

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský záměr správy nemovitostí  
Business plan for property management

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Barbora Budilová, PEMBC05

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Cyril Kotulič, Ph.D., MBA, MSc., LL.M.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2024 v Lounech

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Cyrilovi Kotuličovi Ph.D., MBA, MSc., LL.M. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce je zpracovat a zhodnotit podnikatelský záměr zaměřený na správu nemovitostí pro nově vznikající společnost plánující vstoupit na trh.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část této práce je zhotovena na základě využití metod literární rešerše, která čerpá především z odborných knih a článků českých i zahraničních. Jsou zde rozepsány výzkumné metody, které slouží k porozumění problematice vznikajících společností.

V praktické části jsou tyto metody aplikovány. Hlavní výzkumné metody jsou provedeny na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Pro analýzu mikroprostředí byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil. Zvolená metoda analýzy mikroprostředí i makroprostředí je SWOT analýza a jako analýza pouze makroprostředí je zvolena PEST analýza.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky, které byly zjištěny zpracováním této bakalářské práce, pomohly ke zhodnocení podnikatelského záměru správy nemovitostí. Literární rešerše pomohla k získání k teoretických informací potřebných k sestavení a zhodnocení podnikatelského záměru. Z Porterovi analýzy pěti sil vyplynuly data o konkurenčním prostředí, kdy bylo odhaleno nemalé množství konkurence a může se jednat o rizikový faktor, pokud si podnik neudrží kvalitu nabízených služeb. SWOT analýza vyhodnotila vlastnosti podniku s propojením jeho polohy a odhalila silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku. Na základě těchto faktorů a jejich vzájemné kombinaci došlo k odhalení čtyř zásadních kroků, které pomohou podniku k jeho fungování a prosperitě. PEST analýza potvrdila realizovatelnost podnikatelského záměru. Odhalila, že čtyři hlavní faktory, které budou na podnik působit z vnějšího prostředí, nebudou chod podniku nijak zásadně ovlivňovat. Marketingový plán sestavil marketingovou komunikaci, která pomůže k propagaci služeb, a stanovil cenotvorbu jednotlivých služeb. Finanční plán na základě těchto cen a dalších finančních ukazatelů odhalil informace o finančním zdraví podniku a potvrdil ziskovost podnikatelského záměru.

### 4. Závěry a doporučení:

Realizovatelnost podnikatelského je založena na tom, že podnik bude klást důraz na výsledky z jednotlivých metod a analýz této bakalářské práce. Z Porterovi analýzy pěti sil vyplynulo, že by podnik měl rozšiřovat portfolio služeb a zdokonalovat je pro včasnou reakci na situaci na trhu, k udržení zákazníků by měl podnik zvolit profesionalitu, kvalitu a osobní přístup. SWOT analýza odhalila čtyři kroky/doporučení pro nejlepší výsledky podniku. Podnik by měl využít příležitosti rozšiřování služeb, s tím souvisí využití příležitosti nové výstavby pro získání nových klientů, využít svých zkušeností a kvalifikace před hrozbou nově vznikající konkurence a v neposlední řadě bude velmi důležité zajistit dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Na základě PEST analýzy se ukázalo, že podnik by měl sledovat legislativní změny, které mohou nastat, a neustále inovovat technologie používání pro správu nemovitostí. Je důležité, aby si podnik zajistil kvalitní správcovský program, díky kterému budou nabízené služby kvalitní. K získání zákazníků se ukázalo, že bude důležité zainvestovat do kvalitního marketingu. Na základě finančních ukazatelů bylo zjištěno, že je podnik životaschopný, každopádně pro jeho chod bude nejdůležitější krok získat dostatek klientů.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský záměr, správa nemovitostí, podnikání, analýza prostředí, marketingový plán, finanční plán.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The objective of this thesis is to develop and evaluate a business plan focused on property management for newly emerging company planning to enter the market.

### 2. Research methods:

The theoretical-methodological part of this work is based on the utilization of methods of literary review, drawing primarily from specialized books articles both from Czech and foreign sources. Research methods are elaborated here, serving to understand the issues faces by emerging companies.

In the practical part, these methods are applied. The main research methods are conducted based on the analysis of the internal and external environment. The Porter's Five Forces model has been chosen for the analysis. The selected method for microenvironment analysis is SWOT analysis, and for macroenvironment analysis only, PEST analysis is chosen.

### 3. Result of research:

The results obtained from processing this bachelor's thesis helped evaluate the business plan of property management. Literary research contributed to acquiring theoretical information necessary for compiling and evaluating the business plan. Data on the competitive environment emerged from Porter's analysis of five forces, revealing a significant amount of competition, which could pose a risk factor if the business fails to maintain the quality of services offered. The SWOT analysis evaluated the company's attributes in connection with its location, revealing its strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats. Based on these factors and their combination, four essential steps were identified to help the business function and prosper. The PEST analysis confirmed the feasibility of the business plan, indicating that the four main external factors affecting the business will not significantly impact its operations. The marketing plan formulated marketing communication to promote services and established pricing for individual services. The financial plan, based on these prices and other financial indicators, revealed information about the financial health of the business and confirmed the profitability of the business plan.

### 4. Conclusions and recommendation:

The feasibility of the business relies on the emphasis placed by the company on the outcomes derived from individual methods and analyses presented in this bachelor's thesis. Porter's analysis of five forces revealed that the company should expand its service portfolio and refine it to promptly respond to market situations. To retain customers, the company should prioritize professionalism, quality, and personalized service. The SWOT analysis unveiled four steps/recommendations for the company to achieve optimal results. The company should seize opportunities to expand its services, including leveraging opportunities in new construction to acquire new clients, utilizing its expertise and qualifications to address the threat posed by emerging competition, and ensuring an adequate supply of skilled employees. Based on the PEST analysis, it became evident that the company should monitor legislative changes that may occur and continuously innovate the technologies used for property management. It is essential for the company to implement a quality management program to ensure the delivery of high-quality services. Regarding employee recruitment, investing in quality marketing was identified as crucial. Based on financial indicators, it was found that the company is viable; however, the most crucial step for its operations will be to acquire sufficient clients.

## KEYWORDS

Business plan, property management, entrepreneurship, environmental analysis, marketing plan, financial plan.

## JEL CLASSIFICATION

M1-Business Administration, M2-Business Economics, M3-Marketing and Advertising, M13-New Firms, Startups

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Barbora Budilová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Podnikatelský záměr správy nemovitostí
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>Úvod</li><li>Teoreticko-metodologická část Podnikatelský plán, jeho funkce a účel, struktura podnikatelského plánu, rozbor podnikatelského prostředí, metodika práce</li><li>Praktická část Charakteristika organizace, návrh podnikatelského záměru, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, marketingový plán, finanční plán, zhodnocení podnikatelského záměru</li><li>Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>DLUHOŠOVÁ, D. a kol. <i>Finanční řízení a rozhodování podniku. Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce</i>. 4. vyd. Praha: Ekopress, 2021. 262 s. ISBN 978-80-87865-71-2.</li><li>FINCH, B. <i>How to Write a Business Plan: Win Backing a Support for Your Ideas a Ventures</i>. London: Kogan Page, 2022. ISBN 9781398605657.</li><li>SRPOVÁ, J. et al. <i>Začínáme podnikat s případovými studii začínajících podnikatelů</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-1528-0.</li><li>ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. <i>Základy úspěšného podnikání</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 978-80-271-1160-2.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>Zpracování cílů a metodiky do 15. 2. 2024</li><li>Zpracování teoretické části do 15. 3. 2024</li><li>Zpracování výsledků do 10. 4. 2024</li><li>Finální verze do 1. 5. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Cyril Kotulič, Ph.D., MBA, MSc., LL.M

V Praze dne 17. 1. 2024 \_\_\_\_\_

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu, a.s.,  
givenName=Milan, sn=Žák,  
serialNumber=ICA - 10393535  
Datum: 2024.01.17 12:12:51  
+01'00'

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1	Podnikání .....	3
2.1.1	Podnikatel .....	5
2.1.2	Podnik .....	5
2.2	Podnikatelský záměr .....	6
2.2.1	Funkce a účel podnikatelského plánu .....	9
2.2.2	Struktura podnikatelského plánu .....	9
2.3	Podnikatelské prostředí .....	11
2.3.1	Porterova analýza pěti sil .....	13
2.3.2	SWOT analýza .....	14
2.3.3	PEST analýza .....	17
2.4	Marketingový plán .....	18
2.4.1	Marketingový mix .....	19
2.5	Finanční plán .....	20
2.5.1	Finanční analýza .....	23
2.6	Metodika a cíl práce .....	25
3	Praktická část práce .....	26
3.1	Charakteristika podniku .....	26
3.1.1	Struktura podniku .....	26
3.1.2	Působení a druh činnosti .....	27
3.1.3	Vybavenost společnosti .....	28
3.1.4	Poslání podniku .....	29
3.2	Analýza prostředí .....	29
3.2.1	Porterova analýza pěti sil .....	29
3.2.2	SWOT analýza .....	32
3.2.3	PEST analýza .....	34
3.3	Marketingový plán .....	37
3.3.1	Marketingový mix .....	37
3.4	Finanční plán .....	39
3.4.1	Zakladatelský rozpočet .....	40
3.4.2	Rozvaha .....	41
3.4.3	Předpokládaný výkaz zisků a ztrát .....	42

3.4.4	Cash flow .....	44
3.4.5	Bod zvratu .....	44
3.4.6	Vyhodnocení podnikatelského záměru .....	45
4	Závěr.....	46

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Porterova analýza pěti sil.....	32
Tabulka 2 SWOT analýza.....	34
Tabulka 3 Shrnutí PEST analýzy.....	36
Tabulka 4 Ceny služeb (balíčků).....	38
Tabulka 5 Zřizovací výdaje.....	40
Tabulka 6 Investiční výdaje.....	40
Tabulka 7 Provozní výdaje.....	41
Tabulka 8 Počáteční rozvaha.....	41
Tabulka 9 Měsíční výnosy za první rok.....	42
Tabulka 10 Měsíční náklady.....	43
Tabulka 11 Výsledovka na rok 2024-2026.....	43
Tabulka 12 Bod zvratu.....	44

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Myšlenková mapa podnikatelského plánu.....	8
Obrázek 2 Okolí podniku.....	12
Obrázek 3 Porterova analýza pěti sil.....	13
Obrázek 4 SWOT analýza.....	15
Obrázek 5 PEST analýza.....	17



# 1 Úvod

Podnikání je klíčovým prvkem ekonomického rozvoje a inovace ve společnosti. V posledních letech se také stává více atraktivním způsobem, jak vytvářet vlastní pracovní příležitosti a rozvíjet svou kariéru. Stále jednodušší vstup do světa podnikání a čím dál větší množství dostupných informací mohou být důvodem k oblíbenosti podnikání. S větším množstvím nově vznikajících podniků přibývá i takových podniků, které úspěšné nebyly a zkrátka se na trhu neudrželi. Jedním z důvodů jejich neúspěchů mohlo být nejasné definování poslání, cíle a strategie podniku, tedy nejasně daný strategický plán. Před založením samotného podniku může právě sestavení kvalitního podnikatelského záměru být tou šancí na úspěch.

Před samotným vytvářením podnikatelského záměru je nějaký podnikatelský nápad, díky kterému vznikne množství otázek, na které podnikatelský záměr dokáže postupně odpovídat. Podnikatel si může klást spoustu otázek. Hlavní otázkou, na kterou by podnikatel měl být schopný odpovědět, je: Jaký je stanovený cíl tohoto konkrétního podnikatelského plánu? Na základě tohoto cíle, se pak může podnikatelský záměr sestavit. I přesto, že podnikatelské záměry mohou mít různé čtenáře, tedy mohou být psány pro jiné účely, jejich struktura bývá podobná. Mezi oblasti, které by alespoň měly být zmíněny, patří: všeobecný popis podnikatelského záměru, představení výrobků nebo služeb, marketingová strategie, financování podniku, plán tržeb a nákladů, analyzování konkurence a prostředí, vymezení potenciálních zákazníků. Samotný podnikatelský plán je dokument, který pomůže podnikateli vyhodnotit jeho podnikatelský nápad, zda do podnikání jít nebo od něj ustoupit. Dále dokáže a pomůže definovat cíle, poslání a hodnoty podniku, identifikovat tržní příležitosti, naplánovat strategii a akce a ukázat potenciálním investorům potenciál podniku. Může také sloužit jako kontrolní nástroj, který ukáže, zda se podnik pohybuje směrem k dosažení svých cílů. Podnikatelský plán dokáže podnikateli pomoc přemýšlet i o věcech, na které by jinak mohl zapomenout, o kterých ještě nepřemýšlel a o kterých si doposud myslel, že nejsou podstatné. Samotné sestavení úspěšně zhodnoceného podnikatelského plánu ještě však není klíčem v úspěchu. Velkou roli hraje také osobnost a charakterové rysy člověka, ke kterým patří třeba jeho vytrvalost, odolnost, inovativnost, riziková ochota, podnikavost, schopnost řízení, flexibilita a dlouhodobé myšlení.

Hlavním cílem této bakalářské práce je vytvoření podnikatelského záměru pro založení společnosti, která bude poskytovat služby v oblasti nemovitostí. Dílčím cílem bude jeho následné vyhodnocení na základě provedených analýz.

Tato práce je strukturována z dvou hlavních částí, které na sebe navazují. Jedná se o teoreticko-metodologickou část a praktickou část.

Teoretická část práce se skládá z popisu a objasnění základních pojmů, které s tematikou podnikatelského záměru úzce souvisí. Mezi tyto pojmy patří podnikání a jeho právní formy, podnikatel a podnik. Dále je podkapitola, která se podrobně věnuje už pojmům samotného podnikatelského záměru. Vysvětluje, co podnikatelský záměr je a k čemu slouží, k jakým účelům se podnikatelský plán sestavuje a jaké jsou jeho funkce. Dále se věnuje jeho struktuře, jak by měla vypadat a co by měla obsahovat. Další podkapitola obsahuje souhrn podnikatelského prostředí, kde je vysvětleno, co k takovému prostředí patří a jak se to označuje. Součástí této podkapitoly jsou analýzy (metody) prostředí podniku, které jsou zde vysvětleny. Jsou zde i popsány náležitosti, na jejichž základě se taková analýza dá provést. Tyto analýzy jsou následně v praktické části této práce provedeny. Součástí je také marketingový plán, který je vysvětlen a obsahuje strategii marketingového mixu. Následuje finanční plán, který objasňuje tvorbu finančních faktorů k finanční analýze. Na konci teoretické části je také sepsána použitá metodika této bakalářské práce.

Praktická část této je založena na tom, že náležitosti v teoretické části jsou praktikovány na tomto konkrétním podnikatelském záměru pro založení nově vznikající společnosti v části praktické. Na začátku je představen samotný podnik, jedná se o jeho charakteristiku. V té je vysvětleno, jakou podnik bude mít strukturu, kde bude podnik mít jeho působnost a jaký druh služeb bude poskytovat, jaké vybavení bude třeba k jeho zřízení a jaké poslání podnik bude mít. V následující části jsou aplikovány metody, které byly rozebrány v teoretické části. Jedná se o analýzu mikroprostředí podniku Porterův model pěti sil, který slouží k zmapování, pochopení pravidel a fungování konkurence a trhu podniku. Druhou analýzou je SWOT analýza, díky které se odhalily silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku. Jednalo se o propojení informací o podniku samotném s jeho okolím. Třetí provedenou analýzou byla sestavena PEST analýza, která sloužila k vyhodnocení makroprostředí podniku. Její čtyři faktory identifikovaly, co může podnik ovlivnit a ohrozit. Další součástí podnikatelského záměru je sestavený marketingový plán, který je založen na strategii marketingového mixu 4P. Zde bylo zahrnuto objasnění produktu, ceny, distribuce a propagace podniku. Dále praktická část obsahuje finanční plán, který obsahuje zakladatelský rozpočet, rozvahu, předpokládaný výkaz zisků a ztrát, cash flow a bod zvratu. V závěru této části je vyhodnocení podnikatelského záměru na základě finanční analýzy.

Závěr této bakalářské práce je následně shrnutím a vyhodnocením podnikatelského plánu, zda je realizovatelný a životaschopný nebo naopak. Zahrnuty jsou zde i doporučené kroky pro podnik, které byly stanoveny pomocí aplikovaných analýz.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část bakalářské práce zpracovává informace, které slouží k seznámení s oblastí podnikání a následné vytváření podnikatelského záměru a pojmům k němu souvisejícím. Popisuje funkce podnikatelského záměru, jeho účel a strukturu. Zahrnuje také finanční a marketingový plán.

Část metodologická je zaměřena na rozbor podnikatelského prostředí, kde popisuje analýzu vnitřního i vnějšího prostředí využitelnou v analytické části práce. Z tohoto důvodu jsou v této části sepsány metody, které se k rozboru prostředí mohou využít.

### 2.1 Podnikání

Pod pojmem podnikání se podle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.

Právní formy podnikání se dají rozdělit podle různých hledisek. Šafrová Dražilová (2019, s. 191) je rozděluje podle počtu společníků a formy určení. Nejobvyklejšími právními formami, se kterými se lze setkat, je osobní podnikání jednotlivce, to se označuje jako podnikání fyzické osoby, ostatní formy jsou právními osobami. U osobních forem podnikání podnikatelé ručí celým svým majetkem, zatímco u kapitálové formy ručí pouze do výše nesplaceného kapitálu.

Podle Srpová, et al. (2020, s. 16-17) má podnikání ve společnosti důležitou roli. Přispívá k hospodářskému růstu, díky tvorbě nových pracovních míst snižuje nezaměstnanost a pomáhá vytvářet a využívat lidský a intelektuální kapitál. K podnikání je možné přihlížet dvěma různými způsoby. Prvním je podnikání pouze ve smyslu vlastnění a vedení podniku či živnosti. Podnikateli při tom nejde o to, aby přicházel s inovacemi, či se snažil o růst. Druhým způsobem chápání podnikání je ve smyslu podnikatelství. U tohoto způsobu se podnikatel snaží o přinášení nových hodnot, jedinečnosti a inovativního myšlení. Využívá tržní příležitosti, kdy dochází k rychlému rozvoji firem za pomoci investorů a startupů.

Podle Martinovičová, et al. (2019, s. 12-13) je součástí podnikání také hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí, které budou vyplňovat mezeru na trhu. Podnikáním dochází k uspokojování potřeb svých i cizích. Na rozdíl od zaměstnaneckého poměru přináší určitá rizika, problémy a nejistotu. Každé podnikání je ovlivněno zdravím a zázemím podnikatele a jeho následné uspokojení z práce.

Při podnikání je zapotřebí počítat i s určitou rizikovostí. Martinovičová, et al. (2019, s. 25) uvádí, že podnik nemůže být úspěšný, pokud není ochoten vypořádat se s určitými riziky. Tato rizika mohou přinášet pozitivní i negativní výsledky. Pozitivní stránka funguje i jako hnací motor pro podnikatele, neboť je spojená s uplatněním na trhu, dosažením vysokého zisku a s očekávaným úspěchem. Naopak negativní stránka je projevení horších hospodářských výsledků, než byly předpokládány. Mezi nejisté faktory ovlivňující vývoj úspěšné podnikatelské činnosti patří například pokles poptávky, prodejní cena a cena jednotlivých vstupů, devizové kurzy, technologie, hospodářské politiky a geografické prvky. Výsledkem mohou nastat ztráty a v krajních případech až bankrot.

Důvody a motivace k podnikání mohou být různé. Svobodová, Andera (2017, s. 12-13) uvádí některé z nich. Mezi ty nejčastější důvody pro rozjezd podnikání řadí nespokojenost v zaměstnání, za tím může stát touha po jiném časovém rozvrhu, vidina většího výdělku nebo svobody a volného času. Začít podnikat může člověk i z negativních důvodů, pokud se mu nedaří najít své vysněné zaměstnání a podnikání vnímá jako poslední možnost se uživit.

V neposlední řadě za podnikáním může stát pouhý nápad, který by mohl fungovat a mít komerční úspěch.

Šafrová Dráčilová (2019, s. 193) uvádí, že podnikání lze rozlišovat podle rozlišit podle odlišných typů právních forem:

### **Podnikání fyzických osob**

Dle Šafrová Dráčilová (2019, s. 193-194) je tento typ nejčastěji provozován na základě živnostenského oprávnění, které lze následně dělit na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací se dále mohou dělit na řemeslné, vázané a volné. U těchto živností stačí pouze plnit všechny zákonem stanovené požadavky a vzniká ohlášením. U živností koncesovaných musí udělit povolení k podnikání stát v konkrétním oboru. Bez živnostenského oprávnění mohou fyzické osoby podnikat, pokud se jedná o zemědělskou výrobu, lesní a vodní hospodářství, činnosti autorů, nezávislé povolání a činnosti a podnikání podle zvláštních předpisů.

### **Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)**

Šafrová Dráčilová (2019, s. 194) uvádí, že pro založení této společnosti není potřeba žádného základního kapitálu, musí však vzniknout na základě společenské smlouvy. Ta stanoví podíly a zároveň vzájemné právní vztahy mezi společníky. Všichni společníci ručí za závazky vzniklé v rámci podnikání bez ohledu na velikosti podílů, a to celým svým majetkem. Svůj zisk si společníci mezi sebe dělí podle smlouvy anebo rovným dílem. Výhodou může být větší možnost splnění podmínek společníků. Naopak nevýhodou může být právě společné ručení.

### **Komanditní společnost (k.s.)**

Další formou podnikání je založení komanditní společnosti. Šafrová Dráčilová (2019, s. 194) uvádí, že tuto společnost mohou založit nejméně dvě fyzické nebo právnické osoby. Ty však nesmí být v rovném postavení. Za závazky společnosti ručí komanditisté jen do výše svého nesplaceného vkladu. Komplementáři ručí celým svým majetkem, nevkládají žádný kapitál a jsou statutárním orgánem společnosti, kterým komanditista může být pouze, pokud je tak uvedeno ve společenské smlouvě. Jejich zisk je dělen podle společenské smlouvy nebo napůl mezi samotnou společností a komplementáře.

### **Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)**

Šafrová Dráčilová (2019, s. 195) nazývá společnost s ručením omezeným jako nejoblíbenější formu kapitálového podnikání. K jejímu založení postačí i jedna osoba s minimálním základním kapitálem, u kterého je v zákoně o obchodních korporacích stanovena minimální výše základního kapitálu 1 Kč. Za své závazky ručí společnost celým majetkem, avšak společníci pouze do výše nesplaceného vkladu. Jejím nejvyšším orgánem je valná hromada, jejímiž členy jsou všichni společníci. Rozhodování je na základě velikosti podílů o zásadních otázkách. Statutární orgán zajišťuje běžný provoz společnosti, jedná se o jednatele či jednatele, kteří jsou v obchodním rejstříku uvedeni. U větších společností může být i jmenována dozorčí rada dohlížející na jednatele.

### **Družstvo**

Dle Šafrová Dráčilová (2019, s. 196) družstvo nemusí být výhradně obchodní společností. Sdružuje lidi se společnými zájmy, kteří se v nich hodlají podporovat. Družstvo je otevřenou organizací, může přijímat nové společníky bez společenské smlouvy, musí mít však minimálně tři členy, kdy jejich členství je spojeno se splněním vkladové povinnosti. Družstvo za své závazky ručí celým svým majetkem, kdy může nastat, že člen družstva bude vyzván k uhrazení vzniklé ztráty. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, ta volí představenstvo, které je

za řízení a rozhodování o činnosti družstva odpovědné. Na jeho činnost dohlíží kontrolní komise, kdy u malých družstev není tato komise nutná a řídit družstvo může předseda.

### **Akciová společnost (a.s.)**

Jak uvádí Šafrová Drášilová (2019, s. 197), základní kapitál k založení této společnosti činí 2 000 000 Kč, ten je rozdělen na jednotlivé akcie, kdy jejich vlastníci mají možnost se na zisku společnosti a částečně i na jejím řízení podílet. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada volená představenstvem, na jejichž činnosti dohlíží dozorčí rada. Jiný možný systém řízení je rovněž založený na valné hromadě, kdy výkonným orgánem je ale správní rada, která má v čele statutárního ředitele.

#### **2.1.1 Podnikatel**

Dle občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. je podnikatelem ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. V tomto případě je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. Za podnikatele se dále také považuje každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností. Podnikatelem je osoba zapsaná v obchodním rejstříku a má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění.

Při uvažování nad podnikáním je důležité zvážit osobní vlastnosti podnikatele. Šafrová Drášilová (2019, s. 17-18) uvádí vlastnosti potřebné pro úspěšné podnikání. Mezi ně patří: trpělivost, houževnatost, cílevědomost, sebevědomí, systematickosti, dovednost rozhodování ve stresu, mít vizi do budoucna, vidět příležitosti, aktivně řešit problémy, kreativita, zvládnutí kritiky a neúspěchu, dokončování věcí, zvládnutí se prosadit, komunikovat a vyjednávat a také spolupracovat. Díky těmto vlastnostem si podnikatel lépe uvědomí, na kterých vlastnostech je třeba zapracovat a které může hledat u svých zaměstnanců. Tím se budou spolupracovníci vhodně doplňovat.

Schopnosti, dovednosti a znalosti podnikatele jsou dalšími faktory, které je důležité zvážit. Podle Srpová, et al. (2020, s. 29-30) se jedná převážně o podnikatelskou všímavost, kdy podnikatel je schopen odkrývat příležitosti a předvídat vývoj. K rozvíjení nápadů a jejich využití je podstatná tvořivost. Důležité jsou i znalosti (odborné, technologické, metodologické) a zkušenosti například k získávání finančních zdrojů, vedení projektů a lidí. Další klíčové schopnosti jsou rozumové a emoční a sociální inteligence, která pomáhá podnikateli řešit problémy, učit se a těžit ze zkušenosti, přizpůsobovat se a pamatovat si důležité informace. Mezi potřebné dovednosti se řadí manažerské a sociální. Ty pomáhají při stanovování cílů, delegování, time managementu, efektivní komunikaci a poskytování zpětné vazby.

#### **2.1.2 Podnik**

Přímo pojem podnik není v českých právních předpisech přímo vymezen. Martinovičová, et al. (2019, s. 14) popisuje podnik jako instituci, která je vytvořena k podnikatelské činnosti. Pod tímto názvem se tedy rozumí veškeré subjekty, které vykonávají hospodářskou činnost. Mezi ně se řadí osoby výdělečně činné, podniky vykonávající řemeslné a jiné činnosti, obchodní společnosti nebo sdružení vykonávající hospodářskou činnost.

Straková (2020, s. 12) rozděluje podniky podle různých kritérií. Nejprve podle statického pojetí, kdy dělí podniky do skupin podle počtu zaměstnanců, a to na malé (do 20 zaměstnanců, střední (do 100 zaměstnanců) a velké (100 a více zaměstnanců). Podle doporučení komise EU se dělí podle počtu zaměstnanců, ročních tržeb, hodnoty aktiv a z nezávislosti. Těmi jsou mikropodnik, malý podnik a střední podnik. Dále je dělení dle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Rozděleno je na drobné podnikatele, malé podnikatele a malé a střední

podnikatele. V neposlední řadě je rozděleno klasifikací dle ČSSZ, dle zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. V této klasifikace se dělí na malé organizace a organizace.

Funkce a cíle podniku vymezuje Martinovičová, et al. (2019, s. 15-16). Mezi funkce uvádí výrobu a tržní realizaci výrobků a zboží, poskytování služeb zákazníkům a uspokojování potřeb všech, kteří jsou spjatí s vývojem podniku. Záměrem vytvoření podniku bylo generování peněz a jeho cílem je maximalizace hodnoty podniku a majetku vlastníků. Jako dominantní cíl je označeno dosahování zisku na základě uspokojování poptávky.

Každý podnik si prochází fázemi životního cyklu podniku. Tyto fáze jsou téměř vždy předvídatelné, odchylky mohou nastat například u startupů. Prvotní fází je založení podniku, to je spojováno s podnikatelským plánem, projektem, získáváním kapitálu a zahájením činnosti. Dále růst podniku, který spočívá v růstu prodeje, tržeb a činnosti. Při dosažení optimální velikosti dochází ke stabilizaci podniku, kdy se investice již rovnají odpisům dlouhodobého majetku. V této fázi je klíčové dbát na finanční zdraví podniku. Pokud nastane nepříznivý vývoj výkonnostního potenciálu, podnik se ocitne ve fázi krize. S vývojem této fáze může dojít až k zániku podniku (Martinovičová, et al., 2019, s. 19).

Každý podnik, který chce být úspěšný a inovativní, by se měl řídit podle určitých pravidel. Šafrová Drášilová (2019, s. 36) uvádí těchto základních pravidel osm. Mezi ně patří respektování zákazníka jako střed svého světa. Tímto pravidlem chtějí sbírat podněty a zpětnou vazbu, aby věděli, zda jsou zákazníci za inovaci ochotni zaplatit. Neboť jsou zaměstnanci v každodenním kontaktu se zákazníky, akceptují zaměstnance jako nejdůležitější zdroj inovace. Dále sledují a respektují konkurenci, kdy využívají poptávky a reagují na inovované produkty zavedené konkurencí. Spolupracují s dodavateli a budují s nimi stabilní a dlouhodobé vztahy. Zefektivňují výrobu a vylepšují své produkty. Vůči svým zaměstnancům, zákazníkům a okolí jsou odpovědní a investují do nich. V neposlední řadě své vylepšení propagují zákazníkům a prezentují své odhodlání na sobě pracovat.

## 2.2 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr nemá jasně určenou šablonu, podle které by se mělo postupovat, neboť jeho cíloví čtenáři se mohou lišit. Existují však pravidla, kterých by se měl autor úspěšného plánu držet. Jedná se převážně o vysvětlení zamýšleného produktu, analýzu trhu, finanční a marketingový plán. Svobodová, Andera (2017, s. 286) zmiňují šest obecně doporučovaných zásad, kterých by se měl autor při sestavování podnikatelského plánu držet:

- srozumitelnost;
- pravdivost;
- reálnost;
- respektování rizika;
- uvádění zdrojů;
- přehlednost.

Svobodová, Andera (2017, s. 69) uvádí, proč podnikatelé podnikatelský plán sestavují. Mezi hlavní důvody patří zjistit, kolik je zapotřebí finančních prostředků na zahájení podnikání. Zhruba si naplánují velikost budoucích příjmů a očekávaných výdajů. Zjistí, jestli mu budou jeho kapacitní možnosti stačit a zda zvládne podnikání rozjet vlastními silami. Dále se podnikatelským plánem doví, co vše musí zajistit před samotným začátkem. V neposlední řadě si může ověřit výnosnost jeho nápadu.

Dle Šafrová Drášilová (2019, s. 56) by z podnikatelského plánu mělo být jasné, co přesně chce autor plánu dělat, a to každému člověku, i který není cílovým čtenářem. Neměl by poskytovat prostor pro zásadní otázky či domněnky a neměl by obsahovat nekonkrétní formulace a formulace bez informační hodnoty. Naopak by měl obsahovat odpovědi na otázky, co chce podnikatel dělat, pro koho a proč je právě autor vhodný pro projekt. Co bude pro realizaci potřebné. Kolik to bude stát a jak se budou finance do podniku vracet. Jaká mohou nastat rizika, která by bránila dosažení cíle.

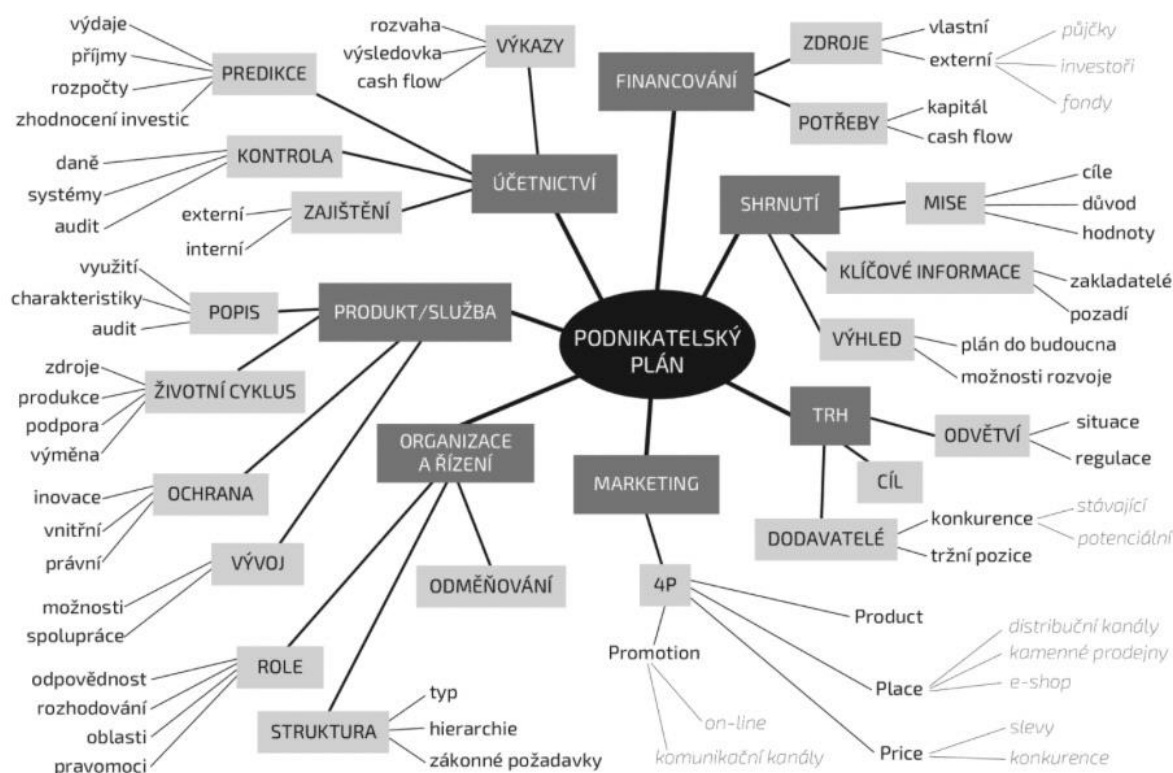
Finch (2022, s. 3-4) uvádí, že ještě před samotným sestavováním podnikatelského plánu si jeho autor musí uvědomit, pro koho je plán sestavován a jakou očekává zpětnou vazbu. Záměry podnikatelského plánu se mohou lišit. Někteří podnikatelé mohou chtít investory nebo kupce jejich podniku. Jiní mohou usilovat o přesvědčení vstupu do společné zakázky či přijetí nabídky. Cílová skupina, pro kterou bude plán tvořen, může strukturu změnit a v plánu autor bude směřovat účely převážně pro konkrétního čtenáře.

Dle Šafrová Drášilová (2019, s. 44) je před samotným zpracováním podnikatelského plánu důležité správně zformulovaný cíl. Správně stanovený cíl následně dovede podnikatele na cestu, po které k podnikatelskému plánu má směřovat. Naopak špatný cíl dokáže být matoucí a demotivující. Správný cíl pomáhá zjistit, zda se k němu autor podnikatelského plánu svou činností přibližuje, nebo naopak vzdaluje. Cíl je jakousi konkretizací motivace. Autorka (2019, s. 44) uvádí, že jedním z hojně využívaných a oblíbeným nástrojem k formulaci cílů je metoda SMART. Tato metoda je založena na tom, aby byl cíl správně stanovený, musí být:

- Specifický (specific) – měl by být tedy jasný, konkrétní, srozumitelný a neměl by připouštět více interpretací, které budou různé.
- Měřitelný (measurable) – cíl by měl být takový, aby se jeho výsledek dal měřit, tedy aby se dalo říct, zda se cíle podařilo dosáhnout nebo ne, případně do jaké míry.
- Odsouhlasený, akceptovaný (agreed, accepted) – s cílem by autor měl být vnitřně ztotožněn, případně mezi více lidmi podílejícími se na tvorbě podnikatelského plánu přijatý všemi zúčastněnými.
- Realistický (realistic) – měl by být dosažitelný, neboť pokud je od začátku jasné, že cíl není dosažitelný, autor se k jeho dosažení nejspíš ani nebude pokoušet.
- Termínovaný (timed) – měl by být časově ohraničen, protože pak nebude vznikat prostor na jeho odkládání, prokrastinaci a odmlouvání.

Podle Šafrová Drášilová (2019, s. 46) se po upřesnění cíle podnikatelského plánu dalším krokem stává vypracování myšlenkové mapy, která detailněji rozpracovává nápad, souvislosti, aspekty a problémové oblasti. Myšlenková mapa obsahuje jádro problému, které je rozkresleno na jednotlivé větší oblasti, které se dále ještě rozdělí na dílčí kroky. Právě toto zpracování pomáhá rozdělit všechny požadavky a činnosti do přehledného schématu. Tento krok napomůže k udržení přehlednosti vztahů mezi hlavním cílem podnikatelského plánu a dílčími cíli.

Obrázek 1 Myšlenková mapa podnikatelského plánu



Zdroj: Šafrová Drášilová (2019, s. 47)

Finch (2022, s. 5-6) klade důraz i na prezentaci a první dojmy. Podnikatelský plán by měl být přesvědčivý a přehledný. Neměl by obsahovat žádné gramatické, pravopisné či numerické chyby a měl by zahrnovat klíčové otázky a nezbytné informace.

Dle Šafrová Drášilová (2019, s. 54) obsahuje tvorba podnikatelského plánu více kroků. Tvrdí, že počátečním bodem je nápad. Z konkrétního nápadu lze sestavit podnikatelský záměr, ze kterého se následně sestaví podnikatelský plán. Ten vychází ze záměru a vnímá ho jako více detailnější. Tyto kroky následně směřují k poslednímu, kterým je studie proveditelnosti. V ní jsou rozebrány analýzy, rizika, procesy a požadavky.

Samotné sepsání podnikatelského plánu nemusí být tak jednoduché. Jedná se o projekt, kterému předchází mnohé tvůrčí procesy. Šafrová Drášilová (2019, s. 57) rozděluje práci na podnikatelském plánu do tří fází. Jako první fází označuje kreativní práci. Tím je myšleno, že autor si nejdříve rozpracuje nápad do podoby záměru, dále si stanoví cíl a promyslí souvislosti s ním spojené. Druhá je fáze analytická. Autor si vybere metody a postupy pro analýzu trhu a seznámí se s nimi. Načerpá co nejvíce dostupných informací, které roztrídí a podrobí je vybraným analýzám. Z těchto kroků následně vyvodí závěry. Jako poslední fází je tvůrčí fáze, a to samotné sepsání podnikatelského plánu.

Dle Slavík (2014, s. 114) nebývá podnikatelský plán pouhým dokumentem, častěji to bývá soustava dokumentů definující cíle podniku. Obsahuje také postupy a prostředky k dosažení těchto cílů. Autor (2014, s. 114) uvádí dělení podle časového horizontu:

- Dlouhodobý – bývá spíše strategický, zpravidla obsahuje perspektivu několika let až desítek let, jeho cílem je určit podnikání směr a perspektivu s ohledem na očekávaný vývoj okolního prostředí.



- Krátkodobý – bývá taktický a operativní, zpravidla obsahuje perspektivu na období jednoho až dvou let a kratší, jeho cílem je naplňování a konkretizování úkolů podnikové strategie.

### 2.2.1 Funkce a účel podnikatelského plánu

Šafrová Drášilová (2019, s. 55-56) uvádí, že cílem podnikatelského plánu je odhalení rizik, příprava na jejich řešení a realistickém uvážení, zda plánovaný projekt má šanci na úspěch. Dokud je plán sepsaný pouze na papíře, je stále ještě bezpečným. Zatím neváže žádné závazky, negeneruje faktury a nestojí skoro žádné peníze. Pečlivým promyšlením a zvážením všech faktorů se následně jeho autor může vyhnout všem možným problémům při jeho realizaci. Aby podnikatelský plán fungoval, všechny jeho části musí být v souladu. Mělo by se jednat o ucelený dokument, který má začátek a konec. Jeho základní text by měl být rozsáhlý na 15-30 stran, záleží na složitosti projektu.

Podnikatelský plán může sloužit k různým účelům. Jeho obsah tedy autor píše pro jeho cílového čtenáře. Dle Šafrová Drášilová (2019, s. 60-61) můžeme cílové adresáty rozdělit do čtyř skupin:

- Pro sebe – zde by mělo být zaměření zejména na stanovení cílů a odhalení veškerých možných i nemožných rizik a bariér, dále by měl obsahovat uplatnění produktu a strategii a detailnější finanční plán.
- Pro investory a banky – dokument by měl obsahovat větší rozsah seznámení s produktem, podnikem, podnikatelskými zkušenostmi a situací na trhu, součástí také musí být detailní odhady poptávky, nákladů, výnosů a zejména očekávaných zisků.
- Pro inkubátory, soutěže a granty – pro tyto účely záleží na prezentaci zamýšleného produktu ve vztahu k zákazníkům, měl by být unikátní, originální, orientovaný na udržitelnost a ekologii, naopak sepsání detailního finančního rozboru není třeba.
- Pro klíčové zaměstnance – dokument by se měl podílet na něčem inovativním, smysluplném a s pozitivním společenským dopadem, měl by být atraktivní pro potenciální spolupracovníky.

Dle Martinovičová, et al. (2019, s. 16) podnik uskutečňuje své cíle vlastní činností, která se liší podle toho, jaký má podnik charakter, odvětví, velikosti a právní formy. Tyto činnosti se člení do skupin, které se označují jako podnikové funkce. Mezi ty hlavní patří:

- prodejní;
- výrobní;
- zásobovací;
- personální;
- finanční;
- vědeckotechnická;
- investiční;
- správa.

### 2.2.2 Struktura podnikatelského plánu

Každý podnikatelský záměr je strukturován trochu jinak. Dá se přizpůsobit ke konkrétnímu účelu, který adresát požaduje. Obecně však postačí, když bude obsahovat všechny tyto důležité informace podle (Šafrová Drášilová, 2019, s. 58):

- Titulní strana s představením společnosti – měla by působit dobrým prvním dojmem, vizuálně by měla být upravená, přehledná a profesionální.

- Shrnutí – stručně charakterizuje hlavní body celého plánu a jeho výsledek, mělo by být stručné, objektivní a obsahovat klíčová čísla.
- Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy – představení vlastníků nápadu by mělo být maximálně na jeden odstavec, a to hlavně po profesní stránce.
- Popis podniku – tím je myšlen popis podnikatelské příležitosti, popis výrobku a služeb a zajištění potřebných vstupů a dodavatelů.
- Postavení firmy na trhu, konkurence – měla by být kapitola věnovaná analýze prostředí a konkurence, kdy cílem je dokázat, že autor plánu zná trh.
- Marketingový plán – ten vychází z předchozích analýz, popisuje vhodný segment zákazníků a pomůže nastavení cen, distribuce a propagace.
- Personální zdroje a organizační plán – musí přehledně shrnovat kolik lidí bude pro realizaci potřeba, kdo komu bude určovat úkoly a kdo za co bude zodpovědný.
- Finanční plán – měl by obsahovat bod zvratu, finanční výkazy a základní finanční ukazatele, z nichž lze odvodit návratnost investice.
- Rizika projektu – důležité je odhalení všech možných rizik, tím dá autor plánu najevo, že si projekt skutečně promyslel.
- Přílohy – zde by měly být tabulky, nákresy, plány, mapy, seznamy, formuláře, smlouvy, doklady a jiné doplňující dokumentace.

Srpová (2020, s. 212) tvrdí, že není možné doporučit a nařídit pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by byla vyhovující pro všechny firmy. Existují však určité části, které v podnikatelském plánu nesmí chybět, ať už jsou adresované pro libovolnou firmu. Následující struktura je orientační (Srpová, 2020, s. 212-222):

- obsah;
- shrnutí;
- popis podnikatelské příležitosti;
- všeobecný popis firmy;
- klíčové osobnosti;
- analýza trhu a zákazníků;
- okolí firmy a analýza konkurence;
- marketingová strategie;
- výroba a dodavatelé;
- personální zabezpečení;
- realizační projektový plán;
- finanční plán;
- analýza rizik;
- přílohy.

Slavík (2014, s. 114) uvádí, že podnikatelský plán je učen různým příjemcům. Těmi mohou být vlastníci, financující banky, podniková vedení na různých organizačních úrovních, zaměstnancům, obchodním partnerům, u organizacích veřejné služby dokonce i široké veřejnosti. Podle se bude tedy jeho struktura může měnit. Může mít formu stručného výtahu, prezentačního materiálu, zprávy o několika desítkách až stovkách stran nebo soustavy mnoha dílčích dokumentů v různorodé podobě. Dle Slavík (2014, s. 114) podnikatelský plán mívá zpravidla následující podobu:

- resumé;
- úvodní informace;
- plán prodeje a marketingu;

- provozní plány;
- plán lidských zdrojů;
- finanční plán;
- plán řízení rizik;
- plán organizace;
- časový harmonogram.

Dle Srpová (2020, s. 211) se při sestavování podnikatelského plánu setkáváme s určitými formalitami a zásadami. Tvrdí, že by z důvodu vlastní ochrany mělo být na první stránce podotknuto, že jsou všechny údaje podnikatelského plánu důvěrné. Dále že rozmnožování a předávání třetím osobám se může uskutečnit jen se souhlasem autora či uvedené firmy. Srpová (2020, s. 209-210) také uvádí základní zásady, které by se měli dodržovat. Proto doporučuje, aby podnikatelský plán byl srozumitelný, logický, uvážene stručný, pravdivý a reálný a respektoval rizika.

Finch (2022, s. 20) uvádí, že struktura a pořadí záleží už pouze na konkrétním projektu. Některé body se u určitých projektů budou muset rozvést více, a naopak u některých to nebude potřebné. Pokud by se autor plánu chtěl striktně držet konkrétní struktury, mohlo by se stát, že se v podnikatelském plánu budou některé body opakovat. To by mohlo vést k tomu, že autor vynechá důležité faktory, jiná fakta budou zdlouhavá a dokumentem nezaujme.

### 2.3 Podnikatelské prostředí

Jak uvádí Altaxo (2019), podnikatelské prostředí lze popsat pomocí faktorů, které se dají rozdělit na vnitřní (mikroprostředí) a vnější. Vnější faktory se dále dělí na makroprostředí a mezzoprostředí. Mikropodnikatelské prostředí vytváří pracovní podmínky, je spojeno například s klimatem a kulturou. Reálný kontakt s prostředím, ve kterém se podnik nachází, představuje mezzoprostředí. Zatímco mezzoprostředí je důležité převážně pro malé a střední podniky, makroprostředí je důležité i pro velké společnosti. Každé prostředí má různé vlivy na chod podniku. Vnitřní faktory spadající do jednotlivých prostředí jsou následující:

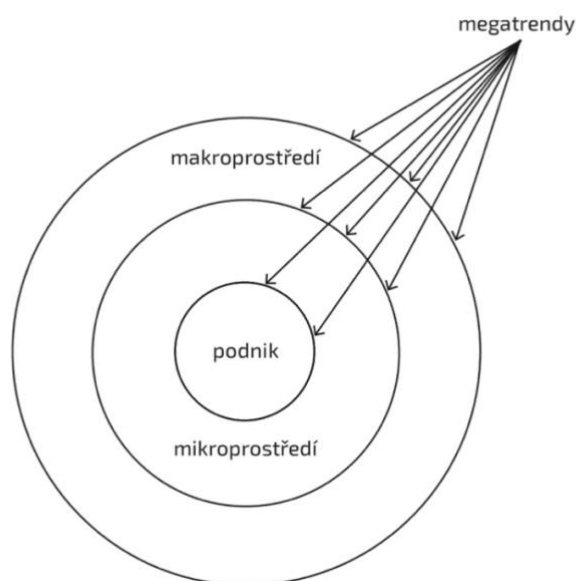
- Mikroprostředí – schopnosti podnikatele vlastnit, vést lidi, uspokojit potřeby lidí, formulovat podnikatelskou filozofii a komunikace.
- Mezzoprostředí – přírodní a ekologické faktory, technická vybavenost, kultura, vzdělání a pracovitost obyvatelstva, vůdčí podnikatelské subjekty, podnikatelská struktura přinášející služby.
- Makroprostředí – růst nebo pokles výkonu ekonomiky, inflace a zaměstnanosti, upevňování či narušení politické stability, udržení nebo narušení státního rozpočtu.

Podle Šafrová Drášilová (2019, s. 65-66) je analýza okolí podniku jednou z prvních, a hlavně nejdůležitějších činností při zakládání podniku, to platí i pokud se podnikatel vrhá do podnikání i bez podnikatelského plánu. Okolí podniku dělí na:

- megatrendy – faktory působící globálně;
- makroprostředí, makrookolí, tržní prostředí – faktory, které podnik neovlivní;
- mikroprostředí, mikrookolí, oborové okolí, konkurenční prostředí – faktory, které podnik ovlivní a jsou s nimi v každodenním kontaktu.

Obrázek 2 představuje schématickou vazbu mezi jednotlivými vrstvami okolí.

Obrázek 2 Okolí podniku



Zdroj: Šafrová Drášilová (2019, s. 66)

Martinovičová, et al. (2019, s. 16) označuje okolí podniku jako jeden z nezávažnějších faktorů, který je klíčovým při jakémkoliv rozhodování. Každý podnik je obklopen okolím, který na podnik působí. Toto působení však může mít negativní i pozitivní dopady. Důležité je predikovat do jisté míry změny, které mohou střednědobě i dlouhodobě nastat. Okolí podnik zvládne měnit jen omezeně, a to například lobováním, prosazováním norem a ovlivňováním veřejného mínění. Na druhou stranu je lepší okolní prostředí vnímat jako pozitivní věc. Podnik v jeho okolí dokáže doplnit mezeru na trhu, vytvořit novou potřebu zákazníků a využít mnoho dalších příležitostí pro rozvoj. V tomto případě má větší konkurenční výhodu podnik, který dokáže příležitosti využít mezi prvními.

Každé okolí lze rozdělit podle prvků, které ho ovlivňují. Tyto prvky však nepůsobí samostatně, ale vždy na sebe vzájemně působí. Martinovičová, et al. (2019, s. 17) vymezuje osm nejdůležitějších prvků okolí podniku:

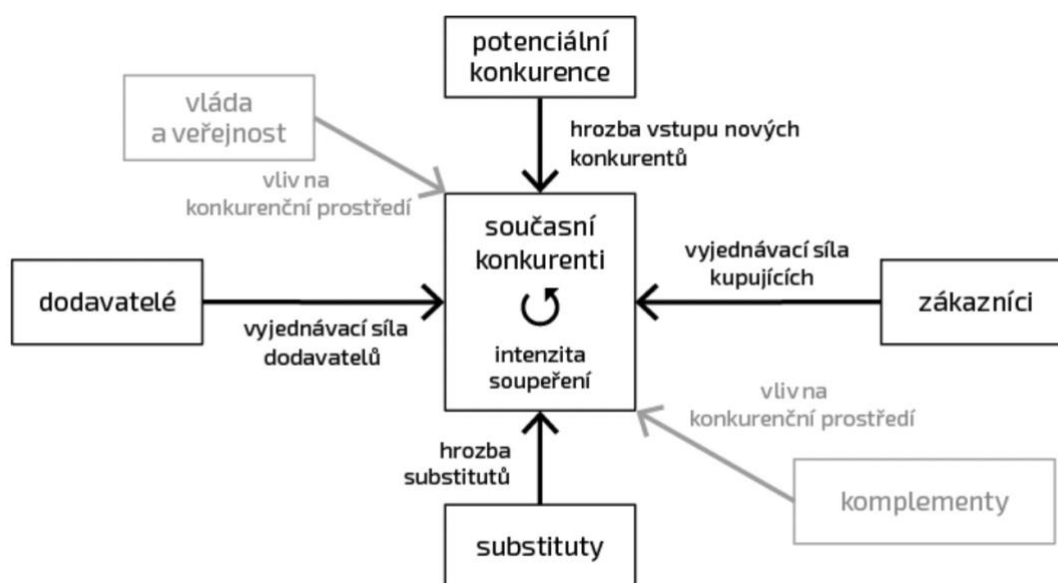
- geografické okolí – poloha podniku, logistika a působení globalizace;
- technologické – technologie podniku a její výsledky;
- sociální – sociální zájmy zaměstnanců a okolí, sociální důsledky činnosti podniku;
- politické a právní – zájmy politických stran a nastavení právních norem určující podmínky a meze chování podniku;
- ekonomické – konkurenční prostředí, zásobovací a odbytové trhy, jiné ekonomické subjekty a veřejnosprávní subjekty;
- ekologické – omezení a příležitosti náležící vlivu ekologizace;
- etické – etika v podnikání;
- kulturně-historické – celková úroveň kultury a vzdělanosti obyvatelstva v okolí podniku, dané podmínky pro ekonomický rozvoj.

### 2.3.1 Porterova analýza pěti sil

Dle Šafrová Drášilová (2019, s. 76) je Porterův model pěti konkurenčních sil je v dnešní době velmi oblíbeným nástrojem využívaným k analýze mikroprostředí. Model je založen na předpokladu, že síla konkurence na trhu závisí na charakteru těchto pěti konkurenčních silách, které na se i vzájemně působí. Do skupiny těchto sil se řadí stávající konkurenti, potenciální konkurenti, poskytovatelé substitutů, dodavatelé a zákazníci. U některých podnikatelských oborů lze k těmto pěti základním skupinám subjektů vzít v úvahu i vliv státu a podniků poskytujících komplementární výrobky.

Srpová, et al. (2020, s. 216) uvádí, že téměř každá firma má své konkurenty, vůči kterým by se měla prosazovat na trhu. Z tohoto důvodu je nutné, aby byly prozkoumány silné a slabé stránky konkurence. Dále Srpová, et al. (2020, s. 215) dodávají, že těchto pět působících sil mohou představovat hrozby i příležitosti. Tyto síly mohou také působit vzájemně a souběžně, ale působit může i jen některá z nich.

Obrázek 3 Porterova analýza pěti sil



Zdroj: Šafrová Drášilová (2019, s. 76)

Na obrázku 3 jsou zobrazeny vzájemné vazby faktorů v Porterově analýze a jak na sebe působí.

#### Současná konkurence

Šafrová Drášilová (2019, s. 77) uvádí, že stávající konkurenti jsou ti, kteří jsou již na trhu a řeší stejné problémy za pomoci stejným či obdobným způsobem. Charakter vztahů mezi těmito konkurenty může být do značné míry definováno celým trhem. Můžou to být vztahy mezi konkurenty od vzájemného respektu po rivalitu až likvidační boj. U stávající konkurence je důležité zjistit, kdo jsou ti konkurenti a kdo jsou jejich kupující, kolik jich je a jaká je jejich síla, co a jak to dělají, jak je mezi ně rozdělený trh, jaké jsou mezi nimi vztahy, v čem vynikají a naopak, jak se jim daří a jaké mají plány, kolik finančních prostředků bude třeba vynaložit na to, aby podnik mezi konkurencí vynikl.

#### Potenciální konkurence

Potenciální konkurenty Šafrová Drášilová (2019, s. 77-78) popisuje jako konkurenty, kteří na trhu ještě nejsou, ale vstup na trh plánují. U jejich analýzy lze vycházet například z různých

veřejných prohlášení, účastí v soutěžích, v crowdfundingových projektech. Před vstupem na trh by měl podnikatel mít vhodné kontakty a všeobecný rozhled v odvětví, do kterého vstupuje. Situace je každopádně těžší v tom, že podniky, které vstoupí na trh, o tom ještě také nemusí vědět. K analýze, díky které lze předpokládat, jaký bude vstup na trhu pro tuto konkurenci, je analýza bariér vstupu na trh. Mezi tyto bariéry patří: velká investiční náročnost, větší znalosti a know-how, regulace ze strany státu, silná pozice stávajících konkurentů, nedostupná nebo nedostatečná infrastruktura a omezená nabídka specifických technologií nebo odborných pracovníků.

### **Poskytovatelé substitutů**

Šafrová Drášilová (2019, s. 79) popisuje substitut jako produkt, který dokáže řešit stejné problémy jiným způsobem, než které budou nabízeny zamýšleným podnikem. Substituty jsou často zapomínané a přehlížené, neboť se podnikatelé mohou mýlit, že jejich produkt nemá substitut. To, co je za substitut považováno, záleží především na formulaci problému, který chce podnikatel zákazníkovi vyřešit. Definovat substituty je třeba jednotlivě. Čím více substitutů je na trhu, tím více variant má zákazník k dispozici a tím také bude těžší pro podnikatele svůj produkt uplatňovat.

### **Dodavatelé**

Dle Šafrová Drášilová (2019, s. 80) se bez dodavatelů žádný podnik neobejde. Čím je podnikatelský záměr složitější, tím pravděpodobně bude i struktura dodavatelů složitější. Situace s dodavateli není riziková, pokud je k dispozici velké množství dodavatelů, kteří poskytují víceméně rovnocenný produkt. Situace s dodavateli se stává riziková, pokud je málo dodavatelů a ti se tak mohou dožadovat vyšších cen a různých podmínek, dále pokud k spolupráci s dodavateli je potřeba vynaložit velké náklady a pokud cena dodavatele výrazně ovlivňuje cenu finálního produktu.

### **Zákazníci**

Porterova analýza řeší problematiku zákazníků z obecného hlediska, Šafrová Drášilová (2019, s. 81) uvádí, že se zaměřuje především na jejich vyjednávací sílu. Málo riziková situace je taková, kdy zákazníků je velké množství a jejich podíl na celkových tržbách je velmi malý. V tom případě zákazník přijme podmínky automaticky a jeho odchod není pro podnik zásadní. Naopak situace se stává riziková, pokud je málo zákazníků, kteří mají významný podíl na tržbách, pokud může snadno odejít ke konkurenci a pokud není o podmínkách uzavření obchodu možné vyjednávat.

## **2.3.2 SWOT analýza**

Při analytické fázi sestavování podnikatelského plánu je jedním z nejdůležitějších prvků zjistit, jaké bude vhodné prostředí zamýšleného podniku. K poznání a prověření okolí podniku pomáhají různé analýzy. Jak uvádí Šafrová Drášilová (2019, s. 65), SWOT analýza slouží k propojení informací o samotném podniku s jeho okolím.

SWOT analýza je strategickým plánovacím nástrojem. Používá se k vyhodnocení a identifikaci klíčových faktorů, které mohou ovlivňovat organizaci. Tato analýza je sestavena tak, aby udávala přehledný souhrn o vnitřních a vnějších aspektech. Zkratka slova SWOT je odvozena od (Strate9y, 2023):

- Strengths (síly neboli silné stránky).
- Weaknesses (slabiny neboli slabé stránky).
- Opportunities (příležitosti).
- Threats (hrozby).

Na obrázku 4 jsou zobrazeny čtyři faktory SWOT analýzy rozděleny do bloků, ke kterým je přidáno, zda působí pozitivním či negativním vlivem a zda jsou ovlivňovány vnitřním či vnějším prostředím.

Obrázek 4 SWOT analýza



Zdroj: Laba (2023)

Tyto čtyři faktory analýzy lze porovnávat podle působení vnitřního a vnějšího prostředí. U vnitřního prostředí to jsou jeho silné a slabé stránky. U jejich určování je vhodné si vytvořit seznam vlastností (například: složení výrobku, hodnota, sortiment, rozpoznatelnost značky, technologie a loajalita cílové skupiny). U popisování těchto bodů je nezbytné držet se konkrétnosti a ne obecnosti. Prvky vnitřního prostředí tedy jsou (Laba, 2023):

- Strength (silné stránky) – to jsou vlastnosti, které dokážou odlišit výrobek podniku od jeho konkurence, zvyšují zisky a spokojenost kupujících.
- Weaknesses (slabé stránky) – to jsou nedostatky, které úspěchu společnosti brání a způsobují snižování zisků a loajalitu zákazníků.

Prvky, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím, jsou (Laba, 2023):

- Opportunities (příležitosti) – to jsou vnější události, které lze pro podnik vnímat jako přínosové, mohou to být faktory právní, ekonomické a sociální.
- Threats (hrozby) – to jsou vnější vlivy, které po podnik mohou mít negativní dopad (zvýšení daní, dumping, vyšší náklady a další).

Laba (2023) dále uvádí, že SWOT analýza je stále pouze jen přípravou pro strategické plánování. K určení správných kroků, které by měl podnik realizovat, lze zjistit kombinací těchto čtyř faktorů analýzy:

- S + O (silné stránky a příležitosti) – ukazuje, co by podnik měl dělat, jedná se analýzu k využití příležitostí s ohledem na silné stránky.

- W + O (slabé stránky a příležitosti) – ukazuje, co by měl podnik rozvíjet, jde o vypořádání se slabými stránkami a využitím příležitostí.
- S + T (silné stránky a hrozby) – ukazuje, s čím bojovat, jak lze využít silné stránky podniku k řešení možných hrozeb.
- W + T (slabé stránky a hrozby) – ukazuje, co vyloučit, jak se lze vyvarovat hrozbám, která mohou nejvíce zasáhnout slabá místa a způsobit škody.

Sarsby (2016, s. 3) uvádí, že SWOT analýza vznikla již v minulém století, v dnešní době je však nejvíce používaným nástrojem při vytváření analýzy. Má využití v průmyslu i v obchodních, reklamních a charitativních organizacích. SWOT analýza je také součástí mnohých vysokoškolských studií a školení. Není také vylučitelné, že právě tuto analýzu bude vyžadovat banka při vyřizování podnikatelského bankovního úvěru. SWOT má mnoho výhod, těmi mohou být:

- Jednoduchost – je to snadno pochopitelný diagram bez těžkých matematických úloh.
- Aplikovatelnost – je možné ho použít na mnoha úrovních v organizaci (jednotlivci, týmy, obchodní jednotky, divize, podnikové strategie).
- Přizpůsobivost – jeho podoba může být přizpůsobena na všechny složitosti podniků a jejich problémů.
- Vizualnost – dá se díky tomu snadno komunikovat se všemi zúčastněnými stranami.

I přes vysokou popularitu se může vyskytnout několik nevýhod (Sarsby, 2016, s. 4):

- Zobecnování dat a faktorů, které nemusejí být doložené na kvalitním zdroji (hypotézy, domněnky či doslech).
- Používání dat, která mohou být ovlivněna typem osobnosti a preferencemi autora analýzy.
- Kombinování prvků při sběru dat k analýze, jejich vyhodnocování a následné rozhodování.
- Podhodnocování základních principů sestavování analýzy, která vede k chybnému přiřazení faktorů k oblastem analýzy, kdy může dojít k neplatné strategii.

Laba (2023) dalo dohromady šest pravidel pro úspěšné provedení SWOT analýzy. Tyto pravidla jsou:

- Nespoléhat se pouze na interní firemní hodnocení, ale brát v potaz i názory cílové skupiny zákazníků, oborové zprávy a analytiky.
- Rozlišovat vnitřní a vnější faktory. Interní faktory závisí na rozhodování podniku, zatímco ty externí nemohou podnik nijak ovlivnit.
- Nejprve analyzovat vnitřní faktory, kterými jsou silné a slabé stránky, následně analyzovat faktory vnější, kterými jsou příležitosti a hrozby.
- Zapisovat pouze faktory, které ovlivní nebo budou moci ovlivnit zisk společnosti, postavení na trhu a spokojenost zákazníků.
- Vyvarovat se obecným frázím a nejasným formulacím. Důležitá je konkrétnost i uvádění čísel.
- Definovat konkrétnější časový rámec, který dokáže předpovídat příležitosti a hrozby v určitém intervalu.

Sarsby (2016, s. 4) upozorňuje, že samostatné zhotovení SWOT analýzy nevede ke strategii. Jedná se pouze o nástroj pro analýzu, kdy autor podnikatelského plánu stále musí být ten, co dělá práci, rozhodnutí a analýzu interpretuje. Může to však být velmi užitečný nástroj



pomáhající k uvažování. Aby analýza byla úspěšná a vedla ke strategii, autor by se měl vyvarovat nedostatečnému pochopení její podstaty a chybnému používání.

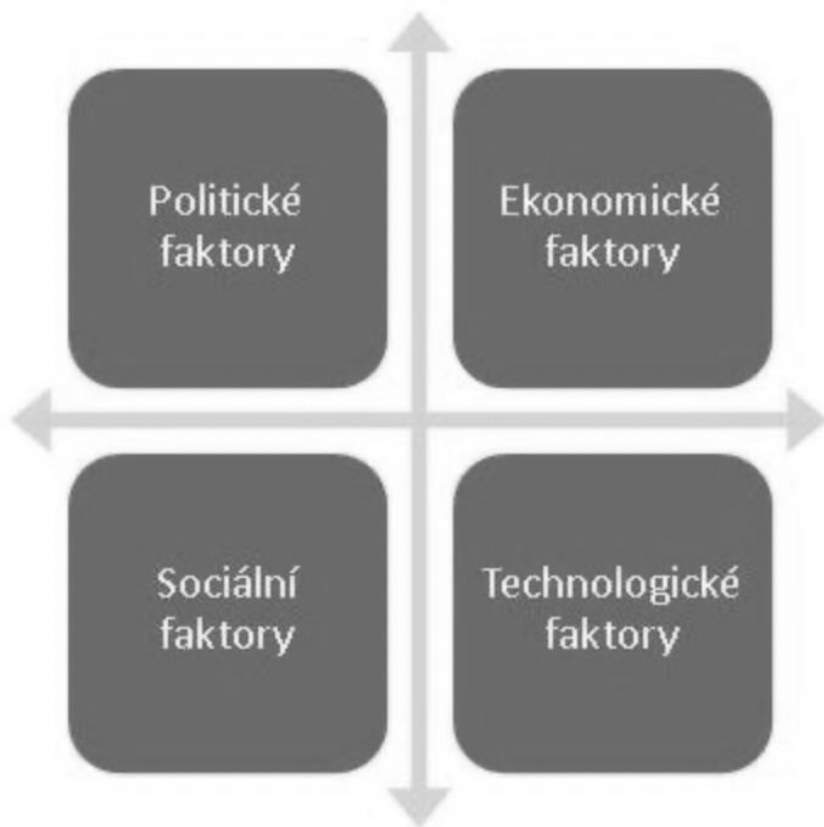
### 2.3.3 PEST analýza

Šafrová Drášilová (2019, s. 69) uvádí, že makroprostředí představuje nejširší okolí podniku. Obsahuje faktory, které podnik nemůže svou činností nijak ovlivnit, ale i přes to mají na realizaci a celkový úspěch celého projektu významný vliv. Podle velikosti podniku může být zkoumáno prostředí na úrovni pouze jako města, jiné podniky mohou být analyzovány na úrovni globálních ekonomických trendů napříč světadíly. Každopádně identifikace a vyhodnocení všech neovlivnitelných okolností je důležité pro jakýkoliv podnik.

Dále Šafrová Drášilová (2019, s. 69) uvádí, že na základě vlivů makroprostředí byly v průběhu času vytvořeny různé analýzy, které berou v úvahu všechny působící vlivy. Tyto analýzy jsou schopny rozdělit faktory makrookolí do tematických skupin a jsou schopny navádět jejich uživatele k oblastem, které jsou potřebné zkoumat. Jejich cílem je, aby zkoumající neměl možnost vynechat žádnou z oblastí, neboť by to mohla být právě oblast riziková nebo dokonce nevyužitá příležitost. Nejjednodušší a pro analýzy vnějšího prostředí většiny podniku naprosto dostačující je PEST analýza, která je dnes i nejpoužívanější.

Dle Edolo (2019) je účel PEST analýzy nalézt odpovědi na následující tři otázky. Které z faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější? Klíčové je, aby se makrookolí maximálně využilo pro růst podniku. Vnější prostředí také ukazuje, kde má podnik místo na trhu, jaké jsou pro podnik podmínky a jak lze maximálně využít potenciálu daného trhu a okolí.

Obrázek 5 PEST analýza



Zdroj: Lencová (2018)

PEST analýza je stejně jako SWOT analýza odvozena podle počátečních písmen jednotlivých faktorů. Srpová, et al. (2020, s. 215) tyto faktory popisuje jako:

- Politické faktory – obsahují politickou situaci a její předpokládaný vývoj, Edolo (2019) dodává, že tyto faktory také souvisí s politickou situací daných zemí či oblastí, ve kterých se podnik nachází, neboť se budou promítat jednotlivé legislativní předpisy.
- Ekonomické faktory – to jsou faktory, na které působí a má vliv místní, národní a světová ekonomika, může ovlivňovat tempo růstu ekonomiky, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, daňové a celní podmínky a úrokové sazby.
- Sociální faktory – tyto faktory mají vliv na demografický vývoj, mobilitu obyvatelstva, vývoj životní úrovně, vývoj životního stylu a míru vzdělanosti obyvatelstva.
- Technologické faktory – to jsou faktory, které jsou ovlivňovány dopadem stávajících, nových a vyspělých technologií, dále sem patří výdaje na výzkum a vývoj a rychlost technologických změn.

Lencová (2018) uvádí, že PEST analýza je jednou z oblastí strategického plánování, které v dnešní době nabývá velkého významu. Tato analýza popisuje vazby podniku k makrookolí a dokáže odhalit, co vše je ve vnějším prostředí k dispozici a jak toho co nejefektivněji využívat.

Dále Lencová (2018) uvádí jednotlivé kroky k aplikaci PEST analýzy. Prvním krokem je identifikace rizikových faktorů a příležitostí. V tomto kroku se odhalí prvky jednotlivých faktorů PEST. Druhým krokem je odhalení, co z těchto prvků vyplývá, tedy jaké může být jejich využití nebo řešení. Třetím posledním krokem je vyhodnocení. Tento krok navazuje na ten předešlý. Autor analýzy je schopen si vytvořit seznam navazujících kroků a k jednotlivým položkám dalšího postupu si přiřadí priority a stanoví jejich důležitost.

V dnešní době přibývá autorů knih o strategickém řízení, kteří původní PEST analýzu doplňují o různé další oblasti. Lze se tedy setkat s analýzami, které se nazývají (Šafrová Drášilová, 2019, s. 70):

- PESTLE/STEEPL analýza – to je PEST analýza doplněna o legislativní a ekologické faktory.
- STEP analýza – to je PEST analýza, která má pouze přehozená témata.
- STEEPLD analýza – to je PEST analýza doplněna o legislativní, ekologické a demografické faktory.
- STEER analýza – tato analýza obsahuje sociokulturní, technologické, ekonomické, ekologické a regulující faktory.

## 2.4 Marketingový plán

Upgates (2023) označuje marketingový plán jako „*dokument, který společně s marketingovou strategií popisuje podnikatelské aktivity, které mají vyústit v plnění stanovených cílů v definovaném časovém úseku*“.

Dále Upgates (2023) uvádí, že marketingový plán specifikuje, co je známo o určeném cílovém trhu a koordinuje činnosti ve prospěch splnění výsledků. Zásadním krokem je dodržení aktuálnosti tohoto dokumentu. Je zapotřebí s plánem stále manipulovat, řídit se jím a pravidelně ho modernizovat. Je doporučeno ho vypracovat s výhledem na jeden rok, kdy po jeho uplynutí přijde na řadu velká revize či jeho zcela nové sestavení.

Dle Dib (2020, s. 32-33) by se sestavení marketingového plánu mělo skládat ze tří fází. Tyto fáze označuje jako před, během a po. Fáze před označuje zákazníky jako potenciální. Tato fáze by měla být zakončena tak, aby lidé, kteří podnik neznají, o podniku již věděli a věděli, že byl

projeven zájem. Fáze během je druhou fází v marketingovém procesu. Lidé, kteří procházejí touto fází, jsou označeni jako slibní zákazníci. Cílem je, aby zákazníci projevili nějaký zájem o nabídku. Úspěšným dokončením se stává koupě produktu. Poslední fází procesu je fáze po. Lidé procházející touto fází se nazývají pouze jako zákazníci. Pokud tato fáze probíhá úspěšně, tak nikdy neskončí, neboť po koupení produktu začíná koloběh, kdy si zákazníci produkty kupují stále dokola.

Šafrová Drážilová (2019, s. 59) uvádí, že marketingový plán je hlavním těžištěm uplatnění podniku na trhu. Tento plán pomáhá vybrat vhodný segment zákazníků, na který budou produkty směřovány. Důležité je cílovou skupinu zákazníků poznat, zjistit jejich životní styl, preference a chování. Díky těmto informacím se dá nastavit cena produktu, propagační nástroje a způsob distribuce. Hlavním cílem marketingového plánu je korespondovat s vybranou cílovou skupinou zákazníků, dále aby se vše mělo možnost vzájemně doplňovat a fungovat.

Toman (2016, s. 12) tvrdí, že s množstvím nové technologie a nově vznikajících možností je důležité, aby i marketing podniku byl inovativní. Měl by být nejen moderní a počítat s inovacemi, ale také je být schopen maximálně využívat. Důležité je se zaměřit na účinnost marketingu, a ne pouze na módní nástroje a samoúčelné efekty. Potenciální zákazníky je podstatné pochopit a poznat a nesnažit si je předělat podle sebe.

Dle Srpová, et al. (2020, s. 85) je marketingové plánování a kontroly velmi důležité, i přesto že mohou být opomíjené z důvodu nedostatku zkušeností nebo zaměřením se na řešení problémů jiné povahy. Marketingové cíle podniku se mohou lišit na základě nabízeného produktu. Konkrétně marketingová komunikace může cílit na vytváření povědomí a potřebě produktu, vytváření a stimulace poptávky, vytvoření a zlepšení povědomí a postoji ke značce, posílení loajality zákazníků a stimulaci záměru koupě.

### **2.4.1 Marketingový mix**

Soukalová (2015, s. 21-22) uvádí, že marketingový mix je základním prvkem pro marketing firem, někdy též nazývaný jako čtyři P marketingu. Základní marketingový mix obsahuje čtyři prvky. Některé podnikatelské činnosti mohou však být doplněny o další tři faktory. Těmi jsou: people (lidé), process (proces) a physical environment (fyzické prostředí). Toto bývá typické převážně pro podniky poskytující služby. Základními faktory však jsou:

- Produkt (product) – je základním nástrojem marketingového mixu. U produktu kupující hodnotí jeho vlastnosti, kvalitu, značku, balení, velikost, jakost, design, záruku, služby, image a další specifické vlastnosti. Jde především o to, co vytváří pro kupujícího zajímavou nabídku.
- Cena (price) – je částka, kterou musí zákazník uhradit za výrobek či službu. Obsahuje ceníkovou cenu, slevy, dobu splatnosti, platební podmínky a úvěrové podmínky. Je vnímaná jako výše finanční částky a zároveň jako ekvivalent užitné hodnoty. Jedná se o jedinou část marketingového mixu vynášející zisk.
- Místo a distribuce (place) – je klíčovým krokem k dostupnosti pro cílové zákazníky. Tento faktor řeší pokrytí trhu, distribuční cesty, sortiment, dopravu, mezičlánky a systémy, zásoby a rychlost dodání. Představiteli většinou bývají velkoobchody a maloobchody. Zprostředkovateli bývají obchodní zástupci a makléři, kteří pouze vyhledávají zákazníky. K distribuci pomáhají přepravní a skladovací firmy, banky a reklamní agentury.
- Propagace – komunikační mix (promotion) – obsahuje reklamu, public relations, podporu prodeje, přímý marketing, osobní prodej a sponzoring. Pro firmy je typické kombinovat více forem komunikačního mixu, např. integrovaná marketingová

komunikace. Kombinace těchto forem se liší podle druhu výrobku, fáze životního cyklu a fáze nákupního procesu u kupujícího.

Dle Karlíček, et al. (2016, s. 11) z marketingového plánu vychází plán komunikační, který je mu podřízen. Fáze komunikačního i marketingového plánování musí být důsledně sladěny. Uvádí, že marketingová komunikace nikdy nefunguje sama o sobě. Frey (2015, s. 4) zmiňuje, že marketing ani marketingová komunikace dnes nejsou pouze určitou disciplínou. Zahrnuje řadu marketingových technik, které se časem začínají transformovat ve specializované obory.

Slavík (2014, s. 17) označuje marketingový mix jako řídicí proces. Tímto řízením je chápáno ovlivňování určitého objektu řídicím subjektem s úmyslem dosažení stanoveného cíle. Aby se z marketingového mixu stal tento řídicí proces, musí se jeho nástroje stát součástí systematického procesu podnikového řízení.

Aby byl jakýkoliv plán úspěšný, je důležité ho správně sestavit. Konkrétně u marketingového mixu je kritické nakombinovat všechny faktory tak, aby stanovené cíle mohly být splněny. Špatně sepsaný a definovaný marketingový mix není neobvyklou záležitostí. Evolution Marketing (2020) vymezuje 4 nejčastější chyby při jeho zpracování:

- Podcenění místa prodeje – je důležité nešetřit na místě prodeje, neboť je to místo, kde bude probíhat distribuce.
- Podcenění kvality produktu/služby – produkt by měl být kvalitní, pokud výrobce chce, aby to potenciální kupující ocenili a nešli ke konkurenci.
- Cenotvorba – u cenotvorby vzniká problém, pokud marže není schopna zisku ani při vysokých tržbách.
- Podcenění reklamy – právě reklama může být prvním krokem, jak zaujmout klienty.

## 2.5 Finanční plán

Dle Šafrová Drášilová (2019, s 59-60) je finanční plán transformace všech předchozích součástí podnikatelského plánu do řeči čísel, součtů, rozdílů, ukazatelů, tabulek, grafů a výkazů. Jeho úkolem je vyčíslení nákladů všech položek a také řeší plán příjmů podle odhadů poptávky. Jeho součástí by měl být bod zvratu, finanční výkazy a další základní finanční ukazatelé. Kvalitně sestavený podnikatelský plán by měl mít vše podloženo, ospravedlněné a v souladu se zbytkem plánu. Z důvodu opatrnosti se může stát, že některé hodnoty mohou být lehce nadhodnocené, neboť mohou vzniknout náklady, se kterými se nepočítalo. Výnosy naopak mohou být lehce podhodnocené z důvodu menší než očekávané poptávky. Finanční plán by měl být v každém případě vypracován s optimistickou, realistickou a pesimistickou variantou situací na trhu.

Kopfová (2023) uvádí, že finanční plán by měl být sestaven na nejbližších 3-5 let, ale i v dlouhodobém horizontu. Měl by zahrnovat následující aspekty, kterými jsou vstupní náklady. Ty obsahují všechny náklady spojené s vytvořením a zahájením provozu podniku. Průběžné náklady, kterými jsou náklady potřebné k udržení provozu podniku. Dalším aspektem jsou příjmy, konkrétně ujasnění, jaký je plán generování příjmů. Jako poslední aspekt je uvedena prodejní prognóza. Jde o vytvoření prognózy nákladů a příjmů pro prvních 3-5 let provozu, pomůže k plánování financování podniku a strategii jeho růstu.

Dle Srpová, et al. (2020, s. 219) je finanční plán též přeměna podnikatelského plánu do číselné podoby. Jeho struktura se může měnit na základě toho, zda je sestavován pro nový začínající podnik či podnik rostoucí. Rozdíl spočívá v tom, že pro nově vznikající firmu je nejdříve sestavován zakladatelský rozpočet a následně zahajovací rozvaha, výkaz cash flow, výkaz zisku a ztráty a následně provedení výpočtu bodu zvratu. U tvorby finančního plánu pro existující

rostoucí firmu se zaměřuje na sestavení plánovaných účetních výkazů, výpočet bodu zvratu, vyhodnocení ukazatelů finanční analýzy a zhodnocení efektivnosti investic.

Altaxo (2017) zmiňuje, že sestavení podnikatelského plánu se skládá ze čtyř kroků. Prvním krokem je určení výchozích předpokladů, tedy finanční analýza, která objasní finanční zdraví podniku prostřednictvím svých ukazatelů. Druhým krokem je definice finančních cílů, které z finanční analýzy vychází a vždy musí být v souladu se strategickými cíli. Třetím cílem je sestavení výkazu zisků a ztrát, který lze sestavit pomocí dílčích plánů, kterými jsou investiční a odpisový plán, plán financování investičních potřeb, plán nákladů a plán tržeb. Posledním čtvrtým krokem je vypracování plánované rozvahy a plánovaný tok hotovosti.

Jak by měla vypadat struktura finančního plánu, uvádí Svobodová, Andera (2017, s. 283):

- zakladatelský rozpočet;
- cash flow;
- výkaz zisků a ztrát neboli výsledovka;
- rozvaha;
- bod zvratu.

### **Zakladatelský rozpočet**

Srpková, et al. (2020, s. 219) uvádí, že úkolem zakladatelského rozpočtu je specifikace a kvantifikace finančních prostředků, které jsou zapotřebí zajistit před zahájením podnikání. Při zahájení podnikání náklady značně převyšují výnosy, proto je běžné, že při zahájení podnikatelské činnosti podnik vykazuje ztráty. Tuto ztrátu je však nutné řídit a financovat. Pomocí přesného odhadu potřeb finančních prostředků a dále také zajištěním potřebné výše zdrojů financování lze tyto rizika minimalizovat. Při sestavování zakladatelské rozpočtu je důležité si vytvořit rezervu pro nepředpokládané výdaje, které mohou nastat. Při sečtení všech potřebných výdajů spojených se zahájením podnikání vznikne suma, které je potřebná k zahájení. Nebývá výjimkou, že tato částka přesahuje výši volných finančních prostředků, která je pro založení podniku připravená. V tomto případě je pak nezbytné zajistit si zbytek potřebných financí i z jiných zdrojů.

Potřebné výdaje k zahájení podnikatelské činnosti lze rozdělit do tří skupin (Srpková, et al, 2020, s. 219)

- zřizovací výdaje – takové výdaje, které jsou spojené se získáním oprávnění k podnikání, notářské poplatky a jiné;
- investiční výdaje – sem spadají výdaje na nemovitost, rekonstrukci, nákup strojů, vybavení a jiné;
- provozní výdaje – výdaje na mzdy, pořízení provozních zásob, platby za energie, vodu, pohonné hmoty, provoz telefonních linek, reklama, pojištění a jiné.

### **Cash flow**

Taušl Procházková, Jelínková (2018, s. 104) uvádí, že cash flow představuje skutečný tok peněžních prostředků podniku za určité období. Cash flow je základním východiskem pro řízení likvidity podniku. jedná se o faktor, který by měl podnik sledovat k zjištění, z jakých příčin přiteklo do podniku více nebo méně peněz, než kolik podnik vydělal v podobě výsledku hospodaření. Cash flow se sestavuje z důvodu, aby podnik mohl identifikovat příčinu změn peněžních toků. Konečný stav cash flow jde zjistit jako rozdíl peněžních prostředků dvou sledovaných období. Každopádně pro podnik jsou podstatná i dílčí zjištění toku peněz. Z těchto zjištění podnik získá přehled o jednotlivých položkách, které způsobují tok peněžních

prostředků. Z toho následně lze tyto toky lépe řídit a předcházet tak negativním událostem. Koncepce cash flow je tedy založena sledování peněžních příjmů a výdajů.

Dále Taušl Procházková, Jelínková (2018, s. 105) uvádí, že cash flow je sestavováno ve třech oblastech. Těmi jsou:

- Provozní činnost – jedná se o standardní prostředky, které vyplývají z běžného provozu podniku (např. zálohy, nákup zásob, vznik nové pohledávky nebo závazku z obchodních vztahů, odpisy).
- Investiční činnost – jedná se o položky související s investiční činností podniku (např. pořízení dlouhodobého majetku, příjmy z prodeje dlouhodobého majetku).
- Finanční činnost – jedná se o položky s finanční činností podniku (např. úvěrová politika, navýšení základního kapitálu, vyplacení podílu na zisku)

Cash flow je také možné sestavit prostřednictvím dvou způsobů (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 105):

- Přímá metoda – jedná se o metodu, která zachycuje peněžní příjmy a výdaje a jejich rozdíl, používaná malé podniky (pro střední nebo velký podnik již není praktická), je svou podstatou jednodušší než metoda nepřímá.
- Nepřímá metoda – jedná se o metodu, která je založena na korekci zisku o nesoulad mezi příjmy a výnosy a výdaji a náklady, je podle této metody sestaven výkaz cash flow.

### **Výkaz zisků a ztrát**

Dluhošová, et al. (2021, s. 59) uvádí, že výkaz zisku a ztráty je tvořen na základě aktuálního účetního principu. To znamená, že vzniklé transakce musí být zaznamenány v období, ve kterém vznikly, bez ohledu na to, kdy byly samotné transakce uhrazeny. Výkaz zisku a ztráty slouží k prezentaci hospodaření podniku interně i externě, kdy se jeho struktura může měnit podle typu určeného cíle. Složí také k zjišťování výše a způsobu tvorby složek výsledku hospodaření. Podstata výkazu zisků a ztrát lze jednoduše vyjádřit tak, že výsledek hospodaření se rovná výnosům, od kterých jsou odečteny náklady. Šrpová, et al. (2020, s. 220) dodává, že výkaz zisků a ztrát informuje o výši zisků nebo ztráty, kterou podnik plánuje v jednotlivých letech.

### **Rozvaha**

Dluhošová, et al. (2021, s. 54) uvádí, že rozvaha je základním účetním výkazem. Rozvaha je rozdělena na dvě strany – aktiva a pasiva. Aktiva (levá strana) zachycují stav majetku podniku. Struktura těchto aktiv bývá označována jako majetková struktura podniku. Pasiva (pravá strana) zachycují stav zdrojů jeho krytí k určitému časovému okamžiku. Ty bývají označovány jako finanční struktura.

Dle Čížinská (2018, s. 49) musela být každá položka majetku, která je využívána podnikem, financována z určitého zdroje. Tím je myšleno, že každý zdroj financování musí mít nějakou majetkovou podobu. Jedním ze základních stavebních prvků podvojnosti účetnictví a konstrukce rozvahy je souběžná dvojitá klasifikace majetku. V rozvaze tedy platí princip bilanční rovnosti. To znamená, že součet hodnoty jednotlivých forem majetku, tedy aktiv, se musí rovnat součtu hodnot jednotlivých zdrojů krytí majetku, tedy pasiv.

Dále Čížinská (2018, s. 50) uvádí, že v rozvaze jsou jednotlivé položky pasiv uspořádány podle jejich původu a podle doby splatnosti. Tento původ je pouze jakýsi instrument, který podkládá poskytnutí zdrojů. Dále jsou v rozvaze aktiva uspořádána podle jejich předpokládané doby vázanosti zdrojů v dané majetkové podobě. Uspořádanost těchto aktiv závisí na konkrétním účelu daného majetku v podniku a jeho předpokládané doby držby. To znamená, že například

automobil může v rozvaze být vykázán jako stálé aktivum, pokud ho podnik bude využívat déle jak jeden rok. Pokud však tento automobil bude pro podnik vyroben za účelem jeho prodeje jako zboží zákazníkům, toto aktivum bude oběžné.

### **Bod zvratu**

Dle Šafrová Drášilová (2019, s. 217) je bod zvratu nejjednodušším nástrojem analýzy nákladů a ziskovosti podniku. K analýze bodu zvratu je potřebné znát variabilní náklady na jednotku produkce, celkový objem fixních nákladů a analyzovaném období (třeba rok či měsíc), a cenu, za kterou se bude produkt vyrábět. Samotný bod zvratu je množství produkce, které bude schopno pokrýt variabilní i fixní náklady a podnik začne tvořit zisk.

Srpková, et al. (2020, s. 219) uvádí, že bod zvratu může být také využit k posouzení stupně využití výrobní kapacity. Tím je myšleno, že čím bod zvratu z toho pohledu vyšší, tím se podnik stává méně odolným vzhledem k poklesu poptávky i k následnému poklesu produkce, protože se rychleji dostává do ztráty.

Dále Srpková, et al. (2020, s. 220) dodává, že je doporučeno při tvorbě bodu zvratu vytvořit realistický, optimistický a pesimistický scénář. Realistický scénář nejlépe odráží skutečnost. Optimistický scénář je sestaven tak, aby obsahoval vyšší poptávku, vyšší ceny a nižší náklady. Pro optimistický scénář je horní hranicí poptávky výrobní kapacita podniku. Pokud se u optimistického scénáře uvažuje o vyšší poptávce, musí podnik současně počítat s dostatečnými investicemi na zvýšení výrobní kapacity, přijímání dalších zaměstnanců a další podobné náležitosti. Pesimistický scénář předpokládá nižší poptávku, nižší ceny a vyšší náklady. Pro pesimistický scénář je dolní hranicí poptávky bod zvratu.

Taušl Procházková, Jelínková (2018, s. 50) uvádí, že ze sestaveného bodu zvratu je možné zjistit následující skutečnosti:

- maximální variabilní náklady na jednotku produkce, aby podnik ještě nebyl ztrátový;
- maximální hranice fixních nákladů;
- minimální (dolní) hranice ceny;
- jaký je minimální počet vyrobených výrobků při požadovaném zisku;
- kombinace s požadavky podniku na rentabilitu tržeb a jiné.

### **2.5.1 Finanční analýza**

Taušl Procházková, Jelínková (2018, s. 138) uvádí, že finanční analýza představuje způsob, jak zajistit a kontrolovat finanční zdraví podniku. Prostřednictvím finanční analýzy lze odhalit mnohé o finanční výkonnosti. Základní informace pro zpracování této analýzy jsou poskytovány pomocí výkaz rozvahy, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Další užitečné podklady mimo těchto mohou doplňovat data týkající se například služeb/produktů, dodavatelů, odběratelů nebo použitých technologií.

Dle Dluhošová, et al. (2021, s. 81) představuje finanční analýza důležitý krok k následujícímu řízení podniku. Využívá se k posouzení a zhodnocení finanční situace a znamená důležitou roli při doporučování následujících kroků k vývoji podniku. Jejím hlavním úkolem se může označit posouzení současného finančního zdraví, posouzení vyhlídky na plánovanou finanční situaci podniku v budoucnosti připravení opatření k vyhovující finanční situaci podniku, zajištění prosperity a k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.

Dluhošová, et al. (2021, s. 81) dále uvádí, že finanční informace jsou důležitým zdrojem informací o podniku. Vzhledem k těmto informacím lze zjistit úroveň podniku a jeho konkurenceschopnost. Tyto informace dále mohou být zájmem nejen pro podnik, ale i pro mnoho jiných subjektů na základě složitosti vztahů podniku. Zainteresované strany, které

mohou mít o finanční informace zájem, lze rozdělit podle různých pohledů následovně: podle zdrojů finančních prostředků (vlastníci, věřitelé, obchodní věřitelé), podle typu podílu na výstupech podniku (zaměstnanci, obchodní dodavatelé, banky, investoři, stát, management) a dále podle pravomocí v řízení podniku (vlastníci, management podniku, vnitropodnikové hospodářské jednotky).



## 2.6 Metodika a cíl práce

Cílem této bakalářské práce je sestavení podnikatelského záměru správy nemovitostí, který následně bude zhodnocen, zda je podnikatelský plán reálný. Podnikatelský záměr bude sestaven pro nově vznikající organizaci, která bude mít jako předmět podnikání správu nemovitostí.

Práce obsahuje dvě hlavní části, které na sebe navazují. Jedná se o část teoretickou a část praktickou. Tyto části budou představeny úvodem a zakončeny závěrem.

Teoretická část bude zhotovena na základě využití metod literární rešerše, která čerpá z odborných knih českých i zahraničních. Dále bude použity dostupné elektronické zdroje. Tématech bude daná problematika na téma podnikání, podnikatelský plán, podnikatelské prostředí, marketingový plán a finanční plánem, kdy bude provedeno jejich porovnání. Bude zde popsáno, co podnikání obecně znamená a souvislosti k tomu spojené. Dále popsání podnikatelského plánu obecně i detailně. Je popsáno, k čemu podnikatelský plán slouží, pro koho je plán určen, jaké jsou jeho cíle a účel a jakou by měl mít úspěšný podnikatelský plán strukturu. Dále je vysvětleno, jak je rozděleno prostředí podniku a jakými vlivy na podnik může působit. V této části budou vysvětleny metody zkoumání a jejich potřebné náležitosti, které budou následně aplikovány v praktické části na tento konkrétní podnikatelský plán. Teoretická část bude dále obsahovat objasnění náležitostí k tvorbě kvalitního marketingového a finančního plánu.

Praktická část na úvod podrobně představí organizaci, tedy její charakteristiku, strukturu, velikost, působení, druh činnosti a vizi podniku. K analýze prostředí budou použity tři různé metody. První použitou analýzou bude analýza mikroprostředí podniku, jedná se o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Tato analýza poslouží ke zmapování a pochopení konkurenčního prostředí. Odhalí stávající a také potenciální konkurenci, možné substituty, dodavatele produktů a služeb a také zákazníky (kupující). Další použitá analýza je SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky a potenciální příležitosti a hrozby. Tato analýza slouží k propojení informací o podniku (mikroprostředí) s vnějším okolím podniku. K charakteristice a zkoumání makroprostředí poslouží PEST analýza. Ta pomůže k rozpoznání okolních faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Praktická část bude dále obsahovat marketingový plán. Tento plán bude vytvořen pomocí základního prvku marketingové strategie, tedy metodou marketingového mixu 4P. Skládat se bude z analýzy produktu, ceny, distribuce a propagace. Součástí této části práce bude také zhotovení finanční analýzy, kdy bude zjištěno, jaké jsou potřebné finanční zdroje při zakládání nově vznikajícího podniku. Finanční plán bude obsahovat zakladatelský rozpočet, počáteční rozvahu, cash flow, bod zvratu a výkaz zisku a ztrát.

Tato metodika pomůže k analýze vnitřního i vnějšího prostředí. Odhalí tedy, zda bude podnik konkurenceschopný, jak se na trhu bude moci udržet, které faktory budou rizikové, které budou klíčové, co bude podnik muset zajistit a zařídit pro jeho úspěšnost. Pomůže odhalit kroky, kterými by se podnik měl vydat. Díky metodice také vyplynou doporučení pro podnik ke každému faktoru, který bude na podnik působit. V neposlední řadě také odhalí, jakou marketingovou strategii by měl podnik využít, dále analyzuje, za jakých podmínek bude podnik generovat zisk.

V závěru práce bude obsáhnuto shrnutí informací, které byly na základě zkoumání potřebných informací k dané problematice zjištěny. Závěr bude dále obsahovat výsledky konkrétních analýz, kde budou zahrnuty i případná doporučení pro podnik. Z těchto zjištěných informací bude následně celý podnikatelský plán a jeho realizovatelnost vyhodnocen.

### 3 Praktická část práce

Praktická část této bakalářské práce zpracovává informace potřebné k sestavení podnikatelského záměru pro nově vznikající společnost zaměřenou na správu nemovitostí. Hlavním předmětem podnikání této organizace bude komplexní správa především bytového fondu. Obsahuje analýzu prostředí, jejichž vlastnosti byly popsány v teoretické části. Zvolenou analýzou pro odhalení silných a slabých stránek a příležitostí i hrozeb trhu je SWOT analýza. K analýze vnějšího prostředí je použita PEST metoda. Marketingový plán byl proveden na základě marketingového mixu 4P. Dále je v praktické části vytvořen finanční plán, na základě kterého se dá odhalit realizovatelnost celého podnikatelského záměru.

#### 3.1 Charakteristika podniku

Následující informace jsou potřebné k realizaci podnikatelského záměru. Mezi identifikační údaje o zakládané společnosti patří:

- **Název společnosti:** Byty PLUS s.r.o.
- **Sídlo společnosti:** Jeremiášova 947, 155 00, Praha 5 Stodůlky
- **Jednatel (zakladatel):** Jana Nováková
- **E-mail:** podatelna@bytyplus.cz
- **Telefonické spojení:** +420 777 128 712
- **Webové stránky:** www.byty\_plus.cz
- **Místo podnikání:** Praha
- **Právní forma podnikání:** společnost s ručením omezeným
- **Předmět podnikání:** činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, realitní zprostředkování

Společnost bude zaměřena především na správu bytového fondu, a to společenství vlastníku, malá bytová družstva, podílové spoluvlastnictví. Její název bude Byty PLUS, s.r.o. Společnost s ručením omezením byla vybrána z důvodu nenáročnosti jejího založení. Její základní kapitál bude činit 10 000 Kč. Společníci budou ručit pouze do výše svého vkladu. Jednatelka bude jednou tři zaměstnanců společnosti. Dalšími dvěma bude účetní a technickoadministrativní pracovník. Tito zaměstnanci budou pracovat na hlavní pracovní poměr. Dále společnost využije služeb IT pracovníka, který bude pracovat na základě dohody o pracovní činnosti (DPČ). Sídlo společnosti bude umístěno v administrativní budově na Praze 5 (viz příloha 1). Zde si bude společnost pronajímat tři kanceláře o celkové ploše cca 60 m<sup>2</sup>.

##### 3.1.1 Struktura podniku

Společnost Byty PLUS bude v její prvotní fázi malý podnik (bude mít méně jak 25 zaměstnanců). Majitelka bude současně i jednatelkou společnosti a bude zaměstnána na základě smlouvy o výkonu funkce.

##### **Jednatelka**

Její úkolem bude řídit společnost, dále rozhodovat o zásadních a finančních věcech. Bude zodpovídat a zajišťovat chod společnosti a její propagaci, řídit své zaměstnance a koordinovat jejich práci. Na venek bude zastupovat společnost, za kterou bude následně i uzavírat smlouvy například s klienty nebo dodavateli. Její úkolem je stanovovat plán (strategii), jakým směrem by se společnost měla vyvíjet. Zjišťuje silné a slabé stránky, rizika a příležitosti své společnosti. Měla by být odborně způsobilá v oblasti, ve které bude společnost podnikat, což je konkrétně

správa bytového fondu. Měla by umět poskytnout odbornost a klientskou podporu a odborně poradit svým klientům i těm potenciálním. V neposlední řadě by být schopna svou společnost dobře reprezentovat.

### **Účetní**

Základní náplní práce účetní bude vedení účetnictví klientů společnosti i společnosti samotné. Především se jedná o účtování dle účetní osnovy dodavatelských a odběratelských faktur klientů společnosti. V této práci bude zahrnuto veškeré vyřizování požadavků klientů v oblasti účetnictví i v oblasti mzdové agendy. Především se jedná o zpracování funkcionářských odměn spravovaných klientů a mezd společnosti. V neposlední řadě bude účetní zpracovávat mzdy vyplývající z dohod o provedení práce (DPP) či z dohod o pracovní činnosti (DPČ) klientů společnosti. Účetní také bude provádět kontrolní činnost účetních dokladů a dokladů pokladen svých klientů. Jedním z dalších úkolů bude připravovat podklady pro roční vyúčtování služeb uživatelů a vlastníků bytů jednotlivých klientů.

### **Technicko-administrativní pracovník**

Pracovní povinností toho pracovníka bude zajišťovat pro klienty společnosti především technickou agendu, která spočívá v zajišťování oprav bytového fondu klientů. Náplň jeho práce také obsahuje zajišťování pravidelných i mimořádných revizí na spravovaných domech klientů. Dále by vedl agendu pasportů a dokumentace spravovaných domů klientů společnosti. Obsah jeho práce zahrnuje zajišťování agend zakázek klientů s jednotlivými dodavateli prací prováděných na spravovaných domech. Dále bude schopen připravovat podklady pro jednatelku společnosti v oblasti smluv s dodavateli energií, služeb a také podkladů pro smlouvy o dílo.

### **IT pracovník**

Obsahem práce tohoto pracovníka bude zajišťování spolehlivého fungování softwaru, zajišťování bezpečnosti a ochrany dat, které bude společnost spravovat. Další povinností toho pracovníka bude zajišťování chodu webových stránek společnosti. V neposlední řadě mezi povinnosti pracovníka bude patřit implementování systému pro spravované domy (klienty).

### **3.1.2 Působení a druh činnosti**

Společnost bude působit na poli správy bytového fondu v Praze a v jejím širším okolí. Konkurenčních společností spravující nemovitosti v Praze je více, některé svoji působnost mají po celé Praze a některé jen v určitých městských částech. Mezi některé konkurenty patří:

- Vermisty s.r.o.;
- KESO Praha s.r.o.;
- Green Lions a.s.;
- MIRA expert s.r.o.;
- Aria servis s.r.o.

Svým klientům bude společnost nabízet komplexní správu bytových domů v rozsahu potřebném pro bezproblémový provoz a bezstarostné bydlení jednotlivých vlastníků či družstevníků. Smluvně zajištěná správa domu bude především zahrnovat činnosti a služby v oblasti ekonomické, technické a administrativní.

### **Služby v oblasti ekonomické:**

Jednou ze služeb bude vedení podvojného účetnictví pro společenství dle zákona č. 563/1991 Sb. (Zákon o účetnictví), dle vyhlášky č. 504/2002 Sb. a dle Českých účetních standardů pro účetní jednotky, u kterých hlavní činností není podnikání. Další nabízenou službou bude

zpracování faktur přijatých a vydaných, včetně jejich zaúčtování a úhrad, zpracování bankovních výpisů a platebních příkazů. Po dohodě s klienty společnost může nabízet i službu zpracování a odesílání platebních příkazů elektronicky do banky evidence předpisů úhrad spojených s užíváním bytu, plateb a salda bytů. Další činností bude zpracovávání účetních závěrek dle platných právních předpisů, včetně jejich uložení do Sbírký listin. Bude možnost zpracování ekonomických výstupů a přehledů pro členy společenství a zpracování ročního vyúčtování zálohových poplatků (služeb) na jednotlivé byty, případně nebytové jednotky. Společnost bude dále nabízet vedení mzdové agendy pro odměňování členů volených orgánů společenství a pro případné dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti včetně veškeré agendy dle platné legislativy – mzdové listy, přehledy zdravotního a sociálního pojištění, vyúčtování daně ze závislé činnosti. Další nabízenou v ekonomické oblasti bude zpracování daňového priznání pro daň z příjmu právnických osob a zajištění spolupráce s bankami při žádosti o úvěr.

#### **Služby v oblasti technické:**

Nabízenou službou v této oblasti bude zajišťování podkladů pro sjednávání a uzavírání smluv s dodavateli médií a služeb, kontrola jejich plnění. Dále bude nabízeno provádění pravidelných revizí, prohlídek a kontrol dle platných právních předpisů, včetně odstranění zjištěných závad (výtahy, elektrorozvody, plyn, hromosvody, požární a hasební technika, komíny apod.). Společnost bude schopná poskytnout zajišťování oprav, rekonstrukcí a údržby společných částí domu a vedení příslušné technické a provozní dokumentace k domu a také zajišťování administrativní a operativně technické činnosti spojené se správou domu. Klienti budou mít možnost využití plánování větších oprav (plán oprav) včetně finančních rozborů, organizování výběrového řízení na větší opravy a zajištění dozoru. V neposlední řadě společnost bude nabízet zajišťování odborných posudků a podkladů pro financování úvěrem nebo získání státní dotace

#### **Služby v oblasti administrativní:**

Mezi nabízené služby v administrativní oblasti bude patřit evidence členů společenství, jednotlivých vlastníků bytů. Další službou bude možnost zajištění přípravy shromáždění (schůzí) společenství, pozvánky, prezenční listiny, zápisy z průběhu jednání. Klienti budou moci také využít služby zpracovávání nájemních smluv na nebytové nebo reklamní prostory.

### **3.1.3 Vybavenost společnosti**

Společnost bude sídlit a mít provozovnu na jednom (adrese) místě. Společnost bude užívat kancelářské prostory v administrativní budově, kde bude pronajímat tři kancelářské prostory. Tyto prostory společnost vybaví kancelářským nábytkem. Každá kancelář bude vybavena počítačem včetně příslušenství (tiskárna, skener).

Pro bezproblémový chod společnosti bude používán moderní komplexní informační systém pro správu nemovitostí Integri G5 (<https://www.integri.cz>). Tento systém využívají i velcí správci nemovitostí v ČR.

Systém je propojen například i s Insolvenčním rejstříkem vedeném Ministerstvem spravedlnosti a tudíž hlídá, zda se některý z dlužníků neocitl v insolvenční. Společenství vlastníků musí totiž v omezené časové lhůtě přihlásit své pohledávky příslušnému insolvenčnímu správci, jinak tyto pohledávky propadají.

Jako nadstavba nad tímto systémem je internetová aplikace Integri G5i, která umožňuje přímo z počítače klienta naší společnosti nahlížet na velké množství informací o spravovaném domě, jako například předpisy plateb, úhrady, salda, revize, stavy měřičů, roční vyúčtování, dlouhodobá záloha na opravy a investice (tzv. fond oprav), bankovní výpisy apod. Společnost Integri s.r.o také nabízí mobilní aplikaci

### 3.1.4 Poslání podniku

Posláním podniku je být schopen nabízet služby, které dokážou klientům zajistit správu jejich nemovitostí. Dílčím posláním podniku je přizpůsobovat služby daným klientům.

Vizí podniku je směřování společnosti k dalšímu rozvoji a jejímu rozšiřování, dlouhodobém udržení se na trhu a spokojenosti klientů.

Cílem podniku je:

- do půl roku od začátku působení na trhu spravovat alespoň třicet klientů, kteří budou smluvně využívat služeb podniku;
- do jednoho roku navýšit počet o dalších třicet klientů;
- do dvou let navýšit počet zaměstnanců;
- do tří let rozšířit svou působnost o další lokality.

## 3.2 Analýza prostředí

V následující části budou provedeny analýzy, které jsou vhodné k zjištění důležitých informací o prostředí, ve kterém se bude nově vznikající podnik nacházet. Tyto analýzy přispějí k rozhodování, zda je vybrané okolí k založení podniku vhodné. První vybranou analýzou je Porterova analýza pěti sil, která pomůže ke zmapování a pochopení konkurenčního prostředí podniku. Dále bude použita SWOT analýza, ta odkryje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku. Tato analýza pomůže propojit informace o podniku, tedy mikroprostředí, s vnějším okolím podniku. Třetí vybranou analýzou je PEST analýza. Tato analýza pomůže k odhalení faktorů, které budou na podnik působit vnějšími vlivy.

### 3.2.1 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil je analýzou mikroprostředí podniku. Pomůže podniku analyzovat následujících pět faktorů, kterou mohou na podnik působit. Těmi jsou současní konkurenti, potenciální konkurenti, poskytovatelé substitutů, dodavatelé a zákazníci. Jejich rozbořením napomůže podniku určit hrozby a příležitosti, které mohou nastat.

#### Stávající konkurence

Podnik bude působit v Praze a jeho širším okolí. Díky této poloze se podnik nachází v silném konkurenčním prostředí. Dále zmínění konkurenti byli vybráni na základě jejich stejné působnosti a na základě schodných služeb, které poskytují. Těmito konkurenti jsou společnosti Vermisty s.r.o., KESO Praha s.r.o., Green Lions a.s., MIRA expert s.r.o., Aria servis s.r.o.

- Vermisty s.r.o. – Společnost sídlící na Praze 9, která provádí komplexní správu nemovitostí, teda jak ekonomickou, administrativní, tak také technickou. Vede a zpracovává účetnictví pro bytové domy. Poskytuje služby externího předsedy, někdy také nazývaného profesionální předseda. Společnost v rámci údržby nemovitostí nabízí řemeslné, stavební a úklidové práce.
- KESO Praha s.r.o. – Tato společnost vznikla v roce 1999 jako poskytovatel komplexních služeb v oblasti správy nemovitostí. Společnost sídlí v Říčanech u Prahy. Poskytuje služby v oblastech správy nemovitostí, bezpečnosti práce a požární ochrany, které jsou třeba k zajištění bezproblémového chodu společenství. Jedná se o čistě českou společnost.
- Green Lions a.s. – Společnost od roku 1994 zajišťuje správu nemovitostí v Praze a blízkém okolí. Společnost nabízí čtyři pilíře správy nemovitostí, jedná se úklid, vlastní údržbu, technickou správu a účetnictví. V posledních letech společnost doplnila své

služby o další, těmi jsou správa bytů, příprava a realizace malých staveb, realitní servis, pojištění nemovitostí a energetické poradenství.

- MIRA expert s.r.o. – Společnost sídlící v Libčici nad Vltavou, Praha – západ, která má provozovnu na Praze 5 – Radotín, nabízí své služby v oblasti správy nemovitostí, úklidové služby, čištění fasád a odstraňování graffiti, stavební a malířské práce a mytí a údržbu venkovních ploch. Jedná se o společnost, která nabízí širokou škálu služeb. Zajišťuje komplexní služby v oblasti správy nemovitostí a budov.
- Aria servis s.r.o. – Společnost působí v Praze, Středočeském kraji a v Brně. Poskytuje komplexní servis spojený se správou nemovitostí či provozem a údržbou budov, domů, bytů a nebytových prostor. Společnost se zabývá poskytováním služeb již od roku 1997.

Všechny výše uvedené společnosti shodně působí v Praze, některé z nich mají i širší působnost. Všechny uvedené společnosti nabízejí správu nemovitostí, avšak rozsah poskytovaných služeb se u každé ze společností trochu liší. Každá společnost má zřízené webové stránky, ze kterých je možné se o společnostech dozvědět důležité informace o nabízených službách a také například uvádí i reference na své služby od svých klientů. Stávající konkurence může být pro tento podnik rizikovým faktorem a dokonce hrozbou, neboť je v nabízených službách konkurence velmi silná, na trhu působí již spoustu let a má stále klienty.

### **Potenciální konkurence**

Potenciálním novým konkurentem může být osoba znalá v oblasti správy jako je např. účetní nebo technik, bývalí zaměstnanec firmy, která se touto službou zabývá. Dalšími novými konkurenty mohou být třeba společnosti, které rozšiřují své služby nebo také svou působnost. Je možné, že na trh vstoupí i společnosti, které již působí na zahraničním trhu. Samotný vstup na tento trh je v podstatě snadný, neboť prvotní náklady nejsou až tak vysoké a jediné co je k založení takovéto společnosti zapotřebí jsou zkušenosti a kvalifikace v této oblasti služeb. Proto lze potenciální konkurenci také vnímat jako riziko a hrozbu pro podnik. Zdokonalováním svých služeb může společnost včas reagovat na změny trhu.

### **Substituty**

Společenství vlastníků či družstva, které jsou především klienty podniku, mají ze zákona povinnost spravovat svou nemovitost. Proto tuto správu nelze nahradit jinou službou a správa nemovitostí tak nemá substitut. Klienti si ovšem mohou zvolit některé z následujících možností, jednou z možností je, že společenství vlastníků zvolí pro správu své nemovitosti externí společnost, která se touto službou zabývá. Další možností je, že klient zaměstná osobu, která bude služby pro společenství vykonávat. Zde je však nevýhoda, že to bude více nákladné. Poslední možností je, že si klient správu své nemovitosti bude zajišťovat sám, v tomto případě hrozí, že klient nebude schopen zajistit kvalitní správu své nemovitosti z nedostatku zkušeností a vědomostí.

### **Dodavatelé**

Co se týče dodavatelů, podnik nebude mít složitou dodavatelskou strukturu. Hlavním dodavatelem v této oblasti bude firma dodávající software pro správu nemovitostí (licence k programu). Mezi další dodavatele patří: služby v oblasti poradenství, bankovní a pojišťovací služby, internetové služby a dodavatelé kancelářských potřeb. Co se týče hlavního dodavatele, kterým je dodavatel softwaru pro správu, pro jejich porovnání byli vybráni dodavatelé Data Evolution, s.r.o., ANASOFT s.r.o., INTEGRI s.r.o., STARLIT OK-Soft s.r.o. Jedná se o čtyři dodavatele, kteří dodávají systémy pro správu nemovitostí.

- Data Evolution, s.r.o. dodává systém Domsys. Je to moderní český systém pro správu nemovitostí. Software je neustále vyvíjen. Má již 2200 uživatelů a ve správě 230 000

jednotek. Je kompatibilní s GDPR a jeho nejaktuálnější verze 9.13 je ze dne 20.3.2024. Domsys je přehledně rozdělen do pěti modulů, hlavního menu a menu záložek. Domsys řeší důležité agendy správce. Od základních ekonomických, přes technické až po nadstavby pro řešení požadavků na hromadnou komunikaci, upomínky, příkazy k úhradě a schvalovací procesy. K dispozici mají také mobilní aplikaci Domsys Správce.

- ANASOFT, s.r.o. vyvíjí systém Domus, který je zaměřen na správu bytů. Je jedním z největších produktů firmy ANASOFT a je vyvíjen od založení společnosti v roce 1993. Domus poskytuje podporu pro správu bytových a nebytových prostor od technických modulů, přes moduly nájemného, účetnictví až po vyúčtování. Tento software je využíván více než 250 společnostmi, které spravují více než 800 000 prostor v České republice a na Slovensku. Je to komplexní modulární systém, který sleduje vývoj požadavků na změnu legislativy.
- INTEGRI s.r.o. vyvíjí produkt Integri G5. Tento systém je určen především pro správce bytového fondu. Systém je rozdělen na moduly ekonomický, technický a bytová evidence. Software umožňuje komplexní správu, zajišťování a vedení kompletního účetnictví pro jednotlivé klienty a široké množství ekonomických výkazů, ročního vyúčtování služeb, sledování organizačních záležitostí správy. V technické oblasti umožňuje pasportizaci, sledování oprav a sledování revizí. Také umožňuje evidenci investičních akcí a půjček. Systém má také funkci insolvenční rejstřík, který komunikuje automaticky se serverem finanční správy a stahuje informace o insolvencích, které následně páruje s osobami v centrální evidenci softwaru. K využití má systém i mobilní aplikaci G5i.
- STARLIT OK-Soft s.r.o, který je vývojářem systému STARLIT SSB. Tento systém má následující funkce: evidenci subjektů, pasportizace bytů a domů, vyúčtování služeb, evidence plateb, předpis pohledávek, evidence dluhů a sada, v neposlední řadě evidenci fondu oprav, jeho tvorby a čerpání.

Z výše uvedených systémů byl zvolen pro podnik systém Integri G5, a to z důvodu komplexního řešení správy. Tento systém umožňuje svým klientům přizpůsobení se novým požadavkům klientů a je nakloněn i nově vnikajícím společnostem, které mohou v budoucnu plánovat své rozšíření. Nicméně z pohledu dodavatelů je situace pro podnik riziková, neboť fungování podniku je postaveno na dodavateli softwaru, bez kterého by podnik nemohl nabízet své služby. Každopádně je na trhu velké množství dodavatelů, kteří dodávají víceméně podobné systémy, které jsou založeny na podobných strukturách a pro stejné účely.

### **Zákazníci (klienti)**

Z pohledu podniku a nabízených služeb je portfolio zákazníků celkem omezené. I když se jedná o velký trh, tak podnik své služby může nabízet především společenstvím vlastníků jednotek, bytovým družstvům, podílovým spoluvlastníkům a jednotlivým vlastníkům. Pro podnik bude v začátcích podnikání důležité vynaložit větší úsilí k získání klientů, kteří se stanou stálými odběrateli služeb. Proto bude nezbytné, aby zaměstnanci podniku neustále pracovali na dobrých vztazích s klienty. Pro podnik jsou klienti nejdůležitějším faktorem k samotnému udržení fungování podniku.

Tabulka 1 Porterova analýza pěti sil

<b>Faktor</b>	<b>Status</b>
Stávající konkurence	Pro společnost hrozba i rizikový faktor, neboť je současná konkurence velmi silná a již zavedená. Pro společnost je důležité rozšiřovat portfolio kvalitních služeb a uchovat si stávající klienty.
Potenciální konkurence	Pro společnost rizikový faktor i hrozba, neboť vstup na trh ostatních firem může být celkem snadný. Společnost by měla své nabízené služby zdokonalovat pro včasnou reakci na situaci na trhu.
Substituty	Pro společnost rizikový faktor, a to z důvodu, že si klient může zvolit jiný způsob vedení správy, což může být pro klienta celkem snadné. Každopádně samotná správa nemovitosti nemá žádný substitut.
Dodavatelé	Pro společnost klíčový faktor, neboť bez dodavatele systému na správu nemovitostí není společnost schopná zcela zvládat slíbené služby. Tento faktor může být tedy i rizikový, nicméně je na trhu více podobných systémů, které může společnost využít.
Zákazníci	Pro společnost klíčový faktor, neboť bez zákazníků není zaručená ziskovost a rozvoj společnosti. Pro zákazníky je důležitá profesionalita a osobní přístup, který vede k jejich udržení.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

### 3.2.2 SWOT analýza

Tato analýza pomůže odhalit vlastnosti podniku, tedy jeho silné a slabé stránky. Dále odhalí i příležitosti a hrozby na podnik působící vnějšími vlivy. Následně bude sestavena kombinace těchto faktorů k důkladnému rozpoznání, čemu by se měl podnik věnovat, na co by se měl zaměřit, a naopak, čemu by se měl vyhnout pro úspěšnost podniku.

#### Silné stránky (strengths)

Jako první silnou stránkou lze označit osobní přístup. S klienty bude komunikovat zaměstnanec, který bude znát jednotlivé potřeby klienta a bude se snažit v jeho požadavcích vyhovět. Tímto přístupem se může podnik lišit od ostatní konkurence na daném trhu. Osobní přístup dá klientovi pocit, že je v dobrých rukou a že podnik za něho zajišťuje všechny potřebné záležitosti, které by jinak musel zajišťovat sám.

Další silnou stránkou je velký trh. Neboť se společnost bude nacházet a působit v Praze a v širším okolí, má poměrně velkou příležitost získávat dostatečné množství nových klientů, a to z řad již existujících společenství vlastníků nebo malých bytových družstev, ale také může oslovovat nově vznikající společenství, které vznikají po nové výstavbě bytových domů po celé Praze. Samozřejmě je důležité tyto klienty pro případnou správu včas oslovovat.

Dále sem lze zahrnout zkušenosti, tedy tým pracovníků s dlouholetými zkušenostmi v daném oboru. Podnik bude zajišťovat svým zaměstnancům kvalitní školení, díky kterému získají dostatečné znalosti a kvalifikaci, kterou mohou předávat dále svým klientům. V tomto oboru dochází k častým úpravám zákonů, předpisů a vyhlášek, a proto jsou tato školení přínosem, tedy silnou stránkou podniku.

Podnik bude využívat kvalitního softwaru od společnosti Integri s.r.o., který je přizpůsoben požadavkům na kvalitní správu nemovitostí. Tento systém je neustále vyvíjen a zdokonalován



dle platné legislativy. Výstupy z tohoto systému odpovídají i požadavkům klientů, kterým je tento systém přizpůsobován.

Jednou ze silných stránek podniku je i jednoduchá organizační struktura. Daní klienti mají přehled o zaměstnancích podniku, ví, na koho se mohou v případě vyřizování požadavků obrátit. Tímto zde vzniká osobnější rovina mezi zaměstnancem a zákazníkem.

Dále sem lze zařadit nízké fixní náklady, které nejsou tak závislé na počtu spravovaných klientů. Vyšším počtem klientů zůstávají fixní náklady téměř stejné, tím může podnik generovat vyšší zisk.

### **Slabé stránky (weaknesses)**

Jednou ze slabých stránek se může označit malé povědomí o nově vzniklém podniku. Z tohoto důvodu podnik nemusí ze začátku svého fungování získat dostatečný či předpokládaný počet klientů. Ti k novým společnostem většinou bývají nedůvěřiví. To může být zapříčiněno tím, že nově založený podnik nemá dostatečné množství referencí o své kvalitě poskytovaných služeb. Noví klienti právě z tohoto důvodu nemusí vždy tyto podniky upřednostnit.

Další slabou stránkou je celkem vysoká konkurence obdobných podniků zaměřených na správu nemovitostí. Tyto podniky již mají své klienty, v případě jejich spokojenosti tak nehledají jiného správce. Proto může být těžké získat nové klienty v konkurenčním prostředí. Podnik musí tedy nabízet lepší služby nebo cenu za své služby.

Za slabou stránku se může označit i závislost společnosti na jeho softwaru. Tím je myšleno, že pokud by společnost dodávající program pro správu nemovitostí přestala poskytovat své služby, pro podnik by to znamenalo velký problém. Podnik by nebyl schopen svým klientům zajistit provádění svých služeb. Podnik by musel oslovit jiné dodavatele softwaru a svá data převézt, což může být časově náročné a není zde zaručena správná funkčnost, tím by mohlo dojít k odchodu některých klientů ke konkurenci.

### **Příležitosti (opportunities)**

Jednou z příležitosti lze označit novou výstavbu. Tím je myšleno, že lokace, kterou podnik bude spravovat, se stále rozšiřuje výstavbou nových domů. Každý z těchto nově postavených bytových jednotek může následně potřebovat správce, čímž vzniká příležitost pro tento podnik.

Další příležitostí se může označit rozšiřování služeb. S postupem času může podnik rozšiřovat své portfolio služeb, které nabízí. Tyto služby mohou být třeba zajišťování úklidu nebo třeba organizace voleb statutárních orgánů společenství vlastníků jednotek.

Za další příležitost lze považovat možnou změnu legislativy. Tím je míněno, že pokud k takovéto situaci dojde, může se stát, že na klienty bude vyvíjeno větší množství požadavků. Pokud však podnik bude k nové legislativě již přizpůsoben, jeho služby mohou přilákat potenciální klienty.

### **Hrozby (threats)**

Jako hrozbu, která může být pro podnik a jeho chod riziková, lze označit nedostatek kvalifikované síly. To může nastat, pokud podnik bude mít více klientů, než by všichni zaměstnanci mohli zvládat. Tento nápor klientů může způsobit poskytování služeb, které nebudou tak kvalitní.

Další hrozbou se může stát silná konkurence. Na trhu již působí spousta konkurenčních společností. Konkrétně v Praze je velké množství společností poskytující stejné služby, z tohoto důvodu může dojít k přesycení trhu. Podnik následně nemusí získat dostatečné množství klientů pro rozvoj podniku.

V neposlední řadě se jako další hrozbou pro podnik může stát snadný vstup na trh nově vznikajících společností. Tedy stále přibývající konkurence pro podnik.

Tabulka 2 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osobní přístup</li> <li>- Velký trh</li> <li>- Zkušenosti</li> <li>- Kvalitní software</li> <li>- Jednoduchá provozní struktura</li> <li>- Nízké fixní náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nízké povědomí o novém podniku</li> <li>- Závislost na softwaru</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nová výstavba</li> <li>- Rozšiřování služeb</li> <li>- Změna legislativy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatek kvalifikované síly</li> <li>- Silná konkurence</li> <li>- Snadný vstup na trh ostatních</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Dále je provedena kombinace těchto čtyř faktorů, které odhalí správné kroky, které by podnik měl realizovat pro nejlepší výsledky:

- S + O – Podnik by mohl využít příležitosti rozšiřování svých služeb, neboť jeho silnou stránkou je zkušený a kvalitní tým, který má mnohé zkušenosti i mimo samotnou správu nemovitostí.
- W + O – Přestože jednou ze slabých stránek podniku je vysoká konkurence na daném trhu, může podnik využít příležitosti vzniku nové výstavby, kdy jejich majitelé teprve správce jejich nemovitostí hledají. Tím může vzniknout prostor pro získání klientů před konkurencí.
- S + T – Podnik má možnost využití svých zkušeností, aby mohl efektivně bojovat před hrozbou nově vznikajících podniků. Je pravděpodobnější, že klienti zvolí kvalifikovaný a zkušený tým před nově vzniklým podnikem, který na trhu teprve začal působit.
- W + T – Podnik by měl zajistit dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. V případě jeho nedostatku se může stát, že klienti podniku osloví konkurenci, která toho využije a klienty převezme.

### 3.2.3 PEST analýza

Další provedenou analýzou je PEST analýza, která je provedena na vnějším prostředí podniku, ve kterém se bude nacházet. Jedná se především o lokalitu Prahy a České republiky obecně.

#### Politické faktory

Podnik se bude muset řídit danou legislativou, která je platná pro Českou republiku. Jedná se především o zákony, vyhlášky, obecně právní předpisy a normy. Mezi právní předpisy, které upravují podnikání obecně, se především řadí:

- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost, rozsah a způsob

zveřejňování informací z účetnictví a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu.

- Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, který upravuje podmínky živnostenského podnikání (živnost) a kontrolu nad jejich dodržováním.
- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), který definuje formy a povinnosti obchodních korporací
- Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů, kdy službou je jakákoliv podnikatelské činnost, včetně práv a závazků s touto činností souvisejících.

Právní předpisy, které souvisí s podnikatelskou činností podniku, jsou následující:

- Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje vzájemná práva a povinnosti osob vytvářející ve svém souhrnu soukromé právo. Uplatňování soukromého práva je nezávislé na uplatňování práva veřejného.
- Zákon č. 67/2013 Sb., kterým se upravují některé otázky související s poskytováním plnění spojených s užíváním bytů a nebytových prostorů v domě s byty, v platném znění, tento zákon upravuje otázky související s poskytováním plnění spojených s užíváním bytů a nebytových prostorů v domě s byty a postup při určování záloh za služby, rozúčtování, vyúčtování a vypořádání nákladů na služby
- Zákon č. 250/2021 Sb. o bezpečnosti práce v souvislosti s provozem vyhrazených technických zařízení a o změně souvisejících zákonů, v platném znění, tento zákon upravuje požadavky na bezpečnost provozu vyhrazených technických zařízení a ochranu zdraví při práci po celou dobu používání těchto zařízení, v případě určených druhů již provozovaných vyhrazených technických zařízení stanovuje i požadavky na jejich montáž a uvádění do provozu.
- Vyhláška č. 274/2023 o rozúčtování nákladů na vytápění a společnou přípravu teplé vody pro dům, upravuje některé náležitosti, které musí poskytovatel služeb uvést ve vyúčtování nákladů na vytápění a nákladů na přípravu teplé vody.

Výše uvedené právní předpisy mohou být usnesením nebo nařízením vlády upraveny, změněny, zrušeny i nahrazeny. Tím může být ovlivněna služba, kterou svým klientům bude podnik poskytovat. Nicméně celková politická situace v České republice je poměrně stabilní. Každopádně současná vláda má nelehký úkol vypořádat se s ekonomickými dopady energetické krize, a to i v důsledku války na Ukrajině. I z těchto důvodů jsou činěny škrty ve statním rozpočtu, které se mohou negativně promítnout do ekonomické situace země.

### **Ekonomické faktory**

Jedním z ekonomických faktorů ovlivňující podnikání v České republice je míra inflace vyhlášená Českým statistickým úřadem. Při vyjadřování míry inflace pomocí indexu spotřebitelských cen je nutné uvést období, ze kterého je míra inflace porovnávána. Český statistický úřad nejčastěji zveřejňuje míru inflace vyjádřenou přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předcházejícího roku, tím vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku. Za březen 2024 je ve výši 2,0 % (www.czso.cz, 2024). Další důležitou mírou inflace je průměrná roční míra inflace, zde se jedná o hodnotu téhož ukazatele v prosinci daného roku, za rok 2023 činila hodnotu 10,7 % (www.czso.cz, 2024).

Dalším faktorem je stav ekonomiky České republiky podle indexu prosperity a finančního zdraví. Česká republika je v letošním roce na 14. místě ze států Evropské unie (www.indexprosperity.cz, 2024).

Míra nezaměstnanosti je dalším důležitým ekonomickým faktorem ovlivňující podnikání v České republice. Aktuálně dle vydané tiskové správy Úřadu práce ČR ze dne 8. 2. 2024 je nezaměstnanost v lednu na 4 %. Úřad práce ČR evidoval ke dni 31.1.2024 295 546 uchazečů o zaměstnání. Podíl nezaměstnaných osob meziměsíčně vzrostl o 0,3 p.b. a meziročně o 0,1 p.b. Mezinárodními srovnáním zůstává nezaměstnanost v ČR druhá nejvyšší v Evropské unii. Počet evidovaných uchazečů o zaměstnání byl přitom o 28 763 vyšší než počet zaregistrovaných volných pracovních míst (www.uradprace.cz, 2024).

### Sociální faktory

Z pohledu podniku tento faktor není tak zásadním, ale spíše doplňujícím. Možným prvkem ovlivňující chod podniku je vzdělanost jeho zaměstnanců, jejich mobilita a schopnost přizpůsobovat se danému prostředí.

### Technologické faktory

Jedním z technologických faktorů mohou být dobře fungující internetové stránky podniku, které mohou sloužit i pro případnou komunikaci mezi klientem a podnikem. To samé platí i o možnosti využití mobilní aplikace daného podniku. Dalším technologickým faktorem pro podnik je mít kvalitní správcovský program, který podniku pomůže s administrativou, přípravou podkladů pro klienty i pro komunikaci s úřady. Jednou z inovativních možností správcovských programů je také možnost cloudového uložení dat svých zákazníků.

Tabulka 3 Shrnutí PEST analýzy

Faktor	Status
Politické faktory	Z pohledu podniku je situace v politice stabilní, tento faktor podnik v jeho fungování a budoucím rozvoji neohrožuje. Je však důležité sledovat legislativní změny, které mohou nastat.
Ekonomické faktory	Ekonomická situace v České republice je stabilní. Pro letošní rok je předpoklad snížení míry inflace oproti rokům předchozím. Také se dá říci, že energetická krize byla překonána a je stabilní. Nezaměstnanost je nepatrně vyšší, to by ale nemělo ovlivnit fungování společnosti. Dá se tedy předpokládat, že obor podniku je a bude stabilní.
Sociální faktory	Tento faktor není pro podnik tak zásadním, pouze z pohledu kvalifikace zaměstnanců, kteří jsou pro podnik důležití.
Technologické faktory	Technologický faktor je pro podnik důležitý, neboť poskytuje klientům informační technologie v oblasti správy nemovitostí, které jsou k fungování podniku podstatné. Proto je důležité tyto technologie neustále inovovat (vyvíjet).

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

### **3.3 Marketingový plán**

Marketingový plán je sestaven na základě marketingového mixu. V následující části budou popsány a vysvětleny prvky marketingového mixu 4P. Bude tedy popsán nabízený produkt, v případě toho podnikatelského plánu konkrétně služba. Dále bude popsána cena za poskytování těchto služeb a náležitosti k tomu. Distribuce objasní informace k tomu, kde se daná služba bude poskytovat. Propagace odhalí náležitosti k druhu zvolené reklamy, tedy jaký komunikační mix bude použit.

#### **3.3.1 Marketingový mix**

##### **Produkt**

Produktlem tohoto konkrétního podnikatelského plánu je nabízená služba. Produkt je jednou z nejdůležitějších částí marketingového mixu, jelikož je podnik zakládán z důvodu poskytování své služby veřejnosti, ze které by byl následně schopen generovat zisk. Primární službou tohoto podniku je poskytovat klientům správu nemovití. Tato správa obsahuje především zajišťování vedení podvojného účetnictví pro společenství vlastníků jednotek a bytová družstva, zpracovávání agendy faktur přijatých a vydaných, dále zpracování bankovních výpisů a platebních příkazů. Součástí služby je také zpracovávání účetních závěrek, včetně jejich uložení do sbírek listin. Služba také nabízí zpracování ročního vyúčtování zálohových poplatků na jednotlivé jednotky. Pro klienty bude také vedena mzdová agenda pro odměňování členů volených orgánů (statutárních zástupců), ale i také případné dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Z technického hlediska služba bude zahrnovat především provádění pravidelných revizí, prohlídek a kontrol. Pro klienty je zahrnuto zajišťování podkladů pro sjednávání a uzavírání smluv s dodavateli, ale také i zajišťování oprav a údržby spravovaných domů. Součástí služby je také možnost využití moderního informačního systému pro správu nemovitostí. Tento systém umožňuje klientům podniku nahlížet a komunikovat se správcem, v tomto případě tedy se zaměstnanci podniku. Systém také umožňuje hlídání případných dlužníků (vlastníků jednotek) a tím klientovi pomáhá s jejich včasným odhalením. Součástí tohoto systému je také náhled do insolvenčního rejstříku a hlídá pro klienty případné dlužníky, kteří se do insolvenčního řízení přihlásí.

Jako doplňkové služby podniku lze označit například vedení evidence pro účely DPH, podávání daňových přiznání, zápisy do veřejného rejstříku, ale také zasílání upomínek k úhradě dlužných částek za služby a příspěvky vlastníků jednotek spojené se správou domu a pozemku. Doplňkovou službou bude nabízeno i zajištění advokátní kanceláře, která bude zajišťovat případné dlužníky. Pro tuto advokátní kancelář podnik může zajistit potřebné doklady. Mimo jiné bude možné sjednávat klientům i pojištění spravované nemovitosti, a to v dostatečném rozsahu, pomůže s následnou likvidací pojistných událostí.

Mezi očekávané klienty podniku budou patřit především společenství vlastníků jednotek zastoupené výborem společenství nebo předsedou společenství. Dalším klientem mohou být malá bytová družstva zastoupená představenstvem, popřípadě předsedou družstva. Dále také mohou být klientem podniku jednotliví vlastníci bytových domů včetně zástupců domů ve spoluvlastnictví jednotlivých vlastníků.

##### **Cena**

Cena služby bude rozdělena do třech základních balíčků, které se budou lišit na základě prováděných služeb. Celková cena za správu nemovitosti bude tvořena počtem spravovaných bytových a nebytových jednotek v dané nemovitosti.

Hlavním nabízeným balíčkem bude tzv. komplexní správa nemovitosti. Tento balíček zahrnuje veškeré ekonomické činnosti potřebné pro správné vedení účetnictví, spolu s ekonomickými činnostmi je zde zahrnuta i činnost v oblasti technické (revize, opravy), ale také i administrativně-právní (dlužníci, insolvenční rejstřík). Cena této služby je stanovena ve výši 350 Kč měsíčně za spravovanou jednotku (např. dům s padesáti byty bude tedy platit měsíční částku ve výši 17 500 Kč). Tento balíček se bude nazývat „Komplexní balíček“.

Druhým nabízeným balíčkem budou služby jen v oblasti ekonomické a technické. Tento balíček zahrnuje veškeré ekonomické činnosti potřebné pro správné vedení účetnictví spolu s ekonomickými činnostmi je zde zahrnuta i činnost v oblasti technické (revize, opravy). Cena této služby je stanovena ve výši 275 Kč měsíčně za spravovanou jednotku (např. dům s padesáti byty bude tedy platit měsíční částku ve výši 13 750 Kč). Tento balíček se bude nazývat „Rozšířený balíček“

Třetí nabízený balíček bude obsahovat služby jen v oblasti ekonomické. Tento balíček tedy zahrnuje veškeré ekonomické činnosti potřebné pro správné vedení účetnictví. Cena této služby je stanovena ve výši 200 Kč měsíčně za spravovanou jednotku (např. dům s padesáti byty bude tedy platit měsíční částku ve výši 10 000 Kč). Tento balíček se bude nazývat „Základní balíček“.

Cena bude fakturována na základě daňových dokladů – faktur, které vystaví podnik svým klientům, a to každý měsíc. Dále podnik bude moci účtovat svým klientům za doplňkové činnosti pro klienty hodinovou sazbu, a to ve výši 700 Kč za každou i započatou hodinu práce.

Tabulka 4 Ceny služeb (balíčků)

Nabízená služba	Cena za jednotku měsíčně	Cena za 50 jednotek měsíčně
Komplexní balíček	350 Kč	17 500 Kč
Rozšířený balíček	275 Kč	13 750 Kč
Základní balíček	200 Kč	10 000 Kč
Doplňková činnost	700 Kč (hodinová sazba)	

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

V tabulce 3 je znázorněna měsíční cena za jeden spravovaný byt ve všech nabízených kategoriích služeb. Zobrazená měsíční cena za padesát jednotek je pouze pro představu, kolik by stála služba za jeden větší dům s padesáti byty.

## Distribuce

Distribuce je nástroj, který se používá k doručení produktů k zákazníkům. Vzhledem k tomu, že tento podnik bude zaměřen pouze na poskytování služeb, spoustu faktorů, které všeobecně distribuce zahrnuje, jsou vynechány. U tohoto podniku se bude tedy jednat o nepřímou distribuci, kdy zákazník se zaměstnancem nemusí při každé prováděné službě přijít do přímého kontaktu.

Hlavním komunikačním kanálem pro klienty využívající služby podniku bude e-mailová komunikace. Ta bude sloužit k předávání informací od klientů k zaměstnancům a naopak. V e-mailové komunikaci se budou poskytovat data týkající se například fakturace, revizí, ale i běžné korespondence. Jako dalším distribučním nástrojem bude využíváno telefonické komunikace, kdy zákazníci budou získávat potřebné informace, které z pohledu klienta nebudou tak zásadní jako v e-mailové komunikaci. Jelikož podnik bude využívat informačního softwaru, klienti budou mít možnost komunikace skrze jeho internetové připojení. Tento systém bude podniku také poskytovat jeho mobilní aplikaci, která bude zpřístupňovat údaje evidované podnikem. Tyto údaje bude mít klient k dispozici kdykoliv a kdekoliv je bude potřebovat. Podnik bude mít

také pro klienty k dispozici kamennou kancelář, kterou podnik používá jako své sídlo a provozovnu zároveň. Zde si klienti také budou moci dojednat své požadavky.

## **Propagace**

Jednou z nejdůležitějších částí marketingového mixu je správné zvolení propagace, která bude fungovat pro danou službu. Vzhledem k tomu, že tento podnik je nově vznikající, je velice důležité předávat informace potenciálním klientům o zahájení činnosti podniku. Tím je myšleno zákazníky informovat včas a v předstihu a také jim sdělit a nabídnout služby našeho podniku, které mohou využít.

K začátku fungování každé firmy je klíčové zřízení webových stránek. Z nich vyplynou informace o podniku a jejich nabízených služeb. Podstatnou informací, kterou na webových stránkách budou klienti schopni najít, jsou kontaktní údaje, na které se může potenciální klient obrátit a získat doplňující informace k nabízeným službám. Součástí těchto kontaktních údajů může být nabízen pro klienty kontaktní formulář. Nabídka služeb vypsána na webových stránkách bude srozumitelná a dobře pochopitelná pro návštěvníky těchto stránek. Nově zřízené webové stránky by měl podnik promovat na internetových prohlížečích. Podnik zvolí pro tuto propagaci placené i bezplatné inzertní služby

Pro vznikající podnik, který ještě nemá stálé klienty, je možnost propagace svých služeb také na sociálních sítích, kde podnik založí firemní profil. Zde může začít provozovat aktivitu (příspěvky, reakce, oslovování jiných profilů), kterou může přilákat zákazníky. Součástí aktivit na sociálních sítích je také propagace příspěvků, kterými lze oslovit více uživatelů.

Konkrétní podnik si k propagaci zvolí také využití reklamních letáků. Tento způsob propagace osloví i potenciální klienty, kteří nevyužívají služeb sociálních sítí a internetových stránek. Jedná se především o propagaci, která může oslovit i starší generace spolu s ostatními. Reklamní letáky budou vhazovány do schránek za využití firem, které se distribucí letáků zabývají. Na tuto propagaci navazuje cílenější způsob zaslání propagačního letáku. Jedná se o zaslání reklamního letáku přímo zástupcům domů (statutárním zástupcům). Konkrétního zástupce daných domů lze vyhledat například v rejstříku společenství na portálu justice, kde jsou uvedeni.

Vzhledem k tomu, že spousta klientů může dát na doporučení jiných klientů využívajících služby správy nemovitostí, je zásadním krokem propagace hlavně spokojenost klienta s podnikem a jeho službami. Proto je důležité, aby zaměstnanci měli s klienty profesionální vztah, projeví ochotu a vřelost a ověřovali si spokojenost již stávajících klientů. Tím i ze začátku fungování může podnik získávat nové klienty na základě doporučení.

Marketingovou činnost podniku lze rozdělit do více kroků. První krok bude zhotoven při zahájení samotného fungování podniku. Tento krok bude realizována na základě vytvoření webových stránek. Dalším krokem bude vytvoření a zahájení aktivity na sociálních sítích. Třetím krokem bude zajištění propagace pomocí inzertních služeb. Tyto kroky nebudou jednorázové, nýbrž budou využívány po celou dobu fungování podniku. Následný krok obsahuje propagaci pomocí informačních letáků. Tento krok bude jednorázový, ale časem může být znovu využit jako cílená propagace.

## **3.4 Finanční plán**

Následující část obsahuje finanční plán, který je sestaven pomocí následujících finančních ukazatelů. Těmi jsou zakladatelský rozpočet, cash flow, výkaz zisků a ztrát, rozvaha a bod zvratu. Finanční plán je důležitou součástí podnikatelského plánu, kdy dojde k přetvoření důležitých náležitostí podnikatelského plánu do číselné podoby. Následující ukazatele jsou pro

tento finanční plán zvoleny z důvodu toho, že jsou pro nově vznikající podnikatelskou činnost doporučovány. Na základě výsledků tohoto plánu lze zjistit, jaká je realizovatelnost tohoto podnikatelského záměru, a tedy jeho celkové zhodnocení úspěšnosti.

### 3.4.1 Zakladatelský rozpočet

Úkolem zpracování zakladatelského rozpočtu je zjistit všechny nezbytné finanční prostředky, které k založení podniku budou zapotřebí zajistit, aby mohl vůbec vzniknout a zahájit svou činnost. Zakladatelský rozpočet pro tento podnik je rozdělen na tři druhy výdajů.

První kategorií výdajů jsou zřizovací výdaje, kam spadají náklady k samotnému založení živnosti. Na samotné zřízení společnosti není potřeba tak vysokého kapitálu. V následující tabulce 5 jsou tyto výdaje vyčísleny a činí 20 000 Kč.

Tabulka 5 Zřizovací výdaje

Zřizovací výdaje	Částka
Zápis do obchodního rejstříku, založeno notářem	8 000 Kč
Vložení základního kapitálu	10 000 Kč
Založení živnosti	2 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>20 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Dalšími výdaji v zakladatelském rozpočtu jsou investiční výdaje. Tyto výdaje bývají největší částkou v zakladatelském rozpočtu. V následující tabulce 6 jsou tyto výdaje zobrazeny. Jedná se o výdaje obsahující rekonstrukci kancelářských prostorů (jejich výmalba a další kosmetické úpravy), nábytek, vybavení, výpočetní technika (stolní počítače, tiskárny, skenery apod.), software k počítačům a správcovský systém, vybavení do kanceláře, firemní telefony a auto, zřízení webových stránek a koupě e-mailové domény. Součet částek za tyto investiční výdaje činí částku 694 000 Kč.

Tabulka 6 Investiční výdaje

Investiční výdaje	Částka
Úprava kanceláří (malování apod.)	20 000 Kč
Nábytek a vybavení kanceláří	100 000 Kč
Výpočetní technika	80 000 Kč
Software (správcovský program)	200 000 Kč
Firemní telefony	15 000 Kč
Kancelářské potřeby	8 000 Kč
Zřízení webových stránek a e-mailové domény	11 000 Kč
Firemní automobil	260 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>694 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)



Třetí součástí zakladatelského rozpočtu jsou provozní výdaje. Mezi tyto výdaje patří provozní náklady. Na tyto výdaje je potřeba mít finanční zdroje do doby, než začne mít podnik stabilní příjmy. Mezi tyto výdaje se započítává zajištění reklamní činnosti (např. tisk a distribuce letáků, placená reklama na internetových portálech), provoz internetu a telefonních linek, nájem a energie (tato částka je složena z nájemného, které je vypočteno, z částky 330 Kč za m<sup>2</sup> podlahové plochy pronajatého prostoru o velikosti 60 m<sup>2</sup>, to činí částku 19 800 Kč, zbylá částka ve výši 3 000 Kč je složena z elektřiny, vody a tepla), výdaje na mzdy a pohonné hmoty. Tyto provozní výdaje jsou uvedeny za první měsíc fungování podniku. Následující měsíce budou tyto výdaje obdobné, položka reklamní činnosti však bude mít menší výdaje o distribuci letáků.

Tabulka 7 Provozní výdaje

<b>Provozní výdaje</b>	<b>Částka</b>
Zajištění reklamní činnosti	40 000 Kč
Provoz internetu a telefonních linek	2 000 Kč
Nájem a energie	22 800 Kč
Výdaje na mzdy	100 000 Kč
Pohonné hmoty	3 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>167 800 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Celkové náklady zakladatelského rozpočtu činí částku 881 800 Kč. Tato částka je složena ze zřizovacích výdajů ve výši 20 000 Kč, investičních výdajů ve výši 694 000 Kč a provozních výdajů ve výši 167 800 Kč.

### 3.4.2 Rozvaha

Rozvaha podniku je jejím základním účetním výkazem a představuje aktiva a pasiva daného podniku. Do aktiv patří stálá aktiva (dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční majetek) a oběžná aktiva (v případě tohoto podniku se jedná o peněžní prostředky na běžném účtu). Mezi pasiva patří vlastní kapitál a cizí zdroje, kde je znázorněn i podnikatelský úvěr, který byl k zapotřebí k financování podniku.

Tabulka 8 Počáteční rozvaha

<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<b>Stálá aktiva</b>	<b>Částka</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>Částka</b>
Firemní auto	260 000 Kč	Základní kapitál	210 000 Kč
Software	200 000 Kč		
Vybavení kanceláří	100 000 Kč		
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí zdroje</b>	
Peněžní prostředky na účtu	120 000 Kč	Bankovní úvěr	370 000 Kč
		Mzdy (zaměstnanci)	100 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>680 000 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>680 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

V tabulce 8 je znázorněna počáteční rozvaha podniku. Na straně stálých aktiv je vyčíslen firemní automobil, software a vybavení kanceláří v celkové částce 560 000 Kč. Dále na straně aktiv v oběžných aktivech jsou vyčísleny peněžní prostředky na podnikatelském účtu ve výši 120 000 Kč. Celková výše aktiv činí částku 680 000 Kč. Na straně pasiv u vlastního kapitálu je zahrnuta položka základní kapitál, a to ve výši 210 000 Kč. Tento vlastní kapitál je vklad majitele podniku. V této částce je zahrnut i základní kapitál při založení firmy ve výši 10 000 Kč. Co se týče cizích zdrojů v pasivech, jsou zde zahrnuty dvě položky. Jednou položkou je bankovní úvěr ve výši 370 000 Kč a druhou jsou mzdy zaměstnanců ve výši 100 000 Kč. Tyto mzdy jsou složeny následovně: majitel/jednatel ve výši 40 000 Kč, účetní ve výši 30 000 Kč, technickoadministrativní pracovník ve výši 30 000 Kč. Celková výše pasiv činí částku 680 000 Kč. Z toho vyplývá, že aktiva a pasiva jsou vyrovnána.

### 3.4.3 Předpokládaný výkaz zisků a ztrát

V následující tabulce 9 je znázorněn předpokládaný přehled měsíčních výnosů. V tabulce je zobrazena optimistická, realistická a pesimistická varianta. Výnosy podniku jsou složeny ze správního poplatku, který podnik fakturuje jednotlivým klientům. Tento správní poplatek je hrazen dle druhu klientem zvoleného balíčku. Tyto balíčky jsou rozděleny podle druhu správy a množství nabízených služeb. Patří sem komplexní balíček služeb, který obsahuje nejširší nabídku poskytovaných služeb, tento balíček stojí 350 Kč za měsíc na jednu spravovanou jednotku. Druhým balíčkem je rozšířený balíček, jehož obsahem jsou užší služby, ten stojí 275 Kč na jednu spravovanou jednotku za měsíc. Třetím balíčkem je základní balíček, který nabízí základní služby (v ekonomické oblasti), ten stojí 200 Kč na jednu spravovanou jednotku měsíčně. Součástí jsou také výnosy z doplňkové činnosti, která je stanovena hodinovou sazbou ve výši 700 Kč.

Aby bylo možné provést předpokládaný odhad výnosů, musel být stanoven průměrný počet spravovaných jednotek na jednoho klienta, toto bylo učiněno odborným odhadem. Pro účely tohoto podniku byl stanoven počet jednotek ve výši 18 na jednoho klienta.

Tabulka 9 Měsíční výnosy za první rok

<b>Měsíční výnosy za 1. rok</b>				
	<b>Cena</b>	<b>pesimistická</b>	<b>realistická</b>	<b>optimistická</b>
Komplexní balíček	6 300 Kč	5	11	13
Rozšířený balíček	4 950 Kč	10	16	18
Základní balíček	3 600 Kč	8	14	16
Doplňková činnost	700 Kč/hodina	5	11	13
<b>Celkem</b>		113 300 Kč	206 600 Kč	237 700 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

V tabulce 9 jsou zobrazeny měsíční výnosy z přijatých správních poplatků od klientů a za doplňkové činnosti. V pesimistické variantě činí výnosy 113 300 Kč, v realistické 206 600 Kč a optimistické 237 700 Kč.

V tabulce 10 jsou vyčísleny nákladové položky. Jedná se o výdaje na mzdy zaměstnanců, nájem a energie pronajatého prostoru, provoz internetu a telefonních linek, pohonné hmoty a zajištění reklamních prostředků. Tyto náklady jsou ve všech třech variantách (pesimistická, realistická, optimistická) stejné. Jejich celkové výše činí 147 800 Kč.

Tabulka 10 Měsíční náklady

<b>Měsíční náklady</b>	<b>Cena</b>
Výdaje na mzdy zaměstnanců	100 000 Kč
Nájem a energie pronajatého prostoru	22 800 Kč
Provoz internetu a tel. linek	2 000 Kč
Pohonné hmoty	3 000 Kč
Reklamní prostředky	20 000 Kč
<b>Částka</b>	<b>147 800 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z tabulky 9 a 10 lze vypočítat odhadovaný měsíční zisk ve variantě pesimistické –34 800 Kč (ztráta), ve variantě realistické činí měsíční zisk 58 800 Kč a ve variantě optimistické činí zisk 89 900 Kč.

Tabulka 11 Výsledovka na rok 2024-2026

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Pesimistická varianta</b>	<b>Total</b>	<b>Kumulované</b>	<b>Kumulované</b>
Tržby	1 359 600	2 719 200	4 078 800
Fixní náklady	-1 773 600	-3 547 200	-5 320 800
Marže	-30 %	-30 %	-30 %
Zisk	-414 000	-828 000	-1 242 000
<b>Realistická varianta</b>			
Tržby	2 479 200	4 958 400	7 437 600
Fixní náklady	-1 773 600	-3 547 200	-5 320 800
Marže	28 %	28 %	28 %
Zisk	705 600 Kč	1 411 200	2 116 800
<b>Optimistická varianta</b>			
Tržby	2 852 400	5 704 800	8 557 200
Fixní náklady	-1 773 600	-3 547 200	-5 320 800
Marže	38 %	38 %	38 %
Zisk	1 078 800	2 157 600	3 236 400

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

V tabulce 11 jsou znázorněny odhady výnosů a nákladů v pesimistické, realistické a optimistické variantě. Znázorněné odhady jsou na období tří let. Tabulka 11 obsahuje tržby, fixní náklady, marži a zisk. V pesimistické variantě lze vidět, že tato varianta je ztrátová, jelikož její marže záporná ve výši -30 %. Příznivější variantou je varianta realistická, jejíž marže je kladná ve výši 28 %. Optimistická varianta vychází nejpříznivěji s marží o výši 38 %.

### 3.4.4 Cash flow

Cash flow podnikatelského záměru odhalí, kdy by podnik mohl začít generovat zisk. Je sestaven na základě zakladatelského rozpočtu, který je výši -714 000 Kč (-694 000 Kč investiční výdaje a -20 000 Kč zřizovací výdaje) a je pro každou variantu stejná. U každé varianty jsou k zakladatelskému rozpočtu přičítány měsíční zisky, které jsou u každé varianty jiné. Tyto varianty a jejich ziskovost jsou následně vypsány:

- Pesimistická varianta: U této varianty se počítá s měsíčním ziskem se zápornou hodnotou, která činí -34 500 Kč. Cash flow s touto variantou zůstává v záporných hodnotách a po roce fungování podniku je ve ztrátě -1 128 000 Kč.
- Realistická varianta: V této variantě se počítá s kladným měsíčním ziskem ve výši 58 800 Kč. U této varianty je zaručená návratnost počátečního vkladu po třinácti měsících fungování podniku. Při odečtení pořizovacího kapitálu bude podnik ke konci roku stále v červených číslech, ale jen ve výši -8 400 Kč.
- Optimistická varianta: V této variantě se počítá také s kladným měsíčním ziskem, nyní ve výši 89 900 Kč, s tím že po osmi měsících fungování podniku se již počáteční investice zaplatí a po jednom roce fungování je podnik v kladných číslech 364 800 Kč.

Z výše uvedených poznatků je zřejmé, že pesimistická varianta nebude podniku generovat žádný zisk. V realistické variantě by podnik dosahoval černých čísel po třinácti měsících fungování. Optimistická varianta je pro podnik nejprůzračnější a již po osmi měsících fungování by byla v černých číslech.

### 3.4.5 Bod zvratu

Tabulka 12 Bod zvratu

<b>Pesimistická</b>	<b>Cena</b>	<b>Pesimistická</b>	<b>Tržby</b>	<b>FN</b>	<b>Q (bod zvratu)</b>
Komplexní b.	6 300 Kč	5	31 500 Kč	41 092 Kč	6,5
Rozšířený b.	4 950 Kč	10	49 500 Kč	64 573 Kč	13
Základní b.	3 600 Kč	8	28 800 Kč	37 570 Kč	10,4
Doplňková činnost	700 Kč	5	3 500 Kč	4 566 Kč	6,5
<b>Realistická</b>					
Komplexní b.	6 300 Kč	11	46 300 Kč	49 577 Kč	7,8
Rozšířený b.	4 950 Kč	16	79 200 Kč	56 659 Kč	11,4
Základní b.	3 600 Kč	14	50 400 Kč	36 055 Kč	10
Doplňková činnost	700 Kč	11	7 700 Kč	5 509 Kč	7,7
<b>Optimistická</b>					
Komplexní b.	6 300 Kč	13	81 900 Kč	50 925 Kč	8
Rozšířený b.	4 950 Kč	18	89 100 Kč	55 402 Kč	11
Základní b.	3 600 Kč	16	57 600 Kč	35 815 Kč	10
Doplňková činnost	700 Kč	13	9 100 Kč	5 658 Kč	8

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Bod zvratu byl proveden na základě již zmíněných třech variant. Jeho výsledky ukazují, kolik je zapotřebí klientů, aby došlo k jeho dosažení, to ukazuje poslední sloupec tabulky 11. Například u optimistické varianty pro dosažení bodu zvratu bude zapotřebí 8 klientů využívajících komplexní služby, 11 klientů využívajících rozšířený balíček, 10 klientů využívajících základní balíček a 8 klientů, kteří využijí doplňkovou činnost podniku.

### **3.4.6 Vyhodnocení podnikatelského záměru**

Výše zpracovaný finanční plán odhalil, za jakých podmínek je podnikatelský záměr schopen realizovatelnosti a životaschopnosti. Dále vyhodnotil, kdy bude návratnost vynaložené investice. Tento finanční plán byl sestaven pomocí třech variant, pesimistické, realistické a optimistické. Na základě výsledků pesimistické varianty byla zjištěna nenávratnost investice, tudíž není pro podnik výhodná. U realistické varianty již bude podnik generovat zisk a návratnost investice bude ve třináctém měsíci fungování. U optimistické varianty se investice vrátí již v osmém měsíci provozu podniku.

## 4 Závěr

Účelem této bakalářské práce bylo názorné představení jednotlivých kroků, které jsou potřebné k sestavení podnikatelského záměru, konkrétně podnikatelského záměru správy nemovitostí. Obsahuje jednotlivé části, které má takový podnikatelský záměr od teoretického pojetí přes jejich aplikace skrze analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, marketingové strategie po finanční plán. Tento konkrétní podnikatelský záměr byl strukturován pro správu nemovitostí s působností v Praze a jejím širším okolí. Správa nemovitostí bude působit na poli bytového fondu, kdy služby bude svým klientům nabízet v oblasti ekonomické, technické a administrativní.

První část této práce se zabývala teoretickými základy spojenými s podnikatelským záměrem. Sepsány byly i podklady k praktické části, která slouží k analýze důležitých prvků při sestavování podnikatelského plánu. Byly představeny definice a význam pojmů souvisejícími s podnikáním jako takovým, pojmům přímo souvisejícím s podnikatelským záměrem. Důraz byl také kladen na teorii týkající se marketingového a finančního plánu.

Druhá část této práce se zaměřila na aplikovanou analýzu prvků z teoretické části. Byla provedena analýza prostředí vnitřního i vnějšího a trhu, marketingová strategie založená na základě marketingového mixu a finanční plán, který analyzoval realizovatelnost podniku z pohledu finančního zdraví.

K analýze byly využity tři nejvyužívanější metody, na jejichž základě lze sestavit podnikatelský plán. První vypracovanou metodou byla Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tato analýza sloužila k diagnostice mikroprostředí, kterým je konkurence stávající a potenciální, substituty pro nabízené služby, dodavatelé a zákazníci, v tomto případě klienti. Další použitou analýzou byla SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky podniku, tedy mikroprostředí, a příležitosti a hrozby působící z vnějšího prostředí. Tyto faktory byly mezi sebou porovnány pro zjištění kroků, které by podnik měl pro jeho úspěšnost zvolit. Třetí analýzou prostředí byla PEST analýza, která analyzuje faktory působící z makroprostředí. Tyto zkoumané faktory byly politické, ekonomické, sociální a technologické. Další byl finanční plán, který byl sestaven na základě finančních ukazatelů, které se používají pro finanční analýzu. Mezi nimi jsou zakladatelský rozpočet, rozvaha, předpokládaný výkaz zisků a ztrát, cash flow a bod zvratu.

Na základě těchto provedených analýz byla zjištěna realizovatelnost a životaschopnost podnikatelského záměru. Z analýzy konkurence a trhu vyplývá, že díky své poloze bude podnik mít velkou konkurenci, proto by měl jeho zvládnutí rozšiřovat své portfolio kvalitních služeb a uchovat si klienty. Potenciální konkurence může být také rizikem pro podnik, proto by se měl neustále zdokonalovat, aby na případnou situaci na trhu mohl včas reagovat. Dále nebyl nalezen žádný substitut pro správu nemovitostí, klienti si pouze mohou najít jinou cestu ke spravování svých nemovitostí. Analýza také odhalila, že klíčovým faktorem budou i dodavatelé, každopádně dodavatelů poskytující systémy pro správu nemovitostí je na českém trhu více, proto to není tak zásadní faktor, i když může být rizikovým. Nejzásadnějším faktorem však budou zákazníci (klienti), bez kterých není zaručen rozvoj a ziskovost podniku, doporučením tedy je udržovat si profesionalitu a osobní přístup, který povede k jejich udržení.

Výsledkem provedené SWOT analýzy bylo odhalení čtyř správných kroků, které by podnik měl realizovat pro jeho úspěšnost a nejlepší výsledky. Prvním doporučením je, že podnik by vyžít příležitosti rozšiřování svých služeb, protože je jeho silnou stránkou zkušený a kvalitní tým se zkušenostmi i mimo správu nemovitostí. I přes vysokou konkurenci na daném trhu může podnik využít vzniku nové výstavby, kdy jejich majitelé teprve svého správce hledají. Z toho důvodu vznikne prostor pro získání klientů před konkurencí. Dále by podnik měl využít svých zkušeností pro efektivní boj před hrozbou nově vznikajících podniků, neboť je

pravděpodobnější, že si klient zvolí kvalifikovaný tým před nově založeným podnikem bez zkušeností na trhu. V neposlední řadě by podnik měl zajistit dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, aby nedošlo k tomu, že klienti následně osloví konkurenci.

Na základě provedené PEST analýzy vyplynulo u každého faktoru doporučení pro podnik. U politických faktorů je důležité sledovat legislativní změny, které mohou nastat, i přestože je z pohledu podniku situace v politice stabilní. Ekonomická situace v České republice je poměrně stabilní, tyto faktory by neměli nijak výrazně narušovat fungování podniku, obor podniku je tedy stabilní. Sociální faktory nejsou po podnik také nijak zásadní, pouze z pohledu kvalifikace zaměstnanců, která je pro zaměstnance i podnik důležitá. Důležitým faktorem však jsou technologické faktory, díky nimž může podnik poskytovat klientům informační technologie v oblasti správy nemovitostí. Je tedy nutná jejich neustálá inovace.

Marketingový plán na základě marketingového mixu vysvětlil, o jakou službu se jedná, pro jaké klienty bude zřizována, jaká bude cena těchto služeb v různých nabízených kategoriích, co bude používáno k distribuce služeb. Jednou z nejdůležitějších částí bylo zvolení správné propagace, která bude fungovat. Z tohoto marketingového mixu vyplynulo, že marketingový plán je realizovatelný a měl by fungovat. V neposlední řadě byl zhotoven finanční plán, na jehož základě lze odhalit, za jakých podmínek je podnikatelský záměr realizovatelný. Byl sestaven pomocí pesimistické, realistické a optimistické varianty. Realistická varianta ukázala, že podnik by měl generovat zisk a k návratnosti investice by mělo dojít po roce fungování.

Z toho tedy vyplývá, že podnikatelský plán realizovatelný a životaschopný. Nejdůležitější pro podnik bude vybudování si stále klientely, díky které bude podnik konkurenceschopný, fungující a úspěšný.

## Literatura

### Primární zdroje

ČIŽINSKÁ, R., *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada, 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

DIB, A. *Marketingový plán na jednu stránku: Nejrychlejší cesta k penězům*. Praha: Grada, 2020. 224 s. ISBN 978-80-271-2591-3.

DLUHOŠOVÁ, D. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku. Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. 4. vyd. Praha: Ekopress, 2021. 262 s. ISBN 978-80-87865-71-2.

FINCH, B. *How to Write a Business plan: Win Backing a Support for Your Ideas a Ventures*. London: Kogan Page, 2022. 200 s. ISBN 9781398605657.

FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. Praha: Management Press, 2015. 212 s. ISBN 978-80-7261-237-6.

KARLÍČEK, M., et al. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8

MARTINOVIČOVÁ, D. et al. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

SARSBY, A. *Swot Analysis: A Guide to SWOT for Business Studies*. United Kingdom: Spectaris Ltd., 2016. 86 s. ISBN 978-0993250422

SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SOUKALOVÁ, R. *Marketing... je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2015. 157 s. ISBN 978-80-87500-71-2.

SRPOVÁ, J. et al. *Začínáme podnikat s případovými studii začínajících podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-1528-0.

STRAKOVÁ, J. *Malé a střední podniky v ČR*. Praha: Grada, 2020. 200 s. ISBN 978-80-271-1747-5.

SVOBODOVÁ I., ANDERA M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 978-80-271-1160-2.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P., JELÍNKOVÁ, E. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2018. 256 s. ISBN 967-80-271-0689-9

TOMAN, M. *Intuitivní marketing pro 21. století*. Praha: Management Press, 2016. 168 s. ISBN 978-80-7261-399-1.

### Internetové zdroje

ALTAXO, 2019 *Co je to podnikatelské prostředí – které faktory působí na váš podnik?* [online]. Altaxo, 2019 [cit. 2024-03-29]. Dostupné z WWW:< <https://www.altaxo.cz/poradna/zalozeni-spolecnosti/podnikatelske-prostredi-ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>>.



UPGATES, 2023 *Co je to marketingový plán a jak jej sestavit?* [online]. Upgates, 2023 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z WWW:< <https://www.upgates.cz/a/co-je-to-marketingovy-plan-a-jak-jej-sestavit>>.

EVOLUTION MARKETING, 2020 *Marketingový mix 4P* [online]. Evolution Marketing, 2020 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z WWW:< <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/marketingovy-mix-4p/>>

KOPPOVÁ, R. 2023 *Jak na efektivní business plán – rychlý průvodce.* [online]. RadanaKoppová, 2023 [cit. 2024-04-02]. Dostupné z WWW:< <https://www.radanakoppova.cz/l/jak-na-business-plan/>>.

STRATE9Y, 2023 *SWOT analýza* [online]. Strate9y, 2023 [cit. 2024-04-02]. Dostupné z WWW:< <https://strate9y.com/glossary/swot/>>

LABA, 2023 *Co je to SWOT analýza a proč ji podniky potřebují?* [online]. Laba, 2023 [cit. 2024-04-02]. Dostupné z WWW:< <https://l-a-b-a.cz/blog/46-co-je-to-swot-analyza-a-proc-ji-podniky-potrebuji>>.

EDOLO, 2019 *PEST analýza.* [online]. Edolo, 2019 [cit. 2024-04-03]. Dostupné z WWW:< <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>>

LENCOVÁ, V. 2018 *Pokud chybí vám či klientovi strategie.* [online]. ManagerProfi, 2018 [cit. 2024-04-03]. Dostupné z WWW:< <https://www.managerprofi.cz/33/pokud-chybi-vam-ci-klientovi-strategie-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jvU4EhYiKWCSNpX008Zlo-K8fj8/>>

ALTAXO, 2017 *Finanční plán* [online]. Altaxo, 2017 [cit. 2024-04-04]. Dostupné z WWW:< <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikatelsky-plan/financni-plan>>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024 *Inflace, spotřebitelské ceny.* [online]. Český statistický úřad, 2024 [cit. 2024-04-10]. Dostupné z WWW:< [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)>

INDEX PROSPERITY, 2024 *Stav ekonomiky.* [online]. Index prosperity, 2024 [cit. 2024-04-10]. Dostupné z WWW:< <https://www.indexprosperity.cz/2024/stav-ekonomiky/>>

ÚŘAD PRÁCE, 2024 *Tiskové zprávy 2024.* [online]. Úřad práce ČR, 2024 [cit. 2024-04-10]. Dostupné z WWW:< <https://www.uradprace.cz/-/nezamestnanost-v-lednu-mirne-vzrostla-na-4-vyssi-je-pocet-uchazecu-o-zamestnani-a-klesa-pocet-volnych-pracovnich-mist>>

## **Zákony**

Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon.

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník.

Zákon č. 67/2013 Sb., kterým se upravují některé otázky související s poskytováním plnění spojených s užíváním bytů a nebytových prostorů v domě s byty.

Zákon č. 250/2021 Sb. o bezpečnosti práce v souvislosti s provozem vyhrazených technických zařízení a o změně souvisejících zákonů.

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Umístění společnosti a její okolí

Příloha 2 Logo podniku

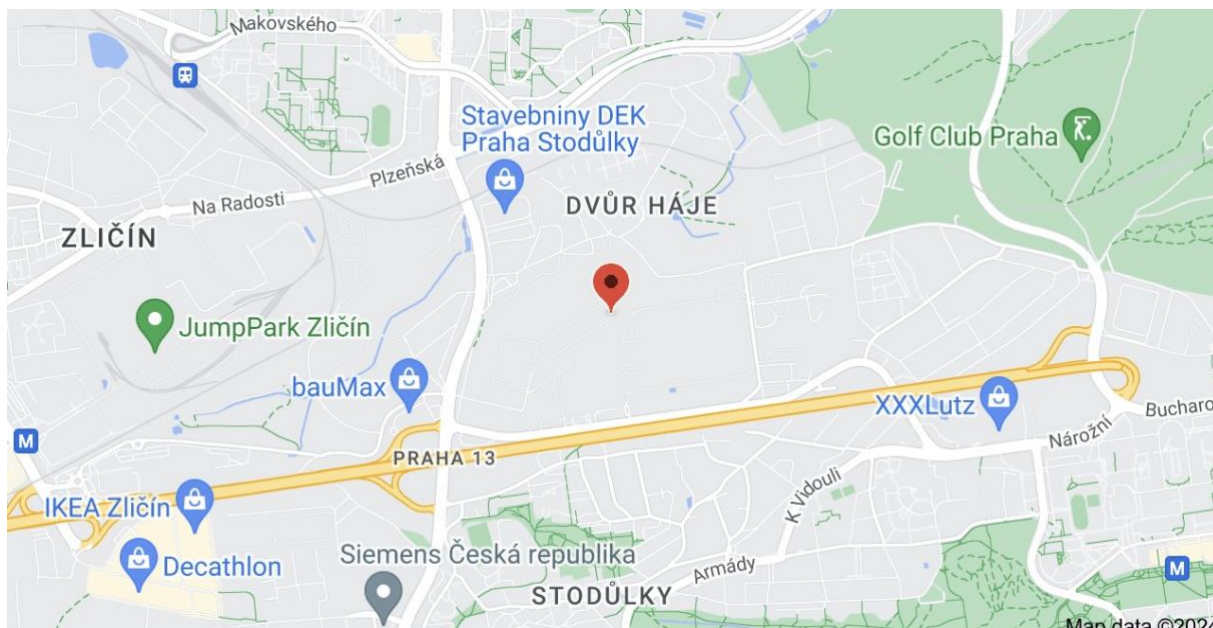
Příloha 3 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen

Příloha 4 Stav ekonomiky: rozpad indikátorů

Příloha 5 Míra nezaměstnanosti v porovnávaných letech

## Přílohy

### Příloha 1 Umístění společnosti a její okolí



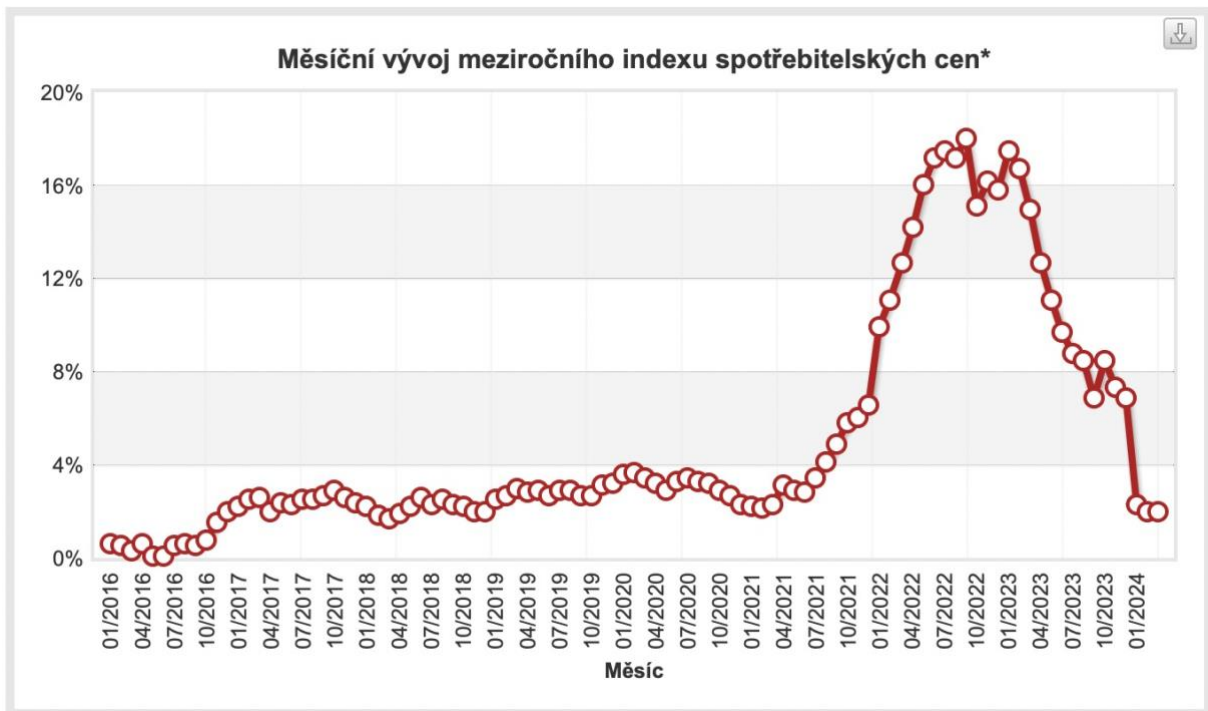
Zdroj: Google maps

### Příloha 2 Logo podniku



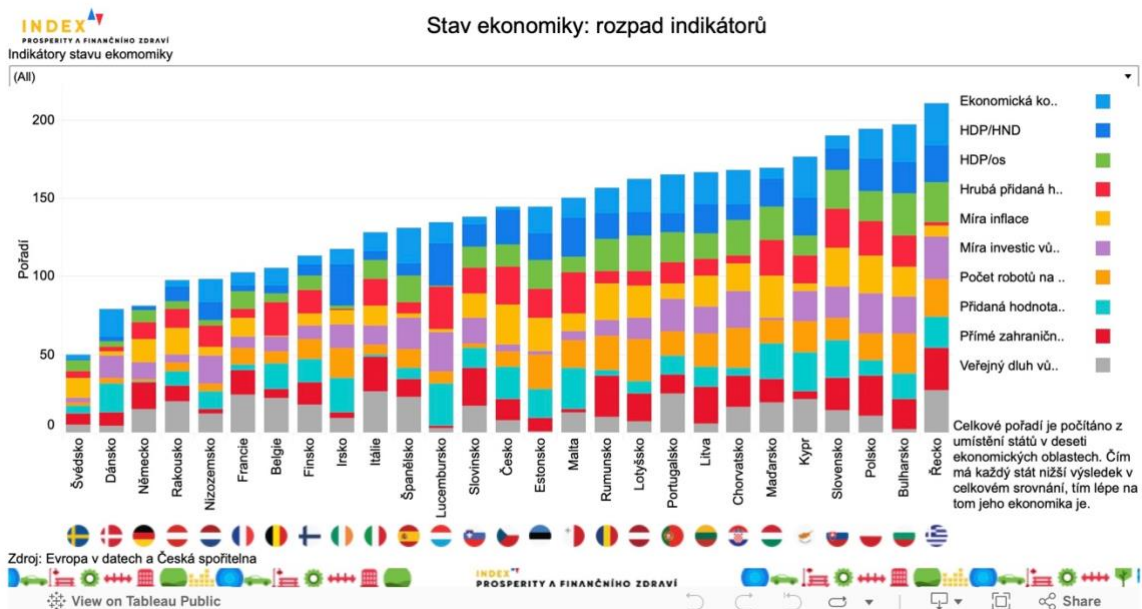
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen



Zdroj: [www.cszo.cz](http://www.cszo.cz) (2024)

Příloha 4 Stav ekonomiky: rozpad indikátorů



Zdroj: [www.indexprosperity.cz](http://www.indexprosperity.cz) (2024)

Příloha 5 Míra nezaměstnanosti v porovnávaných letech

	<b>01/2024</b>	<b>01/2023</b>	<b>01/2022</b>
<b>Podíl nezaměstnaných osob v ČR</b>	4,0%	3,9%	3,6%
<b>Počet uchazečů o zaměstnání</b>	295 546	283 059	267 076
<b>Počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání</b>	272 042	258 751	244 815
<b>Počet volných pracovních míst</b>	266 783	281 141	351 680
<b>Míra nezaměstnanosti dle EUROSTAT (prosinec)</b>	2,8%	2,2%	2,1%

Zdroj: [www.uradprace.cz](http://www.uradprace.cz) (2024)





## Řešená problematika



### úvod

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského záměru správy nemovitostí a následné zhodnocení jeho realizovatelnosti a životaschopnosti.

### problém

Pro vytvoření a zhodnocení podnikatelského záměru bylo zapotřebí získat a aplikovat data a následně je analyzovat.

### přístup

Potřebná data jsou čerpána z literární rešerše a výzkumné analýzy k porozumění problematice vznikající společnosti.

## Postup řešení

### zdroj

Primární zdroje: Šafrová Drážilová – Základy úspěšného podnikání, Srpová, et al. – Začínáme podnikat, Martinovičová – Úvod do podnikové ekonomiky. Dále data z internetových zdrojů. Všechny zdroje jsou uvedené v bakalářské práci

Vysoká škola ekonomie a managementu

### získávání

Data jsou získávána především pomocí literární rešerše, internetových zdrojů a na základě aplikovaných analýz, kterými jsou Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza a PEST analýza.

### zpracování

Data jsou zpracovány do jednotlivých zvolených analýz, kdy jejich vyhodnocení pomohlo ke zhodnocení podnikatelského plánu a vytvořilo doporučení pro fungování podniku.

Bakalářská práce 3

## Podnikatelský záměr správy nemovitostí

- Podnikatelský záměr je sestaven pro nově vznikající společnost, kdy hlavní předmět podnikání bude komplexní správa především bytového fondu.
- Klientům bude společnost nabízet komplexní správu bytových domů v rozsahu potřebném pro bezproblémový provoz, zahrnutý budou činnosti a služby v oblasti ekonomické, technické a administrativní (podle služeb si klient bude mít možnost zvolit balíček s jednotlivými službami)
- Mezi klienty budou především společenství vlastníků jednotek, bytová družstva, podíloví spoluvlastníci a jednotliví vlastníci.
- Důležité bude, aby společnost měla kvalitní zaměstnance, kteří budou vhodně kvalifikováni, pravidelně proškolení a s dlouholetými zkušenostmi a znalostmi.
- K zhodnocení podnikatelského záměru slouží provedené analýzy, ze kterých vycházejí doporučení a kroky k fungování společnosti.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Bakalářská práce 4

## Výsledky práce – Porterova analýza pěti sil

Faktor	Status
<b>Stávající konkurence</b>	Pro společnost hrozba i rizikový faktor, neboť je současná konkurence velmi silná a již zavedená. Pro společnost je důležité rozšiřovat portfolio kvalitních služeb a uchovat si stávající klienty.
<b>Potenciální konkurence</b>	Pro společnost rizikový faktor i hrozba, neboť vstup na trh ostatních firem může být celkem snadný. Společnost by měla své nabízené služby zdokonalovat pro včasnou reakci na situaci na trhu.
<b>Substituty</b>	Pro společnost rizikový faktor, a to z důvodu, že si klient může zvolit jiný způsob vedení správy, což může být pro klienta celkem snadné. Každopádně samotná správa nemovitosti nemá žádný substitut.
<b>Dodavatelé</b>	Pro společnost klíčový faktor, neboť bez dodavatele systému na správu nemovitostí není společnost schopná zcela zvládat slíbené služby. Tento faktor může být tedy i rizikový, nicméně je na trhu více podobných systémů, které může společnost využít.
<b>Zákazníci</b>	Pro společnost klíčový faktor, neboť bez zákazníků není zaručená ziskovost a rozvoj společnosti. Pro zákazníky je důležitá profesionalita a osobní přístup, který vede k jejich udržení.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

## Výsledky práce – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osobní přístup</li> <li>- Velký trh</li> <li>- Zkušenosti</li> <li>- Kvalitní software</li> <li>- Jednoduchá provozní struktura</li> <li>- Nízké fixní náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nízké povědomí o novém podniku</li> <li>- Závislost na softwaru</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nová výstavba</li> <li>- Rozšiřování služeb</li> <li>- Změna legislativy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatek kvalifikované síly</li> <li>- Silná konkurence</li> <li>- Snadný vstup na trh ostatních</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)



## Výsledky práce – PEST analýza

Faktor	Status
<b>Politické faktory</b>	Z pohledu podniku je situace v politice stabilní, tento faktor podnik v jeho fungování a budoucím rozvoji neohrožuje. Je však důležité sledovat legislativní změny, které mohou nastat.
<b>Ekonomické faktory</b>	Ekonomická situace v České republice je stabilní. Pro letošní rok je předpoklad snížení míry inflace oproti rokům předchozím. Také se dá říci, že energetická krize byla překonána a je stabilní. Nezaměstnanost je nepatrně vyšší, to by ale nemělo ovlivnit fungování společnosti. Dá se tedy předpokládat, že obor podniku je a bude stabilní.
<b>Sociální faktory</b>	Tento faktor není pro podnik tak zásadním, pouze z pohledu kvalifikace zaměstnanců, kteří jsou pro podnik důležití.
<b>Technologické faktory</b>	Technologický faktor je pro podnik důležitý, neboť poskytuje klientům informační technologie v oblasti správy nemovitostí, které jsou k fungování podniku podstatné. Proto je důležité tyto technologie neustále inovovat (vyvíjet).

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

## Doporučení

Na základě výsledků bakalářské práce lze doporučit:



Podnik by měl rozšiřovat portfolio služeb a zdokonalovat je pro včasnou reakci na trhu. Pro udržení zákazníků by měl podnik zvolit profesionalitu, kvalitu a osobní přístup.





Podnik by měl využít příležitosti nové výstavby k získání nových klientů. Před hrozbou nově vznikající i stávající konkurence by měl podnik využít kvalifikace a zkušeností v daném oboru.




Podnik by měl sledovat legislativní změny a neustále inovovat technologie používané pro správu nemovitostí, neboť správcovský systém bude nedílnou součástí ovlivňující kvalitu služeb podniku.

## Závěr

- 

K fungování podniku je důležité získat klienty, díky kterým bude společnost životaschopná, ty lze získat pomocí dobré marketingové strategie. Klíčová bude kvalita nabízených služeb, kdy zaměstnanci budou kvalifikováni, pravidelně školeni, profesionální a zvolí osobní přístup ke každému klientovi.
- 

Na základě finančního plánu společnosti se ukázalo, že podnikatelský záměr je realizovatelný a životaschopný. Z vypracované realistické varianty finanční analýzy vyplývá, že podnik bude generovat a návratnost investice bude již po
- 

Hlavní cíl bakalářské práce byl splněn. Na základě teoretické části byly získány potřebné informace o analýzách, které byly následně v praktické části provedeny. Díky analýzám byl podnikatelský plán zhodnocen a byla vyhodnocena realizovatelnost a životaschopnost.

