

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podnikatelský záměr

Grigorii Atrepev

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Grigorii Atrepev

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Podnikatelský záměr

Název anglicky

Business Plan

Cíle práce

Cílem diplomové práce je sestavení reálného podnikatelského záměru.

Metodika

Na základě analýzy a syntézy relevantních sekundárních dat je zpracována část "Teoretická východiska".

Vlastní práce kombinuje relevantní sekundární a primární data.

Doporučená struktura práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Teoretická východiska
4. Vlastní práce
5. Výsledky a diskuse
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, strategie, situační analýza, konkurenční výhoda

Doporučené zdroje informací

ČERVENÝ, R. – BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. *Business plán : krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

FOTR, J. – SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

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

MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně : o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Michal Chocholoušek, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.03.2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Michalu Chocholouškovi Ph.D., za jeho cenné připomínky a odborné rady během psaní mé práce a trpělivost.

Podnikatelský záměr

Abstrakt

Cílem diplomové práce je sestavení reálného podnikatelského záměru, který bude aplikován ve skutečném podniku. Společnost „RUFSTROJ“ je výrobním podnikem, který v současnou dobu se zabývá výrobou střešních krytin. Hlavní směr činnosti „RUFSTROJ“ je výroba a prodej kovové střešní krytiny (kovové tašky, profilovaný plech).

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je vytvořena rešerší z literatury. Byl definován pojem podnikatelský záměr, byly vymezeny nezbytné oddíly podnikatelského plánu a představeny metody hodnocení efektivity.

V praktické části byly provedeny následující analýzy: Situační, PESTLE a SWOT. Dále byly rozepsány jednotlivé části podnikatelského plánu jako: Shrnutí, Charakteristika společnosti a odvětví, Popis produkce, Marketingový plán, Výrobní plán, Organizační plán, Finanční plán, Hodnocení efektivity a rizik. Závěr je věnován otázce životaschopnosti navrhnutého podnikatelského záměru.

Klíčová slova: Podnikatelský záměr, strategie, situační analýza, konkurenční výhoda

Business Plan

Abstract

The purpose of the diploma thesis is to create a real business plan, which will be applied in a real company. The company "RUFSTROJ" is a manufacturing company that is currently engaged in the production of roofing materials. The main activity of "RUFSTROJ" is production and sale of metal roofing (metal tiles, profiled sheet metal).

The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is created with literature review. The concept of business plan was defined, the necessary sections of the business plan were defined and methods of efficiency evaluation were introduced.

In the practical part, the following analyses were performed: Situational, PESTLE and SWOT. Furthermore, the individual parts of the business plan were described such as: Summary, Description of the company and the industry, Description of production, Marketing plan, Production plan, Organizational plan, Financial plan, Evaluation of efficiency and risks. The conclusion is devoted to the question of the viability of the proposed business plan.

Keywords: Business plan, strategy, situation analysis, competitive advantage

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Teoretické základy podnikatelského záměru	14
3.1.1 Podstata a zásady podnikatelského plánování, hlavní druhy podnikatelských plánů 14	
3.1.2 Etapy a nástroje zpracování podnikatelského plánu	18
3.2 Situační analýza	28
3.2.1 PESTLE analýza	28
3.2.2 Porterův model	30
3.2.3 SWOT analýza	31
3.3 Metodika analýzy schopnosti podniku k růstu a udržitelnému rozvoji podle J. S. Melkumova	33
3.4 Metody hodnocení efektivity projektu	38
4 Vlastní práce	41
4.1 Popis podniku	41
4.2 Praktické výsledky zpracování podnikatelského plánu	42
4.2.1 Shrnutí podnikatelského plánu	42
4.2.2 Situační analýza	42
4.2.3 Popis produkce	60
4.2.4 Organizační plán	62
4.2.5 Marketingový plán	67
4.2.6 Výrobní plán	70
4.2.7 Finanční plán	78
4.2.8 Hodnocení efektivity a rizik	81
5 Výsledky a diskuse	88
6 Závěr	90
7 Seznam použitých zdrojů	92

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Druhy podnikatelských plánů. Zdroj: (Peterson, Jaret, & Schenck, 2019)	18
Obrázek 2 - SWOT matice. Zdroj: (Tichá & Hron, 2002)	32
Obrázek 3 - Dynamika výroby a spotřeby střešních krytin na ruském trhu v letech 2016-2020, mil. m2. Zdroj: (Rosstat, 2020).....	48
Obrázek 4 - Struktura ruského trhu střešních krytin v roce 2020, %. Zdroj: (Rosstat, 2020).....	49
Obrázek 5 - Srovnávací analýza výrobců polymerových pískových tašek v Moskvě a Moskevské oblasti. Zdroj: Vlastní zpracování	50
Obrázek 6 - Model pěti sil Portera pro podniky na trhu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování	52
Obrázek 7 - Vnitřní prostředí podniku. Zdroj: Vlastní zpracování	52
Obrázek 8 - Hodnotový řetězec s.r.o. „RUFSTROJ“. Zdroj: Vlastní zpracování.....	53
Obrázek 9 - Srovnání hodnotových řetězců směrů činnosti s.r.o. „RUFSTROJ“. Zdroj: Vlastní zpracování.....	60
Obrázek 10 - Polymerová písková střešní taška. Zdroj: (Brevna, 2021).....	61
Obrázek 11 - Rozkládaná struktura projektu na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování	63
Obrázek 12 - Síťový graf projektu na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování.....	64
Obrázek 13 - Ganttův diagram pro projekt výroby polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování.....	65
Obrázek 14 - Technologické schéma výroby polymerových pískových tašek. Zdroj: (Krovlya, 2020).....	66
Obrázek 15 - Zdroje financování projektu na výrobu polymerových pískových tašek, %. Zdroj: Vlastní zpracování	78

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hlavní oddíly podnikatelského plánu. Zdroj: nařízení Ministerstva ekonomického rozvoje Ruské federace č. 813 ze dne 19. 12. 2016.....	20
Tabulka 2 - Srovnávací analýza metod financování v systému podnikatelského plánování v Rusku a v zahraničí. Zdroj: Vlastní zpracování.....	26
Tabulka 3 - Dostupnost metod financování v systému podnikatelského plánování v závislosti na stadiu životního cyklu podniku. Zdroj: (Rožanova & Katajkova, 2018)	27
Tabulka 4 - Systematizace exogenních (PESTLE) faktorů. Zdroj: (Sadovničij, Akaev, Malkov, & Grinin, 2015)	29
Tabulka 5 - Váhové koeficienty kritérií. Zdroj: (Melkumov, 2019)	33
Tabulka 6 - Bodové ohodnocení a váhové koeficienty ukazatelů pro výpočet kritérií „Finančně-investiční potenciál“ (FIP). Zdroj: (Melkumov, 2019).....	34
Tabulka 7 - Bodové ohodnocení dynamiky změny ukazatelů pro výpočet kritéria „Tendence rozvoje“ (TR). Zdroj: (Melkumov, 2019)	35
Tabulka 8 - Tendence rozvoje a ratingové hodnocení TR. Zdroj: (Melkumov, 2019)	35
Tabulka 9 - Bodové ohodnocení a váhové koeficienty ukazatelů pro výpočet kritérií „Kvalita rozvoje“ (KR). Zdroj: (Melkumov, 2019).....	36
Tabulka 10 - Ratingové hodnocení kritéria KR. Zdroj: (Melkumov, 2019)	37
Tabulka 11 - Třída podniku a úroveň rozvoje v závislosti na integrálním ukazateli SR. Zdroj: (Melkumov, 2019).....	37
Tabulka 12 - Dostupnost metod financování podnikatelského záměru v závislosti na schopnosti podniku k růstu a udržitelnému rozvoji. Zdroj (Melkumov, 2019):.....	38
Tabulka 13- Základní statistické metody hodnocení efektivity. Zdroj: (Investopedia, 2020)	39
Tabulka 14- Základní dynamické metody hodnocení efektivity. Zdroj: (Investopedia, 2020).....	40
Tabulka 15 - Dynamika základních ukazatelů ekonomické povahy. Zdroj: Vlastní zpracování ..	43
Tabulka 16 - PESTLE analýza ruského trhu stavebních materiálů. Zdroj: Vlastní zpracování....	46
Tabulka 17 - Výpočet ukazatelů pro vyhodnocení kritéria FIP. Zdroj: Vlastní zpracování	54
Tabulka 18 - Vyhodnocení kritéria FIP pro s.r.o. „RUFSTROJ“ za rok 2020. Zdroj: Vlastní zpracování.....	55
Tabulka 19 - Bodové ohodnocení kritéria TR pro s.r.o. „RUFSTROJ“ za poslední tři roky. Zdroj: Vlastní zpracování	56
Tabulka 20 - Tendence rozvoje a ratingové hodnocení s.r.o. „RUFSTROJ“. Zdroj: Vlastní zpracování.....	56

Tabulka 21 - Vyhodnocení kritéria KR pro s.r.o. „RUFSTROJ“. Zdroj: Vlastní zpracování.....	57
Tabulka 22 - Hodnocení integrálního ukazatele SR pro s.r.o. „RUFSTROJ“. Zdroj: Vlastní zpracování.....	57
Tabulka 23 - Organizační struktura řízení s.r.o. „RUFSTROJ“. Zdroj: Vlastní zpracování.....	58
Tabulka 24 - SWOT analýza s.r.o. „RUFSTROJ“ na trhu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování.....	59
Tabulka 25 - Srovnávací analýza technických charakteristik základních střešních krytin. Zdroj: Vlastní zpracování.....	62
Tabulka 26 - Harmonogram realizace projektu na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování.....	64
Tabulka 27 - Zařízení nezbytná pro výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování.....	67
Tabulka 28 - Personál provozu na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování.....	67
Tabulka 29 - Odhad kapacity trhu polymerových pískových tašek Centrálního federálního okruhu, tis. m ² . Zdroj: Vlastní zpracování.....	68
Tabulka 30 - Marketingový mix pro cílovou skupinu projektu na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování.....	69
Tabulka 31 - Výpočet nákladů na marketingovou kampaň na propagaci produkce. Zdroj: Vlastní zpracování.....	70
Tabulka 32 - Plánovaný pracovní rozpis na první rok realizace projektu. Zdroj: Vlastní zpracování.....	70
Tabulka 33 - Receptura směsi na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování.....	71
Tabulka 34 - Fond mezd personálu závodu na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování.....	71
Tabulka 35 - Výpočet hodnoty výrobních rezerv. Zdroj: Vlastní zpracování.....	72
Tabulka 36 - Celkové investiční náklady. Zdroj: Vlastní zpracování.....	73
Tabulka 37 - Výpočet likvidační hodnoty výrobního objektu. Zdroj: Vlastní zpracování.....	73
Tabulka 38 - Dynamika inflace podle jednotlivých let rozhodného období realizace projektu. Zdroj: (Ministerstvo ekonomického rozvoje RF, 2020).....	74
Tabulka 39 - Výpočet nákladů na základní suroviny a materiály v nultém roce realizace projektu. Zdroj: Vlastní zpracování.....	74
Tabulka 40 - Výpočet nákladů na základní suroviny a materiály podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování.....	74

Tabulka 41 - Výpočet nákladů na pomocné materiály podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování.....	75
Tabulka 42 - Výpočet nákladů na vodu, plyn a technologickou energii v nultém roce realizace projektu. Zdroj: Vlastní zpracování.....	75
Tabulka 43 - Výpočet nákladů na vodu a technologickou energii podle jednotlivých let realizace projektu, rub. Zdroj: Vlastní zpracování	75
Tabulka 44 - Výpočet mezd a odvodů na sociální pojištění personálu provozu podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování	75
Tabulka 45 - Výpočet výdajů na údržbu a provoz zařízení podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování.....	76
Tabulka 46 - Výpočet nákladu na údržbu výrobních a skladových prostorů podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování	76
Tabulka 47 - Výpočet nákladů na ztráty z vadných výrobků podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování	76
Tabulka 48 - Provozní náklady podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování.....	77
Tabulka 49 - Administrativní náklady podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování.....	77
Tabulka 50 - Výpočet obchodních nákladů podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování	77
Tabulka 51 - Provozní náklady dle ekonomických prvků podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování.....	77
Tabulka 52 - Náklady podniku na sestavování výkazu zisku a ztrát, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování	78
Tabulka 53 - Splátkový kalendář vratného financování, tis. rub.. Zdroj: Vlastní zpracování.....	79
Tabulka 54 - Výpočet každoročních výplat úvěru, tis. rub.. Zdroj: Vlastní zpracování	79
Tabulka 55 - Výpočet tržeb podle jednotlivých let realizace projektu, rub. . Zdroj: Vlastní zpracování.....	80
Tabulka 56 - Výpočet finančních výsledků činnosti provozu na výrobu polymerových pískových tašek podle jednotlivých let realizace projektu. Zdroj: Vlastní zpracování	80
Tabulka 57 - Výpočet peněžního toku z investiční činnosti pro vyhodnocení efektivity projektu. Zdroj: Vlastní zpracování	81
Tabulka 58 - Výpočet peněžního toku z finanční činnosti pro vyhodnocení efektivity projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování.....	81

Tabulka 59 - Ukazatele pro výpočet diskontní sazby na bázi WACC. Zdroj: Vlastní zpracování	82
Tabulka 60 - Výpočet koeficientu „beta“ se zohledněním finanční páky. Zdroj: Vlastní zpracování	82
Tabulka 61 - Ukazatele pro výpočet váženého průměru nákladů kapitálu. Zdroj: Vlastní zpracování	83
Tabulka 62 - Výpočet diskontní sazby na bázi WACC. Zdroj: Vlastní zpracování.....	83
Tabulka 63 - Výpočet peněžního toku z provozní, investiční a finanční činnosti a ukazatelů efektivity projektu. Zdroj: Vlastní zpracování	84
Tabulka 64 - Hodnocení obchodní efektivity projektu. Zdroj: Vlastní zpracování.....	85
Tabulka 65 - Výsledky analýzy citlivosti investičního projektu. Zdroj: Vlastní zpracování	86
Tabulka 66 - Seznam možných rizik. Zdroj: Vlastní zpracování	86
Tabulka 67 – Evaluace expertů rizik projektu. Zdroj: Telefonické dotazování	87
Tabulka 68 - Opatření za účelem snížení negativního působení rizik. Zdroj: Vlastní zpracování	87

Seznam použitých zkratk

RF – Ruska federace
MSP – Malé a střední podnikání
FIP – Finančně-investiční potenciál
TR – Tendence rozvoje
KR – Kvalita rozvoje
SR – Schopnost růstu
TNA – Tavicí a nahřívací agregát
TP – Technické požadavky

1 Úvod

Aktuálnost zkoumaného tématu spočívá v tom, že činnost současných podniků bez ohledu na odvětví, velikost a další parametry má vliv působení vysoké dynamiky a neurčitosti okolního prostředí a vysoký stupeň konkurence. Konkurence přitom nabývá na každém trhu zásadně nových podob, a to v první řadě v podmínkách všeobecné digitalizace. V daném kontextu je zárukou úspěchu podniku v boji o vedoucí pozice ve vysoce konkurenčním prostředí schopnost nejvyššího vedení strategicky předvídat a připravenost používat různé řídicí nástroje včetně nástrojů podnikatelského plánování. Podnikatelský záměr je přitom něco mnohem více než jen dokument. Je to odraz myšlení týkajícího se toho, jak bude podnikatelský subjekt dosahovat dlouhodobých cílů zvyšování finančních výsledků hospodaření a růstu hodnoty podniku.

Je třeba zmínit, že podnikatelské plánování v podnicích zkoumají ve svých pracích známí zahraniční badatelé jako A. Chandler, S. Peterson, N. Stein, P. Stroh a jiní. Modely a algoritmy podnikatelského plánování zpracovávali takoví výzkumníci jako I. Ansoff a G. Steiner a další. Nástroje podnikatelského plánování byli prezentováni v pracích odborníků, jakými jsou R. Grant, M. Porter, I. Ansoff a další.

Nehledě na široké zveřejnění daných problémů ve výzkumech teoretické a aplikované povahy jsou stále aktuálnější praktické otázky zpracování podnikatelského plánu.

Předmětem diplomové práce je vypracování reálného podnikatelského záměru pro již existující podnik působící v Ruské federaci zejména v Moskevské oblasti na trhu střešních krytin s.r.o. „Rufstroj“. Cílem tohoto podnikatelského záměru je navrhnout společnosti s.r.o. „Rufstroj“ rozšířit produktové portfolio o další typ střešních krytin, což jsou polymerové pískové střešní tašky. Polymerové pískové střešní tašky patří ke střešním krytinám nové generace, které v sobě zdárně snoubí užitečné fyzikální a chemické vlastnosti polymerů, dlouhověkost křemenného písku a estetické vlastnosti keramické tašky.

Pro vyhotovení podnikatelského záměru je nezbytné provést analýzu jak vnějšího (analýza portfolia, finanční analýza) tak i vnitřního prostředí (PESTLE analýza, Porterův model pěti sil), SWOT analýzu.

Na základě těchto analýz je možné stanovit strategii a zhodnotit efektivitu a rizika zvolené strategie.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Objektem výzkumu je výrobní podnik s.r.o. „RUFSTROJ“. Předmětem výzkumu je systém podnikatelského plánování ve společnosti RUFSTROJ s.r.o.

Cílem této diplomové práce je vypracovat reálný podnikatelský plán výroby polymerových pískových střešních tašek.

Na základě cíle byly stanoveny tyto úkoly:

1. Vytvořit teoretická východiska na základě získaných poznatků a nastudované odborné literatury pro vymezení podstaty a principů podnikatelského plánování a základní typy podnikatelských záměrů.
2. Určit etapy a nástroje pro vypracování podnikatelského plánu.
3. Vypracovat reálný podnikatelský záměr, včetně následujících částí:
 - Shrnutí podnikatelského záměru,
 - Situační analýza,
 - Popis produkce,
 - Organizační plán,
 - Marketingový plán,
 - Výrobní plán,
 - Finanční plán,
 - Hodnocení efektivity a rizik. V této části budou získány primární data prostřednictvím telefonického dotazování pro evaluaci rizik zkoumaného podniku.

2.2 Metodika

Metodika práce je založena na následujících bodech:

1. Na základě analýzy a syntézy příslušných sekundárních dat (odborná literatura, právní předpisy a internetové zdroje relevantních institucí) byla napsána část „Teoretické základy podnikatelského záměru“ věnovaná problematice podnikatelského plánování, jeho modelům a nástrojům.

2. Praktická část kombinuje aktuální sekundární a primární data prostřednictvím provedení analýzy, včetně následujících nástrojů: PESTLE analýza, analýza 5 sil, SWOT analýza, marketingový mix 4P aj. Pod aktuálními sekundárními data se myslí: informace získané přímo od ředitele společnosti „Rufstroj“ s.r.o., databáze Ruského statistického úřadu ROSSTAT a informace z Ministerstva ekonomického rozvoje RF

Primární data byly získány pomocí telefonického dotazování nezávislých expertů v oblasti řízení podniku.

Kvótním výběrem respondentů byly stanoveny tyto parametry: Osoba má být ředitelem podniku s minimálně desetiletou praxí v oboru výroby střešních krytin. Vzhledem k náročnosti výběru takových respondentů, ředitel společnosti RUFSTROJ s.r.o. poskytl tři kontakty na osoby odpovídající zvoleným parametrům. Tyto osoby jsou řediteli konkurenčních podniků a podmínkou poskytnutí informace bylo respektování jejich anonymity.

Telefonování těchto osob proběhlo v průběhu listopadu roku 2020. Každý respondent byl dotazován zvlášť a každý z nich nevěděl odpovědi ostatních.

Respondentům byl představen seznam rizik, která se můžou vyskytnout v průběhu realizace podnikatelského záměru. Respondenti měli přiřadit jednotlivým rizikům pravděpodobnost výskytu (0, 25, 75, 100). Výsledky dotazování jsou představeny v tabulce č. 66.

3 Teoretická východiska

3.1 Teoretické základy podnikatelského záměru

3.1.1 Podstata a zásady podnikatelského plánování, hlavní druhy podnikatelských plánů

Otázkám vymezení podstaty podnikatelského plánování bylo věnováno značné množství výzkumů, nicméně dodnes se v důsledku mnohvrstevnatosti pojmu „podnikatelské plánování“ neutvořil jeho jednotný výklad, který by objasnil podstatu tohoto fenoménu. Probereme si tedy některé výklady tohoto pojmu.

Jedním z prvních badatelů na poli systému podnikatelského plánování jakožto součásti strategického plánování je A. Chandler, který definoval tento fenomén jako „formulování dlouhodobých cílů a úkolů, které jsou v této souvislosti řešeny, s identifikací funkčních oblastí a dostupných zdrojů potřebných k dosažení vytyčených cílů“ (Chandler, 1962).

Další výzkumníky fenoménu podnikatelského plánování můžeme rozdělit do dvou skupin:

- první skupina zkoumá podnikatelské plánování jako proces,
- druhá skupina zkoumá podnikatelské plánování jako druh manažerské činnosti.

Podle S. Petersona představuje podnikatelské plánování „proces formulování cílů a úkolů, které mají pro subjekt plánování prvořadý význam, a dále zjišťování a hodnocení kritérií a ukazatelů v nejvýznamnějších směrech rozvoje subjektu ve střednědobé nebo dlouhodobé perspektivě se současným formováním souhrnu nástrojů a mechanismů pro jejich realizaci“ (Peterson, Jaret, & Schenck, 2019).

N. Stein definuje podnikatelské plánování jako „proces přípravy rozvojového plánu prostřednictvím vytyčení cílů, úkolů a kritérií činnosti subjektu plánování a dále analýzy okolí pro další volbu alternativ a scénářů rozvoje ve střednědobém a dlouhodobém horizontu s ohledem na potřebnost různých druhů zdrojů s konečným cílem zajistit efektivní fungování“ (Stein, 2016).

P. Stroh vykládá podnikatelské plánování jako „určitý druh manažerské činnosti, jehož cílem je dosažení udržitelného rozvoje vznikajícího (nebo již existujícího) podniku v podmínkách neurčitosti a nestability vnějšího prostředí provedením komplexní analýzy, formulace a výběru alternativních strategií rozvoje“ (Stroh, 2017).

Ruský badatel P. V. Magdanov definuje podnikatelské plánování jako „proces objektivního zdůvodňování souhrnu cílů, které mají největší význam pro další rozvoj ekonomického subjektu, a dále mechanismů a nástrojů pro co nejefektivnější dosažení těchto cílů“ (Magdanov, 2014).

Dle názoru ruského badatele A. G. Nazarova představuje podnikatelské plánování „druh manažerské činnosti, který spočívá se formulování cílů vzniku a rozvoje podniku v dlouhodobé perspektivě a vypracování mechanismů a nástrojů pro jejich dosažení s ohledem na proměnlivost

vnějšího a vnitřního prostředí pro zajištění stabilního fungování podniku v budoucnu“ (Nazarov, 2019).

Další badatel V. L. Kvint formuluje pojem podnikatelského plánování jako „druh manažerské činnosti, který souvisí s vytyčením takových cílů vzniku a rozvoje podniku a mechanismů pro jejich realizaci, jejichž dosažení směřuje k zajištění stabilního fungování podniku v dlouhodobé perspektivě“ (Kvint, 2018).

Bez ohledu na rozdíly ve výše uvedených výkladech můžeme pro definování podstaty podnikatelského plánování vyčlenit tyto charakteristické znaky:

1. Proces nebo druh manažerské činnosti.
2. Zaměřený na formulování cílů udržitelného rozvoje subjektu.
3. Zahrnuje definování mechanismů a nástrojů k dosažení zformulovaných cílů.
4. Realizuje se v dlouhodobé perspektivě.

Celkově zahrnuje podstata podnikatelského plánování tyto hlavní aspekty:

Za prvé je zaměřeno na odstranění příčin a zmírnění faktorů, které brání udržitelnému rozvoji podniku.

Za druhé je nezbytné pro porovnání zformulovaných cílů se stávajícím dostupnými zdroji s ohledem na faktory vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Za třetí spočívá v modelování budoucího podniku na bázi koncepce udržitelného rozvoje pomocí vhodných mechanismů a nástrojů k dosažení cílů.

Za čtvrté je základním nástrojem adaptace cílů podniku k neustále se měnícím podmínkám vnějšího a vnitřního prostředí.

Za páté specifikum podnikatelského plánování spočívá v přijetí optimálních řešení ohledně udržitelného rozvoje podniku v dlouhodobé perspektivě.

Tímto způsobem je možné zformulovat následující definici: podnikatelské plánování představuje proces modelování budoucího podniku a přijetí optimálních řešení s využitím vhodných mechanismů a nástrojů k dosažení zformulovaných cílů ve srovnání se stávajícími dostupnými zdroji s ohledem na faktory vnějšího a vnitřního prostředí, který je zaměřen na odstranění příčin a zmírnění faktorů, jež brání udržitelnému rozvoji podniku v dlouhodobé perspektivě.

V rámci teorie managementu je možné vyčlenit několik základních přístupů, o něž se opírá podnikatelské plánování. Například ruský badatel A. G. Nazarov navrhl klasifikaci druhů podnikatelského plánování podle modelu řízení ekonomického subjektu (Nazarov, 2019):

– tradiční model (přísně centralizovaná, hierarchická struktura řízení, nízký stupeň technologického a intelektuálního rozvoje, nižší produktivita a nízká úroveň ekonomické bezpečnosti, pro zainteresované osoby přijatelná úroveň rozvoje),

– mírný model (centralizovaná, hierarchická struktura řízení, střední stupeň technologického a intelektuálního rozvoje, střední produktivita a střední úroveň ekonomické bezpečnosti, vyvážený rozvoj);

– progresivní (decentralizovaná, maticová organizační struktura, vysoký stupeň technologického a intelektuálního rozvoje, vysoká produktivita, vysoká úroveň ekonomické bezpečnosti, rychlý růst).

Badatel tímto způsobem rozlišuje tři druhy podnikatelského plánování (Nazarov, 2019):

1. Reaktivní podnikatelské plánování, je založeno na zásadách reakce na již nastalé změny vnějšího prostředí. Tento druh podnikatelského plánování patří k tradičnímu modelu řízení. Plánování v rámci tohoto druhu se provádí od minulosti ke krátkodobé budoucnosti s ohledem na aktuální zásoby, vytyčování cílů se provádí v kontextu zachování aktuálního stavu a zachování minimální autonomie s ohledem na vnitřní rozvojové rezervy.

2. Adaptační podnikatelské plánování, je založeno na zásadách adaptace k aktuálním změnám vnějšího prostředí. Tento druh podnikatelského plánování je typický pro mírný model řízení. Plánování v rámci tohoto typu se provádí od současnosti ke střednědobé budoucnosti s ohledem na dostupné rozvojové rezervy, cíle jsou vytyčovány v kontextu zachování vyváženého rozvoje s ohledem na vnější faktory.

3. Podnikatelské plánování s předstihem, je založeno na zásadách předstihu a předvídání změn vnějšího prostředí. Tento druh podnikatelského plánování je typický pro progresivní model řízení. Plánování v rámci tohoto typu se provádí od dlouhodobé budoucnosti k současnosti, cíle jsou vytyčovány s ohledem na rychlý růst v podmínkách neustále se měnících vnějších faktorů a s ohledem na vnitřní rezervy.

Na základě dat z otevřených zdrojů dospěl autor k názoru, že podnikatelské plánování s předstihem umožňuje výrazně zvýšit efektivitu (v porovnání s reaktivním a adaptačním modelem) dosahování vytyčených cílů a výsledky zpracovaného podnikatelského plánu se dosahují díky dlouhodobým prognózám transformace změn vnějšího a vnitřního prostředí.

Pro dosažení cílů udržitelného rozvoje podniku v dlouhodobé perspektivě je nezbytná realizace základních principů podnikatelského plánování, mezi něž patří následující:

1. Princip vědecko-analytického předvídání při zpracování podnikatelského plánu. Podnikatelské plánování předpokládá prognózu budoucnosti na základě analýzy aktuálního stavu včetně zhodnocení dostupných zdrojů a dynamiky jejich změn v budoucnosti a zohlednění možnosti čelit negativním faktorům a různým nepředvídatelným okolnostem.

2. Princip sladění vnějších a vnitřních faktorů udržitelného rozvoje podniku. Podnikatelské plánování určuje směry udržitelného vývoje podniku v dlouhodobé perspektivě a zohledňuje přitom a koreluje mezi sebou jak vnitřní, tak i vnější faktory.

3. Princip prvořadého významu lidského faktoru v systému podnikatelského plánování. V daném případě musí být všechny etapy podnikatelského plánování (od formulování cílů až po realizaci plánů) navázány na lidský faktor. Zdrojem udržitelného rozvoje podniku v dlouhodobé perspektivě je iniciativa a aktivita jak celého kolektivu, tak i každého jednotlivého pracovníka.

4. Princip určitosti v systému podnikatelského plánování. V daném případě musí být podnikatelský plán vystaven s ohledem na konkretizaci a chápání cílů a mechanismů k jejich dosažení pro každého jednotlivého pracovníka. Tento princip závisí na kvalitě všech etap tvorby podnikatelského plánu, které budou probrány dále.

System podnikatelského plánování je jedním z hlavních nástrojů udržitelného rozvoje podniku díky zajištění možností modernizace a aktualizace výroby, růstu objemů výroby a tím i realizace produkce atd. System podnikatelského plánování se zaměřuje na zvýšení konkurenceschopnosti podniku, růst technologického a ekonomického potenciálu ekonomické činnosti, obnovu vědecko-technického potenciálu (Srpová, 2014).

V souladu s paradigmatem strategického řízení G. Hamela a K. Prahalada (Hamel & Prahalad, 2006) může podnik v podmínkách dynamicky se vyvíjejícího vnějšího prostředí úspěšně fungovat pouze tehdy, pokud dokáže vedení strategicky uvažovat o následujících aspektech:

Za prvé logické chápání systému konkurenceschopnosti podniku na taktické a strategické úrovni, jasné chápání konkurenceschopnosti podniku v budoucnu.

Za druhé určení základu efektivity zpracovávaného podnikatelského plánu.

Za třetí všestranné zkoumání faktorů vnějšího prostředí v dané etapě a určení možností pro rozvoj podniku na kvalitativní úrovni v perspektivě.

Základem systému podnikatelského plánování je podnikatelský plán.

S. Peterson definuje podnikatelský plán jako „zdůvodnění ekonomické účelnosti, objemu a lhůt realizace projektu včetně nezbytné dokumentace a popis praktických kroků k jeho realizaci a vyhodnocení efektivity investic“ (Peterson, Jaret, & Schenck, 2019).

N. Stein podává následující výklad podnikatelského plánu: „integrováný plán opatření za účelem vytvoření nové nebo modernizace stávající výroby s cílem získat ekonomickou výhodu, jejíž účelnost musí být zdůvodněna.“

Podstatu pojmu „podnikatelský plán“ je tedy třeba chápat z hlediska dvou základních přístupů:

Za prvé jako soubor dokumentů, v nichž jsou formulovány myšlenky a cíle nadcházející činnosti a určen komplex kroků směřujících k jejich dosažení;

Za druhé jako souhrn opatření zaměřených na dosažení zformulovaného cíle.

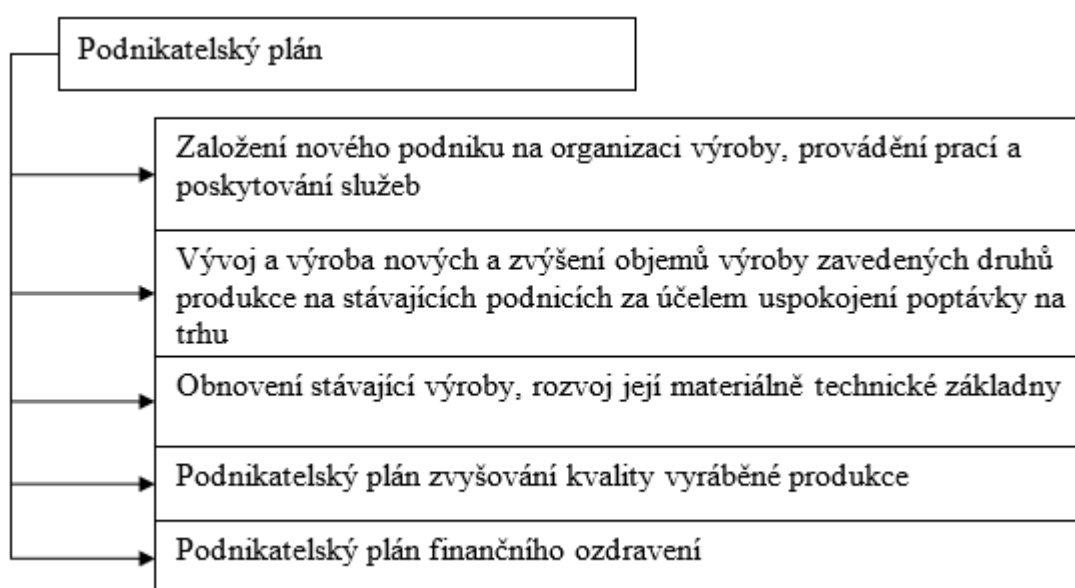
Základní funkce systému podnikatelského plánování jsou tyto:

– založení nového podniku, startupu;

- modernizace a zdokonalení základních systému fungování podniku – výrobního, ekonomického, organizačního;
- zvýšení objemů výroby a realizace produkce, mimo jiné s cílem dosažení vedoucích pozic na trhu;
- zavedení nových směrů činnosti a vývoj inovační produkce;
- zvýšení efektivity činnosti podniku a jiné.

Podle funkcí systému podnikatelského plánování a podle vytyčených cílů a očekávaných konkrétních výsledků jsou rozlišeny tyto druhy podnikatelských plánů.

Obrázek 1- Druhy podnikatelských plánů. Zdroj: (Peterson, Jaret, & Schenck, 2019)



Při praktické realizaci se podnikatelský plán neomezuje jen na soubor dokumentů, ale chápe se v širším smyslu jako posloupnost úkonů spojených s odůvodněním objemů a způsobu investování prostředků, jejich reálným investováním, uvedením kapacit do provozu, aktuálním zhodnocením účelnosti podpory a pokračování projektu a výsledným vyhodnocením přínosnosti projektu po jeho skončení. V takovém případě má podnikatelský plán konkrétní algoritmus, tj. vyvíjí se v podobě předpokládaných fází (stádií), a soubor dokumentů zdůvodňujících jeho účelnost a efektivitu slouží jen jako jeden z prvků, byť klíčových, podnikatelského plánu jako celku.

3.1.2 Etapy a nástroje zpracování podnikatelského plánu

V mezinárodní praxi podnikatelského plánování se podnikatelské plány zpracovávají na základě různých standardů, které dále dělíme na:

- mezinárodní,
- národní,
- korporátní (zpracované a používané uvnitř společnosti).

K mezinárodním standardům, které uznávají mimo jiné velké ruské společnosti, patří:

- standard podnikatelského plánování TACIS (Technical assistance for the Commonwealth of Independent States – Technická pomoc Společenství nezávislých států);
- standard podnikatelského plánování Organizace pro průmyslový rozvoj a mezinárodní průmyslovou spolupráci OSN – UNIDO (United Nations Industrial development organization);
- standard podnikatelského plánování poradenské společnosti KPMG International Cooperative;
- standard podnikatelského plánování Mezinárodní finanční korporace (IFC) – složky Mezinárodního měnového fondu;
- standard podnikatelského plánování Mezinárodní banky pro obnovu a rozvoj (IBRD) — složky Světové banky (World bank).

Všechny mezinárodní standardy podnikatelského plánování mají podobnou strukturu podnikatelského plánu a dělí se na dvě významové části: analytickou, která zahrnuje shromažďování a analýzu informací, a praktickou neboli výpočtovou (Červený, 2014).

Při přípravě podnikatelských plánů v ruských podnicích se zpravidla používají doporučení uvedená v nařízení Ministerstva ekonomického rozvoje Ruské federace č. 813 ze dne 19. 12. 2016.

Doporučovaná struktura podnikatelského plánu má tyto oddíly.

Tabulka 1 - Hlavní oddíly podnikatelského plánu. Zdroj: nařízení Ministerstva ekonomického rozvoje Ruské federace č. 813 ze dne 19. 12. 2016

Název oddílu	Obsah oddílu	Cíl
Shrnutí	Výsledky a závěry podnikatelského plánu – předpokládaného projektu. V čem je předpokládán projekt nový. V čem je předpokládaná produkce nová. Informace o objemu prodeje, tržbách, nákladech, zisku. Doba návratnosti úvěrů.	Objektivní zhodnocení produkce, činnosti firmy. Analýza objemu prodeje a nákladů. Odhad rizik, zisku.
Charakteristika společnosti a odvětví	Popis hlavních tendencí rozvoje v odvětví, ve kterém společnost působí, organizačně právní forma společnosti, majitelé, organizační struktura.	Chápat situaci na trhu, perspektivy a případný růst odvětví.
Produkce (služby)	Popis produktu (služby): spotřebitelské vlastnosti zboží, čím se liší do zboží konkurence, míra chráněnosti patenty, prognóza cen a nákladů na výrobu a organizaci servisu.	Zhodnocení spotřebitelských vlastností zboží. Analýza výrobků konkurence. Analýza cen a nákladů na výrobu produkce.
Marketingový plán	Marketingová strategie, program její realizace. Potenciální odběratelé. Konjunktura na trhu. Ceny. Odbytové kanály. Reklama. Prognóza nové produkce. Tvorba cen. Cenové ukazatele.	Analýza stavu trhu, změny cen, vnějších a vnitřních faktorů, efektivitu reklamy. Odhad silných a slabých stránek firmy, výrobních možností.
Výrobní plán	Výrobní proces (jeho popis). Výčet základních operací při zpracování a montáži. Dodávka surovin, materiálů, součástí s úplným výčtem podmínek (k ceně, kvantitě a kvalitě). Zařízení, vybavení, budovy, stavby. Pracovní zdroje. Náklady na výrobu produkce.	Vyhodnocení aktuálního stavu ke všem bodům plánu výroby-
Organizační plán	Bloky a etapy realizace projektu (Ganttův diagram, síťové grafy). Organizace práce.	Vývojový diagram organizace prací (posloupnost).

Název oddílu	Obsah oddílu	Cíl
Finanční plán	Zdroje financování. Tabulka příjmů a výdajů. Úhrnná bilance aktiv a pasiv společnosti. Harmonogram pohybu peněžních prostředků. Určení bodu zvratu.	Finanční analýza činnosti podniku. Výpočet nákladů a financování po projektových obdobích (program). Analýza prostředků podle zdrojů. Analýza platební schopnosti společnosti. Analýza doby návratnosti investic. Analýza bilance peněžních výdajů a příjmů. Analýza rentability, výnosů a nákladů.
Hodnocení efektivity a rizik	Popis organizačních opatření k prevenci rizik a výklad pojistného programu.	Určení skupin klientů; současná povaha podnikání; průměrný výnos, žádoucí a možná změna jeho výše.

Výchozím bodem rozvoje jakékoli podnikatelské struktury a tedy i zpracování podnikatelského plánu je vize a mise. Právě vize a mise udávají hlavní směr rozvoje (Fotr & Souček, 2005).

Strategická vize je perspektivní pohled na směry vývoje činnosti podniku, základní koncepce toho, co se společnost snaží udělat a čeho chce dosáhnout. Mise je základní obecný cíl podniku, jasně vyjádřený důvod její existence z pozice uspokojování potřeb klientů, realizace konkurenčních výhod, motivace pracovníků atd (Stroh, 2017).

Další etapa zpracování podnikatelského plánu představuje důležitost z hlediska dalšího udržitelného rozvoje vzhledem k tomu, že v dané etapě se vytyčují vývojové cíle. Vytyčování cílů přitom musí splňovat zásady SMART (konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově vymezené) (Martin, 2015). Kromě toho musí být vývojové cíle na sebe vzájemně navázány.

Pro možnost realizace zformulovaných cílů se vymezí úkoly, na jejichž základě se zvolí strategický scénář a ten se dále rozpracuje.

Podnikatelský plán nelze realizovat bez marketingového plánu. Pro sestavení přesné prognózy udržitelného rozvoje podniku v budoucnu je důležité rozumět chování a tendencím spotřebitelů a také mít o nich správné a věrohodné představy (Burnett, 2017). Pro tento účel se používají různé marketingové nástroje.

Analýzou mikrookolí se rozumí vyhodnocení takových prvků nejbližšího okolí, jako jsou: klienti, dodavatelé, konkurenti a dále substituční zboží. Tato analýza se zpravidla provádí pomocí modelu pěti sil (Porter, 2008), což je jeden z nejžádanějších a nejzásadnějších nástrojů pro výzkum a adekvátní hodnocení konkurenčních sil, jež mají výrazný vliv na perspektivy udržitelného vývoje podniku. Analýza v rámci modelu pěti sil umožňuje zjistit intenzitu vlivu konkurenčních sil, zjistit takové postavení podniku v daném odvětví, kde bude působení kterékoli z konkurenčních sil nejen minimální, ale navíc dovolí podniku adekvátně reagovat a čelit jejich působení (Dobbs, 2014).

Analýzou makrookolí podniku se rozumí návazné hodnocení vlivu ze strany různorodých faktorů vnějšího působení, v první řadě politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních, inovativně-technologických, ekologických a jiných. Hodnocení faktorů exogenní povahy se zpravidla provádí pomocí analýzy PESTLE.

Kromě toho mnozí badatelé vnímají marketingový plán v systému podnikatelského plánu jako princip 4P, jenž sestává z těchto prvků (McDonald & Wilson, 2018):

PRODUCT (produkt), tedy komplex zboží nebo služeb, které podnik nabízí na cílovém trhu. V daném případě je důležitým komponentem kvalita produktu, kterou lze v průběhu času měnit. Kromě toho je důležitým komponentem produktu jeho image, positioning a představa o zboží ze strany spotřebitelů, kterou lze měnit pomocí různých balení pro každou cílovou skupinu a prostřednictvím různých variant reklamy a odbytu.

PRICE (cena) je konkrétní peněžitá částka, kterou musí zaplatit kupující, aby získal produkt. Cena představuje prvek, který se mění vlivem poptávky ze strany cílových spotřebitelů a vlivem nabídky potenciálních konkurentů.

PLACE (umístění) představuje metody distribuce produktu, tj. volbu konkrétních kanálů pro pohyb zboží zacílenou na to, aby měli cílový spotřebitelé přístup k produktu. Dostupnost produktu pro spotřebitele může kolísat podle míry jeho umístění na trhu (dostupnost pro široké maso, nebo pro úzký okruh spotřebitelů) a podle použitých distribučních kanálů.

PROMOTION (propagace) představuje konkrétní kroky společnosti za účelem uvedení zboží na cílový trh a jeho propagace na něm včetně pobízení spotřebitelů k jeho nákupu šířením informací o jeho přednostech.

V průběhu zpracovávání marketingového plánu přidávali mnozí badatelé k jeho klasické struktuře určité dodatky.

Například P. Kotler doplnil do komplexu marketingu takové prvky jako Political Power (politický vliv) či Public Opinion Formation (utváření veřejného mínění), a to na bázi jím zavedeného pojmu „megamarketing“. V dané koncepci uvádí vedle hlavních účastníků marketingových vztahů (výrobce a spotřebitele) i další zainteresované strany (dealery, agenty, vlády a jiné vlivové skupiny), jejichž působení se projevuje tím, že pro společnost vznikají nepřekonatelné bariéry při uvádění produktu na trh, a právě to je politický vliv. Co se týče utváření veřejného mínění, k tomu dochází tak, že je na spotřebitele působeno různými komunikačními prostředky včetně médií (Kotler, 2016).

Experti v oblasti teoretického a praktického použití marketingu doplňují do marketingového plánu různé prvky. Například pro společnosti ze sféry služeb doplnili prvek Physical Surround (fyzické okolí), což je umístění a geografická dostupnost, ale také vnitřní prostory společnosti (Magretta, 2012).

V další etapě se při porovnávání faktorů vnějšího a vnitřního působení zjišťují příležitosti a hrozby, ale také silné a slabé stránky korporace mimo jiné ve srovnání s hlavními konkurenty. Jednou z nejrozšířenějších metod analýzy v dané etapě je analýza SWOT. Nicméně podle názoru V. L. Kvinta je v tomto případě opodstatněné používat analýzu OTSW, což je „zpětná posloupnost zkoumání, počínaje příležitostmi a hrozbami působení vnějšího prostředí, které mají bezprostřední vliv na rozvoj silných a slabých stránek vnitřního prostředí podniku“ (Kvint, 2018).

Důležitými oddíly podnikatelského plánu jsou organizační a výrobní plán, v jejichž rámci se popisuje výrobní a technologický proces, výčet základních operací, potřebné suroviny a materiály s úplným výčtem podmínek pro jejich pořízení (cena, kvalita a kvantita), plán pro nezbytné prostory a zařízení, struktura pracovních zdrojů. V rámci organizačního plánu se sestavují Ganttovy diagramy a síťové grafy (Stein, 2016).

Klíčovou vlastností podnikatelského plánu je princip závaznosti návratu vložených prostředků za současného dosažení přijatelné ziskovosti. Z hlediska řízení financí je tedy zpracování podnikatelského plánu zaměřeno na zajištění:

- maximální efektivitu využití zdrojů,
- vysoké úrovně rentability vloženého kapitálu,
- podpory náležité úrovně finanční stability.

Na základě těchto předpokladů se sestavuje nejdůležitější oddíl podnikatelského plánu (podle metodiky UNIDO), a sice finanční plán. Obecně představuje finanční plán fungování a rozvoje podniku v hodnotovém vyjádření (Boesch, 2016).

Základní rysy finančního plánu:

- zajišťuje vzájemný poměr mezi ukazateli projektu a zdroji, které má podnik k dispozici;
- vyjadřuje hodnotovou formou výsledky realizace projektu.

Hlavním cílem zpracování finančního plánu je určit objem zdrojů a zásob a zdrojů jejich financování na základě prognózy finančně-ekonomických ukazatelů projektu.

Vycházíme-li z cíle finančního plánu, pak hlavními úkoly jeho sestavení je:

- určit objemy a zdroje finančních rezerv;
- rozhodnout o nutnosti získat vnější finanční zdroje, nastavit finanční vztahy s rozpočtem, bankami a dalšími kontrahenty;
- určit ukazatele efektivitu realizace projektu;
- zajistit finanční zájmy investorů při realizaci projektu.

Finanční plán je zobecňující plán pro ostatní oddíly, neboť prezentuje veškerý obsah ostatních oddílů v hodnotovém vyjádření. Z hlediska cílů a úkolů je finanční plán zárukou dosažení vyváženého pohybu peněžních a materiálních toků v rámci realizace podnikatelského plánu a také

poskytuje prognózy finančních výdajů, zdrojů, ze kterých se budou tyto výdaje formovat, jako i prognózu finančních výsledků.

Struktura finančního plánu jako nejdůležitějšího oddílu podnikatelského plánu zahrnuje tyto hlavní prvky:

1. Odhad hodnoty projektu neboli objem financování projektu – potřebný objem zdrojů v hodnotovém vyjádření.
2. Odhad finančních výsledků realizace projektu – výpočet tržeb, vlastních nákladů, sestavení orientačního výkazu zisku a ztráty.
3. Sestavení orientačního rozpočtu pohybu peněžních prostředků.
4. Sestavení orientační rozvahy.
5. Volba zdrojů financování projektu
6. Hodnocení efektivity a rizik projektu.

Odhad hodnoty projektu neboli objem financování projektu – potřebný objem zdrojů v hodnotovém vyjádření. V rámci tohoto strukturálního prvku finančního plánu se provádí odhad zdrojů potřebných k realizaci projektu, mimo jiné i podle stádií životního cyklu. V daném oddíle se odhaduje hodnota potřebného vybavení, cena stavebních a montážních prací, vypracování projektové a rozpočtové dokumentace atd. Vypočítává se celkový objem investičních nákladů i náklady rozdělené podle etap realizace projektu.

Odhad finančních výsledků realizace projektu znamená výpočet tržeb, vlastních nákladů, sestavení orientačního výkazu zisku a ztráty. Tržby se vypočítávají s ohledem na plány objemů výroby a realizace produkce a na základě odhadu podílu na trhu. Předpokládá se, že pro počáteční etapu výroby jsou již přesně známi budoucí kupující a jsou s nimi uzavřeny předběžné dohody. Výpočet vlastních nákladů se provádí v souladu s platným způsobem plánování, kalkulace a evidence nákladů na výrobu produkce. Plán finančních výsledků neboli orientační výkaz zisku a ztráty je dokument, v němž jsou uvedeny základní ukazatele běžné provozní činnosti v rámci realizace podnikatelského plánu včetně výpočtu ukazatelů zisku z realizace, zisku před zdaněním, čistého zisku a dalších příjmů a výdajů.

Sestavení orientačního rozpočtu pohybu peněžních prostředků vychází z toho, že základní podmínkou realizovatelnosti projektu je kladná hodnota ukazatele peněžního toku vypočteného jako rozdíl mezi příchozími a čerpanými peněžními prostředky v rámci realizace podnikatelského plánu.

Orientační rozvaha se sestaví z aktiv používaných v projektu a zdrojů jejich financování.

Jedním z nejdůležitějších oddílů finančního plánu je volba zdrojů financování projektu, poněvadž úspěšnost realizace podnikatelského plánu je v mnohém závislá na zvolených formách a způsobech financování. Podle názoru J. S. Melkumova například „úkoly zpracování finančního

plánu, hledání zdrojů financování a řízení financí jsou nejdůležitější složky procesu podnikatelského plánování“ (Melkumov, 2019). Jedna ze základních zásad finančního plánování při sestavování podnikatelského plánu spočívá v orientaci na několik zdrojů současně, díky čemuž je možné snížit rizika ztráty finančních prostředků při realizaci projektu.

V tabulce č. 2 je uvedena srovnávací charakteristika metod financování v systému podnikatelského plánování v Rusku a v zahraničí. Celkově lze učinit závěr, že ani jedna z představených metod není jediná možná a zaručená pro financování v systému podnikatelského plánování v ruské praxi. Pro mnohé projekty je účelné využívat kombinované metody financování.

Tabulka 2 - Srovnávací analýza metod financování v systému podnikatelského plánování v Rusku a v zahraničí. Zdroj: Vlastní zpracování

Metoda financování	Rusko	Vyspělé státy	Přednosti	Nedostatky
Interní financování (vlastní prostředky)	+	+	vysoká dostupnost nízké náklady na pořízení úplná kontrola nad realizací podniku	omezený objem odčerpání prostředků z provozních prostředků
Rozpočtové financování (dotace, granty)	+	+	nízké náklady na pořízení záruka účelově vázaného využití prostředků	nedostupnost pro většinu podniků
Bankovní úvěry	+	+	výrazný objem získaných prostředků, vnější kontrola efektivního využití	je relativně náročné získání, nutnost poskytnout záruky, ručení
Komerční úvěry	+	+	finanční podpora mezi podniky mobilizace provozních prostředků	omezenost, zpomalení obratu likvidních aktiv
Emise akcií	+	+	získání na dobu neurčitou bez nutnosti vrácení, velký objem	náklady na provedení emise, riziko ztráty kontroly nad podnikem
Mezaninové (hybridní) financování	-	+	není třeba poskytovat záruky a zástavu	vysoká hodnota
Venture capital financing	+/-	+	dlouhodobé poskytnutí prostředků bez úroků a splácení dluhu, není zástavní jištění	omezený objem, vysoká rizika, investor získá podíl v základním kapitálu
Leasing	+	+	záruka účelově vázaného využití prostředků pohodlné schéma plateb	nezbytnost zálohy, právní složitost ujednání
Faktoring	+/-	+	rychlý způsob doplnění provozních prostředků, není zástavní jištění	vysoké riziko, vysoká hodnota, omezený objem
Forfaiting	+/-	+	pružný harmonogram plateb	vysoká hodnota, nutnost zástavy
Crowdfunding a crowdlending	+/-	+	nízké úrokové sazby, rychlé vyřízení, široký výběr investorů na finančních platformách	vysoké riziko podvodu kvůli neefektivní regulaci
Projektové financování	+/-	+	nižší náklady na pořízení v porovnání s úvěrováním, bez závazku splácet dluh v případě záporných peněžních toků	nezbytnost podrobnější prověrky podniku, totální kontrola ze strany investora

Poznámka: + - dobře vyvinuté, +/- - špatně vyvinuté, - nepoužívá se

Jednou z důležitých podmínek pro výběr určitých způsobů financování v systému podnikového plánování je podle N. Rozanove, jejich dostupnost v závislosti na stavu podniku a na stadiu životního cyklu, ve kterém se nachází (Rozanova & Katajkova, 2018).

Tabulka 3 - Dostupnost metod financování v systému podnikatelského plánování v závislosti na stadiu životního cyklu podniku.
Zdroj: (Rozanova & Katajkova, 2018)

Stadium ŽC	Základní cíl podnikatelského záměru	Dostupnost metod financování		
		Vysoká	Střední	nízká
Vznik	Založení podniku (Startupu) Zavedení výrobního a marketingového procesu	Vlastní zdroje franchising	Rozpočtové financování Leasing	Bankovní úvěr Projektové financování Factoring
Růst	Zvyšování podílu na trhu. Optimalizace procesu výroby a distribuce pro nepřetržitý rozvoj	Vlastní prostředky Leasing Factoring	Bankovní úvěr Projektové financování Franchising	Rozpočtové financování
Zralost	Udržování dosažené úrovně rozvoje Maximalizace zisku	Vlastní zdroje Projektové financování Leasing Factoring	Rozpočtové financování Franchising	
Diverzifikace a pokles	Zachování podílu na trhu Diverzifikace	Prodej aktiv Leasing Factoring	Projektové financování Rozpočtové financování	Vlastní zdroje Bankovní úvěr

Kromě stadia životního cyklu podniku jsou metody financování v systému podnikového plánování ovlivněny schopností podniku růst a nepřetržitě se rozvíjet. Například v souladu s metodikou J. S. Melkumova, v rámci sestavení finančního plánu se provádí analýza schopnosti podniku k růstu a udržitelnému rozvoji výpočtem integrálního ukazatele (Melkumov, 2019).

1. Finančně-investiční potenciál (FIP)
2. Tendence rozvoje (TR)
3. Kvalita rozvoje (KR)

3.2 Situační analýza

Jednou z nejučinnějších metod analyzování a kontrolování výsledků ekonomické činnosti podniku a řízení marketingových aktivit je situační analýza.

Situační analýza je komplexní analýza zachycující všechny podstatné informace a faktory (vnitřní i vnější), které ovlivňují současnou i budoucí situaci organizace. Pomocí situační analýzy sbírá organizace informace o svých silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách (ManagementMania, 2016).

Situační analýza se provádí většinou pro strategické či marketingové plánování – organizace nejprve musí důkladně poznat realitu, aby rozhodování o budoucím směřování nebylo založeno pouze na dojmech a dohadách. Přispívá k lepšímu uvědomění si vlastních zdrojů, produktů, předpokladů úspěchu, situace na trhu a možného budoucího vývoje. Pomáhá tedy zásadním způsobem při rozhodování, kam by měla organizace v budoucnu směřovat. Její význam roste, pokud prostředí, či trhy jsou nestabilní a rychle se mění. Dobří manažeři provádějí určitým způsobem situační analýzu neustále tak, aby byli schopni pružně reagovat na všechny změny. Výsledkem situační analýzy jsou podklady pro tvorbu strategií, plánů či návrhů možných scénářů budoucího chování firmy (ManagementMania, 2016).

3.2.1 PESTLE analýza

Analýza PESTLE, která se někdy označuje jako PEST analýza, je koncept v marketingových principech. Navíc tento koncept společnosti používají jako nástroj ke sledování prostředí, ve kterém operují nebo plánují spuštění nového projektu / produktu / služby atd (Pestle Analysis, 2021).

PESTLE je mnemotechnická pomůcka, která v rozšířené podobě označuje P pro politickou, E pro ekonomickou, S pro sociální, T pro technologickou, L pro právní a E pro environmentální neboli ekologickou. Poskytuje přehled celého prostředí z mnoha různých úhlů (Pestle Analysis, 2021).

Tabulka 4 - Systematizace exogenních (PESTLE) faktorů. Zdroj: (Sadovničij, Akaev, Malkov, & Grinin, 2015)

Politické (P)	Ekonomické (E)
Geopolitická situace	Závislost na konjunktuře trhu
Opatření státního působení	Makroekonomické faktory
Legislativní (L)	
Hledání nových forem spolupráce mezi podnikatelským subjektem a mocí Legislativní normy	
Sociální (S)	Technologické (T)
Formování sociokulturních předpokladů	Ztížení technologického prostředí a postup vědecko-technického pokroku
Ekologické (E)	
Ekologizace všech sfér činnosti, harmonizace činnosti člověka a životního prostředí	

Politické faktory (P) PESTLE analýzy

Určují, do jaké míry může vláda a veřejná politika ovlivnit organizaci nebo konkrétní odvětví. Zahrnují politické prostředí a stabilitu, stejně jako obchodní a daňovou politiku země.

Ekonomické faktory (E) PESTLE analýzy

Tyto faktory ovlivňují ekonomiku a její výkon, což zase přímo ovlivňuje organizaci a její ziskovost. Faktory zahrnují: úrokové sazby, míru zaměstnanosti nebo nezaměstnanosti, náklady na suroviny a směnné kurzy.

Sociální faktory (S) PESTLE analýzy

Tyto faktory jsou zaměřeny na sociální sféru. Určují vznikající trendy a pomáhají lépe porozumět potřebám svých zákazníků. Faktory zahrnují změny v rodinné demografii, úrovni vzdělání, kulturních trendech a životního stylu.

Technologické faktory (T) PESTLE analýzy

Tyto faktory zohledňují míru technologických inovací a vývoje, které mohou ovlivnit trh nebo odvětví. Faktory mohou zahrnovat změny v digitálních nebo mobilních technologiích, automatizaci, výzkumu a vývoji. Často se existuje tendence zaměřovat pouze na digitální vývoj, ale je třeba vzít v úvahu také nové metody distribuce, výroby a logistiky.

Legislativní faktory (L) PESTLE analýzy

Každá organizace musí zajistit, že je legální a autorizovaná společností na územích, kde působí. Měly by vědět o jakýchkoliv změnách v legislativě a dopadech, které mohou ovlivnit její obchodní operace. Faktory zahrnují pracovní právo, spotřebitelské právo, mezinárodní i obchodní předpisy a omezení.

Enviromentální faktory (E) PESTLE analýzy

Tyto faktory souvisejí s vlivem na životní prostředí a ekologické aspekty. S rostoucím významem sociální odpovědnosti podniků se tento prvek stává stále důležitějším. Faktory zahrnují klima, recyklační postupy, likvidaci odpadu a udržitelnost.

3.2.2 Porterův model

Pomocí Porterova modelu 5 sil lze identifikovat potenciální rizika a negativní důsledky konkurence pro podnikání.

Tuto model vyvinul v roce 1979 profesor Harvard Business School Michael Porter. Po jménu svého zakladatele je nyní běžně známá jako Porterova analýza pěti sil neboli Porterův model pěti sil, která se používá k analýze konkurence v oboru a vytváření obchodní strategie. V průběhu výzkumu jsou hodnoceny potenciální obchodní hrozby v dohledné budoucnosti. Jsou rozděleny do 5 sil (faktorů vlivu), které ovlivňují podnikání (Dobbs, 2014).

Tyto zahrnují (ManagementMania, 2016):

1. Stávající konkurenti – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
2. Potenciální konkurenti – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
3. Dodavatelé – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
4. Kupující – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby
5. Substituty – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu

3.2.3 SWOT analýza

Efektivní řízení podniku nebo vývoj projektu se začíná SWOT analýzou.

SWOT je komplex silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku nebo konkrétního objektu. Před zavedením této analýzy byly používány pouze silné a slabé stránky společnosti. Porovnávaly se například výhody a nevýhody a ze svého poměru byl definován závěr o dalším vývoji. Kenneth Andrews rozšířil vzorec o další dva faktory. Silné a slabé stránky představují interní faktory, které podnik může ovlivnit. Ale příležitosti a hrozby představují externí faktory a je podnik ovlivnit nemůže. (Veber & kol., 2002)

Do interních faktorů lze zařadit:

- Finanční zdroje (financování, zdroje příjmů a investiční příležitosti)
- Fyzické zdroje (umístění, zařízení a vybavení)
- Lidské zdroje (zaměstnanci, dobrovolníci a cílová skupina)
- Přístup k přírodním zdrojům, ochranným známkám, patentům a autorským právům
- Aktuální procesy (zaměstnanecké programy, hierarchie oddělení a softwarové systémy)

Do externích faktorů se řadí:

- Trendy na trhu (nové produkty, technologický pokrok a změny v potřebách odběratelů)
- Ekonomické trendy (místní, národní a mezinárodní finanční trendy)
- Financování (dary, legislativa a další zdroje)
- Demografie
- Vztahy s dodavateli a partnery
- Politické, environmentální a ekonomické předpisy

Obrázek 2 - SWOT matice. Zdroj: (Tichá & Hron, 2002)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>lepší reklamní kampaň dobrá pověst u odběratelů vlastní technologie uznávaná vůdčí pozice na trhu úspory z rozsahu nákladová výhoda kompetentnost v rozhodujících oblastech schopní řídicí pracovníci podniku</p>	<p>nevyužité kapacity vnitřní problémy v operativní sféře nedostatek manažerských dovedností nejasný strategický záměr nekompetentnost zaostávání ve výzkumu a vývoji slabá pozice na trhu podprůměrné marketingové schopnosti nedokonalá distribuční síť neschopnost financovat potřebné změny ve strategii vysoké náklady oproti konkurenci</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p>rychlejší růst trhu obsluhovat další skupiny zákazníků rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků vstoupit na nové trhy diverzifikace vertikální integrace překonávání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích</p>	<p>konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady pomalý růst trhu rostoucí prodeje substitutů nákladné regulační požadavky měnící se potřeby a vkus zákazníků nepříznivé demografické změny nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů</p>

3.3 Metodika analýzy schopnosti podniku k růstu a udržitelnému rozvoji podle J. S. Melkumova

Integrovaný ukazatel schopnosti podniku k růstu a rozvoji (SR) se vypočítá z následujících váhových koeficientů pro každou skupinu kritérií.

Tabulka 5 - Váhové koeficienty kritérií. Zdroj: (Melkumov, 2019)

Kritéria	Váhový koeficient
Finančně-investiční potenciál (FIP)	0,5
Tendence rozvoje (TR)	0,25
Kvalita rozvoje (KR)	0,25

Podle váhových koeficientů se integrovaný ukazatel SR vypočítá podle vzorce:

$$SR = 0,5 \times FIP + 0,25 \times TR + 0,25 \times KR$$

Výpočet kritéria „Finančně-investiční potenciál“ (FIP) vychází z vyhodnocení finančních koeficientů, jejichž výčet a váha jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Dále je proveden výpočet tak, že vynásobíme hodnoty ukazatelů a jejich váhové koeficienty a poté je sečteme podle následujícího vzorce:

$$FIP = \sum B_i \times P_i$$

kde B_i je váhový koeficient i -tého ukazatele,

P_i je hodnota i -tého ukazatele

Tabulka 6 - Bodové ohodnocení a váhové koeficienty ukazatelů pro výpočet kritérií „Finančně-investiční potenciál“ (FIP). Zdroj: (Melkumov, 2019)

Ukazatel	Hodnota	Body	Váha
		B_i	P_i
1. Koeficient rentability hlavní činnosti, K1	$X > 0,10$	100	0,14
	$0,05 < X \leq 0,10$	75	
	$0,01 < X \leq 0,05$	50	
	$0 \leq X \leq 0,01$	25	
	Záporný	0	
2. Koeficient zabezpečení vlastními oběhovými prostředky, K2	$X > 0,7$	100	0,14
	$0,51 < X \leq 0,7$	75	
	$0,31 < X \leq 0,5$	50	
	$0,1 \leq X \leq 0,3$	25	
	$X < 0,1$	0	
3. Koeficient absolutní likvidity, K3	$X > 0,2$	100	0,12
	$0,1 < X \leq 0,2$	75	
	$0,05 < X \leq 0,1$	50	
	$X \leq 0,05$	25	
4. Koeficient aktuální likvidity, K4	$X > 2,0$	100	0,12
	$1,5 < X \leq 2$	75	
	$1,0 < X \leq 1,5$	50	
	$X \leq 1,0$	25	
5. Koeficient krytí, K5	$X > 1,0$	100	0,08
	$0,7 < X \leq 1,0$	75	
	$0,4 < X \leq 0,7$	50	
	$X \leq 0,4$	25	
6. Koeficient zabezpečení rezerv vlastními a s nimi srovnatelnými zdroji formování, K6	$X > 1,5$	100	0,1
	$1,0 < X \leq 1,5$	75	
	$0,9 < X \leq 1,0$	50	
	$0,7 < X \leq 0,9$	25	
	$X \leq 0,7$	0	
7. Koeficient průměrné doby obratu pohledávek (ve dnech), K7	$X < 40$	100	0,1
	$40 \leq X < 60$	75	
	$60 \leq X < 90$	50	
	$X \geq 90$	25	
8. Koeficient průměrné doby obratu závazků (ve dnech), K8	$X < 45$	100	0,1
	$45 \leq X < 60$	75	
	$60 \leq X < 75$	50	
	$X \geq 75$	25	
9. Koeficient nezávislosti, K9	$X > 0,6$	100	0,1
	$0,3 < X \leq 0,6$	60	
	$X \leq 0,3$	30	

Při výpočtu kritéria „Tendence rozvoje“ (TR) jsou vyhodnoceny změny ukazatelů, ze kterých se provádí výpočet kritéria FIP.

Tabulka 7 - Bodové ohodnocení dynamiky změny ukazatelů pro výpočet kritéria „Tendence rozvoje“ (TR). Zdroj: (Melkumov, 2019)

Ukazatel	Zvýšení ukazatele	Snížení ukazatele
1. Koeficient rentability hlavní činnosti, K1	1	-1
2. Koeficient zabezpečení vlastními oběhovými prostředky, K2	1	-1
3. Koeficient absolutní likvidity, K3	1	-1
4. Koeficient aktuální likvidity, K4	1	-1
5. Koeficient krytí, K5	1	-1
6. Koeficient zabezpečení rezerv vlastními a s nimi srovnatelnými zdroji	1	-1
7. Koeficient průměrné doby obratu pohledávek (ve dnech), K7	-1	1
8. Koeficient průměrné doby obratu závazků (ve dnech), K8	-1	1
9. Koeficient nezávislosti, K9	1	-1

Výpočet kritéria TR vychází z následujícího předpokladu:

- kladná dynamika ukazatele za jedno čtvrtletí – +1 bod;
- záporná dynamika ukazatele za jedno čtvrtletí – -1 bod;
- žádná dynamika nebo nemožnost výpočtu – 0 bodů.

Ukazatel TR se vypočítá podle vzorce:

$$TR = \sum S_{i1} + \sum S_{i2} + \sum S_{i3}$$

kde S_{i1} jsou body za změny pro i -tý ukazatel mezi prvním a druhým obdobím analýzy,

S_{i2} jsou body za změny pro i -tý ukazatel mezi druhým a třetím obdobím analýzy,

S_{i3} jsou body za změny pro i -tý ukazatel mezi třetím a čtvrtým obdobím analýzy

Sečtení bodů nám umožní vyhodnotit tendence rozvoje podniku a ratingové hodnocení kritéria TR

Tabulka 8 - Tendence rozvoje a ratingové hodnocení TR. Zdroj: (Melkumov, 2019)

Součet bodů	Kritérium TR	Body
≥ 16	Kladný	100
5 – 15	Slabě kladný	75
-4 – 4	Neutrální	50
-15 – -5	Slabě záporný	25
≤ -16	Záporný	0

Výpočet kritéria „Kvalita rozvoje“ (KR) vychází z vyhodnocení kvalitativních ukazatelů podle několika parametrů.

Tabulka 9 - Bodové ohodnocení a váhové koeficienty ukazatelů pro výpočet kritérií „Kvalita rozvoje“ (KR). Zdroj: (Melkumov, 2019)

Ukazatel	Popis ukazatele	Body	Váha
		B_i	P_i
1. Charakteristika ekonomického odvětví, P1	Rychle se rozvíjející	100	0,2
	Rozvíjející se	75	
	Stabilní	50	
	Nerovně rozvíjející se	25	
	Depresivní	0	
2. Konkurence, P2	Monopol	100	0,1
	Nízká úroveň konkurence	75	
	Střední úroveň konkurence	50	
	Vysoká úroveň konkurence	25	
	Velmi vysoká úroveň konkurence	0	
3. Závislost na dodavatelích, P3	Slabá	100	0,15
	Střední	50	
	Silná	0	
4. Závislost na odběratelích, P4	Slabá	100	0,15
	Střední	50	
	Silná	0	
5. Úroveň řízení, P5	Velmi vysoká	100	0,1
	Vysoká	75	
	Střední	50	
	Nízká	25	
	Velmi nízká	0	
6. Vedení finanční dokumentace, P6	Úplná a veřejná dokumentace	100	0,05
	Úplná dokumentace	75	
	Existují chyby	50	
	Dostatečné vedení dokumentace	25	
	Nevyhovující vedení dokumentace	0	
7. Vzájemné vztahy s věřiteli, P7	Dlouhodobé a pozitivní vztahy	100	0,25
	Pozitivní vztahy	75	
	Dostatečné vztahy	50	
	Stížnosti s věřiteli	25	
	Nevyhovující vztahy	0	

Celkově se kritérium KR hodnotí podle následující stupnice.

Tabulka 10 - Ratingové hodnocení kritéria KR. Zdroj: (Melkumov, 2019)

Kritérium KR	Body
Maximálně vysoké	100
Vysoké	75
Střední	50
Nizké	25
Maximálně nízké	0

Po výpočtu integrálního ukazatele schopnosti podniku k růstu a rozvoji (SR) je podniku přidělen rating (A1 až C4) a míra udržitelnosti rozvoje v souladu s gradací.

Tabulka 11 - Třída podniku a úroveň rozvoje v závislosti na integrálním ukazateli SR. Zdroj: (Melkumov, 2019)

Integrální ukazatel (bodů)	Třída podniku	Stupeň růstu a rozvoje
95 - 100	A1	Vysoká
90 - 95	A2	
85 - 90	A3	
80 - 85	A4	
70 - 80	B1	Střední
60 - 70	B2	
50 - 60	B3	
40 - 50	B4	
30 - 40	C1	Nizká
20 - 30	C2	
10 - 20	C3	
0 - 10	C4	

Na základě hodnocení schopnosti společnosti k růstu a udržitelnému rozvoji je stanovena dostupnost metod financování podnikatelského záměru.

Tabulka 12 - Dostupnost metod financování podnikatelského záměru v závislosti na schopnosti podniku k růstu a udržitelnému rozvoji. Zdroj (Melkumov, 2019):

Úroveň rozvoje podniku	Dostupnost metod financování investičních projektů		
	Vysoká	Střední	Nízká
Vysoká	Vlastní zdroje Bankovní úvěr Leasing Factoring Projektové financování Aj.	Rozpočtové financování	
Střední	Vlastní zdroje Leasing Factoring	Bankovní úvěr Projektové financování Rozpočtové financování	
Nízká	Vlastní zdroje	Leasing Factoring Rozpočtové financování	Bankovní úvěr Projektové financování

Na základě tohoto studie lze dojít k závěru, že výběr a dostupnost metod financování v systému podnikového plánování je dána stadiem životního cyklu podniku, hlavními cíli podnikatelského záměru a schopností podniku k růstu a udržitelnému rozvoji.

3.4 Metody hodnocení efektivity projektu

Nejdůležitější oddíl podnikatelského plánu z hlediska investorů je hodnocení efektivity a rizik projektu.

Je třeba zmínit, že dodnes nevznikla jednotná metodika hodnocení efektivity projektů. U metod hodnocení efektivity rozlišujeme tradiční a speciální metody.

Tradiční metody hodnocení efektivity se zpravidla dále dělí podle metody srovnávání získaných výsledků na statistické a dynamické.

Statistické metody hodnocení efektivity vycházejí z plánovaných ukazatelů výsledků hospodaření a nákladů spojených s realizací projektu. V daném případě se provede výpočet průměrných ročních ukazatelů výsledků hospodaření a nákladů, které vznikly v průběhu celé doby realizace projektu. Základní statistické metody hodnocení efektivity jsou uvedeny v tabulce č. 13.

Z tabulky č. 13 je patrné, že za hlavní výhody statistických metod hodnocení efektivity můžeme označit jednoduchost výpočtů a dostupnost potřebných informací. Hlavními nedostatky jsou nezohledňování časového aspektu ve změně ukazatelů a nezohledňování nerovnoměrného rozdělení peněžních toků podle etap realizace projektu.

Tabulka 13- Základní statistické metody hodnocení efektivity. Zdroj: (Investopedia, 2020)

Název	Metoda výpočtu	Efektivní hodnota	Přednosti	Nedostatky
Zisk (P)	Rozdíl mezi výsledkem hospodaření a celkovými náklady	> 0	Jednoduchost výpočtu	Nezohledňuje se časový aspekt
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	Poměr zisku k celkovému vloženému kapitálu	> 1	Jednoduchost výpočtu Ocenění převahy příjmů nad investicemi	Nezohledňuje se časový aspekt
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	Poměr čistého zisku k vlastnímu kapitálu	> 1	Jednoduchost výpočtu Ocenění efektivity investovaných vlastních prostředků	Nezohledňuje se časový aspekt
Rentabilita tržeb (ROS)	Poměr zisku k tržbám z realizace	> 1	Jednoduchost výpočtu Ocenění efektivity realizace produkce	Nezohledňuje se časový aspekt Není možné vyhodnotit efektivitu investic
Doba návratnosti (PP)	Poměr investic k průměrnému ročnímu výsledku hospodaření dle projektu	méně	Jednoduchost výpočtu Ocenění návratnosti investic	Nezohledňuje se efektivita po termínu návratnosti

Dynamické metody hodnocení efektivity jsou založeny na metodě diskontování peněžních toků, která vychází z předpokladu rovnosti mezi hodnotou investic a budoucím tokem ekonomických výhod diskontovaných v současnosti. Diskontování se zpravidla provádí dvěma metodami – model CAPM (ocenění kapitálových aktiv) a model WACC (vážený průměr nákladů na celkový kapitál).

Základní dynamické metody hodnocení efektivity jsou uvedeny v tabulce č. 14.

Tabulka 14- Základní dynamické metody hodnocení efektivity. Zdroj: (Investopedia, 2020)

Název	Metoda výpočtu	Efektivní hodnota	Přednosti	Nedostatky
Čistá současná hodnota (NPV)	$NPV = \frac{\sum_{t=0+n} CF_t}{(1+a_t)^t}$ kde CF_t je peněžní příjmový tok za období t a je diskontní sazba	> 0	Ocenění převahy příjmů nad výdaji se zohledněním časového aspektu	Složitost ocenění diskontní sazby Nelze ocenit finanční pevnost a práh rentability
Vnitřní norma výnosnosti (IRR)	Diskontní sazba, při které $NPV = 0$	$> a$	Ocenění finanční pevnosti a hranice rentability	Složitost výpočtu
Diskontovaná doba návratnosti (DPP)	Poměr investic k diskontovanému výsledku hospodaření dle projektu	méně	Ocenění doby návratnosti investic se zohledněním časového aspektu	Nezohledňuje se efektivita po době návratnosti
Index ziskovosti (PI)	Poměr diskontovaného výsledku hospodaření k investicím	> 1	Ocenění peněžních toků na jednotku kapitálových výdajů	Závislost na diskontní sazbě

K hlavním přednostem dynamických metod hodnocení efektivity patří zohlednění časového aspektu a možnosti převést výsledky hospodaření podle projektu na současnost. Základním nedostatkem dynamických metod je složitost ocenění diskontní sazby a závislost na přesných prognózách peněžních toků.

Kromě uvedených tradičních metod hodnocení efektivity existují speciální metody, které se dále dělí na ekonomické (ekonomická přidaná hodnota) a pravděpodobnostní (metoda reálných opcí).

Chceme-li při hodnocení efektivity podnikatelského plánu získat co nejvěrohodnější výsledek, musíme použít souhrn výše uvedených metod včetně ocenění jak kvantitativních, tak i kvalitativních kritérií, a to včetně finančních i nefinančních ukazatelů.

Podnikatelský plán tedy představuje posloupnost úkonů týkajících se zdůvodnění objemů a způsobu investic, reálného investování, uvedení kapacit do provozu, aktuálního oceněním účelnosti zachování a pokračování projektu a výsledného hodnocení přínosnosti projektu po jeho skončení.

V praktické části práce bude zpracován reálný podnikatelský plán.

4 Vlastní práce

4.1 Popis podniku

Společnost s ručením omezeným „Rufstroj“ byla založena v roce 2008.

Níže je uvedena krátká charakteristika podniku:

- Sídlo podnikání - 3. Institutskaja 15, Moskva, 109428, Rusko
- Jednatel – Denis Rasskazov
- Počet zaměstnanců – 10 až 50
- Obor podnikání – Výroba a maloobchodní prodej se stavebními materiály, které nejsou zahrnuty v jiných kategoriích, ve specializovaných prodejnách
- Základní kapitál – 100 tis. rub.
- IČO - 7723659302

4.2 Praktické výsledky zpracování podnikatelského plánu

4.2.1 Shrnutí podnikatelského plánu

Cílem projektu je výroba polymerových pískových tašek.

Konečný výsledek projektu je dodávka polymerových pískových střešních tašek na území Ruska a přilehlých států.

Kritérium úspěchu je, že má konečná produkce vysokou kvalitu a splňuje požadavky, které na ni kladou spotřebitelé.

Místo realizace projektu: Moskevská oblast.

Cílová skupina: stavební společnosti, soukromí stavebníci, majitelé rodinných domů.

Celková hodnota projektu je 13 352 736 rublů

Objem vlastních prostředků je 1 452 736 rublů

Objem vypůjčených prostředků: 5 200 000 rublů (rozpočtové financování), 6 700 000 rublů (bankovní úvěry)

Čistý diskontovaný příjem projektu – 11 827 257 rublů

Diskontovaná doba návratnosti projektu je 2,07 let

Rentabilita výroby (podle čistého zisku) – 26,35 %

4.2.2 Situační analýza

4.2.2.1 PESTLE analýza

Zkoumání vnějšího prostředí korporace je třeba začít vyhodnocením hlavních globálních, regionálních a oborových trendů, které se posuzují pomocí koncepce PESTLE analýzy, vzhledem k tomu, že exogenní faktory (faktory vnějšího působení), jež mají vliv na rozvoj korporace, mají sociálně-politický, ekonomicko-technologický a ekologický kontext.

Situační analýza v rámci zpracování podnikatelského plánu předpokládá analýzu vnějšího a vnitřního prostředí.

V tabulce č. 15 je znázorněna dynamika základních ukazatelů ekonomické povahy, které mají vliv na činnost společností na trhu stavebních materiálů.

Tabulka 15 - Dynamika základních ukazatelů ekonomické povahy. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Jedn. měř.	2018	2019	2020	Změna 2019		Změna 2020	
					oproti 2018		oproti 2019	
					abs.	%	abs.	%
Počet obyvatel Ruska (k 31. prosinci)	tis. os.	146 781	146 745	146 749	-36	-0,02	4	0,00
Tempo růstu HDP	%	102,30	101,30	96,90	-1,00	-0,98	-4,40	-4,34
Investice do základního kapitálu	mld. rub.	17 782	19 329	20 118	1 547	8,70	789	4,08
Inflace v ročním vyjádření	%	4,30	3,00	4,90	-1,30	-30,23	1,90	63,33
Vážený průměrný kurz USD	rub.	62,70	65,08	72,13	2,38	3,80	7,05	10,83
Dynamika uvádění obytných domů do provozu v RF	mil. m ²	78,16	82,19	80,58	4,03	5,15	-1,61	-1,96
Podíl nízkopodlažní výstavby	%	44,97	46,61	48,03	1,64	3,65	1,42	3,05
Průměrná hypoteční sazba v rubelech	%	9,85	9,18	7,36	-0,67	-6,80	-1,82	-19,83

Krizové jevy v ekonomice na pozadí pandemie COVID-19 vedly ke snížení HDP o 4,4 %, jednou z hlavních překážek růstu byl pokles poptávky po energetických zdrojích na světovém trhu a také pád cen ropy (jakožto hlavních hybatelů rozvoje ruské ekonomiky závislé na zdrojích). Kromě toho bylo pozorováno výrazné snížení vkladu hlavních obsluhujících odvětví – podniků sociálně-kulturní sféry a zpracujícího průmyslu – do HDP. To vše vedlo mimo jiné ke zpomalení tempa růstu investic do základního kapitálu na 4,8 %, především pak u malých a středních podniků.

Výrazný vliv na trh stavebních materiálů má objem výstavby. Průměrný roční přírůstek zprovozněných obytných domů v RF v letech 2018-2020 byl kolem 1,6 % neboli 1,21 mil. m². Nicméně v podmínkách krizové situace na pozadí koronavirové pandemie bylo patrné snížení objemů výstavby v roce 2020 o 1,96 % neboli 1,61 mil. m². Tato tendence je zapříčiněna celou řadou omezujících opatření a také poklesem poptávky po nemovitostech v situaci, kdy roste kurz dolaru a snižují se příjmy obyvatelstva. Nehledě na to patří mezi pozitivní momenty rozvoje stavebního odvětví například růst podílu nízkopodlažní výstavby v roce 2020 o 1,42 %. Kromě toho významnou podporu stavebnímu odvětví poskytl státní program zvýhodněné hypotéky se sazbou 6,5 % p.a., díky čemuž byly do stavebního průmyslu zapojeny dodatečné peněžní prostředky a zůstala zachována pracovní místa.

Ekonomické faktory jsou úzce spojeny s politickými, konkrétně s geopolitickou situací, v první řadě se zavedením sankcí ze strany USA a EU vůči ruské ekonomice (od roku 2014) včetně stavebnictví. I přes svůj negativní vliv měly sankce i pozitivní dopady – růst programu náhrady dovozu prakticky až k úplnému přechodu na používání stavebních materiálů tuzemských výrobců ve vícepodlažní i nízkopodlažní výstavbě.

Celkově i přes krizové jevy na pozadí pandemie nelze situaci ve stavebnictví včetně výroby stavebních materiálů v roce 2020 považovat za nepříznivou. Daná tendence je důsledkem mimo jiné přijetí různých opatření státní podpory, z nichž lze jmenovat tato opatření:

- program zvýhodněné hypotéky (pod 6,5 %), mimo jiné i na trhu nízkopodlažní výstavby;
- pořízení bydlení u stavebníků v rámci státních programů;
- kompenzace úvěrových sazeb na doplnění oběhových a provozních prostředků pro stavební společnosti a výrobce stavebních materiálů;
- program výhodných úvěrů pro subjekty malého a středního podnikání (dále v textu MSP) pod 8,5 % p.a.
- snížení sazeb pojistného pro MSP včetně podniků působících ve stavebnictví od 1. ledna 2021 a jiné.

Právní aspekty rozvoje odvětví stavebních materiálů jsou spjaty s antimonopolní regulací. K opatřením antimonopolní regulace lze řadit vyšší frekvenci kontrol orgánů dozoru a větší důraz na dodržování legislativy zejména v části regulace cenotvorby základních stavebních materiálů. Uvedená opatření vedou k redukci a postupnému ústupu „šedých“ společností z trhu a také zabraňují „rozpíjení“ ceny na trhu, umožňují nabízet konkurenceschopné ceny.

Kromě toho stojí v daném kontextu za zmínku, že v Rusku dosud není federální zákon ani speciální technický předpis o kvalitě a bezpečnosti stavebních materiálů, což má za následek, že značná část produkce může být nelegální a falzifikovaná. Kvůli řešení daného problému bylo v aktuální etapě iniciováno sestavení jednotného seznamu stavební produkce, pro kterou platí

povinnost certifikace, a v budoucnu pak přijetí příslušného technického předpisu „o bezpečnosti stavebních materiálů a výrobků“. Zavedení dané praxe povede k redukci a postupnému ústupu „šedých“ společností a nekvalitních stavebních materiálů z trhu.

Sociokulturní předpoklady rozvoje ekonomiky jako celku a trhu stavebních materiálů zvláště jsou spojeny se změnou světonázorových představ společnosti. Například v současné etapě rozvoje nehledě na snížení kvality života v souvislosti s poklesem platební schopnosti a příjmů obyvatelstva je pro většinu lidí na prvním místě hodnotnost zároveň s cenou. Jinými slovy spotřebitelé kladou na první místo poměr mezi kvalitou produkce a cenou.

Jedním z nejdůležitějších faktorů rozvoje odvětví stavebních materiálů je technologický rozvoj, který předpokládá použití inovačních technologií jak při výrobě stavebních materiálů, tak i bezprostředně při provádění stavebních prací. Používání inovačních stavebních materiálů má za cíl zvýšit trvanlivost a ekologičnost stavebních konstrukcí a také zlepšit teploizolační, hydroizolační a zvukoizolační vlastnosti budov, a to jak obytných, tak i průmyslových. Jedním z inovačních stavebních materiálů je polymerová střešní taška s pískovým povrchem neboli ekotaška. Kromě toho k inovačním technologiím, které podstatně zjednodušují výrobu, patří 3D tisk, robotizace, technologie virtuální reality atd.

Zvláštní místo v rozvoji odvětví stavebních materiálů zaujímá ekologický faktor, jenž předpokládá harmonizaci činnosti člověka a životního prostředí. Daný faktor podmiňuje přechod k používání ekologických materiálů ve stavebnictví a využívání zpracovaných surovin atd.

Na základě probraných faktorů je sestavena tabulka PESTLE analýzy ruského trhu stavebních materiálů.

Tabulka 16 - PESTLE analýza ruského trhu stavebních materiálů. Zdroj: Vlastní zpracování

Faktor prostředí	Důležitost pro odvětví (A)	Vliv na podnik (B)	Zaměření vlivu (C)	Stupeň důležitosti (A*B*C)
1. Politické faktory (P)				
Opatření státní podpory	3	3	+1	+9
Geopolitická situace (sankce)	3	2	-1	-6
2. Ekonomické faktory (E)				
Růst objemů výstavby	3	3	+1	+9
Makroekonomické ukazatele	3	3	-1	-9
3. Sociální faktory (S)				
Srovnání kvality a ceny stavebních materiálů	3	3	+1	+9
Snížení kvality života obyvatelstva	3	3	-1	-9
4. Technologické faktory (T)				
Rozvoj digitálních technologií	3	3	+1	+9
Technologické inovace	3	3	+1	+9
5. Ekologické faktory (E)				
Využití ekologických materiálů ve stavebnictví	3	3	+1	+9
Snížení vlivu na životní prostředí	3	3	+1	+9
6. Právní faktory (L)				
Antimonopolní regulace	3	3	+1	+9
Technická regulace	3	3	+1	+9
				57

Provedená PESTLE analýza ukázala, že většina faktorů má pozitivní vliv na rozvoj ruského trhu stavebních materiálů. K nim je možné taky řadit potenciální růst objemů trhu, zájem o kvalitu a ekologičnost stavebních materiálů zároveň s jejich adekvátní cenou. Kromě toho má pozitivní

vliv rozvoj inovačních technologií stavebních materiálů a dále rozvoj digitálních technologií zaměřených v první řadě na snižování nákladů a zjednodušení výroby.

Výrazný negativní vliv na rozvoj trhu však má zhoršení makroekonomických ukazatelů a v důsledku toho snížení reálných příjmů obyvatelstva a možný odklon od výstavby a pořízování bydlení, což se negativně odráží na poklesu poptávky po stavebních materiálech.

4.2.2.2 Porterův model

V následující etapě situační analýzy je třeba provést analýzu podle modelu 5 sil.

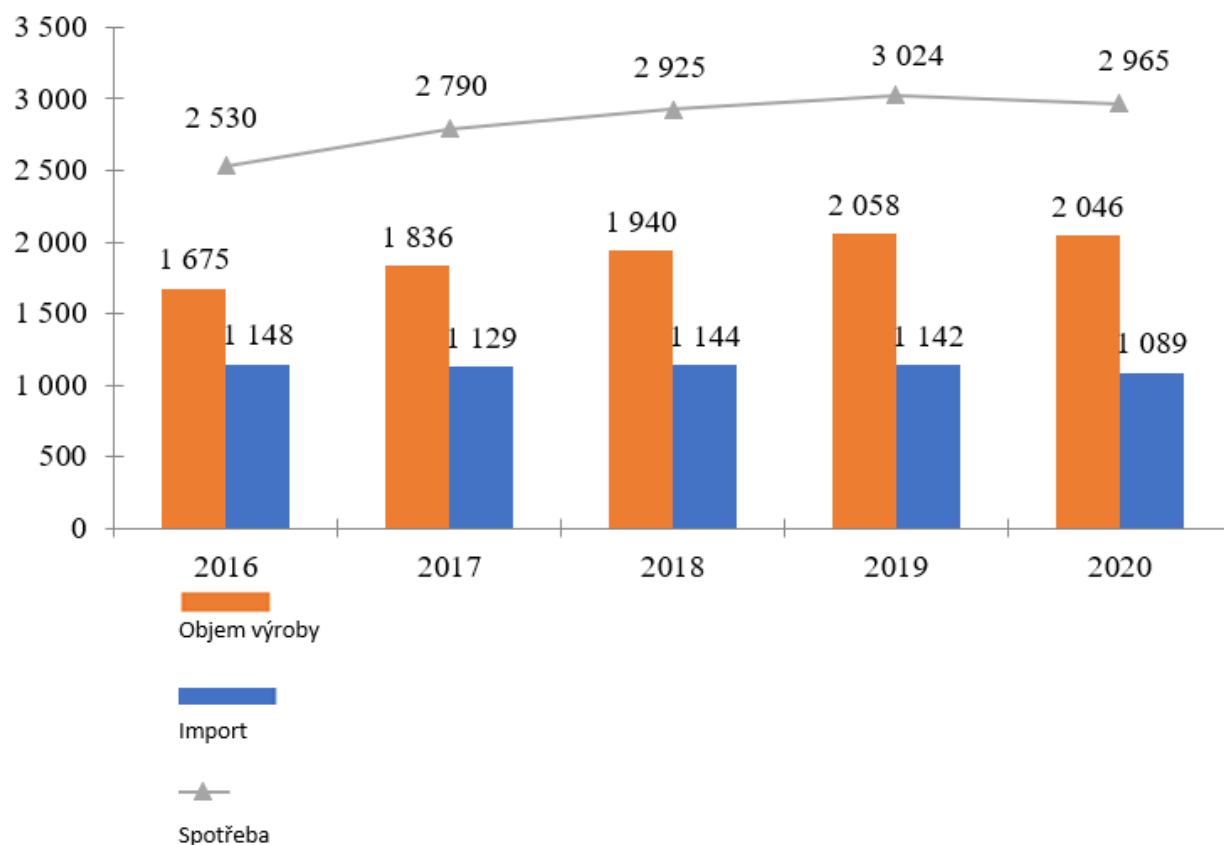
Tuto analýzu je třeba zahájit průzkumem situace na trhu střešních krytin a zejména situace ve výrobě polymerových pískových tašek.

V první řadě je třeba zmínit, že střešní krytiny se zpravidla dělí na dvě základní třídy – krytiny pro rovné střechy (typické pro vícepodlažní výstavbu) a krytiny pro šikmé střechy (používají se hlavně v nízkopodlažní výstavbě). Přitom krytiny pro šikmé střechy mají poměrně širokou klasifikaci:

1. Podle typu použitého materiálu – kov, cement, pálená hlína, polymer, živice.
2. Podle formy materiálu – kusové, plechové, hladké a rýhované.
3. Podle vzhledu – barevná škála, povrch atd.

Na obrázku je znázorněna dynamika výroby a spotřeby střešních krytin na ruském trhu v letech 2016-2020.

Obrázek 3 - Dynamika výroby a spotřeby střešních krytin na ruském trhu v letech 2016-2020, mil. m². Zdroj: (Rosstat, 2020)



Analýza ukázala, že výroba střešních krytin v ruských podnicích roste dostatečně vysokým tempem, během pěti let činil růst 22,15 % neboli 371 mil. m², a to i přesto, že v roce 2020 bylo patrné snížení o 0,6 % v souvislosti s krizovou situací a omezujícími opatřeními.

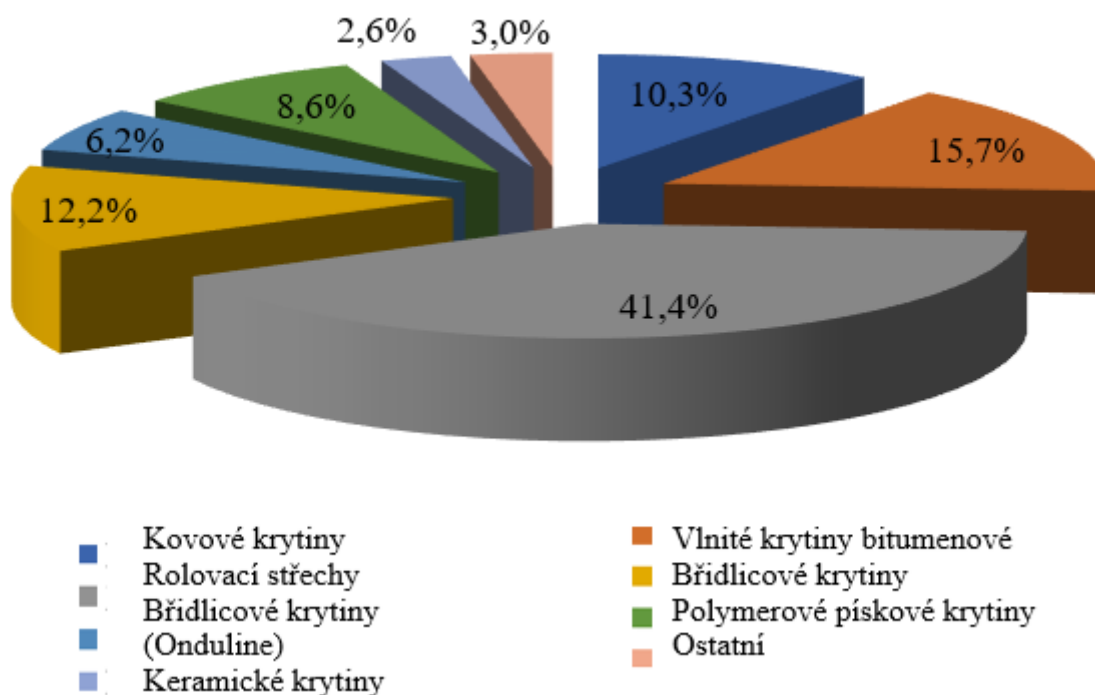
Je třeba zdůraznit, že pro odvětví je charakteristický deficit výrobních kapacit, neboť ve stávajících podnicích jsou rezervy těchto kapacit již prakticky vyčerpané. V roce 2020 byla vytíženost kapacit podniků na výrobu střešních krytin v Rusku téměř 90 %.

Zároveň ruský trh střešních krytin disponuje značným potenciálem. Objem spotřeby nepřetržitě roste v souvislosti s růstem objemů výstavby, růst spotřeby střešních krytin během 5 let činil 17,2 % neboli 435 mil. m². Přičemž spotřeba střešních krytin v Rusku stabilně přesahuje objemy výroby téměř 1,5krát, což se kompenzuje dovozem střešních krytin (především z Číny a Turecka), a i navzdory rozvoji politiky náhrady dovozu, která měla za následek menší pokles dovozu střešních krytin za 5 let více než o 5 %, činil dovoz v roce 2020 1 089 mil. m² (neboli 53,2 % z objemu výroby).

Celkově se podle odhadů expertů bude trh střešních krytin v Rusku rozvíjet, neboť v současné době ještě nedosáhl nasycení a pokračuje v růstu průměrně o 8-10 % za rok.

Stavební průmysl nestojí na místě, neustále zpracovává, vyrábí a nabízí spotřebitelům nové technologie a produkty pro každou etapu výstavby. Nicméně při všech novotách vypadala struktura trhu střešních krytin v roce 2020 následovně.

Obrázek 4 - Struktura ruského trhu střešních krytin v roce 2020, %. Zdroj: (Rosstat, 2020)



Jak je vidět z údajů uvedených na obrázku č. 4, nejsilnější potenciál rozvoje patří kovovým krytinám, které zaujímají 44 % z celkového objemu spotřeby. Poměrně velký objem trhu připadá na břidlici (více než 12 % trhu), přestože její popularita klesá. Značný podíl na trhu (kolem 16 %) připadá na profilovaný plech. Keramická (přírodní) krytina zaujímá nepatrný podíl na trhu – kolem 2,5 %, což souvisí s poměrně vysokou cenou materiálu, jenž není bez nedostatků. Podíl polymerové pískové krytiny činil v roce 2020 zhruba 8,6 % z celkového trhu střešních krytin, zároveň je ve stádiu aktivního růstu, což souvisí s tendencemi hledat praktičtější, ekonomičtější a ekologičtější materiály ve stavebnictví.

Poměrně vysoký potenciál růstu trhu polymerových pískových tašek (podle odhadů expertů o 5-10 % ročně) vede k rozvoji konkurence v daném odvětví (RBC, 2020).

Níže jsou představeny hlavní konkurenty podniku v oblasti výroby polymerových pískových střešních tašek na území Moskvy a Moskevské oblasti.

Hlavními výrobci polymerových pískových tašek v Moskvě a Moskevské oblasti jsou:

1. s.r.o. „Krovlja Ljuks“, Moskva (výrobní kapacita 100 tis. m²)
2. s.r.o. „NPK Polizand“, Moskva (výrobní kapacita 80 tis. m²)
3. s.r.o. „Stroitěl AG“, Moskva (výrobní kapacita 120 tis. m²)
4. s.r.o. „Jevrokrovlí“, Moskva (výrobní kapacita 50 tis. m²)

Objemy výroby výše uvedených podniků uspokojují potřeby trhu polymerových pískových tašek v Moskvě a Moskevské oblasti jen z 30 % (a s očekávaným růstem trhu to bude ještě méně).

Potřeby trhu naplňují dodávky z jiných ruských závodů z jiných regionů a také ze zahraničí (Bělorusko, Čína, Turecko). Čínské a turecké materiály jsou sice levnější, ale po úhradě celních poplatků se výrazně prodraží.

V následující tabulce je znázorněna srovnávací analýza výrobců polymerových pískových tašek v Moskvě a Moskevské oblasti.

Obrázek 5 - Srovnávací analýza výrobců polymerových pískových tašek v Moskvě a Moskevské oblasti. Zdroj: Vlastní zpracování

Výrobce	Výrobní kapacity, tis. m ³	Vytíženost kapacit, %	Cena, rub./m ²	Geografie dodávek	Kvalita produkce	Dodací lhůty
Krovlja Ljuks	100	89,2	620	Centrální federální okruh, další regiony Ruska	vysoká	průměrné
NPK Polizand	80	87,5	580	Centrální federální okruh, další regiony Ruska	vysoká	průměrné
Stroitěl AG	120	93,4	650	Centrální federální okruh, další regiony Ruska	vysoká	rychlé
Jevrokrovi	50	91,2	570	Centrální federální okruh	vysoká	rychlé

Provedená analýza ukázala, že mezi výrobci polymerových pískových tašek v Moskvě a Moskevské oblasti není zřetelný lídr, některé společnosti vedou ve výrobních kapacitách, jiné v ceně, a ještě další v logistice dodávek. Takže aby se dalo podniku konkurovat na trhu, je třeba věnovat velkou pozornost kvalitě produkce, cenové politice a také logistice dodávek a dodacím lhůtám.

Zbožím nahrazujícím polymerové pískové tašky jsou jiné střešní krytiny.

Odběratelé. Hlavními odběrateli polymerových pískových tašek jsou: stavební společnosti, soukromí stavebníci, majitelé rodinných domů, ostatní spotřebitelé.

Kupující, jenž má zájem o kvalitní produkci za přijatelnou cenu a v krátké lhůtě, přistupuje k výběru dodavatele střešních krytin velmi odpovědně. Nespornou výhodou odběratelů je v tomto případě možnost využít nahrazující zboží a dále pak konkurence mezi výrobci.

Dodavatelé. Taky je nezbytné zohlednit hlavní dodavatele surovin a materiálů pro výrobu polymerových pískových tašek. Hlavními materiály pro výrobu polymerových pískových tašek jsou:

- polymer v granulích nebo vločkách (28 %),
- stavební písek (70 %),
- barvivo (2 %).

V Moskevské oblasti funguje několik minizávodů na zpracování polymerových odpadů, což je základní surovina pro výrobu polymerových pískových tašek.

K dnešnímu dni činí celková kapacita minizávodů na zpracování polymerových odpadů v Moskevské oblasti 12 500 tis. tun za rok. Podnik tak nebude mít problémy s pořízením této suroviny. Průměrná cena polymeru v granulích je 95 rub. /kg.

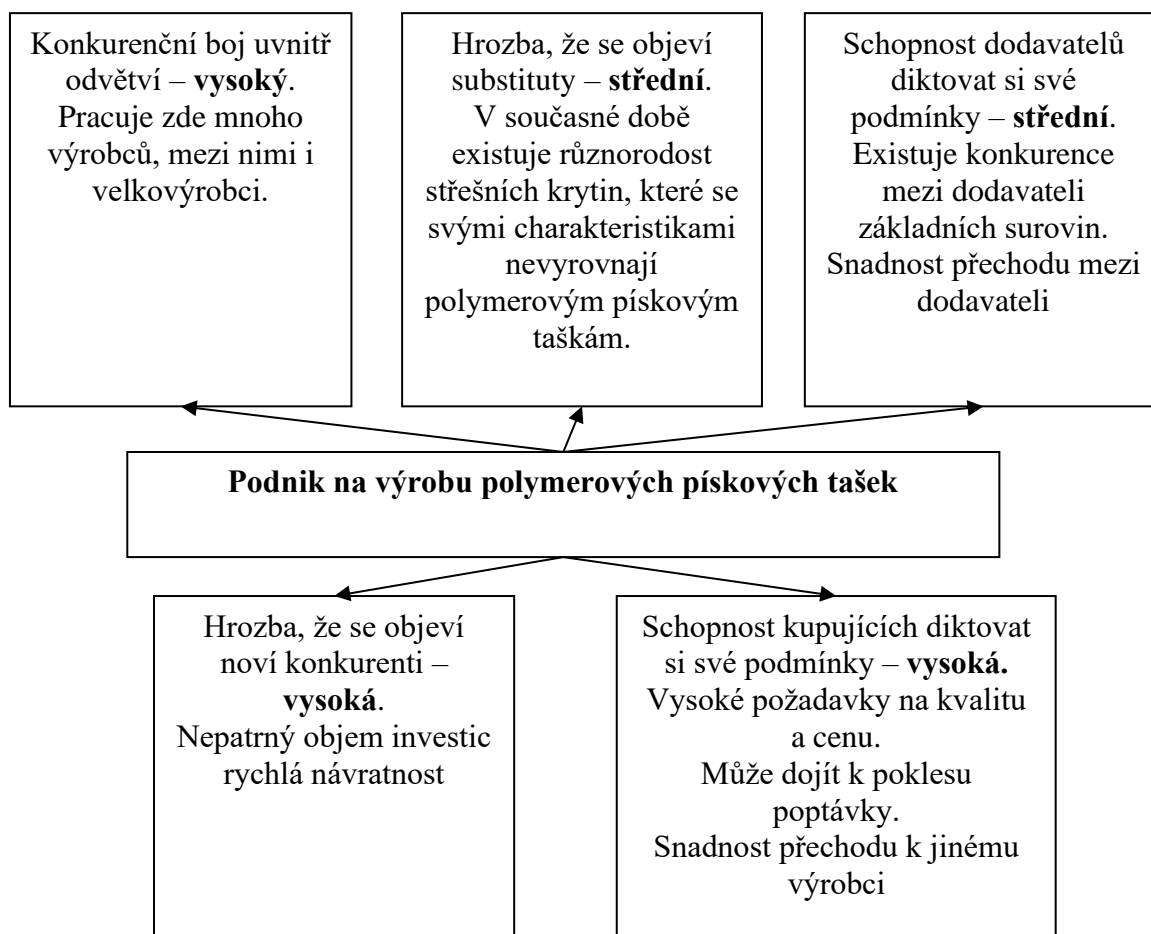
Na výrobu polymerových pískových tašek je třeba použít drobnozrnný písek. Dodavateli tohoto druhu písku v Moskevské oblasti jsou: s.r.o. „EtalonStrojInvest“, s.r.o. „DorTechStroj“ a další podniky, mj. ve sféře automobilové dopravy. Podnik tak nebude mít problémy s pořízením této suroviny.

Dodavatelem barviva v Moskevské oblasti je s.r.o. „Mostechkom“ (105 rub. /kg).

Analýza dodavatelů tedy ukázala, že pro výrobu polymerových pískových tašek jsou plně zajištěny nezbytné surovinové a materiální zdroje, jejichž dodávky jsou garantovány.

Na základě provedené analýzy níže je představen model pěti sil pro podniky na trhu polymerových pískových tašek.

Obrázek 6 - Model pěti sil Portera pro podniky na trhu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování



Z výše uvedeného obrázku lze tedy učinit závěr, že největší vliv na činnost podniku na trhu polymerových pískových tašek bude mít tržní síla kupujících a konkurenční boj uvnitř odvětví. Hrozba ze strany dodavatelů surovin a možnost substitučního zboží se hodnotí jako střední.

Celkově je potenciál vstupu na trh střešních krytin poměrně vysoký a perspektivní.

4.2.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Další etapa situační analýzy předpokládá zkoumání vnitřního prostředí podniku.

Vnitřní prostředí podniku zahrnuje tyto prvky.

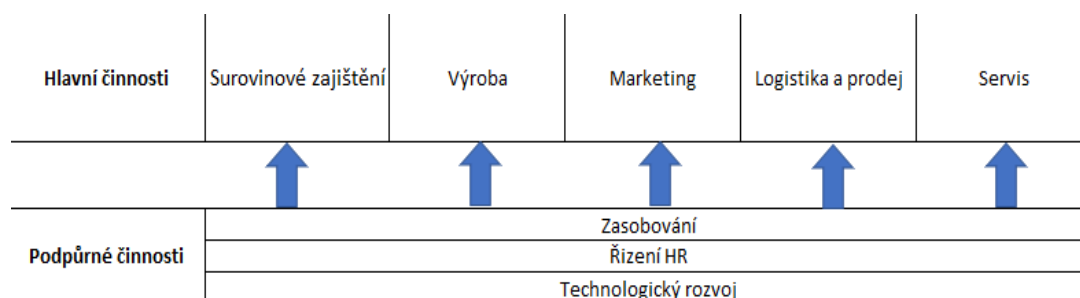
Obrázek 7 - Vnitřní prostředí podniku. Zdroj: Vlastní zpracování



Objektem zkoumání je s.r.o. „RUFSTROJ“ – podnik na výrobu střešních krytin. Hlavní směr činnosti s.r.o. „RUFSTROJ“ je výroba a prodej kovové střešní krytiny (kovové tašky, profilovaný plech).

Analýzu vnitřního prostředí s.r.o. „RUFSTROJ“ je třeba začít analýzou vnitřních obchodních procesů, to jest sestavením hodnotového řetězce.

Obrázek 8 - Hodnotový řetězec s.r.o. „RUFSTROJ“. Zdroj: Vlastní zpracování



Z hodnotového řetězce s.r.o. „RUFSTROJ“ je vidět, že značná pozornost v činnosti podniku věnována surovinovému zajištění výrobní činnosti a také vlastnímu procesu výroby, s čímž souvisí kvalita a spolehlivost vyráběných střešních krytin a také rychlost zhotovení.

Dále je provedena stručná analýza finanční složky činnosti s.r.o. „RUFSTROJ“ podle metodiky J. S. Melkumova, která je probrána v teoretické kapitole práce a podle níž je dostupnost a možnost výběru té či jiné metody financování v systémů podnikatelského plánování podniku závislá na stádiu životního cyklu podniku, jeho schopnosti k růstu a udržitelnému rozvoji a také na efektivitě projektu.

S.r.o. „RUFSTROJ“ existuje již 13 let a má dostatečné praktické i řídicí zkušenosti. Hlavním cílem strategického rozvoje a zpracování podnikatelských plánů investičních projektů je podpora dosažené úrovně rozvoje a maximalizace zisku. Podnik se tedy nachází ve stádiu Zralosti, kdy prakticky všechny metody financování investičních projektů mají vysoký stupeň dostupnosti.

Pro výpočet integrálního ukazatele schopnosti podniku k růstu a udržitelnému rozvoji (SR) je třeba vyhodnotit následující kritéria: finančně-investiční potenciál (FIP), tendence rozvoje (TR) a kvalitu rozvoje (KR) s.r.o. „RUFSTROJ“.

Na základě údajů z účetní závěrky (Rusprofile, 2021) s.r.o. „RUFSTROJ“ jsou vypočítány ukazatele pro vyhodnocení kritéria FIP.

Tabulka 17 - Výpočet ukazatelů pro vyhodnocení kritéria FIP. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	2017	2018	2019	2020
Koeficient rentability hlavní činnosti, K1	0,01	0,01	0,02	0,04
Koeficient zabezpečení vlastními oběhovými prostředky, K2	0,17	0,24	0,20	0,18
Koeficient absolutní likvidity, K3	0,13	0,44	0,18	0,48
Koeficient aktuální likvidity, K4	1,21	1,32	1,26	1,21
Koeficient krytí, K5	0,17	0,55	0,31	0,64
Koeficient zabezpečení rezerv vlastními a s nimi srovnatelnými zdroji formování, K6	29,39	3,60	2,24	1,40
Koeficient průměrné doby obratu pohledávek (ve dnech), K7	186	91	101	63
Koeficient průměrné doby obratu závazků (ve dnech), K8	179	117	107	104
Koeficient nezávislosti, K9	0,18	0,25	0,23	0,20

Dále vypočítané ukazatele jsou porovnány s normativními hodnotami uvedenými v teoretické části práce a je vyhodnoceno kritérium FIP.

Tabulka 18 - Vyhodnocení kritéria FIP pro s.r.o. „RUFSTROJ“ za rok 2020. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	rok 2020	Body	Váha	FIP
Koeficient rentability hlavní činnosti, K1	0,04	50	0,2	10
Koeficient zabezpečení vlastními oběhovými prostředky, K2	0,18	25	0,08	2
Koeficient absolutní likvidity, K3	0,48	100	0,15	15
Koeficient aktuální likvidity, K4	1,21	50	0,15	7,5
Koeficient krytí, K5	0,64	50	0,08	4
Koeficient zabezpečení rezerv vlastními a s nimi srovnatelnými zdroji formování, K6	1,40	75	0,1	7,5
Koeficient průměrné doby obratu pohledávek (ve dnech), K7	62,83	50	0,08	4
Koeficient průměrné doby obratu závazků (ve dnech), K8	104,31	25	0,08	2
Koeficient nezávislosti, K9	0,20	30	0,08	2,4
FIP				54,4

V další etapě je provedeno bodové ohodnocení kritéria TR pro s.r.o. „RUFSTROJ“ za poslední tři roky.

Tabulka 19 - Bodové ohodnocení kritéria TR pro s.r.o. „RUFSTROJ“ za poslední tři roky. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Tendence rozvoje			Celkem
	2018	2019	2020	
Koeficient rentability hlavní činnosti, K1	0	1	1	2
Koeficient zabezpečení vlastními oběhovými prostředky, K2	1	-1	-1	-1
Koeficient absolutní likvidity, K3	1	-1	1	1
Koeficient aktuální likvidity, K4	1	-1	-1	-1
Koeficient krytí, K5	1	-1	1	1
Koeficient zabezpečení rezerv vlastními a s nimi srovnatelnými zdroji formování, K6	-1	-1	-1	-3
Koeficient průměrné doby obratu pohledávek (ve dnech), K7	1	-1	1	1
Koeficient průměrné doby obratu závazků (ve dnech), K8	1	1	1	3
Koeficient nezávislosti, K9	1	-1	-1	-1
Celkem				2

Sečtení bodů umožní vyhodnotit tendence rozvoje podniku a ratingové hodnocení kritéria TR s.r.o. „RUFSTROJ“.

Tabulka 20 - Tendence rozvoje a ratingové hodnocení s.r.o. „RUFSTROJ“. Zdroj: Vlastní zpracování

Součet bodů	Kritérium TR	Ratingové hodnocení, bod
2	Neutrální	50

Dále je třeba vyhodnotit kritérium KR pro s.r.o. „RUFSTROJ“ v souladu s parametry uvedenými v tabulce č. 9. Hodnocení je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 21 - Vyhodnocení kritéria KR pro s.r.o. „RUFSTROJ“. Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	Popis ukazatele	Body	Váhový koeficient	Hodnocení
Charakteristika ekonomického odvětví	rozvíjející se	75	0,2	15
Konkurence	střední	50	0,1	5
Závislost na dodavatelích	střední	50	0,15	7,5
Závislost na odběratelích	střední	50	0,15	7,5
Úroveň řízení	střední	50	0,1	5
Vedení finanční dokumentace	jsou chyby	50	0,05	2,5
Vzájemné vztahy s věřiteli	dobré vztahy	75	0,25	18,75
CELKEM				61,25

Na základě provedených hodnocení lze vypočítat integrální ukazatel schopnosti podniku k růstu a udržitelnému rozvoji (SR) pro s.r.o. „RUFSTROJ“ (viz tabulku 15).

Tabulka 22 - Hodnocení integrálního ukazatele SR pro s.r.o. „RUFSTROJ“. Zdroj: Vlastní zpracování

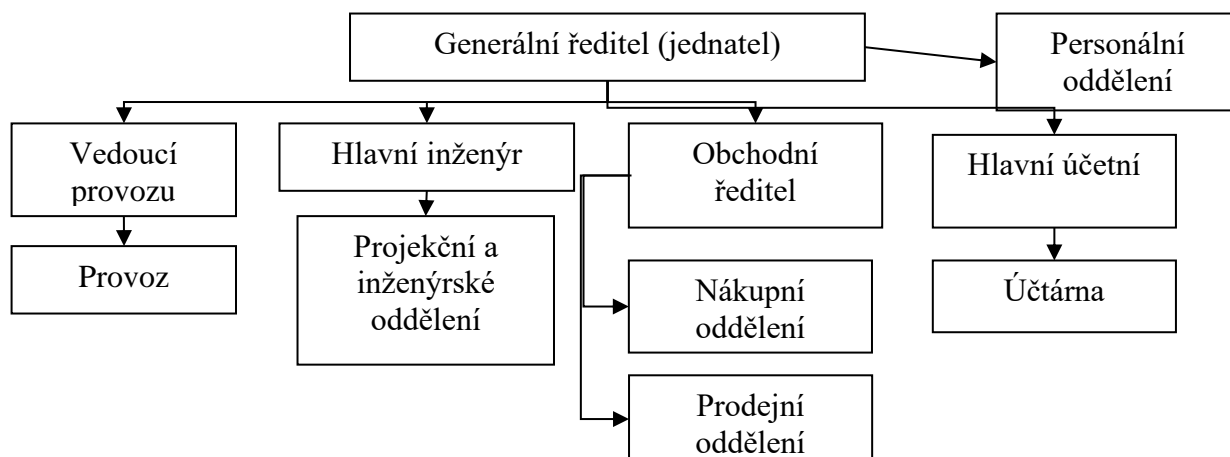
Kritérium	Bod	Váha	Hodnocení
Finančně-investiční potenciál (FIP)	54,40	0,50	27,20
Tendence rozvoje (TR)	2,00	0,25	0,50
Kvalita rozvoje (KR)	61,25	0,25	15,31
Integrální ukazatel SR			43,01

Provedené výpočty ukázaly, že integrální ukazatel SR pro s.r.o. „RUFSTROJ“ je 43,01. Podle stupnice uvedené v tabulce č. 11 má podnik rating (třídu) B4 a má střední úroveň rozvoje a schopností k růstu. Při střední úrovni rozvoje je vysoká dostupnost typická pro takové metody financování investičních projektů, jako jsou vlastní prostředky, leasing, faktoring, střední dostupnost (při dobrém zdůvodnění a vysoké efektivitě podnikatelského plánu) je typická pro bankovní úvěry a rozpočtové financování.

Nezbytnou částí každé organizace je složka lidských zdrojů.

Organizační struktura řízení s.r.o. „RUFSTROJ“ je lineárně-funkcionální.

Tabulka 23 - Organizační struktura řízení s.r.o. „RUFSTROJ“. Zdroj: Vlastní zpracování



Průměrný evidenční stav zaměstnanců s.r.o. „RUFSTROJ“ k 1. 1. 2021 činil 26 osob.

Je třeba zdůraznit, že v podniku pracují vysoce kvalifikovaní specialisté a pracovníci. Všichni zaměstnanci podniku včetně inženýrů, výrobních dělníků, logistiků, manažerů pro prodej absolvují pravidelná vnitropodniková školení.

Marketingový systém podniku sestává z těchto základních prvků: produkt (služba), cena, distribuce, propagace. Analýza provedená v rámci této práce nám dovoluje učinit následující závěry ke každému z prvků marketingu s.r.o. „RUFSTROJ“ v současném období:

1. Produkt – nedostatečně široký sortiment (výroba kovových krytin a profilovaného plechu).
2. Cena – nedostatečně konkurenceschopné ceny. V s.r.o. „RUFSTROJ“ sledujeme vysoké ceny produkce v porovnání s konkurencí, což je způsobeno mimo jiné vysokými náklady, především materiálními.
3. Distribuční kanály – přímé prodeje produkce (nejefektivnější pro trh).
4. Propagační kanály – využívání nedostatečně efektivních propagačních kanálů. Systém propagace produkce s.r.o. „RUFSTROJ“ spočívá ve využívání off-line reklamních metod přilákání klientů (včetně reklamy v médiích, venkovní reklamy, účasti na výstavách atd.), které jsou poměrně drahé a neefektivní (zvláště pro soukromé klienty), neposkytují potřebnou konverzi v porovnání s online metodami (vytvoření a propagace internetových stránek, kontextová reklama atd.).

Vcelku lze učinit závěr, že je systém marketingu v s.r.o. „RUFSTROJ“ nedostatečně efektivní, a to je třeba při zpracování podnikatelského plánu zohlednit.

Na základě provedené analýzy je možné sestavit matici SWOT analýzy pro s.r.o. „RUFSTROJ“.

Tabulka 24 - SWOT analýza s.r.o. „RUFSTROJ“ na trhu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování

<p>S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vlastní doprava 2. Zkušenost s diverzifikací 3. Stabilní obchodní vztahy s dodavateli a odběrateli na vzájemně propojených trzích 	<p>W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Absence vlastních výrobních surovin 2. Nutnost značných investic
<p>O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Růst objemů výstavby 2. Potenciál polymerových pískových tašek v poměru „cena-kvalita“ 3. Možnost úplné integrace nové výroby do hodnotového řetězce 4. Existence volných ploch na základnách 	<p>T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Riziko vyššího daňového zatížení 2. Riziko podstatného zdražení zdrojů 3. Hrozba přímého proniknutí zahraničních dodavatelů na trh 4. Riziko nenávratnosti investic 5. Riziko výroby produkce nízké kvality

Argumenty pro vstup s.r.o. „RUFSTROJ“ na trh polymerových pískových tašek:

- překonání vnitřní konkurence (mezi hlavními dodavateli odběratele);
- zapojení volných ploch na základnách
- zisk navíc.

Zpracování podnikatelského plánu na zřízení výroby polymerových pískových tašek v s.r.o. „RUFSTROJ“ předpokládá integraci s hodnotovým řetězcem stávajících směrů činnosti podniku.

Obrázek 9 - Srovnání hodnotových řetězců směrů činnosti s.r.o. „RUFSTROJ“. Zdroj: Vlastní zpracování

Směr	Články hodnotového řetězce					
	Nákup materiálů a logistika	Technologie	Výroba	Marketing	Distribuce	Servis
Kovová krytina						
Polymerová písková taška						
Poznámka:						
	Možnost konsolidace nákupů a tlaku na dodavatele					
	Možnost společného využití technologií a společného výzkumu a vývoje, výměna zkušeností a znalostí					
	Možnosti sjednocení marketingové činnosti, prodeje, poprodejněho servisu, společného využívání distribučních kanálů a jména společnosti					
	Strategická shoda chybí					

Provedená analýza ukázala, že úplná integrace nového směru činnosti – výroby polymerových pískových tašek – do hodnotového řetězce svědčí o vysoké investiční lákavosti vstupu společnosti na trh polymerových pískových tašek.

Tudíž je vstup s.r.o. „RUFSTROJ“ na trh polymerových pískových tašek perspektivní směr diverzifikace, poněvadž odvětví je dynamické a lákavé, konkurence je slabá a zařazení daného směru do hodnotového řetězce ještě více synchronizuje provozní a výrobní procesy v podniku.

4.2.3 Popis produkce

V rámci zpracování a realizace podnikatelského plánu se posuzuje výroba stavební produkce – polymerových pískových tašek.

Obrázek 10 - Polymerová písková střešní taška. Zdroj: (Brevna, 2021)



Polymerové pískové střešní tašky patří ke střešním krytinám nové generace, které v sobě zdárně snoubí užitečné fyzikální a chemické vlastnosti polymerů, dlouhověkost křemenného písku a estetické vlastnosti keramické tašky.

Srovnávací analýza technických charakteristik základních střešních krytin je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 25 - Srovnávací analýza technických charakteristik základních střešních krytin. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Polymerová písková střešní taška	Kovová taška	Pružná taška	“Eurobřidlic“ (Onduline)	Břidlice
Složení střešních krytin	Polymer, písek, barvivo	Kov, barvivo	Skelná rohož, impregnace, polymer, živice	Lepenka, impregnace živicí	Azbest, cement
Hmotnost 1 m ²	22 kg	4-6 kg	Od 8 kg	3-4 kg	14-20 kg
Odolnost proti otřesům	Slabá, křehká	Není odolná proti otřesům	Odolná proti otřesům	Odolná proti otřesům	Není odolná proti otřesům
Odpor zatížení	Vysoký	Nízký	Vysoký díky podložce	Střední	Slabý
Absorpce vody	Od 1 do 6 %	0 %	Více než 10 %	Do 8 %	Více než 10 %
Tepelná vodivost	Nízká, kondenzát	Vysoká, tvorba kondenzátu	Nízká díky podložce	Střední	Nízká
Zvukoizolace	Vynikající	Nejhorší	Dobrá	Střední	Střední
Termostabilita	500 °C nehořlavá	500 °C nehořlavá	150 °C zápalná	100 °C snadno hořlavá	Nehořlavá
Odolnost vůči korozi	Odolná	Neodolná	Odolná	Odolná	Odolná
Estetičnost	Vysoká	Střední	Vysoká	Střední	Střední
Životnost	80 let	10 let	50 let	20 let	30 let

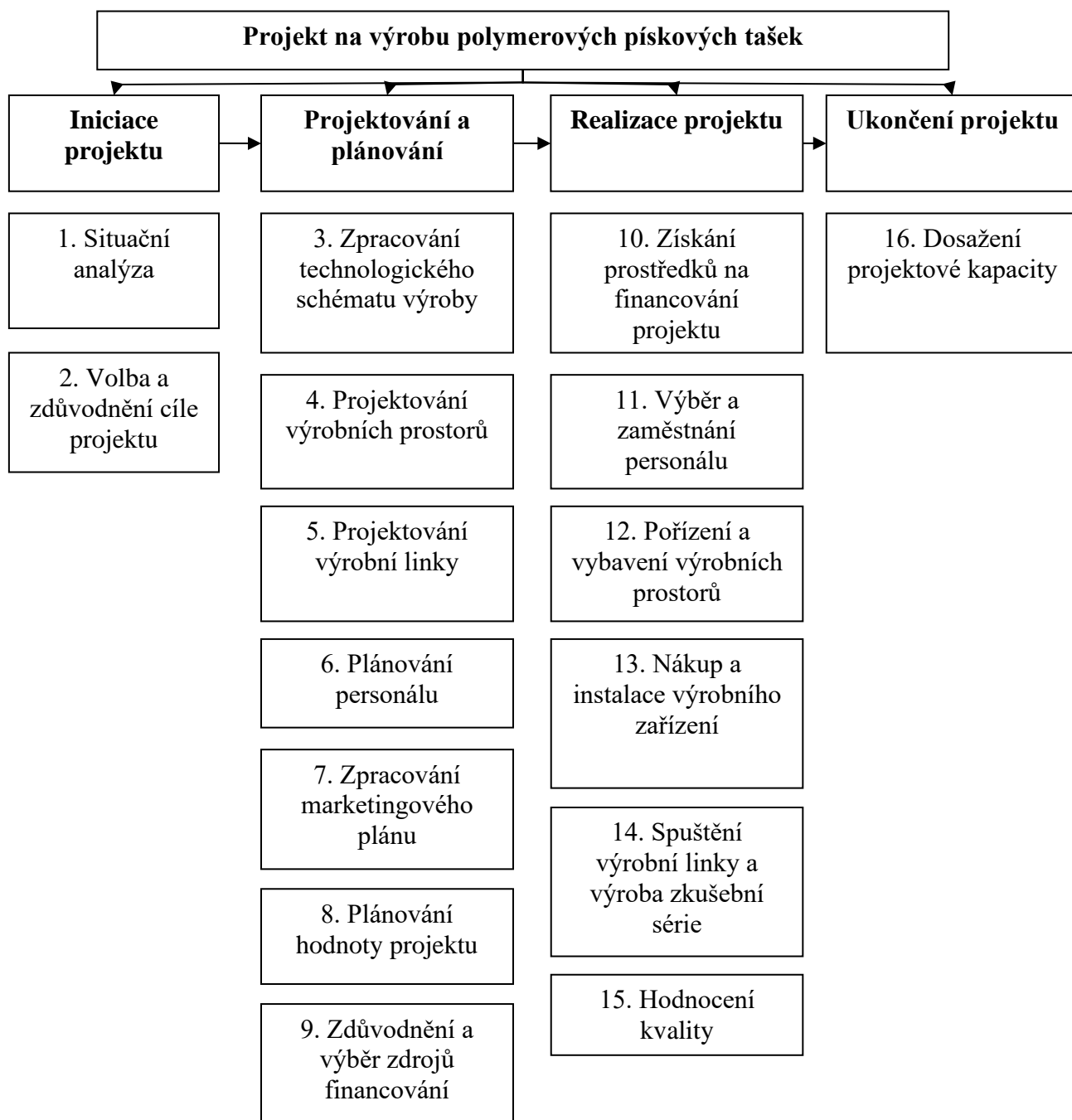
Na základě výsledků posouzení technických charakteristik je důležité zdůraznit toto: mezi vyráběnými střešními krytinami má podle některých technických ukazatelů polymerová písková taška vůdčí postavení.

Hlavní přednosti polymerové pískové tašky jsou: dlouhá životnost, estetičnost, požární bezpečnost, odolnost vůči agresivním prostředím, ekologičnost, dobrá protihluková izolace, vynikající tepelná izolace a zvukoizolace. Tyto vlastnosti odlišují polymerovou pískovou střešní tašku od ostatních materiálů. K hlavním nedostatkům polymerové pískové tašky patří křehkost a poměrně obtížná montáž.

4.2.4 Organizační plán

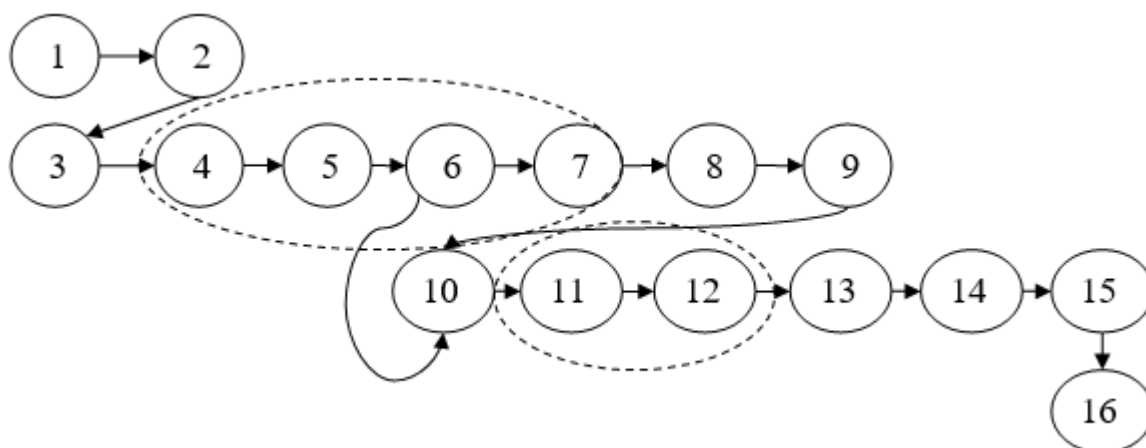
Další etapou podnikatelského plánování je organizační plán. Pro začátek je potřeba představit rozkládanou strukturu projektu na výrobu polymerových pískových tašek.

Obrázek 11 - Rozkládaná struktura projektu na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování



Dále je nezbytné zjistit závislost mezi jednotlivými kroky struktury projektu výroby polymerových pískových tašek v podobě síťového grafu.

Obrázek 12 - Síťový graf projektu na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování



V daném projektu bude kritickou cestou celý projekt.

V níže uvedené tabulce je představen harmonogram realizace projektu na výrobu polymerových pískových tašek.

Tabulka 26 - Harmonogram realizace projektu na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování

Č.	Obsah etapy realizace projektu	Datum zahájení	Délka trvání, týdnů	Datum ukončení
1	Situační analýza	05.04.2021	2	18.04.2021
2	Volba a zdůvodnění cíle projektu	19.04.2021	1	25.04.2021
3	Zpracování technologického schématu výroby	26.04.2021	1	02.05.2021
4	Projektování výrobních prostorů	03.05.2021	1	09.05.2021
5	Projektování výrobní linky	03.05.2021	1	09.05.2021
6	Plánování personálu	03.05.2021	1	09.05.2021
7	Zpracování marketingového plánu	03.05.2021	1	09.05.2021
8	Plánování hodnoty projektu	10.05.2021	1	16.05.2021
9	Zdůvodnění a výběr zdrojů financování	17.05.2021	1	23.05.2021
10	Výběr a zaměstnání personálu	10.05.2021	2	23.05.2021
11	Pořízení a vybavení výrobních prostorů	24.05.2021	2	06.06.2021
12	Nákup a instalace výrobního zařízení	24.05.2021	2	06.06.2021
13	Spuštění výrobní linky a výroba zkušební série	07.06.2021	1	13.06.2021
14	Hodnocení kvality produkce	14.06.2021	1	20.06.2021
15	Dosažení projektové kapacity	21.06.2021	2	04.07.2021
	Celkem	05.04.2021	13	04.07.2021

Délka trvání realizace projektu na výrobu polymerových pískových tašek je 13 týdnů – od 05.04. do 04.07.2021.

Ganttův diagram pro projekt je uveden v níže uvedené tabulce.

Obrázek 13 - Ganttův diagram pro projekt výroby polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Situační analýza	■	■											
Volba a zdůvodnění cíle projektu			■										
Zpracování technologického schématu výroby				■									
Projektování výrobních prostor					■								
Projektování výrobní linky					■								
Plánování personálu					■								
Zpracování marketingového plánu					■								
Plánování hodnoty projektu						■							
Zdůvodnění a výběr zdrojů financování							■						
Výběr a zaměstnání personálu						■	■						
Pořízení a vybavení výrobních prostor								■	■				
Nákup a instalace výrobního zařízení								■	■				
Spuštění výrobní linky a výroba zkušební série										■			
Hodnocení kvality produkce											■		
Dosažení projektové kapacity												■	■

Technologické schéma výroby polymerových pískových tašek je uvedeno na následujícím obrázku.



Do míchačky se naplní ve správném poměru výchozí materiály: polymerový základ (surovina), písek, barvivo a ty se rovnoměrně promísí. Pro různé stavební materiály jsou různé poměry výchozích materiálů

Dále se směs naplní do tavicího a nahřívacího agregátu (extruderu), kde se polymerová písková kompozitní směs míchá a zároveň taví. Na výstupu je hotová hmota, která jde do lisu na tvarování. Tvarování výrobku probíhá po dobu 20-30 sekund. Hotovou produkci je možné hned převézt do skladu.

Pro výrobu polymerových pískových tašek jsou nezbytné tyto výrobní prostory:

1. Vytápěné výrobní prostory o rozloze 200 m², výška 6 m.
2. Skladové prostory o rozloze 400 m², výška 5 m.
3. Prostranství a přístřešky pro suroviny, pomocné prostory 100 m².

Celková rozloha výrobního komplexu je 700 m²

V tabulce č. 26 jsou uvedena základní zařízení, která jsou nezbytná pro výrobu polymerových pískových tašek.

Tabulka 27 - Zařízení nezbytná pro výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování

Název zařízení	Mn., jedn.
TNA – Tavicí a nahřívací agregát	1
Míchačka SBR-500	1
Lis 100 tun rozměry stolu 630x630 D2430	1
Lisovací forma PP Střešní taška	1
Lisovací forma PP Hřeben	1
Váhy MK-15.2	2

Výběr dodavatelů zařízení a uzavření smlouvy o dodávce zařízení provede nákupní oddělení s.r.o. „RUFSTROJ“. Dodávku, instalaci a následné seřízení a spuštění zařízení provede vlastními silami dodavatel.

Výčet zaměstnanců provozu na výrobu polymerových pískových tašek je uveden v tabulce č. 27.

Tabulka 28 - Personál provozu na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování

Kategorie zaměstnanců	Počet, os.
Vedoucí provozu	1
Obsluha TNA	2
Výrobní personál	6
Skladníci	4
Celkem	13

Do provozu na výrobu polymerových pískových tašek je tedy třeba najmout 13 osob. Za výběr, nábor, zaměstnání a zaškolení personálu dle projektu na výrobu polymerových pískových tašek zodpovídají pracovníci personálního oddělení s.r.o. „RUFSTROJ“.

4.2.5 Marketingový plán

Zpracování marketingového plánu je třeba začít definováním cílové skupiny. V daném kontextu lze využít metodiku STP (segmentation-targeting-positioning).

Pro začátek je nezbytné stanovit kapacitu trhu polymerových pískových tašek Centrálního federálního okruhu. Odhad kapacity trhu je uveden v tabulce 22.

Tabulka 29 - Odhad kapacity trhu polymerových pískových tašek Centrálního federálního okruhu, tis. m². Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	2020	2021P	2022P	2023P	2024P	2025P
Dynamika uvádění obytných domů do provozu	25 138,1	25 764,2	26 085,8	26 407,4	26 729,1	27 050,7
Vícepodlažní obytné domy	13 064,3	13 011,7	12 804,1	12 596,5	12 388,9	12 181,3
Nízkopodlažní obytné domy	12 073,8	12 752,4	13 281,7	13 810,9	14 340,2	14 869,4
Dynamika uvádění nebytových prostor do provozu	7 720,2	8 034,4	8 177,0	8 319,5	8 462,1	8 604,7
Průmyslové budovy	2 694,4	2 812,1	2 861,8	2 911,6	2 961,4	3 011,1
Budovy sociálně-kulturní sféry	5 025,9	5 222,3	5 315,1	5 407,9	5 500,7	5 593,5
Celkem výstavba	32 858,3	33 798,6	34 262,8	34 727,0	35 191,1	35 655,3
Norma spotřeby polymerových pískových tašek na 1 m ²	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02
Potenciální kapacita trhu	33 515,5	34 474,5	34 948,0	35 421,5	35 895,0	36 368,4
Celková kapacita cílového trhu	17 441,7	18 334,2	18 968,7	19 603,2	20 237,7	20 872,2
Dostupný objem cílového trhu	16 220,8	17 050,8	17 640,9	18 231,0	18 821,1	19 411,2
Reálně dosažitelný objem trhu	7 623,8	8 013,9	8 291,2	8 568,6	8 845,9	9 123,3

Podle dat Federálního statistického úřadu (Rosstat, 2020) byl souhrnný objem uvedení bytových i nebytových budov do provozu v Centrálním federálním okruhu v roce 2020 32 858,3 tis. m². Podle normativy spotřeby materiálu (GESN-2001-12 Střecha), který je pro polymerovou pískovou tašku 1,02 m², činila v roce 2020 potenciální kapacita trhu 33 515,5 tis. m². Výpočet potenciální kapacity trhu na předpokládané období (2021-2025) byl proveden na základě lineárního trendu a v souhrnu za 5 let bude kapacita 177 107,5 tis. m².

Polymerová písková taška se díky svým technickým charakteristikám používá pouze v nízkopodlažní výstavbě a také jako střešní krytina pro objekty sociálně-kulturní sféry, takže cílový trh bude zahrnovat výstavbu nízkopodlažních obytných domů a výstavbu objektů sociálně-kulturní sféry. Souhrnná kapacita cílového trhu tedy bude za 5 let činit 98 016,2 tis. m².

Jak již bylo dříve zmíněno, polymerové pískové tašky zaujímaly v roce 2020 8,6 % z celkového objemu trhu střešních krytin, podle prognóz expertů se v budoucnu plánuje růst podílu o 5-10 % za rok. Z toho vyplývá, že souhrnný objem cílového trhu dosáhne za 5 let 10 575,8 tis. m².

Reálně dosažitelný objem cílového trhu lze určit podle podílu firmy na trhu polymerových pískových tašek, podle analýzy konkurentů a plánované výrobní kapacity nového provozu bude podíl společnosti činit zhruba 15 %. Reálně dosažitelný objem cílového trhu tedy za 5 let bude 864,4 tis. m² neboli v průměru 172,9 tis. m² za rok. V tom případě je v budoucnu možné rozšířit výrobní kapacitu zařízení z 60 tis. m² na 180 tis. m².

Jak již bylo zmíněno dříve, v současné době lze pozorovat tendenci k růstu poptávky po ekologičtějším materiálech ve stavebnictví a mezi takové materiály patří polymerová písková taška. Platí to jak pro stavební společnosti, tak i pro soukromé stavebníky a majitele rodinných domů. Cílová skupina tedy bude sestávat z výše uvedených odběratelů.

V další etapě je třeba provést marketingový mix pro cílovou skupinu.

Tabulka 30 - Marketingový mix pro cílovou skupinu projektu na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování

Cílová skupina	Stavební společnosti	Soukromí stavebníci	Majitelé rodinných domů
PRODUCT (produkt)	Kvalita Široká barevná škála	Kvalita Široká barevná škála	Kvalita Estetický vzhled Široká barevná škála Případné doplňkové služby (zaměření, montáž atd.)
PRICE (cena)	Konkurenceschopná cena (nejlépe nižší než průměrná tržní) Možnost slev pro velkoobchodní odběratele		Konkurenceschopná cena. Důležitý je poměr „cena-kvalita“ Možnost objemových slev
PLACE (umístění)	Přímý odbytový kanál	Přímý odbytový kanál	Přímý odbytový kanál
PROMOTION (propagace)	Účast na výstavách Reklama ve specializovaných publikacích Propagace na internetu (webové stránky, kontextová reklama)		Propagace na internetu (webové stránky, kontextová reklama, reklama a propagace na sociálních sítích)

Na základě provedeného marketingového mixu bude určeno následující:

1. Výroba kvalitních polymerových pískových tašek s širokou barevnou škálou.
2. Možnost poskytnutí doplňkových služeb (zaměření, montáž atd.)
3. Stanovení konkurenceschopné ceny (nižší ceny než u analogů uvedených na trhu o 7-10 %).
4. Využití přímého odbytového kanálu.
5. Využití jak off-line tak i online metod propagace.

Zpracování marketingové kampaně pro projekt výroby polymerových pískových tašek bude objednáno u specializované reklamní agentury.

Výpočet nákladů na marketingovou kampaň na propagaci produkce je představen v následující tabulce.

Tabulka 31 - Výpočet nákladů na marketingovou kampaň na propagaci produkce. Zdroj: Vlastní zpracování

Akce	Cena, rub.	Mn. (krát za rok)	Cena za rok, rub.
účast na výstavách (pronájem, registrační poplatky, reklama)	120 000	2	240 000
reklama ve specializovaných tiskovinách (2 publikace vycházející 1krát za 2 měsíce)	6 000	12	72 000
SEO-propagace webových stránek	70 000	12	840 000
Kontextová reklama (2 reklamní kampaně na Yandexu a Googlu / 200 rub. za kliknutí)	200 000	12	2 400 000
Cílená reklamní kampaň na sociálních sítích (Facebook, Instagram, VKontakte)	25 000	12	300 000
Celkem			3 852 000

Celkové náklady na marketingovou kampaň na propagaci polymerových pískových tašek budou činit 3 852 tis. rub.

4.2.6 Výrobní plán

V další etapě je zpracován výrobní plán projektu na výrobu polymerových pískových tašek.

Plánovaný pracovní rozpis provozu na výrobu polymerových pískových tašek je uveden v tabulce č. 31.

Tabulka 32 - Plánovaný pracovní rozpis na první rok realizace projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Jedn. měř.	Hodnota
Pracovní režim	směna	2
Délka pracovního dne	hodin	12
Počet pracovních dní v roce	dnů	250
Maximální možný výkon zařízení	m ² /h	10

Výroba polymerových pískových tašek probíhá na tři směny. Průměrná délka směny je 8 hodin. Počet pracovních dní v roce brán, že je roven 250. Potom roční fond pracovní doby je roven:

$$T_{rok} = T_{dni} \times T_{směny} \times T_{hodiny} = 250 \times 2 \times 12 = 6000 \text{ hodin.}$$

Průměrný roční výkon zařízení je tedy 60 000 m².

Poptávka po polymerových pískových taškách nemá výrazně sezónní charakter a nepodléhá výrazným výkyvům v průběhu roku díky možnosti skladování tašek přes zimu.

Výroba polymerových pískových tašek v podniku tudíž bude rovnoměrně rozložena do celého roku, tedy 5 000 m² za měsíc.

Dále je proveden výpočet nezbytných surovin a materiálů na výrobu polymerových pískových tašek.

Receptura směsi na výrobu polymerových pískových tašek dle TP 5766-57282389-001-01 „Střešní taška polymerová písková“ je uvedena v tabulce č. 32.

Tabulka 33 - Receptura směsi na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování

Spotřeba složek v kg/m ²			
Polymer	Písek	Barvivo	Voda
4,2	10,5	0,3	0,0555

Spotřeba elektrické energie činí v průměru 1,13 kW na výrobu 1 m² polymerových pískových tašek. Spotřeba elektrické energie tedy dosáhne 1,13 kW za hodinu, 135,6 kW za směnu, 271,2 kW za den čili 67 800 kW za rok.

Dále je třeba vyhodnotit náklady dle projektu, což je také součástí výrobního plánu.

S.r.o. „RUFSTROJ“ uzavřelo kupní smlouvu na nákup výrobních a skladových prostorů o celkové rozloze 700 m² poblíž své hlavní výrobní základny. Cena prostorů je 6 mil. rublů.

Cena linky na výrobu polymerových pískových tašek je 1 650 tis. rub.

Výpočet ročního mzdového fondu je uveden v tabulce č. 33.

Od 1. 1. 2021 zaměstnavatelé, kteří patří mezi MSP, mají právo používat snížené sazby pojistných odvodů ve výši 15 % (čl. 427 odst. 1 b. 17 Daňového zákoníku RF). Přitom tarif 15 % platí při výpočtu pojistného ve vztahu k části výplat zaměstnanci ve výši rozdílu mezi výší mzdy a hodnotou federální minimální mzdy (která je od 1. 1. 2021 - 12 792 rub. – čl. 3 Federálního zákona ze dne 29. 12. 2020 č. 473-FZ).

Tabulka 34 - Fond mezd personálu závodu na výrobu polymerových pískových tašek. Zdroj: Vlastní zpracování

Č. pol.	Kategorie zaměstnanců	Počet, os.	Mzdový tarif, rub.	Roční mzda, rub.	Srážky na povinné pojištění, rub.	Roční mzdový fond, rub.
1	Vedoucí provozu	1	70 000	840 000	148 912	988 912
2	Obsluha TNA	2	55 000	660 000	121 912	781 912
3	Výrobní personál	6	48 000	576 000	109 312	685 312
4	Skladníci	4	35 000	420 000	85 912	505 912
		13		2 496 000	466 049	2 962 049

Celkový roční fond mezd zaměstnanců provozu na výrobu polymerových pískových tašek tedy bude 2 962 049 rub.

Investiční náklady definují potřebu finančních zdrojů nezbytných pro realizaci projektu a zahrnují náklady na formování:

- nehmotných aktiv;
- objektů základních fondů;
- krátkodobých aktiv;
- (ostatních) nákladů projektu, které nelze kapitalizovat na objekty základních fondů.

Nehmotné náklady dle projektu na výrobu polymerových pískových tašek se nepředpokládají, neboť k dané činnosti není potřeba zvláštního oprávnění ani patentu.

Základními fondy, které jsou zařazeny do rozvahy podniku, budou výrobní prostory (v hodnotě 6 mil. rub.) a dále zařízení – linka na výrobu polymerových pískových tašek v hodnotě 1 650 tis. rub.

Dále je třeba spočítat investiční náklady na formování krátkodobých aktiv provozu na výrobu polymerových pískových tašek.

Při formování obrátových prostředků výrobního provozu se započítávají jen výrobní rezervy.

Pro určení rezerv výrobních materiálů provozu na výrobu polymerových pískových tašek je sestavena tabulka č 24.

Tabulka 35 - Výpočet hodnoty výrobních rezerv. Zdroj: Vlastní zpracování

Materiál	Průměrná denní spotřeba	Cena, rub./kg	Norma rezervy, dny	Norma aktuální rezervy, rub.	Normativ zajišťovací rezervy, rub. (30 %)	Výrobní rezerva, rub.
Písek	2 520	1,8	10	45 360	13 608	58 968
Polymer	1 008	52	20	1 048 320	314 496	1 362 816
Barvivo	72	94	30	203 040	60 912	263 952
						1 685 736

Podle provedených výpočtů budou investiční náklady na výrobní rezervy provozu na výrobu polymerových pískových tašek činit 1 685 736 rub.

Dále jsou vypočítány ostatní nekapitalizované investiční náklady provozu, kam patří hodnota oprav a údržby hlavního výrobního zařízení a dále náklady na marketingovou kampaň.

Hodnota oprav a údržby hlavního výrobního zařízení činí dle normativů 10 % účetní hodnoty zařízení. Náklady dle daného druhu položek nekapitalizovaných investičních nákladů budou 165 tis. rub.

Zdůvodnění marketingových nákladů je uvedeno v marketingovém plánu projektu. Celkové investiční náklady na marketingovou kampaň budou 3 852 tis. rub.

Takže nekapitalizované investiční náklady z položky „Výdaje příštích období“ budou celkem 4 017 tis. rub.

Níže je představena souhrnná tabulka investičních nákladů provozu na výrobu polymerových pískových tašek.

Tabulka 36 - Celkové investiční náklady. Zdroj: Vlastní zpracování

Název nákladů	Hodnota
1. Základní fondy, z toho	7 650 000
- Výrobní a kancelářské prostory	6 000 000
- Výrobní zařízení	1 650 000
2. Přírůstek obrátových prostředků, z toho	5 702 736
- Výrobní rezerva	1 685 736
- Výdaje příštích období	4 017 000
3. Nehmotná aktiva	0
Celkem	13 352 736

Celkově tedy budou investiční náklady dle projektu na výrobu polymerových pískových tašek činit 13 352 736 rub.

Kromě toho je třeba vypočítat likvidační hodnotu výrobního objektu.

Tabulka 37 - Výpočet likvidační hodnoty výrobního objektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Budovy	Výrobní zařízení	Celkem, rub.
Tržní hodnota zařízení za 5 let	0	165 000	165 000
Pořizovací náklady na začátku životního cyklu	0	1 650 000	1 650 000
Účtovaná amortizace	0	1 650 000	1 650 000
Zůstatková hodnota při likvidaci	0	0	0
Náklady na likvidaci	0	8 250	8 250
Provozní příjem (ztráta)	0	156 750	156 750
Daně (20 %)	0	31 350	31 350
Čistá likvidační hodnota v aktuálních cenách	0	125 400	125 400

Čistá likvidační hodnota výrobního objektu tedy bude 125 400 rub.

Rozhodné období pro projekt bude 5 let.

Pro výpočet běžných nákladů na výrobu a realizaci produkce provozu na výrobu polymerových pískových tašek je třeba vypočítat dynamiku inflace podle jednotlivých let rozhodného období realizace projektu. Pro výpočet vezmeme prognózu inflace ve střednědobé perspektivě od Ministerstva ekonomického rozvoje RF.

Tabulka 38 - Dynamika inflace podle jednotlivých let rozhodného období realizace projektu. Zdroj: (Ministerstvo ekonomického rozvoje RF, 2020)

Ukazatel	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Dynamika inflace, %	4,90	4,20	4,00	3,80	3,70	3,50
Index inflace	1,000	1,042	1,040	1,038	1,037	1,035
Bazický index	1,000	1,042	1,084	1,125	1,166	1,207

Dále je proveden výpočet nákladů na základní suroviny a materiály pro výrobu polymerových pískových tašek se započtením výše vypočteného indexu inflace.

Pro začátek je představen výpočet nákladů na základní suroviny a materiály v nultém roce (v roce 2020). Výpočty jsou uvedeny v tabulce č. 38.

Tabulka 39 - Výpočet nákladů na základní suroviny a materiály v nultém roce realizace projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Suroviny a materiály	Roční spotřeba	Cena	Hodnota (0. rok)
Písek	630 000	1,8	1 134 000
Polymer	252 000	52	13 104 000
Barvivo	18 000	94	1 692 000
Celkem			15 930 000

V tabulce č. 39 je ukázán výpočet nákladů na základní suroviny a materiály podle jednotlivých let projektu se započtením indexu inflace.

Tabulka 40 - Výpočet nákladů na základní suroviny a materiály podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Suroviny a materiály	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Bazický index inflace	1,040	1,080	1,119	1,159	1,197
Písek	1 179 360	1 224 176	1 269 470	1 313 902	1 357 260
Polymer	13 628 160	14 146 030	14 669 433	15 182 863	15 683 898
Barvivo	1 759 680	1 826 548	1 894 130	1 960 425	2 025 119
Celkem	16 567 200	17 196 754	17 833 033	18 457 190	19 066 277

Dále je třeba vypočítat náklady na pomocné materiály.

Mezi pomocné materiály patří balení, které se používá k ochraně zboží před poškozením při přepravě.

Hodnota prvotního balení činí 5 % z hodnoty základních surovin, hodnota druhotného balení je 2,5 % z hodnoty základních surovin. Je proveden tedy výpočet pomocných materiálů.

Tabulka 41 - Výpočet nákladů na pomocné materiály podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Materiály	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Prvotní balení	828 360	859 838	891 652	922 859	953 314
Druhotní balení	414 180	429 919	445 826	461 430	476 657
Celkem	1 242 540	1 289 757	1 337 478	1 384 289	1 429 971

Dále je proveden výpočet nákladů na vodu a technologickou energii. Pro začátek je představen výpočet nákladů na vodu a elektrickou energii v nultém roce realizace projektu.

Tabulka 42 - Výpočet nákladů na vodu, plyn a technologickou energii v nultém roce realizace projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Surovina	Roční spotřeba	Cena	Hodnota (0. rok)
Voda, m ³	3 330	42,30	140 859
Elektrická energie, kW	67 800	5,66	383 748

Výpočet nákladů na vodu a technologickou energii podle jednotlivých let realizace projektu je uveden v následující tabulce.

Tabulka 43 - Výpočet nákladů na vodu a technologickou energii podle jednotlivých let realizace projektu, rub. Zdroj: Vlastní zpracování

Surovina	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Bazický index inflace	1,040	1,080	1,119	1,159	1,197
Voda, l	146 493	152 060	157 686	163 205	168 591
Elektrická energie, kW	399 098	414 264	429 591	444 627	459 300
Celkem	545 591	566 324	587 278	607 832	627 891

Dále jsou vypočítány mzdy a odvody na sociální pojištění hlavních výrobních zaměstnanců. S mimořádnou mzdou pro zaměstnance provozu polymerových pískových tašek se v projektu nepočítá. Valorizace mezd se provádí v souladu s dynamikou inflace.

Tabulka 44 - Výpočet mezd a odvodů na sociální pojištění personálu provozu podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Mzda	2 595 840	2 694 482	2 794 178	2 891 974	2 987 409
Odvody na soc. poj.	778 752	808 345	838 253	867 592	896 223

Výdaje na údržbu a provoz zařízení činí 10 % z účetní hodnoty zařízení.

Pro začátek je vypočítána amortizace zařízení. Doba použitelnosti technologického zařízení je 5 let.

Výpočet výdajů na údržbu a provoz zařízení podle jednotlivých let realizace projektu je uveden v tabulce č. 44.

Tabulka 45 - Výpočet výdajů na údržbu a provoz zařízení podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Amortizace	330000	330000	330000	330000	330000
Účetní hodnota	1 650 000	1 320 000	990 000	660 000	330 000
Hodnota oprav a údržby	165 000	132 000	99 000	66 000	33 000

Dále je třeba provést výpočet provozních a administrativních nákladů.

Provozní náklady zahrnují amortizaci výrobního zařízení, náklady na údržbu a provoz zařízení, náklady na údržbu výrobních prostor, výdaje v důsledku vadných výrobků.

Náklady na údržbu výrobních a skladových prostorů činí 0,3 % z účetní hodnoty prostorů, výpočet nákladů podle jednotlivých let realizace projektu je uveden v tabulce č. 45.

Tabulka 46 - Výpočet nákladu na údržbu výrobních a skladových prostorů podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Amortizace	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Účetní hodnota	6 000 000	5 880 000	5 760 000	5 640 000	5 520 000
Náklady na údržbu	18 000	17 640	17 280	16 920	16 560

Náklady na ztráty z vadných výrobků činí 1,5 % z hodnoty produkce. Jsou vypočítány náklady na ztráty z vadných výrobků při ceně polymerových pískových tašek 575 rub. za 1 m² a při ročním objemu výroby 60 000 m³. Růst cen polymerových pískových tašek odpovídá dynamice inflace. Výpočet nákladů na ztráty z vadných výrobků podle jednotlivých let realizace projektu je uveden v tabulce č. 46.

Tabulka 47 - Výpočet nákladů na ztráty z vadných výrobků podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Komerční produkce	35 880 000	37 243 440	38 621 447	39 973 198	41 292 313
Ztráty z vadných výrobků	538 200	558 652	579 322	599 598	619 385

Provozní náklady podle jednotlivých let realizace projektu jsou uvedeny v tabulce č. 47.

Tabulka 48 - Provozní náklady podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Položka nákladů	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Amortizace	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000
Náklady na opravy a údržbu	165 000	132 000	99 000	66 000	33 000
Údržba výrobních prostorů	18 000	17 640	17 280	16 920	16 560
Výdaje za vadné zboží	538 200	558 652	579 322	599 598	619 385
Celkem	1 171 200	1 158 292	1 145 602	1 132 518	1 118 945

Administrativní náklady zahrnují náklady na telekomunikaci, kancelářské zboží atd.

Celkové administrativní náklady podle jednotlivých let realizace projektu jsou uvedeny v tabulce č. 48.

Tabulka 49 - Administrativní náklady podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Položka nákladů	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Telekomunikace	50 000	53 250	56 711	60 397	64 323
Kancelářské zboží aj.	5 000	5 325	5 671	6 040	6 432
Celkem	55 000	58 575	62 382	66 437	70 756

Obchodní náklady zahrnují náklady na expedici produkce kupujícím, výdaje na reklamu, průzkum odbytového trhu atd. Náklady na expedici produkce kupujícím nejsou zahrnuty ve vlastních nákladech produkce, neboť je hradí kupující. Obchodní náklady tedy zahrnují pouze výdaje na reklamu a marketing.

Výpočet obchodních nákladů podle jednotlivých let realizace projektu je uveden v tabulce č. 49.

Tabulka 50 - Výpočet obchodních nákladů podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Položka nákladů	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Výdaje na marketing	4 006 080	4 324 643	4 841 275	5 609 312	6 713 665

Dále jsou představeny skupiny provozních nákladů dle ekonomických prvků podle jednotlivých let realizace projektu.

Tabulka 51 - Provozní náklady dle ekonomických prvků podle jednotlivých let realizace projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Položka nákladů	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Materiálové náklady	18 355 331	19 052 834	19 757 789	20 449 311	21 124 139
Mzdy	2 595 840	2 694 482	2 794 178	2 891 974	2 987 409
Odvody na soc. poj.	778 752	808 345	838 253	867 592	896 223
Amortizace	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000
Ostatní výdaje	4 782 280	5 091 510	5 599 259	6 358 267	7 453 366
Celkem	26 962 203	28 097 170	29 439 479	31 017 144	32 911 136

Dále jsou představeny náklady na sestavování výkazu zisku a ztrát podle následujících prvků: vlastní náklady realizace, obchodní a administrativní výdaje.

Tabulka 52 - Náklady podniku na sestavování výkazu zisku a ztrát, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Položka nákladů	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Vlastní náklady realizace	22 901 123	23 713 952	24 535 822	25 341 395	26 126 715
Obchodní náklady	4 006 080	4 324 643	4 841 275	5 609 312	6 713 665
Administrativní výdaje	55 000	58 575	62 382	66 437	70 756
Celkem	26 962 203	28 097 170	29 439 479	31 017 144	32 911 136

Byl tedy proveden výpočet úplných vlastních nákladů produkce podle jednotlivých let realizace projektu.

Vycházíme-li z objemu výroby 60 000 m² za rok, budou v prvním roce realizace projektu vlastní náklady výroby polymerových pískových tašek 449,37 rublů za 1 m².

Dále bude zpracován finanční plán.

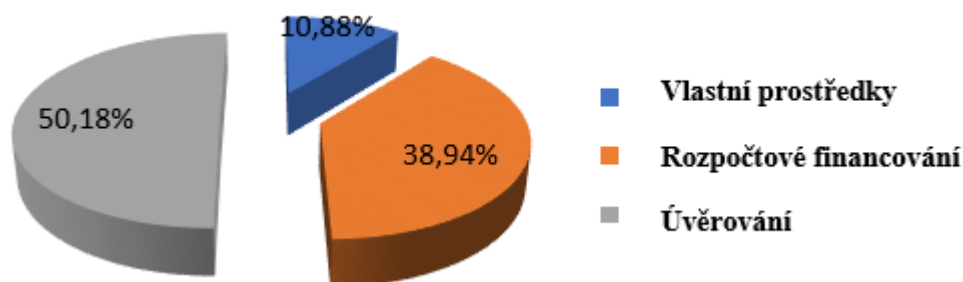
4.2.7 Finanční plán

Investiční náklady dle projektu na výrobu polymerových pískových tašek s.r.o. „RUFSTROJ“ budou činit 13 352 736 736 rub.

Je nezbytné rozebrat zdroje financování projektu – jeden z hlavních prvků finančního plánu v systému podnikatelského plánování.

V průběhu 10 let probíhá v Rusku soutěž „Každoroční veřejná prémie Regiony – udržitelný rozvoj“. S.r.o. „RUFSTROJ“ splňuje podmínky účasti v této soutěži. Avšak jednou z podmínek je to, že soutěžící musí samostatně financovat minimálně 10 % hodnoty projektu z vlastních prostředků a minimálně 50 % z půjček. Kromě financování samotného projektu vyčlení stát v rámci soutěže 20 % z hodnoty projektu na doplnění provozního kapitálu pro počáteční etapu výroby produkce dle projektu.

Obrázek 15 - Zdroje financování projektu na výrobu polymerových pískových tašek, %. Zdroj: Vlastní zpracování



Podle údajů z výkazu zisku a ztrát je s.r.o. „RUFSTROJ“ schopno vyčlenit na projekt až 1 500 tis. rublů (v souladu se zakladatelskými listinami může být až 30 % nerozděleného zisku použito na rozvoj podniku). Kromě toho má podnik možnost si vzít půjčku za podmínek bankovního úvěrování ve výši 6 700 tis. rub. (50,18 % z hodnoty projektu) se sazbou 8,5 % p.a. u veřejně obchodovatelné společnosti „MSP bank“ jakožto subjekt malého podnikání. Podle podmínek soutěže tedy může s.r.o. „RUFSTROJ“ počítat s vratným rozpočtovým financováním ve výši 2 600 tis. rub. na samotný projekt a 2 600 tis. rub. na doplnění provozních prostředků (úhrnem 5 200 tis. rub.).

Vratné rozpočtové financování předpokládá bezúročné úvěrování. Délka úvěrování je 5 let s každoročními splátkami.

Splátkový kalendář vratného rozpočtového financování je uveden v tabulce č. 52.

Tabulka 53 - Splátkový kalendář vratného financování, tis. rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	Celkem
Hodnota vratného rozpočtového financování	5 200						5 200
Splátka		1 040	1 040	1 040	1 040	1 040	5 200

Úvěr se bude vyplácet v pravidelných měsíčních anuitních splátkách. Výpočet každoročních výplat úvěru je uveden v tabulce č. 53.

Tabulka 54 - Výpočet každoročních výplat úvěru, tis. rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Rok	Výplata úroků	Výplata hlavního dluhu	Výsledná splátka
1. rok	517	1 340	1 857
2. rok	403	1 340	1 743
3. rok	289	1 340	1 629
4. rok	176	1 340	1 516
5. rok	62	1 340	1 402
Celkem	1 447	6 700	8 147

Pro sestavení příjmů podniku je nejprve třeba provést výpočet tržeb podle jednotlivých let realizace projektu.

Podle vnitřních předpisů s.r.o. „RUFSTROJ“ se nezávisle na vlastních nákladech produkce přírážka pro každý druh produkce stanoví na základě průměrných tržních cen. Jak bylo uvedeno v marketingovém plánu, ceny polymerových pískových tašek budou nižší než ceny analogů uvedených na trhu o 5 %.

Ke konci roku 2020 byla průměrná tržní cena polymerových pískových tašek v Moskvě a Moskevské oblasti 605 rub. /m².

Cena realizace polymerových pískových tašek v prvním roce realizace projektu tedy bude činit 575 rub. Růst cen polymerových pískových tašek podle jednotlivých let realizace projektu odpovídá dynamice inflace. V průběhu realizace projektu se předpokládá neměnný objem výroby produkce 60 000 m³.

Výpočet tržeb podle jednotlivých let realizace projektu je uveden v tabulce č. 54

Tabulka 55 - Výpočet tržeb podle jednotlivých let realizace projektu, rub. . Zdroj: Vlastní zpracování

Mn.	Cena	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Bazický index inflace		1,040	1,080	1,119	1,159	1,197
60 000	575	37 243 440	38 621 447	39 973 198	41 292 313	33 848 824

Dále je proveden výpočet finančních výsledků projektu na výrobu polymerových pískových tašek podle jednotlivých let realizace projektu. Sazba daně ze příjmů je 20 %.

Tabulka 56 - Výpočet finančních výsledků činnosti provozu na výrobu polymerových pískových tašek podle jednotlivých let realizace projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Tržby	35 880 000	37 243 440	38 621 447	39 973 198	41 292 313
Vlastní náklady realizace	22 901 123	23 713 952	24 535 822	25 341 395	26 126 715
Hrubý přírůstek	12 978 877	13 529 488	14 085 626	14 631 802	15 165 598
Obchodní náklady	4 006 080	4 324 643	4 841 275	5 609 312	6 713 665
Administrativní výdaje	55 000	58 575	62 382	66 437	70 756
Zisk z realizace	8 917 797	9 146 270	9 181 968	8 956 054	8 381 177
Splatné úroky	517 000	403 000	289 000	176 000	62 000
Zisk před zdaněním	8 400 797	8 743 270	8 892 968	8 780 054	8 319 177
Aktuální daň ze zisku	1 680 159	1 748 654	1 778 594	1 756 011	1 663 835
Čistý zisk	6 720 637	6 994 616	7 114 375	7 024 043	6 655 342

Takto byl proveden výpočet finančních výsledků projektu na výrobu polymerových pískových tašek. Čistý zisk za první rok realizace projektu bude 6 720 637 rublů.

V další etapě je třeba vyhodnotit efektivitu projektu.

4.2.8 Hodnocení efektivity a rizik

Pro stanovení obchodní efektivity projektu nejprve je nezbytné provést výpočet peněžního toku z investiční činnosti.

Tabulka 57 - Výpočet peněžního toku z investiční činnosti pro vyhodnocení efektivity projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Hodnota ukazatele podle roků (kroků) vyúčtování						
		0. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Budovy	příjem	-6 000 000	0	0	0	0	0
	výdej	0	0	0	0	0	5 400 000
Stroje, zařízení	příjem	-1 650 000	0	0	0	0	0
	výdej	0	0	0	0	0	125 400
Provozní kapitál	příjem	-5 702 736	0	0	0	0	0
	výdej	0	0	0	0	0	5 702 736
Saldo peněžního toku		-13 352 736	0	0	0	0	11 228 136

Dále je představen výpočet peněžního toku z finanční činnosti pro vyhodnocení efektivity projektu.

Tabulka 58 - Výpočet peněžního toku z finanční činnosti pro vyhodnocení efektivity projektu, rub.. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Hodnota ukazatele podle roků vyúčtování					
	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Vlastní kapitál	1 452 736	0	0	0	0	0
Dlouhodobé úvěry a půjčky	11 900 000	0	0	0	0	0
Splacení dluhů	0	2 380 000	2 380 000	2 380 000	2 380 000	2 380 000
Výplata úroků	0	517 000	403 000	289 000	176 000	62 000
Celkem	13 352 736	2 897 000	2 783 000	2 669 000	2 556 000	2 442 000

Jelikož se pro financování projektu použijí jak vlastní, tak i vypůjčené prostředky, je třeba provést výpočet diskontní sazby na bázi WACC se zohledněním následujících.

Tabulka 59 - Ukazatele pro výpočet diskontní sazby na bázi WACC. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Charakteristika	Hodnota
Bezriziková sazba	výnosové procento u ruských euroobligací Russia-30 se splatností 30 let jakožto nejméně riskantních aktiv	8 %
odměna za riziko investování do akciového kapitálu	rozdíl mezi průměrnou tržní normou ziskovosti a bezrizikovou sazbou). Podle statistiky vypočtené z dat investičního trhu USA počítají investoři v průměru s odměnou ve výši 6,0 %. Kromě toho se hodnota tržní odměny upravuje směrem dolů o 1,5 %, aby se odstranilo zkreslení ziskovosti	4,50 %
koeficient „beta“ bez dluhové zátěže	vypočítává se na základě dat o obdobných společnostech působících na rozvojových trzích	0,63
finanční plán	poměr mezi hodnotou vlastního a vypůjčeného kapitálu	0,12
sazba daně z příjmů	je 20 %	20 %

Výpočet koeficientu „beta“ se zohledněním finanční páky je uveden v tabulce č. 59.

Tabulka 60 - Výpočet koeficientu „beta“ se zohledněním finanční páky. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Hodnota
Bezdluhová „beta“	0,63
Finanční páka	0,100
Efektivní sazba daně z příjmů	0,20
„Beta“ se zohledněním finanční páky	0,68

Kromě toho se při výpočtu váženého průměru nákladů kapitálu použijí následující ukazatele.

Tabulka 61 - Ukazatele pro výpočet váženého průměru nákladů kapitálu. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Charakteristika	Hodnota
odměna za rizikovost země	se vypočítá jako rozdíl mezi výnosností z ruských euroobligací Russia-30 se splatností 30 let (8 %) a výnosností bezrizikových aktiv pro USA – 30leté státní dluhopisy US Treasuries (2,4 %)	6 %
odměna za kapitalizaci	hodnota odměny pro společnosti kapitalizací od 1 do 478 mil. USD, což je s.r.o. „RUFSTROJ“, činí 4,07 %	4,07 %
odměna za specifické riziko společnosti	se vypočítá na základě subjektivního názoru autora na bázi bodovací stupnice metodikou Deloitte&Touch, která zohledňuje takové faktory jako informační transparentnost, výkaznictví podle IFRS, koncentrace vlastnictví, existence etického kodexu, střetu zájmů atd. v rozmezí od 0 do 5 %	3 %
hodnota vypůjčeného kapitálu	úvěrová sazba	8,5 %

V tabulce č. 61 je znázorněn výpočet diskontní sazby na bázi WACC.

Tabulka 62 - Výpočet diskontní sazby na bázi WACC. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Hodnota
Bezriziková sazba, %	8,00
Odměna za riziko investování do vlastního kapitálu, %	4,50
Koeficient „beta“ bez dluhové zátěže	0,63
Koeficient „beta“ s dluhovou zátěží	0,68
Odměna za pojistné riziko, %	5,60
Odměna za velikost společnosti, %	4,07
Odměna za specifické riziko společnosti, %	3,00
Diskontní sazba pro vlastní kapitál, %	23,73
Hodnota vypůjčeného kapitálu, %	8,5
Efektivní sazba daně ze zisku, %	20,00
Diskontní sazba pro investovaný kapitál (WACC)	15,44

Výpočty tedy ukázaly, že diskontní sazba pro projekt OOO „RUFSTROJ“ je 15,44 %.

Dále je proveden výpočet peněžního toku z provozní, investiční činnosti a ukazatelů obchodní efektivity projektu.

Tabulka 63 - Výpočet peněžního toku z provozní, investiční a finanční činnosti a ukazatelů efektivity projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Hodnota ukazatele podle roků					
	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Tržby	0	35 880 000	37 243 440	38 621 447	39 973 198	41 292 313
Celkové vlastní náklady produkce	0	26 962 203	28 097 170	29 439 479	31 017 144	32 911 136
Zisk z realizace produkce	0	8 917 797	9 146 270	9 181 968	8 956 054	8 381 177
Daň z nemovitosti	0	36 300	29 040	21 780	14 520	7 260
Zdanitelné příjmy	0	8 881 497	9 117 230	9 160 188	8 941 534	8 373 917
Daň z příjmů (20 %).	0	1 776 299	1 823 446	1 832 038	1 788 307	1 674 783
Čistý zisk	0	7 105 197	7 293 784	7 328 151	7 153 227	6 699 134
Amortizace	0	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	0	7 555 197	7 743 784	7 778 151	7 603 227	7 149 134
Investiční náklady, z toho:	-13 352 736	0	0	0	0	0
- na zařízení	-1 650 000	0	0	0	0	0
- na budovu	-6 000 000	0	0	0	0	0
- na provozní prostředky	-5 702 736	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-13 352 736	0	0	0	0	0
Saldo peněžního toku z provozní a investiční činnosti	-13 352 736	7 555 197	7 743 784	7 778 151	7 603 227	7 149 134

Souhrnný peněžní tok z provozní a investiční činnosti dle projektu za 5 let dosáhne 24 476 757 rub.

V tabulce č. 63 je uvedeno hodnocení obchodní efektivity projektu.

Tabulka 64 - Hodnocení obchodní efektivity projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel	Hodnota ukazatele podle roků					
	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Saldo peněžního toku	-13 352 736	7 555 197	7 743 784	7 778 151	7 603 227	7 149 134
Diskontní faktor (15,44 %)	1	0,87	0,75	0,65	0,56	0,49
Diskontovaný čistý peněžní tok	-13 352 736	6 544 696	5 810 862	5 056 004	4 281 271	3 487 160
Diskontovaný čistý peněžní tok s narůstajícím výsledku	-13 352 736	-6 808 040	-997 178	4 058 826	8 340 097	11 827 257
Diskontovaný čistý peněžní tok celkem (NPV)	11 827 257					
Index ziskovosti	1,83					
Vnitřní norma ziskovosti, %	49,36 %					
Doba návratnosti, let	1,85					
Diskontovaná doba návratnosti, let	2,07					

Provedené výpočty obchodní efektivity projektu na výrobu polymerových pískových tašek ukázaly následující.

Čistý diskontovaný příjem činí 11 827 257 rub.

Index ziskovosti činí 1,83, což je mnohem více než 1 a svědčí to o vysoké investiční lákavosti projektu.

Vnitřní norma ziskovosti činí 49,36 %.

Diskontovaná doba návratnosti projektu činí 2,07 roku.

Rentabilita výroby (podle čistého zisku) bude 26,35 %.

Provedené výpočty tedy ukázaly, že je realizace projektu na výrobu polymerových pískových tašek obchodně efektivní a účelná.

V další etapě je představena analýza citlivosti projektu.

Pro výpočet citlivosti jsou použity změny těchto ukazatelů:

1. Snížení objemu tržeb o 10 %.
2. Růst investičních nákladů o 10 %.
3. Růst materiálových nákladů o 10 %.
4. Změna diskontní sazby na 20 %.

Výsledky analýzy citlivosti investičního projektu jsou uvedeny v tabulce č. 64.

Tabulka 65 - Výsledky analýzy citlivosti investičního projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Název variabilního parametru	Čistý diskontovaný příjem	Poměr čistého diskontovaného příjmu k aktuální hodnotě	Stupeň parametru
Snížení objemu tržeb o 10 %.	9 452 217	1,25	3
Růst investičních nákladů o 10 %.	10 491 983	1,13	2
Růst materiálových nákladů o 10 %	6 638 537	1,78	4
Zkrácení doby vrácení úvěru na 3 roky	12 159 326	0,97	1

Podle výsledků analýzy citlivosti lze učinit závěr, že nejzápornější vliv na čistý diskontovaný příjem dle projektu má růst materiálových nákladů o 10 %, dále pak snížení objemu tržeb o 10 %. Pozitivní vliv na čistý diskontovaný příjem dle projektu má zkrácení doby úvěrování na 3 roky (při neměnné úrokové sazbě).

Kromě toho je třeba vyhodnotit pravděpodobnost výskytu rizik při realizaci projektu.

Tabulka 66 - Seznam možných rizik. Zdroj: Vlastní zpracování

Č. pol.	Druh rizika	Vliv na očekávaný zisk	Váha W_i
1	Platební neschopnost kupujícího	Pokles poptávky, vznik pohledávek	0,2
2	Výskyt substitučního produktu na trhu	Pokles poptávky, snížení zisku	0,14
3	Zvýšení objemu tržeb u konkurentů	Snížení tržeb nebo snížení cen	0,14
4	Výskyt inovačních technologií	Zvýšení nákladů na osvojení nových technologií	0,1
5	Zvýšení cen surovin a materiálů	Růst nákladů a snížení zisku	0,14

Pravděpodobnost výskytu rizik je možné vyhodnotit metodou evaluace. Za tímto účelem byli telefonicky dotazováni tři vysoce kvalifikované experty, kteří jsou dobře obeznámeni s podstatou daného problému. Experti byli dotazováni každý zvlášť a byl jim předložen seznam rizik pro všechny stádia projektu a měli odhadnout, jaká je pravděpodobnost, že nastanou.

Tabulka 67 – Evaluace expertů rizik projektu. Zdroj: Telefonické dotazování

Druh rizika	Experti			Průměrná pravděpodobnost výskytu, V_i (1+2+3)/3	Body, $W_i \cdot V_i$
	1	2	3		
Platební neschopnost kupujících	25	0	0	8	1,6
Výskyt substitučního produktu na trhu	50	75	25	50	7
Zvýšení objemů výroby u konkurentů	75	100	75	83	11,6
Výskyt inovačních technologií	50	75	100	75	7,5
Zvýšení cen surovin a materiálů	50	75	50	58	8,1

Podle odhadů expertů je nejpravděpodobnějším rizikem zvýšení objemů výroby u konkurentů, které může vést ke snížení objemů prodeje dle projektu nebo ke snižování cen. Kromě toho je podstatným rizikem zvýšení cen surovin a materiálů, které vede k nárůstu nákladů a snížení čistého zisku. Riziko výskytu inovačních technologií je příčinou zvýšení nákladů na osvojení výroby.

V tabulce č. 67 jsou uvedena opatření za účelem snížení negativního působení rizik.

Tabulka 68 - Opatření za účelem snížení negativního působení rizik. Zdroj: Vlastní zpracování

Rizika	Opatření snižující negativní působení rizik	Opatření za účelem neutralizace rizik
Růst cen surovin a materiálů	Dynamika cen surovin a materiálů souvisí s hladinou prodejních cen hotové produkce, tj. v případě růstu cen surovin a materiálů je možné i poměrné zvýšení cen hotové produkce	Vytvoření rezervního fondu surovin a materiálů
Nestabilita poptávky, absence odbytu	Vývoj unikátní produkce, která se liší od produkce konkurentů. Stálé zlepšování kvality produkce.	Diverzifikace výroby
Na trhu se objeví alternativní produkce a nové technologie	Neustálý vývoj inovací a výroba unikátní produkce	Diverzifikace výroby a vývoj inovační produkce

Na základě provedené analýzy ekonomické efektivity a rizik projektu na výrobu polymerových pískových tašek vykázal zpracovaný projekt vysokou životaschopnost, finanční realizovatelnost a možnost přilákat k jeho realizaci investory.

5 Výsledky a diskuse

V rámci praktické části byl posouzen podnikatelský plán projektu na výrobu polymerových pískových tašek ve stávajícím podniku.

Provedená PESTLE analýza ukázala, že většina faktorů má pozitivní vliv na rozvoj ruského trhu stavebních materiálů. K nim je možné taky řadit potenciální růst objemů trhu, zájem o kvalitu a ekologičnost stavebních materiálů zároveň s jejich adekvátní cenou. Kromě toho má pozitivní vliv rozvoj inovačních technologií stavebních materiálů a dále rozvoj digitálních technologií zaměřených v první řadě na snižování nákladů a zjednodušení výroby.

Po analýze stávající situace v podniku bylo vyhodnoceno, že firma je dostatečně stabilní na to, aby mohla bez ohrožení stávající činnosti rozšířit produktové portfolio o výrobu polymerových pískových tašek. Provedená situační analýza ukázala, že vstup s.r.o. „RUFSTROJ“ na trh polymerových pískových tašek perspektivní směr diverzifikace, poněvadž odvětví je dynamické a lákavé, konkurence je nízká a zařazení daného směru do hodnotového řetězce ještě více synchronizuje provozní a výrobní procesy v podniku.

Z argumentů pro vstup s.r.o. „RUFSTROJ“ na trh polymerových pískových tašek, byly uvedeny tyto:

- překonání vnitřní konkurence (mezi hlavními dodavateli odběratele);
- zapojení volných ploch na základnách;
- dosažení dodatečného zisku;
- rozšíření klientského portfolia a možná podpora hlavní činnosti podniku vzhledem k vstupu na další trh v rámci jednoho odvětví.

Provedené výpočty obchodní efektivity projektu na výrobu polymerových pískových tašek ukázaly následující.

Čistý diskontovaný příjem činí 11 827 257 rub.

Index ziskovosti činí 1,83, což je mnohem více než 1 a svědčí to o vysoké investiční lákavosti projektu.

Vnitřní norma ziskovosti činí 49,36 %.

Diskontovaná doba návratnosti projektu činí 2,07 roku.

Rentabilita výroby (podle čistého zisku) je 26,35 %.

Podle výsledků analýzy citlivosti byl učiněn závěr, že nejzápornější vliv na čistý diskontovaný příjem pro projekt má růst materiálových nákladů o 10 %, dále pak snížení objemu tržeb o 10 %. Pozitivní vliv na čistý diskontovaný příjem u projektu má zkrácení doby úvěrování na 3 roky (při neměnné úrokové sazbě). Pozitivním vlivem může být i možný růst objemu tržeb v hlavním oboru činnosti vzhledem přílivu nových zákazníků.

Nejpravděpodobnějším rizikem je zvýšení objemů výroby u konkurentů, které může vést ke snížení objemů prodeje u projektu nebo ke snižování cen. Kromě toho je podstatným rizikem zvýšení cen surovin a materiálů, které vede k nárůstu nákladů a snížení čistého zisku. Riziko výskytu inovačních technologií je příčinou zvýšení nákladů na osvojení výroby.

Na základě provedené analýzy ekonomické efektivity a rizik projektu na výrobu polymerových pískových tašek vykázal zpracovaný projekt vysokou životaschopnost, finanční realizovatelnost a možnost přilákat k jeho realizaci investory.

6 Závěr

V rámci této diplomové práce byly zpracovány teoretická východiska pro vymezení podstaty a principů podnikatelského plánování a vymezeny základní typy podnikatelských záměrů. Dále na základě sekundárních dat byly určeny etapy a nástroje pro vypracování podnikatelského plánu, na kterých bylo možné postavit a provést návrh výpočtu a implementace reálného podnikatelského záměru na konkurenčním trhu se střešními krytinami.

Zkoumání provedené v této práci dospělo k následujícím závěrům:

Bez ohledu na rozsah podnikání je v konceptuálních základech metodologie podnikatelského plánování uložen princip závaznosti návratu investic a dosažení přijatelné ziskovosti. Hlavním úkolem iniciátora podnikatelského plánu přitom je dosažení zisku po realizaci plánu a včasná návratnost investic pro realizaci nového podnikatelského plánu. Podnikatelské plánování se tak snaží o co největší efektivitu využití podnikatelských aktiv, zajištění vysoké míry rentability vloženého kapitálu, udržení náležité hladiny finanční stability.

Při zaměření podniku na rozšíření výroby je nutné prozkoumat stávající situaci v podniku, pomoci různých analýz jako jsou například: situační, PESTLE, SWOT, model pěti sil atd. Dále je potřeba se zaměřit na analýzu konkurence, ne jenom v odvětví, kam podnik plánuje vstupovat, ale i v stávajícím odvětví působení. Po důkladné analýze stávající situace v podniku a její kladné vyhodnocení je možné začít plánovat, implementovat a rozvíjet nový podnikatelský záměr.

Při praktické realizaci se podnikatelský plán neomezuje jen na soubor dokumentů, ale je chápán v širším smyslu jako posloupnost úkonů spojených se zdůvodněním objemů a způsobů investování prostředků. V tomto případě má podnikatelský plán určitý algoritmus, tj. rozvíjí se v podobě předpokládaných fází (stádií), taktéž soubor dokumentů, které zdůvodňují jeho účelnost, představuje jen jeden z prvků, byť klíčových, podnikatelského plánu jako celku.

V rámci praktického zpracování byl posouzen podnikatelský plán projektu na výrobu polymerových pískových tašek ve stávajícím podniku. Na základě provedené analýzy ekonomické efektivity a rizik projektu na výrobu polymerových pískových tašek vykázal zpracovaný projekt vysokou životaschopnost, finanční realizovatelnost a možnost přilákat k jeho realizaci investory.

Důkazem k tomuto tvrzení by mohly sloužit kvantitativní výsledky navrženého podnikatelského záměru jakými jsou například:

- Celková hodnota projektu je 13 352 736 rublů
- Čistý diskontovaný příjem projektu – 11 827 257 rublů
- Diskontovaná doba návratnosti projektu je 2,07 let
- Rentabilita výroby (podle čistého zisku) – 26,35 %

Kladným řešením podnikatelského záměru mohou sloužit ne jenom kvantitativní výsledky provedených výpočtů, ale taky dostatečné nízké hodnocení nevýznamnějších rizik z pohledu nezávislých odborníků s dlouholetou praxí v oboru, kteří byli dotazováni prostřednictvím telefonického rozhovoru.

Jako největší riziko bylo stanoveno zvýšení objemů výroby u konkurentů, ale velikost trhu a diverzifikace výroby uvnitř podniku může garantovat jeho stabilitu a překonání možných vzniklých překážek.

Na závěr této diplomové práce autor by chtěl uvést, že trh se stavebními materiály patří k nejatraktivnějším trhům v rámci Moskevské oblasti, což bylo ukázáno situační analýzou trhu, posouzením odborníků a skutečnosti toho, že i v dobu koronavirové krize trh se prakticky nezměnil. Vzhledem k tomu navržený autorem podnikatelský záměr pro společnost Rufstroj s.r.o. lze hodnotit jako atraktivní, životaschopný a potenciálně ziskový.

7 Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, P., & Kotler, G. (2014). *Principles of Marketing*. Edinburgh: Pearson.
- Beckett, S. (2012). Business Planning. *Journal of business continuity & emergency planning*.
- Blanc, S., & Setzer, T. (2015). Analytical debiasing of corporate cash flow forecasts. *European Journal of Operational Research*, 1004-1015.
- Boesch, T. (2016). Constructing a financial plan. *Accountancy SA*, 15-28.
- Brevna, D. (2021). *Dva Brevna*. Načteno z Dva Brevna: <https://dvabrevna.ru/krovlya/polimerpeschanaya-cherepitsa.html>
- Burnett, J. (2017). *Core Concepts of Marketing*. Zurich.
- Cbonds. (2020). *Financial information*. Načteno z Cbonds: <http://www.cbonds.ru/>
- Červený, R. (2014). *Business plán : krok za krokem*. Praha: BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge.
- Deloitte. (2020). *Průmyslová výroba a stavebnictví*. Načteno z Deloitte: <http://www.deloitte.com/>
- Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 45-59.
- Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (2006). *Competing for the Future*. HBS Press.
- Investopedia. (2020). *Investopedia*. Načteno z Investopedia: <https://www.investopedia.com/>
- Koráb, V., Režňaková, M., & Peterka, J. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press.
- Kotler, P. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- Krovlya. (2020). *Krovlya Guru*. Načteno z Krovlya Guru: <https://krovlya.guru/krovlya/cherepica/tehnologiya-i-oborudovanie-dlya-polimerpeschanoy-cherepicy.html>
- Kvint, V. (2018). *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*. New York, London: Taylore & Francis Group.
- Magdanov, P. (2014). *Teoretické a metodologické základy podnikání*. Perm.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně : o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press.
- ManagementMania. (2016). *Situační analýza 5C*. Načteno z ManagementMania: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>
- Martin, F. (2015). *Strategic Direction: Marketing*. Emerald Group Publishing Limited.

- McDonald, M., & Wilson, H. (2018). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. Oxford.
- Melkumov, J. (2019). *Ekonomické posouzení efektivity investic a financování podnikatelských záměrů pro investiční projekty*. Dis.
- Micheev, V., & Tovb, A. (2017). *Mezinárodní a tuzemské standardy pro projektové řízení a odbornou způsobilost projektových manažerů*. Moskva.
- Ministerstvo ekonomického rozvoje RF. (2020). *Ministerstvo ekonomického rozvoje RF*. Načteno z Ministerstvo ekonomického rozvoje RF: <https://www.economy.gov.ru/>
- Nazarov, A. (2019). *Strategické plánování a řízení rozvoje průmyslových podniků s využitím finančních a investičních nástrojů*. Moskva.
- Pestle Analysis. (2021). *What is PESTLE Analysis? An Important Business Analysis Tool*. Načteno z PestleAnalysis: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>
- Peterson, S., Jaret, P., & Schenck, B. (2019). Business Planning. *Partner's Report*, 4-6.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard.
- RBC. (2020). *RBC*. Načteno z RBC: <http://www.marketing.rbc.ru>
- Rosstat. (2020). *Rosstat*. Načteno z Rosstat: <https://rosstat.gov.ru/>
- Rozanova, N., & Katajkova, A. (2018). *Použití koncepce životního cyklu v ekonomické analýze firmy*. Moskva: Terra Economicus.
- Rusprofile. (2021). *Rusprofile*. Načteno z Rusprofile: <https://www.rusprofile.ru/>
- Sadovničij, V., Akaev, A., Malkov, L., & Grinin, D. (2015). *Analýza a modelování světové dynamiky*. Moskva: Učitel.
- Srpová, J. (2014). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing.
- Stein, N. (2016). Business planning. *Horticulture Week*, 27.
- Stroh, P. (2017). *Business Strategy: Plan, Execute, Win!* New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydatelství Credit.
- TREASURY, U. D. (2021). *U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY*. Načteno z U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY: <http://www.treasury.gov/>
- Veber, J., & kol. (2002). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.