

Podnikatelský plán založení nového malého a středního podniku

Vladimíra Slezáková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vladimíra SLEZÁKOVÁ**
Osobní číslo: **L09384**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Podnikatelský plán založení nového malého
a středního podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Analyzujte situaci současného postavení malého a středního podniku, zpracujte teoretickou strukturu tvorby podnikatelského plánu a definujte pojmy používané v práci**
- 2. Vytvořte podnikatelský plán s.r.o. podniku včetně zakladatelského rozpočtu a analýzy záměru**
- 3. Na základě provedené analýzy proveďte možná doporučení pro budoucí životaschopnost podniku**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 2. vydání. Praha: 2008. Grada Publishing, 320 s. ISBN 978-80-247-2409.

[2] HISRICH, R. D., PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku. 1. vydání. Praha: 1996. Victoria Publishing, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

[3] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 207 s. ISBN9788025116050.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Pavel Zemánek**

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 22. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Námětem bakalářské práce „Podnikatelský plán na založení nového malého a středního podniku“ je zpracování podnikatelského plánu na založení reálného podniku. Teoretickou část tvoří úvod do malého středního podnikání, kde jsou vymezeny jejich specifické rysy. Tato část především podává základní informace o podnikatelském plánu, zaměřuje se na jeho strukturu a obsah. V praktické části je zpracován podnikatelský plán konkrétního malého a středního s. r. o. podniku, který bude nabízet zákazníkům své služby v oblasti oprav a servisu aut, a to ve složení definovaném v první části bakalářské práce.

Klíčová slova:

Podnikatelský plán, založení podniku, marketingový plán, financování

ABSTRACT

The theme of the thesis "The business plan for the establishment of a new small and medium company" is the processing of a business plan to establish a real company. The theoretical part consists of an introduction to small-medium companies, which are defined by their specific features. This section mainly provides the basic information about the business plan and it is focusing on its structure and content. The practical part of the business plan is developed to small and medium companies "Ltd.", they will offer the customers repairing and servicing of cars, which is defined in the first part of the thesis.

Keywords:

Business plan, setting up a company, marketing plan, financing

Motto:

„Úspěšní přestáváte být v ten den, kdy uvěříte, že jste úspěšní.“

Herb Kelleher

Poděkování:

Mé poděkování patří vedoucímu práce Ing. Mgr. Pavlu Zemánkovi za jeho cenné rady, odborné připomínky a ochotu, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji své rodině za jejich podporu a trpělivost během studia.


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 9.5.2012


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	10
2 METODIKA	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
3 MALÝ A STŘEDNÍ PODNIK.....	13
3.1 VÝZNAM MSP.....	15
3.2 VÝHODY A NEVÝHODY MSP	16
3.3 OKOLÍ PODNIKU.....	18
4 ZALOŽENÍ S. R. O.....	20
5 PODNIKATELSKÝ PLÁN	23
5.1 VÝZNAM A FUNKCE	23
5.2 ÚČEL A ZÁSADY ZPRACOVÁNÍ	24
6 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	26
6.1 TITULNÍ STRANA.....	26
6.2 POPIS PODNIKU	27
6.3 MARKETINGOVÝ A ODBYTOVÝ PLÁN.....	27
6.3.1 Analýza trhu	28
6.3.2 Marketingový mix	32
6.3.3 Analýza konkurence	33
6.3.4 SWOT analýza	35
6.4 FINANCOVÁNÍ PLÁNU	37
6.5 PŘÍLOHY.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
7 TITULNÍ STRANA.....	40
8 POPIS PODNIKU	42
9 DODAVATELSKÉ ZAJIŠTĚNÍ	46
10 MARKETINGOVÝ A ODBYTOVÝ PLÁN.....	48
10.1 ANALÝZA TRHU.....	49
10.2 ANALÝZA KONKURENCE.....	53
11 SWOT ANALÝZA	54
12 FINANČNÍ PLÁN	55

12.1	ROZBOR NÁKLADŮ	55
12.2	ROZBOR TRŽEB	60
12.3	POUŽITÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ.....	61
13	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT.....	63
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Zahájit vlastní podnikatelskou činnost představuje velice důležitý krok a může připravit pro mnohé začínající podnikatele velké množství nástrah. Nicméně stát se podnikatelem může přinést kromě maximálního dosažení zisku i potěšení ve formě získání celé řady dovedností, zvládání nelehkých situací nebo se naučí jednat s lidmi. Založení a řízení úspěšné firmy se tak může změnit v jedinečný zážitek, který naplňuje dané očekávání. Podaří se mu splnit své sny, poskytne pracovní příležitosti jiným, otevře se před ním život,

ve kterém rozhoduje „on“ [2]

Zvoleným tématem mojí bakalářské práce je „Podnikatelský plán na založení malého a středního podniku“. Vybrala jsem si ho proto, abych vytvořila podkladové materiály pro samostatnou realizaci daného projektu a využila znalostí, které jsem získala během studia.

Ideální vzor pro sestavení podnikatelského záměru neexistuje. Měl by však obsahovat základní informace o plánovaném podnikání, základní údaje o firmě, popis produktu nebo služby, jaký bude charakter zákazníka, jak a kde se o firmě nebo jejím produktu zákazník dozví a způsob financování firmy. Příprava a realizace podnikatelských projektů je základní formou naplňování zvolené podnikatelské strategie. Kvalitní příprava těchto projektů je přitom jedním z primárních předpokladů dosažení podnikatelského úspěchu v náročných podmínkách tržní ekonomiky. Je zřejmé, že dosáhnout žádoucí kvality přípravy projektů není snadné, neboť zahrnuje činnosti vysoce náročné, jak na potřebné znalosti, tak i na vynaložený čas.[1]

V bakalářské práci je zpracován podnikatelský plán firmy, která se z hlediska předmětu podnikání bude specializovat na živnost poskytující služby. Tento podnik splňuje charakteristiku malého a středního podniku, který je popisován v první části této práce. Předmět podnikání byl zvolen na základě prvotního podnětu jednoho ze společníků, který chtěl využít svých znalostí a dovedností získaných v podobně zaměřeném podniku.

1 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem mojí bakalářské práce je na základě zpracovaných analýz a teoretických poznatků sestavit podnikatelský plán s. r. o. podniku, který se bude zabývat činností v oblasti oprav a servisu osobních motorových vozidel a má prokázat, zda takto vypracovaný projekt je reálný a efektivní.

Nejdříve je potřeba analyzovat situaci současného postavení malých a středních podniků a tržní prostředí v daném oboru. Poté je popsána teoretická podoba struktury podnikatelského záměru a následně jsou teoretické znalosti aplikovány do konkrétní podoby podnikatelského plánu, který je velice důležitým dokumentem při zakládání podniku zahrnující vizi, představy, účelovost a výsledky při budoucím vývoji podniku. Dále je potřeba vytvořit zakladatelský rozpočet a analýzu pro tento vznikající subjekt. Na jeho základě provést doporučení pro budoucí životaschopnost podniku a návrh na minimalizaci vzniku problémů pro jejich možná rizika.

2 METODIKA

Tato práce je rozdělena na část teoretickou, která je zpracována na základě odborné literatury a statistických dat jako literární rešerše a na praktickou část, kterou tvoří metody SWOT analýzy a dotazování.

Teoretická část charakterizuje a definuje malé a střední podniky, jejich význam, výhody a nevýhody. Dále tvoří podnikatelský plán a jeho strukturu.

V druhé části práce je vytvořen podnikatelský plán založení konkrétního nového malého a středního podniku. Tento plán je rozdělen do kapitol, které jsou popsány v teoretické části. Začíná charakteristikou firmy a osobními údaji o jeho zakladatelích, pokračuje cílem projektu, popisem produktu, analýzou trhu, konkurencí, plánem marketingu, finanční analýzou a končí přílohami.

I. TEORETICKÁ ČÁST

3 MALÝ A STŘEDNÍ PODNIK

V tržním hospodářství představují malé a střední podniky velice důležitou část. Ve struktuře všech firem tvoří většinu. Počet MSP, které zaměstnávají pořád více lidí, od roku 1989 vzrostl. Tyto podniky jsou základním pilířem naší tržní ekonomiky a svou existencí stabilizují společnost. Avšak jakákoliv politická nejistota je může ohrozit, protože jsou daleko zranitelnější než velké podniky. Jejich počet se zvyšuje, mají značný vliv na podnikatelské prostředí a velkého významu nabývají i v sociální sféře. V určitých regionech, městech či v obcích mohou napomáhat rychlejšímu rozvoji a pohlcují podstatnou část pracovních sil. Je potřeba také přiznat, že v těchto firmách se lidé učí přežít a učí se zodpovědnosti, neboť jakákoliv chyba může znamenat jejich pád. Existuje řada dalších důvodů, proč by se tento sektor neměl podceňovat, ale to bude ještě zmíněno v dalších kapitolách.[12]

Definice MSP

Než bude objasněno, co se rozumí malým a středním podnikáním, tak na základě obchodního zákoníku[15], budou přiblíženy pojmy – podnikání, podnikatel a podnik.

Podle tohoto zákona je uvedeno, že **podnikání** jako soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikatelem je:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnik je soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náležející věci, práva jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.[15]

Malé a střední podniky jsou významnou součástí naší ekonomiky. Definice je založena na třech základních kritériích, a to podle:

- počtu zaměstnanců,
- obratu či majetku,
- nezávislosti.

Za malého a středního podnikatele se pro účely tohoto zákona považuje podnikatel, který splňuje kritéria stanovená přímo použitelným předpisem Evropských společností.[15]

Podle doporučení EU členíme tento sektor takto:

Mikrofirma:

- zaměstnávají méně než 10 pracovníků,
- její roční obrat je do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR.

Malá firma:

- zaměstnává méně než 50 pracovníků,
- její roční obrat je do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR.

Střední firma:

- zaměstnává méně než 250 pracovníků,
- její roční obrat je do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR.[12]

Nařízení Komise 364/2004 člení podniky podle nezávislosti do tří kategorií:

Nezávislé podniky

jsou všechny podniky, které nejsou zařazeny mezi partnerské podniky ani mezi propojené podniky. Za nezávislý podnik se považuje také podnik, kde více než 25% kapitálu nebo hlasovacích práv je vlastněno veřejnými investičními společnostmi a společnostmi rizikového kapitálu,

Partnerské podniky

jsou všechny podniky, které nejsou zařazeny mezi propojené podniky a mezi kterými existuje následující vztah: mateřský podnik vlastní sám nebo společně s jedním či více propo-

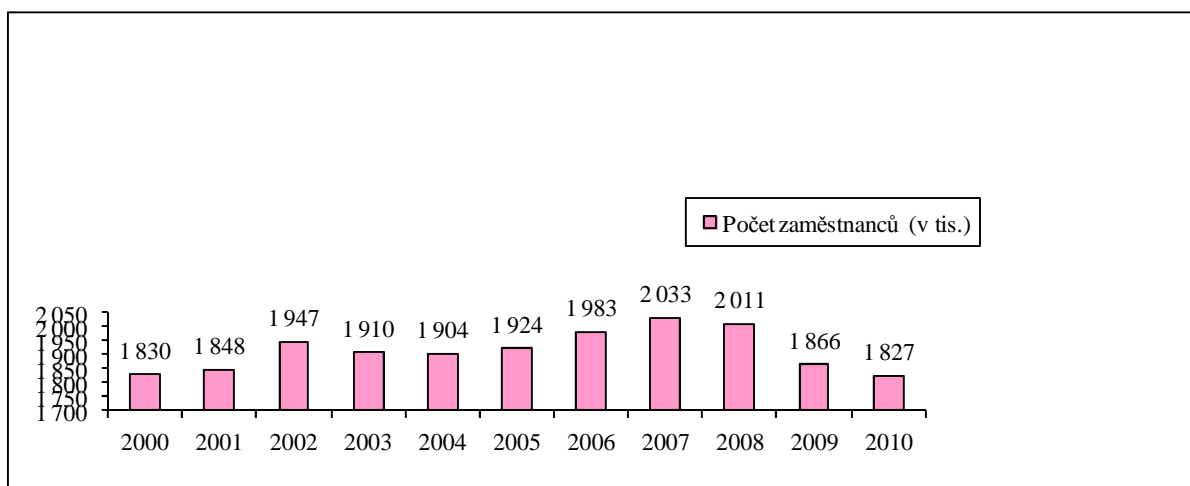
jenými podniky 25 % nebo více procent základního kapitálu nebo hlasovacích práv jiného podniku,

Propojené podniky

Jsou to podniky, kde podnik vlastní většinu hlasovacích práv, která náležejí akcionářům nebo společníkům, v jiném podniku.[12]

3.1 Význam MSP

V České republice v roce 2010 tvořily malé a střední podniky 99,84 % všech ekonomicky aktivních subjektů. Tyto podniky sehrávají velký význam především v podnikatelské sféře, růstu, inovacích a také v konkurenceschopnosti. Důležitou roli hrají také při tvorbě pracovních příležitostí. Obecně jsou významným faktorem sociální stability a hospodářského rozvoje. V období hospodářské krize jejich úloha vstoupila. Na jednu stranu byly tyto podniky nejvíce postiženou skupinou podnikatelů a na druhou stranu toto období bylo pro MSP příležitostí, kde mohli využít své pružnosti a nových příležitostí v hledání trhů a výrobních programů. Prostředí malých a středních podniků je vhodné pro inovace, na které se jim ale často nedostává zdrojů.[12,17]



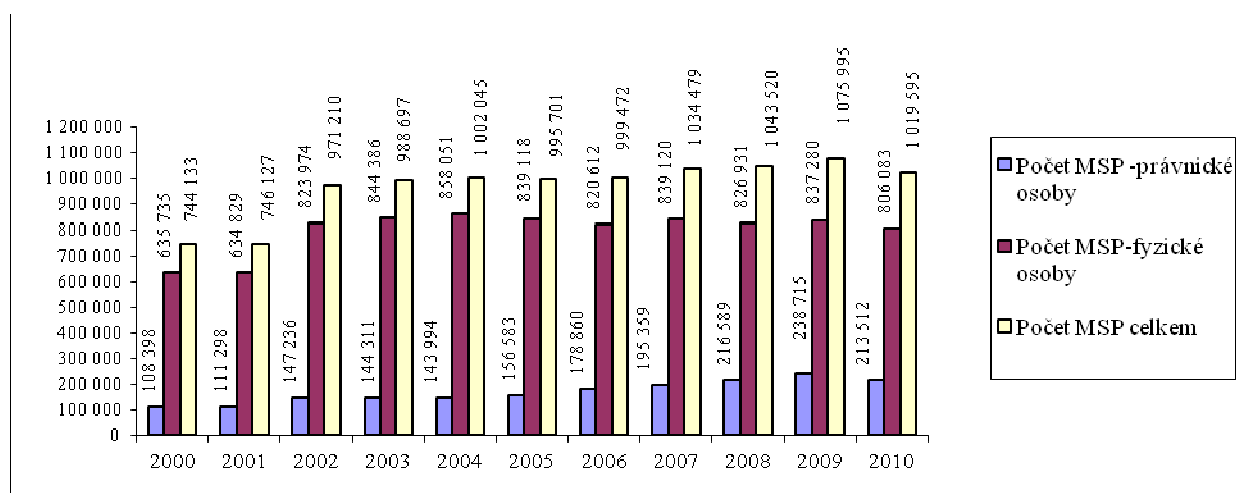
Graf č. 1 - Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2000-2010

Pramen: Zpráva o MSP, Ministerstvo průmyslu a obchodu [17]

Malé a střední podniky hrají nezastupitelnou roli v každé fungující tržní ekonomice. Jejich podíl na celkovém počtu podniků je velký a také značný podíl zaujímají na celkové zaměstnanosti i na hrubém domácím produktu.

Na základě dat ČSÚ vykazovalo podnikatelskou činnost k 31. prosinci 2010 v ČR celkem 1 021 280 právnických a fyzických osob, z toho bylo 1 019 595 malých a středních podniků. Oproti roku 2009 je to pokles o 56 400 malých a středních podniků, tj. 5,24 %.

U právnických osob, které spadají podle definice pod malé a střední podniky došlo k poklesu o 25 203 subjektů tj. o 10,56 %. U fyzických osob došlo k poklesu o 31 197 subjektů (o 3,73 %) na celkových 806 083 podnikajících fyzických osob.[17]



Graf č. 2 - Vývoj počtu aktivních malých a středních podniků v ČR

Pramen: Zpráva o MSP, Ministerstvo průmyslu a obchodu[17]

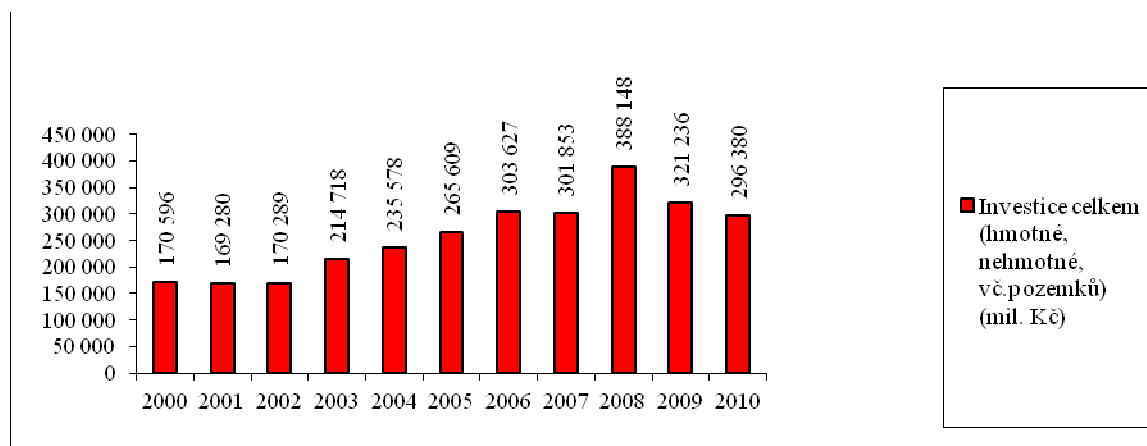
3.2 Výhody a nevýhody MSP

Důsledkem rozvoje podnikání je vznik nových firem a samostatných živností. Pro národní ekonomiku to má značné přínosy:

- přispívá k hospodářskému růstu,
- zvyšuje se konkurenceschopnost,
- vytváří se nové pracovní příležitosti,
- vytváří se lidský a intelektuální kapitál, který je využíván,
- má společenské přínosy – podnikatelé vytvářejí blahobyť, spotřebitelské nabídky a jsou hnací silou ekonomiky,

- uspokojují se nenaplněné potřeby lidí,[8]
- jednodušší organizační struktura,
- pružněji reagují na změny a mají větší vnímání ke změnám tržní poptávky,
- aktivně zavádí inovace nižších řádů,
- zmírňují negativní důsledky hospodářské recese.[10]

V dalším grafu jsou znázorněny hmotné a nehmotné investice včetně pozemků malých a středních podniků, které dosáhly v roce 2010 hodnotu 296 380 000 Kč, což je o 24 856 000 Kč méně než v roce 2009, tj. o 7,74 %.



Graf č. 3 - Vývoj investičních nákladů MSP v ČR v letech 2000-2010

Pramen: Zpráva o MSP, Ministerstvo průmyslu a obchodu[17]

Pro národní ekonomiku má existence a dobré fungování MSP velký význam. Přínosy malých a středních podniků pro společnost, o které se tento sektor může opřít, jsou spojeny i s řadou problémů a naráží na hodně překážek, které tento druh podnikání provázejí. Mezi hlavní nevýhody malých a středních podniků patří:

- obtížný přístup ke kapitálu,
- slabá pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- omezená možnost zaměstnávat specialisty v oblasti managementu,
- jsou ohrožováni velkými firmami.[10]

3.3 Okolí podniku

Každý podnik nemůže existovat samostatně a izolovaně, je obklopen vnějším prostředím, tedy okolím. Okolí podniku ho nutí k určitému chování, zejména k výběru cílů, způsobu jejich dosahování a ovlivňuje jeho podnikání. Vliv podniku je zpravidla velmi silný, avšak možnost podniku ovlivňovat okolí je omezená. Je také jedním z nejdůležitějších faktorů, které musí podnik brát v úvahu při jakémkoliv rozhodování.

Okolí podniku má následující prvky:

- **geografické** – ovlivňuje podnik tím, že do značné míry předurčuje řízení materiálových a výrobních toků od zdroje k uživateli,
- **sociální** – každý podnik by měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. Ideálně by tato činnost měla být prospěšná, jak podniku, tak i společnosti, což je ve skutečnosti velmi obtížné,
- **politické a právní** – jedná o politické strany, koalice, opozice, která prosazuje různé politické linie, jejichž realizace má významné důsledky pro podnikovou sféru. Z pohledu historie to je znárodnění, združstevnění, privatizace. Politické vlivy se prosazují především prostřednictvím práva. Právo a jeho instituty vytvářejí sféru pro všechny podnikové činnosti. Právní normy stanoví jaké chování je přípustné a jaké nikoliv. Ústřední normou je obchodní zákoník, který vymezuje právní podmínky podnikání pro fyzické i právnické osoby. Významným faktorem právního okolí je vymahatelnost práva. Jde především o soustavu právní norem a práci soudů, ale také o to, jak velkou autoritu soudní rozhodnutí mají, a jak rychle a intenzivně se realizují, což je pro podnikatelské subjekty velmi důležité,
- **ekonomické** – podnik je ve svém chování ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jedná se zejména o tyto okolnosti jako je dostupnost a ceny výrobních faktorů, daňová zátěž podniků, hospodářský růst, měnový a devizový vývoj.

K ekonomickému okolí můžeme zařadit i odběratele (zákazníci) a dodavatele podniku a finanční instituce, zejména banky,

- **ekologické** – podniky jsou nuceni státními institucemi nebo občanskými sdruženími respektovat ekologické okolí. Ekologie však představuje pro firmy na jedné straně ekonomickou zátěž a na druhé jim dává mnoho šancí, jako je výroba ekologicky nezávadných výrobků. Ze směrnice EU vyplývají úkoly ve zlepšování ochrany vod a ovzduší, zacházení s odpady včetně obalů a nebezpečných látek. Jejich nedodržení je považováno za nekalou soutěž a je sankcionováno,

- **technologické** - původem tohoto okolí je technický a technologický pokrok, který podnikům umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenceschopnost. To ovšem může mít negativní vliv na životní prostředí nebo vznik sociálních problémů,
- **etické** – zabývá se tím, co je pro podnik dobré a co není, což vytvářejí média a veřejné mínění. Zde se pak tvoří představa o tom, kdo je nositelem etických principů, a kdo ji porušuje. V životě podniků hraje stále významnější roli,
- **kulturně historické** – vytváří se mnoho let a staletí. Patří sem celková vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva a představuje naděje do budoucna.

Uvedená klasifikace prvků se vzájemně prolíná a ovlivňuje. Míra jejich vlivu se může lišit, záleží na druhu, charakteru a rozsahu podnikání. To vše může být zkomplikováno tím, že některé prvky okolí mohou být velmi stabilní a vázané na daný region nebo skupinu lidí, zatímco jiné mají sklon k internacionalizaci a globalizaci.[10]

4 ZALOŽENÍ S. R. O.

Základní informace o s.r.o.

Je to společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků. Společníci ručí za závazky společnosti do výše svých nesplacených vkladů, a to podle zápisu do obchodního rejstříku. Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou – ať už fyzickou nebo právnickou. Společnost může mít nejvýše padesát společníků.

Výše základního kapitálu je minimálně 200 tisíc. Musí se vytvářet rezervní fond. Nejvyšší orgán společnosti je valná hromada a statutárním orgánem jsou jednatele, kterým náleží obchodní vedení společnosti.[14]

Výhody:

- společníci mají omezené ručení (ručí jen do výše nesplacených vkladů),
- pro jednatele platí zákaz konkurence, který však lze rozšířit i na společníky společenskou smlouvou,
- není nutný souhlas všech společníků pro přijetí většiny rozhodnutí,
- vyplacené podíly na zisku společníkům (fyzickým osobám) nepodléhají pojistnému sociálního pojištění,
- polovinu daně sražené z vyplacených podílů na zisku lze uplatnit jako slevu na dani společnosti. [14]

Nevýhody:

- nutný počáteční kapitál (vklady),
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob a vyplacené podíly na zisku,
- společníkům jsou dále zdaněny srážkovou daní (tzv. dvojité zdanění) - viz §36 zákona
- o daních z příjmů,
- administrativně náročnější založení a chod společnosti – nutné svolávání valné hromady, zápisy z valných hromad, nutné vedení účetnictví. [14]

Podmínky založení

Založení společnosti s ručením omezeným je poměrně zdoluhavý proces, který v současné době většinou vázne na rychlosti odbavování na příslušných úřadech. Pro založení společnosti s ručením omezeným je nutno vykonat tyto následující úkony:

- **sepsání a podpis společenské smlouvy**, čímž je založena společnost s ručením omezeným,

Podle § 57 Obchodního zákona se musí nyní společenská smlouva sepsat formou notářského zápisu. Musí obsahovat:

- firmu a sídlo společnosti,
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání (činnosti),
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- určení správce vkladu,
- jiné údaje, které vyžaduje obchodní zákoník.

Společenská smlouva může určit, že společnost vydá stanovy, které upraví vnitřní organizaci společnosti a podrobněji některé záležitosti obsažené ve společenské smlouvě.

Notářský zápis včetně potřebného počtu kopií vyhotoví každý notář v ceně kolem 2-3 000 Kč.[14]

- **složení vkladů**

Způsob a lhůtu stanoví společenská smlouva, obvykle se volí na bankovní účet, nejuznávanější je zřízení nového,

- **ohlášení živnosti**

Podle živnostenského zákona (§ 45) jsou určeny tyto závazné náležitosti ohlášení. V ohlášení právnická osoba uvádí zejména tyto údaje:

- obchodní jméno a sídlo společnosti,
- identifikační údaje osob, které jsou statutárním orgánem nebo jeho členem,
- údaje o tom, zda pracovněprávní vztahy nebo služební či jiné poměry členů statutárního orgánu nevyklučují nebo neomezují jejich činnost,
- údaje týkající se osoby odpovědného zástupce,
- údaje týkající se případné organizační složky podniku,
- předmět podnikání,
- identifikační číslo (IČ), bylo-li přiděleno,

- provozovna nebo provozovny, pokud jsou zřízeny,
- datum zahájení provozování živnosti,
- datum ukončení provozování živnosti, pokud zamýšlí provozovat živnost na dobu určitou - údaj o tom, zda je živnost provozována průmyslovým způsobem.

Poplatek za vydání živnostenského listu je 1000,- Kč,

- **žádost o výpis z rejstříku trestů**

Je přílohou k ohlášení živnosti, nesmí být starší než 3 měsíce, správní poplatek ve výši 100,- Kč,

- **návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku**

Podává se u příslušného rejstříkového soudu,

- **zápis společnosti do obchodního rejstříku**

Čekací lhůta až 6 měsíců, zápisem vzniká společnost s ručeným omezeným a tímto dnem nastává povinnost vést podvojný účetnictví. Poplatek činí 6 000,-Kč,

- **registrace společnosti u finančního úřadu**

První z povinností nově vzniklé společnosti je její registrace u místně příslušného finančního úřadu, a to do 30 dnů, za nesplnění může být udělena pokuta,

- **přihlášení zaměstnanců na Správu sociálního zabezpečení a u zdravotní pojišťovny.[19]**

5 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Zpracování podnikatelského plánu je velmi náročné téma, zvláště pro začínající podnikatele, který shání finanční prostředky. Investoři a bankovní úředníci se zaměřují jako první na to, zda dává základní koncept podnikání nějaký smysl, jestli je důkladně naplánována zvolená podnikatelská činnost, jak schopný je management, zda existuje na trhu mezera, která nabízený výrobek či službu zaplní, jaké jsou výhody oproti konkurenci, jsou-li realistické finanční plány. Hledá zde odpověď na otázky: „Bude-li podnikání úspěšné“ nebo „Dostane-li investor nebo věřitel zpátky své peníze“.[7]

V této kapitole je uveden teoretický základ pro tvorbu podnikatelského plánu malého a středního podniku. Zpracování podnikatelského plánu je jeden z prvních kroků při zakládání podniku. Podnětem pro jeho vypracování je podnikatelský záměr, který vyjadřuje prvotní nápad o předmětu a formě podnikání, ale také úsilí o prosperujícím působení daného podniku na trhu. Na jeho základě se teprve vypracuje podnikatelský plán.

Vymezení pojmu

Je to písemný dokument zpracovaný podnikatelem, který slovy i čísly vyjadřuje zvažovaný podnikatelský projekt. Hloubka a propracovanost závisí na velikosti a záběru navrhovaného nového podniku. Charakterizuje vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti nebo fungováním již existující firmy, specifikuje záměry podnikatele do budoucna. Podnikatelský záměr je stejně významný pro podnikání, které vyžaduje investici 50 000,- Kč jako tam, kde se jedná o miliony. Jeho prvotním úkolem je přesvědčit potenciální investory, že právě tento podnik má zdravý základ. [2,3]

5.1 Význam a funkce

Podnikatelský plán by měl zpracovávat sám podnikatel, ale významnou roli při jeho přípravě sehrávají i právníci, účetní, marketingoví poradci i technici, zejména proto, že v souvislosti s ním mohou poradit s danou problematikou. Pokud chce podnikatel, aby jeho podnikatelský plán byl přijat bankou dobře a podnikatelský záměr byl kladně vyhodnocen, tak jeho koncepce musí být realistická a konzistentní. Plán by měl být přesvěd-

čivý a srozumitelný. Produkt musí přinést zákazníkovi jednoznačnou výhodu s dostatečně velkým trhem a konkurenceschopností. Marketingové strategie by měli být promyšlené a perspektivní. Jednotlivé plány sladěné a podložené reálnými a realizovatelnými předpoklady a fakty. Zvláštní pozornost je také věnována managementu, protože úspěch podnikatelského projektu závisí na schopnosti zakladatelů firmy.[14]

Jeho důležitost spočívá v tom, že napomáhá stanovení životaschopnosti podniku na cílovém trhu, stává se vodítkem podnikatele při jeho plánovací činnosti, je velice významným nástrojem při získání finančních prostředků. Podnikatelský plán zpracovává podnikatel zejména v souvislosti se zahájením podnikatelské činnosti, případně specifikuje záměry již existující firmy do budoucnosti.[3]

5.2 Účel a zásady zpracování

Slouží k interním i externím účelům, současně může sloužit jako motivační nástroj pro zaměstnance a posilovat firemní kulturu. Poskytuje souhrnné informace o podniku a odhaluje plány a vize podniku.

Interní

- plánovací nástroj,
- podklad pro rozhodovací proces,
- nástroj kontroly, zejména, když je firma zakládána nebo kdy stojí před výraznými změnami, jako jsou velké investice nebo sloučení, které mohou mít dlouhodobé důsledky na její chod.

Externí

- analýza schopností firmy náročnější investiční program,
- připravenost se ucházet o některý druh podnikatelské podpory,
- dle kvality podnikatelského plánu získání potřebného kapitálu.

Před zpracováním podnikatelského plánu musí být komplexně vyjasněna rentabilita podniku. Její vyhodnocení řekne potenciálním investorům, zda je nebo ne. Dále ukáže, kolik prostředků bude nutné do jeho rozběhu vložit, kolik použít ke krytí krátkodobých potřeb

a jak budou tyto prostředky získány.

Při zpracování podnikatelského plánu by se měly dodržovat následující obecná pravidla a zásady:

- srozumitelný - vyjadřovat se jednoduše, pro přehlednost sestavovat tabulky,
- logický - myšlenky a skutečnosti musí na sebe navazovat a musí být podloženy fakty,
- stručný - myšlenky či závěry je třeba uvádět stručně,
- pravdivý - pravdivost uváděných údajů by mělo být samozřejmostí,
- realistický a nejuvěřitelnější – otevřeně hodnotit konkurenci,
- upozornění na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy,
- prokázat, že firma je schopna hradit úroky a splátky,
- respektování rizika – navrhované řešení budoucího vývoje zvyšuje důvěryhodnost. [1,12]

Plán má mít určitou formu, strukturu a rozsah a skládá se z několika částí. Také podrobněji pojednává o zdrojích financování. Velikost organizace a účel, pro který je sestavován, určují rozsah a strukturu podnikatelského plánu. [12]

Zpracovaný plán musí poskytnout každému potenciálnímu investorovi ucelený a pochopitelný obraz nového podniku. Současně však napomáhá i samostatnému podnikateli si ujasnit své představy o jeho provozu. [3]

6 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Struktura a obsah podnikatelského plánu se řídí tím, jaké informace potřebují poskytovatelé kapitálu. Ti očekávají údaje týkající se historie firmy, podnikatelských cílů, právních vztahů, managementu, inovativního produktu, tržní a konkurenční situace, plánování, potřeby kapitálu, možných výnosů, jakožto příležitostí a rizik. V literatuře se uvádí velké množství struktur. Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí.

V rámci této bakalářské práce je použita níže uvedená struktura, která bude blíže specifikována v následujících kapitolách:

- titulní strana,
- popis podniku,
- marketingový a odbytový plán,
- analýza trhu,
- analýza konkurence,
- SWOT analýza,
- financování plánu,
- přílohy. [3,7]

6.1 Titulní strana

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by na ní měly být uvedeny tyto náležitosti:

- název a sídlo společnosti,
- jméno podnikatele/podnikatelů a čísla telefonů,
- odstavec věnovaný popisu společnosti a povaze podnikání,
- částka potřebného financování a jeho struktura.

Titulní strana uvádí základní koncepci, kterou podnikatel hodlá rozvíjet. [3,4]

6.2 Popis podniku

V této části se uvádí podrobný popis podnik tak, aby byla potencionálnímu investorovi zprostředkována představa o velikosti daného subjektu. Obsahuje pouze doložitelná fakta o jeho založení, definuje v něm strategie podniku na období tří až pěti let, cíle a cesty k jejich dosažení.

Mezi klíčové prvky patří:

- nabídka výrobků a služeb, jejich popis, včetně patentů a autorských práv,
- lokalita podniku,
- údaje o stáří budovy- zdali je nová nebo potřebuje opravu,
- informace o vlastnictví budovy – v případě, že je podnikatel v pronájmu, musí být uvedeny podmínky,
- zdůvodnění o výběru budovy a umístění,
- potřeba personálu, kancelářského zařízení k provozu podniku,
- nákup nebo pronájem zařízení,
- podnikatelské a manažerské zkušenosti,
- informace o vzdělání, věku, předchozí praxi, zvláštních schopnostech a zájmech podnikatele
- zdůvodnění vzniku a úspěchu v podnikání v daném oboru. [1,3,7]

6.3 Marketingový a odbytový plán

Je to hodnotný dokument, který často poskytuje podnikatelům určitý návod k dalšímu postupu. Objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány, jaká bude komunikace, reklama a kontrolní opatření. Rovněž se zde uvádí objem produkce nebo služeb, ze kterých se pak provádí odhad rentability podniku.

Pro investory je nejdůležitější součástí, která zajišťuje úspěšnost podniku. Měl by se zakládat na skutečných údajích a kvalifikovaných předpokladech. Ke zpracování účinného marketingového plánu potřebuje podnikatel znát celou řadu informací, které se týkají:

- uživatelů produktů nebo služeb, kde jsou umístěni, kolik nakupují, pro koho a proč,
- využití reklamy a propagace, a jejich účinnost,
- změna tržní ceny,

- přístup trhu ke konkurenci,
- konkurence, jejich umístění, výhody a nevýhody,
- použití úspěšných i méně úspěšných marketingových technik konkurenčními podniky,
- cíle podniku,
- silné a slabé stránky. [3]

Marketingový komunikační mix

Marketingové prostředky se skládají z reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a nástrojů přímého marketingu, který podnik využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.

- **reklama** - jakákoliv forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků a služeb daného subjektu,
- **podpora prodeje** – krátkodobé pobídky, které slouží k podpoře nákupu nebo prodeje výrobku či služby,
- **public relations** – snaha o vybudování pozitivních vztahů veřejnosti k danému podniku,
- **osobní prodej** – osobní prezentace nabídky, jejichž cílem je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dobrých vztahů se zákazníkem.[5]

6.3.1 Analýza trhu

Podnik může být úspěšný pouze tehdy, když bude existovat trh, který bude schopen přijmout výrobky či služby, popřípadě jejich inovace. Úspěšné prosazení nových produktů předpokládá trh s velkým růstovým potenciálem.

V podnikatelském plánu je potřeba uvést celkový trh i cílový trh. Celkový trh zahrnuje všechny potenciální možnosti využití produktu nebo služby. Všichni zákazníci však nejsou stejní a mají různé potřeby a požadavky, proto nejsou pro ně nabízené výrobky dostupné.

V rámci celkového trhu musíme najít takovou skupinu, která splňuje následující kritéria:

- má z nabízeného výrobku či služby užitek,
- má k výrobku či službě snadný přístup,
- je ochotna za produkt zaplatit.

Je potřeba vymezit cílový trh a popsat jeho charakteristické znaky.[14]

Marketingový výzkum

Segmentace trhu

Proces, kterým podnikatel segmentuje a identifikuje zákazníky, by měl probíhat podle výběru trhu nebo odvětví, rozdělení trhu na menší skupiny zakládající se na typu zákazníka nebo na nákupních situacích. [3]

Potencionální zákazník, tedy celkový trh, je potřeba rozdělit podle kritérií do skupin. Je možné ho segmentovat podle oblasti použití, podle požadavků zákazníka k ceně a jakosti, podle oborů, velikosti. Z takto nalezených tržních segmentů si vybere jeden nebo více nejzajímavější a ty tvoří cílový trh.

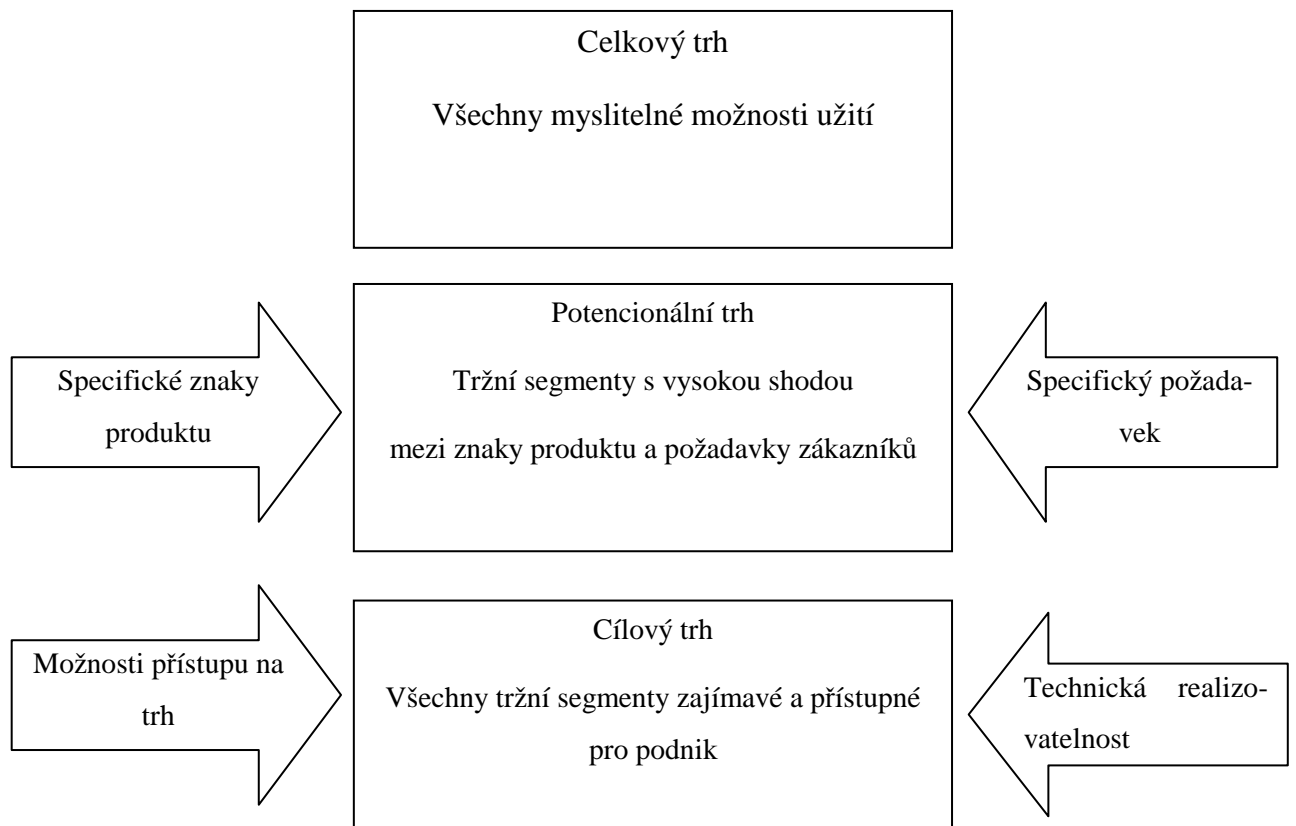
V následující tabulce č. 1 jsou vyznačena možná kritéria segmentace celkového trhu.[14]

Tabulka č. 1 – Kritéria segmentace trhu

Kriterium segmentace	Spotřební trhy	Průmyslové trhy
Velikost poptávky	Podle počtu obyvatel	Podle průmyslových sektorů
Velikost zákazníka	Jednotlivec, rodina, jiná skupina	Počet zaměstnanců, velikost obratu
Lokalita, geografické hledisko	Město venkov, region	Region, země, světadíl
Kupní síla	Příjmové skupiny	Zisk podniku, velikost aktivit
Postoje a charakter zákazníka	Neutrální, dodavatel	Důraz na kvalitu, minimalizace rizik
Vztah k zákazníkovi	Existující, nový	Existující, nový
Nákupní chování	Častý kupující, impulsivní občasný kupec	Centralizovaný, decentralizovaný
Financování nákupu	Splátky, půjčka, platba	Leasing
Loajalita zákazníka	Frekvence nákupu – pravidelný, náhodný	Opakované objednávky, jednorázové nákupy

Pramen: Koráb, V. Peterka, J. Režňáková, M. Podnikatelský plán, 2008 [7]

Obrázek č. 1 – Od celkového trhu k cílovému



Pramen: Wupperfeld, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start[14]

Při výběru je potřeba myslet na to, že nejde o to obsluhovat všechny segmenty, ale jen ty, které nám v budoucnu přinesou největší zisk.

Kritéria pro výběr segmentu:

- velikost segmentu/cílového trhu,
- růst segmentu/cílového trhu,
- shoda produktu a potřeby zákazníků,
- možnosti vymezit se vůči konkurenčním produktům,
- síla konkurence,
- dosažitelnost zákazníků,
- platební schopnost.[14]

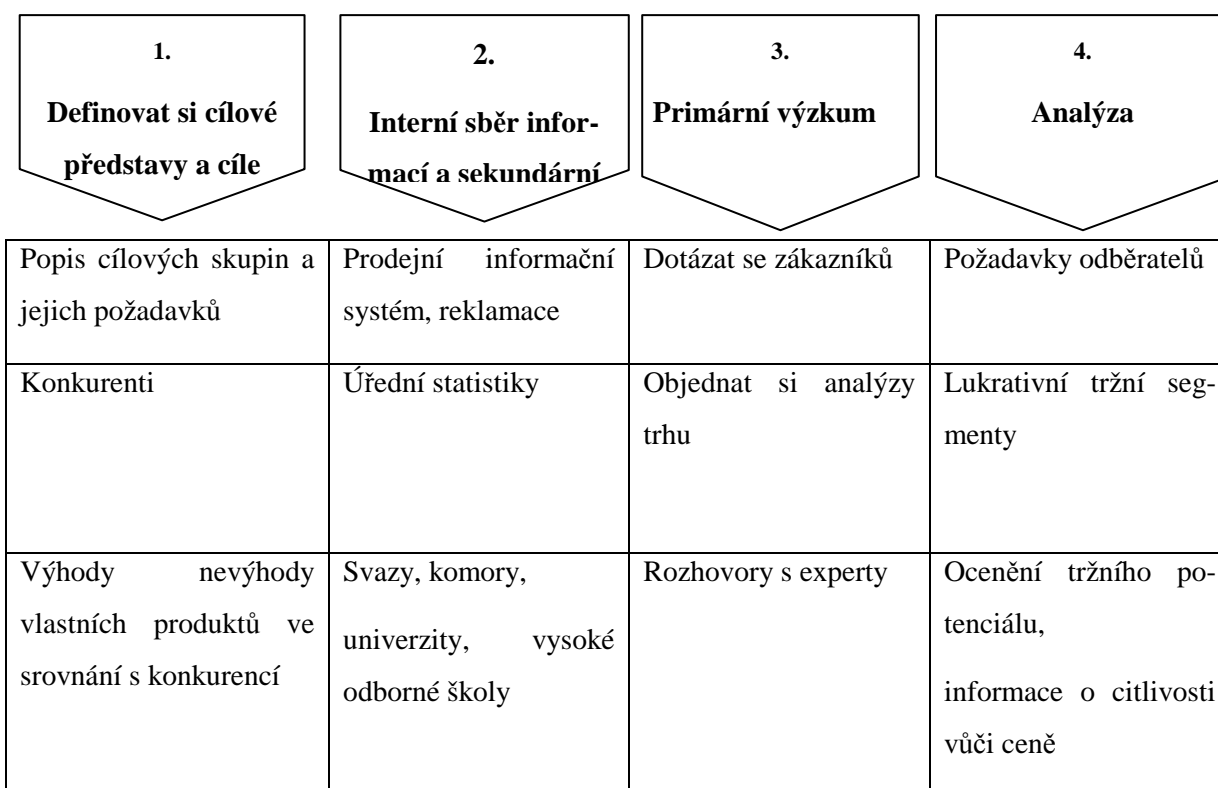
Dále podnikatel vybere cílový segment a zpracuje marketingový plán integrující produkt, cenu, propagaci a distribuci. [3]

Průzkum trhu

Hlavním cílem průzkumu trhu je získat informace o cílovém trhu, především o objemu a růstu trhu, o přednostech a slabých místech konkurence, o potřebách a chování zákazníků. Tyto informace se dají získat z informačních materiálů Českého statistického úřadu, ministerstev, odborných svazů a komor, různých organizací, publikací a v neposlední řadě z internetu.

V následujícím obrázku č. 2 je popsán postup při analýze trhu.[14]

Obrázek č. 2 – Postup při analýze trhu



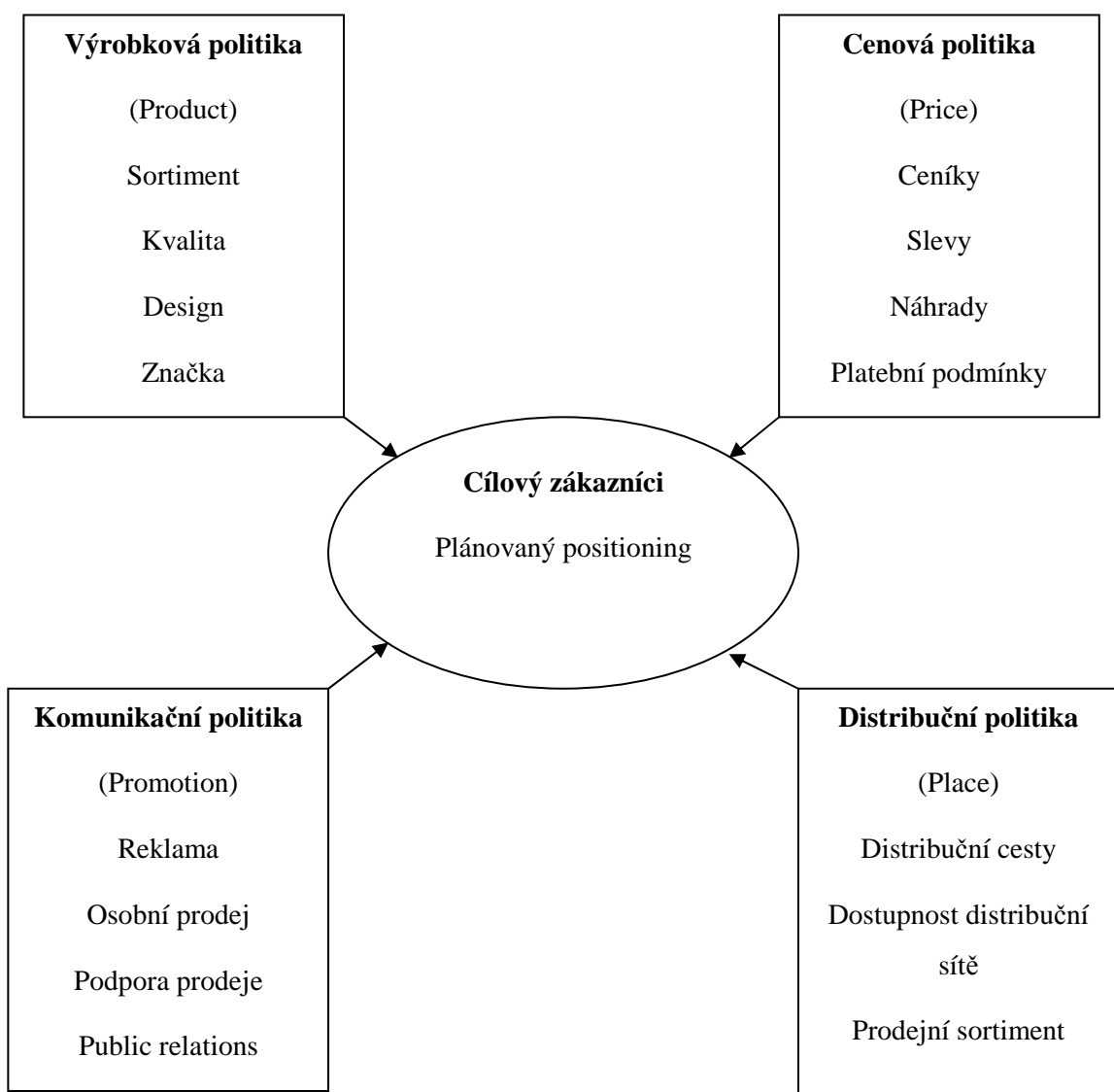
Pramen: Wupperfeld, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start[14]

6.3.2 Marketingový mix

Vymezení pojmu

Soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. [5]

Obrázek č. 3 – 4P marketingový mix



Pramen: Kotler, P. Armstrong, G. Marketing. [5]

Produkt

Pod tímto pojmem rozumíme výrobky a návazné služby, které firma nabízí zákazníkům na cílovém trhu. Nabízí rovněž veškeré servisní služby a celkovou záruku, která je součástí výrobku.

Cena

Představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal.

Distribuce

Zahrnuje veškeré aktivity, které směřují k tomu, aby se výrobek či služba pro cílové zákazníky stal fyzicky dostupným.

Komunikační politika

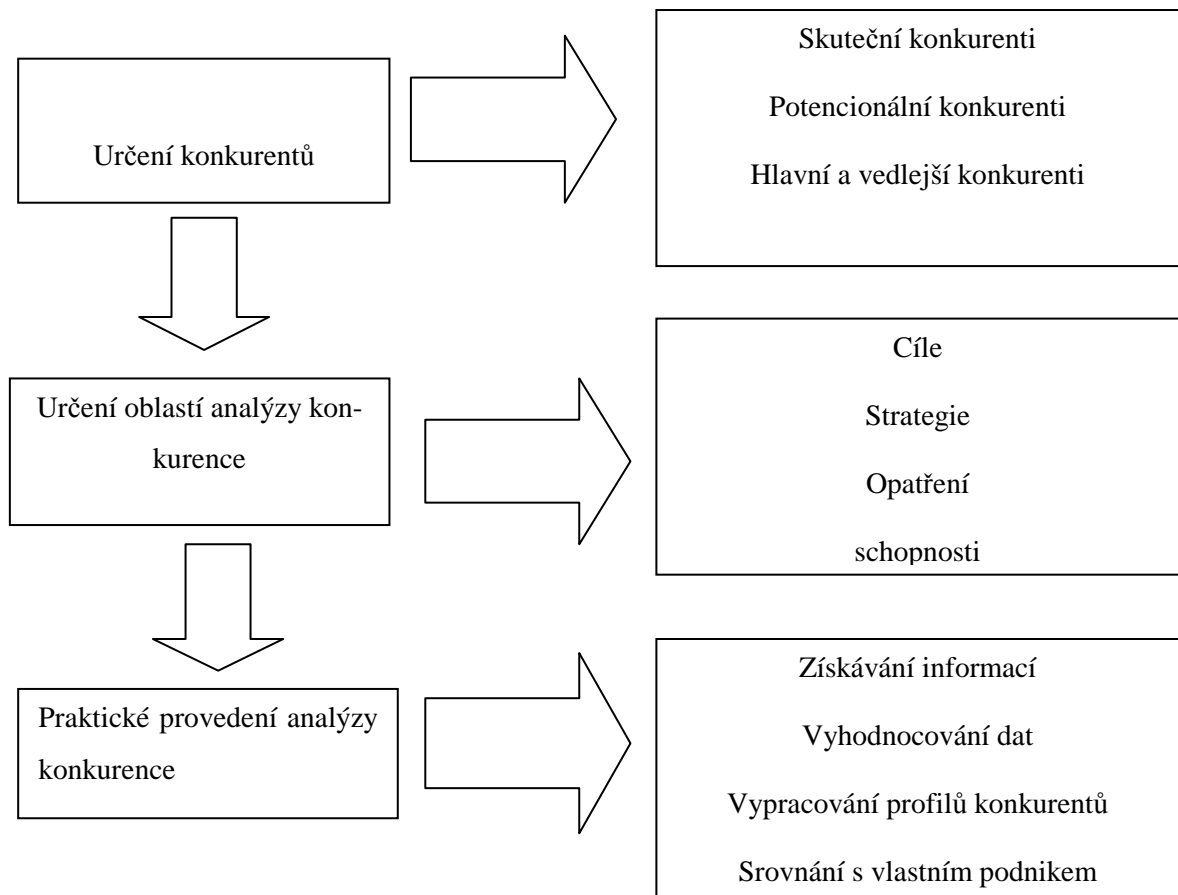
Jsou to veškeré aktivity, které směřují k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem či službou, a aby se jej koupil. [5]

6.3.3 Analýza konkurence

Nejdříve je potřeba určit podniky, které budou dané firmě konkurovat a k těm patří takové podniky, které prodávají cílovým zákazníkům stejné produkty nebo služby jako daný subjekt. Kromě toho je potřeba určit i takové, které mohou být případnými konkurenty. Jakmile firma identifikuje své největší konkurenty, potřebuje zjistit jejich důležité charakteristiky, zejména jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky.[14]

V následujícím obrázku č. 4 je uveden postup při provádění analýzy konkurence.

Obrázek č. 4 – Postup při analýze konkurence



Pramen: Wupperfeld, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start[14]

V tabulce č. 2 jsou uvedeny body, které je potřeba brát v úvahu při analyzování konkurentů.

Tabulka č. 2 – Analýza konkurentů

Oblast	Charakteristika oblasti
Výrobky	Výrobní program, sortiment, jakost, výrobků, přednosti, nedostatky, technologie výrobků, věková struktura, konstrukce, design
Výroba	Struktura provozu, výrobně technická zařízení, kvalita plánování a řízení výroby, struktura nákladů
Výzkum a vývoj	Vývojové aktivity, patenty, know – how, možnosti kooperace a komunikace
Prodej	Cílové skupiny, organizace prodeje, koncepce reklamy, služby zákazníkům, cenová strategie
Zaměstnanci	Věková struktura a schopnost, stupeň vzdělání, motivace, spokojenost s prací
Finance	Vybavení vlastním kapitálem, nadbytek financí, možnost získat cizí finanční zdroje
Všeobecné informace o konkurenci	Sídlo, právní forma, obrat, zaměstnanci, podíly na trhu

Pramen: Wupperfeld, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start[14]

6.3.4 SWOT analýza

Je nejčastěji používaným nástrojem. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu a dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterými bude zkoumaný podnik vystaven a na základě toho určit strategii. Cílem je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

Doporučuje se začít analýzou **OT** – příležitostí a hrozeb přicházejícího z vnějšího prostředí firmy. Rozlišujeme dvě prostředí:

- makroprostředí – zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost,
- mikroprostředí – obsahuje faktory politicko – právní, ekonomické, sociálně – kulturní, technologické.

Poté následuje analýza **SW** týkající se vnitřního prostředí podniku (cílů, systémů, procedur, firemních zdrojů, materiálního prostředí, firemní kultury, mezilidských vztahů, organizační struktury, kvality managementu). [4]

Je přitom potřeba si uvědomit, že:

- **silné a slabé stránky** jsou interní faktory, nad kterými máme kontrolu a které sami o sobě můžeme ovlivňovat dobrými nebo špatnými manažerskými vlastnostmi nebo průměrným či jedinečným nabízeným produktem,
- **příležitosti a hrozby** jsou externími vlivy, které sami o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme reagovat. Firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demografické, technologické, ekonomické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují zisky z jejího podnikání. Hlavním důvodem sledování vývojových trendů je identifikace příležitostí a hrozeb. Marketingovou příležitostí je oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat. Marketingové příležitosti mohou být klasifikovány z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti. Pravděpodobnost, že firma dosáhne úspěchu, bude záviset na tom, zda její obchodní síla bude odpovídat na klíčové požadavky trhu, ale také na tom, zda bude větší než síla jejích konkurentů. Některé vývojové trendy ve vnějším prostředí mohou reprezentovat hrozby. Hrozba prostředí je výzva, která vznikla na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, a která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku. Hrozby jsou klasifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu. [6]

Tabulka č. 3 - Analýza SWOT

<p>Silné stránky</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přináší výhodu jak zákazníkům, tak i firmě</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Pramen: Jakubíková, D. Strategický marketing, strategie a trendy, 2008 [4]

Pro podnikatele je velmi důležité, aby zvážil silné a slabé stránky a všechny příležitosti a hrozby.[3,4]

6.4 Financování plánu

Hlavním cílem finančního plánování je ukázat investorům, jak se bude vyvíjet finanční situace v podniku, pokud firma dosáhne všech plánovaných cílů. Finanční plán je zpravidla vypracován na období 3-5let, určuje objemy investic, které potřebuje daný podnik a ukazuje nakolik ekonomicky reálný je podnikatelský plán jako celek. Představuje samostatnou část v podobě:

- plánovaný výkaz zisku a ztrát,
- plánované rozvahy,
- plánovaný peněžní tok (CASH FLOW),
- propočtení základních ukazatelů.

Uvedené výkazy tvoří přílohu projektu, v textu jsou komentáře a analýza jednotlivých částí plánu.[3,13]

Výkaz zisku a ztrát

Sestavuje se minimálně na 3 roky, zahrnuje pouze výnosy a náklady. Sečtou se všechny výnosy minulého roku a od toho se odečtou souhrny nákladů za uplynulý rok. Rozdíl pak

představuje roční přebytek, případně roční schodek. Obsahové položky jsou dány zákonem o účetnictví, provádějícími vyhláškami vlády, daňovými zákony, účetní osnovou, a postupy účtování. [13]

Rozvaha

Slouží jako základ pro zhodnocení majtkové a finanční situace v podniku. V bilanci se uvádí veškerý majetek na straně aktiv a stav finančních prostředků – vlastní i cizí kapitál na straně pasiv. Aktiva a pasiva jsou z hlediska celkové hodnoty shodná. Je nezbytně nutné, aby se rozvaha řídila platnými zákonnými předpisy a normami.[13]

Cash – Flow

Podchycuje všechny příjmy a výdaje firmy podle jejich výše a termínů, jejich srovnání a identifikaci úzkých míst – převahy výdajů nad příjmy. Závěrečným krokem je odstranění těchto úzkých míst prostřednictvím vhodných finančních opatření. Plán likvidity se v prvním roce podnikání sestavuje na každý měsíc a dále pak minimálně na tříleté období po jednotlivých rocích. Výsledkem je ucelený přehled o veškerých finančních prostředcích protékajících firmou. [13]

Ekonomické ukazatele

Ze správně sestavených výkazů CASH – FLOW, zisků a ztrát a rozvahy lze vypočítat ukazatel likvidity, rentability, ziskovosti a zadluženosti vypovídající o stavu podniku vzhledem ke společníkům, věřitelům, investorům. K analýze obchodního podniku se vybírají i jiné ukazatele než k analýze výrobního podniku, řada z nich je použitelná pro každý podnikatelský subjekt jako je míra zisku nebo rentabilita z tržeb, nákladů, vlastního kapitálu, tok hotovosti, návratnost investic. [13]

6.5 Přílohy

Přílohami podnikatelského plánu jsou informativní dokumenty, na které je odkazováno v textové či tabulkové části plánu, u kterých není zapotřebí je začlenit do vlastního textu. Mohou to být účetní výkazy, právní a smluvní dokumenty, technické výkresy, prospekty, výkazy zisku a ztrát, peněžní toky za uplynulé období, informace z primárního výzkumu. Dále se zde mohou objevit i nájemní, subdodavatelské a jiné uzavřené smlouvy, případně ceníky dodavatelů a konkurentů. [3]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 TITULNÍ STRANA

Obchodní jméno firmy: Autoopravna S+S s.r.o.

Sídlo firmy: Cyrila Boudy 4017/29

796 04 Prostějov 4

Odpovědný vedoucí: Ing. Bohumil Sněhulák¹

Společníci: Ing. Kryštof Sněhulák²

Adresa odpovědného vedoucího: Libušinka 1687/4

796 01 Prostějov 1

Adresa společníka: Prostějovská 136

772 01 Olomouc

Kontaktní údaje:

Telefon: 582 336 350

Fax: 582 335 605

Mobil: 737 363 333

E- mail: autoopravna.S+S@centrum.cz

Otevírací hodiny: Po- Pá 6-17 hod.

Předmět činnosti firmy zapsané v OR:

opravy motorových vozidel

koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

pneuservis

Způsob financování a jeho struktura:

Financování společnosti si zajistí společníci ze svých zdrojů. Jednateli budou oba společníci, Ing. Bohumil Sněhulák a Ing. Kryštof Sněhulák. Základní kapitál bude vložen společně v celkové výši 1 487 475,-Kč, a to podílem 80% Ing. Bohumil Sněhulák a 20% Ing. Kryštof Sněhulák a v okamžiku založení jej vloží každý společník v podobě hmotní i peněžní.

¹ Jedná se o smyšlenou osobu

² Jedná se o smyšlenou osobu

Datum zahájení činnosti: 1. 5. 2012

Datum zápisu do OR: z důvodu fiktivní firmy nezapsáno

8 POPIS PODNIKU

Osobní a profesní údaje o zakladateli

Viz příloha: č. I, II

Nabízený výrobek/služba

Cílem společnosti je proniknout na trh auto - službami, který se zabývá opravami osobních vozidel všech značek a zaručit svým zákazníkům vysokou kvalitu prováděných oprav za ceny nižší než v odborných autoservisech.

Nabídka služeb:

➤ **mechanické opravy**

opravy motorů, převodovky, brzd, podvozků a náprav, spojky, výměna autoskel,

➤ **pneuservis**

přezouvání, vyvažování pneumatik a prodej pneumatik, opravy defektů, geometrie kol,

➤ **servisní prohlídky**

zajištění trvalého provozního výkonu a veškerý záruční i pozáruční servis, údržba motoru, chladicí systém, brzdový systém, palivový a převodový systém,

➤ **ruční mytí**

ruční mytí karoserie, čištění plastových dílů karoserie, vyčištění oken, vyčištění a ošetření pneumatik, suché čištění interiéru, ošetření kožených sedadel,

➤ **STK a měření emisí**

kontrola podvozku, karosérie, výfuku, vůle v čepech a silentblocích, evidenčních čísel, geometrie přední nápravy, kontrola brzd, osvětlení a povinné výbavy vozu, měření emisí – naftové a benzínové motory s katalyzátorem i bez, LPG, evidenční kontroly – kontrola výrobních čísel, rozměrů vozidla, především při přepisu vozu na nového majitele,

➤ **prodej autokosmetiky, autopříslušenství a náhradních dílů**

interiér, karoserie, okna, kola, pneu, ruce – čištění a údržba a údržba, zimní přípravky, autodoplňky, náradí, péče o automobil, povinná i doporučená výbava,

➤ **autoklimatizace**

plnění, vakuování, čištění a desinfekce.

Nabídkou našich služeb a jejich rozšiřováním bychom si chtěli vybudovat stabilní pozici na trhu, mít stálou klientelu, chtěli bychom se prosadit na trhu. Firma Autoopravna S+S s.r.o. by z hlediska dlouhodobých cílů chtěla, aby si vybuovala velké množství věrných zákazníků, a aby se jí každoročně zvyšoval zisk.

Majetkové vztahy

V tabulce č. 4 je uveden majetek firmy Autoopravna S+S s. r. o. Auto je nepeněžním vkladem jednoho ze společníků, stroje a zařízení budou financovány z vkladů obou společníků.

Podnik bude působit v pronajatých prostorech: viz příloha č. III.

Tabulka č. 4- Majetkové vztahy

Majetek	Hodnota majetku
Dlouhodobý hmotný majetek nad 40 tisíc	
Osobní automobil	250 000,- Kč
Celkem	250 000,-Kč

Pramen: zpracováno autorem

Technická a technologická charakteristika projektu

Služby budou poskytovány všem zákazníkům, kteří mají zájem o opravy osobních aut.

V autoopravně je přijato vozidlo do opravy, pak je specifikována oprava, se zákazníkem je dohodnuta cena zakázky. Zakázka je založena do systému a vytvořena objednávka. V poslední fázi je proveden samotný opravářský úkon. Postup bude podle konkrétní opravy vozidla.

Ceník poskytovaných služeb

V tabulce č. 5 jsou uvedeny základní ceny prováděných prací.

Tabulka č. 5 - Ceník

Prováděná práce	Cena (bez DPH)Kč	
Mechanické opravy	350,-	
Přezouvání pneumatik	150,-	
Plnění klimatizace včetně oleje a vakuování	950,-	
Kontroly a přípravy zajištění STK a emisí	Benzín	1 750,-
	Diesel	2 250,-
	LPG+benzín	2 250,-
Ruční mytí karoserie	500,-	

Pramen: zpracováno autorem

Vstupy projektů

Jedná se o společnost s ručeným omezeným a k jejímu založení je potřeba základní kapitál 200 000 Kč. Společnost je založena uzavřením společenské smlouvy, která musí být podepsaná oběma společníky, ale vzniká teprve v okamžiku, kdy je zapsána do obchodního rejstříku. Společnost povinně vytváří rezervní fond, společníci se vzájemně dohodli,

že bude vytvářen postupně ze zisku společnosti ve výši 10 %. Tvorba je upravena ve společenské smlouvě.

V tabulce č. 6 jsou uvedeny vklady a podíly obou společníků, na kterých se vzájemně předem dohodly. Financování společnosti si zajistí společníci ze svých zdrojů. Jedná se z části o nepeněžitý vklad, který představuje dlouhodobý hmotný majetek a dále o vklad peněžitý.

Tabulka č. 6 – Vklady a podíly společníků

Jméno společníka	Výše vkladu v Kč	Podíl Kč
Ing. Bohumil Sněhulák	1 189 980,-Kč	80%
Ing. Kryštof Sněhulák	297 495,-Kč	20%
Celkem	1 487 475,-Kč	100%

Pramen: zpracováno autorem

Zaměstnanci

Společnost zaměstnává celkem 11 pracovníků:

2 x jednatel

1x sekretářka, fakturantka

1x účetní, pokladní

1x prodavačka

3x autoopravář + obsluha pneuservisu a geometrie

3x automechanik

9 DODAVATELSKÉ ZAJIŠTĚNÍ

Nejdříve si podnik vytýčí několik kritérií, které mají vliv na budoucí vývoj podniku, z hlediska zvyšování zisku a na základě toho bude vyhodnocovat nabídku od oslovených dodavatelů. Následně písemně i elektronicky osloví několik dodavatelů náhradních dílů a poté provede výběr podle daných kritérií a zvolí vhodného dodavatele.

Kritéria výběru dodavatele:

- spolehlivost,
- kvalita,
- cena,
- délka výrobního cyklu,
- frekvence dodávek,
- dodavatel známý na trhu,
- množstevní sleva,
- délka splatnosti faktury s dobou 30- 90 dní.

Realizace projektu

S vhodnými dodavateli je sepsána smlouva o pravidelných dodávkách materiálu, které budou odebírány, a to podle poptávky zákazníka, protože podnik si nebude vytvářet zásoby.

V případě, že daný subdodavatel nevykryje požadovanou objednávku, je možný jednorázový nákup materiálu, a to prostřednictvím internetových stránek, kde podnik vyhledá jiného dodavatele.

Energie a bankovní služby budou probíhat také v pravidelných intervalech, smlouva je sepsána s těmito institucemi na delší období.

Stálí dodavatelé:

- auto Kelly a. s., Olomouc- Náhradní díly,
- auto Štangl, Olomouc, spol. s. r. o. - Náhradní díly,
- bankovní služby- Česká pošta a.s.,

- dodavatel energie, vody a plynu – ČEZ a.s., Vodovody a Kanalizace a.s., Ji-homoravské plynárny a.s..

10 MARKETINGOVÝ A ODBYTOVÝ PLÁN

Podpora prodeje

Možnými dostupnými prostředky pro podnik budou reklama v tisku, www stránky a oslovení zákazníka.

- **reklama v tisku-** podnik zvolil na upoutání své nabídky reklamu v regionálním deníku Prostějovský deník, kde byly dohodnuty následující podmínky. Reklama bude vycházet vždy ve středu po dobu jednoho měsíce. Náklad přijde na 5000,- Kč,
- **www stránky** – v současné době je to velmi preferovaná součást podpory prodeje. Firma na svých stránkách představí nabídku svých služeb, ceník, kontakty. Součástí stránek bude i obrázková dokumentace nabídky. Tvorba webových stránek bude zadána specializované firmě. Náklady činí 16 000,-Kč,
- **oslovení zákazníka-** na tuto podporu prodeje podnik zvolil formu roznášky propagačních materiálů. Zakázka bude zadána České poště, a protože podnik počítá s tím, že v současné době téměř každá rodina vlastní osobní automobil, tak roznos bude probíhat do všech domácností v Prostějově i do přilehlých obcí v okrese Prostějov. Na tento druh podpory se počítá jednorázový náklad ve výši 6500,- Kč.

Zabezpečení prodeje

Marketinkový mix:

- produkt - podnik bude nabízet služby prostřednictvím internetových stránek na www. Autoopravna S+S cz.,
- cena – ta se bude odvíjet podle jednotlivých zakázek a také bude záležet na náročnosti dané zakázky. Budeme vycházet podle cen konkurenčních firem, ale rozhodující bude cena, která se bude moci uskutečnit na trhu,
- propagace – upozornění, že podnik vstoupil na trh, bude provádět pomocí internetu – vytvořením si webové stránky,
- distribuce – místem podnikání firmy Autoopravna S+S s. r. o. je město Prostějov. K tomuto účelu bude firma využívat internetové zdroje – e- mailové

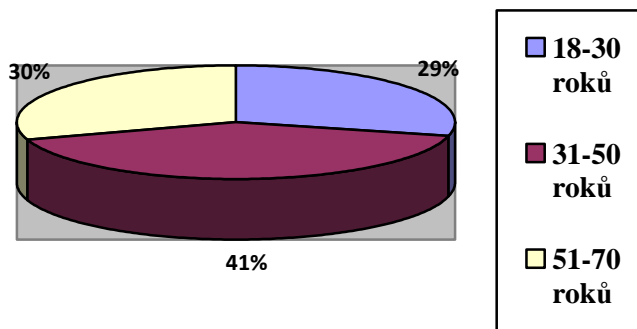
pošty, také je možné využít odpovědní formuláře na našich webových stránkách, dále pak telefonní linku, nebo přímo osobní kontakt u nás v kanceláři.

10.1 Analýza trhu

Podnik se rozhodl, že pro průzkum trhu zvolí metodu dotazování formou dotazníku, který zašle nebo osobně předá 100 respondentům různých věkových kategorií.

V dotazníku lidé odpovídali na tyto následující otázky:

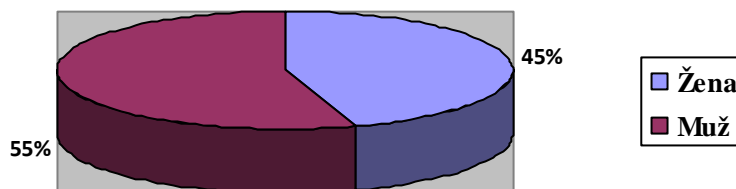
1. Kolik je Vám roků?



Graf č. 5 – Věková kategorie

Pramen: zpracováno autorem

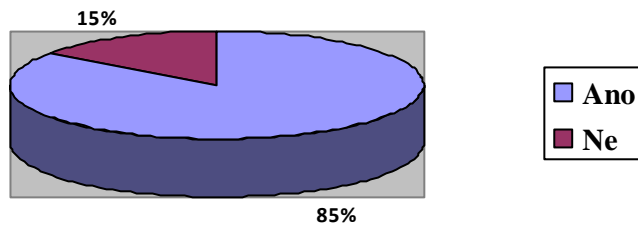
2. Jakého jste pohlaví?



Graf č. 6 – Pohlaví respondentů

Pramen: zpracováno autorem

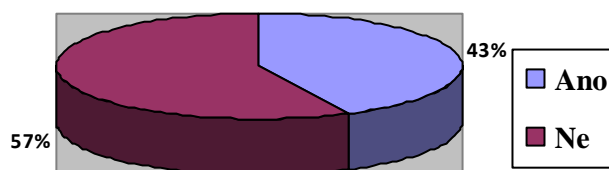
3. Vlastní Vaše domácnost osobní automobil?



Graf č. 7 – Vlastnictví automobilu

Pramen: zpracováno autorem

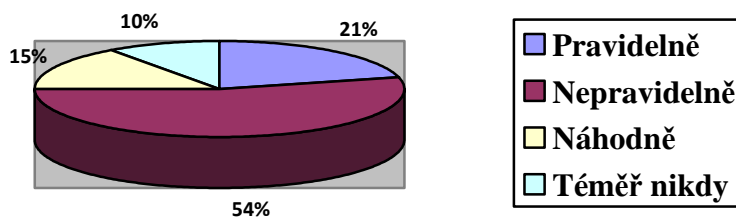
4. Je Váš automobil nový?



Graf č. 8 – Stáří automobilu

Pramen: zpracováno autorem

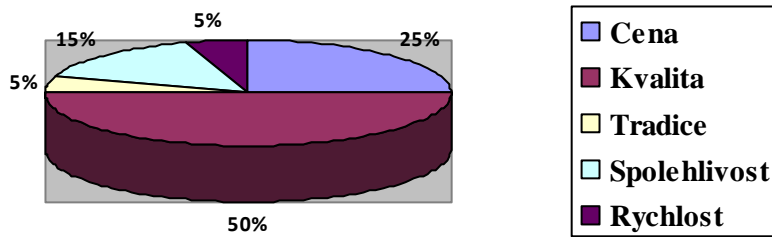
5. Jak často u Vás vzniká potřeba navštívit opravnu aut?



Graf č. 9 – Zjištění potřeby

Pramen: zpracováno autorem

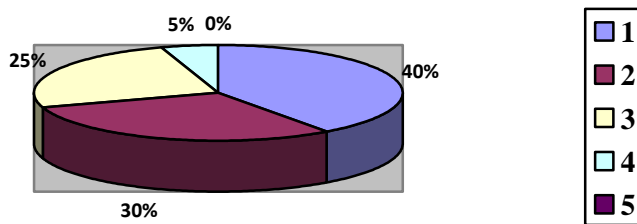
6. Jaká kritéria nejvíce preferujete při jejich výběru?



Graf č. 10 – Kritéria výběru

Pramen: zpracováno autorem

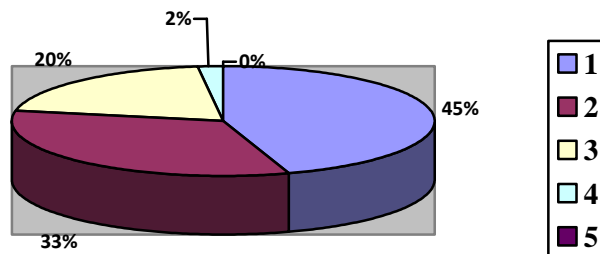
7. Co si myslíte o celkově poskytovaných službách autoopraven?



Graf č. 11 – Hodnocení poskytovaných služeb

Pramen: zpracováno autorem

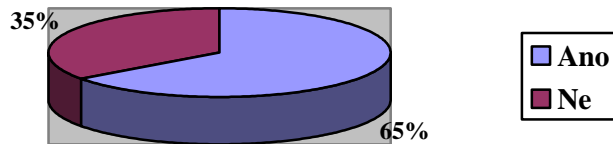
8. Jaký je Váš názor na ochotu pracovníků?



Graf č. 12 – Hodnocení ochoty pracovníků

Pramen: zpracováno autorem

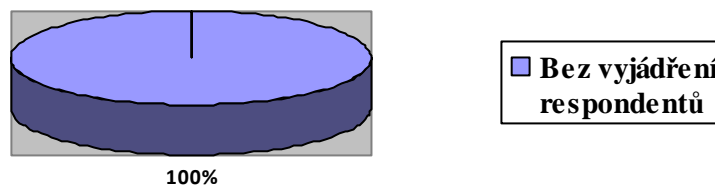
9. Uvítali byste nově otevřenou opravnu aut?



Graf č. 13 – Otevření nové opravny

Pramen: zpracováno autorem

10. Chcete nám ještě něco sdělit k této problematice?



Graf č. 14 – Ostatní problematika v oblasti oprav aut

Pramen: zpracováno autorem

Shrnutí průzkumu trhu:

Z průzkumu vyplývá, že většinu dotázaných tvořili muži ve věkové kategorii 31-50 let. Automobil vlastní 85% občanů, ojetých vozidel je 57%. Autoopravnu navštěvuje nepravidelně víc, jak 50% dotázaných, při výběru opravny hodnotí 50% více kvalitu a 25% cenu. Celkový pohled na tyto služby jsou hodnoceny 40% známkou 1, 30% známkou 2. Zaměstnanci těchto podniků jsou ochotni poskytnout tyto služby 45%, což bylo hodnoceno známkou 1 a 33% známkou 2. Novou opravnu by ve svém okolí uvítalo 65% respondentů.

Podle těchto výsledků lze usoudit, že zakládaná firma by mohla mít dobrou pozici na trhu.

10.2 Analýza konkurence

V dnešní době hodně lidí využívá při výběru daného produktu internetové stránky, kde najdou veškeré náležitosti o hledaném výrobku či službě. Z těchto zdrojů je patrné, že firma Autoopravna S+S s. r.o., která zahájí podnikatelskou činnost ve městě Prostějov, má v České republice a ve svém okolí značné množství konkurenčních firem, které nabízí tyto služby.

Zkušenosti jednoho ze společníků z oblasti obchodního managementu budou uplatněny v nabídce služeb a budou přínosem na začátku podnikání. Firma je schopna provést kompletní servis.

Cílovým zákazníkem firmy Autoopravna S+S s.r.o. bude takový zákazník, který by uměl ocenit nabízenou službu v požadované kvalitě a ceně.

V blízkém okolí se nachází několik autoopraven, přesto má oproti konkurenci tato firma výhody. Bude zřízena v moderním a příjemném prostředí. Bude zde kladen důraz na dobrý kolektiv, na osobní přístup k zákazníkům a na poradenství.

Tabulka č. 7 – Srovnání cen s konkurencí

Prováděná práce	Naše cena (Kč)	Fedor Auto s.r.o. (Kč)	Autoservis Králíček (Kč)
Mechanické opravy	350,-	350,-	320,-
Přezouvání pneumatik	150,-	150,-	140,-

Pramen: zpracováno autorem

Fedor Auto s.r.o.

Cena nabízených služeb je v daném konkurenčním podniku stejná, což je zapříčiněno stejnými mzdovými a provozními podmínkami.

Autoservis Králíček

Cena nabízených služeb je konkurenční firmou nižší, protože je to firma, která působí na trhu déle, má tudíž svou stálou klientelu, podniká ve svých prostorech.

11 SWOT ANALÝZA

Provedení SWOT analýzy je pro každý podnik velice důležité, a to zejména kvůli zajištění silných a slabých stránek plánu nebo příležitostí a hrozeb. V tabulce č. 8 jsou uvedeny silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby, které ho ovlivňují při jeho podnikání.

Tabulka č. 8 - SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	1	2	3	4	5	Hodnocení
Znalost trhu	X					Výborné
Umístění podniku			X			Méně vhodné
Dobrá propagace		X				Slabší
Cena srovnatelná s konkurencí	X					Výborné
SLABÉ STRÁNKY						
Není vlastní budova				X		Horší
Menší technická vybavenost				X		Horší
Cena servisu		X				Slabší
PŘÍLEŽITOSTI						
V regionu není dominantní hráč				X		Slabá
HROZBY						
Konkurence v ČR a v EU				X		Slabá
Nedostatek vysoce kvalifikovaných pracovníků		X				Nížší

Pramen: zpracováno autorem

12 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán specifikuje objemy investic, které jsou nutné k zahájení činnosti a následně k běžnému provozu. Hlavní zdroj financí je tvořen ze základního kapitálu ve výši

1 487 475,-Kč, které vložili oba společníci při založení firmy. Tato částka bude pokryta z úspor a vložením hmotného majetku. Dalším zdrojem bude úspora ze zisku.

Peněžní prostředky použili společníci na počáteční vybavení strojů a zařízení v podniku.

Rezervní fond bude vytvářen v dalším období, a to 10% ze zisku.

Vstupní rozvaha

Tabulka č. 9 -Zahajovací rozvaha k 1. 5. 2012

AKTIVA		PASIVA	
Stálá aktiva		Vlastní kapitál	
Dlouhodobý majetek		Základní kapitál	1 487 475,-Kč
Automobil	250 000,-Kč		
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Bankovní účty	1 237 475,-Kč		
Aktiva celkem	1 487 475,-Kč	Pasiva celkem	1 487 475,-Kč

Pramen: zpracováno autorem

Tabulka č. 10 - Zdroje využití finančních prostředků

Vklady společníků	1 487 475,-Kč
Zdroje financí celkem	1 487 475,-Kč

Pramen: zpracováno autorem

12.1 Rozbor nákladů

V tabulce č. 11 jsou zahrnuty náklady spojené se vznikem podniku, celková výše těchto nákladů je 37 600,- Kč.

Tabulka č. 11 – Náklady na vznik podniku

Vstupní náklady	Kč
Notářské poplatky	3 000,-
Vydání živnostenského listu	1 000,-
Zápis do OR	6 000,-
Tvorba webových stránek, roznos letáků, reklama v tisku	27 500,-
Výpis z trestního rejstříku	100,-
Náklady celkem	37 600,-

Pramen: zpracováno autorem

V tabulce č. 12 jsou uvedeny pravidelné měsíční náklady podniku. Režijní náklady zahrnují poplatky na telefonní služby, internet, kancelářský papír, psací potřeby, hygienické a čisticí prostředky. Podnik musí počítat s měsíčními náklady ve výši 379 820,-Kč.

Tabulka č. 12 - Pravidelné měsíční náklady

Položka	Cena (Kč)
Mzdové náklady	332 320,-
Nájemné	20 000,-
Náklady na energie	22 500,-
Režijní náklady	5 000,-
Náklady celkem	379 820,-

Pramen: zpracováno autorem

V následující tabulce č. 13 jsou uvedeny náklady na spotřebu energií za 1 měsíc.

Tabulka č. 13 – Náklady na spotřebu energií

Položka	Měsíční splátka (Kč)
voda	1 500,-
plyn	12 000,-
elektrina	9 000,-
celkem	22 500,-

Pramen: zpracováno autorem

Mzdové náklady

Služby zabezpečují dva společníci a 1 sekretářka, 1 mzdová účetní, 1 prodavačka, 3 autoopraváři a 3 automechanici. Hrubá měsíční mzda společníků činí 30 000,-Kč hrubého/osobu, účetní a sekretářka 24 000,-Kč hrubého /osobu, ostatní zaměstnanci 20 000,-Kč hrubého/osobu. To dělá 248 000,-Kč hrubého/měsíc, přičemž je zapotřebí odvést sociální pojištění ve výši 25 % a zdravotní pojištění ve výši 9 %, celkový náklad na mzdy činí měsíčně 332 320,-Kč.

V tabulce č. 14 jsou uvedeny náklady spojené s vybavením podniku, kterou jsou potřebné pro začátek podnikání.

V tabulce č. 15 je uveden rozpis základních zásob, které budou potřebné do prodejny. Zboží bude vždy objednáno dle přání zákazníka, zásoby nebude podnik vytvářet.

Tabulka č. 14 – Náklady na vybavení podniku

Vybavení	Hodnota vybavení (Kč)
Dlouhodobý hmotný majetek nad 40 tisíc	
Diagnostika řídicích jednotek	100 000,-
Zařízení na měření geometrie	123 300,-
Měření emisí SUN DGA 1500 COMBI	159 900,-
Válcová zkušebna brzd BEISSBARTH BD 600	199 900,-
Plnička klimatizací ROBIAIR ACM3000+	55 700,-
Příslušenství (chladící media, barviva, olej)	
Svářecí agregát	50 000,-
Drobný hmotný majetek do 40 tisíc	
Zouvačka pneu TW-1201+	40 000,-
Hydraulický sloupový zvedák ECO- LINE 6253-A	33 000,-
Měřicí technika- opacimetry	20 000,-
Montážní stůl 1ks	20 000,-
Montážní klíče +přípravky (stahováky, aretační prvky, hydraulický lis)	130 500,-
Ruční elektrické nářadí	15 000,-
Ruční pneumatické nářadí	35 000,-
Wapka na auto SENCOR SHW 3001	1 200,-
Dlouhodobý nehmotný majetek	
Počítač	25 000,-
Pořízení základních zásob	26 555,-
Celkem	1 035 055,-

Pramen: zpracováno autorem

Tabulka č. 15 – Náklady na pořízení základních zásob do prodejny

Položka	Počet kusů/Kč na jednotku	Celkem cena (Kč)
Castrol EDGE Turbo Diesel 5W-40	5/181,-	905,-
Shell Helix ULTRA 5W-40	5/127,-	635,-
Baterie 12V 45AH 360A	3/1260,-	3780,-
Vzduchový filtr	5/65,-	325,-
Výfuk – přední, střední a zadní díl	5/600,-	3 000,-
Těsnění hlavy	5/800,-	4 000,-
Přední a zadní tlumič pérování	6/660,-	3 960,-
JONNESWAY Imbus	5/350,-	1 750,-
Autolékárnička Hartmann	10/130,-	1 300,-
Carline Destilovaná voda	20/10,-	200,-
Žárovky a pojistky	20/85,-	1 700,-
Autokosmetika		5 000,-
Celkem		26 555,-

Pramen: zpracováno autorem

Odpisy

Účetní odpisy se rovnají daňovým odpisům, budeme rovnoměrně odepisovat dle vzorce:

Pořizovací cena * odpisová sazba 1.rok/100

Pořizovací cena * odpisová sazba další roky/100

Osobní automobil byl vložen do podnikání jako hmotný vklad jednoho ze společníků

ke dni zápisu do OR. Jeho pořizovací cena činí 250 000,-Kč a je zařazen do 2odpisové skupiny s dobou odpisování 5 let, odpisová sazba v 1. roce 11, v dalších letech 22,25.

Diagnostika řídicích jednotek, zařízení na měření geometrie, přístroj na měření emisí, válcová zkušebna brzd, plnička klimatizace a svářecí agregát byly financovány z vložených peněžních prostředků a do podnikání byly zařazeny také ke dni zápisu do OR. Pořizovací cena diagnostiky řídicích jednotek je 100 000,- Kč, pořizovací cena zařízení na měření geometrie je 123 300,- Kč, přístroj na měření emisí má pořizovací cenu 159 900,-Kč, válcová zkušebna brzd 199 900,- Kč, plnička klimatizací 55 700,-Kč a svářecí agregát 50 000,-Kč. Jsou zařazeny do 2odpisové skupiny s dobou odpisování 5 let, odpisová sazba v 1. roce 11, v dalších letech 22,25.

Tabulka č. 16 – Odpisy

	1. rok (Kč)	2. rok (Kč)	3. rok (Kč)	4. rok (Kč)	5. rok (Kč)
Auto	27 500,-	55 625,-	55 625,-	55 625,-	55 625,-
Diagnostika řídicích jednotek	11 000,-	22 250,-	22 250,-	22 250,-	22 250,-
Zařízení na měření geometrie	13 563,-	27 434,25	27 434,25	27 434,25	27 434,25
Měření emisí SUN DGA 1500 COMBI	17 589,-	35 577,75	35 577,75	35 577,75	35 577,75
Válcová zkušebna brzd BEISSBARTH BD 600	21 989,-	44 477,75	44 477,75	44 477,75	44 477,75
Plnička klimatizací ROBIAIR ACM3000	6 127,-	12 393,25	12 393,25	12 393,25	12 393,25
Svářecí agregát	5 500,-	11 125,-	11 125,-	11 125,-	11 125,-
Celkem	103 268,-	208 883,-	208 883,-	208 883,-	208 883,-

Pramen: zpracováno autorem

12.2 Rozbor tržeb

Tržby budou největším zdrojem příjmů firmy Autoopravna S+S s.r.o. Společníci ve své strategii počítají, že opraví měsíčně 30 -50 aut s průměrnou měsíční tržbou 600 000Kč.

Protože je předpokládáno, že autoopravna bude do budoucna mít svoje stálé zákazníky, tak je počítáno s 15 % nárůstem zisku v následujících obdobích oproti předešlému roku,

který je uveden v tabulce č. 17.

Ve výkazu zisku ztrát je počítáno s tím, že současně s nárůstem zisku se budou zvyšovat i náklady na provoz, telefon a energie.

Tabulka č. 17 – Plánované tržby v letech 2012-2014

Kalendářní rok	2012	2013	2014
Tržby	4 800 000,-Kč	8 280 000,-Kč	9 522 000,-Kč

Pramen: zpracováno autorem

12.3 Použití finančních prostředků

V tabulce č. 18 jsou vyčísleny všechny investice, které budou potřebné pro zahájení podnikání.

Tabulka č. 18 - Použití finančních prostředků celkem

Investice	Kč
Nákup dlouhodobého hmotného majetku	688 800,-
Celkem investice	688 800,-
Provozní kapitál	
Nákup drobného hmotného majetku	294 700,-
Nákup dlouhodobého nehmotného majetku	25 000,-
Pořízení základních zásob	26 555,-
Pravidelné měsíční náklady	379 820,-
Náklady na vznik podniku	37 600,-
Drobné opravy v pronajatých prostorech	15 000,-
Nápis na provozovnu	20 000,-
Provozní kapitál celkem	798 675,-
Použití finančních prostředků celkem	1 487 475,-

Pramen: zpracováno autorem

Tabulka č. 19 – Cash Flow (v tisících)

Cash Flow	2012 (Kč)	2013 (Kč)	2014 (Kč)
Počáteční stav BÚ	1 237	1 052	-1 410
Celkové příjmy	4 000	8 000	9 500
Příjmy z prodeje	4 000	8 000	9 500
Celkové výdaje	3 815	5 538	6 041
Výdaje na vznik podniku	38	---	---
Výdaje na mzdy včetně odvodů SP a ZP a daně z příjmů	2 659	3 988	3 988
Výdaje na provoz podniku	83	50	53
Výdaje na vybavení podniku	1 035	1 500	2 000
Hotovostní tok	185	2 462	3 459
Daň z příjmu právnických osob (19 %)	0	0	229
Konečný stav BÚ	1 052	-1 410	-4 640
Cash Flow	185	2 462	3 230

Pramen: zpracováno autorem

V prvním roce podnikání jsou ve výdajích na provoz zahrnuty výdaje na drobné opravy a na nápis provozovny, v dalších letech je počítáno s nárůstem energií. Ve výdajích na vybavení podniku je v dalších letech počítáno s tím, že podnik nakoupí další vybavení.

Dle výše uvedeného vyplývá, že podnik má CF již dobré v prvním roce podnikání, a to i přes to, že náklady na provoz byly vyšší o náklady na vznik podniku oproti předcházejícím obdobím. V dalším období hodnotím CF velice pozitivně, což bylo způsobeno 50% nárůstem tržeb.

13 VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

Tabulka č. 20 – Plánovaný výkaz zisku a ztrát v letech 2012-2014 (v tisících)

Realistická varianta	2012	2013	2014
Výnosy celkem	3 900	7 500	9 000
Tržby	3 900	7 500	9 000
Náklady celkem	4 250	6 296	6 832
Náklady na mzdy	2 659	3 988	3 988
Náklady na provoz	415	600	636
Náklady na vznik podniku	38	----	----
Odpisy	103	208	208
Náklady na vybavení provozovny	1 035	1 500	2 000
Hospodářský výsledek před zdaněním	-350	1 204	2 168
Daň z příjmu právnických osob (19 %)	0	0	229
Výsledek hospodaření po zdanění	-350	1 204	1 939

Pramen: zpracováno autorem

Do nákladů na provoz jsou zahrnuty měsíční náklady na spotřebu energie, nájemné a režie, které jsou uvedeny v tabulce č. 12. Tyto údaje jsou vynásobeny v prvním roce 8 a v dalších letech 12. K těmto položkám jsou připočítány jednorázové náklady na opravy provozovny a pořízení nápisu. Mzdové náklady jsou také vynásobeny jako v předešlém případě. V nákladech na vybavení podniku, které jsou uvedeny v tabulce č. 14, je v roce 2013 a 2014 počítáno s tím, že bude podnik nakupovat další vybavení.

Rentabilita tržeb

Pro výpočet tohoto ukazatele se používá vzorec:

$$\text{ROS} = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$$

Tabulka č. 21 – Výpočet rentability tržeb

Rok	Výpočet ROS
2012	$-350/3\ 900 = -0,09$
2013	$1\ 204/7\ 500 = 0,16$
2014	$1\ 939/9\ 000 = 0,22$

Pramen: zpracováno autorem

1,- Kč tržeb přinese v roce 2012 9 haléřů, v roce 2013 16 haléřů a v posledním plánovaném období 22 haléřů.

ZÁVĚR

Sestavit kvalitní podnikatelský plán dává začínajícím podnikatelům šanci, aby si získali zejména zájem ze strany bank a investorů. Jejím vytvořením dochází ke zjištění, zda tento návrh má nějaký smysl, zda v dnešní době obstojí v konkurenci, která je opravdu velká a také, zda je jeho provedení rentabilní a efektivní. Vytvořit takový to plán, který by zahrnoval uvedená kritéria, bylo stanoveným cílem bakalářské práce.

V první teoretické části byla na základě odborné literatury a statistických dat provedena analýza současného postavení malých a středních podniků a jejich tržní prostředí. Smyslem a náplní této části práce bylo vytvořit teoretickou podobu struktury a obsahu podnikatelského plánu, která byla pak ztvárněna do konkrétní podoby podnikatelského plánu.

V praktické části je vytvořen reálný podnikový plán s. r. o. podniku, který chce vstoupit na trh a specializovat se na opravy a servis aut v Prostějově. Tato část zahrnuje charakteristiku vytvořené společnosti, analýzu konkurence, analýzu trhu, která byla provedena dotazováním u potencionálních zákazníků, kde autor došel ke zjištění, že uvedený podnik by mohl mít dobrou pozici na trhu. V části, která byla věnována marketingu, byla navržena forma reklamy a propagace, dále byla stanovena cena, která by se mohla uplatnit na trhu. Na základě SWOT analýzy je možné hovořit o tom, že uvedený projekt je schopný. Závěr práce tvoří finanční analýza, která tvoří sestavené projektové finanční výkazy na dobu tří let.

Z pohledu autora se takto vypracovaný plán jeví jako realizovatelný, zakladatelům může uskutečnit jejich vize a přinést výnosy podniku. Pro tento subjekt je však určitě žádoucí, aby neustále sledoval vývoj dění na trhu, měl neustále přehled o konkurenci, a to především záleží na vedení podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-81.
- [2] HINGSTON, Peter. *Začněte podnikat*. Přeložil J. Langmajer. Praha: Euromedia Group, 2002. 192s. ISBN 80-242-0838-5.
- [3] HISRIC, Robert. D a PETERS, Michael. P. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Přeložili H. Machková et al. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Přeložili V. Dolanský, S. Jurnečka. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [8] LUKEŠ, Martin, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-125-9.
- [9] RHONDA, Abrams a VALLONE, Julie. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle*. Přeložil D. Sajvera. Praha: Pragma, 2005. ISBN 978-80-7349-052-2.
- [10] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [11] VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [12] VEBER, Jaromír, Srpová, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409.
- [13] WAGNEROVÁ, Eva a ŠEBESTOVÁ, Jarmila. *Podnikání v malé a střední firmě*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007. ISBN 978-80-7248-441-6.
- [14] WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.
- [15] Zákon č. 513/1991 ze dne 18. 12.1991-Obchodní zákoník. Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky, 1991, částka 98, s. 2474.

[16] Přehled informačních zdrojů - Ministerstvo průmyslu a obchodu [online] [Cit. 31. 1. 2012]. Dostupné na <http://www.czso.cz/csu/nsp.nsf/organizace/mpo>

[17] Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010 [online] [Cit. 31. 1. 2012]. Dostupné na <http://www.mpo.cz/dokument90013.html>

[18] BusinessInfo.cz [online] [Cit. 31. 1. 2012]. Dostupné na <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/male-a-stredni-podnikani/1000503/>

[19] Společnost s ručením omezeným [online] [Cit. 31. 1. 2012]. Dostupné na <http://www.businesscenter.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>

[20] Vzory smluv [online] [Cit. 31. 1. 2012]. Dostupné na http://www.vzory_smluv.a4.cz/najem_nebytovych.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BÚ	Běžný účet
CF	Cash Flow
ČR	Česká republika
ČZ	Čistý zisk po zdanění
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
IČ	Identifikační číslo
Kč	Koruna česká
MSP	Malý a střední podnik

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Od celkového trhu k cílovému.....	29
Obrázek 2 Postup při analýze trhu.....	30
Obrázek 3 4P marketingový mix.....	31
Obrázek 4 Postup při analýze konkurence.....	33
Obrázek 5 Věková kategorie.....	48
Obrázek 6 Pohlaví respondentů.....	48
Obrázek 7 Vlastnictví automobilů.....	49
Obrázek 8 Stáří automobilů.....	49
Obrázek 9 Zjištění potřeby.....	49
Obrázek 10 Kritéria výběru.....	50
Obrázek 11 Hodnocení poskytovaných služeb.....	50
Obrázek 12 Hodnocení ochoty pracovníků.....	50
Obrázek 13 Otevření nové opravny.....	51
Obrázek 14 Ostatní problematika v oblasti oprav aut.....	51
Obrázek15 Graf č. 1- Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2000-2010.....	14
Obrázek16 Graf č. 2 - Vývoj počtu aktivních malých a středních podniků v ČR.....	15
Obrázek 17 Graf č. 3- Vývoj investičních nákladů MSP v ČR v letech 2000-2010.....	16

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Kritéria segmentace trhu.....	28
Tabulka 2 Analýza konkurentů.....	34
Tabulka 3 Analýza SWOT.....	36
Tabulka 4 Majetkové vztahy.....	43
Tabulka 5 Ceník.....	43
Tabulka 6 Vklady a podíly společníků.....	44
Tabulka 7 Srovnání cen s konkurencí.....	52
Tabulka 8 SWOT analýza.....	53
Tabulka 9 Zahajovací rozvaha k 1. 5. 2012.....	54
Tabulka 10 Zdroje využití finančních prostředků.....	54
Tabulka 11 Náklady na vznik podniku.....	55
Tabulka 12 Pravidelné měsíční náklady.....	55
Tabulka 13 Náklady na spotřebu energií.....	56
Tabulka 14 Náklady na vybavení podniku.....	57
Tabulka 15 Náklady na pořízení zásob do prodejny	58
Tabulka 16 Odpisy.....	59
Tabulka 17 Plánované tržby v letech 2012 – 2014.....	59
Tabulka 18 Použití finančních prostředků celkem.....	60
Tabulka 19 Cash Flow.....	61
Tabulka 20 Plánovaný výkaz zisku a ztrát v letech 2012 – 2014.....	62
Tabulka č. 21 Výpočet rentability tržeb.....	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: **Životopis - Ing. Bohumil Sněhulák**

Příloha P II: **Životopis - Ing. Kryštof Sněhulák**

Příloha P III: **Smlouva o nájmu nebytových prostor**

Příloha P IV: **Dotazník**

Příloha P I: Životopis - Ing. Bohumil Sněhulák

OSOBNÍ ÚDAJE:

Jméno a příjmení: Bohumil Sněhulák
Titul: Ing.
Datum narození: 15. 5. 1950
Stav: ženatý
Státní příslušnost: ČR
Adresa: Libušinka 1687/4
796 01 Prostějov 1
Kontakt: 582 339 482
E- mail: bohumilsnehulak@seznam.cz

Vzdělání:

1969-1974:

Vysoké učení technické v Brně

Obor: Stavební inženýrství

1965-1969:

Gymnázium Jiřího Wolkera v Prostějově

Praxe:

1996-2012

PV Auto Prostějov

Pozice: Ředitel

1990-1996

Pozice: Náměstek ředitele

1980-1990

Pozice: Obchodní manažer

1974-1980

Hanácké železářny Prostějov

Pozice: Finanční manažer

DALŠÍ SCHOPNOSTI, DOVEDNOSTI A ZNALOSTI:

PC znalosti:

MS Office (Word, Excel, PowerPoint) – pokročilá

Adobe Acrobat – pokročilý

SAP – pokročilý

Jazykové znalosti:

Německý jazyk - výborný

Anglický jazyk - mírně pokročilý

Ruský jazyk – výborný

Řidičský průkaz:

Skupina B

Příloha P II: Životopis – Ing. Kryštof Sněhulák

OSOBNÍ ÚDAJE:

Jméno a příjmení: Kryštof Sněhulák
Titul: Ing.
Datum narození: 13. 5. 1977
Stav: svobodný
Státní příslušnost: ČR
Adresa: Prostějovská 136
772 01 Olomouc
Kontakt: 585 331 418
E- mail: snehukry@seznam.cz

Vzdělání:

1995-1999:

Vysoká škola báňská v Ostravě

Obor: Konstrukce strojů a zařízení

1991-1995:

Gymnázium Jiřího Wolкера v Prostějově

Praxe:

1999-2012

Správa silnic olomouckého kraje

Pozice: Vedoucí ekonomického úseku

DALŠÍ SCHOPNOSTI, DOVEDNOSTI A ZNALOSTI:

PC znalosti:

MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook) – pokročilý

Adobe Acrobat – pokročilý

SAP – pokročilá

Jazykové znalosti:

Německý jazyk - výborný

Anglický jazyk – výborný

Řidičský průkaz:

Skupina B

Příloha P III – Smlouva o nájmu nebytových prostor

Smlouva o nájmu nebytových prostor

uzavřená mezi

Pronajímatel:.....*jméno a adresa* **Josef Grygárek, Dolní 12, 796 01 Prostějov**

(dále jen pronajímatel)

a

Nájemce:.....*jméno a adresa* **Ing. Bohumil Sněhulák, Libušinka 1687/4,79601 Prostějov**

(dále jen nájemce)

I.

Vlastnictví nemovitosti

Pronajímatel prohlašuje, že je výlučným vlastníkem nemovitosti **Cyrila Boudy 4017/29, 796 04 Prostějov** (*přesná adresa nemovitosti*)

II

Předmět smlouvy

Smlouva o nájmu nebytových prostor se řídí příslušnými ustanoveními obecně závazných právních předpisů, a to zejména zákona č. 116/1990 Sb. o nájmu a podnájmu nebytových prostor ve znění pozdějších předpisů.

Pronajímatel pronajímá dále specifikovaný předmět nájmu nájemci. Nájemce přijímá předmět smlouvy do nájmu.

Předmětem nájmu jsou nebytové prostory v **celá nemovitost** (*popsat umístění nebytových prostor v příslušné nemovitosti, nebo jedná-li se o celou nemovitost*).... nemovitosti, která je specifikovaná v čl. I. této smlouvy. Prostory jsou o rozloze **500m²** a rozčlenění podle nákresu, který tvoří přílohu této smlouvy.

Pronajímatel prohlašuje, že předmět nájmu je vhodný pro účel nájmu, který je stanoven v této smlouvě a toto užívání odpovídá charakteru předmětu nájmu v souladu s obecně platnými právními předpisy.

Nájemce prohlašuje, že se seznámil se stavem předmětu nájmu a přijímá jej do nájmu.

III.

Nájemné a doba nájmu

Cena nájmu se sjednává na Kč **20000,-** (slovy Dvacet tisíc korun českých) měsíčně.

Nájemce se zavazuje, že bude hradit poplatky za služby, které souvisí s užíváním předmětu nájmu, ale netvoří součást nájmného. Tyto poplatky zahrnují: vytápění, dodávky elektrické energie, vodné, stočné, odvoz běžného odpadu, užívání telefonní stanice.

Nájemné bude hrazeno každý měsíc k 15. dni kalendářního měsíce předcházejícího tomu, za který je nájemné placeno.

Smluvní pokuta za prodlení s placením nájmného je 0,5 % z dlužné částky za každý den prodlení.

Nájemné bude hrazeno **hotově** (bezhotovostním převodem na účet pronajímatele vedený u---....., č.ú.:.....) .

Nájemní smlouva se sjednává na **dobu neurčitou** let, počínaje dnem **1. 5. 2012**

Nájemní vztah může být vypovězen v souladu se zákonem č. 116/1990 Sb.

IV.

Účel nájmu

Nebytové prostory se pronajímají za **účelem opravy aut** (*popsat, co tam bude nájemce vykonávat*). Případná změna účelu využívání musí být písemně schválena pronajímatelem. Nájemce je povinen změnu využití podat pronajímateli písemně, pronajímatel se musí do 7 dnů vyjádřit k této žádosti.

V.

Práva a povinnosti smluvních stran

Pronajímatel se zavazuje, že umožní po celou dobu trvání nájmu nájemci nerušený a bezplatný přístup pro jeho zaměstnance, jiné oprávněné osoby a zákazníky.

Nájemce je povinen předmět nájmu řádně užívat v souladu s dohodnutým účelem, pečovat o jeho udržování, provádět drobné opravy uvnitř předmětu nájmu. Stavební úpravy může nájemce provádět pouze s písemným souhlasem pronajímatele.

Nájemce je povinen zajistit a udržovat bezpečnostní a protipožární opatření.

V případě skončení nájmu, a to z jakéhokoli důvodu, je nájemce povinen předat pronajímateli předmět nájmu vyklizený a vyčištěný, ve stavu, v jakém jej převzal, s přihlédnutím k běžnému a obvyklému opotřebení za dobu trvání nájmu.

VIII.

Odpovědnost za škodu

Pronajímatel neodpovídá za odcizení čehokoli z majetku nájemce umístěného v předmětu nájmu, neodpovídá za jiné škody, které nebyly nájemci prokazatelně zaviněny ze strany pronajímatele.

Nájemce odpovídá pronajímateli za veškeré jím zaviněné škody způsobené na předmětu nájmu způsobené během trvání nájmu a v souvislosti s ním.

IX.

Závěrečná ujednání

Smlouva nabývá platnosti dnem jejího podpisu.

Smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž obdrží nájemce a pronajímatel po jednom exempláři.

Všechny změny a doplňky této smlouvy musí být v písemné formě a podepsány jak pronajímatelem, tak nájemcem.

V Prostějově dne **30. 4. 2012**

Grygárek
.....
podpis pronajímatel

Ing. Sněhulák
.....
podpis nájemce

Příloha P IV – Dotazník

Vážený respondente,

prostřednictvím tohoto dotazníku si Vás dovoluujeme oslovit a požádat Vás tímto o spolupráci při jeho vyplňování. Tento dotazník má sloužit pro studijní účely ke zjištění spokojenosti zákazníků nabízenými službami autoopraven v daném regionu, kde bychom chtěli vybudovat firmu zaměřenou na tuto oblast. A protože snahou našeho podniku je mít spokojené zákazníky, kteří budou využívat našich služeb, rádi bychom znali Váš názor, který nám může významně pomoci a odstranit případné nedostatky.

Tento dotazník je zcela anonymní. Vaše názory budou použity pouze pro potřeby naší firmy.

Děkuji Vám za Váš vynaložený čas a ochotu při vyplnění tohoto dotazníku.

Postup při vyplňování:

U každé otázky označte prosím vždy pouze jednu správnou odpověď. V případě změny postupu vyplňování budete upozorněni.

1. Kolik je Vám roků?

15-30

31-50

51-70

2. Jakého jste pohlaví?

Žena

Muž

3. Vlastní Vaše domácnost osobní automobil?

Ano

Ne

V případě kladné odpovědi odpovězte na následující otázky

4. Je Váš automobil nový?

Ano

Ne

5. Jak často u Vás vzniká potřeba navštívit opravnu aut?

Pravidelně

Nepravidelně

Náhodně

Téměř nikdy

6. Jaká kritéria nejvíce preferujete při jejich výběru?

(je možno označit více správných odpovědí)

Cena

Kvalita

Tradice

Spolehlivost

Rychlost

Následující 2 otázky ohodnoťte číslicí na stupnici 1-5, kde 1 – nejméně spokojen, 5 – velice spokojen)

1 – nejméně spokojen

2 – spíše spokojen

3 – spokojen

4 – spíše nespokojen

5 – velmi nespokojen

7. Co si myslíte o celkově poskytovaných službách autoopraven?

1

2

3

4

5

8. Jaký je Váš názor na ochotu pracovníků?

1

2

3

4

5

9. Uvítali byste nově otevřenou opravnu aut?

Ano

Ne

Na zbývající otázku odpovídejte podle vašeho uvážení

10. Chcete nám ještě něco sdělit k této problematice?

