

Projekt podnikatelského plánu pro založení a rozvoj společnosti XY s.r.o.

Bc. Roman Kavečka

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Roman KAVEČKA**
Osobní číslo: **M110581**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt podnikatelského plánu pro založení a rozvoj společnosti XY s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou rešerší z oblasti podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Charakterizujte hlavní záměr projektu.
- Analyzujte prostředí podniku.
- Na základě analýzy zpracujte dílčí plány podnikatelského plánu.
- Zhodnoťte přínosy a rizika projektu, shrňte závěrečná doporučení a návrhy pro danou společnost.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční financování. 2. vyd. Praha: Grada, 1999. 216 s. ISBN 80-7169-812-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 241 s. ISBN 978-80-245-1263.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 8024710692.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být těm nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla učitel svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo –diplomovou 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);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29.4.2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školním či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vytvoření projektu podnikatelského plánu pro založení a rozvoj společnosti XY s.r.o.. Teoretická část diplomové práce charakterizuje podnikání a podnikatelský plán, který je základem pro úspěšné podnikání. Praktická část představuje budoucí společnost XY s.r.o. a její záměr v podobě podnikatelského plánu. Podnikatelský plán mimo jiné klade důraz hlavně na charakteristiku podnikové prostředí, marketingový plán, základní strategii společnosti a finanční plán. V závěru práce je na základě podnikatelského plánu uvedeno doporučení pro podnikatele.

Klíčová slova: podnikání, formy podnikání, podnikatelský plán, podnikové prostředí, marketingový plán, strategie, finanční plán.

ABSTRACT

The aim of this thesis project is to create a business plan for the establishment and the development of XY s.r.o.. The theoretical part of the thesis describes a business and business plan, which is the basis for a successful business. The practical part describe a future Company XY s.r.o. and its intention in the form of a business plan. Business plan, among other things, the main emphasis on the characteristics of business environment, marketing plan, basic corporate strategy and financial plan. The conclusion is based on the business plan include recommendations for entrepreneurs.

Keywords: business, business forms, business plan, business environment, marketing plan, strategy, financial plan.

Tímto děkuji mé nejbližší rodině za pochopení a plnou podporu při studiích a při psaní této diplomové práce. Dále děkuji mému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Borisi Popeskovi, Ph.D. za praktické rady a dále za jeho názory a připomínky k mé práci, které pro mne byly velmi přínosné.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 PODNIK	15
1.1 MALÉ PODNIKY	15
2 PODNIKÁNÍ	18
2.1 DŮVODY PODNIKÁNÍ	18
2.2 RIZIKA PODNIKÁNÍ.....	19
2.3 FORMY PODNIKÁNÍ.....	20
2.3.1 Podnikání fyzických osob	21
2.3.1.1 Sdružení fyzických osob	22
2.3.2 Podnikání právnických osob	22
2.3.2.1 Veřejná obchodní společnost	22
2.3.2.2 Komanditní společnost	23
2.3.2.3 Společnost s ručením omezeným.....	24
2.3.2.4 Akciová společnost	25
2.3.2.5 Družstvo	25
2.4 ŽIVNOSTI A JEJICH ROZDĚLENÍ.....	26
2.4.1 Živnost volná.....	27
2.4.2 Živnost vázaná.....	27
2.4.3 Živnost řemeslná	27
2.4.4 Živnosti koncesované.....	27
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	29
3.1 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	29
3.2 CÍLE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	30
4 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	31
4.1 SHRnutí PROJEKTU	31
4.2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY, JEJÍ CÍLŮ A CHARAKTERISTIKA VLASTNICTVÍ.....	31
4.3 POPIS VÝROBKŮ	32
4.4 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO OKOLÍ.....	32
4.4.1 PEST analýza	33
4.4.2 SWOT analýza	33
4.4.3 Porterův model konkurenčního prostředí.....	34
4.5 MARKETINGOVÝ PLÁN	36
4.5.1 Marketingový mix 4P.....	36
4.6 VÝROBNÍ PROCES	37
4.7 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ.....	38
4.8 ČASOVÝ A FINANČNÍ PLÁN	38
4.8.1 Výkaz zisku a ztrát	39

4.8.2	Rozvaha.....	39
4.8.3	Cash flow	39
4.8.4	Analýza bodu zvratu.....	40
4.9	RIZIKOVÉ FAKTORY	41
4.10	VLIV NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	41
4.11	SHRnutí A ZÁVĚRY	41
4.12	PŘÍLOHY.....	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
5	STRUČNÝ POPIS PROJEKTU	44
6	PŘEDSTAVENÍ FIRMY	45
6.1	ZAKLADATELSKÁ MYŠLENKA	45
6.2	CÍLE FIRMY.....	45
6.3	STRUČNÝ PROFIL FIRMY	46
6.4	ZÁKLADNÍ A PODPŮRNÉ POSLÁNÍ FIRMY	47
6.5	ZÁKLADNÍ FILOZOFIE FIRMY	47
7	POPIS VÝROBKŮ.....	48
7.1	PLASTOVÁ OKNA A DVEŘE.....	48
7.1.1	Profil BASIC	48
7.1.2	Profil OMEGA.....	48
7.1.3	Profil GAMA	49
7.1.4	Profil SIGMA PLUS	49
7.1.5	Profil PASIV	49
7.1.6	Možnosti barevného provedení	50
7.2	HLINÍKOVÁ OKNA A DVEŘE	50
7.3	DŘEVĚNÁ EURO OKNA.....	51
7.3.1	Dřevěné EURO okno IV68	51
8	CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ.....	53
8.1	PEST ANALÝZA.....	53
8.1.1	Politické prostředí	53
8.1.2	Ekonomické prostředí	53
8.1.3	Sociální prostředí	54
8.1.4	Technologické prostředí.....	55
8.2	ANALÝZA PROSTŘEDÍ POMOCÍ GOOGLE TRENDS.....	55
8.2.1	Dlouhodobý vývoj.....	56
8.2.2	Období roku 2012	57
8.2.3	Předpověď dle Google trends.....	58
8.3	SWOT ANALÝZA.....	59
8.3.1	Silné stránky.....	59
8.3.2	Slabé stránky	59
8.3.3	Příležitosti	60

8.3.4	Hrozby	60
8.3.5	Možné strategie dle SWOT analýzy	61
8.4	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	62
8.4.1	Odběratelé – vyjednávací síla zákazníků	62
8.4.2	Dodavatelé – ohrožení ze strany dodavatelů	63
8.4.3	Potencionální nově vstupující firmy	64
8.4.4	Substituty	65
8.4.5	Konkurenti v odvětví	66
8.4.6	Možné strategie dle Porterova modelu konkurenčního prostředí	66
9	MARKETINGOVÝ PLÁN	68
9.1	MARKETINGOVÉ CÍLE	68
9.2	SEGMENTACE	68
9.3	CÍLOVÁ SKUPINA	68
9.4	MARKETINGOVÝ MIX 4P	69
9.4.1	Výrobek a výrobková politika	69
9.4.2	Cena a cenová politika	70
9.4.3	Podpora prodeje	70
9.4.4	Distribuční kanály	71
9.5	NÁVRH MARKETINGOVÝCH NÁKLADŮ PO MĚSÍCÍCH	72
10	VÝROBNÍ PROCES	73
11	ORGANIZACE A ŘÍZENÍ	74
11.1	PERSONÁLNÍ ORGANIZACE, ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	74
11.2	ZAKÁZKOVÁ ORGANIZACE	75
12	ZÁKLADNÍ STRATEGIE STANOVENÁ NA ZÁKLADĚ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ A MARKETINGOVÉHO PLÁNU	76
12.1	ZDŮVODNĚNÍ STRATEGIE	77
13	ČASOVÝ PLÁN	78
14	FINANČNÍ PLÁN	82
14.1	ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET	82
14.1.1	Zdroje financování zakladatelského rozpočtu	83
14.2	ZAHAJOVACÍ ROZVAHA ROKU 2013	83
14.3	ODHAD TRŽEB ROKU 2013 A ROKU 2014	83
14.4	ODHAD NÁKLADŮ ROKU 2013 A ROKU 2014	85
14.5	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ROKU 2013 A 2014	88
14.6	CASH FLOW	89
14.7	BOD ZVRATU	91
15	RIZIKOVÉ FAKTORY A JEJICH PŘEDCHÁZENÍ	94
16	VLIV NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	96
17	SHRNUTÍ	97

ZÁVĚR	99
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	102
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	105
SEZNAM OBRÁZKŮ	106
SEZNAM TABULEK.....	107
SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Projekt podnikatelského plánu pro založení a rozvoj společnosti XY, s.r.o. vznikl z důvodu myšlenky podnikatele podnikajícího na základě živnostenského listu, který chce vyčlenit vedlejší podnikatelskou činnost do samostatné společnosti a to z důvodů eliminace rizik, zvýšení důvěry zákazníků, například v právnickou osobu a také přehlednosti hospodaření. Jedná se o dodávky a montáže oken. Doposud tyto činnosti podnikatel realizoval náhodně z důvodů příležitostných požadavků zákazníků, ale nevěnoval jim mnoho času a pozornosti. Tyto činnosti jsou pro podnikatele, pohybujícím se ve stavebnictví, jednoduché a srozumitelné, proto by se jim mohl nadále intenzivněji věnovat, ale za předpokladu, že se i nadále bude jednat o vedlejší podnikatelskou činnost. Naskytla se tedy myšlenka, že by se nově vzniklá společnost mohla pokusit o vybudování dobrého jména a mohla by z určitých podmínek získat specifické zákazníky a v případě úspěchu by se společnost dále mohla transformovat na stavební společnost. Náplní této práce bude pouze založení a rozvoj společnosti. Další fáze se bude odvíjet od skutečného vývoje nově založené společnosti.

Teoretické část je tvořena na základě průzkumu literárních zdrojů a bude vytvořena formou kritické rešerše z problematiky tématu podnikání a podnikatelského plánu. Budou zde popsány základní důvody a rizika podnikání a budou v této části uvedeny možné formy podnikání. Tyto informace poslouží pro další rozhodování o volbě formy podnikání v praktické části této práce. Druhá část teoretické části tohoto projektu bude věnován podnikatelskému plánu včetně požadavků a cílů podnikatelského plánu. Podnikatelský plán bude specifikován po jednotlivých částech, které by tento podnikatelský plán měl obsahovat.

Cílem práce je vytvořit podnikatelský plán, který komplexně zohlední jednotlivé oblasti podnikatelského plánu, které jsou obecně popsány v teoretické části této práce. Konkrétně bude v praktické části více přiblížena zakladatelská myšlenka podnikatele a na základě toho bude vybrána právní forma společnosti. V provázanosti s marketingovým mixem bude stanovena hloubka a šíře nabízeného sortimentu, který bude stručně představen. Dále bude provedena analýza vnějšího prostředí podniku, na jejíž základě, v provázanosti s marketingovým plánem, stanovím základní strategii podniku. Na těchto podkladech bude vypracován časový a finanční plán, který ukáže, zda je projekt životaschopný a ziskový. Případně budou analyzovány rizikové faktory, které budou negativně ovlivňovat podnik, a budou doporučeny jednoduché opatření pro předcházení těchto rizik. Závěrem této práce

by mělo být zhodnocení podnikatelského plánu, včetně veškerých rizik a praktické doporučení a návrhy podnikateli.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK

Podnik je samostatný subjekt, jehož prostřednictvím je uskutečňována podnikatelská činnost. Jedná se o přeměnu vstupů na výstupy, přičemž výstupy by měly mít přidanou hodnotu, protože podnikání je soustavná činnost provozována za účelem dosažení zisku. V případě podniku se jedná o právnickou osobu, již náleží veškeré práva a povinnosti dle platných zákonů. Podnik můžeme popsat jako soubor činností, zdrojů, majetku, které jsou využívány k podnikatelské činnosti daného podniku. Podnik může být vlastněn jak fyzickými, tak právnickými osobami, které se buď samostatně podílejí na řízení podniku, nebo jím mohou pověřit i jiné osoby.

Podniky jsou prostředkem a zároveň výsledkem činnosti podnikatele, který ho vlastní, nebo řídí. Dle Staňkové je podnikatel osoba, která profituje na základě iniciativy a riskování. Iniciativa je myšlena schopností uchopit se tržní příležitosti a risk je tvořen možností ztráty vložených prostředků do podnikání, který musí podnikatel podstoupit. (2007, s. 1)

1.1 Malé podniky

Tato diplomová práce vznikla za účelem sestavení podnikatelského plánu pro založení a rozvoj společnosti XY, s.r.o. Vzhledem k tomu, že je společnost zakládána prozatím jako vedlejší činnost podnikatele, předpokládá se, že podnik bude malé velikosti. Dle statistického pojetí je za malý podnik považován takový podnik, který má do 20 zaměstnanců. Pojetí, nebo způsobů pro rozdělení podniků dle velikosti je více a vychází buď z organizací a doporučení z České republiky, nebo doporučení z Evropské unie. Například v souladu se směrnicemi Evropské unie, drobný podnikatel zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva nebo obrat firmy nepřesahuje 2 miliony EUR. (Staňková, 2007, s. 3)

V celkové struktuře podniků, tvoří malé a střední podniky většinu podílu. Vojík uvádí, že malé a střední podniky tvoří více než 99% firem celého demokratického světa, které vyrábějí produkty a poskytují služby. (2010, s. 35) Z toho plyne, že malé a střední podniky jsou pro ekonomiku velmi důležité a nelze je přehlížet či znevýhodňovat. Malé a střední podniky zároveň nemají tak velkou ekonomickou moc a dopad na politické prostředí, nemohou tedy nepříznivě ovlivňovat své okolí, musí tedy jednat v souladu se zákony a zvyšovat především efektivitu svého podnikání, a proto ve většině případů vytváří na rozdíl

od nadnárodních monopolů a jiných silných firem zdravou konkurenci. Vzhledem k tomu, že malé podniky nejsou moc atraktivní pro investory či velké zahraniční společnosti, jsou vlastněny především českými majiteli. Tito majitelé mají určitý vztah ke své vlasti, proto většina těchto podniků podporuje rozvoj v dané obci, městě, nebo kraji. Protože tyto společnosti nemají miliardové obraty a zisky, nesnaží se za každou cenu optimalizovat odvod daní a málokdy se stěhují do takzvaných daňových rájů. Podniky tedy odvádí daně v České republice a pozitivně tím ovlivňují místní prostředí.

Dalším přínosem malých podniků je jejich flexibilita. Podniky jsou schopny se přizpůsobovat různým tržním změnám a výkyvům, dokonce měnit povahu výroby. Díky přehlednosti struktury a poměrně jednoduchému řízení nákladů, jsou tyto podniky také velmi efektivní. Nedochází zde k velkému plýtvání jak zdrojů, tak nákladů na zbytečné činnosti. Díky těmto výhodám většina malých podniků vyrábí různé součástky, nebo komponenty pro velké firmy, které nejsou schopny provádět efektivně všechny činnosti, čímž mají malé podniky podíl na snižování cen konečných výrobků. Malé podniky jsou také velmi flexibilní v oblasti služeb. Vzhledem k tomu, že velké podniky se v dnešní době snaží minimalizovat náklady, například i formou outsourcingu, nachází se zde velký prostor pro uplatnění právě malých podniků.

Všechny tyto výhody malých podniků zároveň představují i jejich nevýhody. Tím, že nejsou ekonomicky silné a nedisponují velkým kapitálem, jsou často velmi limitovány a nejsou schopny růst potřebným tempem a nemohou realizovat třeba i velmi výhodné zakázky a to právě z důvodů nedostatečného peněžního toku a omezenosti kapacit. S tím je také přímo úměrná jejich možnost „přežít“ v případě nedostatku zakázek, kdy podniky nejsou schopny platit svůj vlastní provoz z vlastních zdrojů a jsou mnohdy i z důvodu kratšího výpadku nuceni ukončit provoz. Naopak silné společnosti jsou schopny čerpat své rezervy, nebo si díky své ekonomické síle vyjednat odklad plateb závazků atd. S tím také souvisí, že většina specialistů a silných osobností pracuje u velkých společnostech, které si mohou dovolit tyto lidi dobře zaplatit, což může být pro malé podniky mnohdy nemožné. Největší hrozbu však může těmto podnikům představovat silná konkurence. V dnešní době, kdy je vznik kartelů naprosto běžnou věcí, jsou malé podniky ohrožovány těmito silnými podniky, které vytváří na malé podniky různé nátlaky všemožnými formami od nekalých obchodních praktik a cenové války až po zastrasování. Vojík uvádí, že korupce je častým problémem všech postkomunistických zemích a v roce 2009 se Česká republika umístila až

na 52 místě světového žebříčku. Korupci se lze bránit například anonymním nahlášením korupce na protikorupční telefonickou linku ministerstva financí. (2010, s. 248-249)

2 PODNIKÁNÍ

Pod pojmem podnikání rozumíme vykonávání soustavné činnosti podnikatele či podniku za účelem dosažení zisku. Podnikání je provozováno na vlastní odpovědnost subjektu, který by si měl být vědom všech rizik či příležitostí podnikání.

Podle Vebera a Srpové (2005, s. 15) není interpretace pojmu „podnikání“ jednoznačná a jednoduchá. Můžeme tento pojem rozlišit z ekonomického, psychologického, sociologického či právního pojetí.

- Ekonomické pojetí podnikání chápeme jako zapojení ekonomických zdrojů a aktivit do podnikatelského procesu za účelem zvýšení původní hodnoty materiálů, výrobků či služeb.
- Psychologické pojetí je bráno spíše z pohledu jednotlivce. Jedná se například o potřebu jednotlivce dosáhnout určitého společenského postavení, nebo o uspokojení z dosažení určitých plánů a cílů. Ve většině případů se jedná o potřebu seberealizace a touhu se takzvaně postavit na vlastní nohy. Jedná se tedy o činnost, která je zpravidla motivovaná potřebou něco získat, nebo něčeho dosáhnout.
- Sociologické pojetí se týká všech zainteresovaných stran v podnikání. Jedná se tedy jak o podnikatele respektive vlastníky podniku, tak i zaměstnance či veřejného okolí podniku. Cílem, nebo smyslem podnikání v sociologickém pojetí může být například vytváření blahobytu či pracovních míst pro všechny zainteresované.
- Právní pojetí vysvětluje podnikání, jak už bylo výše uvedeno, jako soustavnou činnost prováděnou samostatně na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.

Podmínkou podnikání je splnění veškerých právních a kvalifikačních předpokladů fyzické či právní osoby. Dalším předpokladem úspěšného podnikání je podnikání v rámci podnikatelské etiky či morálky jednotlivce.

2.1 Důvody podnikání

Každý jednotlivec shledává jiné důvody k podnikání, které mohou být jak racionální, tak i ve velkém množství případů iracionální. Počáteční myšlenka k podnikání může být v potřebě společenského postavení nebo potřebě dosažení určitých ekonomických zisků atd. Vybrané typické důvody pro podnikání podle Vebera a Srpové (2005, s.

48-49), jsou shrnuty v níže uvedených bodech. Jedná se o důvody podnikání, které jsou podle mne ve společnosti nejběžnější.

- Sebezáchovný přístup k podnikání je podnikání, ke kterému se obvykle obírají nezaměstnaní lidé, nebo lidé, kteří nejsou spokojeni se svým současným zaměstnáním. Zpravidla se z jejich pohledu jedná o poslední záchranu. V tomto případě podnikání nedochází k velkým úspěchům.
- Romantický přístup k podnikání je typický pro takzvané nadšence pro určitou věc nebo činnost. Dále se může jednat o lidi bez ponětí o realitě, či mladé lidi, kteří si podnikání představují velmi jednoduše.
- Podnikatel rozsévač je člověk, který má neustále nové nápady. Má vizi úspěchu jeho nápadů, kterou je většinou tak zastíněn až tak, že neřeší realnost úspěchu, rozpočet či průzkum trhu. Většina těchto nápadů končí neúspěchem. V tomto případě přichází podnikatel opět s novým nápadem.
- Podnikání zkusmo se vyskytuje většinou v případě zaměstnance, který nalezne možnost k podnikání, kterou jednoduše zkusí. Může se jednat o příležitostné podnikání při zaměstnání, nebo jiných činnostech. Cílem je navýšení vlastních příjmů, nikoli vybudování stabilní společnosti.
- Podnikání vyslanců je podnikání, kdy začínající podnikatelé či běžní zaměstnanci vykonávají například obchodní činnost pro jiné firmy. Tito lidé postupně budují kontakty a dobré postavení, což většinou může vést k založení vlastního podniku, nebo přetažení zákazníků do svého podniku.
- Podnikání jako poslání je nejlepším předpokladem k vybudování úspěšné a stabilní firmy. Tito lidé berou podnikání z různých důvodů jako poslání. Mají většinou jasnou filozofii a strategii, díky které dosahují svých cílů.

2.2 Rizika podnikání

Smejkal a Rais (2003, s. 67-68) vysvětlují riziko jako nebezpečí vzniku určité ztráty. Rozlišují například ekonomické a finanční riziko. V ekonomii bývá riziko spojování v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků. Dále uvádějí, že finanční teorie definuje riziko jako

kolísavost určité veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn. S rizikem jsou těsně spojeny pojmy, jako je pojem neurčitého výsledku a pojem, že alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí.

Za rizika svého podnikání je odpovědný každý jednotlivec samostatně. Riziko je přitom přirozenou součástí podnikání a záleží na každém, jak s rizikem naloží. Pro některé podnikatele představuje riziko přímo výzvu k realizaci jedinečného podnikatelského záměru. Takový podnikatel dokáže využít ekonomických výkyvů nebo jiných situací ve svůj prospěch. Tento způsob podnikání ovšem není pro každého. Většinou se jedná o připravené podnikatele, kteří dokonale znají tržní a ekonomickou situaci a dokážou budoucnost určitým způsobem předvídat. Jedná se o takzvanou podnikatelskou intuici. Vysoké riziko umožňuje zpravidla vysoké zisky, nebo zároveň vysoké ztráty. Naopak většina podnikatelů volí spíše konzervativní způsob podnikání, kdy je každé podnikatelské rozhodnutí podloženo pevnými argumenty a fakty. Konzervativní podnikání může předpokladem pro zdravé a udržitelné podnikání do budoucna, které je upřednostňováno před možností vysokých zisků za přítomnosti vysokého rizika. V dnešní době se však vysoké riziko nachází ve všech odvětví.

Dle možnosti výskytu se dělí podnikatelská rizika na rizika interní a rizika externí. Interní rizika se týkají přímo daného podniku a externí rizika souvisí s podnikatelským prostředím.

2.3 Formy podnikání

V současné době existuje několik možností forem podnikání. Každá forma podnikání má své určité výhody a nevýhody, které musí každý podnikatel zvážit. Před zvážením všech výhod a nevýhod by měl mít každý podnikatel jasnou představu o svém podnikání. Není možné zahájit podnikání, aniž bychom věděli, jakou činnost budeme jakým způsobem provádět. Na základě těchto informací, předpokladů a plánů může pak každý podnikatel zvažovat každou výhodu a nevýhodu jednotlivé formy podnikání. Hlavním kritériem pro rozhodování bývá pro většinu podnikání rozsah ručení podnikatele a kapitálová náročnost na založení a administrativu podniku.

Velmi obecně, ale zároveň se zásadním rozdílem, dělíme formy podnikání na:

- Podnikání fyzických osob
- Podnikání právnických osob

2.3.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob je založeno na živnostenském oprávnění, který je přidělován podnikatelům živnostenským úřadem. Tato forma podnikání je velmi jednoduchá a kapitálově nenáročná. Budoucí podnikatel nemusí disponovat téměř žádným kapitálem, protože pro tuto formu podnikání není nutný žádný základní kapitál. Podnikatel pouze zaplatí poplatek za vydání živnostenského oprávnění. Živnostenská oprávnění jsou rozdělena do několika skupin dle kvalifikačních předpokladů, které musí podnikatelé splnit. V případě, že podnikatel nesplňuje předpoklady pro přidělení živnostenského oprávnění, je možné využít odpovědného zástupce pro tuto konkrétní živnost. Odpovědný zástupce však musí být ochoten tuto funkci vykonávat.

Nejvíce zásadním rozdílem a zároveň, pro většinu podnikatelů, největší nevýhodou je rozsah ručení za své podnikatelské rozhodnutí a rizika. Fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění ručí za své podnikání veškerým svým majetkem. V případě, že podnikatel realizuje velké objemy výroby či obchodu, představuje tento způsob ručení velkou hrozbu v případě nepříznivé situace. Důsledky špatných rozhodnutí podnikatelů, nebo nesolventnosti odběratelů, mohou být pro daného podnikatele až likvidační.

Výhodou je naopak jednoduchost podnikání a to, že zde není požadavek na základní kapitál. Nejsou zde kladeny tak vysoké nároky na administrativu a účetnictví jako u právnické osoby. Z hlediska účetnictví je fyzická osoba povinna vést pouze daňovou evidenci, díky čemuž jsou podnikatelé schopni vést svou agendu osobně, což je velká výhoda hlavně pro drobné podnikatele.

Fyzické podnikající osoby jsou registrovány v živnostenském rejstříku a nejsou povinny zveřejňovat výsledky své podnikatelské činnosti tak jako právnické osoby. Toto může být pro některé podnikatele také zásadním podmětem pro rozhodování o volbě formy podnikání. Někteří lidé mohou upřednostňovat tuto možnost z důvodu bezpečnosti a to jak vlastní, tak své rodiny. V obchodním rejstříku se fyzické osoby mohou registrovat dobrovolně a to například v případě, že chce podnikatel používat obchodní název.

2.3.1.1 Sdružení fyzických osob

V podnikání formou fyzických osob se často setkáváme se sdružením fyzických osob. Jedná se o podnikatelskou spolupráci podnikatelů, která je upravena občanským zákoníkem. Sdružení je výhodné v případě získávání větších zakázek, které není schopen zajistit jednatel, anebo například v případě, kdy se podnikatelé podílejí na společné podnikatelské činnosti a každý má určitá práva a povinnosti vůči dalším osobám ve sdružení.

2.3.2 Podnikání právnických osob

Právnická osoba je subjekt založený v souladu s obchodním zákoníkem. Na rozdíl od podnikání fyzických osob je zde nutný základní kapitál a jsou zde rozdíly v rozsahu ručení právnických osob.

Právnická osoba je založena sepsáním společenské smlouvy v případě více zakladatelů, anebo na základě zakladatelské listiny v případě jednoho zakladatele. V zakladatelské listině jsou uvedeny veškeré základní údaje o společnosti, včetně výše základního kapitálu a předmětu podnikání. Následně je složen základní kapitál a zajištěny potřebné živnosti, aby mohl být podán návrh na zápis do obchodního rejstříku. Právnická osoba vzniká dnem zápisu v obchodním rejstříku.

2.3.2.1 Veřejná obchodní společnost

Veřejnou obchodní společnost řadíme mezi obchodní společnosti, její založení, vznik a fungování se tedy řídí obchodním zákonem. Pro založení veřejné obchodní společnosti jsou potřeba minimálně dvě osoby, které budou podnikat pod nově vzniklou veřejnou obchodní společností a zároveň budou ručit za závazky společnosti nerozdílně a to celým svým majetkem, což představuje hlavní nevýhodu této formy podnikání. Vzniklá firma musí obsahovat název „veřejná obchodní společnost“ což může být alternativně nahrazeno zkratkou „veř. obch. spol.“ nebo zkratkou „v.o.s.“. Veřejná obchodní společnost se zakládá společenskou smlouvou, která musí obsahovat minimálně povinné údaje a informace o společnících, předmětu podnikání a údaje o nově vznikající společnosti. Na řízení se podílí každý společník a to v rámci dohodnutých pravidel a omezení. Zisk je dělen mezi společníky rovným dílem a za ztrátu ručí společníci také rovným dílem a bezrozdílně. (iPodnikatel.cz, ©2011)

Jak již bylo výše uvedeno, hlavní nevýhodou veřejné obchodní společnosti je neomezené ručení společníků vlastním majetkem, což může být za určitých okolností obrovským rizikem. Další případné nevýhody mohou být individuální. Mezi ně můžeme zařadit například případné vysoké odvody a daně v případě vysokého zisku, ale tato problematika je spíše na úrovni schopností společníků. V případě, že se společnost zabývá daňovou optimalizací, nemusí být tato problematika velkou nevýhodou.

Mezi výhody patří především fakt, že pro založení veřejné obchodní společnosti není nutný počáteční kapitál. Dále sem patří jednoduchost založení veřejné obchodní společnosti, či vystoupení společníka ze společnosti.

V závěru bych podotknul, že veřejná obchodní společnost může pro většinu podnikatelů znamenat spíše více nevýhod než výhod. Záleží ale na oboru podnikání, nebo na jeho rozsahu.

2.3.2.2 Komanditní společnost

Komanditní společnost je vymezena dle obchodního zákoníku: „Komanditní společnost je společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komanditisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři).“ (obchodní zákoník, 1991, §93) Komplementářem však může být pouze ta osoba, které splňuje veškeré požadavky pro provozování živnosti. K řízení společnosti jsou však oprávněni pouze komplementáři. Ti, jak bylo výše uvedeno, ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Komandisté ručí za závazky společnosti do výše vkladu, který je upraven společenskou smlouvou. Podle zákona je však minimální vklad 5.000,-Kč. Zisk komanditní společnosti se dělí na základě společenské smlouvy mezi komandisty a komplementáře, přičemž zisk komplementářů podléhá zdanění a odvodům jako u fyzické osoby. (Česká republika – oficiální web ČR, ©2013)

Mezi nevýhody komanditní společnosti může být rozdílné danění příjmů komandistů a komplementářů. Ale tou nejzásadnější nevýhodou je rozdílné vnímání rizika a rozdílná představa komplementářů a komandistů o řízení společnosti, což je způsobeno rozdílnou mírou ručení za závazky společnosti mezi komplementáři a komandisty.

Mezi výhody můžeme řadit jednoduchost vzniku a založení společnosti a srozumitelnost práv a povinností mezi komplementáři a komandisty.

2.3.2.3 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je nejčastější a nejrozšířenější forma podnikání v České republice. Společnost může založit buďto jediný, anebo několik společníků. Společníky mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. Společnost s ručením omezeným může založit nejvýše 50 společníků. Každá fyzická osoba může být jediným společníkem nejvíce tří společností. Minimální základní kapitál společnosti je 200.000,-Kč a společnost ručí za veškeré své závazky do výše základního kapitálu. V případě více společníků, je každý společník povinen vložit vklad v minimální výši 20.000,-Kč. Společnost s ručením omezeným je založena na základě zakladatelské nebo společenské smlouvy, která obsahuje všechny povinné údaje. Za společnost jednají jednatelé, kteří jsou jmenováni valnou hromadou. Zastupování společnosti může také probíhat formou prokury. Nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným, jak vyplývá z předchozích vět, je valná hromada. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 74-77)

Hlavní nevýhodu, pro některé podnikatele, představuje povinný základní kapitál, který je potřeba složit při založení společnosti. Případně může být do základního kapitálu vložen i jiný majetek, který je definován v obchodním zákoně. V některých případech může být složitější také postup založení společnosti, což je do značné míry ovlivněno způsobem fungování státní správy. V některých případech jsou společnosti zneužívány nepoctivými podnikateli, kteří používají tuto společnost jako takzvaně „prázdnou schránku“, která je pak využívána při nekalých, případně velmi rizikových obchodech. Tento způsob může být také využíván k ničení konkurence. Vlastníci společností v těchto případech spoléhají na omezené ručení. Případný zisk společnosti je daněn daní z příjmu právnických osob a následně při vyplácení zisku společníkům je daněn srážkovou daní z příjmů.

Mezi výhody společností s ručením omezeným patří právě omezené ručení společníků, což je pro větší rozsah podnikání hlavní předpoklad podnikatelů. V případě více společníků je možné splatit základní kapitál až do pěti let od založení společnosti, což značně vyvažuje nevýhody nutnosti složení základního kapitálu. Jak již bylo výše uvedeno, to se netýká případu jediného společníka. Velkou výhodou představuje možnost daňové optimalizace i pro jednotlivé majitele společnosti.

2.3.2.4 Akciová společnost

Akciová společnost představuje kapitálovou formu podnikání. Základní kapitál společnosti připadá na jednotlivé akcie, které vlastní akcionáři. Akci poskytují akcionářům akciové práva jako je podílení se na řízení společnosti a podílení se na zisku. Akcionáři neručí za závazky společnosti, ale společnost ručí za veškeré své závazky veškerým svým majetkem. Akciová společnost může být založena buď minimálně jednou právnickou, nebo minimálně dvěma, či více fyzickými osobami. Základní kapitál akciové společnosti, která je založena bez veřejné nabídky je 2.000.000,-Kč a v případě veřejné nabídky je minimální základní kapitál 20.000.000,-Kč. Nejvyšším dokumentem společnosti jsou stanovy a nejvyšší orgánem společnosti je valná hromada. Za společnost jedná představenstvo, na které dohlíží dozorčí rada. (Řehoř a Srpová, 2010, s. 78-81)

Mezi nevýhody akciové společnosti patří především nutnost vysokého kapitálu. Pochopitelně je společnost administrativně náročnější a musí navíc každoročně sestavovat výroční zprávu společnosti. Pro některé podnikatele může být tou nejzásadnější nevýhodou nemožnost založení akciové společnosti jedinou osobou.

Největší výhodou akciové společnosti představuje fakt, že akcionáři neručí za závazky společnosti. Dále se zde naskýtají možnosti daňové optimalizace. V neposlední řadě jsou akciové společnosti lépe vnímány obchodními partnery a vnější společnostmi.

2.3.2.5 Družstvo

Družstvo je zakládáno na základě obchodního zákoníku a je založeno za účelem spolupráce jeho členů. Družstvo mohou založit buď nejméně dvě právnické osoby a, nebo minimálně pět členů. Družstvo ručí za své závazky veškerým svým majetkem, kdežto členové družstva neručí za závazky družstva. Při založení družstva je nutné složit základní kapitál, který je minimálně 50.000,-Kč. Není stanoven minimální vklad jednotlivého člena, jen musí být splněno vložení minimálního požadovaného vkladu. Členem družstva může být osoba starší 15 let s dokončenou povinnou školní docházkou. Pro zápis do obchodního rejstříku musí být splaceno alespoň 50% základního kapitálu. Nejvyšším dokumentem jsou stanovy a orgány družstva představují členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. (Westcom, ©2013)

Nevýhodou družstva je vytvoření nedělitelného fondu a případné velké riziko plynoucí z hospodaření družstva, které je závislé na účelu založení družstva.

Výhodou družstva je, že členové neručí za závazky družstva a zároveň je považován relativně nízký povinný kapitál. Přijímání, nebo vystoupení členů je také velmi jednoduché, což značně zjednodušuje administrativu. Poměrně výhodné je také rovné postavení členů družstva.

2.4 Živnosti a jejich rozdělení

Živnost lze v obecném smyslu specifikovat taktéž jako podnikání soustavnou činností na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Aby bylo možné živnost provozovat, musí fyzická i právnická osoba získat živnostenské oprávnění. Podmínky upravující získání živnostenského oprávnění jsou stejné pro fyzické i právnické osoby. Každý, kdo chce provádět určitou činnost, musí mít pro tuto činnost živnostenské oprávnění.

Každá fyzická osoba, která získá živnostenské oprávnění je zapisována do živnostenského rejstříku. Návrh na zápis do obchodního rejstříku může dát fyzická osoba dobrovolně, nebo v případě, že chce mimo svého jména využívat obchodní název.

Živnostenské oprávnění je dokladováno výpisem ze živnostenského rejstříku, který je veřejně přístupný a údaje je možné vytisknout. V tomto případě mají však údaje pouze informační charakter.

Základní podmínky pro získání živnostenského oprávnění jsou následující:

- Způsobilost k právním úkonům
- Bezúhonnost
- Dosažení věku 18 let
- Splnění odborné způsobilosti, pokud to dané živnostenské oprávnění vyžaduje

Živnost je možné ohlásit na libovolném živnostenském úřadě, kde je vypisována žádost formou jednotného formuláře. Poplatek za ohlášení živnosti je 1 000,-Kč. V případě živností ohlašovacích, je možné ještě ten samý den zahájit výkon dané činnosti. Pokud se jedná o živnost koncesovanou, je možné zahájit výkon činnosti až po udělení koncese.

2.4.1 Živnost volná

„Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ (HAVIT s.r.o., ©1998-2013). Živnost volnou můžeme označit za takovou univerzální živnost. Obsahuje totiž 80 oborů činností, které si při založení živnosti můžeme vybrat. Pro získání živnosti volné není potřeba dokládat odbornou způsobilost. Tato živnost patří mezi živnosti ohlašovací.

2.4.2 Živnost vázaná

Vázané živnosti najdeme v příloze č. 2, živnostenského zákona. Je jich zde uvedeno celkem 36 a patří také mezi živnosti ohlašovací. Jedná se o živnosti, pro které je potřeba doložit odbornou způsobilost v daném oboru, která se dokládá vzděláním, praxí v oboru anebo osvědčením o odborné způsobilosti jako je třeba autorizace či rekvalifikace. Jedná se o obory, pro jejichž provádění je praxe nutným předpokladem. Například živnost „Provádění staveb, jejich změn a odstraňování“ obsahuje specifickou činnost, která vyžaduje praktické znalosti a dovednosti odpovědné osoby. Navíc se u všech činností zpravidla vyskytuje obrovské riziko, které je nutné předcházet právě odborným prováděním činnosti. V případě, že by danou odbornou činnost vykonávala osoba bez praxe či vzdělání, s největší pravděpodobností by provádění této činnosti nemělo dlouhého trvání.

2.4.3 Živnost řemeslná

Živnost řemeslná je živností ohlašovací a taktéž je možné ji získat pouze v případě odborné způsobilosti, kterou je možné splnit dosaženým vzděláním, nebo uznáním odborné kvalifikace pro příslušný obor. V případě, že uchazeč nemá požadované vzdělání, nebo vzdělání v daném oboru, lze tuto odbornou způsobilost prokázat praxí. Jak je již zřejmé z názvu živnosti, patří sem klasické řemeslné práce. (MojeŽivnost.cz, ©2010) Živnosti řemeslné vyjmenovává příloha č. 1 živnostenského zákona,

2.4.4 Živnosti koncesované

Koncesované živnosti jsou uvedeny v příloze č. 3 živnostenského zákona a najdeme jich zde 21. Pro získání koncesované živnosti je nutné, podobně jako u živnosti vázané, splnit určitou odbornou způsobilost v daném oboru, která je dokládána dosaženým vzděláním, praxí v oboru, anebo osvědčením o odborné způsobilosti, jako je třeba autorizace či

rekvalifikace. Zásadní odlišností od živností předchozích je, že je možné ji provozovat pouze v případě udělení státního povolení, takzvané koncese. Nepatří tedy mezi živnosti ohlašovací.

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je zpravován na základě vstupních informací a na základě výstupů z jednotlivých studií, které jsou pro sestavení podnikatelského plánu potřebné. Podnikatelský plán slouží k interním a případně externím účelům. Pro interní potřeby slouží podnikatelský plán jako vnitřní dokument, který je základem pro řízení nového projektu či firmy. V případě potřeby externího uplatnění, je použit za účelem získání cizího kapitálu a podnikatelský plán slouží pro přesvědčení případných investorů. (Fotr a Souček, 2005, s.305) Z tohoto důvodu by měl podnikatelský plán odpovídat určité kvalitě a splňovat základní požadavky na podnikatelský plán, které jsou uvedeny níže. Podnikatelský plán respektive podnikatelský záměr formuluje založení daného podniku nebo zahájení nové výroby. Zjednodušeně řečeno řeší co a jak vyrábět. Jak bylo výše uvedeno, je to popis například budoucího podniku, který je zároveň průvodcem jeho založením zabývajícím se všemi faktory ovlivňujícími daný projekt. Musí stanovit zakladatelský rozpočet, dobu životnosti projektu, provozní financování, charakteristiku odvětví a podnikového okolí a další důležité aspekty, které projekt ovlivňují.

Nejtěžší mnohdy bývá začít sestavovat podnikatelský plán kvůli nedostatku intuice. Pokud odpovědná osoba za sestavení podnikatelského plánu nemá zkušenosti s danou problematikou, internetový web Bplans (Palo Alto software, ©2013) doporučuje vyhledat vzory podnikatelských plánů, nebo rovnou nahodile vyhledat podnikatelské plány různých společností, vyhledat odborné články na dané téma, využít placený software, nebo vyhledat odborného poradce pro konzultaci podnikatelského plánu.

3.1 Požadavky na podnikatelský plán

Podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, které jsou zároveň předpoklady pro jeho srozumitelnost a zároveň pro sestavení úspěšného podnikatelského plánu. Dle Fotra (1999, s.208-209) by měli být dodrženy následující požadavky:

- Stručnost a přehlednost
- Jednoduchost
- Demonstrace výhody produktu či služby pro zákazníka
- Orientace na budoucnost

- Věrohodnost a realistický pohled
- Neměl by být příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu
- Neměl by být příliš pesimistický
- Neměl by zakrývat rizika a slabá místa projektu
- Upozornění na konkurenční výhody projektu, silné stránky společnosti
- Měl by prokázat schopnost hradit bankovní úvěry a úroky
- Měl by být především kvalitně zpracován a to i po formální stránce

V případě, že podnikatel bude postupovat a tvořit podnikatelský plán na základě těchto požadavků na podnikatelský plán, zvyšuje především naději úspěchu projektu a zároveň snižuje rizika projektu. Pokud podnikatel nepostupuje a nejedná odpovědně ani při tvorbě podnikatelského plánu, je více než pravděpodobné, že samotný projekt nebude mít dlouhé trvání. Proto by měl každý podnikatel přistupovat k tvorbě podnikatelského plánu naprosto vážně a odpovědně.

3.2 Cíle podnikatelského plánu

Cílem podnikatelského plánu je poskytnout kompletní informace o podnikatelském záměru. Následně je podnikatel schopen zhodnotit podnikatelský plán z hlediska realizovatelnosti, výhodnosti, anebo návratnosti projektu. Podnikatelský plán popisuje a analyzuje veškeré činnosti podniku, proto by tento plán měl být pro rozhodování dostačující. Dále však záleží na intuici a schopnosti daného podnikatele.

Velmi často slouží podnikatelský plán pro získání cizího kapitálu například od bank nebo jiných investorů. Cílem podnikatelského plánu tedy může také být přesvědčit investora pro investici do podniku, nebo pro získání podnikatelského úvěru.

Hlavní cíle podnikatelského plánu by měly měřitelné a to časově, peněžně nebo množstevně. (Sutton, 2012, s.31)

4 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Podnikatelský plán by měl mít danou strukturu, která je jasná a srozumitelná. Zároveň by měl být podnikatelský plán co nejvíce jednoduchý, což podporuje srozumitelnost plánu a zároveň průhlednost vazeb jednotlivých aspektů. Podle Zámečnicka, Tučkové a Nováka (2009, s.86) by měl podnikatelský plán obsahovat alespoň následující body:

- Shrnutí projektu
- Představení firmy, její cílů a charakteristika vlastnictví
- Popis výrobků
- Charakteristika podnikového okolí
- Marketingový plán
- Výrobní proces
- Organizace a řízení
- Časový a finanční plán
- Rizikové faktory
- Vliv na životní prostředí
- Shrnutí a závěry
- Přílohy

4.1 Shrnutí projektu

Shrnutí projektu osahuje ty nejzákladnější informace o projektu, které jsou spíše v obecné rovině, ale navedou k plnému pochopení projektu. Obsahuje identifikační údaje a právní informace o firmě či podnikateli, základní informace o výrobku, trhu, strategii, silných stránkách firmy, základních finančních informacích a způsobu získání potřebného kapitálu.

4.2 Představení firmy, její cílů a charakteristika vlastnictví

Zde by měly být uvedeny všechny podstatné informace a stávajícím nebo nově vznikající firmy. Dle Zámečnicka, Tučkové a Nováka (2009, s.87) by tento oddíl měl obsahovat:

- Zakladatelská myšlenka, která objasní příčiny vzniku myšlenky.
- Návrh právní formy, její zdůvodnění a volba potřebných živností pro zvolenou činnost.
- Vlastnická struktura firmy, která jasně znázorní vlastníky a jejich vztahy a případnou odpovědnost za chod firmy.
- Cíle firmy a to v rovinách vrcholového, strategického a základního cíle.
- Očekávané ekonomické ukazatele firmy.

A v případě již existující firmy by zde měly být uvedeny ještě tyto body:

- Historie firmy.
- Popis stávajícího výrobního programu firmy.
- Charakteristika trhu na kterém podnik působí.
- Dosavadní úspěchy a neúspěchy firmy a jejich význam pro budoucí fungování podniku.
- Finančně ekonomické hospodaření podniku.

Struck (1992, s. 33) uvádí, že formulace cílů by měly být krátké, aby byly srozumitelné a měly by být vždy trochu reklamní.

4.3 Popis výrobků

Podrobný popis a charakteristika výrobků, které bude podnik vyrábět, nebo prodávat. Charakteristika by měla být podrobná a měla by jasně objasnit výjimečnost výrobků a jejich přidanou hodnotu. Všechny výhody a přínosy by měly být specifikované jak z pohledu zákazníka, tak z pohledu firmy, protože mělo dojít nejen k uspokojení zákazníka, ale měl by zde být také určitý přínos pro firmu.

4.4 Charakteristika podnikového okolí

Znalost podnikového okolí je jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšného projektu, nebo také jedním z důvodů k nezahájení projektu. Podnikové okolí totiž podnik ovlivňuje nejvíce a může představovat obrovské bariéry podnikání. V případě, že by byla tato část

podnikatelského plánu zanedbaná, pravděpodobně by projekt nebyl úspěšný, anebo by podnikatel po zahájení projektu narážel na určité bariéry, které by musel překonávat, což by si mohlo vyžádat nutnost dodatečných peněžních prostředků či kompletní změnu strategie podniku. Všechny tyto komplikace by znamenaly prodlužování termínů a s tím kompletní změnu podnikatelského plánu.

4.4.1 PEST analýza

PEST je analýza prostředí, která zkoumá čtyři základní níže uvedené faktory. Samotná analýza mnohdy mívá malou hodnotu pro strategické rozhodování, ale může sloužit jako vstup, anebo jako podpůrné informace pro další analýzy a rozhodování. Výhodou PEST analýzy je, že pomáhá sledovat a uvědomovat si dlouhodobý vliv jednotlivých faktorů v souvislosti s podnikovou strategií. Název analýzy PEST tvoří začáteční písmena vnějších podnikových prostředí, kterými se tato analýza zabývá:

- Politické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Sociální prostředí
- Technologické prostředí (Košťan a Šuler, 2002, s.37-38)

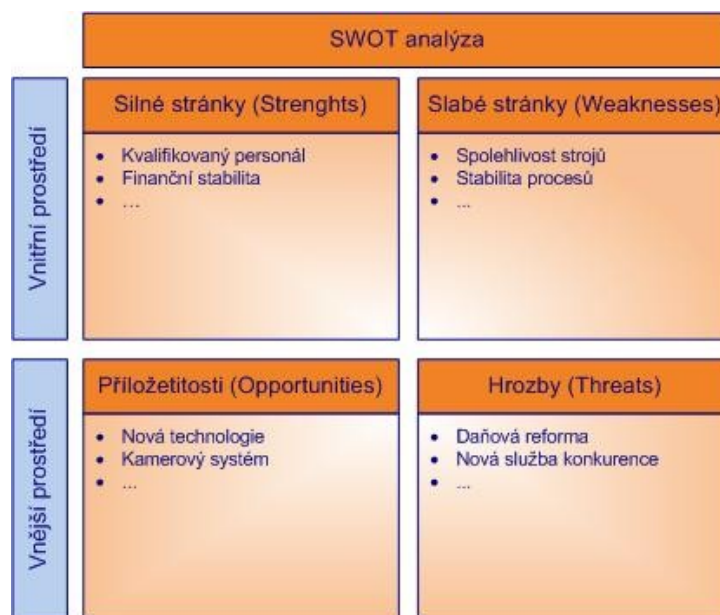
4.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastěji využívaná analýza při tvorbě strategie. SWOT analýza znázorňuje silné a slabé stránky podniku a také poukazuje na příležitosti a hrozby z vnějších vlivů. SWOT je zkratkou anglických slov, které v překladu znamenají přednosti, nedostatky, příležitosti a hrozby. Dle Košťaně a Šuleře (2002, s.55) je význam těchto slov následující:

- Přednosti představují vnitřní podmínky podniku, které pozitivně ovlivňují podnik a zároveň mohou vytvářet konkurenční výhodu. Může se jednat o personální zdroje, kompetence, materiálové zdroje, technologie, či finanční kondice podniku.
- Nedostatky jsou taktéž vnitřní podmínky podniku, které ale negativně ovlivňují podnik a jeho tržní postavení.

- Příležitosti jsou tvořeny vnějším prostředím a představují budoucí podmínky podniku, které pozitivně ovlivní jeho postavení či fungování. Může se jednat o politické prostředí, přístup k technologiím, či vznik nového tržního segmentu, kde může podnik působit.
- Hrozby z vnějšího prostředí jsou podmínky, které do budoucna mohou podnik negativně ovlivnit. Opět se jako u příležitostí může jednat o politické prostředí, technologie, nebo vstup silného konkurenta na stejný trh.

SWOT analýza nám následně objasní hlavní strategické přednosti, nebo slabé stránky, respektive příležitosti a hrozby.

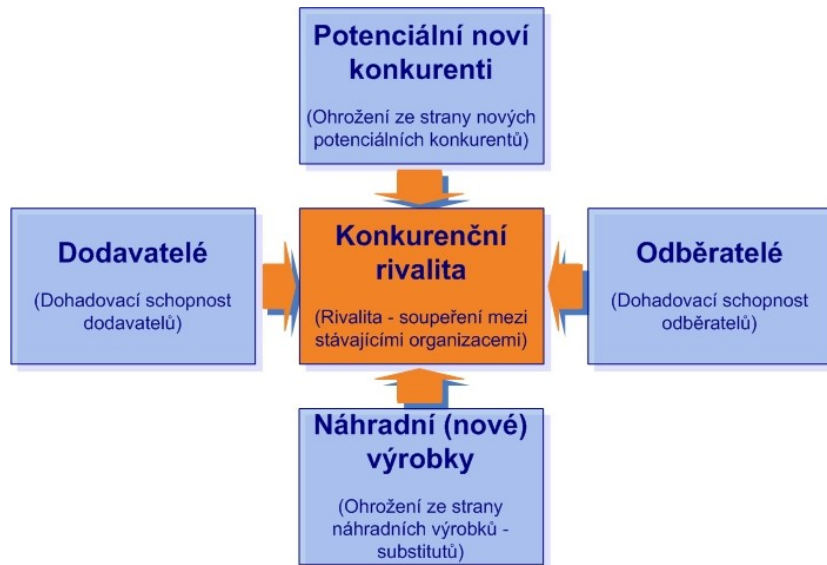


Obr. 1. SWOT analýza. (Vlastní cesta – poradce pro každého, ©2006-2009)

4.4.3 Porterův model konkurenčního prostředí

Přesněji řečeno Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je účinným nástrojem pro analýzu oborového okolí podniku. Je využívám buď jako prostředek ke shromáždění potřebných informací potřebných pro strategické rozhodování, anebo se také využívá k hodnocení navržené strategie. Porterův model vychází z předpokladu, že podnik působí v určitém oboru, trhu a jeho strategická pozice je ovlivňována působením pěti základních faktorů:

- Vyjednávací silou zákazníků
- Vyjednávací silou dodavatelů
- Hrozbou vstupu nových konkurentů
- Hrozbou substitutů
- Rivalitou konkurentů (Keřkovský a Vykypěl, 2002 s.46)



Obr. 2. Porterův model. (Vlastní cesta – poradce pro každého, ©2006-2009)

	Cena	Unikátnost produktu
Široké zaměření	Vedení cenou	Strategie odlišnosti
Úzké zaměření	Strategie zacílení	

Obr. 3. Porterovy generické strategie (Nitana s.r.o., ©2010-2011)

4.5 Marketingový plán

Marketingový plán je jednou z hlavních podpor podnikatelské činnosti. Obsahuje činnosti a postupy, kterými by měl podnik dosáhnout svého cíle. Jedná se o činnosti, jako je komunikační politika, segmentové zacílení, image a vystupování firmy, cenová politika a možnosti zabezpečení distribuce. Společnost by po sestavení marketingového plánu měla mít jasno o svých zákaznicích a způsobu prodeje.

4.5.1 Marketingový mix 4P

Marketingový plán může obsahovat například marketingový mix zvaný „4P“. Název 4P je odvozen počátečními písmeny anglických názvů jednotlivých faktorů, kterými se marketingový mix zabývá. Marketingový mix 4P podle Fotra a Součka (2005, s.39-40) obsahuje výrobek, cenu, podporu prodeje a distribuční kanály.

- Výrobek a výroková politika jasně definuje výrobní nebo prodejní sortiment. Mělo by zde být objasněno, zda je výhodnější se soustředit na jeden výrobek, nebo na více odlišných výrobků. V souvislosti s tím je nutné zvolit šíři a hloubku sortimentu, provést návrh výrobku a zvolit způsob balení výrobků. Měly by také být vyjasněny záruční a pozáruční podmínky.
- Cena výrobku je stanovena v závislosti na výši nákladů, cenové politice konkurentů, platebních podmínkách a výši marže. Faktorů bývá podstatně více a to v závislosti na oboru podnikání. V každém případě by měla být cenová politika jasně daná a měla by být dodržována.
- Podpora prodeje je předpokladem pro úspěšný vstup na trh, nebo pro udržení výrobku na trhu. Jsou zde obsaženy všechny metody, které mohou podporovat prodej. Patří sem například reklama, osobní prodej, nebo public relations. Rozsah podpory prodeje je stanoven v závislosti na výši nákladů, které je možné pro podporu prodeje vynaložit.
- Distribuční kanály udávají možnosti prodeje výrobků. Zde je velmi důležité logistická optimalizace a volba správného distribučního kanálu, která zaručí nejvyšší odbyt výrobků při optimálním vynaložení nákladů. Správný distribuční kanál představuje předpoklad k úspěšnému podnikatelskému projektu.



Obr. 4. Marketingový mix 4P. (RobertNemec.com s.r.o., ©2010-2011)

Jak už bylo výše naznačeno, marketingový plán by měl obsahovat očekávanou výši marketingových nákladů, které podnik vynaloží. Náklady by měly být podloženy fakty, které zdůvodní správnost a účelnost vynaložení marketingových nákladů. S tím je také spojen předpoklad očekávaných výnosů z marketingové činnosti. Marketingový plán je přijatelný v tom případě, že očekávané výnosy, nebo přínosy jsou vyšší, než marketingové náklady. Komplikace je ale v tom, že úspěšnost marketingového plánu nelze přesně určit, protože trh a jeho chování nelze přesně předvídat, a proto konečné výsledky mohou být naprosto odlišné od očekávaných výsledků.

Wupperfeld (2003, s.77) uvádí, že by se marketing neměl omezovat jen na prodejní nebo marketingové oddělení, ale jedná se o úkol celého podniku. Řízení dle tohoto tvrzení se nazývá tržně zaměřené řízení podniku, které zahrnuje veškeré podnikové funkce a útvary. Marketing by měl začínat již při přípravě založení firmy a jeho důsledkem by měla být orientace celého podniku na zákazníka.

4.6 Výrobní proces

Výrobní proces charakterizuje výrobu a její fáze. Je nutné charakterizovat potřebné stroje a prostředky, které musí být vhodně umístěny, aby bylo dosaženo co nejvyšší produktivity práce. Jsou zjištěny úzká místa výroby, které jsou ve výrobním plánu odstraněny, nebo alespoň minimalizovány.

Abrams (2007, s. 78) uvádí, že je důležité vyzdvihnout a zdůraznit výhody výroby či výrobních procesů, které by mohli tvořit konkurenční výhodu. Může to být cesta, která povede k vyššímu hospodářskému výsledku a náskoku před konkurencí společnosti.

4.7 Organizace a řízení

Společnost by v první řadě měla sestavit určitou podnikovou strategii, na které se zakládá veškerá organizace, řízení a fungování podniku. Kaplan a Norton (2004, s. 29) uvádějí, že strategie popisuje, jakým způsobem společnost zamýšlí vytvářet stálé hodnoty pro své vlastníky, a proto je tak důležitá.

Správná organizace a řízení firmy je jednou z těch nejdůležitějších činností pro úspěšný projekt. Je sestavena organizační struktura firmy, který vymezí povinnosti a odpovědnost pracovníků v různých úrovních hierarchie. Musí být také stanoveny požadavky na kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti budoucích pracovníků, kteří zajistí stanovenou kvalitu výrobků a požadovanou efektivitu řízení a výroby. Důležitou součástí tohoto oddílu je také organizační uspořádání útvarů a poboček, což ovlivňuje vývoj režijních nákladů. Může zde být také stanoveno, že některé činnosti budou outsourcovány.

Předpokladem úspěšných a úspěšně organizovaných společností je vymezení kompetencí. Může se jednat o základní kompetence, které představují určité dovednosti organizace, anebo individuální kompetence, které představují dovednosti a schopnosti špičkových zaměstnanců. Organizační systémy totiž vytvářejí lidé a proto je kvalita organizačních systémů přímo závislá na kvalitě znalostí a dovedností zaměstnanců. Z těchto důvodů je nutné využít dílčích kompetencí pro sestavení synergického organizačního systému. (Šmída, 2003, s. 35-40)

4.8 Časový a finanční plán

Časový plán je důležitý pro volbu právní formy podniku, pro stanovení etap a koordinaci projektu a s tím souvisejícími náklady na provoz projektu. V návaznosti na časový plán je sestaven finanční plán, který udává veškeré náklady a výnosy projektu. Finanční plán je základním ukazatelem, který ovlivňuje přijetí nebo nepřijetí projektu. Finanční plán vychází z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash flow. Podle Zámečnicka, Tučkové a Nováka (2009, s. 89) by měl obsahovat:

- Finanční analýzu znázorňující zásadní finančně ekonomické ukazatele pro zhodnocení projektu
- Zakladatelský rozpočet
- Rozpočet příjmů
- Rozpočet nákladů
- Úroky z úvěrů
- Výpočet odpisů
- Výpočet potřeby startovacího kapitálu

4.8.1 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát je sestaven náklady na jedné straně a výnosy na straně druhé. Výstupem výkazu zisku a ztrát je hospodářský výsledek za sledované období.

Podkladem pro sestavení výkazu zisku a ztrát je rozpočet nákladů a výnosů. V rozpočtu nákladů by měly být zahrnuty veškeré náklady na založení podniku, pořízení materiálu a pořízení strojů. Dále by měli být uvedeny náklady po jednotlivých měsících, jako jsou různé režijní a jiné náklady. Rozpočet výnosů je obecný odhad výkonů, které bude podnik fakturovat. V tomto případě se ale jedná o velmi obecný odhad, který může být podložený zkušenostmi, nebo průzkumem trhu.

4.8.2 Rozvaha

Rozvaha znázorňuje majetek podniku a zdroje jeho financování v podobě aktiv a pasiv. Při zahájení projektu je nutné sestavit počáteční rozvahu a následně rozvahu ke konci účetního období. Rozvahu je možné sestavit ke kterémukoliv datu jako přehled majetku a jeho financování, který je důležitý pro rozhodování podnikatele.

4.8.3 Cash flow

Cash flow zobrazuje peněžní tok projektu, který tvoří příjmy a výdaje projektu. Peněžní tok může být sestaven pro fázi výstavby projektu, provozu a likvidaci projektu. V případě zakládání podniku je možné sestavovat cash flow na základě sestavených rozpočtů nákladů a výnosů. Od těchto rozpočtů se cash flow odlišuje tím, že cash flow představuje peněžní

tok, respektive peněžní příjmy a výdaje. Cash flow tedy umožňuje eliminovat nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy a ziskem a peněžními prostředky. (Veber a Srpová, 2005, s.139)

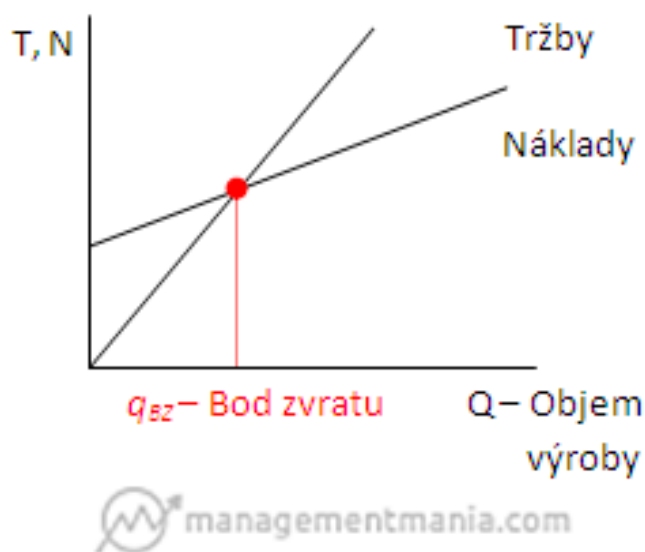
V případě založení projektu je pravděpodobné, že sestavené cash flow bude vykazovat záporná čísla, ačkoli plánovaný výkaz zisku a ztrát odhaduje kladný zisk. Proto je tento nástroj výborným pomocníkem pro řízení peněžních toků a umožňuje podnikateli předcházet nesolventnosti a s tím spojenou pravděpodobnost ukončení projektu.

4.8.4 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu je metoda, jejíž pomocí zjistíme kritický objem prodeje, při kterém se tržby rovnají nákladům. (ManagementMania.com, ©2011-2013)

$$BZ = \frac{FN}{P - b} \quad (1)$$

Kde FN jsou fixní náklady, P je cena výrobku a b jsou jednotkové variabilní náklady



Obr. 5 Bod Zvratu. (ManagementMania.com, ©2011-2013)

4.9 Rizikové faktory

Rizikové faktory představují nejistotu nebo předpoklad určitého neúspěchu. Obecně lze podle Zámečnicka, Tučkové a Nováka (2009, s. 90) rozdělit rizikové faktory na interní rizika a externí rizika.

Interní rizika představují zaměstnanci, výrobní a technické problémy. Interní rizika je možné podnikatelem předcházet už ve fázi podnikového plánu a to především sestavením dokonalého výrobního a organizačního plánu. Vzhledem k tomu, že se jedná o lidský faktor, nelze předcházet naprosto všechny rizika, které jsou v tomto případě nevyzpytatelné.

Mezi externí rizika patří tržní a politická situace, legislativní změny, nebo přírodní katastrofy. Jsou to rizika, kterým lze málokdy předcházet, protože žádný podnikatel není tak komplexně kompetentní.

Některá rizika však lze předcházet buďto dobrým plánováním a řízením rizik, nebo pojištěním na konkrétní činnost nebo konkrétní riziko.

4.10 Vliv na životní prostředí

Měly by zde být uvedeny všechny činnosti podniku, které jakýmkoli způsobem negativně ovlivňují životní prostředí. Jednotlivé činnosti by měli být dostatečně podrobně specifikovány a to včetně používaných výrobních materiálů.

4.11 Shrnutí a závěry

V této části podnikatelského plánu by měl být projekt kriticky zhodnocen, měly by být shrnuty základní fakta o projektu a vyvozeny závěry s doporučením. Měla by zde být uvedena reálnost realizace projektu, přínosy projektu, návratnost vloženého kapitálu, stanovení případných termínů projektu a hlavně zdůvodnění rozhodnutí o realizaci projektu.

4.12 Přílohy

Přílohy podnikatelského plánu tvoří veškeré dokumenty či doklady, které jakkoli podporují nebo doplňují jednotlivé části podnikatelského plánu. Může se jednat o různé pomocné

výpočty, průzkumy, certifikáty a licence, kalkulace, vzory podnikových dokumentů, fotografie, mapy, doplňující informace o konkurenci a veškeré další dokumenty, které podporují podnikatelský plán.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 STRUČNÝ POPIS PROJEKTU

Projekt podnikatelského plánu řeší založení společnosti XY, s.r.o. a její další rozvoj. Společnost bude založena pro realizaci dodávek a montáží oken a dveří z různých materiálů. Konkrétní sortiment bude stanoven podnikatelským plánem. Činnost společnosti bude brána jako vedlejší činnost fyzické osoby podnikající na živnostenský list. Fyzická osoba, jako budoucí jediný společník a jediný jednatel, se pohybuje ve stavebnictví a činnost budoucí firmy je mu blízká a zároveň disponuje veškerými potřebnými znalostmi pro tuto činnost.

Podnikatel na základě předchozích skutečností nepředpokládá, že by se musel společnosti XY, s.r.o. věnovat na plný úvazek, proto nepočítá s případnými zaměstnanci a dalšími fixními náklady. Celý projekt by měl být jednoduchý a jeho činnost by měla být zajištěna při co nejnižších nákladech. Zároveň je zde představa, že by společnost měla dodávat pouze kvalitní výrobky a budovat dobré jméno. Podnikatel nemá zájem postavit obchodní model na vysokém obratu, ale má představu o obchodním modelu, který upřednostňuje určitý zisk před navyšovaným objemem prací.

Předpokládá se, že první potřebné finanční prostředky budou do společnosti vloženy podnikatelem a to formou půjčky.

V projektu podnikatelského plánu bude provedena analýza podnikového prostředí, která bude podkladem pro stanovení strategie podniku. Samozřejmostí je vytvoření marketingového plánu, který by měl směřovat k zajištění požadavků podnikatele. Dále bude vytvořen časový a finanční plán. Úkolem finančního plánu bude zjistit, zda má projekt ziskový potenciál a zda bude společnost schopna samofinancování. Tomu by měla také předcházet dobře stanovená strategie podniku, která bude vytvořena na základě analýz podnikového prostředí a marketingového plánu. V projektu bude také dále řešena organizační struktura, rizikové faktory a vliv společnosti na životní prostředí.

6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

6.1 Zakladatelská myšlenka

Společnost by měla vzniknout za účelem rozšíření stávajících činností fyzické osoby, která zároveň bude jediným společníkem v nově vzniklé společnosti. Pro vznik nové společnosti se fyzická osoba rozhodla z toho důvodu, že měla zákazníky, kteří objednávali dodávky a montáže oken, ačkoli to nebyla hlavní činnost fyzické osoby. Nová společnost by také měla vzniknout z důvodů způsobu ručení podnikatele. Dodávky a montáže oken se pohybovali i v řádech statisíců za jednotlivou zakázku, což není pro fyzickou osobu, která za podnikatelskou činnost ručí celým svým majetkem, úplně ideální situace. V těchto peněžních objemech může nesolventnost objednatele či nespolehlivost dodavatele značně ohrozit hlavní činnosti fyzické osoby.

Prvním důvodem pro založení samostatné společnosti je eliminace rizika, které je s touto podnikatelskou činností spojeno. Nová společnost bude hospodařit bez vlivu na podnikatelskou činnost fyzické osoby a případné ztráty, nebo problémy nebudou přímo ohrožovat její podnikání. Podnik by měl vybudovat značku a zajistit možnost další transformace podniku.

Druhým důvodem je nutnost založení značky respektive firmy, která bude označena obchodním jménem, které bude reprezentovat tuto podnikatelskou činnost. V minulosti, když tato fyzická osoba byla v jednání s cizími zákazníky, byla zde určitá nedůvěra ze strany zákazníků, protože se jednalo o fyzickou osobu a ne o společnost, která disponuje nějakým kapitálem a má na trhu vybudované určité postavení. Obecně zákazníci raději udělají objednávku na velkou částku u obchodní společnosti než u fyzické osoby. V několika případech v minulosti se obchod neuzavřel jen z tohoto důvodu. Podnikatel si tedy od založení obchodní společnosti slibuje dosažení větší důvěry ze strany zákazníků.

Podnikatel požaduje, aby podnikatelský plán vedl k jednoduchosti společnosti a její procesů, stejně jako celé jeho podnikání.

6.2 Cíle firmy

Je potřeba zdůraznit a při rozhodování myslet na to, že společnost není založena za účelem vybudování velké společnosti, která bude neustále dosahovat růstu. Výše bylo uvedeno, že

společnost slouží pro eliminaci rizika a hlavní prioritou je dosahování zisku, nikoli dosahování velkého obratu, nebo růstu. Podle toho také bude sestavena strategie společnosti.

Vrcholovým cílem je tedy přežití a zisk.

6.3 Stručný profil firmy

Jako právní forma bude zvolena společnost s ručením omezeným. Bylo tak rozhodnuto, protože je zde omezené ručení společníků a základní kapitál musí být nejméně 200 000,- Kč, což je přijatelné. Založení společnosti s ručením omezeným je také jednoduché, rychlé a poměrně levné.

Předmět podnikání byl vybrán dle povahy budoucí podnikatelské činnosti:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Živnosti volné, jako je maloobchod a velkoobchod byly zřízeny pro obchodní činnost firmy. Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru bylo zvoleno pro případ, kdyby se společnost rozhodla zprostředkovávat spotřebitelský úvěr, kterým by zákazníci financovali objednávku. Provádění staveb, jejich změn a odstraňování umožňuje firmě provádět kompletní stavební práce. Společnost sice bude pro práce najímat jiné firmy, které příslušné živnostenské oprávnění mají, ale tato živnost zastřeší stavební práce, pokud by se firma rozhodla je provádět sama.

Vlastnická struktura firmy XY, s.r.o. je velmi jednoduchá, protože firma je vlastněna jednou fyzickou osobou, která je zároveň jednatelem.

Společnost XY, s.r.o. se zaměřuje především na dodávky a montáže plastových, hliníkových a dřevěných oken a dveří. Dalšími činnostmi je prodej stavebního materiálu, provádění drobných stavebních prací a poradenská činnost v oblasti stavebnictví.

Společnost XY se bude v prvních letech orientovat pouze na soukromý sektor, to znamená na nepodnikající fyzické osoby.

6.4 Základní a podpůrné poslání firmy

Posláním firmy je rozšířením stávajících podnikatelských činností fyzické osoby. Jedná se spíše o vedlejší činnost, firma by se tedy měla postupně rozvíjet a rozrůstat s minimálními náklady na provoz. Primární důraz není kladen na růst, proto by měla společnost růst přirozeně v souladu s poptávkou a získanými zakázkami.

Základním posláním společnosti je uspokojení zákazníka kvalitními výrobky a službami. Důraz je kladen především na kvalitu dodaných výrobků a služeb, nikoli na nejnižší cenu. Společnost buduje značku, která je spojena s otevřeností společnosti k zákazníkům a jejím dobrým jednáním, jednoduchostí a srozumitelností obchodních podmínek a především kvalitou.

Podpůrné poslání, které se bude vyvíjet přirozeně dle situace v podniku, souvisí s budováním dobrého jména. V případě, že bude vybudována stabilní společnost s dobrým jménem a situace ve stavebnictví by se začala razantně zlepšovat, společnost by se přeorientovala čistě na stavební činnost, kde by využila svého dobrého jména a referencí.

6.5 Základní filozofie firmy

Firma XY, s.r.o. poskytuje výrobky či služby s minimálními náklady na provoz společnosti. Firma se snaží co nejvíce procesů outsourcovat a být spíše obchodní firmou, která převážnou část výrobků a materiálů nakupuje od dodavatelských firem a tím udržuje co nejnižší fixní náklady. Tímto způsobem by měla snadněji „přežít“ v dnešní ekonomické situaci ve stavebnictví a případně jednoduchým způsobem změnit či upravit nabízený sortiment.

V případě dobrého vývoje podniku bude rozvíjeno vedlejší poslání podniku. Za těchto okolností však bude filozofie firmy naprosto změněna.

7 POPIS VÝROBKŮ

7.1 Plastová okna a dveře

Pro plastová okna a dveře budou využívány prvotřídní německé profily z produkce firmy SALAMANDER. Dodávané profily plastových oken se vyznačují velkou tloušťkou stěn oken a tedy i stabilitou rámu. Díky těmto pevným vlastnostem se plastová okna a dveře nijak nekřiví, nekrotí a zachovávají naprosto pevný tvar po dobu mnoha desítek let. Předností těchto plastových oken a dveří jsou také velmi dobré tepelně izolační vlastnosti, které jsou také dosaženy díky kvalitnímu kování.

7.1.1 Profil BASIC

Z profilu BASIC jsou nejvíce používána a vyráběna plastová okna. Kvalitní německý profil z produkce firmy SALAMANDER se vyznačuje svou pevností. Profily jsou 5ti komorové se stavební hloubkou 73 mm. Tyto profily jsou navrženy pro izolační dvojsklo i trojsklo $U_g=0,6$. Při zasklení trojsklem dosahují plastová okna BASIC prostupu tepla $U_w=0,7$. Plastová okna jsou dodávána také v povrchové úpravě dle přání zákazníka.

- Dokonalá tepelná izolace $U_g = 1,1 \text{ W/m}^2 \text{ K} - 0,6 \text{ W/m}^2 \text{ K}$
- Vysoká hluková izolace 32–43 dB
- Ddolnost proti mechanickému poškození
- Široká škála barevných provedení
- Dlouhá životnost, díky vyšší tloušťce stěn profilů

7.1.2 Profil OMEGA

- Jednoduchý design
- 5komorový systém, 2 dorazová těsnění
- Profil třída A
- 2mm ocelová pozinkovaná výztuha v rámu a na křídle
- Izolační dvojsklo $U_g = 1,1 \text{ W/m}^2 \text{ K}$ s plastovým rámečkem, plněno argonem
- Křídlo lze osadit trojsklem se součinitelem $U_g = 0,6 \text{ W/m}^2 \text{ K}$

- Stavební hloubka 76 mm

7.1.3 Profil GAMA

Tento profil je vhodný pro nízkoenergetické domy

- Oblé tvary, atraktivní design
- 5komorový systém
- 2 dorazová těsnění a 1 středové těsnění
- 2mm ocelová pozinkovaná výztuha v rámu a na křídle
- Izolační dvojsklo $U_g = 1,1 \text{ W/m}^2 \text{ K}$ s plastovým rámečkem, plněno argonem
- Křídlo lze osadit trojsklem se součinitelem $U_g = 0,6 \text{ W/m}^2 \text{ K}$

7.1.4 Profil SIGMA PLUS

- Atraktivní design
- 7komorový systém nabízí vyšší úspory energie
- 2mm ocelová výztuha v rámu a na křídle, 2 dorazová těsnění
- Izolační dvojsklo $U_g = 1,1 \text{ W/m}^2 \text{ K}$ s plastovým rámečkem
- Křídlo lze osadit trojsklem se součinitelem $U_g = 0,6 \text{ W/m}^2 \text{ K}$
- Masivní stavba okna spolu se dvěma bezpečnostními body, zvyšuje ochranu proti vloupání
- Zvýšená ochrana proti zatékání
- Stavební hloubka rámu 76 mm, křídla 82 mm

7.1.5 Profil PASIV

Tento profil je díky svým tepelně izolačním vlastnostem vhodný pro pasivní domy

- Elegantní profil s mírně zaoblenými hranami
- 6komorový systém se stavební hloubkou 90mm
- Speciální izolační vložka v rámu pro maximální tepelně-izolační vlastnosti

- Systém se 3 těsněními – 2 dorazovými a středovým těsněním
- Výborná zvuková izolace
- Standardní izolační trojsklo $U_g = 0,6 \text{ W/m}^2 \text{ K}$ s plastovým rámečkem
- Zvýšenou odolnost proti vloupání zajišťují dva bezpečnostní uzávěry
- Spolehlivě chrání před únikem chladu, průvanem a vlhkostí

7.1.6 Možnosti barevného provedení

Za příplatek je možné všechny nabízené profily vyrobit v mnoha barevných provedení.

7.2 Hliníková okna a dveře

Pro hliníková okna a dveře bude využíván vysoce kvalitní systém FUTURA, který je dle zkušeností vyhledávám náročnými uživateli. Vyčnívají svou kvalitou a přesností zpracování, díky nimž jsou dokonale splněny všechny požadavky na estetiku a tepelně izolační vlastnosti. Pro zvýšení tepelných úspor je pod sklo umístěna speciální pěnová izolace zasklení.

Systém FUTURA je 3 komorový, je vhodný pro hliníková okna i dveře. Standardně se zasklívá izolačním dvojsklem, ale pro náročné uživatele je možné použít i izolační trojsklo. Díky své pevnosti je vhodný do každého prostředí od rodinných domů až po administrativní objekty.

Okenní systém:

- Stavení hloubka rámu je 72 mm, stavební hloubka okenního křídla je 80 mm, pohledová šířka u oken je 108 mm
- Dokonalá tepelná izolace skla $U_g = 1,1 \text{ W/m}^2 \text{ K} - 0,6 \text{ W/m}^2 \text{ K}$
- Součinitel prostupu tepla rámem $U_f = 1,6 \text{ W/m}^2 \text{ K}$
- Funkční spára je dvoustupňově těsněna, vynikající těsnicí systém – velkoobjemové vícekomorové středové těsnění
- Vnitřní středové těsnění vytváří ideální dešťovou zábranu
- Pro zvýšení tepelných úspor je pod sklo umístěna speciální pěnová izolace zasklení

Dveřní systém:

- Stavební hloubka dveřního rámu je 72 mm, pohledová šířka 147 mm a výška okopu je 150 mm
- Dokonalá tepelná izolace skla $U_g = 1,1 \text{ W/m}^2 \text{ K} - 0,6 \text{ W/m}^2 \text{ K}$
- Součinitel prostupu tepla rámem pro dveře $U_f = 1,8 \text{ W/m}^2 \text{ K}$
- Dorazové těsnění chrání před vnějšími vlivy
- Prostřední komora je vyplněna tepelně izolačním materiálem

Hliníková okna lze za příplatek vyrobit s barevnou povrchovou úpravou. Tuto barvu lze zvolit podle kteréhokoli vzorníku RAL barev.

7.3 Dřevěná EURO okna

Dřevěná EURO okna jsou nejčastěji vyráběna ze smrkového dřeva či borovice. Dřevěná okna, která budeme dodávat, převyšují jiné výrobce hlavně kvalitou zpracování, kvalitou použitých materiálů a hlavně kvalitou povrchové úpravy oken. Jde o třístupňový systém, který bezpečně zajistí vysokou stabilitu rámu a dlouhou životnost.

Sortiment dřevěných EURO oken bude smrštěn pouze na jeden typ, protože po dřevěných EURO oknech je poměrně malá poptávka kvůli vysoké ceně a paradoxně také kvůli tomu, že se jedná o tradiční materiál, který je spojován s minulostí. Dnes lidé chtějí nové technologie.

7.3.1 Dřevěné EURO okno IV68

- Lepené, podélně napojované dřevo – smrk, borovice
- Stavební hloubka je 68 mm
- Okenní kování SIEGENIA AUBI s bezpečnostními prvky, uzavírací body po 80 cm
- Nosnost křídla do 130 kg
- Bezpečnostní klika
- Standardně mikroventilace, letní a zimní větrání na přání
- Hliníková termookapnice, eloxovaná s úplným přerušením tepelného mostu

- U okna = 1,2 W/m²
- Pojistka proti svěšení křídla a chybné manipulaci s klikou
- Přídavná okapnice na křídle

Na přání možné použít termodistanční sklolaminátový rámeček SWISSPACER a TGI celoobvodové těsnění EURO okna.

Na přání zákazníka je možné vyrobit EURO okna s barevnou povrchovou úpravou dle přání zákazníka.

8 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ

8.1 PEST analýza

PEST analýza nebude základním podkladem pro tvorbu strategie. Zmapuje níže uvedené prostředí a tyto informace budou sloužit spíše jako informační podpora při tvorbě strategie. Z těchto důvodů se jedná spíše o obecnou analýzu bez důrazu na konkrétní ukazatele. Účelem PEST analýzy bude informovat podnikatele o těchto prostředích v obecné rovině. Je tomu tak, protože podnikatel zakládá společnost XY s.r.o. jako svoji vedlejší činnost a největší váhu bude přikládat vlastním zkušenostem v oboru.

8.1.1 Politické prostředí

Politické prostředí je v České republice posledních několik let velmi nestabilní. Opozice zpravidla bojuje s vládnoucími stranami a není zde možnost, nebo dokonce snaha se domluvit. Každá politická strana prosazuje své zájmy bez ohledu na druhé. S tím souvisí trend, který se v české republice vyskytuje již dlouhou dobu. Vládnoucí strany ve svém vládnoucím období prosadí určité změny, proti kterým bojuje opozice. V dalším volebním období většinou opozice vládne a původní vládnoucí strany jsou v opozici. Nová vláda se zase snaží zrušit to, co původní vláda zavedla a změnila a zavést své myšlenky. Díky tomu nemá český občan a podnikatel jistotu stabilního prostředí. To se přímo dotýká zákonů, výše daní a různých podmínek a povinností pro podnikatele. Dalším velkým problémem je, že vláda chce stihnout zavést své změny a novely v určitém období a díky tomu zpravidla vchází v platnost zákony, které nejsou dořešené, které mají právní mezery, anebo jsou zmatečné. Z těchto důvodů se stává, že podnikatelé po nabytí platnosti některých zákonů neví, jak mají postupovat a podle čeho se mají orientovat.

Díky těmto okolnostem není politické prostředí České republiky pro podnikatele příliš přívětivé. Stát totiž neumí efektivně hospodařit a své deficity se snaží vyrovnat především penězi od podnikatelů.

8.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí není vlivem celosvětové ekonomické krize ideální. Česká republika je proexportně orientovaná, tudíž je česká ekonomika do značné míry závislá na ekonomickém vývoji, především sousedních zemí. Z těch se nejvíce exportuje do

Německa. Poslední dobou mají české firmy velké uplatnění v USA. Export do USA se zvyšuje dvojcifernými čísly. Pro některé české exportéry je také významná Indie, která představuje velké příležitosti. Co se týče odvětví, v České republice je zastoupen nejvíce terciální sektor.

Poměrně hodně ubylo veřejných investic v souvislosti s úspornými opatřeními státu, které podporují především stavebnictví. To se projevilo i v konečné spotřebě domácností, kde také dochází k výrazným úsporným opatřením. Bankám rapidně ubývají klienti, kteří využívají kreditních karet, kdy spotřebitelé mohou nakupovat na dluh. To znamená, že se obyvatelstvo snaží nezadlužovat a omezují výdaje jen na to nejnужnější. Tento propad spotřeby bude pravděpodobně nadále ovlivňovat chod ekonomiky.

Ve třetím čtvrtletí 2012 hrubý domácí produkt zaznamenal meziroční pokles 1,3%. Stavebnictví taktéž zaznamenalo pokles o 17,2% k lednu 2013 a inflace k tomuto datu byla 1,9 % a v březnu 2012 se vyhoupla dokonce na 3,8%. Průměrná mzda byla ve třetím kvartálu 2012 24 705,-Kč a nezaměstnanost byla k lednu 2013 na úrovni rovných 8%.

8.1.3 Sociální prostředí

Počet obyvatel české republiky k září 2012 byl 10 513 209. Průměrný věk obyvatelstva je 41,1 let, z toho 14,5% tvoří věková skupina 0-14 let, 69% věková skupina 15-64 let a 16,5% věková skupina 65 a více let. Počet živě narozených, ale také počet zemřelých se snižuje.

Zvyšuje se podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel a naopak se snižuje počet uchazečů o obory s výučním listem.

Dalším trendem jsou lidé takzvaní „singles“, kteří odkládají rodinu do pozdějšího věku. Lidé chtějí mít více svobody, více se bavit a být nezávislí. Jako první je kladen důraz na kariéru a následně až na rodinu a manželství.

Lidé mají také větší zdravotní problémy, které plynou z nedostatečného pohybu jednotlivců. Je tomu tak proto, že narůstá podíl zaměstnaných ve službách a také jsou do jisté míry na vině informační technologie, kdy jsou lidé schopni vše vyřešit z pohodlí domova.

Velký vliv na obyvatelstvo mají také sociální sítě, jako je například Facebook. Lidé více komunikují virtuálně a méně vycházejí z domova. Tyto sociální sítě umožňují komunikaci

po celém světě. Lidé zde odhalují své soukromí, díky čemuž mnohdy dochází k šikaně, či využívání sociálních sítí pro trestnou činnost.

Jak bylo výše napsáno, obyvatelstvo se snaží méně zadlužovat a to především v oblasti spotřebitelských a kreditních úvěrů. Naopak je snaha nakupovat co nejlevnější zboží. Velký vliv na obyvatelstvo má informační technologie a internet, což má za následek informovanost obyvatelstva. Lidé při nakupování využívají stále více informační technologie, kdy pečlivě vybírají dodavatele a porovnávají parametry. Trendem posledních let v nakupování se staly různé poptávkové a slevové projekty. Tento trend má však nepříznivý dopad na podnikatele a mnohdy i na samotné objednatele, protože je zde obecně kladen důraz pouze na ceně, což se odráží v konečné kvalitě služeb a výrobků. Trendem je taktéž nakupování po internetu.

8.1.4 Technologické prostředí

Technologie jsou v dnešní době pro firmy velmi důležité, protože tvoří konkurenceschopnost a možnost inovovat. V poslední době jsou rozšiřovány kosmické technologie, které si dnes osvojují i menší podniky. Největšího rozmachu zažívají dlouhodobě informační a telekomunikační technologie, které značně zvyšují produktivitu a efektivitu téměř všech činností ve všech oblastech. Podle žebříčku Global Competitiveness Report se Česká republika umístila na 32 v oblasti technologií. Mezi výhody České republiky patří transfer technologií a mezi nevýhody patří nedostupnost nejnovějších technologií.

Nejvíce moderních technologií je v České republice využíváno v automobilovém průmyslu.

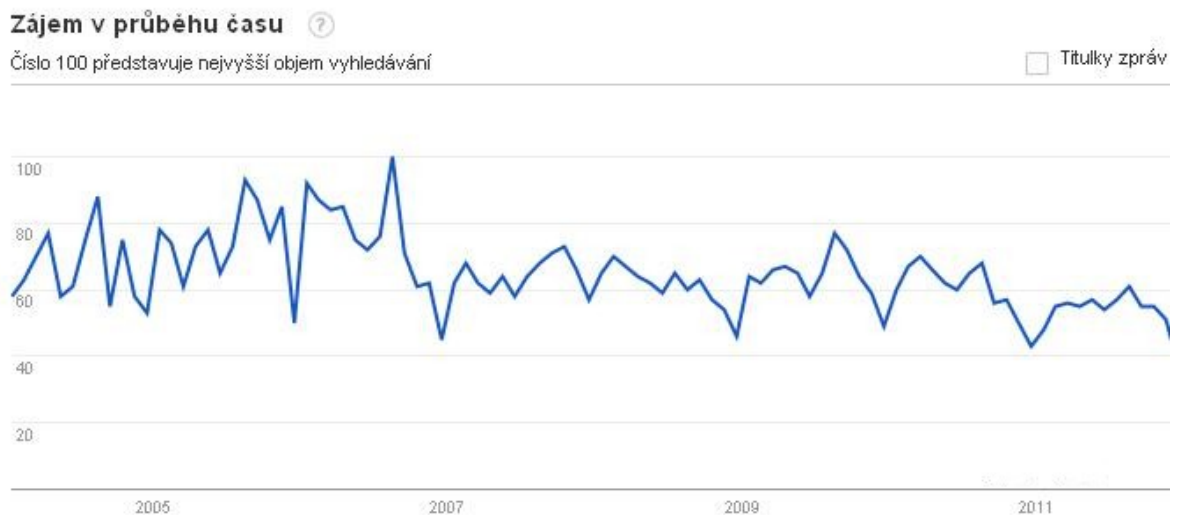
8.2 Analýza prostředí pomocí Google trends

Google trends umožňuje analyzovat chování uživatelů internetu v oblasti internetového vyhledávání. Na základě této analýzy zjistíme objem vyhledávání například určitého slovního spojení. Zjistíme tedy trend vyhledávání, zjistíme sezonní změny vyhledávání a také zjistíme geografické rozdělení vyhledávání. Pro podnikatele je nástroj Google trends výborným pomocníkem. Je však potřeba zdůraznit, že se jedná pouze o objem vyhledávání určitých klíčových slov. Z výstupu není zřejmý objem objednávek a ani to, zda uživatelé dělají pouze náhodný průzkum internetu, nebo se aktuálně zajímají o nákup. Pro

podnikatele to je tedy pouze pomůcka, která ve spojení s dalšími analýzy pomůže odhadnout trh a chování zákazníků.

8.2.1 Dlouhodobý vývoj

Z níže uvedeného grafu je patrný vývoj vyhledávání klíčového slova „okna“ na internetu. Vidíme, že vrchol zájmu o okna byl v roce 2006 až 2007. Od roku 2008 je patrný propad ve vyhledávání a má mírně klesající tendenci. Propad je pravděpodobně způsoben nástupem ekonomické krize, nebo také tím, že většina nevyhovujících oken byla vyměněna v období let 2005 až 2007.



Obr. 6. Google trends v období roku 2005 - 2011 pro dotaz: okna..(Google, ©2013)

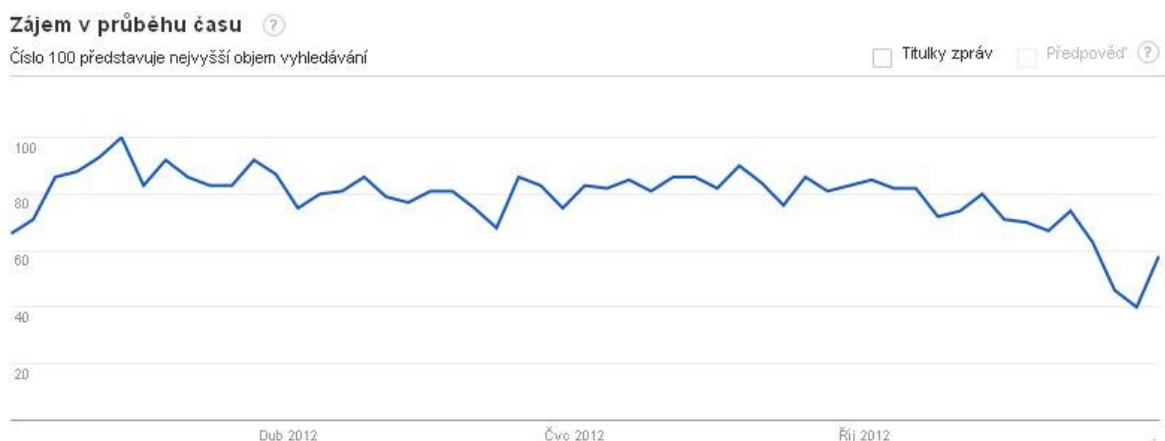
Dále můžeme vidět, že největší oblastní zájem, ve vyhledávání klíčového slova „okna“, byl v období let 2005 až 2012 ve Zlínském kraji a kraji Vysočina. Graf může napovědět buď to, že největší zájem těchto krajů může znamenat již dnes vyčerpanost tržních segmentů a, nebo velký tržní potenciál z hlediska zájmu a kupní síly.



Obr. 7. Google trends místně v období roku 2005 - 2011 pro dotaz: okna. (Google, ©2013)

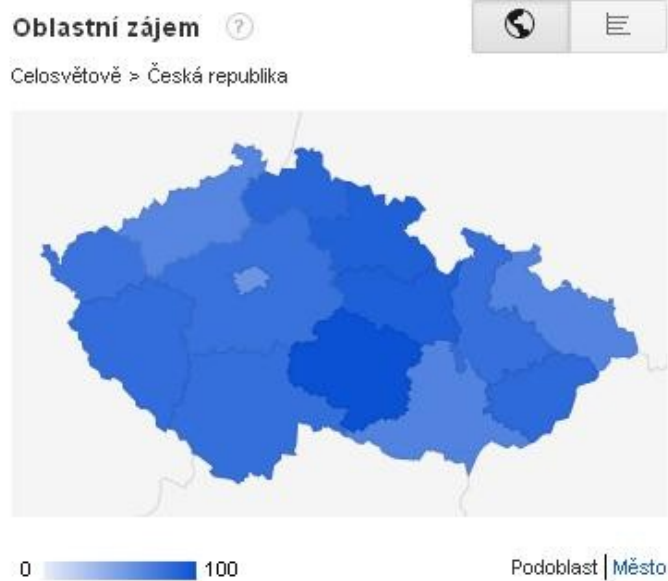
8.2.2 Období roku 2012

Z grafu vývoje roku 2012 pro vyhledávání klíčového slova „okna“ je vidět, že zájem o klíčové slovo stoupá v únoru a upadá v listopadu. Mezi těmito mezníky je objem vyhledávání poměrně stálý. Náhlý pokles byl v červnu a září. Podle mého názoru, v tomto období probíhají montáže a objem vyhledávání se snížil, protože zákazníci nakoupili předcházející měsíc a nyní nevyhledávají informace.



Obr. 8. Google trends v období roku 2012 pro dotaz: okna. (Google, ©2013)

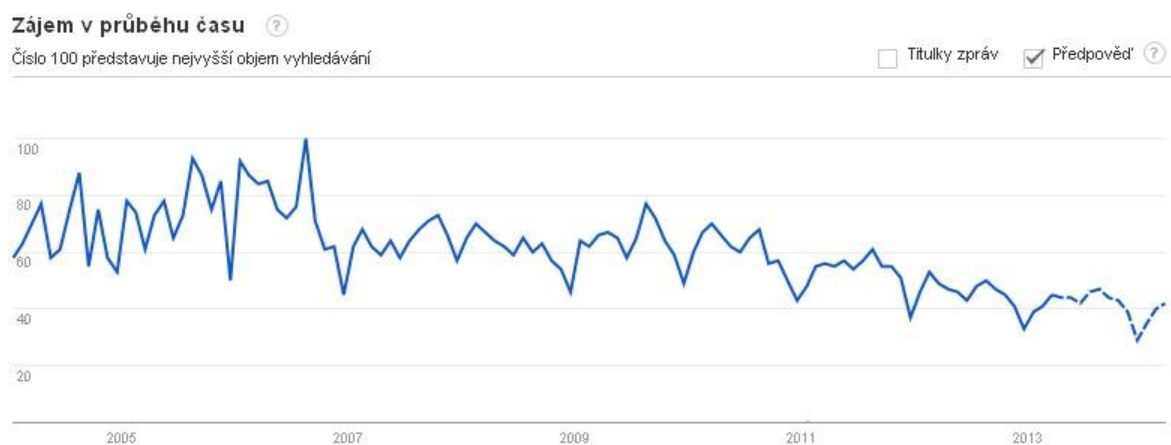
Dále vidíme, že největší objem vyhledávání klíčového slova „okna“ byl v kraji Vysočina. Ve Zlínském kraji byl objem vyhledávání čtvrtý nejvyšší.



Obr. 9. Google trends místně v období roku 2012
pro dotaz: okna. (Google, ©2013)

8.2.3 Předpověď dle Google trends

Google trends také nabízí funkci předpověď, a to na základě předešlého vývoje. Tato předpověď nemá žádnou souvislost s reálnými tržními podmínkami. Nejsou zde zohledněny specifika oboru ani trhu. Tato předpověď spíše prodlužuje dočasný trend, který se vyvíjel dodnes. Z předpovědi je patrné, že objem vyhledávání klíčového slova „okna“ bude i nadále opadat. Tuto předpověď je však třeba brát s velkou rezervou.



Obr. 10. Google trends předpověď pro dotaz: okna. (Google, ©2013)

8.3 SWOT analýza

SWOT analýza odhalí silné a slabé stránky firmy a vnější příležitosti a hrozby. SWOT analýza bude mít větší váhu pro sestavení strategie než PEST analýza, ale největší informační váhu bude mít pro rozhodnutí podnikatele o strategii Porterův model konkurenčního prostředí.

8.3.1 Silné stránky

Vzhledem k tomu, že se jedná o nově vzniklou společnost, nenalezneme mnoho silných stránek. Zohledním tedy jen ty, kterými firma disponuje už v době založení společnosti.

- Zkušenosti majitele firmy v oboru
- Nízké fixní náklady
- Vysoká flexibilita
- Kvalitní výrobky
- Certifikáty všech výrobků s výbornými parametry
- Certifikát „Zaručeně česká okna“

8.3.2 Slabé stránky

Slabé stránky podniku, které plynou z vnitřního prostředí podniku.

- Závislost na dodavateli
- Zanedbatelná schopnost ovlivnit cenu výrobků
- Slabá vyjednávací síla nové společnosti
- Nízký kapitál
- Zatím neznámá firma pro veřejnost
- Žádná historie
- Malá personální základna
- Podnik není schopen výrobní činnosti
- Absence vlastních skladových prostorů

- Nutnost využívání subdodavatelů

8.3.3 Příležitosti

Tržní příležitosti, které mohou pozitivně ovlivnit fungování podniku.

- Konkurence má existenční problémy kvůli ekonomické krizi a z toho plynoucí možnost zvětšování podílu na trhu
- Expanze do dalších krajů ČR
- Využití levnějších dodavatelů
- Zařazení se do dotačních programů
- Využívání dotovaných stážistů nebo dotovaných zaměstnanců
- Rozšíření podnikatelské činnosti na komplexní stavební činnost

8.3.4 Hrozby

Hrozby, které plynou z vnějšího podnikového okolí a mohou podnik negativně ovlivnit.

- Hospodářská krize
- Síla konkurence
- Vstup nové konkurence
- Dovoz levných výrobků z východních zemí
- Selhání dodavatelů
- Politická situace (zvyšování daní, byrokracie, požadavky na podnikatele)
- Nesolventnost odběratelů
- Pozáruční problémy
- Vysoká vyjednávací schopnost objednatelů
- Vysoká vyjednávací schopnost dodavatelů

8.3.5 Možné strategie dle SWOT analýzy

Jednotlivé body SWOT analýzy budou procentuálně rozděleny do níže uvedené tabulky, abychom jednoduše viděli znázornění převahující kombinace jednotlivých oblastí. Toto znázornění nám pomůže pochopit převahu daných oblastí, což zjednoduší rozhodování o budoucí strategii.

Tab. 1. Výstup SWOT analýzy. (vlastní tvorba)

	příležitosti	hrozby
silné stránky	<p>19%</p> <p>Ofenzivní - rozvojová</p>	<p>25%</p> <p>Strategie spojení</p>
slabé stránky	<p>25%</p> <p>Defenzivní - obranná</p>	<p>31%</p> <p>Útlumová strategie</p>

V tabulce vidíme, že nejvíce procent zastává kombinace slabých stránek a hrozeb což představuje útlumovou strategii a pak dále ve stejném poměru se vyskytuje strategie obranná a strategie spojení.

Útlumovou strategii volí většinou podnik, který se nachází v nepříznivém prostředí. Většinou dochází k opuštění trhu, prodeji firmy, anebo sloučení s firmou jinou. V případě, že je zakládána nová společnost a SWOT analýza poukazuje na útlumovou strategii, není podnikatelský záměr úplně v pořádku. V našem případě se jedná o vedlejší činnost podnikatele, který má v oboru zkušenosti a ví, jaká je reálná situace na trhu. Vzhledem k tomu, že už tyto činnosti vykonával před založením společnosti XY s.r.o., je přesvědčen o správnosti záměru a nad útlumovou strategii pravděpodobně nepřemýšlí.

Obrannou strategii zpravidla volí podnik, který na trhu získal určitou pozici, ale zároveň se nachází v nepříznivém prostředí. Účelem strategie je udržení si získané pozice využitím silných stránek společnosti a zamezením hrozeb. Vzhledem k tomu, že se jedná o novou společnost, nebylo by možné tuto strategii aplikovat.

Strategie spojenectví by byla možnou strategií pro společnost XY s.r.o.. Společnost by mohla například uzavřít spolupráci s jinými podniky z odvětví, jejich činnosti předcházejí činností firmy XY s.r.o. a dále se provázat a navzájem podporovat s dalšími činnostmi majitele společnosti.

Rozvojovou strategii by mohla zvolit firma, jež má velké vnější příležitosti a disponuje silnými stránkami. To se netýká společnosti XY s.r.o., proto nemá smysl se touto strategií zabývat.

8.4 Porterův model konkurenčního prostředí

8.4.1 Odběratelé – vyjednávací síla zákazníků

Společnost XY se bude orientovat pouze na soukromý sektor, kdy uzavírá smlouvy s českými domácnostmi. I přes to, že se jedná spíše o zákazníky neorientující se v technických a užitných parametrech oken, jejich vyjednávací schopnost je nad míru vysoká.

Situace je v tomto oboru složitější v tom, že typický zákazník firmy XY vybírá výrobky podle několika faktorů, které nejsou vůbec orientovány na kvalitu, původ, kování a příslušenství dodávaných oken. Mezi tyto hlavní kritéria patří cena, vzhled oken a rychlost dodání. Z těchto kritérií je pro zákazníka nejdůležitější cena samotných výrobků. Ostatní kritéria, ač jsou pro zákazníka, anebo kvalitativně důležitá, jdou nejčastěji na pospas kritériu „cena“. Zanedbatelná část zákazníků se orientuje dle doporučení od svých známých. V případě dobrého doporučení jsou ochotni zaplatit i více peněz a jsou pro firmu příjemnějšími zákazníky z hlediska jednání.

Bohužel pro firmy nabízející kvalitní okna, zákazník často nerozumí technickým vlastnostem oken a orientuje se jen dle ceny. Technické vlastnosti použitých materiálů, výroby a použitého kování, včetně příslušenství, často nebývá řešeno a zákazník dokonce na technické vlastnosti oken neslyší. Nejčastěji tedy zákazník nakoupí výrobky horších

kvalitativních parametrů, nebo výrobky dovážené z východních zemí, kde se často v případě výroby profilů pro plastová okna využívá plastový recyklát. V případě kování oken potom zákazník dostane kování s horšími bezpečnostními vlastnostmi. Při dodatečném zjištění těchto negativ většinou zákazník nešíří negativní zkušenosti o firmě, protože nerad přizná, že nakoupil výrobky horších vlastností a materiálů. V případě realizačních problémů se naopak negativní informace o dodavatelské firmě šíří poměrně rychle.

Zákazník při výběru dodavatele plastových, hliníkových a dřevěných oken často poptává velké množství firem a nabídky pečlivě srovnává podle ceny. Dodavatelské firmy jsou vyhledávány v internetových adresářích firmy a v posledních dvou letech rapidně narůstá využívání různých poptávkových webů, kde zákazník jednoduše a jednorázově zadá požadavky. Odezvou jsou nabídky velkého množství firem. Tento způsob výběru dodavatelů podporuje velký tlak na cenu a nejvíce podporuje prodej nekvalitních oken z nekvalitních materiálů, protože jak už bylo zmíněno, zákazníci se primárně orientují dle ceny výrobků bez ohledu na kvalitu.

8.4.2 Dodavatelé – ohrožení ze strany dodavatelů

Společnost XY je plně závislá na dodavateli, protože výrobky si nechává kompletně celé vyrábět ve výrobě svého dodavatele. Jedná se o největší holding na výrobu oken v České republice. Tento holding vlastní i jiné významné firmy, které prodávají okna. Kvalita výrobků je tedy zaručena na nejvyšší úrovni.

Výroba oken probíhá na základě rámcové smlouvy, díky které jsou veškeré jak obchodní, tak kvalitativní podmínky naprosto jasné a prakticky nedochází k výrobním či kvalitativním problémům.

Velkou výhodou této spolupráce je, že tento holding poskytuje firmě XY bezplatně veškeré certifikáty a osvědčení, které mohou být dokládány jako prokázání kvality výrobků. XY v rámci spolupráce dokonce využívá certifikát „Zaručeně česká okna“, který nemá možnost využívat příliš mnoho firem a to z důvodu původu většiny oken prodávaných na českém území.

XY však nemá možnost přímo ovlivnit cenu výrobků a musí kalkulovat s danými cenami. Z těchto důvodů není vždy schopna konkurovat firmám, které jsou v dnešní době mnohdy

ochotny dodávat výrobky se ztrátou, aby uhradili alespoň fixní náklady. Při zakázkách většího objemu však dochází k vyjednávání, protože dodavatelská firma má zájem vyprodukovat co největší množství výrobků a firma XY se dostává do lepší situace při získávání zakázek.

Zpracování podkladů pro cenové nabídky provádí také dodavatel. Díky těmto podmínkám firma XY minimalizuje fixní náklady po všech stránkách.

Omezení kapacity na straně dodavatele může být pro firmu XY velkým problémem, protože kapacitu výroby nemůže nijak přímo ani nepřímo ovlivnit. Kapacitu výroby řídí pouze výrobce, který sám v dnešní době kapacitu plní dle aktuálních požadavků, protože v době recese ve stavebnictví lze výroba těžko plánovat. V případě nedostatečné kapacity musí firma XY vyjednat delší dodací dobu se zákazníky. V tomto případě může dojít k odchodu zákazníka ke konkurenci nebo k šíření negativní zkušenosti.

Systém dodavatelů je tedy omezen hlavně na jednoho dodavatele. Z toho důvodu XY musí jednat v souladu s aktuální situací na straně dodavatele. V případném vzniku problémů může firma XY odebrat u jiného výrobce, se kterým již spolupracovala v minulosti, nedosáhne však tak výhodných obchodních a cenových podmínek jako u hlavního dodavatele.

Ostatních dodavatelů je na trhu opravdu hodně, proto, jak jsem napsal výše, není problém vyrábět i jinde. Firma XY ale prodává pouze kvalitní výrobky od spolehlivého dodavatele, tudíž platí výše zmíněné, že výběr je omezen hlavně na jednoho dodavatele.

8.4.3 Potencionální nově vstupující firmy

Ačkoli je trh plastových, hliníkových i dřevěných oken přesycený, stále do tohoto odvětví vnikají noví konkurenti a to z důvodu neexistence bariér pro vstup do odvětví. Potencionálně nově vstupující firmy můžeme rozdělit do několika kategorií.

První kategorií jsou obchodní firmy stejně jako XY, s.r.o.. Tyto firmy nepotřebují žádný vstupní kapitál, žádné zařízení a mnohdy ani zaměstnance. Firmy této kategorie využívají výrobců oken, kteří pro ně vyrábí kompletní okna, včetně veškerého příslušenství. Pro podnikání v této kategorii není ani nutné disponovat žádnou hotovostí. V případě dodávek soukromým osobám jsou požadovány zálohy na dílo a následně jsou peníze přeposlány dodavateli. V případě dodávek právníkům osobám dodávají tyto firmy na fakturu se

splatností, kterou si vyjednají i u svých dodavatelů. V tomto případě tu však je poměrně vysoké riziko neuhrazení pohledávky. Firmy této kategorie nejsou velkou hrozbou pro mnoho firem, protože nejsou samostatně cenotvorná jednotka. Jsou závislé na ceně a kapacitě dodavatele a můžou být v případě něčích zájmů znevýhodňovány přímo svým dodavatelem.

Druhou kategorií jsou firmy disponující svou vlastní výrobou. V případě naplnění výroby jsou schopni vyrábět za nízké jednotkové ceny. Jsou schopny dle potřeby nakupovat různou kvalitu profilů a příslušenství, mohou dle potřeby měnit dodavatele a tím výrazným způsobem řídit cenu výrobku. Jestliže dojde k proluce ve výrobě z nedostatku zakázek jsou ochotni vyrábět pod reálnou cenou, aby krátkodobě došlo alespoň k uhrazení fixních nákladů. Díky tomu zde dochází k podceňování výrobků, díky čemuž jsou získávány další zakázky. Někdy se jedná pouze o konkurenční boj ve snaze získat většinu zakázek a tím finančně a existenčně ohrozit konkurenci.

Třetí kategorií firem, které představují konkurenční hrozbu, jsou obchodní firmy, které na rozdíl od obchodních firem první kategorie nakupují výrobky od zahraničních firem z východních zemí. Jedná se o jednoznačně nízkonákladové výrobky nejnižší kvality. Nejvíce dovážené zahraniční okna jsou z Polska. Dovoz hojně probíhá také z Bulharska. Velká část výrobků je vyrobena z materiálů nižší jakosti a kvalita zpracování bývá také horší. Tyto výrobky jsou zpravidla funkčně v pořádku jen po dobu záruky. V delším období dochází ke kroucení a opotřebením materiálů. Tyto firmy zpravidla nabízejí okna z profilů, které mají nadstandardní vlastnosti a počet komor. Realitou však je, že dodané okna nemají objednaný počet komor a požadované vlastnosti. Tyto vady lze však odhalit pouze při rozřezání dodaného okna, což by 99% zákazníků neudělalo. Z toho důvodu tato praxe dál pokračuje a tyto firmy představují velkou konkurenční hrozbu.

8.4.4 Substituty

V oblasti oken dle mého názoru neexistují přímé substituty. Za substituty bychom mohli pravděpodobně považovat okna z různých materiálů. Firma XY však dodává všechny typy oken ze všech materiálů, které se na trhu objevují. Této diferenciaci v rámci produktu si firma XY zajistila výběrem kvalitního dodavatele, který disponuje všemi technologiemi potřebnými pro výrobu oken z různých materiálů.

Některé velké společnosti se však snaží vyvíjet nové technologie provádění oken, snaží se používat nové materiály či kombinaci materiálů a zlepšit tepelně izolační vlastnosti oken. Zásadním problémem je, že typický český zákazník se orientuje prvořadě jen dle ceny. Nový typ oken je zpravidla za vyšší cenu a v případě, že neprodávanějším oknem je okno z plastu, není reálné, aby se v rámci celého trhu uplatnily nové technologie.

8.4.5 Konkurenti v odvětví

Konkurence v odvětví je velmi vysoká z důvodu téměř neexistujících bariér pro vstup do odvětví.

Paradoxně největší konkurenti pro firmu XY nejsou velké firmy, ale menší obchodní společnosti, které jsou specifikované ve třetí kategorii potenciálně nových vstupujících firem. Tyto firmy nechávají vyrábět výrobky u zahraničních firem z východních zemí. Nejvíce se dováží z Polska a dále z Bulharska. Zákazníci se orientují hlavně podle ceny a výsledkem je, že nakupují výrobky z nekvalitních materiálů s nekvalitním příslušenstvím. Tyto firmy většinou nemají žádné velké reklamní kampaně ani reklamy, ale soukromí zákazníci si samozřejmě předávají informace, že od konkrétní firmy nakoupili okna, které byly výrazně levnější než od ostatních dodavatelů. Problémy s nekvalitními okny se většinou objeví až za několik let. Z toho důvodu tyto firmy několik let velmi úspěšně prodávají naprosto podřadné výrobky. Tuto úspěšnou vlnu přeruší až objevování se závad.

Velké výrobní firmy cenově konkurují náhodně, dle sezonnosti a naplnění výroby. Tito velcí výrobci, kteří se prezentují kvalitou a spolehlivostí mají období, kdy zákazníci nakupují i za vyšší cenu, než v případě nízkonákladových oken. Ovšem v období, kdy vlivem sezonnosti stavebních prací, mají tyto firmy nedostatek zakázek, začínají nakupovat profily levnější, které naprosto vždy pocházejí z již zmiňovaných východních zemí. V tomto případě se jedná o tlak na cenu, kdy vzniká velká rivalita v celém odvětví.

8.4.6 Možné strategie dle Porterova modelu konkurenčního prostředí

Strategie nákladového vedení je pro obchodní firmu nemožná. Je vhodná spíše pro výrobní firmy, anebo velké mezinárodní obchodní firmy jako jsou například obchodní prodejní řetězce, které mají velkou vyjednávací schopnost a některé nízkonákladové výrobky také sami vyrábějí, nebo si nechávají vyrábět. Jedná se spíše o strategii pro masové výrobky.

Strategie diferenciacie bývá velmi nákladná. Je to způsob jak se odlišit od konkurenčních firem dokonalejším produktem, technologií, servisem apod. Tato strategie je vhodná pro firmy, které nejsou úzce zaměřené na malé segmenty.

Firma XY, s.r.o. by mohla zvolit strategii zaměření a to konkrétně na diferenciacie v daném tržním segmentu. Účelem strategie diferenciacie v našem případě je odlišit se od konkurence dokonalejším výrobkem nebo dokonalejší službou. Společnost bude vystupovat přátelsky a dává najevo, že není byrokratickou společností, ve které je z pohledu zákazníka složité komunikovat v různých záležitostech at' už se jedná o zaměření skutečného stavu, zpracování nabídky či reklamace. Firma XY vychází svým zákazníkům maximálně vstříc a snaží se vyhovět i nadstandardním požadavkům.

9 MARKETINGOVÝ PLÁN

9.1 Marketingové cíle

Marketingovým cílem je zvyšovat počet specifických zákazníků a tím i obratu a zisku společnosti. Obrat by se měl každoročně zvyšovat minimálně o 20%. Samozřejmostí je přežití podniku.

9.2 Segmentace

Stáří obyvatelstva a nákupní zvyky nejsou pro firmu velmi důležité, protože se firma snaží vyhledávat specifického zákazníka, jehož nákupní chování je naprosto odlišné od většiny kupujících. Dodávky oken neobjednávají ani specifické věkové skupiny, proto bude společnost XY, s.r.o. segmentovat na oblasti vymezené jednotlivými kraji České republiky. Ve všech segmentech se nachází konkurence zhruba ve stejném zastoupení. Velké firmy mají pobočky po celé České republice a v každém kraji jsou stejné podmínky pro vstup firmy do odvětví. Z toho plyne, že žádný segment České republiky nenabídne firmě konkurenční výhodu. Protože se snaží firma XY, s.r.o. udržet provoz při minimálních nákladech, bude cílit na segment Zlínský kraj. Segment je tedy vymezen jako Zlínský kraj a zákazníci, kteří jsou nepodnikající fyzické osoby. Mimo Zlínský kraj bude firma působit pouze v případě atraktivních zakázek, které budou posuzovány individuálně.

9.3 Cílová skupina

Zákazníky firmy XY s.r.o. tvoří fyzické nepodnikající osoby. Cílí se na zákazníky, kteří chtějí kvalitní služby a kvalitní výrobky. Fyzická osoba zahájila prodej oken a dveří před dvěma lety na živnost a díky tomu si už vybuodovala skupinu zákazníků a kontaktů, kteří jsou spokojeni a díky dobrým službám a kvalitním výrobkům a různým dohodám, předávají své pozitivní zkušenosti svým kamarádům a známým. Snahou je tedy získat přesně ty zákazníky, kteří mají o firmě kladné reference od svých známých a také chtějí kvalitní produkt. Tito zákazníci buď souhlasí se standardní cenou, anebo mají konkurenční nabídky, ale po určité slevě nakoupí od společnosti XY, s.r.o., i když je mírně dražší než konkurence. Naprostou většinu v minulosti tvořili tyto zákazníci, a protože se tento způsob cílení na zákazníky osvědčil, bude využíván i nadále v nově vzniklé společnosti XY s.r.o..

9.4 Marketingový mix 4P

9.4.1 Výrobek a výrobová politika

Společnost XY, s.r.o. se zabývá prodejem a montáží oken a dveří z různých materiálů. Jako hlavní materiály pro okna a dveře byl vybrán plast, dále hliník a dřevo. Na trhu se objevují další technologie, jako je například dřevo-hliníkové okno. Tyto okna mají rám z EURO profilů a vnější strana rámu je opláštěna hliníkovým plechem různé povrchové úpravy. Výhodou těchto oken je stálost povrchové úpravy a taky větší odolnost vnějšího obalu okna před povětrnostními podmínkami. Dodavatel společnosti XY, s.r.o. tyto okna také vyrábí, ale jsou poměrně drahá. Vzhledem k tomu, že v dnešní době je tlak především a pouze na cenu, nebude tento typ oken zařazen do sortimentu. V případě, že bude probíhat jednání s potencionálním zákazníkem, který by si za tuto technologii rád připlatil, bude mu tento výrobek nabídnut.

Výrobová politika společnosti XY s.r.o. spočívá v jednoduchosti, tak jako celé fungování této firmy. Nebude nabízeno mnoho variant a mnoho výrobků. Zákazník se bude v sortimentu lépe orientovat a bude nabídnuto pouze kvalitní řešení za přijatelnou cenu.

Plastová okna a dveře jsou nejlevnější variantou oken. Zákazníci z 90% dle zkušeností, poptávají právě toto provedení a v těch nejlevnějších provedení profilů, jako je například profil BASIC, bude společnost XY s.r.o. konkurence schopná. Jedná se o levný, ale především kvalitní profil. Primárně bude nabízen tento profil, a pokud bude při jednání se zákazníkem zjištěno, že se rozhoduje i podle jiných parametrů než je cena, bude mu nabídnuto řešení kvalitnějších a vzhlednějších profilů. V plastovém provedení bude nabízeno celkem pět profilů od nejlevnějších až po ty nejkvalitnější profily, které jsou vhodné i pro pasivní domy. Tato hloubka sortimentu je pro současné tržní podmínky dostačující. Naopak některé jiné společnosti nabízejí jen ty nejlevnější a nejzákladnější provedení.

Pro hliníková okna a dveře bude nabízen profil FUTURA. Jedná se o velmi kvalitní profil se stavební hloubkou 72 mm. Tento profil je možné zasklívat dvojsklem i trojsklem, proto je pro nabídku společnosti dostatečný pouze tento jediný profil. Hliníková okna jsou podstatně dražší než okna plastová, proto se nepředpokládá, že by byl zájem ze strany zákazníků o masivnější profily.

Pro EURO okna bude nabízen taktéž pouze jeden profil ze smrkového dřeva, či borovice. Zákazník bude mít možnost na výběr z těchto základních materiálů. Okno pak lze zasklít dvojsklem i trojsklem. Z těchto důvodů je pro nabídku dostačující jediný profil. EURO okna jsou v porovnání s plastovými okny taktéž podstatně dražší, z těchto důvodů je také nabídnuto technicky střední řešení, které je vhodné pro všechny typy využití.

9.4.2 Cena a cenová politika

Okna a dveře jsou vyráběny individuálně dle požadavků zákazníka. Je možné vyrobit libovolný rozměr a použít libovolné materiály a zasklení. Cena výrobků je tvořena kalkulačním programem dodavatele. Tato cena je pro firmu konečná. K této ceně společnost XY, s.r.o. připočítá náklady na montáž a dále z této částky počítá s přírůžkou.

Cenová politika spočívá v přírůžce 20% k nákladové ceně a to do nákladové ceny ve výši 50 000,-Kč. Od nákladové ceny 50 000,-Kč a výše je uvažováno s přírůžkou až k 15%. Tyto přírůžky představují základní cenu pro zákazníka. V případě, že je pro zákazníka oceněná cena vysoká a zákazník disponuje levnějšími konkurenčními nabídkami, přírůžka se snižuje. Minimální přírůžka je však vždy 10%. Zakázky, které by se měly realizovat s nižší přírůžkou než 10%, budou odmítnuty.

Při uzavření smlouvy o dílo, je požadována záloha ve výši 80% ceny díla a tím se předchází neshodám a nesolventnosti zákazníků.

9.4.3 Podpora prodeje

Vzhledem k tomu, že se na trhu vyskytují silné konkurenční firmy, které sezonně využívají reklamu, není pro společnost XY s.r.o. prioritní se přetlačovat o toto místo v klasických reklamních médiích. Většinu podpory prodeje má společnost XY s.r.o. v úmyslu realizovat při minimálních, nebo žádných nákladech.

Společnost XY s.r.o. je přátelskou a otevřenou společností. Podporu prodeje bude představovat výborný přístup k zákazníkům, ochota vyjít vstříc a platnost dohod. Společnost bude dávat najevo svou jednoduchost, bude zdůrazňovat to, že používá velmi jednoduché smlouvy, že jí záleží především na kvalitě výrobků a spokojenosti zákazníků. Zákazník by měl zažít něco, co běžně při nákupu neprožívá. Je kladen důraz na kvalitní montážníky, kteří provedou montáž řádně, efektivně a také je kladen důraz na pomontážní

úklid, který u jiných společností není samozřejmý. Jedná se o úklid stavebního a jiného odpadu, který vznikne v souvislosti s montáží. Předpokládá se, že tyto zákazníci budou dále šířit dobré zkušenosti a přivedou tak další zákazníky, kteří mají zájem o kvalitní výrobky a kvalitně provedené práce.

Podporu prodeje bude sezonně tvořit reklama pouze internetová, takzvaná PPC reklama. Tato reklama se zobrazuje v případě, že uživatel internetu ve svém prohlížeči vyhledává slova relevantní se slovy nastavenými v reklamní kampani. Jedná se o cílenou reklamu, která je placena pouze v případě, že uživatel internetu na reklamu „klikne“.

Dále budou využívány reklamní PVC banery, které budou vyvěšeny u realizovaných staveb. Tímto se dostane název společnosti do povědomí veřejnosti. Reklamní banery budou také vyvěšeny na místech s vysokou frekvencí dopravy či pohybu lidí. Tyto místa zatím nejsou vytipována.

Poskytnutý certifikát „Zaručeně české okna“ bude tvořit hlavní ukazatel kvality výrobků, kterou firma XY s.r.o. dává do popředí. Tento certifikát může pozitivně ovlivnit zákazníky, kteří chtějí kvalitní výrobky.

Velmi důležité budou také webové stránky firmy, kde budou vyzdvihovány všechny výše uvedené skutečnosti. Tato prezentace by měl být graficky a technicky přívětivá pro zákazníky, kteří by se zde měli jednoduše orientovat.



*Obr. 11. Logo „Zaručeně česká okna“ .
(interní zdroje)*

9.4.4 Distribuční kanály

Distribuční kanál bude vzhledem k činnosti firmy tvořit přímá distribuce zákazníkům. Logistiku nemusí společnost XY s.r.o. řešit, protože dodavatel má v ceně výrobků

zahrnutou i dopravu a to kamkoli po celé republice. Společnosti tedy s logistikou výrobků nevznikají žádné dodatečné náklady a nemusí se touto problematikou zabývat. Dodavatel využívá kvalitní dopravce, kteří dovezou výrobky na určené místo včas.

Doprava se však musí plánovat dopředu, protože dopravci jsou poměrně dost vytíženi. Dodací lhůta výrobků od dodavatele je standardně okolo čtyř týdnů a dopravu je potřeba plánovat ideálně dva týdny předem.

Společnost se snaží prodávat výrobky i jinými způsoby. Hledá různé prodejní kanály, které nejsou obvyklé pro standardní prodej. Společnost se snaží vybudovat spolupráci s různými firmami nebo lidmi, kteří mohou prodej různě podpořit. Jedná se například o projektanty. Projektanti jsou ve styku s potencionálními zákazníky a projektují jejich domy. Do projektů mohou použít naše výrobky a společnost dále přímo podpořit. Další možností jsou jiné stavební firmy.

9.5 Návrh marketingových nákladů po měsících

Marketingové náklady byly rozvrženy na základě časového plánu, který je uveden v dalších kapitolách. Na základě analýz podnikového okolí a za pomoci analýzy Google trends a zároveň na základě zkušeností podnikatele bylo stanoveno, že PPC reklama bude spuštěna ve dvou hlavních fázích. První fáze je od března do dubna a druhá fáze je v měsíci srpen. Důvody jsou konkrétně uvedeny v časovém plánu a v analýze pomocí Google trends. PPC reklama je placena i v dalších měsících stavební sezony z důvodu udržení značky v podvědomí potencionálních zákazníků, kteří vyhledávají informace na internetu.

Tab. 2. Marketingové náklady pro rok 2013. (vlastní tvorba)

Marketingové náklady roku 2013						
Měsíc	1	2	3	4	5	6
PPC reklama v Kč			500	2000	2000	1000
Banery, vizitky v Kč			400	900		
Celkem za měsíc v Kč			900	2900	2000	1000

Měsíc	7	8	9	10	11	12
PPC reklama v Kč	1000	2500	1000	300		
Banery, vizitky v Kč						
Celkem za měsíc v Kč	1000	2500	1000	300		
Celkem za rok 2013 v Kč	11600					

10 VÝROBNÍ PROCES

Společnost XY, s.r.o. nedisponuje vlastní výrobou, protože zřízení vlastní výroby by bylo velmi nákladné a vzhledem k dnešním ekonomickým podmínkám a k poměrně vysoké konkurenci, která svou výrobou disponuje, není velká pravděpodobnost naplnění kapacity výroby.

Výrobní proces je tedy plně zajištěn a organizován dodavatelem, který nese všechna rizika spojené s výrobou. Pro společnost XY je tato spolupráce do jisté míry velmi výhodná, protože jí odpadají rizika ve výrobě, která jsou spojena s lidským faktorem. V případě, že zaměstnanci dodavatele vyrobí špatný rozměr, nebo špatné členění okna, je to problémem dodavatele, který požadované výrobky vyrobí znovu v požadovaném provedení a kvalitě. Za kvalitu v době záruky je tedy nejvíce odpovědný také dodavatel.

Dodavatel disponuje několika výrobními halami, kdy každá hala slouží pro výrobu oken z jiného materiálu. Například hala pro výrobu plastových oken má rozlohu 8 000 m². Výrobní proces je plně automatizován a jsou využívány čárové kódy. Díky těmto technologiím a procesům, probíhá výroba ve špičkové kvalitě a nedochází k omylům. Výroba disponuje automatickými stroji, které řezou profily do požadovaných délek. Dále jsou zde obráběcí automaty, které vrtají otvory do profilů, šroubují do nich výztuhy a dělají další úpravy jako například odvodňovací otvory. Profily jsou svařovány automatickými svářečkami s automatickou kontrolou rozměrů. Okna jsou tak vyráběna s přesností 0,1 mm. Těsnění a kování oken jsou pak vkládány ručně, stejně jako zkompletování rámu oken s křídly.



Obr. 12. Výroba oken. (Interní zdroje)

11 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ

Nejvyšší vedení společnosti představuje jediný majitel a zároveň jednatel. Jednatel je odpovědný za veškerá rozhodnutí a provoz společnosti. Řídí veškerou obchodní i marketingovou činnost.

11.1 Personální organizace, organizační struktura

Protože je společnost XY, s.r.o. založena jako vedlejší činnost fyzické osoby, vykonává tato fyzická osoba veškeré činnosti firmy. Tato fyzická osoba má bohaté zkušenosti v oboru, proto je schopna získávat zakázky a řídit zakázky včetně koordinace montáže. Protože má zkušenosti i v oblasti ekonomické, bude tato osoba odpovědná i za vedení účetnictví.

S dalšími zaměstnanci na hlavní pracovní poměr se v prvních letech nepočítá. Dle potřeby budou najímání externí lidé, anebo budou jednotlivé činnosti a služby outsourcovány, vyjma účetnictví. Je počítáno s tím, že by společnost mohla získat dotace v programu „Stáže ve firmách“, anebo jiných dotačních programech. Tyto stážisti by mohli dělat převážně administrativní o obchodní práce. Případně, dle potřeby společnosti, vypomáhá rodinný příslušník majitele společnosti, který zde není zaměstnán. Jedná o administrativní práce, jako je například zpracování cenových nabídek.

Montážní práce jsou taktéž řešeny externími lidmi, kteří už spolupracují s jednatelem při jeho činnostech na živnostenský list. Jedná se o práce, které jsou řešeny formou smlouvy o dílo. Montáže probíhají na stavbách, montážníci využívají své nástroje a ochranné prostředky a splňují všechny požadavky tak, aby nedocházelo k porušování zákona. Cena za práci je stanovena jednotkově dle množství oken, většinou tedy nedochází k neefektivnímu plýtvání s časem a nevznikají vícenáklady.

Jednatel společnosti zatím nechce zaměstnávat osoby na hlavní pracovní poměr také z toho důvodu, že se jedná o sezónní práce. V zimním období nejsou téměř žádné zakázky.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem nelze sestavit organizační strukturu.

11.2 Zakázková organizace

Jednání s potencionálními objednateli provádí jednatel. Rozhoduje o tom, které zakázky se budou oceňovat a které nebudou. Vyhodnocuje všechna rizika zakázek již ve fázi cenové nabídky. Pokud se zakázka nebo objednatel jeví jako problémový či jinak rizikový, zakázka se neřeší.

Plánování zakázek provádí taktéž jednatel společnosti. Probíhá koordinace zákazníků s kapacitami výroby dodavatele a kapacitami montážníků. Problémy začínají už u zákazníků, protože se jedná o fyzické osoby, které dochází do zaměstnání a někdy je složité se se všemi zákazníky domluvit tak, aby situace vyhovovala všem zúčastněným stranám.

V případě získání zakázky, prověří jednatel kapacity ve výrobě dodavatele a zároveň prověří vytiženost montážníků. Na základě zjištění těchto skutečností, uzavírá jednatel se zákazníkem smlouvu o dílo s termínem, který je vhodný jak pro výrobu, tak pro montáž. Po podpisu smlouvy o dílo zašle jednatel požadavek na výrobu a zároveň potvrdí požadovaný termín výroby. Následně je zaslána objednávka na montáže a připravena smlouva o dílo pro montáže.

V průběhu výroby dále dochází k požadavkům změny termínů ze strany zákazníků a někdy i ze strany montérů. V této fázi probíhá případná koordinace změn. Dva týdny před termínem montáže, který je již platný, dá jednatel požadavek na dopravce, který přiveze okna z výroby přímo na místo stavby.

V den montáže jednatel většinou přijíždí na místo stavby ještě před příjezdem dopravce. To se odvíjí od toho, kdo zrovna provádí montáž. Někteří montážníci jsou prověřeni a mají takovou důvěru, že nemusí jednatel na stavbu v průběhu montáže jezdit. Pokud je to nutné, provede jednatel namátkovou kontrolu montážních prací a řeší případné problémy vzniklé při montáži. Po montáži jednatel sepíše s objednatelům předávací protokol.

12 ZÁKLADNÍ STRATEGIE STANOVENÁ NA ZÁKLADĚ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ A MARKETINGOVÉHO PLÁNU

V oddílu analýzy vnějšího prostředí bylo naznačeno pomocí SWOT analýzy a Porterova modelu konkurenčního prostředí, jaké strategie by se na základě těchto jednotlivých analýz měly použít. Dle SWOT analýzy by byla vhodná strategie spojení a dle Porterova modelu konkurenčního prostředí by byla vhodná strategie zaměření a to konkrétně na diferenciaci v daném tržním segmentu. Z marketingového plánu dále vychází, že by měla být budována image takzvané „přátelské firmy“. Základní strategie tedy bude vycházet z těchto zjištění a bude jejich kombinací. Vzhledem k tomu, že strategie tvoří konkurenční výhodu společnosti, bude zde uvedena pouze v obecné rovině bez konkrétních údajů.

Společnost XY, s.r.o. zvolí dle Portera strategii zaměření na diferenciaci na tržním segmentu. Cílová skupina byla vymezena na fyzické nepodnikající osoby, které mají zájem o kvalitní výrobky a služby. Diferenciaci nebude spočívat ve výrobcích, ale v přístupu společnosti k zákazníkovi, ve způsobu jednání a v tom, že bude nabízet pouze kvalitní produkty. Společnost XY, s.r.o. bude prvořadně vystupovat jako „přátelská společnost“, u které se zákazník nemusí bát podepsat smlouvu o dílo. Bude prezentována jednoduchost jak smluvního vztahu, tak celého přístupu společnosti k zákazníkovi. Se zákazníkem bude jednáno tak, aby byl budován exklusivní vztah se zákazníkem, který by měl poznat, že společnost nabízí pouze kvalitní výrobky a kvalitní služby a zakládá si především na dobrém vztahu se zákazníky. Společnost tedy vychází zákazníkovi maximálně vstříc a tím buduje vztah. Zákazníkovi je společnost schopna zajistit a zprostředkovat i jiné služby a tím maximalizuje možnost uzavření smlouvy o dílo, maximalizuje objem prováděných prací a s tím i zisk.

Zároveň je vždy vyžadována platba části díla formou zálohy, aby se předešlo k nesolventnosti, nebo jiným platebním problémům se zákazníky. V žádném případě nebudou žádné práce ani dodávky realizovány bez uhrazení zálohy. Výrobky a služby jsou nakupovány na fakturu se smlouvenou dobou splatnosti faktur. Tímto bude maximalizován cash flow, který je základem zdravé ekonomiky podniku. Společnost upřednostňuje zvyšování zisku před zvyšováním obrátu. To znamená, že nebudou realizovány zakázky s menší, než stanovenou marží.

Jak napověděla SWOT analýza, společnost zvolí také možnost spojení, kdy bude budovat vztah se všemi možnými subjekty a osobami, které mohou přispět k rozvoji společnosti, nebo k získání zakázek. Bude budován vztah s lidmi, kteří mohou ovlivnit dodávku oken už ve fázi přípravy stavby a dále s lidmi, kteří se nějakým způsobem podílejí na realizaci staveb. Spojení bude budováno také s firmami, které provádějí různé stavební práce a mohou přispět k získání zakázek formou doporučení a, nebo jiným způsobem.

Společnost bude také maximálně vstřícná ke všem ve spojení a bude stejným způsobem přispívat i jiným zúčastněným stranám.

Image společnosti nebude primárně zakládána na marketingu, ale právě na výše zmíněných skutečnostech. Reklama by měla být tvořena přímo zákazníky, kteří předávají své zkušenosti svým přátelům a známým, kteří se stanou dalšími zákazníky společnosti. Cílem této strategie je budovat image kvalitní, spolehlivé a přátelské firmy.

12.1 Zdůvodnění strategie

V dnešní době mnoho firem cílí na nejnižší cenu, aby získali zakázky. Výsledkem je, že fungují s minimální marží a zároveň prodávají produkty velmi nízké kvality. Na základě toho je celý proces většinou špatný. Zákazníci samozřejmě reagují primárně na cenu, ale příliv nekvalitních oken je už dnes v podvědomí veřejnosti a tím pádem lidé více vyhledávají informace o výrobcích. Fungují různá internetová fóra, kde se zákazníci navzájem varují před různými firmami a sdělují své negativní zkušenosti s firmami. Naopak zde zmiňují i své pozitivní zkušenosti, kde jsem zjistil, že na tyto pozitivní zkušenosti diskutující poměrně hodně reagují a vyžadují další informace o těchto firmách. Někdy jsou reakce větší než na ty negativní zkušenosti. Proto si myslím, že zákazníci začínají být znechuceni praktikami a kvalitou různých zavedených firem a ocenili by i kvalitní výrobky a služby třeba i za vyšší cenu. Z toho důvodu si myslím, že je zde určitá část zákazníků, kteří ocení „přátelskou firmu“ XY, s.r.o. a raději dají své peníze někomu, kdo za jejich peníze nabízí kvalitní služby a výrobky a zároveň někomu, kdo si zakládá na dobrém vzájemném vztahu a jednoduchosti.

13 ČASOVÝ PLÁN

Časový plán je stanoven na tři roky. V prvním roce 2012 se jedná pouze o založení společnosti a její přípravu na zahájení ostrého provozu. V dalších letech bude zahájen provoz, který zahrnuje jak obchodní činnost, tak budování image společnosti a vztahů se zákazníky. Časový plán obsahuje pouze informace o mnou navrhovaných činnostech, které by podnikatel měl při své podnikatelské činnosti udělat pro naplnění tohoto podnikatelského plánu. Časový plán je tedy velmi stručný a jednoduchý. Interní podnikové procesy bude plánovat dle svého zvážení jednatel v rámci interních časových plánů.

V prvním roce 2012 je společnost založena nejpozději do 12. října. Předpokládané zahájení činnosti společnosti je až začátkem roku 2013. A to z toho důvodu, že se bude podnikatel snažit pro společnost vyjednat lepší podmínky od dodavatelů a také v zimním období rapidně ubývá zakázek. Společnost musí být schopna bezproblémově fungovat, reagovat na poptávky zákazníků a mít jasně stanovenou strategii, dle které se bude řídit, proto je tato prodleva naprosto vyhovující. Činnost by mohla být zahájena i dříve, ale podnikatel má zaslavně do konce roku 2012 několik zakázek na svoji živnost jako fyzická osoba. Pro některé zakázky se musela zahájit výroba a nebylo tedy možné čekat na založení společnosti a vyřízení všech potřebných dokladů. Dále by mohlo být komplikované účetně převést zboží a rozpracovanou výrobu na nově vzniklou společnost. Jednatel nově vzniklé společnosti bude mít v mimosezonním období dostatek času na vyjednávání obchodních podmínek od dodavatelů. Toto období je pro vyjednávání výhodné také z toho důvodu, že dodavatelům ubývají ke konci roku zakázky, na další rok běžně nemají zaslavně mnoho zakázek a většinou vidí další rok kriticky. Z výše uvedených důvodů se v tomto období dají vyjednat výhodnější podmínky, než třeba na začátku sezóny, nebo v jejím vrcholu. V měsíci listopad bude také zakoupen účetní program, který bude, pokud možno, založen na levnějším řešení, ale zároveň musí představovat plnohodnotné řešení pro vedení účetnictví právnické osoby. V měsíci prosinec budou probíhat přípravné činnosti, jako je například implementace účetního software a osvojení si ovládání a funkcí software.

Tab. 3. Časová plán roku 2012. (vlastní tvorba)

Časový plán 2012	
Založení společnosti	nejpozději do 12.10
Vyřízení všech potřených dokladů	nejpozději do 30.11
Uzavření smluvního vztahu s dodavateli - vyjednávání o smluvních podmínkách	1.10 - 30.11
Nákup účetního software	1.11 - 30.11
Implementace účetního software	5.11 - 21.12

Od začátku roku 2013 budou vytvořeny www stránky společnosti, které budou představovat hlavní presentaci společnosti. Tato internetová presentace bude vytvořena jednatelem a do budoucna by byly buď zdokonaleny odborníkem, nebo bude zdokonalena grafická podoba těchto www stránek. Před zahájením stavební sezony budou také probíhat veškeré přípravné práce, které jsou momentálně nepředvídatelné. Podnikatel má sice zkušenosti s touto podnikatelskou činností, ale věnoval se jí pouze okrajově, bez jakékoli propagace a jiné podpory. V minulosti byla tato činnost také vykonávána na živnostenský list, kde je požadavek na administrativu a povinnosti podnikatele nižší, než na právnické osoby. Z těchto důvodů je pravděpodobné, že se budou muset řešit i činnosti, o kterých podnikatel zatím neví. Ostrý provoz společnosti bude zahájen 4.3.2013, ale i nadále budou probíhat přípravné činnosti. V únoru a březnu budou zajištěny reklamní předměty, jako jsou vizitky a PVC banery. Vizitky budou dávány potencionálním zákazníků a jiným subjektům, se kterými bude společnost jednat. PVC banery budou zajištěny spíše v menších rozměrech a budou vyvěšovány především na realizovaných stavbách. Všechny tyto přípravné činnosti by měli být dokončeny do konce března, protože v dubnu zpravidla začínají chodit první poptávky. Zákazníci v tomto období začínají dělat průzkum cen a připravují se na výměny oken s příchodem teplejšího počasí. Z těchto důvodů bude od 1.4 do 31.5 spuštěna PPC reklama, která je brána spíše jako zviditelnění společnosti při vyhledávání zákazníků na internetu. Tato reklama se zákazníkům zobrazuje ve vyhledávacích v případě, že zákazník zadá do vyhledávače námi zvolená klíčová slova. Tato fáze reklamy bude probíhat v daném termínu, protože v dubnu a květnu zákazníci zpravidla dělají průzkum cen jednotlivých firem, vyhodnocují různé vlastnosti oken, případně prověřují spolehlivost firem. Nejpozději do konce května, nebo začátku června, začínají zákazníci v první vlně zasílat objednávky. Reklama bude tedy spuštěna jen v období, kdy zákazníci nejvíce vyhledávají. V červenci a částečně v srpnu, opět opadá

zájem zákazníků a to z důvodů dovolených a školních prázdnin. Lidé tráví čas mimo domov a chtějí odpočívat. V srpnu a září ale opět nastává situace, kdy zákazníci poptávají výrobky, protože by chtěli do zimy vyměnit okna. Toto období je tedy vhodné pro spuštění druhé fáze PPC reklamy. Mimo tyto dvě fáze provozu PPC reklamy, bude PPC reklama placena i v jiných měsících, ovšem v menší míře. Důvodem je, aby na tyto měsíce nezmizela z podvědomí potencionálních zákazníků. Dle Google trends je sice objem vyhledávání po celý rok, vyjma konce roku, stabilní, ale předchozí zkušenosti napovídají k výše uvedené zkušenosti. Google trends jsou dobrým pomocníkem pro vytvoření si představy o chování zákazníků na internetu, ale dle mého názoru není možné na základě dat objemu vyhledávání stanovit objem a četnost objednávek. Celý rok bude kladen důraz na kvalitu podnikatelského procesu.

Tab. 4. Časový plán roku 2013. (vlastní tvorba)

Časový plán 2013	
Přípravné činnosti	7.1 - 3.3
Tvorba www stránek	7.1 - 15.4
Návrh a pořízení vizitek	4.2 - 22.4
Návrh a pořízení PVC banerů	4.2 - 22.4
Zahájení ostrého provozu společnosti	4.3.
PPC reklama 1. fáze	1.4 - 31.5
PPC reklama 2. fáze	1.8 - 30.8
Zdokonalování podnikových procesů	2.12 - 20.12

V roce 2014 bude časový plán podobný tomu v roce 2013. Tento plán je stanoven jako flexibilní, protože tyto plány vychází ze zkušeností podnikatele a průzkumu podnikového okolí a na základě vyhodnocení časového plánu roku 2013 může být zjištěno, že je potřeba časový plán upravit.

Tab. 5. Časový plán roku 2014. (vlastní tvorba)

Časový plán 2014	
Revize www stránek, změna designu	leden - únor
Zhodnocení předchozího roku, porovnání se skutečností	únor
Zavedení oprávnění po vyhodnocení předchozího roku	únor
Upřesnění časového plánu 2014	únor
PPC reklama 1. fáze	dle vyhodnocení předchozího roku
PPC reklama 2. fáze	dle vyhodnocení předchozího roku

14 FINANČNÍ PLÁN

14.1 Zakladatelský rozpočet

V zakladatelském rozpočtu jsou zahrnuty pouze základní a důležité položky, včetně finanční rezervy na drobné náklady a nepředvídatelné výdaje. Základní kapitál bude složen v minimální požadované výši zákonem. Založení společnosti bude zajištěno budoucím společníkem a jednatelem společnosti svépomocí. Tato částka obsahuje notářské služby, včetně zajištění zápisu v obchodním rejstříku, kolkovné za zápis do obchodního rejstříku a kolkovné za zápis živnostenských listů. Dále se předpokládá nákup účetního software Money S3 a laserový měřič Bosch DLE50. To jsou nezbytné položky k provozu podnikatelské činnosti. Účetní software je pořizován z toho důvodu, že jednatel nechce tuto činnost outsourcovat, aby měl naprostou kontrolu a přehled nad ekonomickou situací podniku. Dále je počítáno s výdaji na marketing, které jsou odvozeny z plánu nákladů na marketing a dále je potřeba uzavřít pojištění odpovědnosti, které bude prozatím do výše 1 000 000,-Kč. Budou zprovozněny www stránky, které zhotoví jednatel společnosti. Nakonec je počítáno s finanční rezervou na drobné náklady a nepředvídatelné výdaje. Tato částka je poměrně malá, ale zároveň, dle mého názoru, dostačující, protože společnost bude od zákazníků vyžadovat zálohovou platbu a zároveň bude odebírat zboží od dodavatele na fakturu se splatností 30 dní. Z těchto důvodů, by společnost měla mít vždy volné peněžní prostředky. Všechny výše uvedené položky nebudou hrazeny ze základního kapitálu.

Tab. 6. Zakladatelský rozpočet. (vlastní tvorba)

Zakladatelský rozpočet	
Položka	Kč
Základní kapitál	200 000
Založení společnosti svépomocí	10 880
Účetní software	11 990
Marketing pro rok 2013	11 600
Pojištění odpovědnosti	1 960
www stránky	490
Laserový měřič vzdáleností	2 800
Rezerva pro další drobné náklady a nepředvídatelné výdaje	20 000
CELKEM	259 720

14.1.1 Zdroje financování zakladatelského rozpočtu

Základní kapitál bude složen jediným společníkem společnosti, která uhradí i založení společnosti. Jediným vkladem do společnosti, se kterým bude moci společnost libovolně vynakládat, bude základní kapitál. Ostatní položky zakladatelského rozpočtu budou řešeny formou půjčky od společníka a zároveň jediného jednatele společnosti. Tyto finanční prostředky tedy budou v rozvaze vedeny jako ostatní závazky ke společníkům a členům družstva.

14.2 Zahajovací rozvaha roku 2013

Do konce roku 2012 proběhne založení společnosti a nákup a implementace účetního software, nákup měřicího přístroje a webhostingu. Výsledek hospodaření je záporný, protože obsahuje zřizovací výdaje na založení společnosti a nákup již zmíněného účetního software. 10 000,-Kč bude vedeno v pokladně pro případ nutnosti drobných neodkladných výdajů v hotovosti.

Tab. 7. Rozvaha k 1.1.2013. (vlastní tvorba)

Rozvaha k 1.1.2013			
AKTIVA		PASIVA	
Pokladna	10 000	Základní kapitál	200 000
Bankovní účty	223 560	Ostatní závazky ke společníkům družstva	59 720
Pohledávky z obchodních vztahů	0	Závazky z obchodních vztahů	0
		VH minulých let	-26 160
Součet aktiv	233 560	Součet pasiv	233 560

14.3 Odhad Tržeb roku 2013 a roku 2014

Odhady jsou tvořeny pouze pro rok 2013 a 2014, protože ekonomická situace je dnes velmi nestabilní a s velkou pravděpodobností můžou nastat jak pozitivní, tak negativní změny.

Jednatel společnosti příležitostně zahájil prodej a montáže oken již v minulých letech, protože jeho zákazníci měli o tyto dodávky zájem aniž by je nabízel. Z toho také vzešla myšlenka založení společnosti pro tuto podnikatelskou činnost.

V roce 2012 měl podnikatel obrat v prodeji oken celkem 575 000,-Kč. Průměrná marže z obratu byla 16,87%. Jsou počítány pouze výnosy z dané činnosti a pouze náklady, které se vztahují k dané činnosti, jako jsou montáže. Vzhledem k tomu, že podnikatel uplatňoval stejnou cenovou politiku, jakou bude teď uplatňovat společnost XY, s.r.o., budeme i nadále v odhadech počítat s průměrnou marží, kterou v rámci opatrnosti snížíme na 14% vzhledem k tržním podmínkám.

Pro rok 2013 odhaduji navýšení obratu o 30% a to z následujících důvodů. Bude založena společnost s ručením omezeným, která bude budovat značku a u zákazníků bude společnost s ručením omezeným vzbuzovat vyšší důvěru než fyzická osoba. Z tohoto důvodu byl totiž podnikatel v minulosti několikrát odmítnut, když zákazník upřednostnil právnickou osobu před osobou fyzickou. Značka a právnická forma podle mě přinese největší výhodu při zvyšování obratu. Dále bude zahájena reklamní PPC kampaň, která se bude zobrazovat pouze zákazníkům, kteří vyhledávají zvolená klíčová slova. Reklama tedy bude maximálně cílená. Dále budou využívány PVC reklamní banery, které budou vyvěšovány na realizovaných stavbách a jiných vybraných místech. To také přispěje ke zviditelnění společnosti a přílivu dalších zákazníků. Pro každý rok je sestaven optimistická a pesimistická varianta.

Pro rok 2013 je sestavena optimistická varianta, která předpokládá tržby v hodnotě 747 500,-Kč. Tržby jsou rozděleny do jednotlivých kvartálů roku dle provedených analýz prostředí společnosti a v souvislosti se sestaveným časovým a marketingovým plánem.

Tab. 8. Odhad tržeb roku 2013 – optimistická varianta. (vlastní tvorba)

Odhad tržeb roku 2013 - optimistická varianta				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Tržby v Kč	39 000	325 000	214 500	169 000
Celkem za rok 2013 v Kč	747 500			

Pesimistická varianta byla sestavena ve stejné výši obratu, který měl podnikatel při provozování činnosti jako fyzická osoba, což je 575 900,-Kč.

Tab. 9. Odhad tržeb roku 2013 - pesimistická varianta. (vlastní tvorba)

Odhad tržeb roku 2013 - pesimistická varianta				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Tržby v Kč	29 900	250 900	165 100	130 000
Celkem za rok 2013 v Kč	575 900			

Marketingovým plánem bylo stanoveno zvyšování obratu o 20% ročně. V optimistické variantě vycházíme z optimistické varianty roku 2012. V roce 2014 by tedy mělo dle plánu dojít k navýšení obratu společnosti o 20% a to na 918 450,-Kč

Tab. 10. Odhad tržeb roku 2014 - optimistická varianta. (vlastní tvorba)

Odhad tržeb roku 2014 - optimistická varianta				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Tržby v Kč	46 800	390 000	278 850	202 800
Celkem za rok 2013 v Kč	918 450			

Pesimistická varianta vychází z pesimistické varianty roku 2013, kdy stále předpokládáme, že obrat společnosti se vlivem zapojení marketingových činností zvýší o 20% na obrat v hodnotě 689 286,-Kč.

Tab. 11. Odhad tržeb roku 2014 - pesimistická varianta. (vlastní tvorba)

Odhad tržeb roku 2014 - pesimistická varianta				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Tržby v Kč	34 086	301 080	198 120	156 000
Celkem za rok 2013 v Kč	689 286			

14.4 Odhad nákladů roku 2013 a roku 2014

Fixní náklady byly stanoveny na základě skutečností uvedených v předchozích částech. Mezi fixní náklady bude zařazen telefon, pojištění podnikatelských rizik, aktualizace účetního software a náklady na marketing. Aktualizace účetnictví je v prvním roce zdarma, proto je zde uvedena nulová hodnota. Další fixní náklady nebudou vznikat, protože pro jednatele bude tato společnost představovat jeho vedlejší činnost. Ve společnosti nebude automobil ani jiný majetek.

Tab. 12. Fixní náklady za rok 2013. (vlastní tvorba)

Fixní náklady za rok 2013				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Telefon	1 800	1 800	1 800	1 800
Pojištění podnikatelských rizik	1 960			
Aktualizace účetnictví	0			
Náklady na marketing	900	7 900	4 500	300
Náklady za měsíc v Kč	4 660	9 700	6 300	2 100
Celkem za rok 2013 v Kč	22 760			

Při odhadu nákladů pracujeme s náklady na prodané zboží, které byly určeny dle průměrné marže z prodaného zboží. Tyto náklady obsahují jak náklady na výrobky, tak náklady na montáž. Bylo stanoveno, že se bude v odhadech kalkulovat s marží sníženou z opatrnostních důvodů na 14%. V optimistické variantě předpokládáme celkové náklady roku 2013 na 678 462,-Kč.

Tab. 13. Odhad nákladů roku 2013 - optimistická varianta. (vlastní tvorba)

Odhad nákladů roku 2013 - optimistická varianta				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Náklady na prodané zboží	34 211	285 088	188 158	148 246
Fixní náklady	4 660	9 700	6 300	2 100
Náklady za měsíc v Kč	38 871	294 788	194 458	150 346
Celkem za rok 2013 v Kč	678 462			

V případě pesimistické varianty se ponížují náklady na prodané zboží dle obratu pesimistické varianty. Celkové náklady jsou 527 935,-Kč.

Tab. 14. Odhad nákladů roku 2013 - pesimistická varianta. (vlastní tvorba)

Odhad nákladů roku 2013 - pesimistická varianta				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Náklady na prodané zboží	26 228	220 088	144 825	114 035
Fixní náklady	4 660	9 700	6 300	2 100
Náklady za měsíc v Kč	30 888	229 788	151 125	116 135
Celkem za rok 2013 v Kč	527 935			

Pro rok 2014 se předpokládá růst tržeb o 20% oproti roku 2013. Bylo stanoveno, že marketingové náklady se budou navyšovat v závislosti na růstu obratu. Z těchto důvodů jsou pro rok 2014 navýšeny marketingové náklady.

Tab. 15. Fixní náklady za rok 2014. (vlastní tvorba)

Fixní náklady za rok 2014				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Telefon	1 800	1 800	1 800	1 800
Pojištění podnikatelských rizik	1 960			
Aktualizace účetnictví	3 940			
Náklady na marketing	1 080	9 480	5 400	360
Náklady za měsíc v Kč	8 780	11 280	7 200	2 160
Celkem za rok 2013 v Kč	29 420			

Odhad nákladů pro rok 2014 se v rámci nákladů na prodané zboží odvíjí od odhadu tržeb tohoto roku. Optimistická varianta nákladů vychází z optimistické varianty tržeb.

Tab. 16. Odhad nákladů roku 2014 - optimistická varianta. (vlastní tvorba)

Odhad nákladů roku 2014 - optimistická varianta				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Náklady na prodané zboží	41 053	342 105	244 605	177 895
Fixní náklady	8 780	11 280	7 200	2 160
Náklady za měsíc v Kč	49 833	353 385	251 805	180 055
Celkem za rok 2013 v Kč	835 078			

Pesimistická varianta nákladů roku 2014 vychází z pesimistické varianty obratu roku 2014. Fixní náklady jsou pro obě varianty totožné, protože se vlivem změny obratu nemění.

Tab. 17. Odhad nákladů roku 2014 - pesimistická varianta. (vlastní tvorba)

Odhad nákladů roku 2014 - pesimistická varianta				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Náklady na prodané zboží	29 900	264 105	173 789	136 842
Fixní náklady	8 780	11 280	7 200	2 160
Náklady za měsíc v Kč	38 680	275 385	180 989	139 002
Celkem za rok 2013 v Kč	634 057			

14.5 Výkaz zisku a ztrát roku 2013 a 2014

Z výkazu zisku a ztrát je patrné, že společnost bude v zisku při optimistické, ale i pesimistické variantě. Bude na společnosti, zda bude schopna přesvědčit zákazníky nakupovat za cenu s vyšší přírážkou, nebo bude muset společnost poskytovat slevy. Ve finančním plánu bylo počítáno s průměrnou přírážkou minulého roku, které byla pro finanční plán z opatrnostních důvodů ponížena o dva procentní body. V případě, že bude společnost schopna prodávat s vyšší přírážkou, mohl by být hospodářský výsledek vyšší. V případě, že by nebylo počítáno s nižší přírážkou, vycházel by hospodářský výsledek asi o 13 000,-Kč výše. Při dalším navýšení přírážek by se tato částka mohla i zněkolikanásobit.

Tab. 18. Výkaz zisku a ztrát roku 2013. (vlastní tvorba)

Výkaz zisku a ztrát roku 2013		
položka	optimistická varianta	pesimistická varianta
Tržby v Kč	747 500	575 900
VÝNOSY	747 500	575 900
Náklady na prodané zboží	655 702	505 175
Fixní náklady	22 760	22 760
NÁKLADY	678 462	527 935
Hospodářský výsledek	69 038	47 965

V roce 2014 by mělo dojít ke zvýšení obrátu a s tím i zvýšení hospodářského výsledku. Opět je potřeba říci, že pokud společnost bude udržovat výši přírážky, jakou měl podnikatel v roce 2012, nebo se jí podaří zvýšit, hospodářský výsledek může být vyšší. Také záleží na ekonomické situaci. Pokud se zlepší ekonomická situace, je pravděpodobné, že se zvýší i poptávka po oknech. Lidé dnes utrácí pouze za nezbytné věci a investice do oprav a do bydlení odkládají do budoucna. Vývoj tedy bude záviset na ekonomické situaci a také na tom, zda se společnosti podaří zviditelnit a zaujmout předpokládanou pozici na trhu.

Tab. 19. Výkaz zisku a ztrát roku 2014. (vlastní tvorba)

Výkaz zisku a ztrát roku 2014		
položka	optimistická varianta	pesimistická varianta
Tržby v Kč	918 450	689 286
VÝNOSY	918 450	689 286
Náklady na prodané zboží	805 658	604 637
Fixní náklady	29 420	29 420
NÁKLADY	835 078	634 057
Hospodářský výsledek	83 372	55 229

14.6 Cash flow

Bylo uvedeno, že zákazník platí zálohu na dílo ve výši 80% při uzavření smlouvy o dílo a 20% při předání díla. Výroba trvá průměrně 4 týdny, můžeme tedy říci 30 dní. Výrobky jsou dovezeny na stavbu v den montáže, kdy je také přijata faktura dodavatele. Společnost však nakupuje výrobky, montážní práce a jiné služby na fakturu se splatností 30 dní. Z těchto skutečností vychází následující cash flow po jednotlivých kvartálech následovně.

Hned při zahájení činnosti by mělo být cash flow společnosti naprosto zdravé. Prvně bude do společnosti vložen základní kapitál v peněžní podobě. Část finančních prostředků bude na pokladně pro případné nutné výdaje malého finančního objemu. Společnosti nehrozí, že by neměla dostatek finančních prostředků, protože zákazníci platí společnosti část ceny formou zálohy a dodavatelům platí společnost na fakturu se splatností 30 dní. Z těchto důvodů, jak můžeme vidět, bude ve společnosti dostatek finančních prostředků.

Tab. 20. Cash flow 2013 - optimistická varianta. (vlastní tvorba)

Cash flow 2013 - optimistická varianta				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Příjmy	125 666	295 533	202 366	123 935
Výdaje	25 914	209 482	227 901	165 050
Příjmy - výdaje	99 752	86 051	-25 535	-41 115
Stav BU a pokladny	233650			
Cash flow v Kč	333 402	419 453	393 918	352 803

V případě pesimistické varianty je cash flow také naprosto v pořádku. Ve společnosti bude vždy dostatek finančních prostředků, takže je velmi nepravděpodobné, že by společnost potřebovala finanční prostředky z vnějších zdrojů.

Tab. 21. Cash flow 2013 - pesimistická varianta. (vlastní tvorba)

Cash flow 2013 - pesimistická varianta				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Příjmy	95 906	228 020	155 740	96 234
Výdaje	20 595	163 488	177 346	127 798
Příjmy - výdaje	75 311	64 532	-21 606	-31 564
Stav BU a pokladny	233650			
Cash flow v Kč	308 961	373 493	351 887	320 323

V roce 2014 by se mělo cash flow v souvislosti s předpokládanými rostoucími tržbami vylepšit. Společnost má v každém kvartále přibližně dvojnásobek peněžních prostředků, oproti výše jejích nákladů. Dobré cash flow je zajištěno díky strategii zaměřením se pouze na fyzické nepodnikající osoby, které jsou ochotny platit zálohově, což by u právnických osob a podnikatelů nebylo možné.

Tab. 22. Cash flow 2014 - optimistická varianta. (vlastní tvorba)

Cash flow 2014 - optimistická varianta				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Příjmy	150 800	360 360	258 570	148 720
Výdaje	83 338	252 201	285 665	203 971
Příjmy - výdaje	67 462	108 159	-27 095	-55 251
Stav BU a pokladny	352803			
Cash flow v Kč	420 265	528 424	501 329	446 078

Pesimistická varianta cash flow roku 2014 je také v pořádku a to především díky již výše uvedeným důvodům. Volné finanční prostředky by společnost mohla dále využívat na bezpečné krátkodobé investice.

Tab. 23. Cash flow 2014 - pesimistická varianta. (vlastní tvorba)

Cash flow 2014 - pesimistická varianta				
Období	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Příjmy	114 374	273 624	186 888	114 400
Výdaje	64 498	196 483	212 454	152 997
Příjmy - výdaje	49 876	77 141	-25 566	-38 597
Stav BU a pokladny	320 323			
Cash flow v Kč	370 199	447 340	421 774	383 177

14.7 Bod zvratu

Společnost XY, s.r.o. dodává velmi individuální výrobky, které nemají pevné ceny a zároveň množství kusů oken se na jednotlivých zakázkách mění i při podobném finančním objemu. Z těchto důvodů není možné se zabývat v analýze bodu zvratu množstvím prodaných výrobků, ale množstvím objemu dodávek vyjádřeného v penězích (v Kč).

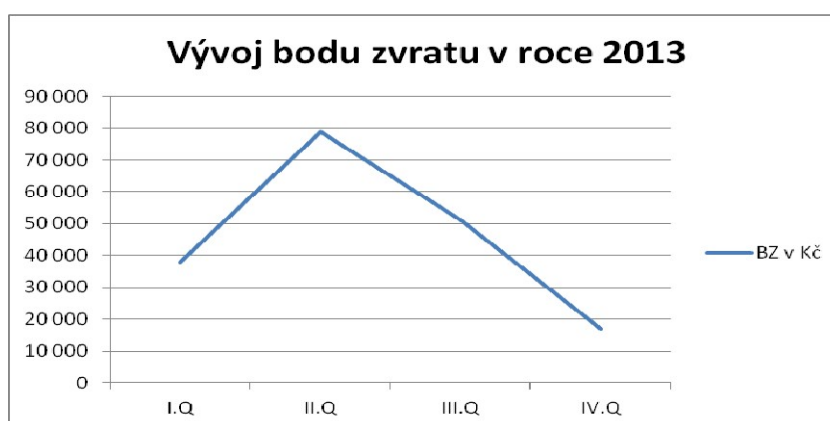
$$BZ = \frac{FN}{1-h} \quad (2)$$

Bod zvratu pro rok 2013 byl vypočítán na 185 331,-Kč. To je právě objem prodeje, kdy se tržby rovnají nákladům. Při objemu prodeje nižším, než je tato částka, bude provoz podniku ztrátovým. Naopak při vyšším objemu bude tvořen zisk. Dobrým zjištěním je, že bod zvratu se výrazně finančním objemem vzdaluje od plánovaných tržeb. Z těchto důvodů není velké riziko, že by byl podnik ztrátový. Vidíme, že ukazatel h je v každém kvartálu totožný. To je způsobeno tím, že tato hodnota je udávána poměrem tržby a variabilních nákladů. Variabilní náklady jsou zároveň ve stejném poměru k tržbám, protože počítáme s průměrnou přírážkou.

Tab. 24. Bod zvratu roku 2013 - optimistická i pesimistická varianta. (vlastní tvorba)

Bod zvratu roku 2013 - optimistická i pesimistická varianta					
	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q	ROK 2013
Tržby v Kč	39 000	325 000	214 500	169 000	747 500
Variabilní náklady v Kč	34 211	285 088	188 158	148 246	655 702
Fixní náklady v Kč	4 660	9 700	6 300	2 100	22 760
Celkové náklady v Kč	38 871	294 788	194 458	150 346	678 462
h (T/VN)	0,8772	0,8772	0,8772	0,8772	0,8772
VN	34 211	285 088	188 158	148 246	655 702
FN	4 660	9 700	6 300	2 100	22 760
l-h	0,1228	0,1228	0,1228	0,1228	0,1228
BZ v Kč	37 946	78 986	51 300	17 100	185 331

Na grafu můžeme vidět vývoj bodu zvratu po jednotlivých kvartálech.



Obr. 13. Vývoj bodu zvratu roku 2013. (vlastní tvorba)

V roce 2014 se bod zvratu, v souvislosti s předpokládaným zvýšením obrátu, také zvyšuje. Opět, díky již výše zmíněným skutečnostem, je bod zvratu ve srovnání s tržbami poměrně nízko. Riziko ztrátové činnosti je tedy opět minimální, ale stále se však vyskytuje.

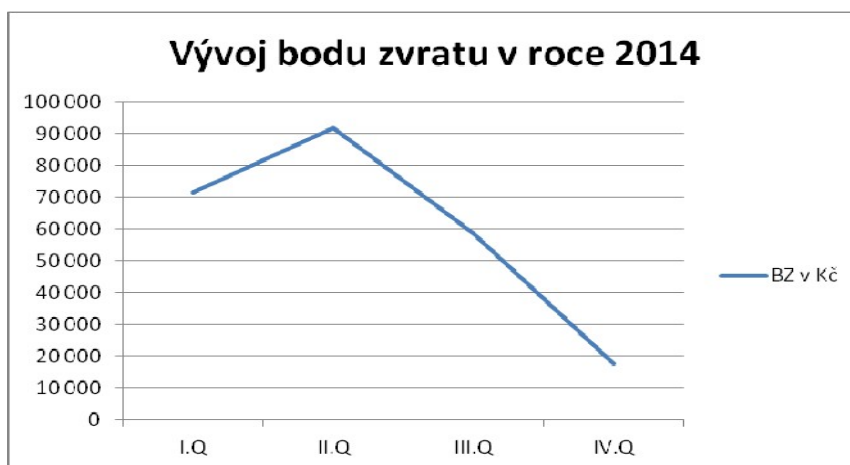
Tab. 25. Bod zvratu roku 2014 - optimistická i pesimistická varianta.

(vlastní tvorba)

Bod zvratu roku 2014 - optimistická i pesimistická varianta

	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q	ROK 2014
Tržby v Kč	46 800	390 000	278 850	202 800	918 450
Variabilní náklady v Kč	41 053	342 105	244 605	177 895	805 658
Fixní náklady v Kč	8 780	11 280	7 200	2 160	29 420
Celkové náklady v Kč	49 833	353 385	251 805	180 055	835 078
h	0,8772	0,8772	0,8772	0,8772	0,8772
VN	41 053	342 105	244 605	177 895	805 658
FN	8 780	11 280	7 200	2 160	29 420
1-h	0,1228	0,1228	0,1228	0,1228	0,1228
BZ v Kč	71 494	91 851	58 629	17 589	239 563

Na níže vloženém grafu vidíme vývoj bodu zvratu v roce 2014.



Obr. 14. Vývoj bodu zvratu roku 2013. (vlastní tvorba)

15 RIZIKOVÉ FAKTORY A JEJICH PŘEDCHÁZENÍ

Podnikání ovlivňuje mnoho faktorů a většina z nich jsou rizikové faktory. Podnikání je tedy o riziku a riziko je pro podnikání přirozené. Z těchto důvodů nemůže mnoho lidí podnikat. Pro každého má každé riziko jinou váhu. Já tedy uvedu jen ty podstatné rizika, které by mohli ovlivnit chod společnosti, a nebudu se zabývat těmi běžnými riziky podnikání.

Největším rizikem společnosti XY, s.r.o. může být selhání dodavatelů, kteří mohou dodat výrobky ve špatné kvalitě nebo provedení. Mnoho dodavatelů má problémy s dodacími lhůtami, které by mohli podstatně ovlivnit harmonogram zakázek a smluvní vztah společnosti se zákazníkem. Může také nastat situace, kdy dodavatel výrobky nedodá vůbec. To všechno by velmi negativně ovlivnilo společnost. Této situaci bude předcházeno tak, že bude vybrán kvalitní, prověřený dodavatel, se kterým bude uzavřena kvalitní smlouva.

Selhání montérů je taktéž velkým rizikem, protože montéři také prezentují kvalitu společnosti. Může se stát, že montéři špatně provedou montážní práce, poškodí výrobky, nebo dokonce majetek zákazníka. Také je riziko toho, že montéři nebudou přijíždět na montáže v domluvený čas. Tyto rizika by se částečně eliminovala, kdyby společnost měla pro montáže vlastní zaměstnance, které by mohla důsledně hlídat a určitým způsobem motivovat. Protože to není v této fázi vývoje společnosti možné, budou vybíráni externí montéři, kteří budou prověřeni u společností, se kterým taktéž spolupracují externě. Bude prověřena kvalita prací, odpovědnost jednotlivých lidí a pracovní morálka. Bude požadováno, aby měli montéři platné pojištění odpovědnosti a aby prováděli práce na fakturu s určitou splatností. V případě, že bude něco poškozeno nebo špatně uděláno, montéři by měli první napravit škody vlastními prostředky nebo pomocí pojištění. Platba bude provedena až po řádném provedení díla, případně bude platba snížena o vady, nebo nekvalitu.

Ekonomickou situaci společnosti by dále mohla ovlivnit nesolventnost objednatelů, čímž by společnosti chyběly prostředky na uhrazení výrobků, které byly pro zákazníka vyrobeny a namontovány. Protože jsou okna vyráběna individuálně a jsou zabudována do majetku zákazníka, je problematické, v případě nesolventnosti, vzít výrobky zpět a prodat jinému zákazníkovi. Zákazník by mohl bránit vstupu do jeho nemovitosti, montéři by pracně vymontovali okna čímž by vznikly další náklady a v závěru by vymontované okna nikdo

nekoupil, protože každé okno je individuálního rozměru a provedení. Tomuto riziku je předcházeno strategií podniku, kdy je požadována platba zálohou 80% z ceny díla a zbytek je doplacen při předání díla. Tímto je minimalizováno dané riziko, které se dále vztahuje pouze na doplatek při předání díla.

Problémy mohou dále vzniknout v reklamační lhůtě, kdy se může vyskytnout závada. U kvalitních oken nejsou závady moc časté, ale přesto se může vyskytnout vada materiálu nebo může docházet k nadměrnému sedání stavby a jiným příčinám, které by mohly okna poškodit. V případě závad je nutné kontaktovat výrobce, aby se k závadě vyjádřil. Řešení tedy závisí především na výrobcí a ten může dát vyjádření, že závada není způsobena výrobcem, ale špatným zabudováním výrobku. Těmto rizikům se předchází dobrým výběrem dodavatelů a montérů.

Velké riziko také plyne z možnosti, kdy společnost nezíská dostatečné množství zakázek a nebude schopna hradit fixní náklady. Fixní náklady jsou v tomto případě minimální a lze je okamžitě, vyjma telefonu, zastavit. Obecná firemní strategie je ale stanovena tak, aby k této situaci vůbec nedošlo.

V poslední řadě by celý chod společnosti mohla ovlivnit absence jednatele, který řídí a koordinuje veškeré činnosti společnosti. Je prakticky jediným člověkem ve společnosti a jako jediný zná veškeré podrobnosti ve společnosti. Zároveň představuje veškerou znalostní a informační základnu. Tomuto riziku zatím není možné předcházet. Díky podnikové strategii by společnost měla růst a následně by mohli být přijati zaměstnanci, kteří by zajišťovali základní činnosti společnosti.

16 VLIV NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Společnost XY, s.r.o. není výrobní společností, proto nijak zásadně neovlivňuje životní prostředí. Veškeré environmentální opatření a postupy jsou tedy přenechány dodavatelům, kteří jsou v této oblasti vyspělí a disponují certifikáty ISO.

Společnost bude pouze občas produkovat odpady vlivem demontáže, nebo vlivem stavebních úprav předcházejících montážím oken. Tyto odpady budou ukládány na skládku a doklady o řádném uložení odpadů budou archivovány ve společnosti.

17 SHRNU TÍ

Společnost XY, s.r.o. bude provádět dodávky a montáže plastových, hliníkových a dřevěných oken a dveří. Společnost vzniká za účelem provádění těchto prací jako vedlejší činnost podnikatele, který se primárně věnuje jiným činnostem, které ale úzce souvisí se stavebnictvím a tím pádem i s dodávkou a montážemi oken. Cílem založení nové společnosti je eliminace rizika, které plyne z provádění činnosti a také vybudování dobré značky, na jejímž základě by mohla vzniknout silná společnost, která by se případně mohla transformovat v ryze stavební společnost. Sortiment společnosti bude velmi jednoduchý, tak jako celý model podnikání. Vše bude založeno na jednoduchosti, přehlednosti a na dobrém vztahu se zúčastněnými stranami. Analýzy vnějšího prostředí víceméně shodně potvrdili, že toto prostředí není úplně ideální pro založení společnosti pro tuto podnikatelskou činnost. Analýza Google trends ukazuje dlouhodobý pokles objemu vyhledávání oken na internetu, SWOT analýza poukazuje spíše na slabé stránky a hrozby a Porterův model konkurenčního prostředí taktéž poukazuje spíše na nepříznivé prostředí. Dále byl zpracován marketingový plán, který stanovil za marketingový cíl růst společnosti o 20% ročně. Byla určena cílová skupina zákazníků, která je pro společnost XY, s.r.o. klíčová a také v jistém smyslu exklusivní. V rámci marketingového plánu byl také proveden marketingový mix, kde byly vyjasněny základní oblasti, díky kterým bude lépe stanovena strategie společnosti. Dále byly také stanoveny marketingové náklady, které budou využity především pro PPC reklamu, která bude sloužit spíše pro zviditelnění značky. Společnost XY, s.r.o. není výrobní firmou, proto bude veškeré výrobky a práce nakupovat od smluvních dodavatelů. Tímto bude hodně závislá na svých dodavatelích, proto by měla velmi důsledně prověřit dodavatele a vyjednat s nimi vhodné obchodní podmínky. Společnost bude řízena jednatelem, který zároveň bude jediným společníkem společnosti. Jednatel bude zajišťovat veškerý chod společnosti od vyřizování poptávek, podepisování smluv, zadávání požadavků na výrobu, koordinace zakázek až po předávání díla zákazníkům. Ve společnosti nebudou zaměstnání žádní další lidé. Vzhledem k plánovaným obrátům se jedná o malý rozsah zakázek, které zaberou jednatele poměrně málo času a námahy. Případná výpomoc pro vyřizování poptávek byla nabídnuta rodinnými příslušníky. Strategie společnosti byla vytvořena na základě analýzy vnějšího prostředí a marketingového plánu. Jedná se tedy o kombinaci tří doporučení z jednotlivých oddílů. Bude zvolena strategie zaměření na diferenciaci a to v oblasti služeb a přístupu společnosti

k zákazníkovi. Společnost tvoří image „přátelské firmy“, která používá jednoduché a pro zákazníka přívětivé smlouvy o dílo, zakládá si na kvalitě vztahu se zákazníky a na kvalitě dodávaných výrobků a služeb. Platební podmínky jsou strategií stanoveny tak, aby byl maximalizován cash flow a minimalizováno riziko neuhrazení pohledávky zákazníkem. Zároveň strategie vyzdvihuje spojení, které společnost buduje se všemi subjekty, kteří mohou přispět k rozvoji firmy nebo k získání nových zakázek. Společnost upřednostňuje zvyšování zisku před zvyšováním obrátu s nižší než stanovenou přírážkou. Společnost zahájí ostrý provoz v březnu roku 2013, kdy na rok 2013 jsou odhadnuty tržby ve výši 747 500,-Kč v optimistickém případě a 575 900,- v pesimistickém případě. Provozní zisk je odhadnut na 69 038,-Kč v optimistickém případě a na 47 965,-Kč v pesimistickém případě. V dalších letech je předpokládáno s růstem tržeb alespoň o 20% ročně. Cash flow společnosti je vzhledem k navrhované strategii velmi dobrý. Strategie v této oblasti je nastavena tak, aby společnost vždy měla dostatek peněžních prostředků. Cash flow společnosti ukazuje, že společnost bude mít ve srovnání se závazky asi dvojnásobné množství peněžních prostředků, což by mělo posloužit případné nesolventnosti objednatele v případě doplatku ceny díla. Dále bylo zjištěno, že bod zvratu společnosti se při plánovaných tržbách finančním plánem pohybuje na čtvrtinové sumě. Toto zjištění ukazuje, že je spíše pravděpodobné, že společnost bude zisková i v případě nižších, než odhadovaných, tržeb. Bylo také zjištěno několik rizikových faktorů, jako jsou dodavatelé, montéři, nesolventnost objednatelů, reklamační problémy, malý objem zakázek a absence jednatele, který zajišťuje veškerý chod společnosti. Pro všechny rizikové faktory byly ihned stanoveny možnosti předcházení vzniku rizikových faktorů. Pokud budou tyto doporučení brány jednatelem v potaz, měli by být minimalizovány. Bylo také zjištěno, že provoz společnosti XY, s.r.o. nemá negativní vliv na životní prostředí.

ZÁVĚR

Projekt podnikatelského plánu pro založení a rozvoj společnosti XY, s.r.o. byl zpracován za účelem založení společnosti pro provozování vedlejší podnikatelské činnosti podnikatele, který má již s touto podnikatelskou činností zkušenosti. Podnikatel má i nadále v úmyslu toto podnikání ponechat jako vedlejší činnost, které nebude věnovat mnoho času. Byl tedy jasně stanoven požadavek na jednoduchost a minimální náklady při vysoké kvalitě dodávaných produktů a služeb. Jako forma podnikání byla vybrána společnost s ručením omezeným, která je pro podnikatele finančně a administrativně přijatelnou variantou. Společnost s ručením omezeným bude také u zákazníků působit důvěryhodněji než fyzická osoba. Byl vybrán sortiment výrobků, který představují plastová, hliníková a dřevěná okna a dveře. Největší hloubku sortimentu představují plastové výrobky, protože jsou nejvíce poptávaným materiálem a společnost by tedy měla zákazníkovi umožnit výběr v rámci požadovaných technických parametrů. U plastových oken bylo vybráno několik základních variant pouze od jednoho výrobce profilů. V případě hliníkových oken a dveří bude nabízen pouze jeden typ výrobku. Sortiment je vybrán tak, aby byl pro zákazníka výběr co nejjednodušší a nebyl zavádějící. Úzký sortiment také nevyžaduje mnoho vzorků. Bylo charakterizováno podnikové prostředí pomocí PEST, SWOT a Google trends analýzy a také na základě Porterova modelu konkurenčního prostředí. Podnikové prostředí není pro toto podnikání velmi přívětivé. Jsou zde zdůrazňovány především slabé stránky a hrozby pro společnost XY, s.r.o., vysoká konkurence, nízké bariéry pro vstup do odvětví a vysoký tlak na cenu, který pomáhá společností, které nabízejí kvalitativně nevyhovující výrobky. I přesto byl marketingovým plánem definován cílový zákazník a uvedeny možnosti podpory prodeje. Marketingový plán udává cíl růstu obrátu o 20% ročně a to v případě stanovení strategie na základě marketingového mixu, se současným zohledněním podnikového okolí. Byla stanovena strategie zaměřená na diferenciaci v oblasti služeb a přístupu společnosti k zákazníkovi s cílem vytvoření image „přátelské firmy“. V provázanosti se strategií a marketingovým plánem byl sestaven finanční plán, který udává, že bude společnost zisková a bude schopna samofinancování, protože její cash flow bude díky správně nastavené strategii vysoký, na bezpečné úrovni. Bod zvrátu se zároveň nachází na čtvrtinové hodnotě předpokládaných obrátů, proto je málo pravděpodobné, že bude společnost ztrátová.

Podnikateli je doporučeno osobní zhodnocení charakteristiky vnějšího prostředí společnosti, které není pro společnost přívětivé, spíše poukazuje na možnost neúspěchu společnosti. Ale i přesto je určitá pravděpodobnost, že má společnost možnost uspět na tomto přesyceném trhu a to za předpokladu osvojení si navrhované základní strategie, která je kombinací strategie zaměření na diferenciaci poskytovaných služeb a přístupu k zákazníkům, a strategie spojenectví. Společnost by na základě této strategie měla budovat image „přátelské firmy“, která je vstřícná k zákazníkům, používá jednoduché smlouvy o dílo a zakládá na kvalitě výrobků a služeb. Zároveň zákazníkům vychází maximálně vstříc. Podmínkou ekonomické stability společnosti je dodržení platebních podmínek vycházejících ze základní strategie, kdy by společnost měla vždy bez rozdílu požadovat zálohové platby a svým dodavatelům platit na fakturu s určitou splatností. Společnost by měla budovat spojenectví s ostatními společnostmi a osobami, které mohou podpořit společnost, nebo pomoci získat zakázky. Společnost by se měla chovat stejným způsobem ke všem zúčastněným stranám. Propagace společnosti by tedy na základě těchto skutečností měla probíhat formou předávání výborných zkušeností zákazníků svým známým a kamarádům, kteří se mohou stát dalšími zákazníky, formou doporučení od firem a osob ve spojenectví a formou budování image „přátelské firmy“. Pro naplnění těchto údajů, bylo klíčové zaměření se na správného zákazníka. Zákazník společnosti XY, s.r.o. bude pouze nepodnikající fyzická osoba, která má zájem o kvalitní výrobky a služby. Společnost se nebude zabývat zákazníky, u kterých je zřejmé, že je zajímá pouze cena bez ohledu na kvalitu a vztah s dodavatelem. Tito zákazníci budou ponechání konkurenci. Nebudou tedy sledovány žádné poptávkové systémy, které zohledňují pouze cenu.

Podnikatel by měl vzít v potaz možné rizikové faktory, včetně uvedených doporučení. Základem pro naplnění strategie je tedy výběr správných dodavatelů, kteří jsou spolehliví a věří stejným hodnotám jako podnikatel. Dodavatelé by tedy měli být také orientovaní na kvalitu výrobků a služeb. V případě, že podnikatel vybere správné dodavatele a montéry, eliminuje ty největší rizika a předchází znehodnocení budované image firmy.

Projekt je rizikový pouze v tom smyslu, že negeneruje vysoký zisk, respektive nezahrnuje náklady jako je mzda podnikatele a provoz jeho automobilu. Podnikatel neměl tento požadavek, protože se bude jednat o vedlejší činnost, která je pouze doplňkem jeho hlavní činnosti a podniku nebude věnovat mnoho času. Tyto náklady jsou tedy pokryty z jeho

hlavní činnosti a zisk společnosti bude sloužit pro další rozvoj společnosti a pro případ nepříznivé finanční situace podnikatele.

V tomto případě, že nejde o hlavní činnost podnikatele, jedná se tedy o činnost vedlejší a podnikatel buduje především značku společnosti, jejíž cílem je především zisk, který je upřednostňován před zvyšováním obrátu, a z podnikatelského plánu nejsou zřejmá vysoká rizika, je doporučováno podnikateli podnikatelský plán realizovat. Je však potřeba zohlednit doporučení a výsledky tohoto projektu.

V případě, že by chtěl podnikatel vybudovat společnost, která bude realizovat dodávky a montáže oken a zároveň by měla zaplatit podnikatele a generovat zisk a to všechno v krátké době a v současné ekonomické situaci, není doporučováno tento podnikatelský záměr realizovat. Především z důvodů výsledků analýz podnikového prostředí. Je zřejmé, že zde není prostor, aby vyrostla další firma s touto podnikatelskou činností, která by musela přijmout podmínky trhu. Aby společnost za těchto podmínek uživila podnikatele a sama sebe, musela by přehodnotit sortiment na výrobky nejnižší kvality, musela by počítat s nižšími přírůžkami a pravděpodobně by se potýkala s problémy přežití. Pro tento případ je realizace podnikatelského plánu zamítnuta.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

LITERÁRNÍ ZDROJE

- [1] ABRAMS, Rhonda a Julie VALLONE, 2007. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle!*. Praha: Pragma. ISBN 978-80-7349-052-2.
- [2] FOTR, Jiří, 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-812-1.
- [3] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.
- [4] KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2004. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1591391342.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-578-x.
- [6] KNIGHT, Peter, 2007. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1999-3.
- [7] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8.
- [8] KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [9] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2003. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0198-7.
- [10] SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [11] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [12] STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.

- [13] STRUCK, Uwe, 1992. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press. ISBN 8085603128.
- [14] SUTTON, Garrett, 2012. *Writing winning business plans: how to prepare a business plan that investors will want to read and invest in*. 1st ed. in BZK Press. ISBN 978-1-937832-01-8.
- [15] ŠMÍDA, Filip, 2003. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 8086419398.
- [16] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024710692.
- [17] VOJÍK, Vladimír, 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-534-2.
- [18] WUPPERFELD, Udo, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 8072610759.
- [19] ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Petr NOVÁK, 2009. *Podniková ekonomika I*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-701-9.

INTENETOVÉ ZDROJE

- [20] Česká republika – oficiální web ČR, ©2013. Komanditní společnost [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Jak-to-tu-funguje/Komanditni-spolecnost>
- [21] Google, ©2013. Google trends [online]. [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: <http://www.google.cz/trends/>
- [22] HAVIT s.r.o., ©1998-2013. Živnostenský zákon [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>
- [23] ManagementMania.com, ©2011-2013. Analýza bodu zvratu [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>

- [24] MojeŽivnost.cz, ©2010. Řemeslná živnost [online]. [cit. 2013-01-22]. Dostupné z: <http://www.mojezivnost.cz/zaciname-podnikat/zakladame-zivnost/remeslna-zivnost>
- [25] Nitana s.r.o., ©2010-2011. SWOT analýza [online]. [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/images/clanky/porter2.png>
- [26] Palo Alto software, ©2013. Business plans [online]. [cit. 2013-01-22]. Dostupné z: <http://www.bplans.com/>
- [27] RobertNemec.com s.r.o., ©2010-2011. Marketingový mix 4P [online]. [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://www.robertnemec.com/_obrazky/marketingovy-mix-4p.jpg
- [28] podnikatel.cz, ©2011. Veřejná obchodní společnost v.o.s. – založení [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/jak-zalozit-verejnou-obchodni-spolecnost-v-o-s.html>
- [29] Vlastní cesta – poradce a poradenství pro každého, ©2006-2009. Porterův model [online]. [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: http://www.vlastnicesta.cz/data/USR_001_PICTURES/porteruv_model.jpg
- [30] Vlastní cesta – poradce a poradenství pro každého, ©2006-2009. SWOT analýza [online]. [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody-1/swot-analyza>
- [31] Westcom, ©2013. Družstvo [online]. [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/druzstvo/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

XY XY, s.r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. SWOT analýza. (Vlastní cesta – poradce pro každého, ©2006-2009)</i>	34
<i>Obr. 2. Porterův model. (Vlastní cesta – poradce pro každého, ©2006-2009)</i>	35
<i>Obr. 3. Porterovy generické strategie (Nitana s.r.o., ©2010-2011)</i>	35
<i>Obr. 4. Marketingový mix 4P. (RobertNemec.com s.r.o., ©2010-2011)</i>	37
<i>Obr. 5 Bod Zvratu. (ManagementMania.com, ©2011-2013)</i>	40
<i>Obr. 6. Google trends v období roku 2005 - 2011 pro dotaz: okna..(Google, ©2013)</i>	56
<i>Obr. 7. Google trends místně v období roku 2005 - 2011 pro dotaz: okna. (Google, ©2013)</i>	57
<i>Obr. 8. Google trends v období roku 2012 pro dotaz: okna. (Google, ©2013)</i>	57
<i>Obr. 9. Google trends místně v období roku 2012 pro dotaz: okna. (Google, ©2013)</i>	58
<i>Obr. 10. Google trends předpověď pro dotaz: okna. (Google, ©2013)</i>	58
<i>Obr. 11. Logo „Zaručeně česká okna“ . (interní zdroje)</i>	71
<i>Obr. 12. Výroba oken. (Interní zdroje)</i>	73
<i>Obr. 13. Vývoj bodu zvratu roku 2013. (vlastní tvorba)</i>	92
<i>Obr. 14. Vývoj bodu zvratu roku 2013. (vlastní tvorba)</i>	93

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Výstup SWOT analýzy. (vlastní tvorba)</i>	61
<i>Tab. 2. Marketingové náklady pro rok 2013. (vlastní tvorba)</i>	72
<i>Tab. 3. Časová plán roku 2012. (vlastní tvorba)</i>	79
<i>Tab. 4. Časový plán roku 2013. (vlastní tvorba)</i>	80
<i>Tab. 5. Časový plán roku 2014. (vlastní tvorba)</i>	81
<i>Tab. 6. Zakladatelský rozpočet. (vlastní tvorba)</i>	82
<i>Tab. 7. Rozvaha k 1.1.2013. (vlastní tvorba)</i>	83
<i>Tab. 8. Odhad tržeb roku 2013 – optimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	84
<i>Tab. 9. Odhad tržeb roku 2013 - pesimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	85
<i>Tab. 10. Odhad tržeb roku 2014 - optimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	85
<i>Tab. 11. Odhad tržeb roku 2014 - pesimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	85
<i>Tab. 12. Fixní náklady za rok 2013. (vlastní tvorba)</i>	86
<i>Tab. 13. Odhad nákladů roku 2013 - optimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	86
<i>Tab. 14. Odhad nákladů roku 2013 - pesimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	86
<i>Tab. 15. Fixní náklady za rok 2014. (vlastní tvorba)</i>	87
<i>Tab. 16. Odhad nákladů roku 2014 - optimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	87
<i>Tab. 17. Odhad nákladů roku 2014 - pesimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	87
<i>Tab. 18. Výkaz zisku a ztrát roku 2013. (vlastní tvorba)</i>	88
<i>Tab. 19. Výkaz zisku a ztrát roku 2014. (vlastní tvorba)</i>	89
<i>Tab. 20. Cash flow 2013 - optimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	89
<i>Tab. 21. Cash flow 2013 - pesimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	90
<i>Tab. 22. Cash flow 2014 - optimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	90
<i>Tab. 23. Cash flow 2014 - pesimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	91
<i>Tab. 24. Bod zvratu roku 2013 - optimistická i pesimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	92
<i>Tab. 25. Bod zvratu roku 2014 - optimistická i pesimistická varianta. (vlastní tvorba)</i>	93

SEZNAM PŘÍLOH

P I Profily Basic a Omega.

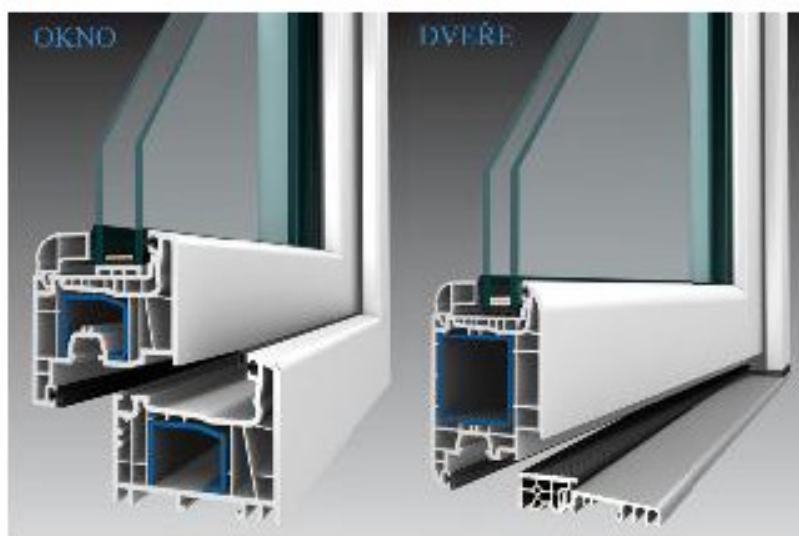
P II Profily Gama, Sigma plus a Pasiv.

P III Hliníkové a dřevěné profily

PŘÍLOHA P I: PROFILY BASIC A OMEGA

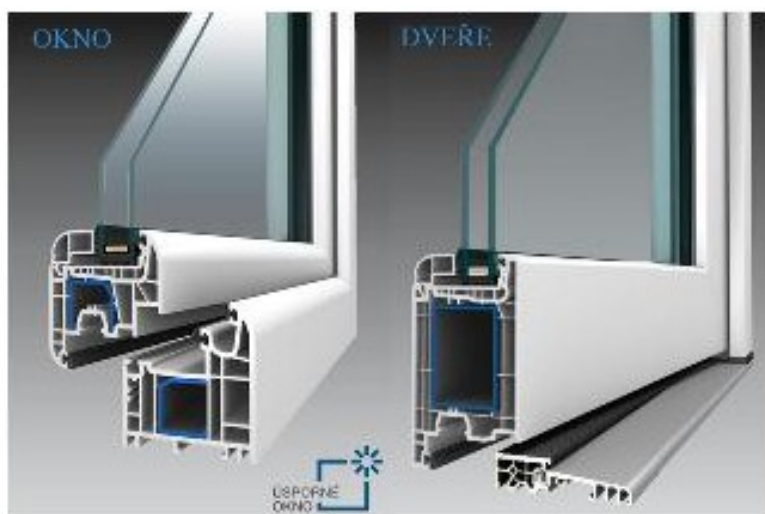


BASIC

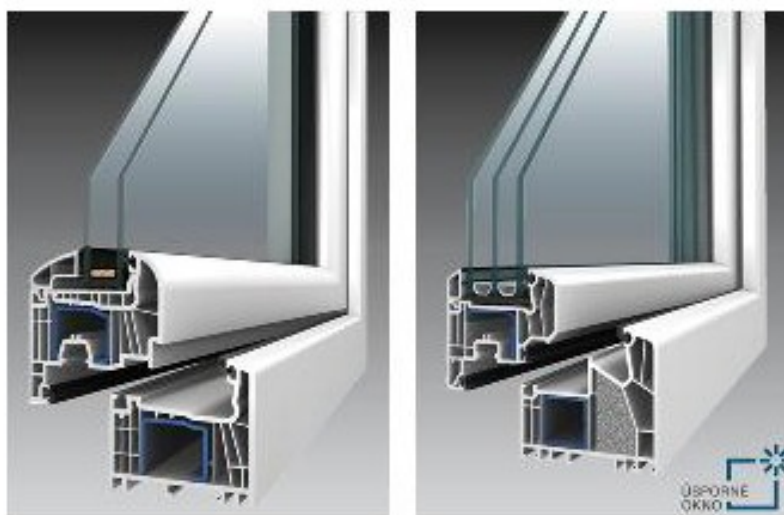


OMEGA

PŘÍLOHA P II: PROFILY GAMA, SIGMA PLUS A PASIV



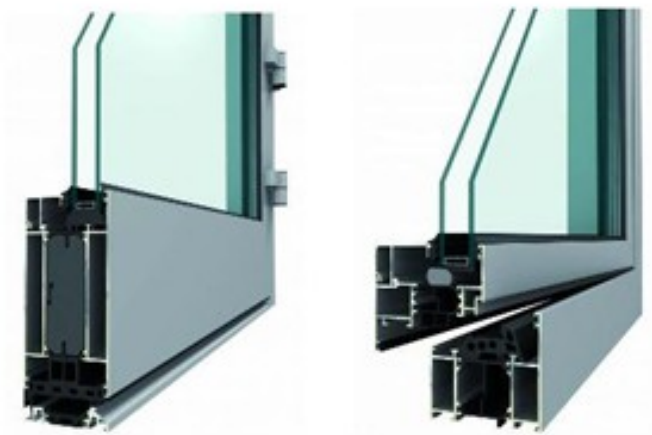
GAMA



SIGMA PLUS

PASIV

PŘÍLOHA P III: HLINÍKOVÉ A DŘEVĚNÉ PROFILY



HLINÍKOVÉ PROFILY



DŘEVĚNÝ PROFIL