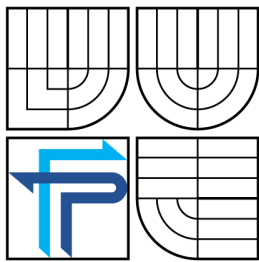


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**ÚSTAV Managementu**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**

**INSTITUT OF MANAGEMENT**

## **NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE**

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO VYTVOŘENÍ VZDĚLÁVACÍ A PORADENSKÉ  
AGENTURY (ZKRÁCENÁ VERZE)

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Master's thesis

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**BC. PAVLÍNA ORLÍKOVÁ**

**VEDOUcí PRÁCE**

SUPERVISOR

**ING.VÁCLAV MELUZÍN**

*BRNO 2009*

## **Anotace**

Diplomová práce uvádí základní poznatky potřebné pro zpracování podnikatelského záměru pro založení nové firmy. Vytýčuje oblast podnikání, zákaznický segment a druh služby na kterou bude firma nabízet. Součástí práce je zpracování finančního plánu a celkové zhodnocení podnikatelského záměru.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, podnikatelské strategie, odvětví služeb, marketingový plán, propagace, finanční plán, ITIL, IT, ITSM.

## **Annotation**

This Master's thesis deals with prerequisites that are necessary for building a business project and establishing new business company. It sets area of business, customer segment including the type of service offered to customers. This work includes financial plan and overall evaluation of the business plan.

## **Key Words**

Business plan, business strategy, services, marketing plan, promotion, financial plan, ITIL, IT, ITSM.

ORLÍKOVÁ, P. *Podnikatelský záměr založení vzdělávací a poradenské agentury*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. XY s.  
Vedoucí diplomové práce Ing. Václav Meluzín.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O práva autoreském o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 17. května 2009

.....

Podpis

### **Poděkování**

Ráda bych upřímně poděkovala panu Ing. Václavu Meluzínovi, za cenné rady, náměty, připomínky a čas, který mi věnoval. Jeho spolupráce pro mne byla velkým přínosem. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině, která mne velmi podporovala při kombinovaném studiu.

## **OBSAH**

<b>1. Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Vymezení problému a cíl diplomové práce.....</b>	<b>9</b>
2.1. Problematika ITIL.....	9
2.2. Cíl diplomové práce.....	12
<b>3. Teoretická východiska.....</b>	<b>13</b>
3.1. Podnikatelský plán.....	13
3.2. Podnikatelská strategie .....	14
3.3. Popis podniku .....	15
3.4. Charakteristika produktů.....	16
3.5. Obchodní strategie podnikatelského plánu .....	17
3.6. Průzkum a analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku.....	19
3.6.1. Analýza obecného prostředí SLEPT.....	19
3.6.2. Porterův model konkurenčních sil .....	20
3.6.3. Analýza SWOT.....	21
3.7. Marketingový plán.....	23
3.7.1. Marketingový výzkum.....	23
3.7.2. Marketingový mix.....	25
3.8. Finanční plán.....	25
3.8.1. Rozvaha podniku .....	27
3.8.2. Výkaz zisku a ztrát (výsledovka).....	28
3.8.3. Analýza bodu zvratu (Break Event Point) .....	28
3.8.4. Cash-flow .....	30
3.8.5. Zakladatelský rozpočet podniku .....	31
3.8.6. Finanční analýza .....	32
3.9. Analýza rizik.....	32
<b>4. Použitá literatura .....</b>	<b>34</b>
<b>5. Elektronické zdroje.....</b>	<b>36</b>

<b>6. Seznam obrázků .....</b>	<b>38</b>
<b>7. Seznam tabulek .....</b>	<b>38</b>
<b>8. Seznam zkratek .....</b>	<b>39</b>
<b>Příloha 1: Zákony důležité pro podnikatele .....</b>	<b>40</b>
<b>Příloha 2: Postup pro založení s.r.o.....</b>	<b>42</b>

# 1. Úvod

Již čtvrtým rokem se pohybuji oboru IT, konkrétně v oblasti servisního managementu poskytování IT služeb. Firma ve které pracuji poskytuje IT služby pro klienty z celého světa. Portfolio klientů je v skutku rozmanité. Jedná se např. o klienty z oblasti bankovníctví, obchodu a průmyslu nebo také odvětví služeb. I přesto, že každý klient je jiný, jedna věc všechny naše klienty spojuje. Klíčová ochodní aktivity těchto klientů úzce závisí na kvalitě a dostupnosti IT služeb. Při sebemenším výpadku IT služby je bezprostředně ohrožen chod podniku klienta. Naše firma neustále pracuje na vylepšení IT služeb a to nejen po technologické stránce, ale rovněž po procesní stránce. Pečlivě implementované a kontrolované procesy mohou značně zvýšit efektivitu, kvalitu a v konečném důsledku i cenu poskytovaných IT služeb. Jedním z návodů jak správně implementovat a řídit IT procesy je procesní rámec ITIL, který je celosvětově uznávaným standartem pro řízení dodávek IT služeb. Procesy definované v ITIL mají svoji logiku, jsou snadno čitelné i pro zákazníka a také jsou volně přístupné veřejnosti. Zavedení ITIL do servisního managementu považuji za velkou konkurenční výhodu. V praxi jsem měla několikrát možnost přesvědčit se o tom, že ITIL nabízí optimální řešení pro řízení IT služeb.

Právě toto přesvědčení o ITIL jako té nejlepší volbě pro servisní management mne přivedlo na myšlenku založit podnik, který se zabývá poskytováním vzdělávacích a poradenských služeb o ITIL. Domnívám se, že poptávka po těchto službách bude vysoká, neboť právě probíhající ekonomická krize nutí podniky zamyslet se nad efektivitou práce. V mnohých firmách dochází k restrukturalizaci podnikových procesů. Podobně jako ve výrobním sektoru se mnoho firem uchyluje k metodikám typu Six Sigma, mnoho IT firem zvažuje implementaci ITIL. Firmy, které ITIL implementují, budou vyhledávat experty na tuto problematiku a potřebovat školení pro svůj personál. Právě této poptávce by měla vyhovět nově vznikající firma, kterou jsem nazvala ITIL Specialists s.r.o. Tato diplomová práce se tedy věnuje zpracování podnikatelského záměru na téma založení vzdělávací a poradenské agentury. V následujících kapitolách se snažím co nejlépe vystihnout tvorbu

podnikatelského záměru, tak aby se podnikatelská myšlenka dočkala své úspěšně realizace v praxi.



## **2.Vymezení problému a cíl diplomové práce**

Úkolem této diplomové práce je zpracovat podnikatelský plán pro založení nové firmy působící v oblasti vzdělávání a poradenství pro obor informačních technologií. Konkrétně se bude jednat o vzdělávací a poradenskou agenturu poskytující služby z oblasti ITIL (IT Infrastructure Library), mezinárodně uznávaného standartu pro řízení IT služeb.

### **2.1. *Problematika ITIL***

Podnikání v dnešním globalizovaném světě vyžaduje v mnoha případech propojení klíčových podnikových funkcí s informačními technologiemi (dále IT). Vysoké nároky na poskytování kvalitních IT služeb a důraz na nízkou cenu poskytovaných IT služeb, nutí dodavatele IT služeb k procesní optimalizaci, která jim umožní zajistit kvalitu v rámci přijatelné ceny. Jednou z cest pro efektivní procesní řízení IT služeb, je volba procesního rámce ITIL.

Pro laika můžeme ITIL přirovnat ke knihovně, která doporučuje jak správně, kvalitně, efektivně poskytovat IT služby s důrazem na cenu a kontrolu IT služeb. I když ITIL existuje již od 80. let minulého století, české firmy se začaly potýkat s ITILEm teprve v nedávných letech. Implementace ITILu představuje nemalou investici a právě proto, ITIL patří k často skloňovanému i zatracovanému tématu, na který můžete narazit v odborných IT časopisech. Jelikož je firem, které se zabývají poskytováním IT služeb velice málo, rozhodla jsem se pro vypracování podnikatelského záměru právě na téma ITIL vzdělávací a poradenské agentury.

Dříve než se začnu zabývat samotným tématem řešení podnikatelského záměru, představím ITIL podrobněji. Jak bylo již zmíněno, ITIL se používá jako celosvětově uznávaný standart pro poskytování IT služeb. Kolébkou ITILu je Velká Británie, kdy se na v 80. letech britská královna zasloužila o vznik této metodiky, zadáním úkolu pro vypracování pravidel pro vládní i soukromé organizace, které se podílí na poskytování IT služeb. Britská vládní agentura CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) postupně vydala 46 svazků, které shrnují nejlepší zkušenosti z oblasti řízení IT

služeb. Od roku 2008 je k dispozici nová verze ITILu, jedná se v pořadí již o třetí verzi, což naznačuje, že ITIL jde s dobou a současnými požadavky na IT služby.

ITIL nabízí velice flexibilní rámec procesního řešení, není závislý na žádné platformě, lze jej aplikovat na všechny typy dodavatelů IT služeb. ITIL je volně dostupný, avšak k implementaci ITILu je dobré povolat odborníka, který konzistentním procesům ITILu velice dobře rozumí. Začíná-li firma s ITILEm, je nutné proškolit personál, neboť lidský faktor hraje ve správné implementaci a správném používání ITILu nemalou roli. Procesní rámec ITILu je postaven na pěti základních pilířích:

➤ **Procesní řízení**

ITIL představuje procesně orientovaný přístup k řešení dodávek IT služeb. Proces je logický sled činností transformujících nějaký vstup na nějaký výstup, přičemž plnění jednotlivých činností v procesu je zajišťováno rolemi s jasně definovanými odpovědnostmi. Celý proces je řízen, monitorován, měřen, vyhodnocován a neustále zlepšován. Každý proces má svého vlastníka, který je za proces zodpovědný.

➤ **Zákaznický orientovaný přístup**

Procesy se navrhuje s ohledem na požadavky zákazníka. Nejdříve je nutno zjistit, co zákazník od služby očekává a posléze je zákazníkovi navržen proces, tak aby procesní úkon představoval pro zákazníka přidanou hodnotu. Procesy, které pro zákazníka nejsou přínosné, jsou zbytečné a měly by být odstraněny.

➤ **Jednotná terminologie**

Ucelená a srozumitelná ITIL terminologie zamezuje nedorozuměním mezi dodavatelem IT služeb a zákazníkem. Oba totiž používají jednotnou terminologii a jednotlivé pojmy mají jasné vysvětlení.

➤ **Nezávislost na platformě**

Rámec ITIL je dostatečně flexibilní a proto ho lze naimplementovat na jakoukoliv platformu.

➤ **Veřejně přístupný**

ITIL knihovna je volně dostupná veřejnosti, každý si může zakoupit publikace o ITIL a zavést je v podniku, bez jakýchkoliv licenčních poplatků. Toto je jedna ze skutečností, která dělá z ITIL nejrozšířenější rámec pro servisní řízení IT služeb.

Existuje hned několik **důvodů pro zavedení ITIL**. Jak jsem již naznačila v úvodu, pro mnoho firem je napojení na IT služby klíčové pro jejich přežití. Například elektronické bankovníctví klade vysoké nároky na bezpečnost dat, dostupnost a kvalitu. Seběmenší výpadek služby internetového bankovníctví představuje pro banku vysokou finanční ztrátu, která se bezesporu promítne do důvěryhodnosti a spokojenosti klientů banky. Z uvedeného příkladu vyplývá, že banky budou klást vysoké požadavky na kvalitu poskytovaných IT služeb. S vysokými nároky na kvalitu IT služeb rostou i náklady na IT služby, které je nutno optimalizovat, tak aby IT firma stále vytvářela profit. IT svět se mění velice rychle a jen ti, kteří se neustálým změnám moderních IT technologií umí přizpůsobit mohou obstát v dravé konkurenci. Mnoho zákazníků zná ITIL, ovládá jeho terminologii a požaduje kvůli jeho přehlednosti a srozumitelnosti v poskytování ITIL služeb. Průzkum firmy Art Technology, který proběhl ve firmách, které zavedly ITIL, potvrzuje výše uvedené a uvádí 5 důvodů pro zavedení ITIL.

1. Úspora nákladů na provoz IT služeb
2. Lepší kvalita a spolehlivost IT služeb
3. Lepší využití nákladných ITC zdrojů
4. Menší počet výpadků
5. Vyšší úroveň komunikace, tj. lepší porozumění mezi pracovníky úseků ICT , zákazníky a uživateli. [17]

O ITIL by se měl zajímat top management IT firem (CIO, CEO), neboť implementace ITIL v podniku zásadní strategické rozhodnutí. ITIL je určen pro **střední a vyšší management**, který vede IT a přichází do kontaktu s IT odděleními. S ITILEm přicházejí do styku pracovníci IT oddělení, vlastníci jednotlivých IT procesů, členové týmu implementující IT procesy, pracovníci IT podpory, kteří zajišťují chod IT procesů. V neposlední řadě je ITIL určen pro všechny, kteří mají zájem získat mezinárodně uznávaný certifikát odborné způsobilosti pro oblast ITSM (IT Service Management). Všichni výše zmínění budou představovat pro nově vznikající firmu potenciální zákazníky. V podstatě se bude jednat o **tržní segment** z oblasti poskytování IT služeb.

Existují 3 úrovně ITIL certifikace, které lze získat na základě složení předepsané zkoušky.

1. **Úroveň ITIL Foundation** – Základy IT Servisního řízení (Foundation Certificate in ITSM) obsahuje základní znalosti o obsahu ITSM, tj. základní přehled ITIL procesů, jejich provázanosti, vstupech, výstupech a znalost základní ITIL terminologie.
2. **Úroveň ITIL Practitioner** se specializuje na jednotlivé procesy. Např. nabízí možnost obdržet certifikaci na procesní řízení problémů. Absolvent školení a vlastník certifikátu je plně kvalifikován na vlastníka tohoto procesu. Na základě Practitioner certifikátu může vykonávat např. funkci vedoucího projektového týmu, který realizuje implementaci tohoto procesu.
3. **Úroveň ITIL Manager** – Manager Certificate in ITSM, tato certifikace vyžaduje detailní znalosti z oblasti ITSM včetně prokázání praktických zkušeností z oboru. Držitelé tohoto certifikátu jsou plně kvalifikováni pro roli IT Service Managera nebo pro funkci konzultanta ITSM.

Výše uvedené certifikáty jsou mezinárodně platné a celosvětově uznávané. V současné praxi se jako jeden ze základních požadavků na ITC pracovníky požaduje certifikát ITIL Foundation, který je možno získat v některých školících centrech v ČR. [18]

## **2.2. Cíl diplomové práce**

Cílem této diplomové práce bude zpravovat podnikatelský záměr pro založení vzdělávací a poradenské agentury, která poskytuje služby z oblasti ITIL. Podnikatelský záměr bude zaměřen na nalezení tržní příležitosti a konkurenční výhody na stávajícím ITIL trhu, který existuje v ČR. V teoretické části zpracuji východiska pro tvorbu podnikatelského záměru, v analýze problému současné situace se budu zabývat externím a interním prostředím, které ovlivňuje nově vznikající podnik. Výsledkem této práce budou vlastní návrhy podnikatelského řešení a ekonomické zhodnocení, které potvrdí zda je vypracovaný podnikatelský plán realizovatelný či nikoliv.

## **3. Teoretická východiska**

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na vymezení základních termínů pro zpracování podnikatelského záměru. Teoretická část se soustředí na definici podnikatelského záměru, předmět podnikání, záměr firmy, strategii vzniku rozvoje firmy, marketingový plán a analýzu rizik. Na základě poznatků a informací z teoretické části je následně vytvořen podnikatelský plán pro konkrétní firmu.

### **3.1. Podnikatelský plán**

Na začátku úspěšného podnikání nestojí jenom dobrý nápad na podnikání, ale hlavně dobře zpracovaný podnikatelský plán, jehož pomocí je možné dobrou podnikatelskou myšlenku zrealizovat. Podnikatelský záměr stojí u zrodu nového podnikání a jeho cílem je pečlivě zvážit vstup do podnikání. Podnikatelská literatura definuje podnikatelský plán jako např. autoři Hisrich and Peters následovně:

“Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější a vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.”[1]

Při vytváření kvalitního podnikatelského plánu je nutno si položit tři základní otázky, na které by měl plán odpovědět: Kde jsme nyní? Kam chceme jít? Jak se tam chceme dostat? Zprvu je nutné se zaměřit na stávající situaci firmy, nejlépe toho docílíme analýzou vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Odpověď na otázku kam chceme jít, zpracovává podnikatelský plán nejen v souvislosti s rozvojem podniku, ale i se situací spojenou s obrannou strategií podniku s cílem udržet se na trhu. Otázka jak se tam chceme dostat, zpracovává potřebné zdroje a metody pro dosažení vytyčených podnikových cílů.

Podnikatelský plán je vytvořen na začátku, ale i v průběhu podnikání. Pro podnikatele je podnikatelský plán něco jako zrcadlo do reality skutečného podnikání. Na základě dobře vypracovaného podnikatelského plánu můžeme plánovat výdaje a tedy v konečném důsledku získat lepší podmínky od dodavatelů či například leasingových společností. Při tvorbě podnikatelského plánu je nutné si uvědomit, že podnikatelský plán neslouží pouze podnikateli, majitelům či firmě. Podnikatelský plán je důležitý pro externí investory, neboť plán slouží jako důležitý nástroj pro získávání finančních zdrojů. Tvůrci

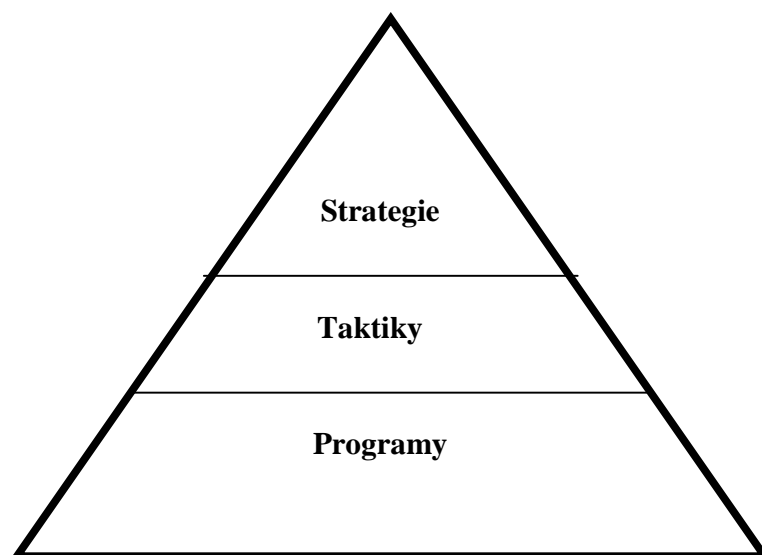
podnikatelských plánů by se měli zaměřit na kvalitní a věcné zpracování plánu. Zejména podnikatelský plán pro vznik nového podniku je důležitým dokumentem pro potenciální investory. [2]

### **3.2. Podnikatelská strategie**

Původ slova strategie najdeme ve starém Řecku, kde řecké slovo *strategos* označovalo generála, tedy vedoucího vojska, který měl za úkol rozmístění vojska a dosažení vítězství prostřednictvím porážky nepřítele. Podnikatelská strategie je tedy podobná té vojenské, tj. uspět nad konkurencí. Odborná literatura definuje podnikatelskou strategii následovně: “Podnikatelská strategie popisuje, jak organizovat podnikání (rozmisťovat zdroje), jak konkurovat v udržení zákazníků na cílových trzích, jak čelit konkurentům a ostatním vnějším faktorům, které představují pro podnikání hrozby.” [3]

Podnikatelská strategie se tedy soustředí na dlouhodobý výhled podnikání nejen z hlediska cílů podniku, ale rovněž z hlediska hrozeb s podnikáním spojených. Pro klasický podnikatelský záměr je podniková strategie vytvářena na 2 až 3 roky dopředu s jasnými cíli. Podnikatelskou strategii a plán je nutno přizpůsobovat aktuálním operativním požadavkům. Obrázek strategické pyramidy znázorňuje solidní strukturu strategického podnikatelského plánu. Vrchol pyramidy tvoří zaměření na specifické trhy, produkty nebo nabídky služeb. Je tedy nutno si uvědomit na jaké produkty a tržní segmenty se podnikatelská strategie bude zaměřovat. Střed pyramidy tvoří taktiky. Taktiky představují soubor marketingových nástrojů jejichž pomocí oslovujeme zákazníky na cílených trzích. Základ pyramidy je utvořen programy, které obsahují časové harmonogramy, rozpočty výdajů a projektované výsledky prodeje. Programy představují konkrétní zavedení podnikatelské strategie. [2]

**Obr. č. 1.** Strategie



Zdroj: KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007, 16 str. ISBN 978-80-251-1605-0

Cíle pro podnikatele znamenají kam chceme dojít, taktiky a strategie znamenají jak kýženého cíle dosáhnout. Podnikatelská strategie tedy slouží jako navigační mapa na cestě k podnikatelskému cíli.

### **3.3. Popis podniku**

Popis podniku velice stručně a věcně definuje podnikatelský záměr na kterém zakládáný podnik stojí. V popisu podniku je uvedena zákonná forma podnikání např. akciová společnost a klíčová podnikatelská aktivita, kterou podnik bude provozovat. Popis podniku obsahuje název podniku, jeho logo či firemní motto. Kromě obecné charakteristiky podniku, je nutno v popisu podniku zahrnout prezentaci produktů a služeb včetně detailů na jejichž základě se domníváme, že jsou tyto produkty a služby jsou pro trh zajímavé a konkurenceschopné. Popis produktů a služeb by měl rovněž zahrnovat spolupráci

s dodavateli. Popis podniku by měl rovněž zahrnovat způsob vedení účetnictví, případně zda bude podnik plátcem DPH, a jaká pojištění bude podnik realizovat.

Popis podniku by měl obsahovat jakým způsobem bude podnik organizován, tedy poskytnout podrobnou organizační strukturu podniku. Organizační struktura by měla představit kolik lidí bude podnik na počátku podnikání zaměstnávat a představit manažerský tým, který bude podnikatelský plán realizovat a řídit zaměstnance podniku. Budoucí investory a věřitele bude jistě zajímat renomé a zkušenosti manažerského týmu, proto je dobré zmínit v podnikatelském plánu zkušenosti manažerů a jejich profesní minulost. V části organizační struktury podniku bychom se měli zmínit o zaměstnanecké politice, tedy jaké lidské zdroje bude podnik zaměstnávat, jaká bude jejich kvalifikace, jaké jsou potřebné zkušenosti zaměstnanců včetně popisu pracovních pozic se základními osobními charakteristikami.

Do popisu podniku rovněž spadá podniková infrastruktura tj. typ provozovny, strojního a přístrojového vybavení, počítačové infrastruktury, softwarové vybavení respektive podnikového systému IS/IT atd. Pokud se bude jednat o podnik působící ve sféře služeb, bude podniková infrastruktura disponovat nehmotnými aktivy, pokud se bude jednat o výrobní aktiva budou zajišťovat převažovat hmotná aktiva.

V neposlední řadě musí popis podniku zahrnovat kontaktní údaje jako např. informace o lokalitě provozovny, či síť provozoven včetně hlavního sídla. Rovněž je nutné sdělit, zda se podnik nachází ve vlastních prostorách nebo v pronajatých prostorách. Pokud se podnik nachází v pronajatých prostorách je dobré zmínit jakým způsobem je zajištěna nájemní smlouva pro případ výpovědi, tak aby nebyla ohrožena provozní činnost podniku.

[2]

### **3.4. Charakteristika produktů**

Charakteristika produktů či služeb by měla blíže specifikovat co bude podnik na trhu nabízet a prodávat. Zda se jedná o výrobky nebo služby, nebo kombinaci výrobků a služeb. Nabízené výrobky a služby by měli být podrobně popsány včetně veškerého sortimentu, který podnik hodlá na trhu nabízet. Rovněž je vhodné přiložit nabídkové listy, propagační materiály, letáky, ceníky, katalogy či odkazy na webovou prezentaci firmy a



produktů na internetu. Charakteristika produktů a služeb by tedy měla poskytnout kompletní přehled o poskytovaných produktech včetně jejich detailních popisů.

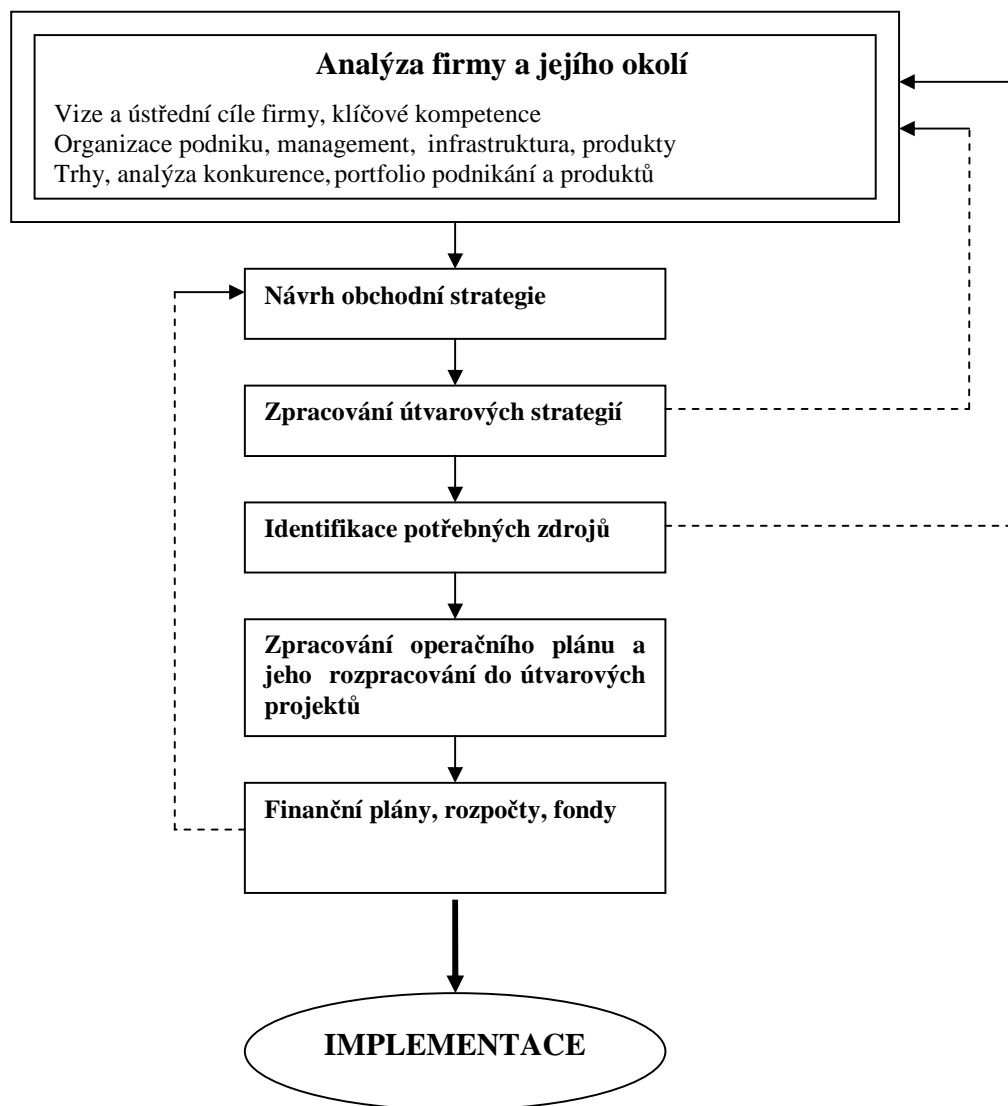
### **3.5. Obchodní strategie podnikatelského plánu**

Obchodní strategie podnikatelského plánu by měla perfektně zmapovat a popsat strategii podnikatelského záměru, tak aby zaujala každého profesionála, který má co dočinění s realizací podnikatelského záměru. Především by měla informovat o nosné myšlence podnikatelského záměru, může se jednat o výjimečný produkt či službu. Dále pak podnikatelská strategie informuje o způsobu a konkrétních krocích implementace podnikatelské strategie. Může se např. jednat o návrh na diverzifikaci produktu. Strategie by měla rovněž zahrnovat podrobnosti o konkurenční výhodě. Nezbytnou součástí strategie jsou konkrétní cíle a kritéria na základě kterých je možné měřit úspěšnost strategie.

Navržená obchodní strategie předchází analýzy např. organizace podniku, vnitřní infrastruktury podniku, hodnocení trhu či hodnocení konkurence. Obchodní strategie by měla být doplněna portfoliovou analýzou produktů a marketingovým mixem. Od obchodní strategie se dále odvíjejí ostatní strategie jako např. výrobní strategie podniku.

V konečné fázi je třeba obchodní strategii implementovat. Obchodní strategie je tedy přivedena do konkrétní podoby operačního plánu. Pro implementaci obchodní strategie se doporučuje projektová příprava pro lepší řízení a realizaci jednotlivých kroků. Rovněž je možno využít metod síťových grafů, Ganttových či Pert diagramů pro názornější rozkreslení jednotlivých kroků implementace obchodní strategie. Následující obrázek znázorňuje kroky, které jsou zahrnuty do procesu tvorby strategie. [2]

**Obr.č. 2:** Postup návrhu strategií a plánů



Zdroj: KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007, 109 str. ISBN 978-80-251-1605-0

### **3.6. Průzkum a analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku**

Při tvorbě podnikatelského plánu je podstatné brát v úvahu prostředí ve kterém se podnik funguje, prozkoumat vnitřní i vnější prostřední podniku včetně oborového prostředí podniku. K prozkoumání a analyzování prostředí ve kterém podnik funguje slouží 3 základní analýzy: SLEPT, Porterova analýza a SWOT analýza.

#### **3.6.1. Analýza obecného prostředí SLEPT**

Aktivity firmy jsou ovlivňovány vnějším prostředím firmy. Zvýší-li se například daně, bude to mít dopad na finanční stránku firmy. V případě že vstoupí v platnost nové směrnice o dodržování zásad životního prostředí, bude to mít opět dopad na firmu. Firma je tedy do významné míry ovlivňována svým vnějším okolím v kterém se nalézá. Vnější okolí může ovlivnit aktivity podniku negativně, ale i pozitivně. Abychom si uvědomili jaké hrozby a příležitosti vyplývají z vnějšího okolí firmy je nutné provést SLEPT analýzu. SLEPT analýza se zabývá externími faktory, které na firmu působí. Za hlavní externí faktory považuje SLEPT analýza sociální, legislativní, ekonomické, politické a technické prostředí.

**Sociální prostředí** zahrnuje trh práce, demografické ukazatele, krajové zvyklosti a tradice, míru vnímání korupce, životní styl, náboženství, chování zákazníků atd.

**Legislativní prostředí** se zabývá zákony, jejich použitelností a možnostmi interpretace, prací soudů a veškerých legislativních podmínek pro podnikání.

**Ekonomické prostředí** sleduje makroekonomické hospodářské ukazatele, přímé a nepřímé daně, aktuální vývoj na trhu, aktuální trendy v ekonomice, státní podporu v podnikání atd.

**Politické prostředí** se zaměřuje hlavně na stabilitu politického systému, poměry ve státních, krajských a municipálních institucích, politické postoje k podnikání apod.

**Technologické prostředí** zkoumá technologický vývoj, nejnovější technologické trendy, podpůrné technologie, dostupnost nových technologií aj. [2]

Některá odborná literatura uvádí analýzu SLEEPT, která kromě již výše zmíněných prostředí zahrnuje rovněž environmentální okolí podniku. S větším důrazem na kvalitu životního prostředí je dobré se na analýzu tohoto prostředí taktéž zaměřit.

### **3.6.2. Porterův model konkurenčních sil**

Porterův model konkurenčních sil znázorňuje konkurenty podniku. Tento model bere v úvahu konkurenty reálně existující a konkurenty potenciální. S modelem lze různě pracovat a použít jej například pro konkurenční strategii v novém odvětví, rozvíjejícím se odvětví nebo naopak v upadajícím odvětví. Pro založení nového podniku postačí základní Porterův model konkurenčních sil, který posuzuje hrozby ze strany existující a možné budoucí konkurence podniku.

**Vnitřní konkurence** představuje oblast podnikání ve které firma podniká nebo bude podnikat. Názorně řečeno vzdělávací agentura konkuruje vzdělávací agentuře, řezník konkuruje řezníkovi, dopravce dopravci. V některých případech může dojít výrazně diferenciaci konkurenčního subjektu např. co se týče typu použitého dopravního prostředku.

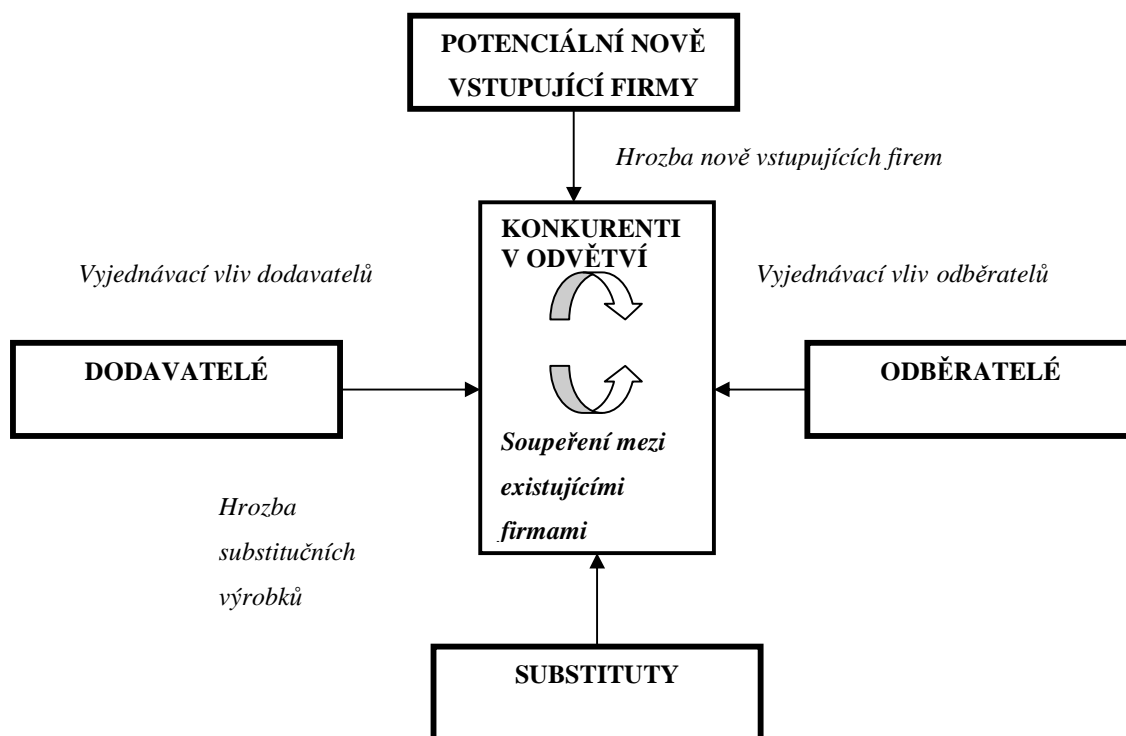
**Nová konkurence** zastupuje subjekty, které na trh vstupují nebo potencionálně hodlají vstoupit. Dle charakteristik budoucího vývoje trhu a trendu na trhu, lze odhadnou velikost hrozby nové konkurence. Není jednoduché přesně zjistit novou konkurenci, ve většině případech se jedná pouze o odhad nové konkurence. Vstupuje-li náš podnik na trh, budeme to my, kdo představuje novou konkurenci.

**Vyjednávací síla dodavatelů** je ovlivněna např. dostupností dodavatelů, jejich flexibilitou, závislostí firmy na dodavatelích, možností integrace dodavatelů do obchodní či výrobní strategie firmy. Nespolehlivost a neohebnost dodavatelů může představovat pro firmu velký problém, tudíž při nově vznikajícím podnikatelském plánu je nutno se zamyslet nad dodavateli a jejich možnostech.

**Vyjednávací síla zákazníků** se odvykle odvíjí od vývoje prodeje a chování zákazníků. Tato část porterova modelu řeší segmentaci zákazníků, velikost trhu, vývoj na trhu, tržní podíl firmy a konkurence, nákupní chování zákazníků, marketingové a distribuční kanály, vnímání firmy ze strany zákazníků.

Riziko konkurence substitutů vyplývá z hrozby možnosti nahradit naše výrobky jinými substitučními výrobky. Nými nabízené produkty jsou nahrazeny jinými produkty. Typickým příkladem substituce je zábava – kino soutěží s televizí. [2]

**Obr. č. 3:** Porterův model konkurenčních sil



**Zdroj:** PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, 1. vydání Praha: Viktoria Publishing, 1994, 402 s. ISBN 80-85605-11-2

### 3.6.3. Analýza SWOT

Analýza SWOT patří v dnešní době k oblíbeným a rozšířeným analýzám. Analýza SWOT posuzuje zkoumaný objekt jednak z hlediska silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) posuzovaného objektu a také z hlediska příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) daného objektu.

Silné a slabé stránky je možné ovlivnit neboť se jedná o interní faktory. Pokud jsme si vědomi našich silných a slabých stránek, můžeme na nich zapracovat a výrazně je ovlivnit, neboť se jedná o vnitřní faktory. Silné stránky mohou být např. důraz na požadavky zákazníka. Snažíme se adaptovat naše výrobky a služby přáním zákazníků a to je naše konkurenční výhoda. Slabé stránky mohou být např. prostoje v dodacích lhůtách našeho zboží. Zapracujeme-li na zkrácení dodací lhůty, můžeme z naší slabiny udělat silnou stránku.

Hrozby a příležitosti představují externí faktory, které podnik jen velice těžko ovlivní, ale pokud známe naše hrozby a příležitosti, můžeme se jim alespoň přizpůsobit. Typickým příkladem hrozeb a příležitostí je např. legislativní prostředí či zuřící ekonomická krize. Na rozdíl od silných a slabých stránek, podnik nemůže hrozby či příležitosti změnit, ale může na ně adekvátně reagovat, pokud má o nich dostatečný přehled. Pro úplnost uvádím náměti pro identifikaci faktorů SWOT analýzy:

**Tab. č.1:** Možné zdroje silných a slabých stránek podniku

Oblast podniku	Silné stránky	Slabé stránky
Procesy	Vysoká produktivita práce	Doba uvedení na trh
Management	Vize "tah na branku"	Chybí strategické řízení
Obchod a marketing	Perfektní zakázky, prodeje	Chybí znalost trhu
Personál	Loajální a nadšený tým	Závislost na jedné profesi
Jiné znalosti a dovednosti	Skvělý vývojový potenciál	Problematický servis
Zkušenosti	Znalost trhu a trendů	Nekompetentní pracovníci
Průmyslové vlastnictví	Značka, patenty	Uplynutí patentových práv
Areál podniku	Perfektní lokalita, poloha	Špatná nájemní smlouva
Výroba	Špičkové výrobní vybavení	Zastaralé výrobní linky
Informační technologie	Skvělé řízení informací	Zastaralý poruchový IS
Finance	Solidní cash-flow	Předlužení, nízká likvidita

**Tab. č.2:** Možné příležitosti a hrozby podniku

Oblast	Příležitost	Hrozba
Trh	Rychle rostoucí trh	Zanikající trh
Typ podnikání	Chybí dominantní hráči	Silná rostoucí konkurence
Normy, standardy	Přesah požadavků norem	Náklady na certifikace
Pracovní trh	Dostatek volných zdrojů	Legislativa, sociální dávky
Technologický rozvoj	Nové tržní příležitosti	Nároky na znalosti
Ekonomické trendy	Růst HDP, životní úroveň	Pokles poptávky
Legislativa	Zákon rozšířil trh	Složitost zákonů, náklady
Politika	Snížení daní, dotace	Investiční pobídky
Globalizace	Rozšíření trhů	Nová konkurence

Zdroj: KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1605-0

### **3.7. Marketingový plán**

Klíč k úspěchu podnikatelského projektu tkví v poznání trhu na které bude podnikatelský subjekt působit. Analýza trhu slouží pro poznání trhu, k prognóze poptávky, vyjasnění konkurenční situace atd. Analýza trhu je podklad pro vyhotovení marketingové strategie a pro základní marketingové nástroje jako je marketingový mix. Marketingová strategie je součástí celkové strategie podniku.

#### **3.7.1. Marketingový výzkum**

Cílem marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí. Marketingový výzkum se především zaměřuje na poptávku a konkurenci, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje. Úkolem marketingového výzkumu je tedy poznat trh a jeho chování.

Je mnoho způsobů jak získat informace o trhu, informační zdroje se mohou opírat o statistické údaje kvantitativního charakteru, které se mohou týkat trhu obecně nebo určitého

tržního segmentu. Informace kvantitativního charakteru by měly zahrnovat údaje o obecných ekonomických indikátorech vztahujících se k poptávce, jako je počet obyvatelstva a jeho růst, spotřeba na obyvatele, hrubý domácí produkt, informace o výši domácí produkce a importu, daních, obchodních praktikách apod.

Marketingový výzkum by měl mít k dispozici i informace nekvantitativního charakteru. Tyto informace je možno získat prostřednictvím různých testů, interview, anket a pozorování. Časový horizont údajů nekvantitativní povahy je jen zřídka jeden rok, obvykle se jedná o období od 3 až 5 let. Pro zpracování marketingového výzkumu je potřeba provést následující kroky.

**Stanovit cílový trh** projektu včetně popisu a analýzu jeho struktury. V tomto kroku se definuje trh (skupiny výrobků, regiony), charakteristika produktů, podpora prodeje, distribuční kanály, základní formy konkurence, kvantitativní charakteristiky trhu, kvalitativní charakteristiky trhu.

**Analýza zákazníků** se věnuje otázkám: Co se nakupuje na trhu? Proč se to nakupuje? Co motivuje zákazníky ke koupi? Kdo jsou kupující? Kdo rozhoduje o nákupu? Kdy se zboží nakupuje a v jakém množství? Kde se nákupy uskutečňují?

**Definice segmentů trhu** rozděluje trh na dílčí části dle chování zákazníků. Trh tedy není zkoumán jako celek, ale jako segment, dle jeho charakteristik. Segmentace trhu může být založena na třech základních faktorech. Geografické hledisko bere v úvahu národnost, region, městskou či venkovskou dominanci. Sociálně demografické kritérium zohledňuje věk, pohlaví, příjem, vzdělání, profese apod. Psychologické kritérium se zabývá např. inovativností zákazníků.

**Analýza tržní konkurence** zkoumá konkurenční faktory. Tato analýza specifikuje hlavní tržní konkurenty z hlediska jejich chování, velikosti prodeje, velikosti hospodářských výsledků, personálního zabezpečení. Analýza zkoumá i možnost vstupu na trh dalších konkurentů a možné reakce stávajících konkurentů na náš vstup na trh. Velikost a význam konkurence ovlivňuje náš podíl na trhu, proto je důležité důkladně zmapovat konkurenty na trhu, aby nově vzniklý podnik byl připraven této konkurenci čelit.



**Analýza distribučních kanálů** zkoumá kanály, které spojují výrobce s konečným spotřebitelem. Jedná se o maloobchody, velkoobchody a přímou distribuci. Pomocí této analýzy získáme přehled o přednostech a nevýhodách různých distribučních kanálů.

**Oborová analýza** se zabývá hlavně stanovením životního cyklu oboru, ve kterém podnik podniká. Je nutné znát v jaké fázi životního cyklu se náš obor podnikání nachází, abychom odhadli naši současnou a budoucí úroveň vývoje trhu a tržního podílu. Oborová analýza rovněž analyzuje míru konkurence v oboru. Konkurence v oboru může být závislá na bariérách vstupu a výstupu z oboru, tlaku substitučních výrobků či vyjednávací síle dodavatelů a odběratelů.

Stanovení **budoucího vývoje poptávky** představuje závěrečnou a zároveň nejnáročnější fázi marketingového výzkumu. Nejprve je důležité stanovit odhad skutečného celkového objemu trhu nebo tržního segmentu. Snažíme se tedy zjistit současnou úroveň prodeje. Následně odhaduje maximální možné poptávky trhu. Tento odhad vychází z informací, které jsme již zjistili v předchozích fázích marketingového výzkumu. Ke stanovení možné poptávky trhu je možné použít celou řadu metod prognózních metod, avšak měli bychom mít na paměti, že základem veškerých prognóz je dokonalé pochopení trhu, charakteristik oboru a existujících trendů v oboru. [5]

### **3.7.2. Marketingový mix**

Marketingový mix je dalším nástrojem marketingového plánu. Marketingový mix tvoří produkt, cena, podpora prodeje a distribuce. Marketingový mix vychází z charakteristik zvolené strategie projektu. V dnešní době je marketingový mix jako nástroj pro systematickou analýzu zavrhován, avšak při tvorbě marketingového plánu pro malý podnik může velice dobře posloužit jako provázaný nadhled o produktové, cenové a propagační politice výrobku či služby. [2]

## **3.8. Finanční plán**

Stávající podnik analyzuje data z předchozích let, nový podnik nemá žádná historická data z účetnictví, vychází se z odhadu současných dat. Jelikož jsou budoucí data

odhadována na základě úsudku o budoucím vývoji podniku, doporučuje se počítat s pesimističtější variantou.

Plánování podniku začíná úvahami o peněžních tocích. Pokud máme k dispozici pečlivě promyšlený plán založení podniku, můžeme předběžně počítat s úrovní **jednorázových či pořizovacích výdajů** v souvislosti se založením podniku. Příklady výdajů při zakládání podniku: poplatky za založení podniku, právní a notářské poplatky při ověřování listin, sepsání nájemní smlouvy, pracovních smluv pro zaměstnance, zřízení účtu v bance, pojistné smlouvy, pořízení základního vybavení firmy, pořízení základního kancelářského vybavení firmy.

Na základě plánu pro založení podniku bychom měli umět dobře odhadnout a vyčíslit **průměrné provozní výdaje**. Průměrné provozní výdaje se zpravidla odhadují v rozsahu měsíčních výdajů, které obvykle zahrnují nájem a služby, náklady na cestovné a pohonné hmoty, měsíční mzda pro zaměstnance včetně sociálního a zdravotního pojištění atd. Nutno též brát v úvahu mimořádné výdaje a potřebnou peněžní rezervu.

Předpoklad budoucích výdajů lze stanovit poměrně snadno na základě dobře vypracovaného plánu pro založení podniku. Stanovit budoucí příjmy (výnosy ze zakázek) bude obtížnější. Odhad o budoucích příjmech bude především vycházet z marketingového plánu.

Sestavené odhady budoucích výdajů a příjmu se doporučuje zaznamenat do tabulky, kde může různě měnit původní příjmové a výdajové scénáře např. úpravou výše mezd, nebo odložením nákupu některého z firemních vybavení. Finanční plán by měl především podat informace o výkazu cash-flow a výsledovky. Pro první 3 měsíce by měly být výkazy cash-flow a výsledovky podrobně projektované. Pro další kvartály prvního roku by měly být tyto výkazy vypracovány v kumulovanějších položkách výdajů a příjmů. Doporučuje se stanovit stručnější odhad příjmů a výdajů pro následující 2 až 3 roky. Tyto kroky jsou pouze začátkem finančního plánování, neboť v průběhu podnikání je potřeba finanční plán upravovat na základě výsledů z minulého období a na základě interních a externích podmínek např. oborových trendů. [2]

### 3.8.1. Rozvaha podniku

Rozvaha podniku je povinný účetní výkaz, který podnik sestavuje podnik při jeho vzniku, v rámci účetní uzávěrky na konci účetního období. Rozvaha je přehled o struktuře majetku podniku, je to pohled na majetek v určitém čase, kdy je rozvaha vyhotovena. V rozvaze platí bilanční rovnost mezi aktivy a pasivy. Rozvaha se řídí principem účetní souvztažnosti, což se projevuje např. jako spotřeba majetku, která na jedné straně představuje úbytek majetku a na druhé straně se projeví v nárůstu majetku v podobě nárůstu zásob.

**Tab. č.3:** Rozvaha ve zkráceném rozsahu

<b>AKTIVA Celkem</b>	<b>PASIVA Celkem</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý hmotný majetek	Kapitálové fondy
Dlouhodobý finanční majetek	Fondy tvořené ze zisku
	Výsledek hospodaření minulých let
	Výsledek hospodaření běžného období
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>Cizí zdroje</b>
Zásoby	Rezervy
Dlouhodobé pohledávky	Dlouhodobé závazky
Krátkodobé pohledávky	Krátkodobé závazky
Finanční majetek	Bankovní úvěry a výpomoci
<b>Ostatní aktiva</b>	<b>Ostatní pasiva</b>

Aktiva podniku představují přehled hospodářských prostředků podniku z hlediska jejich struktury a pasiva hodnotí a analyzují tytéž hospodářské prostředky podle toho komu patří.

### **3.8.2. Výkaz zisku a ztrát (výsledovka)**

Výkaz zisků a ztrát je povinný účetní výkaz, který zobrazuje výsledek hospodaření na základě vztahů mezi výnosy podniku dosaženými v určitém účetním období a náklady. Výkaz zisků a ztrát má strukturovitě stupňovité uspořádání, na jehož základě jsou výnosy a náklady rozděleny na provozní, finanční a mimořádné. Výsledek hospodaření je rozdíl mezi výnosy a náklady. Pokud náklady převyšují výnosy dochází ke ztrátě, pokud jsou náklady menší než výnosy, podnik vykazuje zisk. Pro hodnocení podniku je nejdůležitějším ukazatelem provozní výsledek hospodaření, případně výsledek hospodaření po zdanění.

### **3.8.3. Analýza bodu zvratu (Break Event Point)**

Manažeři nemohou řídit podnik pouze na základě povinných účetních výkazů, neboť tyto výkazy nepředstavují úplný koloběh hospodářských prostředků podniku. Pro zachycení kompletního koloběhu hospodářských prostředků by podnik měl vést manažerské **účetnictví**, které eviduje náklady a výnosy pro potřeby řízení a rozhodování podniku. V manažerském účetnictví jsou základním nástrojem **kalkulace** a jim odpovídající kalkulační třídění nákladů. Náklady přímo související s výkonem se označují jako náklady **přímé**, náklady související s více druhy výkonu, jsou na kalkulační jednici přiřazované pomocí přírážek, jedná se tedy o nepřímé, též označované **režijní náklady**. Kromě přímých a nepřímých nákladů rozlišujeme náklady **fixní** a náklady **variabilní**. Náklady variabilní se mění v závislosti na objemu produkce, náklady fixní jsou z krátkodobého hlediska nezávislé na objemu výroby. Fixní náklady zahrnují náklady na dlouhodobý majetek a náklady na zabezpečení podniku jako celku např. Náklady na pronájem podnikových prostor. Fixní náklady s růstem objemu výroby klesají na jednotku produkce a tím klesají i průměrné náklady na jednotku produkce.

Rozdělení nákladů na fixní a variabilní je podstatné pro výpočet **bodu zvratu** (Break Event Point – BEP). Bod zvratu se používá ke stanovení objemu produkce. K bodu zvratu dojde, pokud se tržby budou rovnat nákladům, tržby tedy pokryjí všechny vynaložené náklady. Bod zvratu je definován na základě funkce tržeb a nákladů v závislosti na objemu výroby a prodeje.

Postup pro výpočet bodu zvratu  $Q_{BEP}$ :

$$T = P \cdot Q$$

*Kde:*

T = tržby

P = cena

Q = objem prodeje

Celkové náklady jsou funkcí fixních nákladů (FN), variabilních nákladů na jednotku (VaN) a množství vyrobených a prodávaných výrobků (Q):

$$N = FN + VaN \cdot Q$$

*Bod zvratu:*

$$Q_{BEP} = FN / P - VaN$$

Výše uvedený vzorec pro výpočet bodu zvratu je platný pro případ, že podnik produkuje pouze jeden druh výrobku. V případech kdy podnik produkuje více druhů výrobků je nutno vycházet z procentního podílu variabilních nákladů na tržbách.

$$Q_{BEP} = FN / Tržby - Pva \cdot Tržby = FN / PKP \cdot Tržby$$

*Kde:*

FN – fixní náklady za období

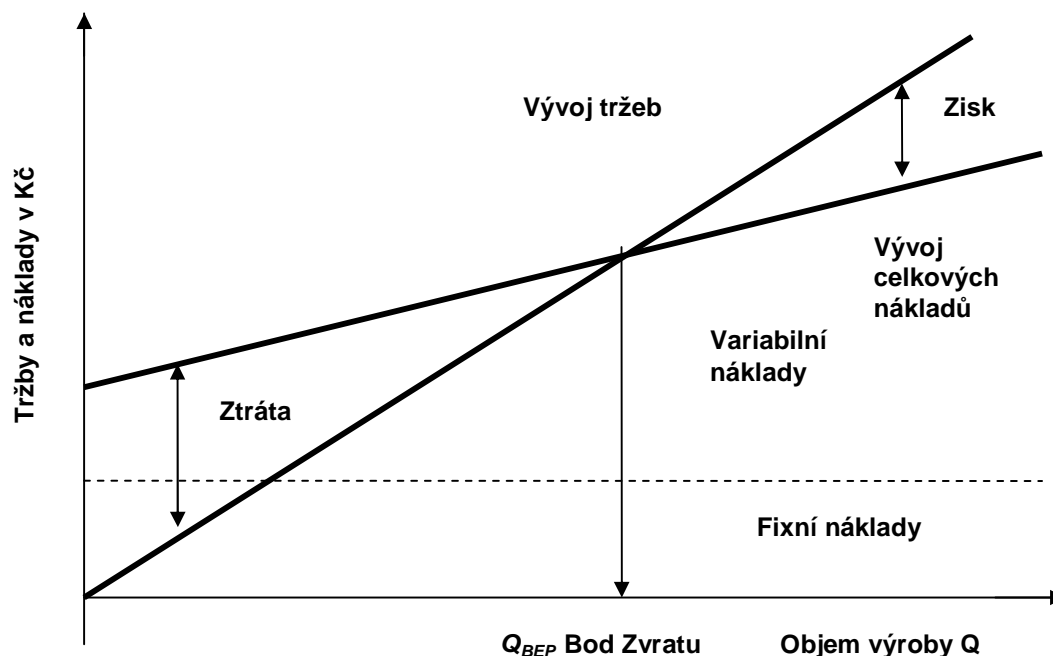
Tržby – tržby za období

PvaN – procentuální podíl variabilních nákladů na tržbách (ve tvaru indexu)

PKP – procentní podíl příspěvku ke krytí fixních nákladů a zisku na tržbách (ve tvaru indexu) tj. Platí  $PKP = 1 - PvaN$

Výpočet bodu zvratu je podstatnou informací pro vedení a vlastníky podniku, neboť stanovuje minimálním objem výroby (prodeje), který je nutno v podniku dosáhnout, aby se podnik neocítl ve ztrátě. Pokud bude objem prodeje převyšovat minimální výši stanovenou výpočtem bodu zvratu, podnik nebude ztrátový. [2]

Obr. č.4: Bod zvratu



Zdroj: KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1605-0

### 3.8.4. Cash-flow

Cash-flow je přehled o příjmech a výdajích podniku za určité období. Výkaz cash-flow je v České republice povinným výkazem pro podnikatele, kteří podléhají povinnému auditu. K zabezpečení platební schopnosti podniku nestačí pouze sledovat náklady a výnosy, ale sledovat i pohyb peněz tj. příjmů a výdajů. Cash-flow sleduje peněžní tok v provozní, investiční a finanční oblasti. Cash-flow je možno kvantifikovat přímou a nepřímou metodou.

**Přímá metoda** kvantifikace cash-flow sleduje položky příjmů a výdajů za dané období. Tato metoda je vhodná především pro malé podniky a plánování příjmů a výdajů v krátkodobém časovém horizontu.

*Počáteční stav peněžních prostředků*

+ Příjmy za určité období

- Výdaje za určité období

≡ Konečný stav peněžních prostředků

**Nepřímá metoda** sledování cash-flow se zakládá na využití informací o nákladech a výnosech pro účely vykazování pohybu peněz. Vykázaný účetní výsledek hospodaření je opraven o náklady a výnosy, které nejsou peněžními příjmy a výdaji. Tato metoda se používá pro vykazování peněz především v ročním časovém horizontu.

*Počáteční stav peněžních prostředků*

+ zisk (po úhradě a zdanění)

+ odpisy (snížily vykazovaný zisk, ale nejsou peněžními výdaji)

+/- jiné náklady (výnosy), nevyvolávající pohyb peněz

*CF z provozní činnosti*

- přírůstek fixního majetku, nakoupených akcií

*CF z investiční činnosti*

+/- přírůstek/úbytek dlouhodobých dluhů, vlastního kapitálu a dalších finančních zdrojů, výplata podílu ze zisku, získání dotací apod.

*CF z finanční činnosti*

≡ Konečný stav peněžních prostředků.

### **3.8.5. Zakladatelský rozpočet podniku**

Abychom mohli projekt založení nového podniku realizovat, budeme potřebovat na začátku vzniku podniku finanční zdroje. O zajištění dostatečných finančních zdrojů je nutné se postarat dlouho před tím, než podnik zahájí provoz. Mohlo by se totiž stát, že začnou chodit zakázky, ale podnik nebude mít dostatečné finanční prostředky pro provoz. Z toho důvodu je dobré stanovit tzv. **zakladatelský rozpočet podniku**.

Zakladatelský rozpočet podniku by měl zahrnovat předpokládaný **objem prodeje, velikost dlouhodobého majetku** potřebnou k zahájení provozu podniku, velikost a strukturu oběžného majetku, očekávané příjmy a výdaje, očekávané výnosy z podnikání. Podnikatel by se měl snažit přiblížit odhady na rozpočet co nejbližší **k realitě**. Již

sestavením samotného počátečního rozpočtu lze odhadnout, zda je projekt vhodný k realizaci či nikoliv. [2]

### **3.8.6. Finanční analýza**

Finanční analýza se zabývá analýzou současných a předchozích finančních výsledků podniku. Finanční analýza je důležitá nejen pro majitele, vedení a zaměstnance podniku, ale rovněž pro externí uživatele jako jsou např. banky, akcionáři, konkurence, odběratelé i potenciální investoři. Externí uživatelé mají možnost získat přehled o finanční situaci podniku z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash-flow. Tyto informace o finanční situaci podniku jsou zveřejněny ve výročních zprávách podniku.

Pro detailnější informace o finanční stránce podniku se používá analýza na základě poměrových ukazatelů. Údaje vyplývající z poměrových ukazatelů jsou důležitou informací hlavně pro banky a investory, kteří tímto zvažují účast na investování do podniku. Nejčastěji se v praxi používají čtyři skupiny poměrových ukazatelů:

- ukazatel likvidity
- ukazatel využití aktiv
- ukazatel rentability
- ukazatel zadluženosti. [7]

### **3.9. Analýza rizik**

Žádné podnikání se neobejde bez rizika, za účelem minimalizace nebezpečí rizika se provádí analýza rizika. Analýza rizika se provádí v závěrečné fázi podnikatelského plánu, avšak na přítomnost rizik by měli autoři podnikatelského plánu myslet v průběhu plánování podnikatelského projektu. Analýza rizik si hlade za hlavní cíl zjistit které faktory významně ovlivňují riziko daného podnikatelského plánu. Může se jednat např. o devizové kurzy, výši úroků či prodejní cenu, které mohou představovat riziko pro podnikatelský plán. Identifikována rizika by měl být klasifikována podle jejich velikosti. Na základě analýzy rizik, by se měl podnikatel rozhodnout jak jaká opatření je třeba podniknout pro eliminaci či snížení rizika na přijatelnou míru.



**Určení faktorů rizika** vychází ze zkušeností pracovníků, kteří podnikatelský plán připravují. Faktory rizika by měly být určeny nejen na základě předchozích zkušeností, ale také s výhledem na budoucnost. Identifikované faktory rizika jsou zaznamenány pro sestavení významnosti faktorů rizika. **Sestavení významnosti faktorů rizika** vychází z pravděpodobnosti výskytu faktoru rizika a intenzity negativního vlivu.

Z analýzy rizik následně posoudíme, zda jsou rizika přijatelná nebo je nutno podniknout opatření k zabránění výskytu rizika. Podnikatelské riziko může být sníženo odstraněním příčin rizika jde tedy o preventivní opatření proti riziku. Pokud nejde riziko odstranit, můžeme nepříznivé důsledky rizika např. proti riziku výpadku určité suroviny si zajistíme ještě další zdroj suroviny právě pro případný výpadek. [5]

Rizika jsou nedílnou součástí podnikání a existuje mnoho metod a doporučení s návody jak rizikům čelit. Každý podnikatel by si měl být vědom hrozících rizik. Podněty pro obranu proti rizikům lze hledat v literatuře o risk managementu.

## 4. Použitá literatura

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

[2] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1605-0

[3] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007, 14 str. ISBN 978-80-251-1605-0

[4] PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, 1. vydání Praha: Victoria Publishing, 1994, 402 s. ISBN 80-85605-11-2

[5] FOTR, J., *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vydání Praha: Grada publishing, 1995, 184s. ISBN 80-85623-20-X

[6] VALACH, J. a kol., *Finanční řízení a rozhodování podniku I. díl*. 1. vydání Praha: Nad zlato, 1993, 115s. ISBN 80-85626-12-8

[7] VALACH, J. a kol., *Finanční řízení a rozhodování podniku II. díl*. 1. vydání Praha: Nad zlato, 1993, 115s. ISBN 80-85626-13-6

[8] VEBER, J., SRPOVÁ J. a kol., *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání Praha: Grada publishing, 2006, 304s. ISBN 80-247-1069-2

[9] KNIGHT, P., *Vysoce efektivní marketingový plán*. 1. vydání Praha: Grada publishing, 2007, 139s. ISBN 978-80-247-1999-3

[10] DLOUHÝ,P. ITIL: Dobrý sluha, zlý pán. CIO Business World: IT strategie pro manažery, duben 2007,č.4, s.38 - 39.

[11] KARPECKI,L. Aktuální stav a trendy využití ICT v ČR. CIO Business World: IT strategie pro manažery, únor 2008 ,č.2, s.14 - 20.

[12] SLABA,R. ITIL:Platforma pro outsourcing a řízené ICT služby. CIO Business World: IT strategie pro manažery, únor 2008 ,č.2, s.44.

[13] KUFNER,V. Kvalifikace pro ITIL v3. CIO Business World: IT strategie pro manažery, únor 2008 ,č.2, s.46.

[14] VÁŇA,P.Efektivnější IT ve firmě? CIO Business World: IT strategie pro manažery, květen 2008 ,č.5, s.52 - 53.

[15] VOŘÍŠEK,K.výkonější díky IT. CIO Business World: IT strategie pro manažery, květen 2008 ,č.5, s.32 - 35.

[16] HOSPES,J.ITIL není kam spěchat. CIO Business World: IT strategie pro manažery,listopad 2008 ,č.11, s.16 - 17.

[17] KUBAL,P.IT zaměstnanost ve světě v ČR. CIO Business World: IT strategie pro manažery, prosinec 2008 ,č.12, s.16 - 22.

## 5. Elektronické zdroje

[10] *Zpráva o situaci na trhu práce v okrese Brno-Město v 1. pololetí 2008*

URL:<[http:// portal.mpsv.cz/sz/local/bm\\_info/sz/zpravy/2008](http://portal.mpsv.cz/sz/local/bm_info/sz/zpravy/2008)> [cit. 2009-02-07]

[11] *Informace pro investory – Obyvatelstvo a pracovní síla*

URL:<<http://www.brno.cz/index.php?nav01=112&nav02=1627&nav03=1632>> [cit. 2009-02-07]

[12] *Oficiální portál pro export a import – Přehled vybraných zákonů*

URL:< <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/prehled-zakonu/1000689>> [cit. 2009-02-07]

[13] *Vývoj hrubého domácího produktu*

URL:< <http://www.finance.cz/ekonomika/hdp/vyvoj/>> [cit. 2009-02-07]

[14] *Makroekonomická predikce České republiky, leden 2009*

URL:< [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/makro\\_pre.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/makro_pre.html)> [cit.2009-02-07]

[15] *Daně – Změny od roku 2009*

URL:< <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/zmeny-od-roku-2009/1001697/>> [cit.2009-02-07]

[16] *Daňový systém České republiky*

URL:<<http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/>> [cit. 2009-02-07]

[17] *Důvody pro zavedení ITIL*

URL:<[http:// www.itil.cz/index.php?id=988](http://www.itil.cz/index.php?id=988)> [cit. 2009-03-06]

[18] *Certifikace ITIL*

URL:<<http://www.itil.cz/index.php?id=1026>> [cit. 2009-03-06]

[19] *Podnikatelské prostředí v ČR*

URL:<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/ekonomicke-prostredi-cr/podnikatelske-prostredi-v-cr/1001738/49084/>> [cit. 2009-04-21]

[20] *Často kladené otázky týkající se CMMI*

URL: <[http://www.pdqm.cz/ForQM/CZ\\_CMMI\\_FAQ.html](http://www.pdqm.cz/ForQM/CZ_CMMI_FAQ.html)> [cit. 2009-04-26]

[21] *Co je Six Sigma*

URL:< <http://www.scacp.cz/cz.lean-a-six-sigma/co-je-six-sigma/> > [cit.2009-04-26]

[22] *Certifikace systému dle ČSN ISO/IEC 20000*

URL:<<http://www.cqs.cz/iso20.php>> [cit. 2009-04-26]

## **6. Seznam obrázků**

Obr. č. 1. Strategie

Obr.č. 2: Postup návrhu strategií a plánů

Obr č. 3: Porterův model konkurenčních sil

Obr. č.4: Bod zvratu

Obr č.5: Časový harmonogram

## **7.Seznam tabulek**

Tab. č.1: Možné zdroje silných a slabých stránek podniku

Tab. č.2: Možné příležitosti a hrozby podniku Tab. Tab. č.3: Rozvaha ve zkráceném rozsahu

Tab. č.4: Současný přehled daňové politiky ČR

Tab. č.5. Přehled konkurence

Tab. č.6: Přehled SWOT analýzy

Tab. č.7: Základní údaje společenské smlouvy s.r.o.

Tab. č. 8: Charakteristika základního Kurzu ITIL Foundation v3

Tab. č. 9: Charakteristika středně pokročilého kurzu ITIL Practitioner moduly dle životního cyklu IT služeb.

Tab. č.10: Charakteristika středně pokročilého kurzu ITIL Practitioner moduly dle procesního řízení

Tab. č.11: Charakteristika pokročilého kurzu ITIL Expert

Tab. č. 12: Přehled předpokládaných tržeb

Tab. č.13: Zakladatelský rozpočet

Tab. č.14: Předpokládané měsíční výdaje

Tab. č. 15: Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Tab. č. 16: Plánovaný výkaz Cash-flow

## **8. Seznam zkratek**

**BEP** - Break Event Point

**CEO** – Chief Executive Officer

**CIO** – Chief Information Officer

**CCTA** - Central Computer and Telecommunications Agency

**CMMI** - Capability Maturity Model Integration

**CobiT** - Control Objectives for Information and related Technology

**DPH** - Daň z přidané hodnoty

**HDP** - Hrubý domácí produkt

**ICT** - Information and Communication Technologies

**IPMA** -

**IT** - informační technologie

**ITIL** - IT Infrastructure Library

**ITSM** - IT Service Management

**LAN** - Local Area Network

**MŠMT** – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

**SWOT** - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**WAN** - Wide Area Network

## **Příloha 1: Zákony důležité pro podnikatele**

**Zákon č. 586/1992 Sb. ČR, o daních z příjmu** fyzických a právnických osob. Tento zákon definuje základní pojmy jako poplatník daně, předmět daně, osvobození od daně, zdaňovací období, základ daně atd. Zákon má 3 přílohy (Třídění hmotného majetku do odpisových skupin a 2 postupy při změně účtovací soustavy).

**Zákon č. 54/1956 Sb. ČR, o nemocenském pojištění zaměstnanců** upravuje problematiku nemocenského pojištění, vymezuje osobní rozsah pojištění, stanovuje dávky nemocenského pojištění, povinnosti zaměstnanců atd.

**Zákon č. 151/1997 Sb. ČR, oceňování majetku** upravuje způsoby oceňování věcí, práv a jiných majetkových hodnot.

**Zákon č. 143/1992 Sb. ČR, o platu a odměně za pracovní pohotovost** upravuje poskytování platu a odměn za pracovní pohotovost zaměstnanců. Zákon upravuje platové třídy a minimální platové tarify, různé příplatky např. za práci v noci. Zákon rovněž upravuje plat a náhradní volno za práci přes čas a ve svátek. Přílohou k tomuto zákonu je charakteristika platových tříd.

**Zákon č. 47/2002 Sb. ČR, o podpoře malého a středního podnikání** definuje systém a nástroje státní podpory MSP. Žadatelé musí vyhovovat kritériím předpisů EU, mít trvalý pobyt/sídlo na území ČR. Zákon definuje formy a oblasti podpory např. Návratnou finanční výpomoc, dotace, projekty výzkumu a vývoje, nova pracovní místa.



**Zákon č. 589/1992 Sb. ČR, o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.** Mezi poplatníky pojistného a sociálního zabezpečení patří právnické a fyzické osoby, OSVČ, zaměstnanci. Zákon upravuje sazby, odvod a způsob placení pojistného, penále a pokuty, počítání času a tiskopisy.

**Zákon č. 563/1991 Sb. ČR, o účetnictví** stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví. Zákon se vztahuje na právnické osoby (sídlo v ČR), zahraniční osoby podnikající na území ČR, fyzické osoby podnikající a vybrané organizační složky státu. Zákon upravuje používané účetní soustavy (podvojně nebo jednoduché účetnictví), účetní doklady, účetní zápisy a účetní knihy; dále účetní závěrku; způsoby oceňování; inventarizaci majetku a závazku a systém úschovy účetních záznamu.

**Zákon č. 262/2006 Sb. ČR, Zákoník práce** upravuje pracovně právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Zákon definuje pracovní poměr např. Vznik, změnu a skončení pracovního poměru, pracovní smlouvu, pracovní kázeň, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní dobu, mzdu a dobu odpočinku atd.

**Zákon č. 455/1991 Sb. ČR, o živnostenském podnikání** stanovuje druhy živností (živnosti koncesované, živnosti ohlašovací a volné), dále zákon stanovuje podmínky pro provozování živností, rozsah živnostenského oprávnění, náležitosti spojené s vydáním živnostenského listu/koncesní listiny a jejich centrálních evidencí.

## **Příloha 2: Postup pro založení s.r.o.**

Postup založení společnosti s ručením omezeným je poměrně zdlouhavý. Pro založení s.r.o je nutno provést následující kroky:

### **1. Uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu**

Společenská smlouva musí obsahovat alespoň:

- firmu a sídlo společnosti
- určení společníků
- předmět podnikání
- výše základního kapitálu a výše vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu
- jméno a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje
- určení správce vkladu
- další údaje požadované obchodním zákoníkem.

Při uzavírání společenské smlouvy je nutno mít na zřeteli výběr názvu obchodní firmy. Pod tímto názvem bude firma zapsána v obchodním rejstříku. Název firmy musí být nezaměnitelný s jinou firmou, nesmí působit klamavě a k jeho odlišení nestačí dodatek jiné právní formy. Notářský zápis včetně potřebného počtu kopií vytvoří každý notář za cenu zhruba od 2 do 3 tisíc Kč.

### **2. Složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu**

Způsob složení vkladů upravuje společenská smlouva. Vklad lze splatit ve lhůtě 5 let, před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceno 30% každého vkladu, v úhrnné výši všech vkladů alespoň 100 tis. Kč. Pokud je zakladatel jenom jeden, je nutno uhradit základní vklad v plné výši. Obvykle se vklady složí na bankovní účet. Nejlépe je založit nový účet na jméno správce vkladu. Banka na vyžádání dodá potvrzení o složení vkladů a o jeho výši. Potvrzení slouží jako jeden ze zakladatelských dokumentů a dokládá se při podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku. Vznikem společnosti se stávají vklady majetkem společnosti, která s nimi může volně disponovat.

### **3. Zajištění živnostenského oprávnění**

Při návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku je nutno doložit oprávnění k podnikání tj. živnostenský list nebo koncesi. Živnostenský list lze získat na živnostenském úřadě. Živnostenský úřad vyhotoví živnostenský list na základě splnění následujících podmínek:

- Osoba starší 18 let s plnou právní způsobilostí, tuto skutečnost prokáže občanským průkazem
- Bezúhonnost doložená výpisem z trestního rejstříku
- Výpis z finančního úřadu pro ověření daňových nedoplatků
- Doklad manžela/manželky o souhlasu s použitím majetku ve společném jmění manželů k podnikání.
- Doklad o vlastnictví, případně jiném užitelském právu (v případě, že podnikatel provozuje činnost v prostorách mimo trvalé bydliště.
- Doklad prokazující právní důvod pro užívání prostor, v nichž má právnická osoba na území České republiky sídlo.
- Zaplacení správního poplatku 1000 Kč.

Lhůta pro vyřízení živnostenského listu je 5 dnů od ohlášení živnosti, kdy je živnostenský úřad povinen provést zápis do živnostenského rejstříku a vydat podnikateli výpis. Lze nahlásit více činností zároveň. V mém konkrétním případě, kdy předmětem podnikání je vzdělávací a poradenská činnost, budu volit živnost volnou, ke které není potřeba žádná odborná způsobilost. Konkrétně se bude jednat o předmět podnikání č. 72. Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti a č. 60. Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků dle definice přílohy č.4 k živnostenskému zákonu č.455/1991 Sb.

#### **4. Zápis společnosti do obchodního rejstříku**

Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být podán do 90 dnů od založení společnosti. K návrhu se přikládá společenská smlouva, oprávnění k činnosti, potvrzení správce vkladu, posudek znalce o ocenění nepeněžitých vkladů. Navrhovatelé jsou povinni prokázat původ užívaných místností (např. nájemní smlouva nebo výpis z katastru) v nich mají sídlo podnikání.

Společnost je založena dnem sepsání společenské smlouvy. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

### **5. Registrace společnosti u finančního úřadu**

První povinností společnosti je registrace u finančního úřadu dle zákona o správě daní a poplatků. Tuto skutečnost je nutno provést do 30 od vzniku společnosti. Právnícká osoba se musí zaregistrovat u správce daně jako poplatník daně z příjmu právnických osob a jejich daní, případně u správy sociálního zabezpečení a dalších institucí.

Pokud je podnikatel zaměstnavatel, musí si rozšířit registraci u správce daně o plátcovství daně z příjmů ze závislé činnosti. Na správě sociálního zabezpečení je nutno se registrovat jako plátce pojistného za zaměstnance. U zdravotní pojišťovny je nutno provést oznámení o nástupu zaměstnance do zaměstnání.