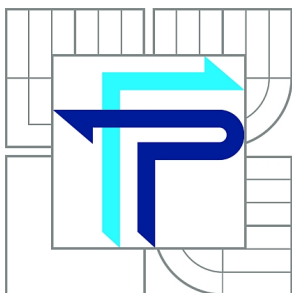




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU

BUSINESS PLAN FOR CREATING OF SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. JIŘÍ CHLADNÝ

VEDOUcí PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. JAN ROSENBERG

BRNO 2014

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Chladný Jiří, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský plán na založení malého podniku**

v anglickém jazyce:

**Business Plan for Creating of Small Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Vyd. 1. Praha: Grada, 1995, 178 s. ISBN 808562320x.

HISRICH, Robert D a Michael P PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 8085865076.

KORÁB, Vojtěch. Drobné podnikání. Vyd. 1. Brno: PC-DIR, 1995, 99 s. ISBN 8021406712.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. ISBN 802510592x.

WESTWOOD, John. Jak sestavit marketingový plán. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 117 s. ISBN 8071695424.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jan Rosenberg

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 03.04.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu podnikatelského plánu pro založení nového podniku nabízejícího služby v oboru účetnictví. Na teoretickou část práce navazuje zpracování analýz vnitřního a vnějšího prostředí, zakončené sestavením matice SWOT. Jádrem práce je vypracování samotného podnikatelského plánu spolu s jeho náležitostmi.

## **Abstract**

The thesis is focused on creating a business plan for a new business offering services in the field of accounting. The theoretical part is followed by processing analysis the internal and external environment and creating the SWOT analysis. The core of the work is to create a business plan with its appurtenances.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, účetnictví, služby, propagace.

## **Key words**

Business plan, PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis, accounting, service promotion.

### **Bibliografická citace diplomové práce:**

CHLADNÝ, J. *Podnikatelský plán na založení malého podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 91 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jan Rosenberg.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2014

.....

## **Poděkování**

Za odborné vedení, připomínky a pomoc bych rád poděkoval vedoucímu práce,  
Ing. Janu Rosenbergovi.

# OBSAH

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Úvod</b>                                                               | <b>10</b> |
| <b>1 Vymezení cíle práce, metody a postupy zpracování</b>                 | <b>12</b> |
| <b>2 Teoretická východiska práce</b>                                      | <b>13</b> |
| 2.1 Podnikání a podnikatel .....                                          | 13        |
| 2.2 Podnikání fyzických osob.....                                         | 14        |
| 2.2.1 Živnosti .....                                                      | 14        |
| 2.3 Podnikání právnických osob.....                                       | 15        |
| 2.3.1 Veřejná obchodní společnost .....                                   | 16        |
| 2.3.2 Komanditní společnost.....                                          | 16        |
| 2.3.3 Společnost s ručením omezeným .....                                 | 16        |
| 2.3.4 Akciová společnost .....                                            | 17        |
| 2.4 Malé a střední podnikání .....                                        | 17        |
| 2.5 Podnikatelské riziko .....                                            | 19        |
| 2.6 Analýzy užitá v rámci podnikatelského plánu.....                      | 20        |
| 2.6.1 PEST analýza .....                                                  | 20        |
| 2.6.2 Porterův model pěti sil .....                                       | 21        |
| 2.6.3 Interní analýza.....                                                | 24        |
| 2.6.4 Analýza SWOT .....                                                  | 24        |
| 2.7 Strategie podnikání .....                                             | 25        |
| 2.7.1 Strategický koncept nejnižších celkových nákladů.....               | 26        |
| 2.7.2 Strategický koncept diferenciacce .....                             | 26        |
| 2.7.3 Strategický koncept koncentrace pozornosti.....                     | 26        |
| 2.7.4 Strategický koncept konkurence kvalitou .....                       | 27        |
| 2.8 Podnikatelský plán.....                                               | 27        |
| 2.8.1 Celkové shrnutí plánu .....                                         | 28        |
| 2.8.2 Popis podnikatelské příležitosti.....                               | 28        |
| 2.8.3 Cíle firmy .....                                                    | 29        |
| 2.8.4 Marketingová a obchodní strategie .....                             | 29        |
| 2.8.5 Pracovníci a organizační rozdělení .....                            | 29        |
| 2.8.6 Finanční plánování .....                                            | 30        |
| 2.8.7 Harmonogram pro založení podniku za použití Ganttova diagramu ..... | 31        |

|          |                                         |           |
|----------|-----------------------------------------|-----------|
| <b>3</b> | <b>Analytická část</b>                  | <b>32</b> |
| 3.1      | PEST analýza.....                       | 32        |
| 3.1.1    | Politické a legislativní faktory .....  | 32        |
| 3.1.2    | Ekonomické faktory .....                | 36        |
| 3.1.3    | Sociální a demografické faktory .....   | 41        |
| 3.1.4    | Technologické faktory .....             | 44        |
| 3.2      | Porterův model pěti sil.....            | 45        |
| 3.2.1    | Hrozba substitutů .....                 | 45        |
| 3.2.2    | Potenciální noví konkurenti .....       | 45        |
| 3.2.3    | Konkurence v odvětví .....              | 46        |
| 3.2.4    | Vyjednávací schopnosti dodavatelů ..... | 46        |
| 3.2.5    | Vyjednávací schopnosti odběratelů.....  | 47        |
| 3.3      | Interní analýza .....                   | 47        |
| 3.3.1    | Osoba zakladatele podnikání.....        | 47        |
| 3.3.2    | Finance a majetek.....                  | 48        |
| 3.3.3    | Marketing a propagace .....             | 48        |
| 3.3.4    | Úroveň řízení a lidské zdroje .....     | 48        |
| 3.4      | Analýza SWOT.....                       | 49        |
| 3.4.1    | Silné stránky „S“ .....                 | 49        |
| 3.4.2    | Slabé stránky „W“ .....                 | 49        |
| 3.4.3    | Příležitosti „O“ .....                  | 49        |
| 3.4.4    | Hrozby „T“ .....                        | 50        |
| 3.4.5    | SWOT matice.....                        | 50        |
| <b>4</b> | <b>Návrh podnikatelského plánu</b>      | <b>52</b> |
| 4.1      | Celkové shrnutí plánu .....             | 52        |
| 4.2      | Popis podnikatelské příležitosti .....  | 53        |
| 4.3      | Cíle podniku .....                      | 54        |
| 4.4      | Marketingový plán.....                  | 55        |
| 4.4.1    | Produkt .....                           | 55        |
| 4.4.2    | Cena.....                               | 56        |
| 4.4.3    | Místo .....                             | 59        |
| 4.4.4    | Propagace .....                         | 59        |
| 4.5      | Organizační plán.....                   | 60        |

|                                        |                                                                                 |           |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.5.1                                  | Zaměstnanci a brigádníci .....                                                  | 60        |
| 4.5.2                                  | Vzdělávání.....                                                                 | 63        |
| 4.6                                    | Finanční plánování .....                                                        | 64        |
| 4.6.1                                  | Zahajovací rozvaha .....                                                        | 64        |
| 4.6.2                                  | Odhad výnosů.....                                                               | 65        |
| 4.6.3                                  | Odhad nákladů .....                                                             | 66        |
| 4.6.4                                  | Rozvaha, výkaz zisků a ztrát a peněžní toky v letech 2015, 2016 a 2017<br>..... | 71        |
| 4.7                                    | Harmonogram pro založení podniku za použití Ganttova diagramu.....              | 78        |
| 4.8                                    | Hodnocení rizik .....                                                           | 80        |
| <b>Závěr</b>                           |                                                                                 | <b>81</b> |
| <b>Seznam použitých zdrojů</b>         |                                                                                 | <b>83</b> |
| <b>Seznam tabulek, obrázků a grafů</b> |                                                                                 | <b>89</b> |
| <b>Příloha</b>                         |                                                                                 | <b>91</b> |

## ÚVOD

*„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé opuštění starého znamená nejistotu - skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držeti pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu!“ - Tomáš Baťa*

Citát jednoho z největších podnikatelů historie Československa vystihuje smýšlení autora této diplomové práce. Zaměstnání bere jako „vrabce v hrsti“, ale nedokáže se s ním do budoucna spokojit. Chce sebrat odvalu a založit svůj vlastní malý podnik poskytující služby vedení účetnictví a účetního poradenství. Po vybudování malého prosperujícího podniku, který bude schopen majiteli nabídnout alespoň podobné mzdové podmínky, jaké bude mít v tu dobu v zaměstnání, majitel firmy opustí své zaměstnání a bude se plně věnovat vzestupu a rozvoji podniku. Tato diplomová práce bude sloužit právě jako plán pro založení zmíněného podniku.

Práce je rozdělena do několika částí. První částí je Vymezení cíle práce, metody a postupy zpracování, kde budou popsány cíle, kterých chce autor při vypracování práce dosáhnout, a metody spolu s postupy použité pro vypracování práce.

Druhou kapitolou jsou teoretická východiska práce popisující základní teoretické pojmy, ze kterých autor bude vycházet v praktické části práce. Teorie je zaměřena na samotné podnikání, osobnost podnikatele, formy podnikání fyzických a právnických osob, vliv malého a středního podnikání na ekonomiku, podnikatelské riziko, podnikatelské strategie, analýzy prostředí a v neposlední řadě podnikatelský plán a jeho náležitosti.

Třetí částí představuje analýzy problému a současné situace, které budou vypracovány za použití analýz pro vnitřní a vnější prostředí. Konkrétními analýzami jsou PEST analýza vnějšího prostředí, Porterův model pěti sil pro analýzu odvětví a interní analýza pro zjištění slabých a silných stránek pro zamýšlené podnikání. Výsledným vyhodnocením těchto analýz je SWOT analýza, ze které vyplývají plánované strategie podniku.

Čtvrtou částí je podnikatelský plán na založení malého podniku. V podkapitolách podnikatelského plánu bude uvedeno shrnutí celého podnikatelského plánu, cíle podniku, marketingový plán, organizační plán a plán vzdělávání, finanční plán, harmonogram sloužící pro založení společnosti s ručením omezeným a hodnocení rizik.

V závěrečné části autor uvádí, jakých cílů bylo v práci dosaženo, čím jej práce obohatila a vyhodnocuje veškeré poznatky.

# **1 VYMEZENÍ CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem diplomové práce je jak znalostní obohacení a zdokonalení autora v problematice podnikatelského plánu a zakládání malého podniku, tak uvedení veškerých poznatků do praxe při vypracování vlastního podnikatelského plánu. Plán na založení malého podniku bude vypracován na základě provedení kritické analýzy. Vypracovaný podnikatelský záměr bude sloužit jako stěžejní plán při zakládání autorova podnikání po dokončení vysoké školy a dovršení potřebné praxe pro získání živnostenského oprávnění. Tento podnik by měl po prvních třech letech pravidelně generovat zisk, což pokryje zřizovací výdaje investované do podniku. Další zisky podniku budou využity na rozšíření služeb podniku, zkvalitnění těchto služeb a vzdělávání zaměstnanců. Podnik by měl také plně využívat svého potenciálu, který je charakterizován výhodou předpokládaných nízkých nákladů na provoz. Zaměstnání studentů, čímž se podnik vyhne výdajům na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, by se mělo stát základní konkurenční výhodou. Zakladatel podniku má také zkušenosti v optimalizaci procesů ze zaměstnání a ovládá software Microsoft Office Excel, který při těchto optimalizacích bývá v podnicích využíván (zakladatel vede kurzy Excel v rámci podniku, ve kterém pracuje). Protože si jako formu podnikání autor zvolil společnost s ručením omezeným, jeho hlavním cílem je vybudovat konkurenceschopný podnik, který bude dlouhodobě generovat zisk a jeho tržní hodnota bude narůstat.

V průběhu zpracování práce budou použity především deskriptivní metody. Užití těchto metod bude charakteristické pro druhou kapitolu práce, kde se autor bude zabývat teoretickou částí podnikání a podnikatelského plánu. Metod zkoumání ve formě analýz bude použito v kapitole zabývající se interním a externím prostředím podniku. Metody komparace a analogie budou použity z velké části v podkapitole finančního plánování podnikatelského záměru při vyhodnocování a porovnávání výkazů.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 Podnikání a podnikatel

Podle zákona č. 513/1991 Sb. v obchodním zákoníku se podnikání rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Od roku 2014 tento obchodní zákoník nahradil Zákon 89/2012 Sb., ale definice podnikatele zůstala podobná. Mezi podnikatele patří:

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

Pro ekonoma je podnikatelem takový člověk, který kombinuje zdroje, práci, materiál a jiná aktiva tak, že zvyšuje jejich hodnotu oproti hodnotě původní, zavádí změny, inovace a nový řád. (Karl Vesper, 1980, str. 2)

Dalším pohledem na podnikání je, že podnikání specifikují rysy novosti, organizování, kreativity, blahobytu, bohatství a přejímání rizika. (Hisrich a Peters, 1996, str. 21)

Jak popisuje Obrázek 1, základními stavebními kameny úspěšného podnikatelství jsou technická zručnost, manažerské schopnosti a osobní vlastnosti. Podnikatel by měl mít znalosti o budoucím produktu či službách, měl by porozumět sektoru, kde má v plánu podnikat. Manažerské schopnosti a znalosti v oblastech marketingu, financí a lidských zdrojů jsou druhým základním kamenem úspěchu podnikání. Třetí stavební kámen uvádí osobní vlastnosti člověka, který by měl být inovativní, rozhodný, zajímavý se o okolní prostředí a měl by mít týmového ducha. (Koráb a Mihalisko, 2005, str. 9)



Obrázek 1: Stavební kameny úspěšného podnikatelství (Koráb a Mihalisko, 2005, str. 9, zpracováno autorem)

## 2.2 Podnikání fyzických osob

### 2.2.1 Živnosti

Hlavním veřejnoprávním předpisem pro živnostenské podnikání je zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Podle zákona je živnost charakterizována tím, že se jedná o soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Živnostník tedy:

- pracuje pravidelně, ne nahodile či příležitostně,
- není nikým řízen,
- veškeré právní úkony vykonává pod vlastním jménem nebo firmou,
- nese veškeré riziko při podnikání a za jeho výsledky,
- jeho úmyslem je dosažení zisku z podnikání,
- řídí se živnostenským zákonem. (Mikušová 2004, str. 38)

Český živnostenský zákon vznikl ze základů zahraničních zákonů v tomto směru. Nejvíce bylo přejato z Živnostenského a řemeslného řádu Spolkové republiky Německa a z nové právní úpravy Živnostenského řádu Rakouské republiky z roku 1972. Hlavní obsah však musel být podstatně přepracován, aby se dokázal přizpůsobit stavu české ekonomiky a stavu České republiky všeobecně. Rozdělení živností dle živnostenského zákona:

- *ohlašovací živnosti* – vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení;
  - řemeslné živnosti – např. zednictví či klempířství;
  - vázané živnosti – např. vedení účetnictví, provozování autoškoly;
  - volné živnosti – ostatní živnosti bez odborné způsobilosti.
- *koncesované živnosti* – vznikají na základě správního rozhodnutí, např. cestovní kanceláře, taxislužba. (Koráb, 1995, str. 26)

Velkou výhodou ohlašovacích živností je, že živnostník může započít své podnikání v ten den, kdy na živnostenský úřad podal formulář ohlášení živnosti. Živnostník však musí splňovat všeobecné podmínky a případně i odbornou způsobilost. Odborná způsobilost se dokládá osvědčením o vzdělání, kvalifikaci a praxi, a to pro živnosti řemeslné, vázané a koncesované. Koncesované živnosti jsou udělovány na základě rozhodnutí příslušných orgánů a bývají zpravidla udělovány do 60 dnů od podání. (Mikušová, 2004, str. 43)

## **2.3 Podnikání právnických osob**

Společnosti popisované v této kapitole se rozdělují na kapitálové společnosti a osobní společnosti. Mezi osobní patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, mezi kapitálové řadíme společnost s ručením omezeným a akciovou společnost. V této podkapitole jsou popsány jak zvyklosti z dříve platného obchodního zákoníku, tak z nových zákonů nabývajících platnost od 1. ledna 2014, kdy obchodní zákoník nahrazuje zákon o korporacích a občanský zákoník, což nejvíce ovlivnilo společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.

### **2.3.1 Veřejná obchodní společnost**

Veřejnou obchodní společnost tvoří alespoň dvě osoby podnikající pod stejnou firmou. Tyto osoby ručí za závazky společnosti celým svým majetkem nerozdílně. Společníkem může být fyzická osoba splňující všeobecné podmínky pro provozování živnosti, anebo právnická osoba, jejíž práva a povinnosti ve veřejné obchodní společnosti vykonává její statutární orgán. Tato právní forma podnikání je z pohledu věřitelů a obchodních partnerů důvěryhodnější, než ostatní, které neručí celým svým majetkem včetně společníků. Statutárním orgánem společnosti jsou všichni společníci a společnost vedou v rámci zásad uvedených ve společenské smlouvě. Minimální výše základního kapitálu společnosti není zákonem stanovena. (Koráb a Mihalisko, 2005, str. 78)

### **2.3.2 Komanditní společnost**

Komanditní společnost je charakteristická tím, že v ní figuruje jeden nebo více společníků ručících za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu (komanditisté) a jeden nebo více společníků ručících celým svým majetkem (komplementáři). Založení komanditní společnosti vyžaduje ze zákona minimální počáteční vklad 5 000 Kč od komanditisty. Společnost za své závazky odpovídá celým svým majetkem. Statutárním orgánem jsou komplementáři podle toho, jak stanoví společenská smlouva. (Koráb a Mihalisko, 2005, str. 81)

### **2.3.3 Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou, fyzickou i právnickou, a povoleno je maximálně 50 společníků. Společnost ručí za závazky celým svým majetkem, ovšem na rozdíl od veřejné obchodní společnosti, ve společnosti s r. o. společníci ručí pouze do výše nesplaceného vkladu. Statutárním orgánem ve společnosti s ručením omezeným se stávají jednatelé, kterých může být jeden a více. Jednatelé jsou jmenováni valnou hromadou z řad společníků či jiných fyzických osob jednajících na základě pověření společníků. Jednatelé jsou oprávněni k obchodnímu vedení společnosti. (Koráb a Mihalisko, 2005, str. 79)

Minimální základní kapitál pro založení společnosti býval 200 000 Kč, od roku 2014 se však změnila v zákoně č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) částka povinného základního kapitálu

na symbolickou 1 Kč. V zákoně je však dodáno, že ochranu věřitelů zajišťuje ustanovení o správě majetku společnosti a odpovědnosti, a také pravidla o testu insolvence, které společnosti zakazují poskytovat určitá plnění v případě, že by se tímto způsobem dostala do úpadku. Tato úprava se tak snaží udržet vlastníky, aby podnikaly jako dobří hospodáři a „netunelovali“ vlastní společnost.

#### **2.3.4 Akciová společnost**

Akciová společnost je obchodní společností se základním kapitálem rozvrženým na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě. Společnost odpovídá za závazky celým svým majetkem, její akcionáři za závazky neručí vůbec. Statutárním orgánem společnosti je volené představenstvo, kontrolním orgánem je dozorčí rada. Společnost může být založena jedním a více zakladateli. (Eliáš, 2000, str. 19)

Ze zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích platném od začátku roku 2014 vyplývá, že zakladatelé akciové společnosti mají možnost vybrat si, zda má mít jejich společnost dualistickou či monistickou strukturu řídicích orgánů. Dualistická představuje povinnost vedle valné hromady zřídit představenstvo a dozorčí radu. Monistická struktura namísto těchto dvou orgánů zřizuje správní radu doplněnou o statutárního ředitele. Umožňuje se také, aby uvedené orgány měly pouze jednoho člena. Začínající podnikatelé tímto způsobem mohou snížit správní náklady společnosti. Doposud byl počet členů volených orgánů akciové společnosti minimálně šest (tři v dozorčí radě a tři v představenstvu). Povinná výše základního kapitálu akciové společnosti zůstává na stejné hodnotě, alespoň 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR

#### **2.4 Malé a střední podnikání**

Malé a střední podniky utváří zdravé a konkurenční podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost pojmout podstatnou část pracovních sil, uvolněných z velkých podniků, a jsou stabilizátorem ekonomického systému. (Bednářová a Škodová-Parmová, 2003, str. 13)

Zákon 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání uvádí, že podporovaným podnikatelem je ten, který splňuje kritéria stanovená přímo použitelným

předpisem Evropských společenství, který je popsán v tabulce níže. Z tohoto rozdělení se odvíjí všeobecné členění velikosti podniků v MSP<sup>1</sup>.

**Tabulka 1: Kritéria rozdělení MSP (Prahafondy.eu, zpracováno autorem)**

| Název kategorie podniku | Počet zaměstnanců | Obrat (čistý za poslední účetní období) nebo bilanční suma (aktiva v rozvaze) |                |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|
|                         |                   |                                                                               |                |
| Střední                 | 50 - 249          | ≤ € 50 milionů                                                                | ≤ € 43 milionů |
| Malý                    | 10 - 49           | ≤ € 10 milionů                                                                | ≤ € 10 milionů |
| Mikro                   | 0 - 9             | ≤ € 2 milionů                                                                 | ≤ € 2 milionů  |

Mezi důležité přínosy MSP patří:

- zmírnění negativních důsledků strukturálních změn,
- působení MSP jako subdodavatelů velkých podniků,
- vytváření pracovních příležitostí za nízkých kapitálových nákladů,
- vytváření podmínek pro vývoj a zavádění nových technologií,
- rychlejší přizpůsobení trhu,
- vyplnění okrajových oblastí trhů,
- decentralizace podnikatelské aktivity a pomoc rychlejšímu rozvoji regionů, menších měst a obcí. (Bednářová a Škodová-Parmová, 2003, str. 13)

V České republice malé a střední firmy poskytují práci více než 70 procentům osob zaměstnaných v soukromém sektoru, v ekonomice celkově zaměstnávají více než polovinu. Největší skupinou z MSP jsou podniky drobné, od jedné do devíti osob, které zabírají 96 %. V roce 2010 bylo v této skupině zaměstnáno 1,207 mil. osob. Tyto firmy jsou velmi malé, většinou charakteru sebezaměstnávání. Důkazem je průměrný počet zaměstnaných osob v této skupině, který činí pouze 1,2 zaměstnané osoby na jeden subjekt. Celková produkce malých a středních firem vzrostla za roky 2003-2010 o 50,1 % na 3,962 bil. Kč. Největší růst probíhal v letech 2003-2007, kdy produkce stoupla o 47,3 %. (Dubská, 2013, str. 1 - 3)

<sup>1</sup> MSP je všeobecně používanou zkratkou pro malé a střední podnikání.

## 2.5 Podnikatelské riziko

Mezi hlavní znaky podnikání patří podnikatelské riziko, které podstupuje každý podnikatel, ať už začínající, tak podnikatel působící už nějakou dobu na trhu. Pro představu bude první analyzováno samo riziko jako výraz, co znamená a jak je chápáno.

Riziko může znamenat například situaci vystavení nepříznivým okolnostem. Mezi další definice můžeme zařadit:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty nebo zisku,
- různorodost možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- odchýlení reálných výsledků od těch očekávaných,
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- neurčitá očekávání spojená s vývojem hodnoty aktiva a další. (Rais a Doskočil, 2007, str. 47)

Podle jedné z norem ISO z odvětví managementu rizik se vyskytuje objasnění pojmu riziko, jako kombinace pravděpodobnosti nějaké události a jejích následků. Specifikace pokračuje poznámkou, že termín riziko je obecně užíván, pouze když je tu alespoň jedna možnost negativních následků a že v některých situacích riziko vzniká z možností odchylky od predikovaného výsledku skutečnosti. (BSI, IEC, ISO, 2002, str. 33)

Podnikatelské riziko se dá hodnotit ze dvou stránek, z pozitivní či negativní. Za pozitivní stránku se dá považovat naděje většího zisku či úspěchu. Negativní stránkou je nebezpečí horších ekonomických výsledků. Aby se negativní rizika snížila, je potřeba rizika analyzovat a řídit je. Analýza rizik je prvním základním kamenem v procesu snižování vlivu rizik. Mezi hlavní body analýzy rizik patří:

- *identifikace aktiv* – charakteristika zkoumaného subjektu a popis vlastních aktiv;
- *stanovení hodnoty aktiv* – určení hodnoty aktiv a jejich významu, zhodnocení možných negativních dopadů na život subjektu při ztrátě, změně či poškození aktiv;
- *identifikace hrozeb a slabin* – určení druhů situací a akcí ovlivňujících hodnotu aktiv záporným způsobem, určení slabin subjektu;

- *stanovení závažnosti těchto hrozeb a míry zranitelnosti* – úkolem je určit pravděpodobnost výskytu hrozby a míru zranitelnosti subjektu při uskutečnění hrozby. (Rais a Doskočil, 2007, str. 51)

Tato analýza je charakteristická tím, že popisuje pravděpodobnost uskutečnění rizika a jeho dopadu na aktiva. Po analýze rizik se dostává do popředí management rizik řešící otázku, jakým způsobem, kdy a za pomoci čeho se budou analyzovaná rizika a jejich nežádoucí účinky eliminovat. (Rais a Doskočil, 2007, str. 50)

## **2.6 Analýzy užití v rámci podnikatelského plánu**

Pro proces formulace strategie, která je základním prvkem úspěchu či neúspěchu podniku, je důležité zprvu analyzovat jak vnější, tak vnitřní prostředí podniku. (Zuzák, 2008, str. 59)

V následujících podkapitolách se nachází teoretický popis analýz užitých v rámci podnikatelského plánu.

### **2.6.1 PEST analýza**

V názvu analýzy se skrývají slova, která představují základní prvky celé PEST analýzy. Analýza zkoumá vnější prostředí podniku. Známé faktory PEST analýzy jsou:

- **politické** a legislativní,
- **ekonomické**,
- **sociální** a kulturní,
- **technické** a technologické. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 10)

#### **Politické a legislativní faktory**

Stabilita zahraniční a tuzemské politické situace či členství ve společenstvích znamenají pro podniky příležitosti, ale i hrozby. Politické omezení se staví proti podnikům prostřednictvím daňových zákonů, antimonopolních zákonů, regulací exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a dalšími činnostmi orientovanými na ochranu lidí, kterými se myslí například zaměstnanci, spotřebitelé apod. Existence některých zákonů, směrnic a omezení může v některých případech způsobit až ukončení činnosti ovlivněných podniků. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 10)

## **Ekonomické faktory**

Podniky jsou také ovlivňovány ekonomickou situací v okolí, především z makroekonomického hlediska. Bezprostřední vliv na podniky mají indikátory makroekonomického prostředí jako míra ekonomického růstu, hrubý domácí produkt, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Podniky často propočítávají za pomoci finanční analýzy dopady změn zmíněných ukazatelů. Tyto změny mohou mít jak pozitivní, tak negativní dopad na podnik. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 11)

## **Sociální a demografické faktory**

Faktory ovlivňujícími podnik ze sociální a kulturní stránky jsou například ochrana životního prostředí, pracovní síla, průměrný věk a růst populace, životní úroveň a životní styl obyvatelstva. Tyto faktory jsou tvořeny kulturními, ekonomickými, demografickými, náboženskými, vzdělávacími a etickými podmínkami za života lidí. Při poznání trendů v této oblasti může podnik získat konkurenční výhodu v boji o zákazníka. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 11)

## **Technické a technologické faktory**

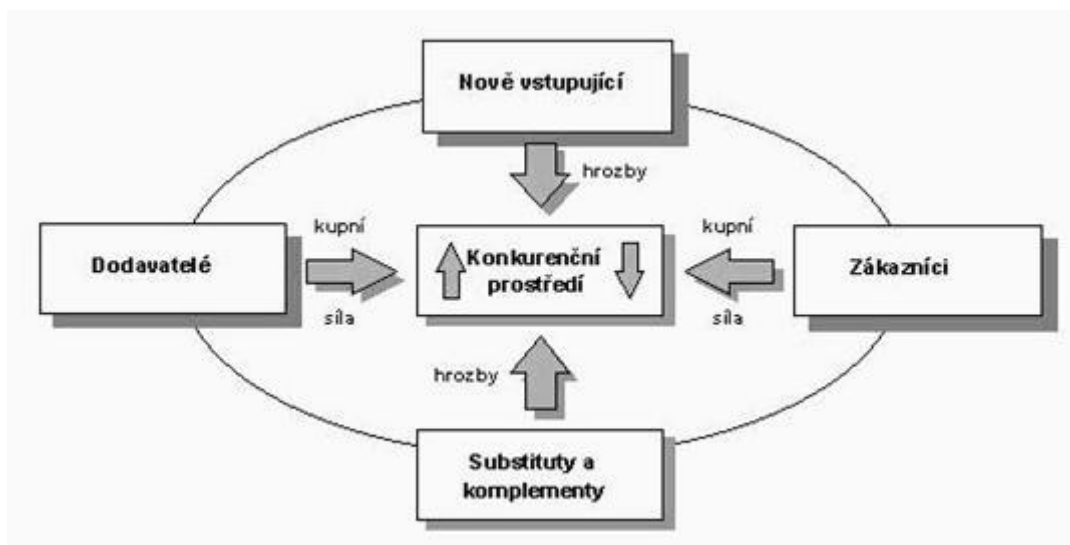
Aktivní inovační činnost a informovanost v oblasti technických a technologických změn jsou typickým prvkem úspěchu nadnárodních podniků. Předvídatost v oblasti technologií a technických řešení se stává významným činitelem úspěšného podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 11)

### **2.6.2 Porterův model pěti sil**

Pro analýzu konkurenčních sil v odvětví můžeme využít model pěti sil M. Portera, který je často používaným nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí. Do těchto pěti sil řadíme:

- hrozba substitutů,
- potenciální noví konkurenti,
- konkurence v odvětví,
- vyjednávací schopnosti dodavatelů,
- vyjednávací schopnosti odběratelů. (Zuzák, 2008, str. 70)

Model slouží k pochopení a identifikaci sil působících na podnik z hlediska budoucího vývoje a slouží také k řízení těchto sil strategickými rozhodnutími. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 35)



Obrázek 2: Schéma Porterova modelu (strateg.cz, 2013)

### Hrozba substitučních výrobků

Substitučními výrobky jsou takové výrobky, které mohou nahradit aktuální výrobek. Když tento substitut lépe vyhovuje požadavkům zákazníka, klient pochopitelně opustí původní výrobek a přejde k výrobcům substitutů. Podnik však může vyrábět produkty, jež si navzájem konkurují, aniž by utrpěl velké ztráty. Největším nebezpečím jsou substituty z jiných odvětví založené na odlišných principech. Například pokud se díky novým technologiím zvýší poptávka po inovativně řešených produktech za nižší cenu s novými technologiemi a technickými řešeními (obyčejný fotoaparát a digitální fotoaparát) nebo když se změní módní trend a zákaznické preference (móda golfu, móda kolečkových bruslí apod.). (Zuzák, 2008, str. 72)

### Potenciální noví konkurenti

Váznost hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví je ovlivněna vstupními bariérami do odvětví a očekávanými reakcemi ostatních konkurentů. Pokud v odvětví dojde k marginálnímu růstu zisku, odvětví se stává atraktivním pro vstup a podniky jsou ochotni překonávat více bariér najednou. Vstupními bariérami jsou:

- úspory z objemu a dostatek zkušeností stávajících hráčů na trhu,
- technologie a speciální know-how,
- znalost značky a oddanost zákazníků,
- kapitálová náročnost,
- absolutní nákladové výhody,
- přístup k distribučním kanálům,
- legislativní opatření a státní zásahy. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 39 - 40)

### **Konkurence v odvětví**

Většina podniků uznává za strategický cíl růst, avšak při realizaci tohoto cílového jednání se setkávají se snahou konkurence. Když jeden podnik v konkurenčním prostředí realizuje změnu strategie, můžeme očekávat, že konkurenční podniky zrealizují adekvátní reakci. Konkurenčními nástroji je změna celkové podnikové strategie nebo jen její dílčí části (cenová, výrobní nebo marketingová oblast). Strategie jsou také ovlivňovány změnami v odvětví a změnami v bariérách vstupu do odvětví. (Zuzák, 2008, str. 73)

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Síla ve vyjednávání s dodavateli často ovlivňuje celé odvětví, protože cena vstupů ovlivňuje celkovou ziskovost podniku. Například dodavatelé surovin, energie, technologie, kvalifikované práce mohou ovlivňovat cenu a kvalitu vstupů, což může odběrateli způsobit značné problémy. Vliv dodavatelů je tedy tím vyšší, čím vyšší vyjednávací silou dodavatel disponuje. O tom, zda dodavatel má velkou vyjednávací sílu, rozhoduje několik faktorů. Mezi ně se řadí důležitost vstupu pro odběratele, konkurence v odvětví a pozice dodavatele, možnost odběratele přejít na jiného dodavatele a další. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 40 - 41)

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Stejně jako vyjednávací síla dodavatelů může vyjednávací síla odběratelů ovlivnit podmínky v odvětví. Hlavními pákami jsou tlak na cenu a dodací podmínky. Odběratelé získávají silnou pozici, když odebírají velká množství, jsou v monopolním postavení,

jejich výrobek je nediferencovaný a můžou si zvolit jiného dodavatele, dodávaný výrobek pro ně není významný nebo v dodavatelském odvětví se vyskytují pouze malé podniky s malou vyjednávací silou. (Zuzák, 2008, str. 73)

### **2.6.3 Interní analýza**

Cílem interní analýzy je zjistit silné a slabé stránky podniku a uvědomit si, jakou má podnik výhodu oproti konkurenci. Silné a slabé stránky spolu s uvědoměním si konkurenční výhody jsou základem pro stanovení strategie podniku. Základní funkce podniku, které mohou tyto faktory ovlivnit, jsou:

- výroba či poskytování služeb,
- finance,
- marketing,
- úroveň řízení a lidské zdroje,
- výzkum a vývoj. (Korecký a Trkovský, 2011, str. 216)

Dalšími podmnožinami vnitřní kvality určenými k sebehodnocení jsou například zkušenosti managementu, kvalita výroby, technické vybavení, technologické postupy, úroveň výzkumu a vývoje, marketingu, lidské zdroje a finanční zdroje. (Korecký a Trkovský, 2011, str. 217)

### **2.6.4 Analýza SWOT**

Analýza byla pojmenována složením prvních písmen z anglických názvů základních prvků této analýzy. Silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) jsou stěžejními body analýzy sloužící pro analýzu konkurenčního prostředí, formulování strategie a pro možnosti odhadu dalšího vývoje. (Korecký a Trkovský, 2011, str. 218)

SWOT analýza je přístupem neustálé konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v okolním prostředí. Základním uplatněním analýzy je rozvoj silných a slabých stránek podniku a současně připravit podnik na příležitosti a hrozby. Kombinací klíčových potenciálních příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek vzniknou čtyři rozdílné vzorové situace, které můžou představovat budoucí orientaci strategie podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 78 - 79)

Následující schéma analýzy SWOT popisuje použití jednotlivých kombinací, ze kterých může vycházet formulace nové strategie zkoumaného podniku.

| SWOT-analýza    |              | Interní analýza                                                                                                   |                                                                                                            |
|-----------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |              | Silné stránky                                                                                                     | Slabé stránky                                                                                              |
| Externí analýza | Příležitosti | <i>S-O-Strategie:</i><br>Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu). | <i>W-O-Strategie:</i><br>Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.                                  |
|                 | Hrozby       | <i>S-T-Strategie:</i><br>Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.                                             | <i>W-T-Strategie:</i><br>Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky. |

Obrázek 3: Schéma analýzy SWOT (podnikatel.cz, 2009)

Analýza může podpořit vnímání faktorů vnějšího okolí a současně odhalit příležitosti k dalšímu zapojení unikátních zdrojů a určitých předností podniku tak, aby se dostal do výhody oproti konkurenci. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 80)

## 2.7 Strategie podnikání

Pro formulování podnikové strategie je potřebné zprvu nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím, což můžeme dokázat za použití nástrojů analýzy z předchozí kapitoly. Nejdůležitějším úkolem strategie je připravit podnik na veškeré situace přicházející v průběhu života podniku tak, aby byl podnik schopný odolat všem událostem na trhu, uvnitř firmy či v samotném okolí podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 3)

Aby byly podniky schopné konkurence v odvětví a přizpůsobili se dnešní dynamice procesů, využívají různé strategické koncepty. Vybrané koncepty jsou popsány v dalších podkapitolách.

### **2.7.1 Strategický koncept nejnižších celkových nákladů**

Tento koncept se zaměřuje na stanovení, co nejnižších celkových nákladů společnosti oproti konkurentům na daném trhu. Mezi důležité činnosti, jak dosáhnout stavu nižších nákladů oproti konkurenci například patří:

- investice do soustavné modernizace,
- výzkum a vývoj,
- odbourávání zbytečných činností a vedlejších aktivit,
- soustředění se na omezený počet výrobků,
- snižování fixních nákladů v produktu. (Preuss, 2006, str. 49)

Konkurenční výhoda plynoucí z nízkých nákladů je, že při nižších nákladech (nikoli při nejnižší ceně produktu) se urychlí návratnost kapitálu a tím může investovat do obnovy produktu nebo výroby. (Preuss, 2006, str. 49)

### **2.7.2 Strategický koncept diferenciacie**

Koncept diferenciacie je specifický tím, že podnik se snaží co nejvíce naslouchat zákaznickým potřebám a chce zákazníkovi poskytnout co nejlepší servis ke každému produktu. Produkt by se měl lišit od ostatních, poskytnout co největší komfort a měl by být šitý „na míru“ zákazníkovi. Tento koncept se využívá například v podnicích prodávající luxusní a značkové zboží. Hlavní myšlenkou je to, že zákazník je ochoten akceptovat vyšší náklady na zakoupení produktu výměnou za zavedenou značku a rozšířený servis. Zásadním rizikem pro podniky se strategií diferenciacie jsou situace, kdy zákazník přestane být ochoten platit vyšší cenu (např. období finanční krize) nebo v případě, kdy se změní trend ve zvoleném odvětví a podnik nestačí na tuto změnu zareagovat. Podniky jsou dále ohroženy různými imitacemi a padělkami značek. (Preuss, 2006, str. 49 - 50)

### **2.7.3 Strategický koncept koncentrace pozornosti**

V konceptu koncentrace pozornosti jsou hlavními činiteli mezní velikost firmy v odvětví či na trhu, optimalizace vnitřních nákladů podniku včetně nákladů na jeho řízení a vliv velkých firem na trhu. Pokud se představitelé podniku shodnou, že portfolio produktů je příliš široké a některé produkty na různých trzích nepřinášejí

dostatečný výnos za podmínek nákladů vyšších než jiné produkty, mohou uplatnit metody omezení činnosti firmy na nejziskovější produkty a trhy. Tento koncept je kombinovatelný se strategickým konceptem segmentace, který se věnuje předem stanovenému segmentu trhu. Problémy při užití konceptu podnikem mohou nastat, když specializace není doplněna snižováním fixních a variabilních nákladů. Odvětví, kde jsou významné slevy při vyšším odebraném množství komponent, může podnik dosáhnout značných efektů, když soustředí pozornost na omezený počet produktů poskytujících širokou paletu využití. (Preuss, 2006, str. 51)

#### **2.7.4 Strategický koncept konkurence kvalitou**

Koncept konkurence kvalitou je z pohledu zákazníka nejpřijatelnějším. Pod pojmem kvalita se však neskrývá jen kvalita technická, technologická nebo kvalita designu, kvalitou se chápe celý komplex vlastností, které jsou pro zákazníka žádoucí. Podniky pro dosažení maximální kvality z pohledu zákazníka využívají systém řízení jakosti dle normy ČSN ISO 9000:2000 a další aktualizované ISO normy z odvětví řízení jakosti. Podobně jako v konceptu nízkých nákladů je nezbytné neustále investovat do modernizace zařízení, do vzdělání pracovníků, optimalizovat procesy, zajistit technickou kontrolu všech procesů a odbourat vedlejší činnosti. S vyšší úrovní kvality produktů roste také image značky případně celého podniku a podnik tak může prodávat produkty za příznivější ceny. Oproti konceptu nízkých nákladů, systém řízení jakosti lépe sleduje a vyhodnocuje změny v příslušných faktorech (produkt, marketing, trh, odbytové kanály a jejich změny). (Preuss, 2006, str. 50)

### **2.8 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán je dokumentem napomáhajícím podnikateli při definování cílů zakladatelského záměru a způsobů, jak plán realizovat. Tento materiál popisuje všechny vnější i vnitřní faktory, související se založením nového podnikání. Při tvoření plánu je podnikatel většinou vázán sám na své schopnosti a dovednosti, avšak může si zaplatit i odborné konzultace či se poradit s vládními prostředky, které mají na starosti podporu podnikání. Podnikatelský plán může sloužit k nahlédnutí například zaměstnancům, investorům, zákazníkům či konzultantům. (Hisrich a Peters, 1996, str. 107 - 109)

Obsahový rámec podnikatelského plánu se odvíjí od toho, jaké informace potřebují poskytovatelé kapitálu, kteří očekávají popis historie firmy, podnikatelské cíle, právní vztahy, popis managementu, inovativní produkt, tržní a konkurenční situace, plánování, potřeby kapitálu, potenciálních výnosů, příležitostí a rizik. (Wupperfeld, 2003, str. 16)

### 2.8.1 Celkové shrnutí plánu

Každý podnikatelský plán by měl začínat stručným shrnutím nejdůležitějších bodů plánu. Shrnutí je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu hlavně kvůli tomu, že potenciální investoři či pracovníci úvěrových oddělení bank si čtou prvně právě tuto část. Proto by si měl autor dát záležet, aby bylo shrnutí poutavé, výstižné a dalo se přečíst a pochopit v pěti až deseti minutách. Součástí shrnutí by mělo být:

- *předmět podnikání/podnikatelský záměr* – jaké nabízí podnikání výkony, inovační řešení, příslušné trhy;
- *faktory úspěchu* – konkurenční výhody záměru, užitek pro zákazníka a osobní předpoklady managementu;
- *podnikové cíle* – výchozí předpoklady, cíle a možnosti růstu firmy, optimistický a realistický popis podnikatelské vize;
- *ekonomické cílové veličiny a potřeba kapitálu* – obrátové a ziskové cíle, potřeba kapitálu k realizaci projektu. (Wupperfeld, 2003, str. 16 - 17)

### 2.8.2 Popis podnikatelské příležitosti

Tato část se zaměřuje na popis podnikatelské příležitosti, mezi kterou například patří nalezení mezery na trhu, objevení nového technického řešení a další. Čtenář by měl být po přečtení přesvědčený, že právě náš nápad je ideální pro realizaci právě v tento okamžik a že máme pro jeho realizaci ty nejlepší předpoklady. Dále autor uvede, kdo výrobek či službu potřebuje, a převede tento nápad na budoucí tržby a zisk. V popisu podnikatelské příležitosti je potřeba se zaměřit na:

- *popis produktu (výrobek nebo služba)* – fyzický vzhled, vlastnosti, servis;
- *konkurenční výhodu produktu* – lepší než konkurence, koncepce, řešení problémů zákazníka;

- *užitek produktu pro zákazníka* – prospěch pro zákazníka, orientace na zákazníka. (Srpová, 2007, str. 16 - 17)

### 2.8.3 Cíle firmy

Definice vize a představy o tom, kam bude firma směřovat a kam se chce v budoucnu dostat. Od vize jsou dále odvozovány cíle firmy, které by měly být stanoveny podle metody SMART, která obsahuje ve svém názvu zkratky prvních písmem anglických slov. S je pro anglické slovo *specific* (přesně popsané, specifické), M jako *measurable* (měřitelné), A pro *achievable* (atraktivní, akceptovatelné), R jako *realistic* (reálné) a T je pro *timed* (termínované). Cíle firmy by měly být krátké, obsahovat v sobě prvky reklamy a měly by se stanovit přibližně na pět let dopředu. (Srpová, 2007, str. 18)

### 2.8.4 Marketingová a obchodní strategie

Dle slovníku je marketing zajišťování zboží nebo služeb uspokojujících požadavky spotřebitele. Jinou definicí je, že marketing je vyhledáváním toho, co spotřebitel chce a porovnává produkty firmy s jeho potřebami. Úspěšným marketingem se tedy rozumí, když podnik vlastní správný produkt, na správném místě, v pravý čas a má jistotu, že zákazník získal o produktu informace. (Westwood, 1999, str. 11)

Při stanovení marketingové strategie musíme první vyřešit tři základní okruhy:

- *výběr cílového trhu* – segmentace trhu,
- *určení tržní pozice produktu* – postavení produktu na trhu,
- *rozhodnutí o marketingovém mixu* – produkt, cena, distribuce, propagace. (Srpová, 2007, str. 22)

### 2.8.5 Pracovníci a organizační rozdělení

Realizace a fungování projektu je závislé na pracovních silách s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. Podle potřebného počtu a kvalitativních požadavků (kvalifikace, dovednosti a zkušenosti) se stanovují plány na výcvik personálu, náklady na výcvikové programy a osobní náklady (mzdy a platy, náklady na sociální a zdravotní zabezpečení, prémie a odměny). Při plánování pracovních sil musíme brát ohled na:

- *poptávku a nabídku pracovníků* – umístění výrobní jednotky či provozovny;

- *legislativní podmínky* – oblast pracovních vztahů, přijímání a uvolňování pracovníků, platové podmínky, podmínky směnového provozu a další;
- *počet pracovních dní v roce* – tento počet se často přeceňuje, obvykle můžeme počítat s 200 až 250 pracovními dny v roce. (Fotr, 1995, str. 48 – 49)

Případné investory projektu často zajímají klíčové osobnosti například z řad managementu, které by měly být specifikovány. Do specifikace se zahrnuje vzdělání a praktické zkušenosti, přednosti a úspěchy, motivace. (Struck, 1992, str. 35)

Organizační struktura podniku by měla být další složkou podnikatelského plánu a měla by popisovat podnik z hlediska procesů a jejich organizace. Neměl by chybět popis průběhových procesů a především organizační schéma. Organizační schéma by mělo popisovat, kdo má na starosti určité úkoly, kdo je dále přebírá a kdo je komu podřízen. (Struck, 1992, str. 38)

#### **2.8.6 Finanční plánování**

V kapitole finanční plánování jsou veškeré části podnikatelského plánu převedeny do číselné podoby a jsou posuzovány z ekonomického hlediska. Finanční plánování by mělo obsahovat tyto části:

- *plán nákladů* – variabilní a fixní náklady;
- *plán výnosů* – tržby za prodej výrobků a služeb, změna stavu zásob vlastní výroby, jiné provozní výnosy finanční výnosy, mimořádné výnosy atd.;
- *plán peněžních toků* – cash flow, předpokládané příjmy a výdaje související s podnikatelskou činností;
- *plánovaný výkaz zisků a ztrát* – výnosy, náklady a hospodářský výsledek;
- *plánovaná rozvaha* – očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování;
- *plán financování* – cizí zdroje, věřitelé, investoři. (Srpová, 2007, str. 28 - 31)

V případě začínající firmy je potřeba nalézt prostředky na založení firmy, prostředky na pořízení dlouhodobého majetku, prostředky na pořízení oběžného majetku a prostředky na zahájení podnikatelské činnosti. (Srpová, 2007, str. 28)

### **2.8.7 Harmonogram pro založení podniku za použití Ganttova diagramu**

Ganttův diagram (Gantt chart) se často v projektech užívá, jelikož se dle něj účelně zobrazují časové náročnosti a posloupnosti jednotlivých částí projektu. Management a kontrola projektu totiž vyžaduje detailní a zároveň realistické plánování. Návaznost částí projektu, časová náročnost činností a míra jejich plnění jsou základními proměnnými pro sestavení Ganttova diagramu, sloužícího jako názorný přehled o průběhu projektu. Grafická metoda Ganttova diagramu je vhodná i pro znázornění kritické cesty (metoda CPM). (lorenc.info, 2014)

## **3 ANALYTICKÁ ČÁST**

Aby byla zvolena ta nejvhodnější strategie podnikání, byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí byla použita PEST analýza, pro analýzu oborového prostředí Porterova analýza pěti hybných sil a interní analýza. SWOT analýza popisuje silné a slabé stránky zvoleného podnikání spolu s příležitostmi a hrozbami působícími na podnikání z vnějšího prostředí.

### **3.1 PEST analýza**

Analýza PEST odhaluje skutečnosti odehrávající se v národním měřítku. Úkolem analýzy je také zjistit potenciální příležitosti pro rozvoj podniku a zjistit také hrozby, které by mohly v podnikání ovlivnit negativním způsobem.

#### **3.1.1 Politické a legislativní faktory**

##### **Zákon o DPH**

Zákon o DPH a jeho změny mohou mít dopad jak na podnik samotný, tak na jeho zákazníky. Při restriktivních opatřeních státu se může zvýšit cena DPH, což ovlivní jak cenu dodávek, tak výslednou cenu produktu či služby zakládaného podniku.

Podle zákona zákon č. 500/2012 Sb., o změně daňových, pojistných a dalších zákonů, se daň z přidané hodnoty od 1. 1. 2013 zvýšila u obou sazeb. Snížená sazba daně z přidané hodnoty stoupla z 14 % na 15 % a sazba základní vystoupala z 20 % na 21 %. Dále od 1. 1. 2014 nabyla účinnosti část šestá zákona č. 502/2012 Sb., čímž vznikla části daňových subjektů povinnost podávat daňová přiznání a další podání pouze elektronickou formou. Tuto povinnost mají i ty subjekty, které mají tzv. nulové přiznání a nevzniká tak u nich daňová povinnost. Úprava zákona platí pro právnické osoby bez výjimky, fyzické osoby, jejichž obrat převýšil za 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců šest milionů korun a fyzické osoby bez limitu obratu, když mají zákonem stanovenou povinnost podávat přiznání elektronicky. (portal.pohoda.cz, 2013)

## **Daň z převodu nemovitostí**

Pokud by podnik měl v zájmu nejen o pronájem prostor k podnikání, ale byl by záměr zakoupit tyto prostory, je nezbytné do kalkulací započítat i to, že zákonem č. 500/2012 Sb., o změně daňových, pojistných a dalších zákonů se změnila sazba daně z převodu nemovitostí z 3 % na 4 % ze základu daně (s účinností od 1. 1. 2013). Zvýšená sazba se vztahuje na případy změny vlastnictví k nemovitostem, k nimž došlo od 1. 1. 2013. (businessinfo.cz, 2013)

## **Daň z příjmu**

Daň z příjmu pro OSVČ je důležitým faktorem při poskytování služeb v oblasti vedení účetnictví. Při změně či úplném zrušení výdajových paušálů by podniku vznikly daleko větší administrativní nároky na vedení účetnictví klientům. Vedení daňové evidence je časově daleko náročnější, než pouhé vedení příjmů klienta.

Příjmy z podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti podle § 7 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů se rozdělují do čtyř skupin, ke kterým jsou určeny procentuální hodnoty paušálních výdajů snižující základ daně z příjmu:

- 80 % z příjmů ze zemědělské činnosti,
- 80 % z příjmů ze živností řemeslných,
- 60 % z příjmů z ostatních živností s výjimkou příjmů ze živností řemeslných,
- 40 % z ostatních příjmů (například příjmy z autorských práv). (mesec.cz, 2014)

Poplatníkovi uplatňujícímu výdajový paušál se díky této možnosti zjednoduší administrativa a celé podnikání vůbec. Živnostník tak nemusí uschovávat výdajové faktury, vést knihu jízd, evidovat zásoby, propočítávat odpisy, apod. (mfcr.cz, 2005)

**Tabulka 2: Vývoj daňových paušálů v ČR (mesec.cz, 2014)**

| Typ činnosti                            | Výše daňového paušálu za zdaňovací období |      |           |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------|------|-----------|
|                                         | 2008                                      | 2009 | 2010–2014 |
| Zemědělství, lesní a vodní hospodářství | 80 %                                      | 80 % | 80 %      |
| Řemesla                                 | 60 %                                      | 80 % | 80 %      |
| Ostatní živnosti                        | 50 %                                      | 60 % | 60 %      |
| Autorská tvorba, svobodná povolání      | 40 %                                      | 60 % | 40 %      |

Jak můžeme poznat z předchozí tabulky, výdajové paušály se co do procent v posledních letech nemění, ovšem mění se například maximální výdajové částky, které se dají od základu odečíst (např. při užití výdajového paušálu 40 % lze odečíst maximálně 800 000 Kč od základu) či zrušení možnosti OSVČ uplatnit slevu na vyživované dítě nebo slevu na vyživovanou manželku/manžela. (mesec.cz, 2014)

### **Minimální mzda**

Minimální mzda definováno jako nejnižší přípustná výše odměny, kterou je povinen zaměstnavatel poskytnout za práci zaměstnanci ovlivňuje podnik z hlediska mzdových nákladů. Mzda, plat či odměna z dohod o pracích uskutečněných mimo pracovní poměr totiž nesmí být nižší než minimální mzda.

Nařízením vlády č. 210/2013 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí se od 1. srpna 2013 změnila minimální mzda na 50,60 Kč/hod nebo 8 500 Kč/měsíc pro zaměstnance odměňené měsíční mzdou při pracovním týdnu obsahujícím 40 pracovních hodin. (mpsv.cz, 2014)

### **Systém důchodového zabezpečení**

Sledováním aktualit v důchodovém systému si podnik zajistí to, že klienti budou správně informováni a jejich daňová přiznání budou vyplněna s návazností i na tento systém (odpočet odvedeného penzijního připojištění ze základu daně apod.).

V České republice byl zaveden tzv. tří-pilířový systém, kdy se penze skládá ze tří samostatných příjmů. Prvním pilířem je penze obdržená od státu, která je výsledkem odvodů občana na sociální zabezpečení. Vyšší odvody na důchodovém pojištění znamenají vyšší důchod, avšak částka výplaty penze se s vyšším příjmem zvyšuje pomaleji. Druhým pilířem je penzijní fond, do kterého občan přispívá. V penzijním fondu jsou peníze zhodnocovány úrokovou sazbou. Třetím pilířem jsou investice a úspory občana. Zhodnocení peněz může být provedeno například investováním do akcií či založením a přispíváním do penzijního připojištění. V České republice je finančně podporováno penzijní připojištění státním příspěvkem nebo možností snížení daňového základu o zaplacené částky penzijního připojištění. (finance.cz, 2014)

### **Politická situace**

Stabilita politické situace je přáním každého podniku, protože neustálé změny ve složení orgánů Vlády a parlamentu zpravidla představují nestabilitu legislativy, která by mohla ovlivnit fungování podniku.

V České republice byla dne 18. února vyslovena důvěra vládě Bohuslava Sobotky, která je složena ze tří politických stran (Česká strana sociálně demokratická, ANO a KDU-ČSL). Přestože lídr strany ANO je vlivným podnikatelem, očekává se levicově orientované kroky české vlády. (vlada.cz, 2014)

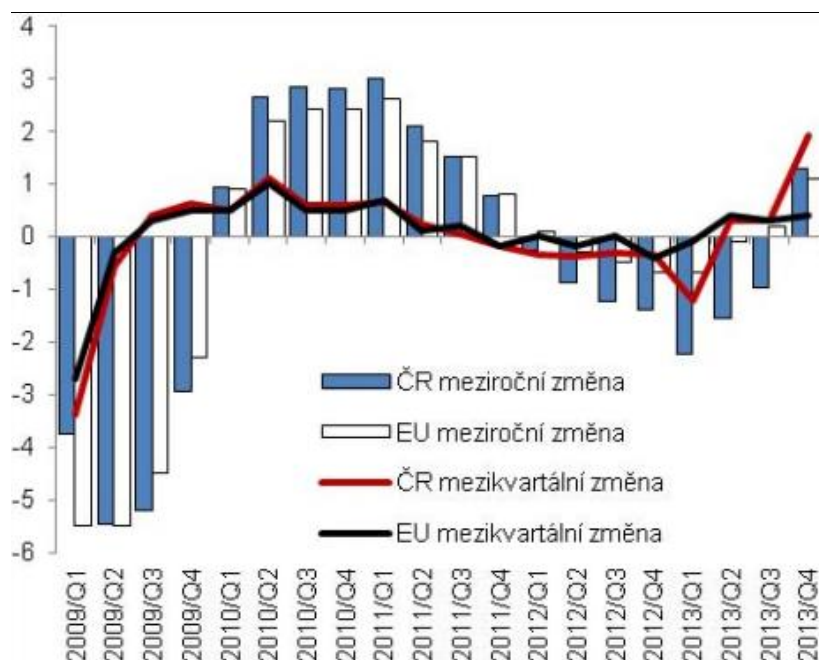
Index vnímání korupce, neboli CPI, se zaměřuje na řazení zemí podle míry vnímané korupce ve veřejném sektoru. Je stanovena stupnice 0–100, kdy 100 bodů označuje zemi s minimální korupcí a 0 bodů uvádí vysokou míru korupce. Česká republika se při měření CPI v roce 2013 umístila až na 57. místě. Ziskem 48 bodů se dostala mezi státy jako je Bahrajn, Chorvatsko a Namibie. Ve srovnání s 31 západoevropskými zeměmi, mezi kterými jsou členské státy EU, Norsko, Švýcarsko a Island, se Česká republika umístila až na 25. místě. (transparency.cz, 2013)

### 3.1.2 Ekonomické faktory

#### Hrubý domácí produkt

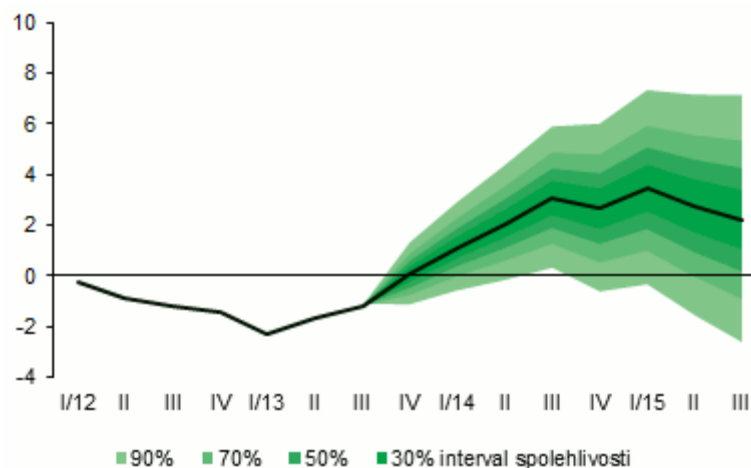
Je jedním z ekonomických ukazatelů ovlivňujících podnikatele při zakládání podniku. Podnikatel např. při recesi se rozhodne, že při momentálním stavu ekonomiky je pro něj jednodušší a výhodnější být zaměstnancem.

V roce 2013 pokračovala v české ekonomice recese. Meziroční pokles HDP vystoupal na 0,9 %, což je stejný výsledek jako v roce 2012. Zahraniční obchod v roce 2013 působil na konečný stav ekonomiky negativně. Tuto situaci zavinil pokles meziročního salda dovozu a vývozu z 1. a 3. čtvrtletí. V průběhu roku 2013 se meziroční poklesy v prvních třech čtvrtletích zmírnili z -2,2 % přes -1,6 % až na -1 %. Vlivy na nabídkové straně ekonomiky související s výběrem daní způsobilo silný mezikvartální růst HDP o 1,9 %, meziroční růst HDP tak byl ve 4. čtvrtletí 1,3 %. (czso.cz, 2014)



Graf 1: HDP - stálé ceny, očistěno od sezónnosti a vlivu počtu pracovních dní, v % (czso.cz, 2014)

V předchozím grafu jsou uvedeny hladiny HDP v České republice ve srovnání s hladinami Evropské unie od roku 2009 do roku 2013. Graf dále ukazuje srovnání mezikvartálních změn HDP České republiky a Evropské unie.



**Graf 2: Prognóza HDP (cnb.cz, 2014)**

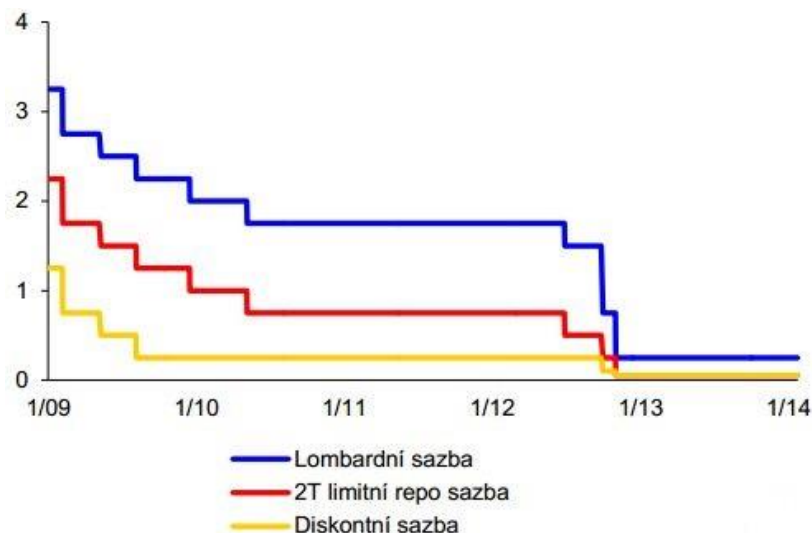
Graf ve tvaru vějíře poskytuje informace o prognóze vývoje hladiny sezonně očištěného růstu či poklesu HDP. Pásma jsou rozdělena do odstínů podle intervalů spolehlivosti v legendě grafu.

### **Úrokové sazby**

Úrokové sazby pro podnikatele představují možnosti, jak zhodnotit kapitál. To však musí probíhat s ohledem na oportunitní náklady.

Úrokové sazby byly v roce 2013 rozhodnutím Bankovní rady České národní banky ponechány na stejné úrovni, což je u dvoutýdenní repo sazby 0,05 %, u diskontní sazby 0,05 % a u lombardní sazby 0,25 %. (cnb.cz, 2013)

V následujícím grafu jsou uvedeny pohyby úrokových sazeb ČNB od ledna roku 2009 do ledna roku 2014.



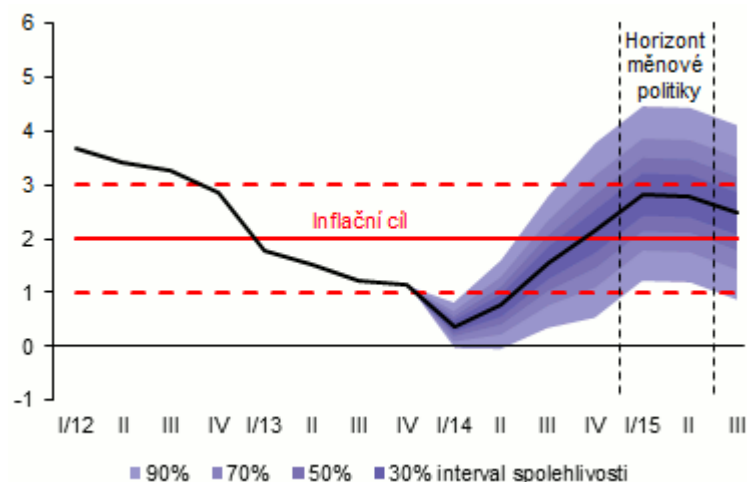
Graf 3: Úrokové sazby ČNB (cnb.cz, 2014)

Koncem roku 2012 se úrokové sazby dostaly na technickou nulu, což znamená, že tento nástroj ČNB pro uvolňování měnové politiky je již vyčerpán. (cnb.cz, 2014)

## Inflace

Pro každého podnikatele je tento ukazatel důležitou proměnnou při stanovení ceny vlastního produktu či služeb.

V České republice snižování cen energií a slabé poptávkové vlivy prostřednictvím cenového řetězce vedly ke snižování tempa růstu cen v celé ekonomice. Ceny dovozů se snížily o 0,2 % oproti roku 2012, ceny v průmyslu byly nejnižší od roku 2009. Míra inflace v roce 2013 v České republice byla 1,4 %. Hlavním cílem České národní banky je péče o cenovou stabilitu. Aby cenová stabilita byla na požadované úrovni, ČNB v roce 1998 začala využívat nástroj cílování inflace. Za pomoci nástroje, konkrétně měnová intervence, ČNB v listopadu 2013 ovlivnila růst cen zboží obchodovaného na tuzemském trhu v eurech. Na cenách v zahraničním obchodě se tento krok projevil významnějším růstem cen vývozu než dovozu, což zvýšilo konkurenceschopnost vývozců. (czso.cz, 2014 a cnb.cz, 2014)



**Graf 4: Prognóza inflace (cnb.cz, 2014)**

Vějířový graf ukazuje, s jakou spolehlivostí lze odhadnout budoucí vývoj inflace spotřebitelských cen. Pásma jsou rozdělena do odstínů podle intervalů spolehlivosti. Červenou nepřerušovanou čarou je zobrazen inflační cíl stanovený Českou národní bankou. (cnb.cz, 2014)

### **Zaměstnanost**

Trh práce a zaměstnanost ovlivňuje vyjednávací sílu podniku při zaměstnávání, čímž tato proměnná získává svou váhu a podnik by se měl o tyto proměnné zajímat, aby byl schopný reagovat na změny.

Trh práce České republiky v roce 2013 posílil. Počet zaměstnaných osob byl nejvyšší za posledních pět let. Meziročně vzrostla zaměstnanost o 0,9 %, ale tento růst byl daleko nižší, než v letech 2005 – 2008, kdy činil 2 %. Celoroční průměr celkové zaměstnanosti v roce 2013 byl 5 124,2 tis. osob. Proti roku 2012 se snížil počet zaměstnaných v oborech zemědělství a stavebnictví. Naopak počet zaměstnaných stoupl ve zpracovatelském průmyslu a skupině odvětví služeb (obchod, doprava, ubytování a pohostinství) o 1 %. Trojnásobně také rostlo tempo přírůstku zaměstnaných osob v odvětví s relativně nízkou váhou na celkové zaměstnanosti v ekonomice (např. informační technologie meziročně +2,7 %). Významný byl růst zaměstnanosti také ve veřejných službách o hodnotě +2,5 %, kde v posledních letech zaměstnanost meziročně klesala. (czso.cz, 2014)

## Měnové podmínky

Měnové podmínky mohou měnit cenové rozpoložení produkce jak při obchodování podniku se zahraničními klienty, ale mohou mít vliv i na ceny dodávek ze zahraničí, což ovlivňuje ceny na trhu a inflaci všeobecně.

Nejdůležitější změnou měnových podmínek v České republice byla v listopadu 2013 měnová intervence České národní banky oslabující kurz české měny. Hlavním důvodem intervence byla hrozící deflace a případné negativní důsledky této deflace. Intervence měla také napomoci exportérům, jimž se zvýší výnosy, vytvoří větší počet pracovních míst, zlepší se přírůstek mezd a zvýší se spotřeba domácností. Dále také mezi pozitiva patří možnost zlepšení investic a dlouhodobý důchodový efekt v podobě vyššího růstu HDP. Zaměstnanci Českého statistického úřadu zastávají názor, že Česká národní banka se tímto pokusila vyřešit i dvouletou recesi české ekonomiky. (czso.cz, 2014)

## Průměrná mzda, zdravotní a sociální pojištění

Tyto faktory rozhodují, zda podnik bude či nebude přijímat další zaměstnance vzhledem k jeho rozpočtu a možným nákladům na mzdy. Změny vyvolané vydáním nové legislativy mohou jak pozitivně, tak negativně ovlivnit náklady podniku.

Průměrná mzda je mzdou hrubou a je vypočtena jako podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc. Mzdami jsou v tomto případě chápány základní mzdy a platy, příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě. Do výpočtu se nezahrnují náhrady mzdy nebo platu za dobu trvání dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény placené zaměstnavatelem. (czso.cz, 2014)

**Tabulka 3: Srovnání průměrné mzdy a záloh na soc. zabezpečení (mesec.cz, 2013)**

| Údaj platný pro rok                 | 2012      | 2013      | 2014      |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Průměrná mzda                       | 25 137 Kč | 25 884 Kč | 25 942 Kč |
| Minimální záloha (hlavní činnost)   | 1836 Kč   | 1890 Kč   | 1894 Kč   |
| Minimální záloha (vedlejší činnost) | 735 Kč    | 756 Kč    | 758 Kč    |

Minimálním vyměřovacím základ pro platby zdravotního pojištění OSVČ<sup>2</sup> je dvanáctinásobek poloviční průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství. Pro rok 2014 byla stanovena průměrná měsíční mzda 25 942 Kč, z čehož byla vypočtena minimální záloha na pojistné 1 752 Kč měsíčně. Minimální vyměřovací základ pro platby zdravotního pojištění zaměstnanců a zaměstnavatelů je spojen s minimální mzdou, která od 1. srpna 2013 činí 8 500 Kč. Minimální pojistné zaměstnance, které tvoří 13,5 % z uvedeného vyměřovacího základu, tvoří částka 1 148 Kč za měsíc. (vzp.cz, 2014)

Minimální zálohy na sociální pojištění pro OSVČ se vypočítají z průměrné mzdy, která je vynásobena jednou čtvrtinou a dále opět vynásobena sazbou pojistného. Pro rok 2014 zálohy na sociální pojištění OSVČ činí 1 894 Kč měsíčně. Pro OSVČ vedlejší jsou zálohy 758 Kč měsíčně. (podnikatel.cz, 2013)

### **3.1.3 Sociální a demografické faktory**

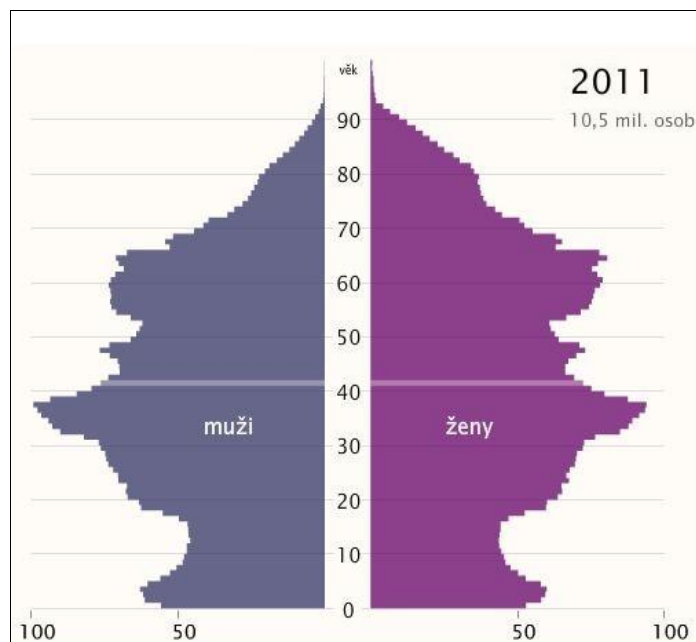
Věk, struktura obyvatelstva, kultura a další faktory také ovlivňují podnik, protože kvalitní, zkušený, flexibilní a především spokojení zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších základů ziskového podnikání. Podnik musí také brát ohledy na kulturu země, kde podniká, a na zaměstnance a jejich kulturní vyznání.

V České republice dlouhodobě klesá počet obyvatel narozených v Česku. Stagnaci celkového počtu obyvatel ČR vyrovnávají přistěhovalci převážně z východní Evropy. Dle Českého statistického úřadu měla Česká republika k 31. prosinci 2013 celkový počet obyvatel 10 512 419. (czso.cz, 2014)

Jak je patrné z obrázku Věková skladba obyvatelstva ČR v roce 2011, ženy se dožívají průměrně vyššího věku, než muži. V dnešní době se muži v České republice dožívají kolem 71 let v průměru, ženy kolem 78 let v průměru. Obyvatelstvo ČR v průměru stárne a vlády této republiky se už několik let pokouší vytvořit potřebnou důchodovou reformu a také zvýšit porodnost. Největším hrozbou se zdá to, že poměr důchodců na ekonomicky aktivním obyvatelstvu se zvyšuje. (czso.cz, 2014)

---

<sup>2</sup> OSVČ neboli osoba samostatně výdělečně činná je fyzickou osobou, která má příjmy z podnikání nebo z jiné samostatně výdělečné činnosti. Mezi OSVČ patří například živnostníci. (cssz.cz, 2014)



**Obrázek 4: Věková skladba obyvatelstva ČR v roce 2011 (czso.cz, 2014)**

Sníženou valorizací důchodů se lidé důchodového věku často dostávají na hranici chudoby. Co se týká domácností všeobecně, díky zvýšení slev na dani vzrostly příjmy domácnostem patřícím mezi nejvíce ohrožené chudobou. Tato fakta pomohla k poklesu počtu osob ohrožených chudobou jak v těchto skupinách domácností, tak i v celkové populaci. Míra ohrožení příjmovou chudobou byla překročena v roce 2013 v ČR u 871,8 tis. osob, tedy 8,5 % všech osob bydlících v bytech. (czso.cz, 2013)

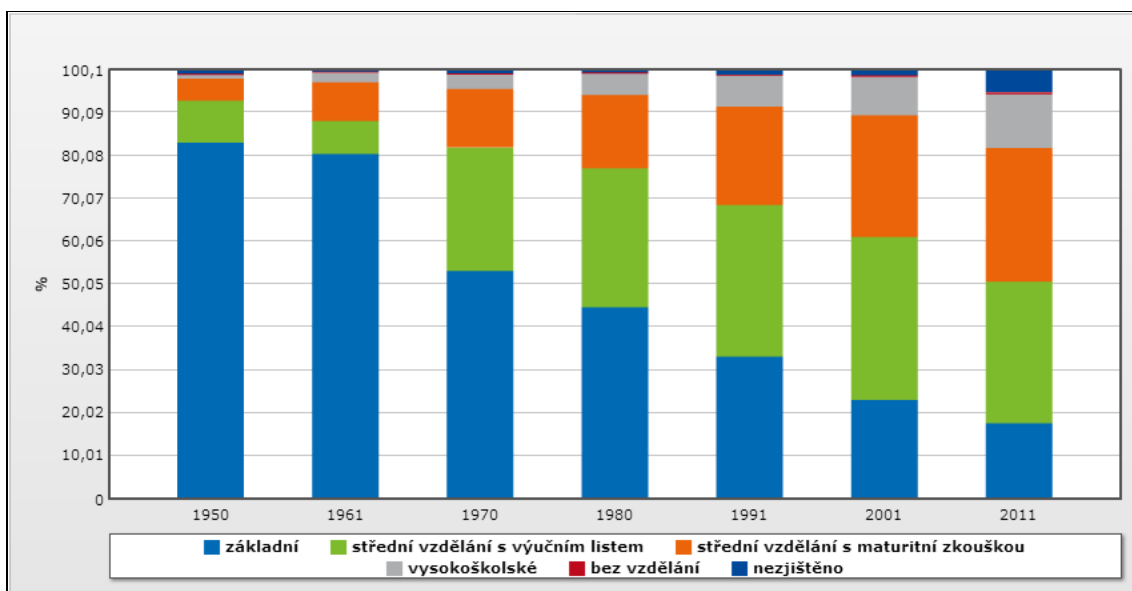
Náklady na život dítěte se stále zvyšují, státní příspěvky na děti a porodnost stagnují či se snižují, ženy získávají lepší postavení na trhu práce. Tyto a další faktory zapříčiňují, že ukazatele plodnosti jasně prokazují, že novodobý životní trend se projevuje na průměrném věku matky při narození prvního dítěte. (czso.cz, 2014)

Hranice chudoby, nejistota příjmů, daňová zátěž od státu, nízká podpora rodin patří mezi hlavní body diskuze, proč většina obyvatelstva ČR volila ve volbách do Poslanecké sněmovny strany jako jsou Česká strana sociálně demokratická, ANO podnikatele Andreje Babiše a Komunistickou stranu Čech a Moravy.

Při sčítání lidu, domů a bytů v roce 2011 bylo analyzováno, že počet ateistů v ČR se pravděpodobně zvyšuje, jelikož z celkového počtu obyvatel, kteří na otázku ohledně náboženství odpověděli, celkem 447,2 tis. osob, udávalo více než 81 %, že jsou bez náboženské víry. Okolo 9 % obyvatel uvedlo, že jsou sice věřící, ale nehlásí se

k žádné církvi, ani náboženské společnosti. Věřících hlásících se ke konkrétní církvi nebo náboženské společnosti bylo v roce 2011 okolo 5 % celkové populace, což představuje necelou desetinu z těch, kteří na otázku víry napsali konkrétní odpověď. Nejvyšší podíl věřících se hlásí k Církvi římskokatolické (54 % věřících). (czso.cz, 2012)

Úroveň vzdělávání v České republice se zvyšuje, což dlouhodobě láká zahraniční investory, kteří využívají výhodného vztahu mezi vzděláním potenciálních zaměstnanců a náklady na jejich mzdy.



Graf 5: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání (czso.cz, 2014)

Na grafu rozložení obyvatelstva podle vzdělání je jasně vidět trend zvyšování odborné kvalifikace obyvatelstva. V grafu můžeme dále podrobně analyzovat jeho rozdělení do jednotlivých skupin, jako je základního vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitní zkouškou, vysokoškolské vzdělání a bez vzdělání. V grafu je uvedena i poměrná část respondentů, která neuvedla dosažené vzdělání.

### 3.1.4 Technologické faktory

Dnešní doba rozvoje ICT<sup>3</sup> se odehrává i v České republice a podniky musí neustále sledovat toto odvětví, aby nezaostávali za konkurencí. Na zvýšení konkurenceschopnosti ČR v tomto oboru se vytváří plány vzdělávání obyvatel a podpory sektoru ICT služeb. Konkrétními cíli ČR v oblasti ICT jsou:

- zlepšení koordinace ICT projektů a kooperace vlády ČR s univerzitami a asociacemi z oboru ICT,
- zvýšení podílu ICT služeb ve veřejné správě,
- zvýšení exportu ICT služeb. (Voříšek, 2010)

Česká republika je všeobecně známá její vědeckou činností a objevy, mezi které v poslední době patří například:

- Truvada – lék proti AIDS Antonína Holého z Ústavu organické chemie a biochemie Akademie věd České republiky, který objevil i lék proti hepatitidě typu B v roce 2002;
- Nanovlákná – Technická univerzita v Liberci vytváří mikroskopická vlákna, která jsou viditelná pouze pod elektronovým mikroskopem. V budoucnosti by se tato technologie mohla stát jedním z hlavních nástrojů v boji proti přenosu virózních onemocnění. Nanovlákná mají široké použití jak ve stavebnictví, automobilovém průmyslu a dalších odvětvích;
- Systém Memrec – oko místo počítačové myši. Na ČVUT byl vyvinut přístroj napomáhající lidem s fyzickým postižením, kteří nemohou k práci používat klasickou myš či touchpad, při ovládání počítače. Ovládání počítače s tímto přístrojem probíhá skrze pohyby oka postiženého. Pohyb oka tak nahrazuje pohyb myši či prstu po touchpadu a kliknutí či enter je nahrazeno mrknutím. (czech.cz, 2014)

---

<sup>3</sup> ICT je zkratka oboru informačních a komunikačních technologií. Pochází z anglického názvu Information and Communication Technologies. Do tohoto označení nespádají jen počítače, ale například i mobilní telefony a další. (czso.cz, 2014)

## **3.2 Porterův model pěti sil**

Analýza se zabývá pěti silami v odvětví vedení účetnictví a poskytování účetního poradenství, dle Porterova modelu.

### **3.2.1 Hrozba substitutů**

Substitutem pro služby vedení účetnictví a daňové evidence u drobných podnikatelů může být software, který je zaměřený na vedení účetnictví a je zdarma ke stažení na webových stránkách poskytovatele. Pokud by tento software drobný podnikatel používal, mohl by si vést účetnictví sám, avšak veškerý software bývá omezen na určitý počet záznamů a podnikatel tak může v průběhu roku narazit na to, že už nemůže dále zadávat účetní případy. Společnosti, vyrábějící tento software, spoléhají na to, že podnikatel si pak zakoupí plnou verzi programu.

Substitutem pro služby účetního poradenství se jeví hlavně webové portály, pomáhající drobným podnikatelům s jejich otázkami. Na webových portálech jako je např. podnikatel.cz či měsíc.cz se nachází základní informace potřebné při podnikání a působí zde i odborní poradci, kteří komentují dotazy podnikatelů či odpovídají přímo na otázky.

### **3.2.2 Potenciální noví konkurenti**

Hlavní bariérou vstupu do odvětví je dle Živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. požadovaná odborná způsobilost při vykonávání vázané živnosti „Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence“. Podnikatel musí splňovat následující podmínky:

- a) vysokoškolské vzdělání a 3 roky praxe v oboru, nebo
- b) vyšší odborné vzdělání a 5 let praxe v oboru, nebo
- c) střední vzdělání s maturitní zkouškou a 5 let praxe v oboru, nebo
- d) osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a 5 let praxe v oboru.

Mezi další bariéry může patřit tzv. „word of mouth“ marketing spojený s předešlým chováním podnikatele, kdy zákazníci šíří v okolí své názory ohledně zakoupené služby nebo produktu. Pokud člověk začíná živnost a podniká vlastním jménem, jeho jméno je vždy spojováno s vlastnostmi jeho samotného podle toho, jak je vnímá jeho okolí. Například pokud je člověk ve svém okolí znám tím, že je arogantní, nedochvilný a má celkově špatnou pověst, je to podstatná bariéra vstupu do odvětví, hlavně v okolí, kde se podnikatel pohybuje nebo kde žije. Podnikatel by tak musel hledat zákazníky mimo jeho okolí, což by přinášelo vyšší náklady na propagaci.

### **3.2.3 Konkurence v odvětví**

Konkurence je různá podle územní části České republiky a dělí se také podle toho, do jaké míry je využíváno služeb. Při zaměření se na poskytování služeb pouze drobným podnikatelům, je konkurence roztržštěná a můžeme ji analyzovat pouze povrchově. Neodehrává se zde však tvrdý konkurenční boj. Věrnost zákazníka bývá vysoká a změna účetního či poradce se děje jen zřídka. Změna služeb ohledně financí drobných podnikatelů (bankovní sektor a účetnictví) je v České republice poměrně nepopulárním krokem. Mezi nové zákazníky patří především mladí začínající podnikatelé nebo podnikatelé nebo podnikatelé, kteří využívají služby vedení účetnictví u živnostníka končícího činnosti (např. odchod do důchodu).

### **3.2.4 Vyjednávací schopnosti dodavatelů**

Mezi dodavatele ovlivňující podnikání a jeho výsledek můžeme zařadit poskytovatele prostor pro kancelář, dodavatele kancelářských potřeb, dodavatele pro vybavení kanceláře nábytkem, dodavatele elektronických zařízení a software potřebných pro výkon práce, mobilní operátoři.

Vyjednávací síla dodavatele kancelářských prostor je snížena pouze vysokou nabídkou konkurence v poskytování kancelářských prostor. Drobní podnikatelé často také využívají možnosti pracovat z domu, protože jejich vyjednávací síla s dodavateli kancelářských prostor je nízká kvůli rozsahu pronájmu. I zbytek dodavatelů (přes nábytek a další) mají pevnou pozici, protože drobný podnikatel odebírá v malém množství.

### **3.2.5 Vyjednávací schopnosti odběratelů**

Drobní podnikatelé využívajících služeb účetních a poradců často rozumí této problematice málo nebo dokonce vůbec. Spoléhají tak na svého účetního či poradce v plném rozsahu a za služby jsou ochotni zaplatit i vyšší cenu, než jakou nabízí konkurence. Stanovení ceny výsledné služby je složitou záležitostí a bývá stanovena odhadem podle stráveného času nebo dohodou se zákazníkem. Zákazníci často nemají představu, kolik času služba zabere, a jakými způsoby se vlastně služba provádí. Zákazníci se ve výsledku orientují podle výsledné ceny, a pokud se nikdy nezajímali o cenu za tyto služby u konkurence, tak podnikatel získává silnou pozici pro vyjednávání.

## **3.3 Interní analýza**

Při zakládání malého podniku je jedním z nejdůležitějších interních faktorů samotná osoba podnikatele, jeho schopnosti a dovednosti. Dále také nesmíme opomenout finanční hledisko tj. základní kapitál pro podnikání a další faktory, které mohou vést k úspěchu či neúspěchu podnikání. Je potřeba uvědomit si silné a slabé stránky ovlivňující postavení vznikajícího podniku na trhu.

### **3.3.1 Osoba zakladatele podnikání**

Zakladatel rozvíjí své schopnosti jak studiem na vysoké škole, tak praxí v zaměstnaneckém poměru v nadnárodní společnosti. V zaměstnání pracuje v oboru účetnictví, kde nabývá potřebnou praxi pro získání živnostenského oprávnění účetního poradce (vysokoškolský titul a 3 roky praxe), a zároveň ve společnosti působí jako interní školitel pro kurzy programu MS Office Excel. Mimo zaměstnanecký poměr spolupracuje s prarodičem při vedení účetnictví a zpracovávání daňového přiznání stálým klientům, které zakladatel podniku bude přebírat (kvůli pokročilému věku prarodiče). Tito klienti jsou často přátelé rodiny a šíří dobré jméno prarodičova podnikání. Zakladatel má zájem po dokončení vysoké školy dále se vzdělávat v oboru účetnictví a účetního poradenství. Nejbližším cílem je nastudování problematiky odvodu DPH drobnými podnikateli.

### **3.3.2 Finance a majetek**

Zakladatel vlastní základní vybavení pro vedení účetnictví jako je notebook, tiskárna a kancelářské potřeby. Pro podnikání v účetnictví je však potřeba dalšího majetku a výdajů při podnikání. Pořízení licencovaného software MS Office (potřebný pro vedení účetnictví), pronájem kanceláře, pojištění, dopravní prostředek, pracovní mobilní číslo, propagace a další vybavení patřící do výčtu potenciálních výdajů. Z příjmů ze zaměstnaneckého poměru zakladatele bude měsíčně ušetřeno 5 000 Kč do doby, než zakladatel dosáhne potřebné délky praxe pro získání živnostenského podnikání. Tyto měsíční úložky na spořicí účet budou představovat v době založení podniku (červen až červenec 2015) celkem zhruba 50 000 Kč. Další peněžní prostředky v případě potřeby budou plynout z úvěru, o který by zakladatel požádal. Zaměstnanecký poměr a stálý příjem je při získání úvěru plusem, avšak tento fakt, že je zakladatel zaměstnancem, může na podnikání doléhat i negativním způsobem, např. že zakladatel nebude mít dostatek času na řízení a kontrolu vlastního podnikání.

### **3.3.3 Marketing a propagace**

Hlavní službou se jeví vedení účetnictví a účetní poradenství pro drobné a malé podnikatele. Podnik bude ceny orientačně přejímat od konkurence, ale výsledná cena bude vždy stanovena i na základě toho, v jakém časovém intervalu bude služba prováděna (např. při vedení účetnictví bude poskytnuta sleva, pokud bude klient nosit doklady, faktury a výpisy z účtu pravidelně každý měsíc, aby práce v podniku mohla být rozložena do více etap).

Webové stránky podniku a spolupráce s finančními poradci firmy Partners budou hlavními pilíři pro získávání nových klientů. Podpůrnými prostředky budou vizitky a letáčky s nabídkou služeb. Komunikace se zaměstnanci podniku a s klienty bude probíhat na základě využití veškerých moderních prostředků dnešní doby.

### **3.3.4 Úroveň řízení a lidské zdroje**

Z počátku podnikání budou veškeré procesy v podniku řízeny zakládající osobou. V budoucnu by však měl stát podnik na jiném člověku, který by řídil veškerou činnost a zakládající osoba by měla pouze roli vlastníka a kontrolora. Zakladatel chce zpočátku najímat studenty, čímž ušetří peníze za sociální a zdravotní pojištění. Studenti tak budou

jedinou pracovní silou do doby, než se klientela podniku rozroste. Brigádník s největším potenciálem získá nabídku na zaměstnání a vedení dalších studentů pracovníků.

### **3.4 Analýza SWOT**

Provedení analýzy SWOT vede k formulování vhodné podnikatelské strategie sloužící ke zvolení specifického místa na trhu tak, aby podnik dosahoval ziskovosti.

#### **3.4.1 Silné stránky „S“**

- Nabytá praxe v účetnictví zakládajícího (od června 2012, stále trvající);
- Vysokoškolské vzdělání zakladatele podnikání v oboru ekonomie;
- Odborná znalost softwaru MS Office Excel, který plně postačuje pro daňovou evidenci a evidenci příjmů;
- Doporučení od finančních poradců působících v Uherském Hradišti pod firmou Partners;
- Zákaznická základna – převedení klientů od prarodiče;
- Positivní reference mezi zákazníky – „word of mouth“ marketing;
- Zkušenosti zakládajícího s vedením lidí (zkušenosti z práce supervizora a tutora softwaru Excel).

#### **3.4.2 Slabé stránky „W“**

- Poměrně málo zkušeností s účetnictvím podnikatelů plátců DPH;
- Poměrně nízký počáteční kapitál dostupný pro podnikání;
- Software MS Office bez licence pro podnikatele;
- Slabá pozice pro vyjednávání s dodavateli z hlediska množství odběru.

#### **3.4.3 Příležitosti „O“**

- Vysoký počet malých a středních podniků v ČR;
- Vznikající noví drobní podnikatelé;
- Možnost navázání spolupráce s brněnskými finančními poradci společnosti Partners;
- Známosti mezi studenty – získání zákazníků i zaměstnanců;

- Relativně nízká úroveň mzdy, za kterou jsou studenti ochotni pracovat;
- Využití studentů i z jiné oboru, než je ekonomie, jako levné pracovní síly – rozdělení práce na jednoduché procesy (zaměstnání na smlouvu - Dohoda o provedení práce nebo Dohoda o provedení činnosti);
- Státní podpora a podpora EU pro malé a střední podnikání – poradenství při získávání financí pro podnikatele/zákazníky;
- Podnikatelský úvěr;
- Snížení požadavků na základní kapitál při zakládání společnosti s ručeným omezeným.

#### **3.4.4 Hrozby „T“**

- Změny v legislativě – např. snížení nebo úplné zrušení výdajových paušálů;
- Vytvoření uživatelsky jednoduchého freeware softwaru postačujícího pro vedení účetnictví drobných podnikatelů;
- Stálé zaměstnání zakládajícího;
- Ztráta dat a informací od zákazníka (virová nákaza počítače, porucha a další);
- Zvýšení úrovně byrokracie českých úřadů;
- Snižování počtu drobných podnikatelů (fúze, akvizice stávajících podnikatelů);
- Zvýšený konkurenční boj o zákazníka a s tím spojené náklady na marketing.

#### **3.4.5 SWOT matice**

Z provedené analýzy byla vytvořena matice SWOT popisující možné strategie pro budoucí podnikání. Využitím slabých stránek a příležitostí budou eliminována rizika spojená se slabými stránkami a hrozbami tak, aby podnik dosahoval rentability a byl konkurenceschopný.

**Tabulka 4: Matice SWOT (zpracováno autorem)**

| SWOT                | Silné stránky                                                                                                 | Slabé stránky                                        |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Příležitosti</b> | Zaměstnání studentů na DPP a DPČ                                                                              | Zaměstnání studenta z oboru se znalostí DPH          |
|                     | Vytvoření spolupráce se zástupci firmy Partners                                                               | Žádost o podnikatelský úvěr                          |
| <b>Hrozby</b>       | Poskytování tzv. „Full service“ – informace o změnách v legislativě, poradenství, zařizování na úřadech apod. | Neustálý proces vzdělávání se v rámci celého podniku |
|                     | Využití nových technologií pro zvýšení efektivity práce                                                       |                                                      |

Kvůli nízkému stavu počátečních volných peněžních prostředků pro podnikání bude podnik ve svých prvních letech využívat především práce studentů na Dohodu o provedení práce, čímž se podnik vyhne placení sociálního a zdravotního pojištění na zaměstnance. Podnik tak bude minimalizovat náklady a bude razit koncepci strategie nejnižších celkových nákladů. Aby podnik využil i cizího kapitálu a optimalizoval tak složení podnikového kapitálu, podnik zažádá o podnikatelský úvěr, čímž se zvýší disponibilní prostředky pro rozvoj. Zpočátku bude práce rozdělena na několik jednoduchých procesů, aby byli zaměstnanci schopni se rychle zaučit a zvládali své pracovní úkoly. Avšak mezi hlavní cíle pro udržení konkurenceschopnosti a rozvoje podnikání patří nepřetržité vzdělávání všech zaměstnanců tak, aby znali problematiku účetnictví a poradenství, a ovládali veškeré pracovní procesy v podniku. Hlavním produktem podniku bude služba vedení účetnictví a účetní poradenství. Všechny tyto služby budou prováděny za pomoci nejnovějších informačních a komunikačních technologií za účelem zefektivnit práci a poskytnout zákazníkovi co nejlepší servis.

## 4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

### 4.1 Celkové shrnutí plánu

Podnikatelský plán zakladatele se zaměřuje na plánování spojené se založením společnosti s ručením omezeným operující ve službách vedení účetnictví a účetního poradenství. Společnost s ručením omezeným si zakladatel zvolil, protože tato forma podnikání od roku 2014 změnila zákonné požadavky na minimální základní kapitál (momentálně min. 1 Kč, dříve 100 000 Kč). Hlavní výhody však, na základě kterých si zakladatel zvolil tuto formu podnikání oproti živnostenskému podnikání, jsou důvěryhodnost a serióznost charakterizující společnost s ručením omezeným. Dalšími výhodami jsou, že společnost může podnikat pod libovolným názvem a že hodnota společnosti se v čase zvyšuje (je možné ji prodat nebo předat potomkům).

Jménem společnosti bylo zvoleno „Accounting for You“, které v překladu znamená „Účetnictví pro Vás“. Ze zkratky názvu firmy „A4U“ bude vytvořen logotyp typický pro tuto společnost.

Strategickým konceptem společnosti jsou nejnižší celkové náklady. Tato strategie vyplynula z provedených analýz ve třetí kapitole diplomové práce (SWOT analýza). Využitím levného dostačujícího softwaru a zaměstnáváním studentů se společnost stane konkurenceschopným a dlouhodobě ziskovým podnikem.

Podnikatelský plán se skládá ze základního popisu podnikatelské příležitosti, odkud se čtenář dozví, co je motivací majitele pro podnikání a v čem vidí potenciál. Kapitola „Cíle podniku“ charakterizuje společnost v dlouhodobém hledisku a popisuje, jakým směrem se chce společnost v budoucnosti ubírat. Marketingový plán se zaměřuje na popis nabízených služeb společností, stanovení ceny služeb, místo podnikání a formy propagace společnosti. Organizační plán naznačuje zaměstnanecké složení společnosti, kdo a jakou bude mít roli, platy zaměstnanců. Součástí je i plán vzdělávání zaměstnanců. Ve finančním plánování jsou uvedeny odhady tržeb a výdajů, ze kterých jsou vypracovány tři varianty finančního vývoje společnosti (očekávaná, pesimistická a optimistická varianta). Každá varianta se skládá z rozvahy, VZZ (výkazu zisků a ztrát) a peněžních toků pro jednotlivé roky podnikání. Dále byl vypracován harmonogram

jednotlivých činností potřebných k založení společnosti s ručením omezeným. Poslední podkapitolou je hodnocení rizik spojených s provozem podnikání.

## **4.2 Popis podnikatelské příležitosti**

Vedení účetnictví a účetní poradenství pro malé a drobné podnikatele je odvětví, ve kterém se často pohybují lidé podnikající na základě živnostenského oprávnění. Oproti firmám vedoucím účetnictví pro střední a velké podniky, živnostníci vedoucí účetnictví často nevyužívají novodobé informační technologie při své práci a využívají tak svůj čas a náklady méně efektivně, než by mohli. Zakladatel podniku tento fakt staví mezi hlavní konkurenční výhody, protože dokáže poskytovat lepší služby než konkurence, při nižších nákladech.

Daňovou evidenci pro drobné podnikatele je možno vést v programu Microsoft Office Excel. Zakladatel díky odborným znalostem tohoto programu je schopen program upravit tak, že bude mít totožné funkce odborného softwaru pro vedení daňové evidence. Hlavní výhoda z toho plyne, že zakoupení softwaru Microsoft Office je jednorázový výdaj sloužící na dlouhé období pro neomezený počet klientů podniku. Odborný software pro vedení daňové evidence (např. program Pohoda) vyžaduje každoroční obnovu licence a je také často omezen počtem klientů pro vedení evidence. Tímto řešením se tedy podnik vyhne zbytečným každoročním výdajům za software, který často využívá konkurence.

Jako příležitost se také jeví využití novodobých komunikačních technologií. To představuje pravidelné informační emaily či zprávy na mobilní telefon, připomínkové emaily a zprávy na mobilní telefon, generující se automaticky na základě použití šablon a komunikačního klienta. Pravidelná komunikace podniku se zákazníkem s důrazem na jeho informovanost je dalším aspektem, kterým se bude podnik odlišovat od konkurence. Zákazník tak získá komplexní službu vedení účetnictví a účetního poradenství v takovém rozsahu, že ve výsledku jeho povinností bude pouze dodat veškeré doklady pro zpracování účetnictví. Ostatní povinnosti zákazníků vyplívajících z jejich činnosti podnikání budou pokryty předplacenou službou (vyřizování na úřadech na základě plné moci – podání daňového přiznání, přehled OSVČ pro zdravotní pojišťovnu a úřad sociálního zabezpečení, podání přiznání k silniční dani a další), což

klientovi hlavně ušetří čas strávený na úřadech a bude se tak moci soustředit na vlastní podnikání.

### 4.3 Cíle podniku

Mezi hlavní cíle podniku patří:

- účelná propagace, rozšíření základny klientů a zvyšování podílu na trhu,
- generování zisku a zvyšování hodnoty podniku,
- interní vzdělávání zaměstnanců a brigádníků,
- zefektivnění procesů,
- udržitelnost.

Cílem pro první rok je získat co nejvíce klientů a zvýšit tak obrát podniku, ze kterého budou hrazeny vysoké počáteční výdaje. Získávání klientů bude napomáhat systém propagace stojící na základech webových stránek, vizitek, letáčků a doporučení od finančních poradců z firmy Partners. Pro první a druhý rok podnikání však zakladatel počítá, že podnik, po úvodních investicích do vybavení a dalších výdajích, bude generovat nulový zisk, či mírnou ztrátu. Tento fakt by však neměl podnik nijak ohrozit, jelikož převážné množství výdajů bude pouze jednorázových. V dalších letech už podnik nebude muset tolik investovat a bude generovat zisk.

V prvním roce podnikání bude probíhat zaškolování prvních studentů brigádníků, ze kterých si v průběhu času zakladatel vybere svého zástupce. Tento zástupce by měl časem nahradit činnosti zakladatele podniku tak, aby se zakladatel a zároveň majitel mohl soustředit pouze na strategický až taktický management podniku. Kvalitní produkt, ve formě komplexní služby, a propagace v průběhu pěti let zajistí vyšší počet zákazníků, čímž podnik získá vyšší podíl na trhu. Tento trend bude žádoucí a podle něj se bude také přizpůsobovat počet brigádníků v podniku tak, aby zákazník obdržel stále stejně kvalitní komplexní službu vedení účetnictví a účetního poradenství.

Dalším cílem je zefektivnit procesy tak, aby náklady na mzdy brigádníků, a později i zaměstnanců, byly co nejnižší. Prostředkem pro toto zlepšení je systém interního vzdělávání a rozdělení jednotlivých procesů jednotlivým brigádníkům. Toto

rozdělení procesů a vzdělávání zajistí kratší dobu zaškolování brigádníků a sníží chybovost jejich práce.

Těmito dílčími cíli se tak podnik bude snažit dosáhnout především rentability a z dlouhodobého hlediska zvýšit podíl na trhu.

## **4.4 Marketingový plán**

Strategie v oblasti obchodu a marketingu pro nový podnik byla vypracována za použití nástrojů marketingového mixu neboli „4P“ obsahující Product (výrobek nebo služba), Price (cena), Place (místo) a Promotion (propagace).

### **4.4.1 Produkt**

Základním produktem podniku jsou služby ve formě vedení účetnictví a účetního poradenství. Klient při první schůzce obdrží základní fakta o nabízených službách a je dále informován o možnostech, jak vést účetnictví a je srozuměn s rozdíly mezi daňovou evidencí a evidencí příjmů (využití paušálních výdajů při dani z příjmu). Získává tím možnost rozhodnout se, jakého systému využije. Pro podnik je výhodnější vedení evidence příjmů, protože je časově méně náročná na vedení a podnik nemusí skladovat velká množství dokladů, z čehož mohou plynout náklady na archivaci apod. Z hlediska rozdílné nákladnosti vedení účetnictví (daňové evidence či vedení příjmů) bude stanovena rozdílná cena služeb pro tyto podskupiny. Pokud se sám zákazník nebude schopen rozhodnout, kterou variantu využije, může využít bezplatné analýzy jeho účetnictví z posledních let, z čehož podnik poskytující tyto služby bude predikovat výhodnější variantu vedení účetnictví pro klienta (tak, aby platil co nejnižší daň). Po výměně komunikačních adres (emailová, adresa pracoviště), mobilních čísel a vizitky osoby zastupující podnik bude klient dotazován, zda má zájem o pravidelné zasílání informačních emailů (změny v zákonech ovlivňující účetnictví a další aspekty jeho podnikání) či připomínkových emailů a mobilních zpráv (termíny odevzdání dokladů pro zpracování, podání přiznání k silniční dani, dani z příjmu a další). Podnik se tímto způsobem bude snažit zaujmout klienta a vybudovat si v něm stálého zákazníka.

Dále služba probíhá tak, že zákazník v průběhu hospodářského roku odevzdává vydané a přijaté faktury, pokladní doklady, výpisy z bankovních účtů a další podklady, které jsou zpracovávány, roztříděny a uvedeny v peněžním deníku daňové evidence

jako účetní zápisy. V případě evidence příjmů a následného danění příjmů za využití daňových paušálů postačují základní dokumenty, jako jsou příjmové faktury, pokladní příjmové doklady a doklady pro snížení základu daně či slevy na dani.

V rámci služeb je zahrnuto i zpracování přiznání k silniční dani odevzdávané každý rok v lednu na příslušný finanční úřad a informování klienta, kolik (vypočítaná daň) a kam (bankovní účet finančního úřadu) má zákazník odvést na dani. Jedinou povinností zákazníka je na přiznání zkontrolovat správnost osobních údajů a přiznání podepsat, stejně jako plnou moc, na základě které bude přiznání odevzdáno podnikem hromadně (spolu s přiznáními dalších klientů) na příslušný finanční úřad. Obdobně bude služba probíhat u přiznání k dani z příjmu, kdy navíc podnik v rámci služby zařizuje odevzdání přehledů OSVČ pro zdravotní pojišťovnu a úřad sociálního zabezpečení (opět s plnou mocí klienta).

Po vypočtení pravidelných plateb na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění, záloh na daň z příjmu a na daň silniční na další rok obdrží klient kalendář pravidelných plateb spolu s čísly účtů, kam platby odesílat. Zákazník má tedy možnost zařídit si trvalé příkazy v bance na všechny platby na celý rok najednou, čímž ušetří čas a vyhne se zapomenutí či zpoždění platby.

Výslednou nabízenou službou je tedy buď *vedení daňové evidence* (příjmy, výdaje, pohledávky, závazky, deník jízd), nebo *vedení příjmů* (evidence příjmů). K oběma těmito službám náleží účetní poradenství a zpracování přiznání k dani z příjmu, silniční daně a další. Zájmem zakladatele je po dokončení vysoké školy (rok před zahájením podnikání) se vzdělávat v oboru daňového poradenství a složit zkoušky potřebné pro vykonávání této činnosti, čímž rozšíří služby o daňové poradenství. Do portfolia služeb chce zařadit i mzdovou agendu.

#### **4.4.2 Cena**

Srovnáním cen služeb konkurence bylo zjištěno, že je velmi komplikované určit výslednou cenu jednotlivých služeb. Často se cena služby stanovuje kvalifikovaným odhadem podle množství aktivit, které musí podnik v rámci služby vykonat a kolik dokladů musí zpracovat. Služby tak budou rozděleny do jednotlivých činností a aktivit, ke kterým je možno přiřadit cenu, a ke kterým se bude přiřazovat cena kvalifikovaným odhadem. Výsledné ceny služeb jsou inspirovány konkurencí. Podnik však při nižších

nákladech díky zaměstnávání studentů a užívání levného softwaru může dosahovat vyšších zisků.

Přesně ocenitelné činnosti v rámci služeb:

- zpracování přiznání k dani z příjmu a odevzdání na finanční úřad,
- zpracování přehledu OSVČ pro Českou správu sociálního zabezpečení a odevzdání na úřad ČSSZ,
- zpracování přehledu OSVČ pro zdravotní pojišťovnu a odevzdání na pobočku zdravotní pojišťovny,
- zpracování přiznání k dani silniční a odevzdání na finanční úřad.

Ostatní činnosti jako jsou účetní zápisy do peněžního deníku, vedení příjmů, vedení majetku, odpisy a další se oceňují obtížně. Vždy záleží na množství dokladů a času stráveným nad těmito činnostmi. Práce je tím variabilní, nedá se přesně změřit a cena bude stanovena odhadem.

Služby budou nabízeny buď jako kompletní balíček činností nebo pouze jeho části. V kompletním balíčku jsou obsaženy aktivity z následující tabulky, vedení daňové evidence nebo vedení příjmů, k tomu ještě bezplatné účetní poradenství a informační maily. Vedení daňové evidence nebo vedení příjmů bude muset být zahrnuto do ceny balíčku. Celý tento kompletní balíček bude za cenu nižší, než kdyby si zákazník objednal jednotlivé činnosti zvlášť. Drobný podnikatelé budou mít možnost výběru mezi placením jednorázovým nebo měsíčními platbami, tak aby částka nezatížila jeho pokladnu. Zákazníci s vyšší výslednou cenou za služby budou vyzváni k pravidelnému měsíčnímu placení služeb.

**Tabulka 5: Ceník činností (zpracováno autorem)**

| Činnost                             | Cena   |
|-------------------------------------|--------|
| Zpracování přiznání k dani z příjmu | 690 Kč |
| Zpracování přehledu OSVČ pro ČSSZ   | 250 Kč |
| Zpracování přehledu OSVČ pro ZP     | 250 Kč |
| Zpracování přiznání k dani silniční | 440 Kč |

Jelikož drobní a malí podnikatelé často řeší účetnictví až těsně před povinností odevzdat přiznání k dani z příjmu (do 1. dubna), bude podnik rozlišovat ceny služeb z hlediska data odevzdání podkladů pro zpracování účetnictví a daňového přiznání. Pro pravidelné měsíční odevzdávání podkladů (faktury vydané, faktury přijaté, pokladní doklady, výpisy z účtu apod.) do 15 dnů od konce měsíce bude klient motivován slevou 10 % na kompletní balíček služeb. Ovšem na měsíc březen (měsíc a méně před povinností odevzdat daňové přiznání) bude stanovena speciální cena komplexního balíčku i jednotlivých činností, kde bude promítnuta přírážka za expresní zpracování. Tato přírážka bude vypočítána dle data odevzdání podkladů. Dne 1. 3. přírážka činí 3 % a dne 31. 3. je 93 % ze standardní ceny balíčku. Mezi prvním dnem až koncem měsíce je tato přírážka vypočítána vždy podle data odevzdání (tabulku procentní přírážky ceny služeb na měsíc březen roku 2014 ukazuje Příloha).

Příklad pro stanovení ceny pro klienta s ročním obratem 300 tisíc Kč, který je neplátce DPH, podniká bez zaměstnanců a služebního auta. Dodal 55 ks příjmových dokladů za rok. Klient má zájem o kompletní balíček služeb spojený s vedením daňové evidence. Podnik podle množství dokladů a podle odhadu nákladů na provedení služby pro klienta odhadne výslednou cenu služby.

**Tabulka 6: Příklad pro stanovení ceny služeb (zpracováno autorem)**

|                              |                 |
|------------------------------|-----------------|
| Obrat                        | 300 tisíc Kč    |
| Počet zaměstnanců            | 0               |
| Počet dokladů                | 55 ks           |
| Počet automobilů v podnikání | 0               |
| <b>Cena balíčku</b>          | <b>1 900 Kč</b> |

V případě, že by po prvním roce vedení daňové evidence (z rozdílu celkového příjmu a daňově odečitatelných výdajů) vyplynulo, že pro klienta je výhodnější evidence příjmů a paušálové výdaje, bude výsledná cena balíčku služby snížena, protože evidence příjmů je časově méně náročná. Cena balíčku by tak mohla klesnout například na 1 500 Kč.

#### **4.4.3 Místo**

Místo kde bude podnik poskytovat služby je závislé jak na stálém bydlišti zakladatele (Kunovice u Uherského hradiště), tak na jeho přechodném bydlišti ve městě, kde má zaměstnanecký poměr (Brno). Pro podnik není tolik důležité, odkud zákazník pochází, jelikož služby lze poskytovat tzv. na dálku a osobní schůzka může často proběhnout jen jednou ročně. Tato místa jsou od sebe vzdálená okolo 70 km a zakladatel tráví více času v Brně. Nemůže však místní trh (Uherské Hradiště a okolí) zcela opustit, protože od roku 2015 přebere okolo 6 klientů po prarodiči, ze kterých budou plynout první pravidelné tržby podniku. Přeprava mezi městy je brána pro zakladatele podnikání jako samozřejmost a nejeví se jako podstatný náklad na dopravu pro podnik, protože pravidelně cestuje do místa stálého bydliště navštěvovat rodinu.

#### **4.4.4 Propagace**

Základním prvkem, který má napomoci k získání zákazníků, je webová prezentace podniku, kde se může potenciální zákazník informovat o nabízených službách. Na tyto webové stránky bude odkazovat veškerá forma reklamy na letáčcích, vizitkách apod. Důležitým aspektem, jak si získat nové zákazníky, je vytvoření spolupráce podniku s finančními poradci společnosti Partners v Uherském Hradišti a Brně. Finanční služby a služby účetnictví si nijak nekonkurují, avšak mají společné to, že v obou odvětvích se na sebe navazuje a lze tak společně ušetřit zákazníkovi peníze. Například změna zákaznickova bankovního účtu finančním poradcem z osobního na podnikatelský vytvoří možnost započítat poplatky z podnikatelského účtu jako výdaje snižující základ daně. Pokud by však zákazník nadále používal osobní účet, není možno poplatky odečítat od základu daně.

Spolupráce bude fungovat na systému doporučení jak ze strany finančních poradců, tak ze strany podniku poskytujícího služby v účetnictví. Doporučení bude vždy podpořeno letáčkem nebo vizitkou doporučovaného podniku, finančního poradce v opačném případě. Vizitky, letáčky i webové stránky budou obsahovat totožný logotyp se stejnými barevnými kombinacemi. Zákazníkovi se logotyp dostane do povědomí a spojí si jej s určitými barvami. Barvami podniku se stane modrá a žlutá barva, s občasnou kombinací bílé (bílá barva bude užita například na webových stránkách, aby

byl obsah přehlednější). Logotyp, vizitky a letáčky budou objednány u marketingové společnosti, která v nejlepším případě zhotoví také webové stránky. Pokud vybraná marketingová společnost nebude schopna zhotovit i webové stránky, pro vytvoření webových stránek bude využito firmy specializující se na tvorbu webu. Podnik bude klást důraz na shodě logotypu, barev a vzhledu všech těchto zakázek.

Webové stránky budou obsahovat základní informace o podniku, přehled a popis nabízených služeb, přehled cenových pobídek a cen expresních služeb (procentní slevy a procentní přírůstky), kontaktní formulář pro dotazy od návštěvníků stránek (dotazy budou přicházet do emailové schránky podniku) a kontakty na zástupce firmy. Vždy však podnik bude prosazovat nejprve osobní setkání, kde může zástupce podniku zjistit, o jaké služby má zákazník zájem, bude plně informovat zákazníka o výhodách služeb a může se domluvit se zákazníkem na výsledné ceně služby.

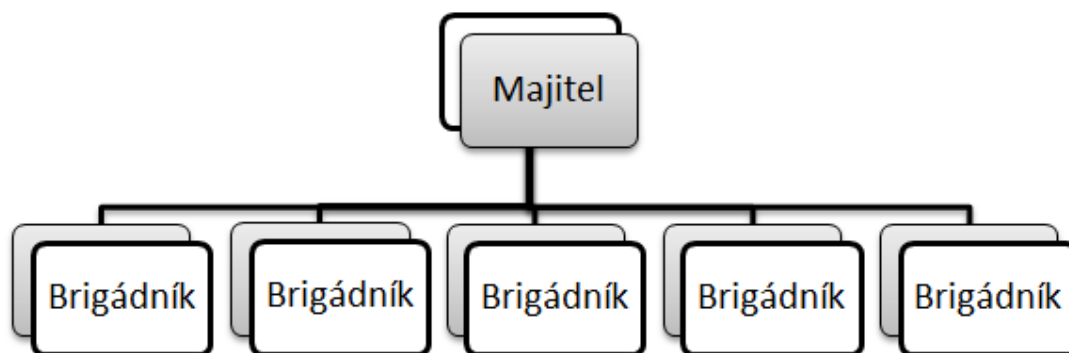
Nejdůležitějším faktorem úspěchu je spokojenost zákazníka a získávání zpětné vazby od něj, aby podnik mohl služby plně přizpůsobit klientovi. Pokud bude zákazník spokojený, může se ve svém okolí například zmínit o poskytnutých službách a předat kontakt na podnik dalšímu potenciálnímu zákazníkovi. „Word of mouth“ marketing v odvětví služeb je důležitým prvkem úspěchu nebo neúspěchu podniku, proto bude podnik pečovat o dobrou pověst tím, že bude stoprocentně naslouchat přáním zákazníků a bude jim poskytovat služby v nejvyšší kvalitě.

## **4.5 Organizační plán**

Organizační plán je rozdělen na dvě podkapitoly. První podkapitola popisuje, kdo bude v podniku pracovat a jakou bude mít úlohu. Druhá podkapitola udává, jakým způsobem bude zvyšována úroveň vědomostí, schopností a dovedností v podniku.

### **4.5.1 Zaměstnanci a brigádníci**

Zpočátku podnikání bude podnik zaměstnávat pouze studenty na Dohodu o provedení práce, která umožňuje brigádníkovi odpracovat až 300 hodin ročně u jednoho zaměstnavatele. Podnik bude mít na počátku vzniku organizační strukturu, jak ukazuje následující obrázek.



**Obrázek 5: Počáteční organizační rozložení (zpracováno autorem)**

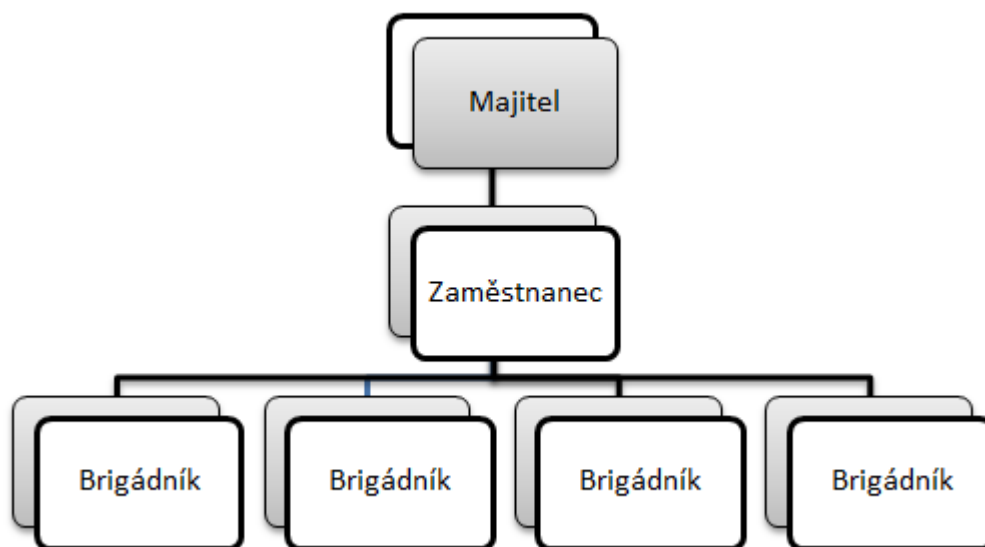
Student obdrží mzdu nekrácenou o zdravotní a sociální pojištění, což ocení jak podnik, tak student. Brigádník bude oceněn hodinovou mzdou, která bude stanovena základní částkou 100 Kč za hodinu a bude pracovat z vlastního domu. Po každém dalším dovršeném roce spolupráce se studentem bude jeho mzda navýšeno o 10 Kč za hodinu, pokud se bude pravidelně účastnit interních školení. Tento krok má za účel motivovat brigádníky, aby zůstali v podniku, vzdělávali se v oboru a zároveň se cítili doceněni za jejich věrnost a snahu. Počet brigádníků a požadovaná práce celkově se bude odvíjet podle množství zákazníků a jejich požadavků na služby (např. zda budou nosit doklady pravidelně či jednorázově před zpracováním přiznání daně z příjmu).

Již hned v začátcích při pohovorech se studenty na pozici brigádníka bude zakladatel podniku hledat svého potenciálního nástupce, který převeze veškerou agendu a bude schopný vést tým brigádníků. Do týmu brigádníků bude vybráno maximálně dvou studentů s vůdčími schopnostmi. Zbytek týmu bude zvolen tak, aby v týmu byli lidé s podobnými zájmy, podobné povahy a každý měl svoji roli. Tým by měl obsahovat osobnosti s rolemi, jako jsou např. specialista, inovátor, iniciátor, analytik, vyhodnocovač, koordinátor, vyhledávač zdrojů a další. Každá role se bude vztahovat k určitému procesu při vedení účetnictví (například analytik bude mít na starosti vedení peněžního deníku).

Cílem podniku je do pěti let od založení mít vybudovanou stálou základnu klientů a také vzdělané brigádníky, ze kterých bude vybrán ten nejlepší. Brigádník pak dostane nabídku na stálé zaměstnání. Pozice bude vyžadovat následující schopnosti a dovednosti pracovníka:

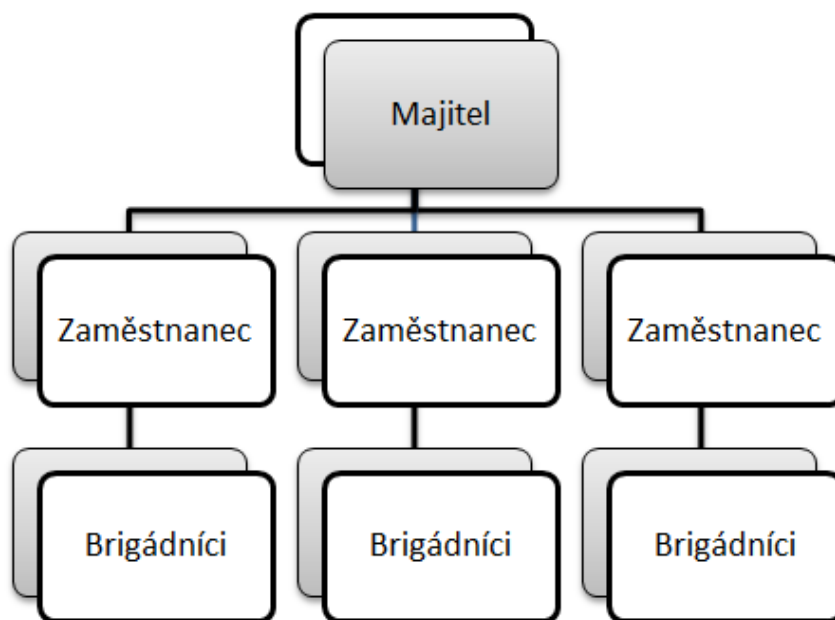
- Vysokoškolské vzdělání v oboru ekonomie (min. Bc.),
- Znalosti účetnictví,
- Znalosti počítačového softwaru Microsoft Office,
- Analytické dovednosti,
- Schopnost asertivity a pozitivního ovlivňování okolí včetně motivace,
- Schopnost pracovat samostatně,
- Schopnost dodržovat termíny,
- Vlastní notebook.

Kandidátovi bude nabídnuta hrubá mzda 22 000 Kč měsíčně a smlouva na 1 rok s příslibem, že po jednom roce má možnost získat smlouvu na dobu neurčitou a jeho hrubá mzda bude navýšena na 25 000 Kč měsíčně. Od zaměstnance se bude očekávat plná zodpovědnost za interní procesy podniku. To znamená, že se bude starat o klienty a vést tým brigádníků. Majitel bude v této hierarchii působit pouze jako kontrolní složka a dohled nad chodem podniku. Organizační schéma podniku se zaměstnancem a brigádníky ukazuje následující obrázek.



**Obrázek 6: Plánovaná hierarchie po pěti letech působení (zpracováno autorem)**

Jako další motivaci pro zaměstnance a brigádníky představuje každoroční peněžní bonus. Bonus bude vyplácen, pouze pokud podnik bude ziskový a zaměstnanec nebo brigádník bude u podniku zaměstnán déle jak rok. Procentní částka ze zisku na bonusy bude každý rok vypočítána zvlášť, aby nezatížila finanční situaci podniku. Dlouhodobý plán pro zaměstnávání je takový, že s narůstajícím množstvím zákazníků se budou tvořit další týmy, se stejnou hierarchií jak názorně ukazuje následující obrázek.



Obrázek 7: Organizační uspořádání z dlouhodobého hlediska (zpracováno autorem)

#### 4.5.2 Vzdělávání

Aby podnik byl konkurenceschopný, je potřeba mít vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců. Vzdělání zaměstnanci se dopouští méně chyb při práci, jsou produktivnější a efektivita času práce stoupá.

Po zapracování brigádníků zvládajících každý pouze jeden proces, budou nejdůležitější novinky ovlivňující práci probírány na pravidelných hromadných schůzkách („meeting“) v rámci pracovní doby. Ostatní vzdělávání, které se bude týkat všech procesů uvnitř podniku komplexně, už bude probíhat mimo pracovní dobu. Aby zaměstnanci měli motivaci na tato setkání přijít, budou motivováni zvýšením hodinového mzdy, jak bylo popsáno v podkapitole „Zaměstnanci a brigádníci“. Seznam

vzdělávacích kurzů konajících se pravidelně jednou za měsíc (jeden kurz ze seznamu měsíčně v čtyřhodinovém časovém úseku) bude následovný:

- Základy ovládání softwaru Microsoft Office,
- Microsoft Office Excel pro pokročilé,
- Základy účetnictví,
- Daňová evidence, tvorba přiznání k dani z příjmu a k dani silniční.

Kurzy se budou obnovovat podle zájmu brigádníků. Jejich obsah a rozsah se bude doplňovat podle časových možností majitele.

Co se týká vzdělávání majitele podniku, před dovršením tříleté praxe v oboru účetnictví bude probíhat vzdělávání zakladatele v problematice, kterou doposud nezařadil do služeb nabízených na počátku vzniku podniku, a ucelení si dosavadních znalostí. Rozvrh vzdělávání pro zakladatele podniku na konci roku 2014 a začátku roku 2015 je následující:

- Září, říjen, listopad – mzdové účetnictví a vedení mzdové agendy,
- Prosinec, leden, únor – přiznání k DPH, odvody DPH, změny zákonů od nového roku.

Dalším plánem vzdělávání je do konce roku 2016 získat osvědčení Daňového poradce pro majitele podniku složením zkoušek potřebných k tomuto osvědčení. Aby bylo veškeré vzdělávání dostatečně převedeno do praxe, využije zakladatel kontaktů s pracovníky finančního úřadu a bude s nimi pravidelně diskutovat nabyté vědomosti, čímž chce dosáhnout vyšší efektivity práce (účetnictví se bude vést tak, jak FÚ stanoví) a vyvaruje se tak i případným chybám ve vedení účetnictví.

## **4.6 Finanční plánování**

### **4.6.1 Zahajovací rozvaha**

Ke dni vzniku společnosti bude sestavena zahajovací rozvaha. Do majetku společnosti budou zařazeny prostředky v momentálním vlastnictví zakladatele, kterými jsou notebook Hewlett Packard, tiskárna Epson a kancelářské potřeby. Všechny prostředky jsou oceněny znalcem. Notebook a tiskárna přechází do drobného dlouhodobého

majetku s odhadovanou cenou 12 000 Kč za notebook a 1 000 Kč za tiskárnu, kancelářské potřeby v hodnotě 600 Kč přechází do zásob. Dalším příspěvkem do podnikání majitelem je peněžní částka 50 000 Kč. Dalších 50 000 Kč bude činit podnikatelská půjčka potřebná do začátku podnikání se splacením do 5 let (vzhledem ke stálému příjmu ze zaměstnání zakladatele se neočekává, že by banka nechtěla peníze zapůjčit nebo že by úvěr byl příliš drahý, bude se uvažovat např. RPSN 7,7 %). Na bankovním účtu na začátku podnikání tedy bude celkem 100 000 Kč. Veškerý drobný majetek do 40 000 Kč se po vyskladnění ihned spotřebovává (částka putuje do nákladů). Majetek podniku a způsob jeho financování ukazuje následující rozvaha.

**Tabulka 7: Zahajovací rozvaha (zpracováno autorem)**

| <b>Rozvaha</b>               |                   |                         |                   |
|------------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Aktiva</b>                |                   | <b>Pasiva</b>           |                   |
| <b>Drobný hmotný majetek</b> | 13 000 Kč         | <b>Základní kapitál</b> | 63 600Kč          |
| <b>Zásoby</b>                | 600 Kč            | <b>Úvěr</b>             | 50 000 Kč         |
| <b>Bankovní účet</b>         | 100 000 Kč        |                         |                   |
| <b>Celkem</b>                | <b>113 600 Kč</b> | <b>Celkem</b>           | <b>113 600 Kč</b> |

#### 4.6.2 Odhad výnosů

Díky převzetí 6 klientů po prarodiči vzniká pro podnik pravidelný příjem 1 500 Kč měsíčně plus 8 000 Kč jednorázově za rok za zpracování daňového přiznání (v únoru a v březnu). Počátkem roku 2015, už před vznikem společnosti, však již započne spolupráce podniku s finančními poradci ze společnosti Partners. Odhadované množství klientů na počátku podnikání je tedy vyšší, což zajistí vyšší tržby. Veškeré odhady tržeb a výdajů v různých variantách se liší hodnotou buď zmenšenou o 25 %, nebo zvětšenou o 25 % (pesimistická varianta je 75 % z hodnoty očekávané a optimistická varianta je 125 % varianty očekávané). Odhad tržeb pro rok 2015 je nízký, protože je předpokládáno, že největší každoroční tržby vznikají vždy na začátku kalendářního roku před odevzdáváním přiznání k dani z příjmu (do 1. dubna). O to bude vyšší příjem

v roce 2016. Odhad tržeb z podnikání (červenec až prosinec 2015 a další roky) ukazuje následující tabulka.

**Tabulka 8: Odhad tržeb na první rok podnikání (zpracováno autorem)**

| Odhad tržeb<br>[tisíce Kč]            | Měsíční |         |        | Roční  |         |        |
|---------------------------------------|---------|---------|--------|--------|---------|--------|
|                                       | Pesim.  | Očekáv. | Optim. | Pesim. | Očekáv. | Optim. |
| <b>První rok<br/>(2015, 6 měsíců)</b> | 6,38    | 8,50    | 10,63  | 38,25  | 51,00   | 63,75  |
| <b>Druhý rok (2016)</b>               | 19,13   | 25,50   | 31,88  | 229,50 | 306,00  | 382,50 |
| <b>Třetí rok (2017)</b>               | 21,04   | 28,05   | 35,06  | 252,45 | 336,60  | 420,75 |
| <b>Čtvrtý rok (2018)</b>              | 25,25   | 33,66   | 42,08  | 302,94 | 403,92  | 504,90 |
| <b>Pátý rok (2019)</b>                | 32,82   | 43,76   | 54,70  | 393,82 | 525,10  | 656,37 |

#### 4.6.3 Odhad nákladů

Zakladatel si vybral jako právní formu podnikání společnost s ručením omezeným. Při zakládání je povinností uhradit notářský poplatek za založení společnosti, správní poplatek na Živnostenském úřadě, poplatek za zápis do Obchodního rejstříku, poplatek za ocenění nepeněžitých vkladů, poplatek za výpis z Rejstříku trestů. Bude také využito právních služeb. Seznam výdajů s cenou za služby při založení společnosti s ručením omezeným je uveden v tabulce níže.

**Tabulka 9: Výdaje na založení společnosti s ručením omezeným (zpracováno autorem)**

| Výdaje na založení společnosti         | Výdaj v Kč    |
|----------------------------------------|---------------|
| Právní poradenství                     | 2 000         |
| Notářský poplatek za založení s. r. o. | 5 000         |
| Správní poplatek Živnost. úřad         | 1 000         |
| Zápis do Obchodního rejstříku          | 6 000         |
| Ocenění nepeněžitých vkladů            | 4 500         |
| Výpis z Rejstříku trestů               | 100           |
| <b>CELKEM</b>                          | <b>18 600</b> |

Zakladatel a zároveň jednatel a společník společnosti v jedné osobě bude ohodnocen odměnou 2 499 Kč měsíčně, aby za něj nemusely být odváděny poplatky na sociální zabezpečení (rozhodný příjem pro placení odvodů na sociální zabezpečení je 2 500 Kč). Odváděno bude pouze 13,5 % na zdravotní pojištění. Náklady na odměnu jsou celkově 2836 Kč měsíčně. Mzdové náklady za brigádníky jsou v prvním roce okolo 3 000 Kč měsíčně v průměru.

**Tabulka 10: Odhad výdajů na rok 2015, červenec až prosinec (zpracováno autorem)**

| Odhad výdajů<br>2015 [Kč]             | Měsíční      |              |               | Roční         |                |                |
|---------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
|                                       | Pesim.       | Očekáv.      | Optim.        | Pesim.        | Očekáv.        | Optim.         |
| Výdaje na založení<br>s. r. o.        | -            | -            | -             | 18 600        | 18 600         | 18 600         |
| Software                              | -            | -            | -             | 4 643         | 6 190          | 7 738          |
| Mzdové náklady<br>a odměny            | 4 500        | 6 000        | 7 500         | 27 000        | 36 000         | 45 000         |
| Mobilní telefon<br>a služby           | 525          | 700          | 875           | 4 650         | 6 200          | 7 750          |
| Internet                              | 300          | 400          | 500           | 1 800         | 2 400          | 3 000          |
| Splátka úvěru                         | 1 000        | 1 000        | 1 000         | 6 000         | 6 000          | 6 000          |
| Marketing<br>a kancelářské<br>potřeby | 750          | 1 000        | 1 250         | 26 625        | 35 500         | 44 375         |
| <b>Celkem</b>                         | <b>7 075</b> | <b>9 100</b> | <b>11 125</b> | <b>89 318</b> | <b>110 890</b> | <b>132 463</b> |

Software Microsoft Office pro podnikatele bude zakoupen za 6 190 Kč v e-shopu Alza. Služební mobilní telefon bude zakoupen u totožné společnosti, která bude poskytovat i mobilní služby (Vodafone). Za podepsání smlouvy na neomezený tarif na dva roky bude od společnosti poskytnuta sleva na nový mobilní telefon (postačí smartphone od Huawei za 2 000 Kč). Poskytování internetového připojení bude zařízeno firmou Internext za 400 Kč měsíčně. Náklady na marketing obsahují cenu za vytvoření a tisk vizitek a letáček v hodnotě okolo 4 000 Kč, zbytkovou částku tvoří kancelářské vybavení (šanonky, složky, sponky apod.). Dalšími náklady na marketing je vytvoření

webových stránek s pořizovací cenou 29 500 Kč (odhad společnosti Webees). Měsíční výdaje na marketing obsahují náklady na údržbu webových stránek a na dotisk vizitek a letáčků (jedna ku jedné). Měsíční splátka úvěru činí 1 000 Kč. Podrobný přehled celkových výdajů za rok 2015 se nachází v předchozí tabulce.

V roce 2016 se podnik chystá zakoupit zánovní služební automobil (Škoda Octavia) za cenu 100 000 Kč, v ceně je zahrnut i poplatek za přepsání automobilu (bude hrazen prodávajícím). Tento výdaj se plánuje až na měsíc duben, kdy bude mít podnik vyinkasováno větší množství peněz za poskytnuté služby klientům spojené s přiznáním k dani z příjmu (odevzdávaném do 1. dubna). Další každoroční výdaje na dopravu automobilem jsou zobrazeny v následující tabulce.

**Tabulka 11: Každoroční výdaje na dopravu automobilem (zpracováno autorem)**

|                                             |               |            |
|---------------------------------------------|---------------|------------|
| Průměrný počet ročně ujeté vzdálenosti      | 10 000        | km         |
| Spotřeba paliva                             | 6             | l / 100 km |
| Cena pohonných hmot                         | 38            | Kč / l     |
| <b><i>Roční výdaje na pohonné hmoty</i></b> | <b>22 800</b> | <b>Kč</b>  |
| Dálniční známka, STK, emise (roční průměr)  | 3 000         | Kč         |
| Povinné ručení                              | 2 500         | Kč         |
| Výdaje na servis                            | 8 000         | Kč         |
| <b><i>Další výdaje</i></b>                  | <b>13 500</b> | <b>Kč</b>  |
| <b>CELKOVÉ ROČNÍ VÝDAJE NA PROVOZ AUTA</b>  | <b>36 300</b> | <b>Kč</b>  |

Kromě pořízení automobilu a výdajů spojených s provozem automobilu, se zvýší v roce 2016 měsíční výdaje na marketing a kancelářské potřeby na částku 1 500 Kč. Zvýší se také výdaje na mzdy brigádníků, v obou případech z toho důvodu, že se očekává nárůst klientů. Počet brigádníků je vždy upraven tak, aby se podnik vyhnul odvodu sociálního a zdravotního pojištění, avšak počet brigádníků nebyl příliš vysoký (zaškolování, administrativa, hromadné vzdělávání a další aspekty negativních vlivů při vysokém počtu brigádníků).

**Tabulka 12: Odhad výdajů na rok 2016 (zpracováno autorem)**

| Odhad výdajů<br>2016 [Kč]             | Měsíční       |               |               | Roční          |                |                |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
|                                       | Pesim.        | Očekáv.       | Optim.        | Pesim.         | Očekáv.        | Optim.         |
| Pořízení<br>automobilu                | -             | -             | -             | 100 000        | 100 000        | 100 000        |
| Výdaje na provoz<br>automobilu        | -             | -             | -             | 27 225         | 36 300         | 45 375         |
| Mzdové náklady<br>a odměny            | 9 000         | 12 000        | 15 000        | 108 000        | 144 000        | 180 000        |
| Telefonní služby                      | 525           | 700           | 875           | 6 300          | 8 400          | 10 500         |
| Internet                              | 300           | 400           | 500           | 3 600          | 4 800          | 6 000          |
| Splátka úvěru                         | 1 000         | 1 000         | 1 000         | 12 000         | 12 000         | 12 000         |
| Marketing<br>a kancelářské<br>potřeby | 1 125         | 1 500         | 1 875         | 13 500         | 18 000         | 22 500         |
| <b>Celkem</b>                         | <b>11 950</b> | <b>15 600</b> | <b>19 250</b> | <b>270 625</b> | <b>323 500</b> | <b>376 375</b> |

Od roku 2017 do roku 2019 nejsou očekávány žádné mimořádné výdaje či investice, kromě pronajmutí kanceláře v Brně. Za pronájem vybaveného prostoru podnik zaplatí 6 000 Kč měsíčně. Nárůst výdajů za mzdy se očekává s dvaceti procentním přírůstkem každý rok. V následujících tabulkách se nachází přehled odhadovaných výdajů na roky 2017 až 2019 a přehled odhadovaných výdajů na rok 2017 spolu s pesimistickým, očekávaným a optimistickým odhadem. Pesimistické a optimistické odhady výdajů se opět liší o 25 % od očekávaných výdajů.

**Tabulka 13: Odhad výdajů na rok 2017 až 2019 (zpracováno autorem)**

| <b>Odhad ročních výdajů [Kč]</b> | <b>2017</b>    | <b>2018</b>    | <b>2019</b>    |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Pronájem a provoz kanceláře      | 72 000         | 72 000         | 72 000         |
| Výdaje na provoz automobilu      | 36 300         | 36 300         | 36 300         |
| Mzdové náklady a odměny          | 144 000        | 172 800        | 207 360        |
| Telefonní služby                 | 8 400          | 8 400          | 8 400          |
| Internet                         | 4 800          | 4 800          | 4 800          |
| Splátka úvěru                    | 12 000         | 12 000         | 12 000         |
| Marketing a kancelářské potřeby  | 18 000         | 18 000         | 18 000         |
| <b>Celkem</b>                    | <b>295 500</b> | <b>324 300</b> | <b>358 860</b> |

Od roku 2019 do července 2020 bude nadále probíhat měsíční splácení úvěru částkou 1000 Kč měsíčně, to však nijak neovlivňuje přehled výdajů v letech 2015 až 2019.

**Tabulka 14: Odhad výdajů na rok 2017 (zpracováno autorem)**

| <b>Odhad výdajů<br/>2017 [Kč]</b> | <b>Měsíční</b> |               |               | <b>Roční</b>   |                |                |
|-----------------------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
|                                   | Pesim.         | Očekáv.       | Optim.        | Pesim.         | Očekáv.        | Optim.         |
| Pronájem a provoz kanceláře       | 4 500          | 6 000         | 7 500         | 54 000         | 72 000         | 90 000         |
| Výdaje na provoz automobilu       | -              | -             | -             | 27 225         | 36 300         | 45 375         |
| Mzdové náklady a odměny           | 9 000          | 12 000        | 15 000        | 108 000        | 144 000        | 180 000        |
| Telefonní služby                  | 525            | 700           | 875           | 6 300          | 8 400          | 10 500         |
| Internet                          | 300            | 400           | 500           | 3 600          | 4 800          | 6 000          |
| Splátka úvěru                     | 1 000          | 1 000         | 1 000         | 12 000         | 12 000         | 12 000         |
| Marketing a kancelářské potřeby   | 1 125          | 1 500         | 1 875         | 13 500         | 18 000         | 22 500         |
| <b>Celkem</b>                     | <b>16 450</b>  | <b>21 600</b> | <b>26 750</b> | <b>224 625</b> | <b>295 500</b> | <b>366 375</b> |

Jelikož od roku 2017 se budou náklady podniku měnit jen v části mzdových nákladů (a to malou měrou), optimistická, očekávaná a pesimistická varianta odhadovaného finančního vývoje se bude týkat pouze let 2015, 2016 a 2017.

#### **4.6.4 Rozvaha, výkaz zisků a ztrát a peněžní toky v letech 2015, 2016 a 2017**

V letech 2015 a 2016 se ve výsledku hospodaření podniku projeví počáteční zřizovací výdaje potřebné k provozu podnikání. Od roku 2017 se počítá s určitou kontinuitou výdajů, a tak rok 2017 bude příkladem, kam se ve finanční stránce bude podnik nadále ubírat. Podnik bude účtovat zásoby a jejich pořízení rovnou do spotřeby (jako náklad), takže v rozvaze zásoby nefigurují od prvního vyskladnění. Také s drobným hmotným majetkem do 40 000 Kč se kalkuluje obdobně – přímo do spotřeby. Veškeré závazky k zaměstnancům jsou ke konci roku uhrazeny (z důvodů svátků vánočních budou výplaty brigádníkům v prosinci hrazeny ihned po dokončení práce, což zajistí brigádníci ocení). V následujících variantách je také kalkulováno s tím, že 10 % pohledávek bude na konci roku neuhrazeno. Stejně bude nakládáno i se závazky společnosti. Odhad finančního vývoje podniku je rozdělen do tří variant. Optimistická, pesimistická a očekávaná varianta jsou vypracovány na základě odhadů tržeb a výdajů v letech 2015 až 2017.

##### *4.6.4.1 Očekávaná varianta*

Výsledek hospodaření po prvním roce je charakterizován poměrně vysokou ztrátou. Je to způsobeno tím, že podnik započne své podnikání až s počátkem druhé poloviny kalendářního roku, což se projevuje hlavně efektem zřizovacích výdajů na výsledku hospodaření. Rozvaha pro očekávanou variantu se nachází v následující tabulce.

**Tabulka 15: Rozvaha pro očekávanou variantu k 31. 12. pro roky 2015, 2016 a 2017 (zpracováno autorem)**

| <b>Aktiva</b>           | <b>2015</b>   | <b>2016</b>    | <b>2017</b>    |
|-------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Dlouhod. hm. majetek    |               | 90 000         | 64 000         |
| Bankovní účet, pokladna | 42 499        | 9 199          | 26 984         |
| Pohledávky              | 5 100         | 31 110         | 36 771         |
| <b>Aktiva celkem</b>    | <b>47 599</b> | <b>130 309</b> | <b>127 755</b> |
|                         |               |                |                |
| <b>Pasiva</b>           | <b>2015</b>   | <b>2016</b>    | <b>2017</b>    |
| Základní kapitál        | 63 600        | 63 600         | 63 600         |
| VH minulých let         |               | -68 490        | -1 665         |
| Výsledek hospodaření    | -68 490       | 66 825         | 20 331         |
| Úvěr                    | 45 000        | 35 000         | 25 000         |
| DPPO                    |               | 15 675         | 4 769          |
| Závazky                 | 7 489         | 17 699         | 15 720         |
| <b>Pasiva celkem</b>    | <b>47 599</b> | <b>130 309</b> | <b>127 755</b> |

Ztráta z roku 2015 je však téměř pokryta ziskem v roce 2016. Podnik po roce 2017 již nebude v dlouhodobé ztrátě a položka v rozvaze „VH minulých let“ bude v pozitivních číslech. V roce 2016 po zakoupení automobilu započíná zrychlené odepisování tohoto majetku. Pohledávky i závazky na konci kalendářního roku zůstávají v desetiprocentním objemu nesplaceny (z celkového objemu pohledávek či závazků za celý rok).

Následující tabulka výkazu zisku a ztrát očekávané varianty ukazuje jednotlivé náklady s cenami spotřebovaných služeb, zakoupeného drobného majetku a zakoupených zásob vynaložených při provozu podniku, a také ukazuje očekávané výnosy z tržeb poskytovaných služeb.

**Tabulka 16: Výkaz zisku a ztrát očekávané varianty pro roky 2015, 2016 a 2017 (zpracováno autorem)**

| <b>Rok</b>                      | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    | <b>2017</b>    |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Výnosy</b>                   | <b>51 000</b>  | <b>306 000</b> | <b>336 600</b> |
| Tržby z prodeje služeb          | 51 000         | 306 000        | 336 600        |
| <b>Náklady</b>                  | <b>119 490</b> | <b>223 500</b> | <b>311 500</b> |
| Výdaje na založení s. r. o.     | 18 600         |                |                |
| Software                        | 6 190          |                |                |
| Oprávky automobil               |                | 10 000         | 26 000         |
| Notebook a tiskárna             | 13 000         |                |                |
| Spotřeba zásob                  | 600            |                |                |
| Mzdové náklady a odměny         | 36 000         | 144 000        | 144 000        |
| Mobilní telefon                 | 2 000          |                |                |
| Telefonické služby              | 4 200          | 8 400          | 8 400          |
| Internet                        | 2 400          | 4 800          | 4 800          |
| Úrok z úvěru                    | 1 000          | 2 000          | 2 000          |
| Marketing a kancelářské potřeby | 35 500         | 18 000         | 18 000         |
| Výdaje na provoz automobilu     |                | 36 300         | 36 300         |
| Pronájem a provoz kanceláře     |                |                | 72 000         |
| <b>Zisk / ztráta</b>            | <b>-68 490</b> | <b>82 500</b>  | <b>25 100</b>  |
| Daň z příjmu PO                 |                | 15 675         | 4 769          |
| <b>Zisk po zdanění / ztráta</b> | <b>-68 490</b> | <b>66 825</b>  | <b>20 331</b>  |

Pro představu o peněžních tocích plynoucích z peněžních prostředků podniku a přicházejících peněžních prostředků do podniku slouží následující tabulka peněžních toků. Krátkodobé uhrazené závazky v tabulce představují výdaje na provoz podniku, mzdy a odměny zaměstnancům a výdaje na pořízení majetku.

**Tabulka 17: Peněžní toky očekávané varianty pro roky 2015, 2016 a 2017 (zpracováno autorem)**

| <b>Peněžní tok</b>           | <b>2015</b>   | <b>2016</b>  | <b>2017</b>   |
|------------------------------|---------------|--------------|---------------|
| Stav PP na začátku           | 100 000       | 42 499       | 9 199         |
| Pohledávky uhrazeny          | 45 900        | 279 990      | 330 939       |
| Kr. závazky uhrazeny         | -97 401       | -301 290     | -301 154      |
| Splátka úvěru                | -6 000        | -12 000      | -12 000       |
| <b>Stav PP na konci roku</b> | <b>42 499</b> | <b>9 199</b> | <b>26 984</b> |

#### 4.6.4.2 *Pesimistická varianta*

Pesimistická varianta na rozdíl od očekávané varianty ukazuje to, že dlouhodobá ztráta podniku by se postupně snižovala, avšak po roce 2017 by se položka v rozvaze „VH minulých let“ stále nedostala do plusových čísel a ztráta tak není vyrovnána.

**Tabulka 18: Rozvaha pro pesimistickou variantu k 31. 12. pro roky 2015, 2016 a 2017 (zpracováno autorem)**

| <b>Aktiva</b>           | <b>2015</b>   | <b>2016</b>    | <b>2017</b>    |
|-------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Dlouhod. hm. majetek    |               | 90 000         | 64 000         |
| Bankovní účet, pokladna | 50 739        | 10 900         | 9 973          |
| Pohledávky              | 3 825         | 23 333         | 27 578         |
| <b>Aktiva celkem</b>    | <b>54 564</b> | <b>124 233</b> | <b>101 551</b> |
|                         |               |                |                |
| <b>Pasiva</b>           | <b>2015</b>   | <b>2016</b>    | <b>2017</b>    |
| Základní kapitál        | 63 600        | 63 600         | 63 600         |
| VH minulých let         |               | -59 668        | -11 979        |
| Výsledek hospodaření    | -59 668       | 47 689         | 9 578          |
| Úvěr                    | 45 000        | 35 000         | 25 000         |
| DPPO                    |               | 11 186         | 2 247          |
| Závazky                 | 5 632         | 26 426         | 13 105         |
| <b>Pasiva celkem</b>    | <b>54 564</b> | <b>124 233</b> | <b>101 551</b> |

Po dalším roce (tj. 2018, za předpokladu podobného vývoje zisku jako v roce 2017) by se měl podnik už dočkat dlouhodobého zisku.

**Tabulka 19: Výkaz zisku a ztrát pesimistické varianty pro roky 2015, 2016 a 2017 (zpracováno autorem)**

| <b>Rok</b>                      | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    | <b>2017</b>    |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Výnosy</b>                   | <b>38 250</b>  | <b>229 500</b> | <b>252 450</b> |
| Tržby z prodeje služeb          | 38 250         | 229 500        | 252 450        |
| <b>Náklady</b>                  | <b>97 918</b>  | <b>170 625</b> | <b>240 625</b> |
| Výdaje na založení s. r. o.     | 18 600         |                |                |
| Software                        | 4 643          |                |                |
| Oprávky automobil               |                | 10 000         | 26 000         |
| Notebook a tiskárna             | 13 000         |                |                |
| Spotřeba zásob                  | 600            |                |                |
| Mzdové náklady a odměny         | 27 000         | 108 000        | 108 000        |
| Mobilní telefon                 | 1 500          |                |                |
| Telefonické služby              | 3 150          | 6 300          | 6 300          |
| Internet                        | 1 800          | 3 600          | 3 600          |
| Úrok z úvěru                    | 1 000          | 2 000          | 2 000          |
| Marketing a kancelářské potřeby | 26 625         | 13 500         | 13 500         |
| Výdaje na provoz automobilu     |                | 27 225         | 27 225         |
| Pronájem a provoz kanceláře     |                |                | 54 000         |
| <b>Zisk / ztráta</b>            | <b>-59 668</b> | <b>58 875</b>  | <b>11 825</b>  |
| Daň z příjmu PO                 |                | 11 186         | 2 247          |
| <b>Zisk po zdanění / ztráta</b> | <b>-59 668</b> | <b>47 689</b>  | <b>9 578</b>   |

Jak ukazuje následující tabulka peněžních toků, stavy peněžních prostředků na konci roku jsou poměrně nízké. Pro zajištění potřebné likvidity na placení závazků se naskytuje možnost dočasného pokrytí těchto závazků peněžním vkladem majitele do podniku. Pro majitele je to však nežádoucí jev a bude se snažit jej eliminovat podrobným managementem peněžních toků v průběhu roku.

**Tabulka 20: Peněžní toky pesimistické varianty pro roky 2015, 2016 a 2017 (zpracováno autorem)**

| Peněžní tok                  | 2015          | 2016          | 2017         |
|------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Stav PP na začátku           | 100 000       | 50 739        | 10 900       |
| Pohledávky                   | 34 425        | 209 992       | 248 205      |
| Kr. závazky                  | -77 686       | -237 831      | -237 132     |
| Splátka úvěru                | -6 000        | -12 000       | -12 000      |
| <b>Stav PP na konci roku</b> | <b>50 739</b> | <b>10 900</b> | <b>9 973</b> |

Pro případné snížení výdajů, jejichž výše by ohrožovala stav peněžních prostředků, by v úvahu připadalo zakoupení jiného automobilu v roce 2016 (za nižší cenu), jelikož automobil představuje poměrně vysokou výdajovou částku pro tento rok.

#### 4.6.4.3 Optimistická varianta

V optimistické variantě se podnik po druhém roce dostává do pozitivních čísel a generuje zisk. Je tak plně smazán negativní dopad zřizovacích výdajů v polovině roku 2015 a podnik nadále bude generovat zisk potřebný pro další rozvoj. Vyšší částky tržeb můžou plynout například ze spokojenosti klientů, kteří doporučují naši společnost dalším klientům či z dobře provedeného marketingu. O navození těchto žádoucích jevů se však podnik bude snažit neustále.

**Tabulka 21: Rozvaha pro optimistickou variantu k 31. 12. pro roky 2015, 2016 a 2017 (zpracováno autorem)**

| <b>Aktiva</b>           | <b>2015</b>   | <b>2016</b>    | <b>2017</b>    |
|-------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Dlouhod. hm. majetek    |               | 90 000         | 64 000         |
| Bankovní účet, pokladna | 33 058        | 35 776         | 64 822         |
| Pohledávky              | 6 375         | 38 888         | 45 964         |
| <b>Aktiva celkem</b>    | <b>39 433</b> | <b>164 664</b> | <b>174 786</b> |
|                         |               |                |                |
| <b>Pasiva</b>           | <b>2015</b>   | <b>2016</b>    | <b>2017</b>    |
| Základní kapitál        | 63 600        | 63 600         | 63 600         |

|                      |               |                |                |
|----------------------|---------------|----------------|----------------|
| VH minulých let      |               | -77 313        | 8 648          |
| Výsledek hospodaření | -77 313       | 85 961         | 31 084         |
| Úvěr                 | 45 000        | 35 000         | 25 000         |
| DPPO                 |               | 20 164         | 7 291          |
| Závazky              | 8 146         | 37 252         | 39 163         |
| <b>Pasiva celkem</b> | <b>39 433</b> | <b>164 664</b> | <b>174 786</b> |

Splácení úvěru probíhá stejně jako ve všech ostatních variantách a částka splátky úvěru je pokládána za fixní. Stejně tak je nakládáno s výdaji na založení společnosti s ručením omezeným a majetkem přecházejícím z vlastnictví zakladatele do základního kapitálu (následná spotřeba drobného majetku a zásob).

**Tabulka 22: Výkaz zisku a ztrát optimistické varianty pro roky 2015, 2016 a 2017 (zpracováno autorem)**

| <b>Rok</b>                  | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    | <b>2017</b>    |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Výnosy</b>               | <b>63 750</b>  | <b>382 500</b> | <b>420 750</b> |
| Tržby z prodeje služeb      | 63 750         | 382 500        | 420 750        |
| <b>Náklady</b>              | <b>141 063</b> | <b>276 375</b> | <b>382 375</b> |
| Výdaje na založení s. r. o. | 18 600         |                |                |
| Software                    | 7 738          |                |                |
| Oprávky automobil           |                | 10 000         | 26 000         |
| Notebook a tiskárna         | 13 000         |                |                |
| Spotřeba zásob              | 600            |                |                |
| Mzdové náklady a odměny     | 45 000         | 180 000        | 180 000        |
| Mobilní telefon             | 2 500          |                |                |
| Telefonické služby          | 5 250          | 10 500         | 10 500         |

|                                 |                |                |               |
|---------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| Internet                        | 3 000          | 6 000          | 6 000         |
| Úrok z úvěru                    | 1 000          | 2 000          | 2 000         |
| Marketing a kancelářské potřeby | 44 375         | 22 500         | 22 500        |
| Výdaje na provoz automobilu     |                | 45 375         | 45 375        |
| Pronájem a provoz kanceláře     |                |                | 90 000        |
| <b>Zisk / ztráta</b>            | <b>-77 313</b> | <b>106 125</b> | <b>38 375</b> |
| Daň z příjmu PO                 |                | 20 164         | 7 291         |
| <b>Zisk po zdanění / ztráta</b> | <b>-77 313</b> | <b>85 961</b>  | <b>31 084</b> |

Na rozdíl od pesimistické a očekávané varianty, je na konci roku 2015 až 2017 dostatečný objem peněžních prostředků.

**Tabulka 23: Peněžní toky optimistické varianty pro roky 2015, 2016 a 2017 (zpracováno autorem)**

| <b>Peněžní tok</b>           | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Stav PP na začátku           | 100 000       | 33 058        | 35 776        |
| Pohledávky                   | 57 375        | 349 987       | 413 674       |
| Kr. závazky                  | -118 317      | -335 269      | -372 628      |
| Splátka úvěru                | -6 000        | -12 000       | -12 000       |
| <b>Stav PP na konci roku</b> | <b>33 058</b> | <b>35 776</b> | <b>64 822</b> |

Při optimistickém vývoji by měl podnik dostatek volných prostředků na další rozvoj podnikání díky generování zisku. Hlavním zájmem podniku v budoucnu by bylo vzdělávání zaměstnanců a zakladatele, pořízení lepšího vybavení pro práci a zvýšení výdajů na marketing.

#### **4.7 Harmonogram pro založení podniku za použití Ganttova diagramu**

Harmonogram bude sloužit jako výchozí dokument pro plánování činností před založením podniku. Dle harmonogramu se majitel bude řídit i v prvních týdnech po oficiálním vzniku společnosti, kdy budou probíhat činnosti potřebné k zajištění chodu společnosti. Jednotlivé činnosti, které jsou součástí harmonogramu, jsou následující:

- sepsání potřebných listin s notářem,
- zvolení si správce vkladu a založení účtu v bance,
- ohlášení živnosti,
- obstarání potřebných dokumentů o jednatele (výpis z rejstříku trestů, čestné prohlášení o tom, že jednatel je způsobilý k právním úkonům, podpisový vzor jednatele, souhlas jednatele se zápisem do obchodního rejstříku a další),
- splacení vkladu,
- podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku,
- registrace na finančním úřadě,
- započetí činnosti (přípravy na poskytování služeb, nakupování potřebných věcí k podnikání, vyřizování smluv o dodávkách),
- spolupráce na tvorbě webových stránek,
- nábor brigádníků, pohovory a sepisování Dohod o provedení práce.

Celý harmonogram je poměrně závislý na rychlosti vyřizování jednotlivých položek na úřadech. Přestože je zákonem stanovená lhůta, do kdy se musí úřad vyjádřit k určitým požadavkům osoby, ne vždy úřad reaguje ve stanovené lhůtě. Vzhledem k zmíněnému faktu a vzhledem k administrativní náročnosti založení společnosti s ručením omezeným, se může počátek podnikání posunout až o několik týdnů. Tento fakt však majitele existenčně neohrožuje, jelikož má stálé zaměstnání. Na druhou stranu, při zpoždění začátku podnikání by vznikly náklady ušlé příležitosti, které by byly charakterizovány ušlým ziskem z poskytování služeb.

**Tabulka 24: Harmonogram pro založení podniku a jeho přípravy na provoz (zpracováno autorem)**

| Období                   | 5/2015 |    |    |    |    | 6/2015 |    |    |    |    | 7/2015 |    |    |    |    | 8/2015 |    |    |    |    | 9/2015 |    |    |    |    |
|--------------------------|--------|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|
| Činnost / Týden          | 1.     | 2. | 3. | 4. | 5. | 1.     | 2. | 3. | 4. | 5. | 1.     | 2. | 3. | 4. | 5. | 1.     | 2. | 3. | 4. | 5. | 1.     | 2. | 3. | 4. | 5. |
| Sepsání listin s notářem |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |
| Volba správce vkladu     |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |
| Obstarání dokumentů      |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |
| Splacení vkladu          |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |
| Návrh na zápis do OR     |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |
| Registrace na FÚ         |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |
| Přípravy na podnikání    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |
| Tvorba webu              |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |
| Personalistika           |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |        |    |    |    |    |

## 4.8 Hodnocení rizik

Rizika z počátku podnikání se týkají hlavně solventnosti. Proto se majitel rozhodl, že po vzoru ukládání peněz 5 000 Kč před založením společnosti (vklad majitele 50 000 Kč z těchto ušetřených peněz) bude pokračovat i nadále a vytvoří si osobní rezervu 40 000 Kč, která v případě nízkého stavu peněžních prostředků může navýšit vklad do společnosti. Pro eliminaci těchto rizik se uvažuje i navázání spolupráce s dalšími potenciálními investory.

Dalším zásadním problémem je riziko, kdy by majitel nemohl ze zdravotních důvodů vykonávat svou funkci. Zřízením životního pojištění, úrazového pojištění a nemocenského pojištění se majitel pojistí, že bude mít podnik v době nemoci majitele nebo při jeho úmrtí dostatečné prostředky na udržení chodu podniku (zřízení životního pojištění pro případ úmrtí majitele, aby rodina mohla pokrýt výdaje).

Hlavní rizika v budoucím vývoji společnosti spočívají v chybách při vedení účetnictví a chyby při vytváření dokumentů pro zákazníky (daňová a priznání apod.). Tyto chyby mohou způsobit finanční újmu klientovi, který bude požadovat náhradu škody po naší společnosti. Proti tomuto riziku se společnost může pojistit. Jelikož toto pojištění je poměrně nákladné, podnik jej využije pouze v případě, kdy tržby dosáhnou hranice 500 000 Kč ročně. V této pozici totiž majitel bude zvažovat i přenechání své vedoucí pozice zaměstnanci, čímž částečně ztratí podrobný přehled nad všemi procesy ve společnosti. Majitel se však pro prevenci rizika bude snažit dostatečně vzdělávat veškerý personál a bude také kontrolovat práci vedoucího zaměstnance.

Únik důvěrných informací ze společnosti je dalším rizikem ohrožujícím společnost. Zaměstnanci společnosti budou zodpovědní za držení veškerých dokumentů, se kterými přijdou do styku. To je však opatření z právního hlediska. Důležitějším aspektem je prevence. Zaměstnanci budou školeni, jakým způsobem chránit data, dokumenty od klientů a informace o klientech, aby nedošlo k jejich volnému zveřejnění či zneužití. Základem může být například heslo pro vstup do softwaru počítače, na kterém zaměstnanec pracuje.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo znalostní obohacení a zdokonalení autora v problematice podnikatelského plánu, zakládání malého podniku, a uvedení veškerých poznatků do praxe při vypracování vlastního podnikatelského plánu.

Již při prvním kroku, při obohacování svých znalostí z literatury, byl autor částečně na pochybách, zda je vhodnou osobností pro roli podnikatele. V literatuře se totiž psalo, že je potřeba si klást si před začátkem podnikání tyto otázky:

- Jsem ochoten snášet riziko?
- Umím zvládat nejistotu?
- Dokáži snášet vysoké pracovní vytížení?
- Bude mě rodina v této činnosti podporovat?
- Jsem natolik finančně nezávislý, že bych si mohl dovolit ztratit peníze vložené do podnikání?
- Mám schopnosti pro jednání s lidmi?
- Umím se smířit s neúspěchem?
- Jsem pilný a vytrvalý?
- Dokáži řešit krizové situace a umím bojovat se stresem? (Barrow, 1996)

Pokud by člověk, přemýšlející o založení podnikání, si údajně nebyl jistý svou odpovědí na kteroukoliv otázku, měl by zůstat na své pozici a nepodnikat. Dle názoru autora diplomové práce jsou to však jen předpoklady pro úspěšné podnikání a ne všichni dnes mocní podnikatelé, by na začátku svého podnikání odpověděli na všechny odpovědi „Ano“ (např. Steve Jobs, zakladatel firmy Apple zabývající se elektronikou, který započal své podnikání v garáži a neuměl řešit stresové situace). Autor práce se na podnikání dívá poněkud optimističtěji a je toho názoru, že ne všechny odpovědi na otázky mají stejnou váhu. Každá osoba podnikatele má nějaké nedostatky, a proto se tento nedokonalý podnikatel obklopuje zaměstnanci, kteří jeho osobnost doplňují a pokrývají jeho nedostatky.

Dalším krokem autor utřídil a převedl myšlenky z odborné literatury do teoretické části diplomové práce, kde se zabývá osobností podnikatele, právními formami podnikání, významem malých a středních podniků pro dnešní ekonomiku, podnikatelskými riziky, analýzami prostředí, strategiemi podnikání a podnikatelským plánem samotným.

V další části práce byly provedeny analýzy jak vnitřního, tak vnějšího prostředí zamýšleného podniku. Výsledkem analýz je SWOT matice ukazující významné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky, na základě kterých byla určena strategie podniku. Strategie se projevuje ve vypracovaném podnikatelském plánu obsahujícím shrnutí celého podnikatelského plánu, cíle podniku, marketingový plán založený na marketingových nástrojích, tzv. „4P“ (produkt, cena, místo a propagace), organizační plán popisující zaměstnanecké vztahy v podniku a plán vzdělávání, finanční plánování ve výkazech charakterizující finanční hlediska z pohledu tržeb, výdajů a zisku, harmonogram sloužící pro založení společnosti s ručením omezeným a hodnocení rizik ovlivňujících rozhodování v podniku.

Podnikatelský plán se týká založení společnosti s ručením omezeným podnikající ve službách vedení účetnictví a účetní poradenství. Tyto služby budou poskytovány klientům především z Uherského Hradiště, z Brna a z okolí těchto dvou měst. Hlavní formou propagace jsou webové stránky a spolupráce na doporučování klientů s finančními poradci ze společnosti Partners (vizitky a letáčky). Společnost zamýšlí zaměstnávání studentů a využívání levného softwaru, což je součástí strategie nejnižších celkových nákladů. Podnik si dále zakládá na neustálém zdokonalování a rozšiřování poskytovaných služeb, kterých chce dosáhnout vzděláváním všech členů a zaměstnanců společnosti. Dle odhadovaných výdajů a tržeb ve finančním plánu bude společnost generovat zisk již v druhém roce podnikání a dlouhodobého zisku, po vyrovnání ztráty způsobené počátečními výdaji, se dočká v třetím roce působení (přesná doba záleží na tom, která z odhadovaných variant nastane – pesimistická, očekávaná či optimistická). Vypracovaný podnikatelský plán bude využit v praxi po dovršení potřebné praxe autora pro získání živnostenského oprávnění.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 198 s. ISBN 80-7169-232-8.

BEDNÁŘOVÁ, D. a ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003, 91 s., příl. ISBN 80-7040-625-9.

BSI, IEC, ISO. *Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in Standards BSI PD ISO/IEC Guide 73:2002*. 1.st ed. London, U.K.“ Nritish Standards Institute, 2002. ISBN 0-580-40178-2.

ELIÁŠ, K. *Akciová společnost: systematický výklad obecného akciového práva se zřetelem k jeho reformě*. Praha: Linde, 2000, 433 s. ISBN 80-7201-232-0.

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1995, 178 s. ISBN 80-85623-20-x.

HISRIC, R. D. a PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KORÁB, V. *Drobné podnikání*. Vyd. 1. Brno: PC-DIR, 1995, 99 s. ISBN 8021406712.

KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. ISBN 802510592x.

KORECKÝ, M. a TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

MIKUŠOVÁ, M. *Podnikání v praxi: praktický průvodce pro podnikatele*. Vyd. 1. Ostrava: Arnet onLine, 2004, 191 s. ISBN 80-239-3953-x.

PREUSS, K. *Podnikatelské strategie*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006, 101 s. ISBN 80-7265-096-3.

RAIS, K. a DOSKOČIL, R. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.

STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 136 s. ISBN 80-85603-12-8.

VESPER, K. H. *New venture strategies*. 2. přepracované vydání. Michiganská univerzita: Prentice Hall, 1990, 356 s. ISBN 9780136159070.

WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008, 169 s. ISBN 978-80-213-1811-3.

## Webové zdroje:

Čtěte, jak se změní zálohy na zdravotní a sociální pojištění v roce 2014. In: *Podnikatel.cz*. [online]. 17. 9. 2013. [cit. 21. 2. 2014] Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/ctete-jak-se-zmeni-zalohy-na-zdravotni-a-socialni-pojisteni-v-roce-2014/>

Druhy SVČ. In: *Česká správa sociálního zabezpečení*. [online]. 1. 1. 2014. [cit. 21. 2. 2014] Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/pojisteni-osvc/druhy-svc/>

DUBSKÁ, D. Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010. In: *Český statistický úřad*. [online]. 1. 3. 2013. [cit. 30. 10. 2013] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/\\$File/116111a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/$File/116111a.pdf)

DUBSKÁ, D. a KAMENICKÝ, J. a KUČERA, L. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013. In: *Český statistický úřad*. [online]. 17. 3. 2014. [cit. 26. 4. 2014] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/9E0022BAA6/\\$File/110913q4a-1%20po%20%C3%BAprav%C4%9B.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/9E0022BAA6/$File/110913q4a-1%20po%20%C3%BAprav%C4%9B.pdf)

Index vnímání korupce /CPI/ Transparency International v roce 2013: v hodnocení 31 evropských zemí je Česká republika na 25. místě. In: *Transparency International* [online]. [cit. 26. 1. 2014] Dostupné z: <http://www.transparency.cz/cpi-2013/>

KLIMÁNKOVÁ, G. Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz. In: *Podnikatel.cz*. [online]. 26. 2. 2009. [cit. 21. 12. 2013] Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>

LORENC, M. Ganttův diagram. In: *Miroslav Lorenc*. [online]. [cit. 3. 4. 2014] Dostupné z: <http://lorenc.info/3MA381/graf-ganttuv-diagram.htm>

Ministerstvo financí chce, aby živnostníci mohli uplatnit výhodné výdajové paušály už za rok 2005. In: *Ministerstvo financí ČR*. [online]. 19. 10. 2005. [cit. 13. 12. 2013] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2005/2005-10-19-tiskova-zprava-6108-6108>

PETRUŠ, M. ČNB ponechává úrokové sazby beze změny, rozhodla o intervencích. In: *Česká národní banka*. [online]. 7. 11. 2013. [cit. 28. 4. 2014] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2013/20131107\\_menove\\_rozhodnuti.html](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2013/20131107_menove_rozhodnuti.html)

Pomůcka pro určení velikosti podniku. In: *Fondy EU v Praze - Magistrát* [online]. 30. 12. 2009. [cit. 28. 11. 2013] Dostupné z: [http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325\\_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html](http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html)

Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců - Metodika. In: *Český statistický úřad*. [online]. 11. 03. 2014. [cit. 27. 3. 2014] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz\\_m](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_m)

Slevy na dani. In: *Měšec.cz*. [online]. [cit. 13. 12. 2013] Dostupné z: <http://www.mesec.cz/dane/dan-z-prijmu/pruvodce/slevy-na-dani/>

Strategická situační analýza. In: *Strateg.cz*. [online]. [cit. 4. 1. 2014] Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

TRUHLÁŘOVÁ, M. Změny v DPH od 1. 1. 2014. In: *Portál POHODA*. [online]. 29. 11. 2013. [cit. 15. 11. 2013] Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/zmeny-v-dph-od-1-1-2014/>

Tři pilíře důchodového systému. In: *Finance.cz*. [online]. [cit. 21. 2. 2014] Dostupné z: <http://www.finance.cz/duchody-a-davky/vse-o-duchodech/duchodove-systemy/tri-pilire-duchodoveho-systemu/>

Úřad vlády České republiky. In: *Vláda ČR*. [online]. [cit. 26. 2. 2014] Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/postaveni-uradu-vlady-cr-3688/>

VOŘÍŠEK, J. a NOVOTNÝ, O. Digitální cesta k prosperitě. In: *Konference Systémová integrace 2011*. [online]. 9. 6. 2010 [cit. 18. 12. 2013] Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/presentations/2010/vorisek-digitalni-cesta-k-prosperite.pdf>

Změny v platbě zdravotního pojištění od 1. ledna 2014. In: *Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky*. [online]. 8. 1. 2014. [cit. 15. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.vzp.cz/platci/aktuality/zmeny-v-platbe-zdravotniho-pojisteni-od-1-ledna-2014>

Zvýšení sazby daně z převodu nemovitostí. In: *BusinessInfo.cz*. [online]. 28. 12. 2012. [cit. 15. 11. 2013] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zvyseni-sazby-dane-z-prevodu-nemovitosti-33672.html>

## Legislativní zdroje:

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ze dne 6. prosince 2006 In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online] 1. 4. 2014. [cit. 15. 11. 2013] Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567\\_2006](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567_2006)

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), účinný k 1. 1. 2014. In: *Podnikatel.cz*. [online] 1. 1. 2014. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-obchodnich-spolecnostech-a-druzstvech-zakon-o-obchodnich-korporacich/zneni-20140101/>

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. In: *business.center.cz*. [online]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *business.center.cz*. [online]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. In: *business.center.cz*. [online]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>

Zákon č. 500/2012 Sb., o změně daňových, pojistných a dalších zákonů v souvislosti se snižováním schodků veřejných rozpočtů - úplné znění. In: *Podnikatel.cz*. [online] 1. 1. 2014. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-zmene-danovych-pojistnych-a-dalsich-zakonu-v-souvislosti-se-snizovanim-schodku-verejnych-rozpocetu/uplne/>

# SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

## Seznam obrázků

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Stavební kameny úspěšného podnikatelství.....       | 14 |
| Obrázek 2: Schéma Porterova modelu.....                        | 22 |
| Obrázek 3: Schéma analýzy SWOT .....                           | 25 |
| Obrázek 4: Věková skladba obyvatelstva ČR v roce 2011.....     | 42 |
| Obrázek 5: Počáteční organizační rozložení.....                | 61 |
| Obrázek 6: Plánovaná hierarchie po pěti letech působení .....  | 62 |
| Obrázek 7: Organizační uspořádání z dlouhodobého hlediska..... | 63 |

## Seznam tabulek

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Kritéria rozdělení MSP .....                                             | 18 |
| Tabulka 2: Vývoj daňových paušálů v ČR .....                                        | 34 |
| Tabulka 3: Srovnání průměrné mzdy a záloh na soc. zabezpečení .....                 | 40 |
| Tabulka 4: Matice SWOT .....                                                        | 51 |
| Tabulka 5: Ceník činností.....                                                      | 57 |
| Tabulka 6: Příklad pro stanovení ceny služeb .....                                  | 58 |
| Tabulka 7: Zahajovací rozvaha .....                                                 | 65 |
| Tabulka 8: Odhad tržeb na první rok podnikání .....                                 | 66 |
| Tabulka 9: Výdaje na založení společnosti s ručením omezeným .....                  | 66 |
| Tabulka 10: Odhad výdajů na rok 2015, červenec až prosinec .....                    | 67 |
| Tabulka 11: Každoroční výdaje na dopravu automobilem .....                          | 68 |
| Tabulka 12: Odhad výdajů na rok 2016.....                                           | 69 |
| Tabulka 13: Odhad výdajů na rok 2017 až 2019 .....                                  | 70 |
| Tabulka 14: Odhad výdajů na rok 2017.....                                           | 70 |
| Tabulka 15: Rozvaha pro očekávanou variantu k 31. 12. pro roky 2015, 2016 a 2017 .  | 72 |
| Tabulka 16: Výkaz zisku a ztrát očekávané varianty pro roky 2015, 2016 a 2017 ..... | 73 |
| Tabulka 17: Peněžní toky očekávané varianty pro roky 2015, 2016 a 2017 .....        | 74 |

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 18: Rozvaha pro pesimistickou variantu k 31. 12. pro roky 2015, 2016 a 2017..... | 74 |
| Tabulka 19: Výkaz zisku a ztrát pesimistické varianty pro roky 2015, 2016 a 2017 .....   | 75 |
| Tabulka 20: Peněžní toky pesimistické varianty pro roky 2015, 2016 a 2017 .....          | 76 |
| Tabulka 21: Rozvaha pro optimistickou variantu k 31. 12. pro roky 2015, 2016 a 2017..... | 76 |
| Tabulka 22: Výkaz zisku a ztrát optimistické varianty pro roky 2015, 2016 a 2017.....    | 77 |
| Tabulka 23: Peněžní toky optimistické varianty pro roky 2015, 2016 a 2017 .....          | 78 |
| Tabulka 24: Harmonogram pro založení podniku a jeho přípravy na provoz .....             | 79 |

## **Seznam grafů**

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: HDP - stálé ceny, očištěno od sezónnosti a vlivu počtu pracovních dní, v %.... | 36 |
| Graf 2: Prognóza HDP .....                                                             | 37 |
| Graf 3: Úrokové sazby ČNB.....                                                         | 38 |
| Graf 4: Prognóza inflace .....                                                         | 39 |
| Graf 5: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání.....                                    | 43 |

# PŘÍLOHA

Příloha 1: Cenová přírážka při expresních službách (zpracováno autorem)

| Datum     | Přirážka | Datum     | Přirážka |
|-----------|----------|-----------|----------|
| 1.3.2014  | 3 %      | 17.3.2014 | 51 %     |
| 2.3.2014  | 6 %      | 18.3.2014 | 54 %     |
| 3.3.2014  | 9 %      | 19.3.2014 | 57 %     |
| 4.3.2014  | 12 %     | 20.3.2014 | 60 %     |
| 5.3.2014  | 15 %     | 21.3.2014 | 63 %     |
| 6.3.2014  | 18 %     | 22.3.2014 | 66 %     |
| 7.3.2014  | 21 %     | 23.3.2014 | 69 %     |
| 8.3.2014  | 24 %     | 24.3.2014 | 72 %     |
| 9.3.2014  | 27 %     | 25.3.2014 | 75 %     |
| 10.3.2014 | 30 %     | 26.3.2014 | 78 %     |
| 11.3.2014 | 33 %     | 27.3.2014 | 81 %     |
| 12.3.2014 | 36 %     | 28.3.2014 | 84 %     |
| 13.3.2014 | 39 %     | 29.3.2014 | 87 %     |
| 14.3.2014 | 42 %     | 30.3.2014 | 90 %     |
| 15.3.2014 | 45 %     | 31.3.2014 | 93 %     |
| 16.3.2014 | 48 %     |           |          |