



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. Dominik Pazderka

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE Ing. Josef Veselý, CSc.

SUPERVISOR

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Dominik Pazderka**
Vedoucí práce: **Ing. Josef Veselý, CSc.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán

Charakteristika problematiky úkolu:

Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student zpracuje podnikatelský plán firmy.

Základní literární prameny:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha: Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

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

KORÁB, V. a M. MIHALSKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro založení nové společnosti vyrábějící designové osvětlení interiérů. První část této práce je vymezení teoretických východisek pro podnikání, podnikatelský plán a vybrané metody strategické analýzy. Druhá část práce se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního prostředí plánovaného podniku a zhodnocením aktuální situace daného trhu na základě výsledků primárního marketingového výzkumu. Poslední část práce se zabývá samotným podnikatelským plánem a jeho dílčími částmi.

Klíčová slova

podnikatelský plán, strategická analýza, marketingový průzkum, designové osvětlení, finanční plán

Abstract

The diploma thesis deals with the creation of a business plan for the establishment of a new company producing interior design lighting. The first part of this work is to define the theoretical basis for business, business plan and selected methods of strategic analysis. The second part deals with the analysis of the external and internal environment of the planned company and the evaluation of the current market situation based on the results of primary marketing research. The last part of the thesis deals with the business plan itself and its parts.

Key words

business plan, strategic analysis, marketing research, design lighting, financial plan

Bibliografická citace

PAZDERKA, Dominik, *Podnikatelský plán* [online]. Brno, 2022. 142 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí diplomové práce Ing. Josef Veselý, CSc.

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 9. 5. 2022

.....

podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu panu Ing. Josefu Veselému, CSc. za odborné vedení, ochotu a čas, který mi věnoval při zpracování práce. Dále bych chtěl poděkovat své přítelkyni, rodině, přátelům a kolegům, kteří mě po celou dobu podporovali.

OBSAH

ÚVOD	12
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Vymezení základních pojmů.....	15
1.1.1 Podnikatel	15
1.1.2 Podnikání	16
1.1.3 Značka.....	16
1.2 Právní formy podnikání.....	17
1.2.1 Volba právní formy podniku.....	17
1.2.2 Podnikání na živnost.....	18
1.2.3 Obchodní korporace.....	20
1.3 Podnikatelský plán	23
1.3.1 Požadavky na podnikatelský plán.....	24
1.3.2 Struktura podnikatelského plánu	24
1.4 Strategická analýza.....	29
1.4.1 Analýza SLEPTE	30
1.4.2 Porterův model.....	32
1.4.3 McKinsey model 7S.....	34
1.4.4 Marketingový výzkum.....	37
1.4.5 SWOT analýza.....	40
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	42
2.1 SLEPTE analýza	42
2.1.1 Sociální faktory.....	42
2.1.2 Legislativní faktory.....	44
2.1.3 Ekonomické faktory.....	45

2.1.4	Politické faktory	46
2.1.5	Technologické faktory	47
2.1.6	Ekologické faktory	47
2.1.7	Souhrn SLEPTE analýzy	48
2.2	Porterův model	49
2.2.1	Vyjednávací síla dodavatelů	49
2.2.2	Vyjednávací síla zákazníků	50
2.2.3	Hrozba vzniku nové konkurence	51
2.2.4	Hrozba substitutů	52
2.2.5	Stávající konkurence	52
2.2.6	Souhrn zjištění Porterovy analýzy	53
2.3	McKinsey model 7S	54
2.3.1	Strategie	54
2.3.2	Struktura.....	54
2.3.3	Systémy.....	56
2.3.4	Styl práce vedení.....	57
2.3.5	Spolupracovníci	57
2.3.6	Schopnosti.....	57
2.3.7	Sdílené hodnoty	58
2.3.8	Souhrn zjištění McKinsey modelu 7S	58
2.4	Shrnutí analýz.....	58
2.5	Marketingový výzkum	59
2.5.1	Stanovení hypotéz.....	59
2.5.2	Metodologie zpracování výzkumu.....	60
2.5.3	Analýza dat a výsledky výzkumu	61
2.5.4	Souhrn výzkumných zjištění.....	69

2.5.5	Testování hypotéz	69
2.5.6	Diskuse výsledků výzkumu a doporučení	73
2.6	SWOT analýza	76
3	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	77
3.1	Titulní strana	77
3.2	Exekutivní souhrn	77
3.3	Popis podniku.....	78
3.3.1	Vize a mise podniku	79
3.3.2	Plánované činnosti	79
3.3.3	Velikost podniku a lokalita	80
3.3.4	Technické vybavení podniku	81
3.4	Výrobní plán.....	82
3.5	Organizační plán	84
3.6	Marketingový plán	86
3.6.1	Produkt.....	86
3.6.2	Cena	88
3.6.3	Distribuce.....	89
3.6.4	Propagace.....	89
3.7	Hodnocení rizik	90
3.7.1	Identifikace rizik	90
3.7.2	Ohodnocení rizik.....	91
3.7.3	Návrhy opatření	94
3.8	Finanční plán.....	96
3.8.1	Výdaje související se zahájením podnikání	97
3.8.2	Pravidelné náklady pro chod podniku	100
3.8.3	Splátkový kalendář úvěru	103

3.8.4	Odhad příjmů	104
3.8.5	Pesimistická varianta finančního plánu	105
3.8.6	Realistická varianta finančního plánu	110
3.8.7	Optimistická varianta finančního plánu	114
3.8.8	Bod zvratu	119
3.9	Časový harmonogram	121
ZÁVĚR		122
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		124
SEZNAM GRAFŮ		127
SEZNAM OBRÁZKŮ		128
SEZNAM TABULEK		130
SEZNAM VZORCŮ		131
SEZNAM PŘÍLOH		132

ÚVOD

V dnešní době, ve které od začátku koronaviru žijeme, se můžeme setkat se dvěma pohledy lidí na současnou situaci. První pohled jsou lidé, kteří na místo seberealizace, riskování a možných výsledků z vlastního podnikání dávají přednost stabilnímu zaměstnání a jistotě, která z toho plyne. Druhý pohled pak jsou velké příležitosti, které momentálně trh nabízí pro ty odvážné jedince, kteří se do podnikání navzdory všem rizikům vrhnou. Jedním z nejvíce rostoucích trhů v aktuální situaci je například e-commerce. Tato oblast v letošním roce oproti tomu loňskému vzrostla o několik desítek procent, a i přes to se zde stále dá najít dostatek příležitostí a děr na trhu.

Jedním z nejdůležitějších pilířů pro nové podnikání je podnikatelský plán. Podnikatelský plán může v této době znamenat velký rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem, který vlastní podnikání bude vždy doprovázet. Tento plán dokáže člověku dát jiný pohled na věc podnikání, nebo také může celou podnikatelskou myšlenku nasměrovat úplně jinam. V případě realizace by pak podnikateli měl sloužit jako určitá osnova pro jeho další kroky, které by se měly průběžně s tímto plánem kontrolovat.

Já osobně se řadím spíše do druhé skupiny lidí a díky své současné pracovní pozici v jednom startupu dokážu na trhu vidět více než pouze jednu příležitost. Vzhledem k těmto skutečnostem jsem se rozhodl pro vytvoření diplomové práce na téma podnikatelský plán. Mohu tak tuto práci krásně propojit se svou praxí a čerpat z ní vědomosti. Zároveň mi výzkum trhu a celková analýza, kterou budu k projektu zpracovávat, dají další zkušenosti a informace jak k mé současné pracovní pozici, tak i k podnikatelským příležitostem a plánům, které mám.

Již od malička jsem měl sen o vlastním podnikání a výhodách, které z toho plynou. Jednou z hlavních věcí, které mě k tomu táhnou, je možnost finanční nezávislosti. Další věcí pak je možnost dostat se skrze PR do televize či časopisů a v neposlední řadě pak zaměstnání mých rodičů na klidných pracovních pozicích. Těm bych se tak mohl odvděčit za všechno, co mi v životě dali a co mě naučili.

Obsahem této diplomové práce bude zpracování kompletního podnikatelského plánu na založení výrobní společnosti. Tato společnost se bude zaměřovat na výrobu a prodej industriálního osvětlení.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Poslední dobou, a to zejména díky mé práci, se setkávám s lidmi, kteří se zajímají o udržitelnost a ekologii. Proto se například snaží omezovat využívání plastů a jiných nerecyklovatelných materiálů. Stejně tak tento tlak sílí i v konkurenčním prostředí firem, které se pokouší prezentovat tzv. „zeleně“.

Díky těmto informacím, které jsem získal, a také díky mým kontaktům a přátelům vznikla myšlenka na výrobu produktů z těchto udržitelných materiálů. Jedná se především o využívání dřeva a oceli, které se považují za šetrné k přírodě a je možnost jejich recyklace a znovupoužití. Výrobky z těchto materiálů se tak dají používat dlouhou dobu bez potřeby jejich vyhození, popřípadě se dají renovovat a mohou tak dále sloužit. Na popud všech těchto informací tedy vznikl nápad na výrobu industriálního osvětlení, které bude tyto udržitelné materiály používat.

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování realizovatelného podnikatelského plánu na výrobu a prodej industriálního osvětlení. Pro splnění **hlavního cíle práce** je potřeba definovat a provést jednotlivé **dílčí úkoly**. Těmito dílčími úkoly jsou:

- literární rešerše relevantních zdrojů informací
- strategická analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku
- marketingový průzkum trhu a zhodnocení získaných informací
- zpracování obchodního, organizačního, marketingového a finančního plánu na základě informací z analytické části
- zhodnocení rizik plánu a vytvoření harmonogramu realizace
- závěrečné zhodnocení všech těchto zjištěných skutečností

Práce je rozdělena do tří základních částí, které se vzájemně propojují a postupně na sebe navazují.

První částí práce se věnuji **teoretickým východiskům** a vysvětlení některých pojmů. Zároveň jsou zde popsány jednotlivé části diplomové práce, kterým se v následných kapitolách více věnuji. K vypracování této části diplomové práce bude využita obsahová analýza na základě využití všech dostupných informačních zdrojů, a to především vypůjčených knih z fakultní knihovny.

Druhou část práce pak tvoří **analýza jednotlivých faktorů** popsanych v první části, ze které zde vycházíme. Věnuji se zde mimo jiné analýze vnitřních faktorů působících na podnik za použití SLEPTE analýzy a Porterova modelu a také vnějším faktorům, k jejichž analýze použiji McKinsey model 7S. Dále v této části bude proveden sběr relevantních dat za pomoci dotazníkového šetření v rámci marketingového průzkumu trhu. Tato získaná data budou následně podrobena analýze, zhodnocení a graficky zobrazena za použití vhodných grafických ukazatelů.

Ve třetí a zároveň poslední kapitole práce se věnuji **praktickému zpracování podnikatelského návrhu**, jenž bude obsahovat formulaci vlastních návrhů a vyvození závěrů z předchozích analýz. Zpracování této kapitoly bude za pomoci syntézy poznatků, které jsem díky předchozím kapitolám sesbíral a poskytnou mi tak relevantní podklady pro úspěšný podnikatelský plán.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Kapitola teoretická východiska se zabývá teoretickým pozadím popisované problematiky. K vytvoření podnikatelského plánu je potřeba definice a vysvětlení základních pojmů týkajících se podnikání. Dále je potřeba popsat strategickou analýzu a také marketingový výzkum trhu. Všechny tyto informace pak poslouží jako podklady ke zpracování dalších praktických částí této práce.

1.1 Vymezení základních pojmů

Tato část teoretických východisek definuje a vysvětluje základní pojmy, které jsou v této práci dále používány a čtenář by s nimi měl být obeznámen.

1.1.1 Podnikatel

Definice podnikatele dle občanského zákoníku české republiky je „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“. (1)

Tato definice by znamenala, že jediným motivačním prostředkem k podnikání je zisk. Nicméně zisk není jediná motivace k vlastnímu podnikání, mezi další důvody můžeme zahrnout například možnost seberealizace, možnost tvorby něčeho nového, touhu po slávě, kterou s sebou úspěšné podnikání přináší, a mnoho dalších faktorů.

Někteří autoři pak uvádí podnikání jako proces vytváření něčeho nového a hodnotného na základě vynaloženého času, úsilí a finančních prostředků podnikatele. Dále jako převzetí finančního, psychologického a společenského rizika, jehož výslednou odměnou je peněžní a osobní uspokojení dotyčného. (2, s. 29).

Zákon také určuje, že k tomu, aby se osoba mohla stát podnikatelem, potřebuje k této činnosti získat příslušné oprávnění „*Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona*“. (1)

1.1.2 Podnikání

Definice dle České hospodářské komory zní „*Podnikání je činnost vymezená zákonem směřující k dosažení zisku. Slovy zákona je to soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.*“ (3)

Tato definice znamená, že podnikání je činnost, která směřuje pouze za účelem zisku. Zároveň ale tato činnost ohledem na společnost a stát vytváří nová pracovní místa a je tak základním pilířem světové ekonomiky. Podnikání je realizované na základě nějakých podmětů a rozhodnutí, které na sebe navazují. Může to být například nespokojenost v současné práci, nemožnost seberealizace nebo odhalení nezaplňného místa na trhu. (2)

„*Rozhodnutí o zahájení podnikání se skládá z několika po sobě jdoucích podrozhodnutí:*

1. *Rozhodnutí vzdát se předchozí kariéry nebo způsobu života.*
2. *Rozhodnutí o žádoucnosti podnikání.*
3. *Rozhodnutí, podle kterého vnější i vnitřní faktory činí podnikání možným.*“ (2, s. 29)

Podnikání s sebou může ale nést i mnohá rizika, se kterými je při začátku potřeba počítat. Hlavním rizikem je nezáměr o nabízený produkt či službu. Tomuto riziku se předchází pečlivou analýzou trhu a zákazníků, kterým chceme produkt či službu nabízet. Musíme znát jejich finanční možnosti, o jaké produkty mají zájem a v návaznosti na to pak dále plánovat.

Dalším rizikem částečně navazujícím na předchozí bod může být špatná cenotvorba. V případě neznalosti preference zákazníka a jeho finančních možností může být produkt nebo služba nabízena za jinou cenu, než jsou ochotni nebo schopni zaplatit. Výsledkem toho pak mohou být špatné prodeje, riziko zadlužení firmy a její zánik.

1.1.3 Značka

Značka, nebo někdy také nazýváno jako „brand“, je spojka mezi výrobní firmou a konečným zákazníkem. Značka neznamena jen logo, značka je celá vizuální stránka výrobků dané firmy. Může být spojena s určitými emocemi, specifickou chutí, vůní, barvami, zkušenostmi atd. Slouží k jednoduché identifikaci výrobce daného produktu, aby pro zákazníky bylo jednodušší rozeznat tento produkt od konkurence. Značka může

být také jakousi zárukou kvality daného produktu nebo určitým způsobem spjata s předchozí zkušeností. Některé značky mohou mít slogan, při kterém si vybavíme dětství a to, jak jsme byli na prázdninách u babičky, jiné můžou zase specifickou barvou navozovat emoce bezpečí atd. Budování značky není jen oblastí marketingu, značka se buduje i za pomoci PR, odlišným balením výrobků nebo různými dobročinnými akcemi atd. (10)

1.2 Právní formy podnikání

Každý občan v České republice přemýšlející o podnikání má na výběr ze dvou možností. Buďto může podnikat na živnost a stává se tzv. osoba samostatně výdělečně činná, kdy se tato podnikatelská forma řídí zákonem č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, nebo jako právnická osoba, kde má pak na výběr buďto osobní společnosti, anebo kapitálové společnosti. (4)

V případě výběru osobní společnosti se pak může rozhodnout mezi veřejnou obchodní anebo komanditní společností. V případě výběru kapitálové společnosti pak může zvolit společnost s ručením omezeným nebo akciovou společnost. Obě tyto právní formy podnikání v České republice upravuje zákon č. 90/2012 Sb. Nejčastější volbou právnické osoby v naší zemi je založení společnosti s ručením omezeným, tzv. s.r.o. (5)

1.2.1 Volba právní formy podniku

„Obchodní zákoník a další právní normy nabízejí podnikatelům různé právní formy podnikání, jejichž výběr plně záleží na podnikateli. Každá právní forma je však podřízena dalším právním normám, které rovněž ovlivňují podnikatelské rozhodování.“ (6, s. 25)

Hlavní kritéria, která musíme zohlednit při volbě právní formy podniku jsou především:

- způsob a rozsah ručení
- oprávnění k řízení, zastupování či vedení podniku
- počet zakladatelů
- nároky počátečního kapitálu
- administrativní a finanční náročnost založení a provozování podniku
- účast na zisku či ztrátě
- přístup k cizím zdrojům

- daňové povinnosti
- zveřejňovací povinnost (6, s. 25-26)

1.2.2 Podnikání na živnost

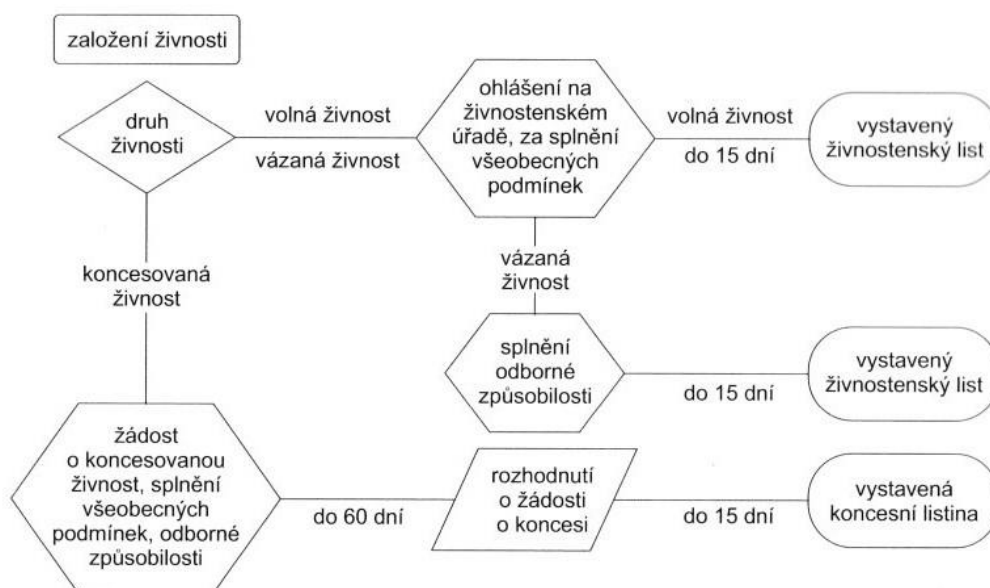
Zákon o živnostenském podnikání živnost definuje jako „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (4)

K založení a provozování živnosti v naší zemi musí fyzická osoba splňovat dvě podmínky, které jsou dány zákonem, a to:

- „*plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti*“ (4)
- *bezúhonnost* (4)

Zákon dále vymezuje zvláštní podmínky pro provozování některých živností, které je nutné splnit, pokud je zákon nebo jiné zvláštní předpisy vyžadují. Tyto podmínky jsou odborná nebo jiná způsobilost. Živnosti se z tohoto hlediska odborné způsobilosti dělí na živnosti ohlašovací a koncesované. Ohlašovací se pak dělí dále na řemeslné, vázané a volné. (4)

K získání živnostenského listu musí fyzická osoba tuto živnost ohlásit u příslušného živnostenského úřadu. Při tomto nahlášení osoba poskytuje informace o svém jméně, příjmení, trvalém bydlišti, předmětu podnikání atd. (6, s. 36)



Obrázek č. 1: Postup při založení živnosti (Zdroj: 6, s. 38)

Živnosti ohlašovací

Ohlašovací živnost může být při splnění určitých zákonných podmínek zahájena pouze na základě ohlášení. Toto živnostenské oprávnění vzniká buď dnem ohlášení, anebo pozdějším dnem, který je v oprávnění uveden. (6, s. 36)

Ohlašovací živnost se dále dělí na:

- **Řemeslná** – pro tuto živnost musí žadatel prokázat svou odbornou způsobilost, tu může prokázat buď výučním listem z příslušného tříletého oboru, vysvědčením s maturitní zkouškou doplněným o doklad dvouleté praxe v oboru nebo diplomem ze studia na vysoké škole spolu s dokladem o jednoleté praxi v oboru. (6, s. 36)
- **Vázaná** – podmínkou pro vázanou živnost je vždy čtyřletá praxe v oboru doplněna podmínkami ze seznamu v příloze č. 2 živnostenského zákona (6, s. 36)
- **Volná** – k provozování volné živnosti se osoba nemusí prokazovat žádnou odbornou či jinou způsobilostí (6, s. 36)

Živnosti koncesované

U koncesované živnosti je jedním ze základních požadavků odborná způsobilost, kdy je vždy nutné mít čtyřletou praxi v oboru. Jednotlivé živnosti spolu se specifikacemi na jejich odbornou způsobilost jsou pak uvedeny v příloze č. 3 živnostenského zákona. K těmto živnostem patří například výroba zbraní, výroba střeliva atd. (6, s. 37)

1.2.3 Obchodní korporace

Jako obchodní korporace jsou dle zákona č. 90/2012 označovány obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti pak můžeme dále dělit na osobní společnosti a kapitálové společnosti. (5)

Mezi osobní společnosti patří:

- veřejná obchodní společnost (v. o. s.)
- komanditní společnost (k. s.)

Mezi kapitálové společnosti patří:

- akciová společnost (a. s.)
- společnost s ručením omezeným (s. r. o.) (5)

Postup	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným
1. Sepsání společenské smlouvy a její podpis všemi společníky. Smlouvu a pravost podpisů je nezbytné notářsky ověřit.	ano	ano	ano
2. Základní kapitál. Společníci skládají na peněžní účet příslušnou částku. (V případě, že se jedná o nepeněžní vklad, je třeba ocenění soudním znalcem a převod do majetku společnosti)	ne	ne	ano
3. Žádost o výpisy z rejstříku trestů odpovědného zástupce společnosti a doklad odborné způsobilosti	ano	ano	ano
4. Podání žádosti na místně příslušný živnostenský úřad (řídí se místem provozovny).	ano	ano	ano
5. Žádost o registraci u obchodního rejstříku.	ano	ano	

Obrázek č. 2: Postupy při zakládání obchodních společností (Zdroj: 6, s. 39)

Veřejná obchodní společnost

Definice veřejné obchodní společnosti dle zákona č. 90/2012 zní „*Veřejná obchodní společnost je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně.*“ (5)

Ve zkratce to pak znamená, že všichni společníci mají stejné postavení a zároveň všichni společníci jsou dlužníky v celé částce. Ta tak může být v plné výši vymáhána na

komkoliv z nich. Dále zákon určuje, že firma této právní formy musí mít označení veřejná obchodní společnost, nebo ve zkratce pak v. o. s. Firma se také musí řídit společenskou smlouvou. Tato smlouva pak určuje vzájemné právní poměry společníků, popřípadě může určovat i podíly společníků (pokud je smlouva neurčuje, jsou podíly stejné). (5)

Hlavní výhodou veřejné obchodní společnosti je daňová úspora, nejedná se totiž o dvojí zdanění jako například u s. r. o., dále pak není nutnost skládat základní kapitál. Hlavní nevýhodou pak je ručení celým svým majetkem. (7)

Komanditní společnost

Komanditní společnost musí být stejně jako veřejná obchodní společnost založena nejméně dvěma osobami, kdy minimálně jedna osoba je komanditista a minimálně jedna komplementář. Firma musí mít označení „komanditní společnost“ které může být nahrazeno zkratkou k. s. (5)

Komplementář je v této společnosti hlavní statutární orgán a ručí za její dluhy celým svým majetkem. Komanditista pak za tyto dluhy ručí pouze poměrově ke svému podílu, nicméně nemá právo zasahovat do vedení podniku. V případě více komanditistů jsou jejich podíly určeny poměrem jejich vkladů do firmy, ty musí být v minimální výši 5 000 Kč. Společenská smlouva pak určuje, který společník je komanditista, který komplementář a výši vkladu každého komanditisty. (5)

Výhodou komanditní společnosti stejně jako u v. o. s. je, že není nutnost složení základního vkladu. Nevýhodou pak je opět ručení celým svým majetkem a u komanditistů nemožnost zásahu do vedení podniku. (11)

Akciová společnost

U akciové společnosti je její základní kapitál a celý podíl rozdělen mezi přesný počet akcií (cenných papírů), které pak představují tyto podíly. Společnost musí v názvu mít akciová společnost nebo zkratku a. s. a minimální základní kapitál 2 miliony Kč. (5)

Vlastníci se nazývají akcionáři a poměrově ke vlastněným akciím se pak podílejí na vedení společnosti a na rozděleném zisku. Společnost řídí představenstvo fungující jako statutární orgán a je složené ze všech akcionářů, kde každý má vzhledem ke svým vlastněným akciím určitý počet hlasů. Toto představenstvo se pak musí alespoň jednou

ročně setkat na valné hromadě, kde schvaluje rozdělení zisku, účetní uzávěrku atd. Tato společnost také musí mít dle zákona dozorčí radu jako kontrolní orgán. (5)

Hlavní výhodou této právní formy je omezené ručení vlastníků a také možnost prodeje akcií, díky čemuž může získat velký objem kapitálu. Nevýhody pak jsou vysoká náročnost na základní kapitál, svolávání ročních valných hromad a možná ztráta kontroly nad firmou v důsledku prodeje akcií. (11)

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je nejrozšířenější forma podnikání v České republice. Tuto společnost může založit jedna či více osob, které se nazývají společníky. Název této společnosti musí obsahovat společnost s ručením omezeným popřípadě její zkratku s. r. o.. Základní kapitál pro založení činí 1 Kč, ten lze vložit buď v peněžní formě anebo nepeněžní, například vložením automobilu. Pro vznik společnosti je potřeba sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny v případě více společníků. (13, s. 43-44)

Společník je majitel či spolumajitel této společnosti, účastní se valné hromady, má podíl na zisku, ale pokud není zároveň i jednatelem společnosti, nemůže jejím jménem jednat. Podíl každého společníka je určen podle poměru jeho vkladu vůči základnímu kapitálu, pokud společenská smlouva neurčuje jinak. (13, s. 43-44)

Řídícím statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je jednatel, který může být zároveň i společníkem. Jednatel podepisuje smlouvy, najímá zaměstnance a celkově se stará o chod firmy. Nejvyšším statutárním orgánem je pak valná hromada, která se skládá ze společníků a volí jednatele.

Pro založení s. r. o. je potřeba:

- uzavření společenské smlouvy
- získání živnostenského oprávnění
- zápis společnosti do obchodního rejstříku
- registrace na finančním úřadě

Výhody s. r. o.:

- nízká potřeba na základní kapitál
- možnost založení pouze jednou osobou
- možnost peněžního i nepeněžního vkladu

- společníci ručí omezeně (12, s. 74)

Nevýhody s. r. o.:

- dvojí zdanění
- vyšší administrativní náročnost založení
- nutnost podvojného účetnictví (12, s. 74)

1.3 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery, tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítka pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.“ (8, s. 13)

Podnikatelský plán patří mezi základní prvky při konečném rozhodování, jestli podnikatelský nápad realizovat či nikoliv. Správné zpracování nám dokáže poskytnout lepší a hlubší pohled do problematiky či chybějícího produktu na trhu a ukázat možnou šanci pro úspěch, popřípadě nás může nasměrovat k vylepšení nabízeného produktu.

Zároveň má také velký význam při získávání potřebných finančních prostředků. Plán musí být komplexní natolik, aby mohl potencionálnímu investorovi či bance poskytnout pochopitelný obraz plánovaného podniku. (2, s. 112)

Při zakládání nové firmy je důležité, aby byla schopna fungovat v delším časovém období jako je 10 let a více. K tomu jí dobře zpracovaný plán může pomoci, může určovat další kroky a měl by také sloužit ke kontrole již provedených kroků. (9, s. 1)

Každý podnikatelský plán musí mít tři základní stupně plánovacího procesu:

- **Kde se nyní nacházíme** – porozumění vlastnímu produktu či službě, definování našeho zákazníka a jeho potřeb, porovnání našich silných a slabých stránek s konkurencí, identifikace možných hrozeb
- **Kam se chceme dostat** – definice osobních i firemních cílů
- **Jak se tam chceme dostat** – vytvoření strategie k dosažení těchto vytyčených cílů, například jak budeme prodávat, co k tomu potřebujeme, kdy a do čeho budeme investovat (8, s. 10)

1.3.1 Požadavky na podnikatelský plán

Každá literatura uvádí rozdílné požadavky na podnikatelský plán. Některá klade větší důraz na propracovanost, jiná na jednoduchost, další pak na možná rizika. Každý podnik má ale rozdílné možnosti, plány, finance atd., proto je důležité individuálně se rozhodnout, které požadavky pro daný podnik jsou důležitější a které nikoliv. Nicméně i přes tuto individuálnost každého podniku by se všechny podnikatelské plány měly držet určitých společných atributů, nehledě na typ podniku. (8, s. 36)

Těmito hlavními atributy jsou:

- srozumitelnost
- stručnost
- logičnost
- kompletnost
- pravdivost (8, s. 37)

1.3.2 Struktura podnikatelského plánu

Jak již bylo řečeno, každá literatura se ke struktuře a atributům podnikatelského plánu staví jinak. Je tedy třeba vždy určit, pro jaký typ podniku a pro jaké lidi se plán sestavuje. Například v případě financování investorem nebo bankou je nutné více rozpracovat finanční stránku plánu, aby poskytovatel financí měl lepší přehled o návratnosti jeho investice. V případě založení podniku více společníky a financování z jejich vlastních zdrojů je pak důležitější organizační než finanční plán, kde si společníci jednotlivé role v podniku rozdělí. (2, s. 112)

V následujících odstavcích budou uvedeny a rozepsány všechny základní části, které by dobrý plán měl mít. V praktické části pak budou více rozpracovány nejdůležitější části pro mnou zvolený podnik.

Titulní strana

Titulní strana podává stručný přehled obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by na této straně měly být uvedeny základní údaje jako jsou:

- název společnosti a její sídlo

- logo
- jména zakládajících podnikatelů
- stručný popis společnosti a povahy jejího podnikání
- způsob a struktura financování (2, s. 112)

Exekutivní souhrn

Jedná se o celkové shrnutí plánovaného podnikatelského záměru. Důležitost má především v případě, že se snažíme zaujmout potencionální investory. Ty by tato část měla nadchnout a přesvědčit k tomu, že mají podnikatelský plán dále číst. Souhrn by tedy měl být prvním **stručným a přehledným obeznámením čtenáře** s podnikatelským plánem zamýšleného podniku. (8, s. 36)

Měl by obsahovat povahu podniku, rozsah a potřebu financování, udávat v čem je produkt odlišný od ostatních, proč má na trhu šanci obstát a zdůvodnit a obhájit podnikatelův nápad. Tento souhrn se z pravidla sestavuje až po samotné tvorbě podnikatelského plánu a vychází z jeho poznatků a výsledků. (8, s. 36)

Analýza odvětví

Analýza odvětví, někdy také pojmenována jako analýza trhu, se zaměřuje na analýzu a zhodnocení konkurenčního prostředí. Je potřeba zahrnout všechny významné konkurenty. Je potřeba u těchto konkurentů definovat jejich silné a slabé stránky. Musíme vyhodnotit, jak by tito konkurenti mohli negativně ovlivnit náš podnik. Rovněž zde popisujeme analýzu vývojových a historických trendů. Měli bychom zde také zahrnout přírodní faktory, politickou situaci, legislativu atd. (8, s. 36-37)

Kompletnější popis je rozveden v samostatné kapitole s názvem Strategická analýza.

Popis podniku

Tato část by měla podrobně popisovat plánovaný podnik. Tento popis slouží k podrobnějšímu seznámení se s plánovaným produktem, velikostí podniku, potřebným personálem a technickým zajištěním. Také by zde měly být informace o podnikateli, jeho předchozích zkušenostech a znalostech, které budou při podnikání potřeba. (2, s. 114)

Klíčovými popisovanými prvky této části jsou především:

- výrobky nebo služby
- umístění podniku a jeho velikost
- přehled potřebného personálu
- veškeré potřebné technické vybavení
- znalostní či praktická vybavenost podnikatele (8, s. 37)

Výrobní plán

Jedná-li se o podnik výrobního charakteru, je nutné mít příslušný výrobní plán popisující celý výrobní proces od nákupu materiálu po jeho finální zabalení. Představujeme zde naše produkty a jejich konkurenceschopnost. Udává se zde potřebný materiál pro výrobu včetně jeho dodavatelů, důvod jejich výběru a také předpokládané ceny. V případě již domluvených smluv s těmito dodavateli uvádíme i tyto smlouvy. Dále jednotlivé stroje potřebné pro zpracování tohoto materiálu, jejich cena, náklady na údržbu a jakékoliv budoucí kapitálové potřeby na jejich provoz. V případě nakupování již hotových komponentů je rovněž potřeba popisu zajišťujících dodavatelů, jejich jména, ceny a ostatní potřebné informace jako u materiálu. (2, s. 116)

Pokud se nejedná o výrobní podnik ale o přeprodejce produktů či poskytovatele služeb, nazývá se tato část obchodní plán. Obchodní plán pak musí udávat informace o nakupovaném zboží, potřebných skladovacích prostorech, dodavatelích zboží, cenách nákupu a uskladnění atd. V zásadě jsou zde potřebné stejné informace jako v případě surového materiálu u výrobního podniku. (2, s. 116)

Marketingový plán

V této části plánování by mělo být podrobně rozepsáno, jakým způsobem bude výrobek zákazníkům distribuován, propagován a naceňován. Uvádí se zde rovněž také odhad možného objemu produkce, ze kterého pak můžeme odvodit možnou rentabilitu podniku. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější část pro úspěšnost podnikatelského plánu a měl by mu tedy být věnován dostatečný čas, aby navržená strategie měla co nejlepší šanci na úspěch. (2, s. 116–117)

V zásadě se marketingový plán věnuje následujícím bodům:

- co zákazníci chtějí

- co jim budeme nabízet a v čem budeme lepší než konkurence
- jak jim to budeme nabízet (jaké použijeme prodejní kanály, kde budeme mít reklamu, jaké budou ceny)

Organizační plán

Tato část podnikatelského plánu se věnuje organizační struktuře podniku. Musí zde být popsáno, o jakou právní formu vlastnictví se u nového podniku bude jednat. V případě vytvoření obchodní společnosti je nutné rozepsat zde celou plánovanou hierarchii firmy. Měl by zde být popsán tým managementu, který bude vše zajišťovat, pokud již máme nějaké kandidáty, můžeme zde uvést i je. Je zde také potřeba rozepsat všechny potřebné vedoucí pracovníky, kolik jich bude potřeba, jejich potřebné vzdělání či praktické zkušenosti. Musí být určena celková hierarchie podniku, tj. kdo spadá pod jaký sektor, kdo bude vedoucím jakého sektoru atd. (8, s. 38)

Hodnocení rizik

Zde je potřeba popsat největší hrozby a rizika, které nám může přinést konkurence. Je zde také potřeba více rozvést naši budoucí konkurenci. Uvádíme zde silné a slabé stránky konkurence, jejich možné reakce na naše plány, naši možnou reakci na tato vyvolaná rizika atd. Literatura mezi možná rizika uvádí také politickou a ekonomickou situaci, právní předpisy, bezpečnostní hrozby atd. Potencionálnímu investorovi tato kapitola dává přehled o schopnostech podnikatele zmapovat konkurenci a ostatní možná rizika a jeho dovednost na ně reagovat. (8, s. 38)

Je tedy dobré této části plánu také věnovat delší čas a propracovaně se pokusit vše analyzovat a vyvodit z toho závěry. (8, s. 38)

Finanční plán

Finanční plán je další z klíčových částí podnikatelského plánu a závisí na něm celý budoucí vývoj podniku. Týká se potřebných objemů investic, které jsou potřeba uskutečnit a ukazuje, na kolik je podnikatelský plán z ekonomického pohledu reálný. Měl by také zahrnovat různé možné scénáře budoucího vývoje. (8, s. 38)

Z vlastní zkušenosti a díky své pracovní pozici vím, že nejlepší je vytvořit tři typy finančního plánu a to reálný, optimistický a pesimistický. Reálný by měl být sestaven na základě zjištěných skutečností, které podnikatel má k dispozici a dle kterých předpokládá prodeje. Optimistický plán obsahuje větší prodeje než předpokládané. Pesimistický pak nízké prodeje, které mohou podnik v jeho fungování a růstu omezit.

Finanční plán zahrnuje následující oblasti:

- **Výkaz zisku a ztrát** – představuje hodnotové vyjádření vztahu výnosů podniku a jeho vynaložených nákladů za určité období. Hlavním zdrojem příjmů podniku jsou tržby za prodej výrobků a služeb. Z těchto tržeb pak odebíráme náklady na spotřebovaný materiál, výplaty zaměstnancům a splácení úvěrů a půjček od bank. Rozdílem těchto částek je pak výsledek hospodaření za dané období, ze kterého podnik platí ještě daň (v případě zisku). (8, s. 132)
- **Přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow)** – výkaz cash flow sleduje jednotlivé finanční toky uvnitř podniku a dělí se na provozní, investiční a finanční. Provozní sleduje finanční pohyby pro jeho každodenní provoz, zejména změnu materiálu na hotové výrobky. Investiční sleduje převod peněz na dlouhodobý majetek (nákup strojů, aut, výstavby prostor atd.) a také jeho prodej (prodej nepotřebné haly atd.). Finanční cash flow sleduje, jak byly finanční prostředky získány a také jak byly spláceny (bankovní úvěr), obsahuje také výplaty podílu vlastníků. (8, s. 136)
- **Rozvaha** – je sestavována k určitému dni, ke kterému poskytuje statistický pohled na aktiva (majetek podniku) a pasiva (způsob financování) podniku. U rozvahy musí vždy platit bilanční rovnost, jelikož podnik nemůže mít více majetku, než mu zdroje financování poskytují. Majetek firmy (aktiva) jsou tvořena dlouhodobým majetkem (stroje, software atd.) a oběžnými aktivy (zásoby, pokladna atd.). Pasiva pak rozdělují zdroj financování na vlastní kapitál a cizí zdroje (úvěry, závazky za materiál atd.). (8, s. 128)
- **Analýza bodu zvratu** – bod zvratu určuje, jakého minimálního objemu prodeje musíme dosáhnout, aby podnik nebyl ztrátový. Je to poměr fixních a variabilních nákladů podniku, od kterého bude firma tvořit zisk. Bod zvratu nám jednoduše určí možné zisky při určitých objemech prodejů, ale také předpokládanou ztrátu při nedosažení potřebných objemů. (8, s. 133-134)

V této části plánu bychom měli mít všechny tyto body srozumitelně a podrobně rozpracovány. Pro investora by měly být jasnou informací o návratnosti vloženého kapitálu, kdy se mu investice vrátí, a jaké mohou být v delším časovém horizontu možné finanční zisky. (8, s. 38)

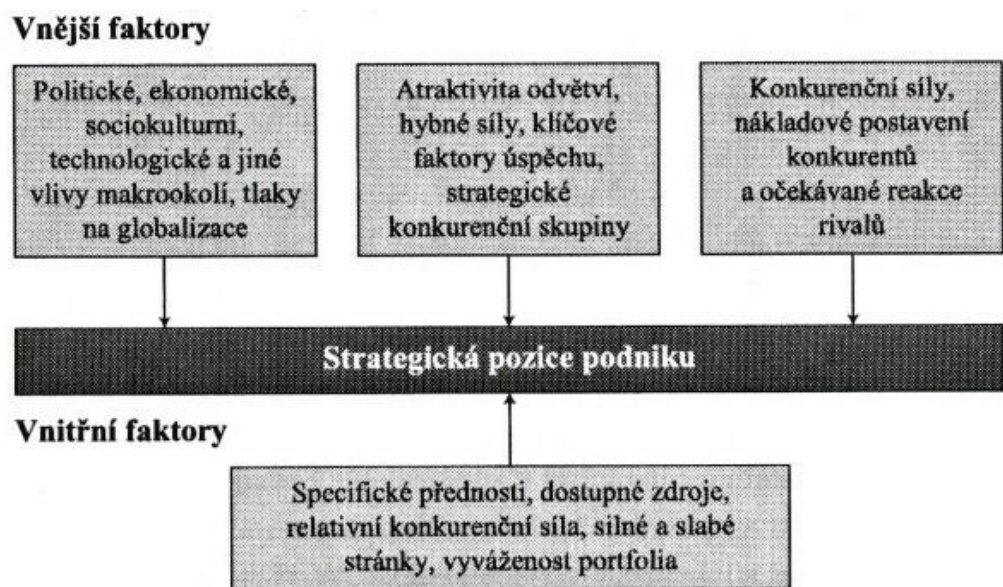
Přílohy

Část přílohy se také nazývá podpůrná dokumentace. Jsou zde obvykle uvedeny další materiály, které se nehodí k začlenění do samotného textu v podnikatelském plánu, ale slouží jako podklady k různým analýzám či predikcím. Na tyto přílohy by však v textu měly být určité odkazy, aby zde byl důvod k jejich umístění. (8, s. 38)

1.4 Strategická analýza

Strategická analýza je základem pro formulování firemní strategie, která bude vést k dosažení konkurenční výhody podniku. Proces formulace strategie je složitý proces, ke kterému nám strategická analýza poskytuje podklady. Získání těchto podkladů je systematický proces identifikace a analýzy vnějších faktorů, které působí na podnik a jejich konfrontace se zdroji a schopnostmi tohoto podniku. (14, s. 9)

Hlavním cílem strategické analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních vnitřních a vnějších faktorů, u kterých předpokládáme, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité u těchto faktorů je také posouzení jejich vzájemných vztahů a souvislostí, které mezi podnikem a jeho okolím existují. Vzhledem k hlavnímu cíli strategické analýzy můžeme vymezit dva základní okruhy její orientace. Prvním okruhem je analýza orientována na vnější okolí podniku, druhým okruhem pak je analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. (14, s. 9-10)



Obrázek č. 3: Strategická analýza (Zdroj: 14, s. 10)

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozбором faktorů makro a mikro okolí daného podniku. Tyto faktory ovlivňující strategickou pozici podniku mohou vytvářet potencionální příležitosti, ale i hrozby pro jeho činnost. Pro tuto analýzu používáme více metod. Mezi tyto metody patří například **SLEPTE analýza**, **Porterův model**, **PEST analýza** a další. (14, s. 10)

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikuje zdroje a schopnosti tohoto podniku, které jsou potřeba pro jeho reakce na hrozby či příležitosti, které nepřetržitě v jeho okolí vznikají. Tato analýza je orientována na jednotlivé druhy zdrojů, které podnik má k dispozici a také na jeho schopnost tyto zdroje využívat. Komplexní analýza vnitřních zdrojů a schopností tak směřuje k identifikaci specifických předností podniku a slouží jako základ konkurenční výhody. K této analýze používáme **McKinsey model 7S** a **SWOT analýzu**. (14)

1.4.1 Analýza SLEPTE

Analýza **SLEPTE** bývá v literatuře často uváděna také jako **PEST**, **STEP** nebo **PETSLE** analýza a jedná se o totéž. Samotný název **SLEPTE** je převzat z anglického jazyka a jednotlivá písmena identifikují každou z oblastí, které touto analýzou sledujeme. Tato jednotlivá písmena označují **S** – sociální, **L** – legislativní, **E** – ekonomické, **P** – politické, **T** – technologické a **E** – ekologické faktory. Tato analýza zahrnuje široký soubor vlivů okolí podniku, které na něj působí a ovlivňují ho, jak z hlediska současnosti, tak i

s ohledem na budoucí vývoj. Tyto vlivy mohou pro podnik působit buď jako hrozba, nebo jako potenciální příležitost. (18, s. 41-42)

Sociální faktory

Sociální faktory je velmi dobré sledovat a analyzovat, jelikož neovlivňují pouze stranu poptávky, ale také stranu nabídky. Na straně poptávky nám například může posloužit sledování příjmů obyvatelstva v různých demografických oblastech, což určuje kupní sílu a potenciální možnost prodeje. Na straně nabídky se pak do faktorů promítá například dostatek pracovních sil pro podnik, jejich vzdělání, popřípadě průměrný věk obyvatelstva. (18, s. 42)

Legislativní faktory

Legislativní faktory se týkají především role státu, kdy každý stát může mít jinak právně definované státní regulace hospodářství. Existuje zde řada zákonů, které musí podnik dodržovat, různé právní normy a vyhlášky, které podnik a samo podnikání ovlivňují. Dále zde zahrnujeme například daňové zákony, regulace importu a exportu, obchodní zákoník atd. (18, s. 43)

Ekonomické faktory

Jedná se o vyhodnocení makroekonomických trendů státu. Podnik při svém založení potřebuje mít jistotu ekonomického růstu, který je dán situací ekonomiky celého státu. Finanční jistota je jedním ze základních prvků pro úspěšné založení a provozování podniku. Je proto důležité vědět například současnou inflaci a její možný růst nebo pád. Pro růst podniku také potřebujeme informaci o možných úrokových mírách, které poskytují banky. Zohledňujeme zde také daňové zatížení a celou daňovou politiku státu. (18, s. 44)

Politické faktory

Stejně jako u legislativních faktorů je potřeba sledovat i ty politické, které mají zásadní vliv na současnou situaci a také na možný vývoj státu. Stát by měl mít především politickou stabilitu. Měli bychom znát možnosti změny v legislativě vlivem určitých

politických stran. Pozorujeme také, jakou ekonomickou politiku daná vláda sleduje, zda monetární nebo fiskální. Je důležité znát i vládní výdaje v budoucnu. (18, s. 47)

Technologické faktory

Technologické faktory je třeba sledovat hlavně vzhledem k současnému tempu vývoje. Pro podnik je tedy nutné sledovat nové technologické trendy a přizpůsobovat se jim. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může v některém okamžiku stát otázkou přežití podniku. Pokud například podnik zanedbá některou technologii, může ho konkurence díky této konkurenční výhodě připravit o jeho pozici na trhu. Jestliže totiž konkurence začne díky novým technologiím vyrábět rychleji a levněji, dokáže také lépe prodávat a získává tak náskok. V dnešním rychle rostoucím světě je tedy sledování nejnovějších technologií a postupů klíčovým indikátorem úspěchu, avšak mnoho podniků tuto potřebu i přes to zanedbává. (18, s. 48)

Ekologické faktory

Každá oblast nebo stát mají v oblasti životního prostředí jiné priority. Podnik by tedy měl tyto požadavky sledovat a využít ve svůj prospěch, aby se nedostal do konfliktu s příslušnými trendy a regulacemi. V dnešní době se jedná zejména o ochranu životního prostředí a tzv. udržitelnost. Je potřeba se starat o zpracování odpadů a jejich recyklaci a zaměřit se na udržitelný rozvoj podniku. (18, s. 48)

1.4.2 Porterův model

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je velmi užitečným a často používaným nástrojem k analýze oborového okolí podniku. Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy na trhu je určována především působením pěti základních faktorů. Těmito faktory jsou vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, ohrožení vznikem konkurence, nebezpečí existence substitutů a rivalita ostatních podniků působících na daném trhu. (19, s. 46-47)



Obrázek č. 4: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Zdroj: 18, s. 49)

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatele určuje, jak silnou pozici má vůči podniku, který od něj odebírá. Vždy záleží zejména na velikosti obou podniků, jejich potřebě spolupráce a možnostech konkurence mezi dodavateli. Silný dodavatel, který na trhu nemá konkurenci bude vzhledem k této skutečnosti mít vždy silnější postavení než odebírající podnik. Je to dáno nemožností podniku tento materiál nebo výrobky odebírat od konkurence. Takový dodavatel si pak může určovat ceny, které nemusí být adekvátní a může tak jeho odběratele připravovat o možný zisk. Na druhou stranu při silné vyjednávací pozici odběratele může logicky zase on určovat cenu a na úkor tohoto dodavatele si zvyšovat zisk. (18, s. 50)

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků, stejně jako dodavatelů, záleží především na velikosti obou subjektů. Pokud se jedná o významného zákazníka, jako například nadnárodní korporace nebo slavná osoba, bude ze strany dodavatele vždy co největší snaha uskutečnění obchodu. Tyto osoby mohou ve výsledku velmi ovlivnit budoucí tržby a zisky prodávajícího podniku. Zákazník má naopak zájem na dobrých obchodních podmínkách, popřípadě aby si tyto podmínky mohl sám upravit a byla možnost pro dlouhodobější partnerskou spolupráci. (18, s. 50)

Vznik nové konkurence

Hrozba vzniku nové konkurence se může týkat téměř všech odvětví podnikání, a především těch nových, které teprve vznikají. Každý vznik nové konkurence s sebou přináší řadu rizik, jako jsou snížení naší tržní pozice, jejich možné inovace a pokles našich tržeb nebo úplné vytlačení naší společnosti z trhu. Tato hrozba je ovlivňována především existujícími bariérami pro vstup na trh. Tyto bariéry mohou být jak finanční, kdy je potřeba vysokého kapitálu k započetí samotné výroby, tak například i možnými patenty nebo technologiemi, které jsou pro výrobu potřeba. (18, s. 52)

Hrozba substitutů

Substitut neboli náhražka je takový produkt, který má totožné nebo podobné vlastnosti a dokáže uspokojit určitou potřebu zákazníka. Pokud se pro zákazníka tato náhražka stane buď cenově dostupnější nebo pro něj bude mít vyšší přidanou hodnotu než současný produkt, může se tento zákazník od firmy odvrátit a začít nakupovat substitut. Tento faktor ovlivňuje především snadnost změny a náklady spojené s přechodem na nový produkt. Nejvíce kolísajícím trhem ohledně substituce jsou potraviny, kdy zákazník může velmi jednoduše při nedostatku peněz začít nakupovat levnější, ale často také méně kvalitní jídlo. (18, s. 51-52)

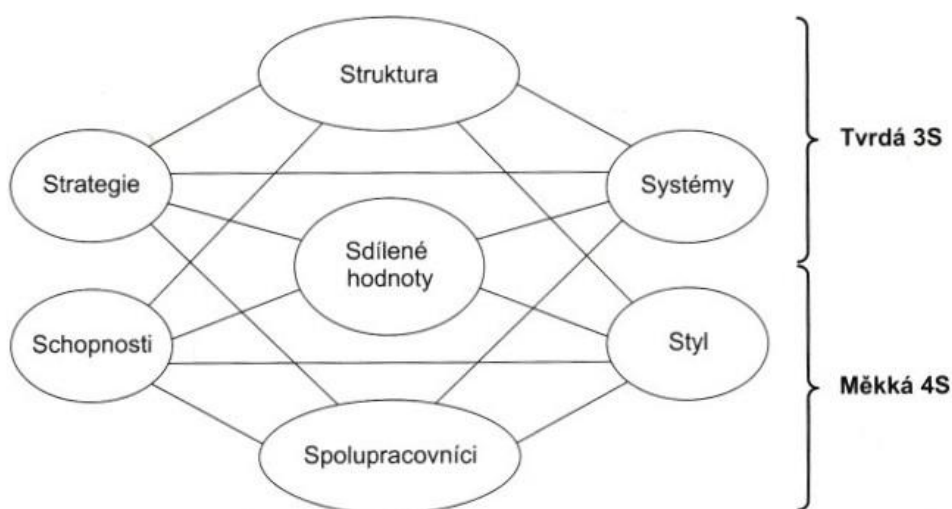
Rivalita ostatních podniků na trhu

Mezipodniková rivalita je charakterizována velikostí podílů jednotlivých firem na daném trhu. Rozsah této rivality je dán především úsilím, které tyto podniky vkládají do snahy získat určitou tržní pozici. U konkurenčních firem je tedy třeba vždy zkoumat její finanční sílu a velikost určující možnou hrozbu pro náš nový či stávající podnik. Dalším ukazatelem možnosti úspěchu může být také počet firem, které v daném odvětví existují a zda jejich počet klesá, nebo naopak roste. (18, s. 50)

1.4.3 McKinsey model 7S

Jedním z hlavních cílů strategické analýzy by mělo být odhalení tzv. **klíčových faktorů úspěchu** pro realizaci zvolené firemní strategie. K identifikaci těchto faktorů se používá **model 7S**, který byl vyvinut americkou poradenskou firmou McKinsey. (18, s. 73)

Název tohoto modelu vychází ze sedmi klíčových faktorů, které v anglickém jazyce začínají písmenem S. Základem modelu je pohlížení na každou organizaci jako na množinu těchto sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují. Ve výsledku rozhodují, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. Tento model včetně všech jeho základních aspektů můžeme vidět na následujícím obrázku. (19, s. 90)



Obrázek č. 5: Model "7S" firmy McKinsey (Zdroj: 18, s. 73)

Strategie

Strategie vyjadřuje, jak podnik dosahuje své vize, jak reaguje na vznikající hrozby v daném oboru a jak dokáže využít možné příležitosti. Strategie podniku by měla být dodržována a kontrolována, aby mohl podnik dosáhnout svých vytyčených dlouhodobých cílů. (19, s. 91)

Struktura

Strukturou podniku se v tomto modelu chápou především jednotlivé hierarchické podřízenosti a nadřízenosti jednotlivých osob vůči ostatním. Zároveň se tento faktor týká vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Vzhledem k možným změnám procesů podniku je v návaznosti na ně potřeba zároveň změna struktury této organizace. (18, s. 74)

Systémy

Jako **systémy** jsou považovány formální a neformální procedury, které slouží ke každodennímu řízení aktivity podniku. Zahrnují se mezi ně například manažerské informační systémy, komunikační systémy, inovační systémy atd. Tyto systémy vyžadují určité schopnosti v oblasti IT, popřípadě v organizačních procesech. (18, s. 74)

Styl práce vedení

Tento faktor vyjadřuje, jak management podniku přistupuje k **řízení a řešení problémů**, které se vyskytují. Ve většině organizací existuje rozdíl mezi formální a neformální stránkou tohoto řízení neboli psané organizační směrnice neodpovídají tomu, co management ve skutečnosti dělá. (17, s. 75)

Spolupracovníci

Spolupracovníky označujeme veškeré lidské zdroje podniku, což zahrnuje jak řádové, tak i řídicí pracovníky. Zahrnujeme zde také jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, jejich motivaci atd. Měli bychom zároveň rozlišovat mezi kvantifikovatelnými a nekvantifikovatelnými aspekty. Kvantifikovatelnými aspekty označujeme například systém odměňování nebo systém zvyšování kvalifikace. Nekvantifikovatelnými pak například loajalitu vůči firmě, morální hlediska atd. (18, s. 74)

Schopnosti

Jako **schopnosti** jsou v podstatě míněny profesionální zdatnost a kompetence pracovního kolektivu organizace jako celku, a nikoliv pouze jako prostý součet schopností jedinců. Je zde zároveň nutno brát v úvahu i synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízením. Tyto synergické efekty pak mohou být kladné nebo záporné. (18, s. 74)

Sdílené hodnoty

Tyto hodnoty představují základní skutečnosti, ideje a principy podniku, které jeho pracovníci a jiné zainteresované osoby sdílí, respektují a podílí se tak na úspěchu firmy. V dobře fungujících firmách by tyto hodnoty měly být správným způsobem vyjádřeny v jejích misích a vizích. Vedení by tyto hodnoty mělo nejen formulovat a neustále svým

podřízeným zdůrazňovat, ale mělo by se s nimi samo ztotožňovat a chovat se podle nich, což je pro změnu chování všech podřízených subjektů v dlouhodobém hledisku velmi důležité. (18, s. 75)

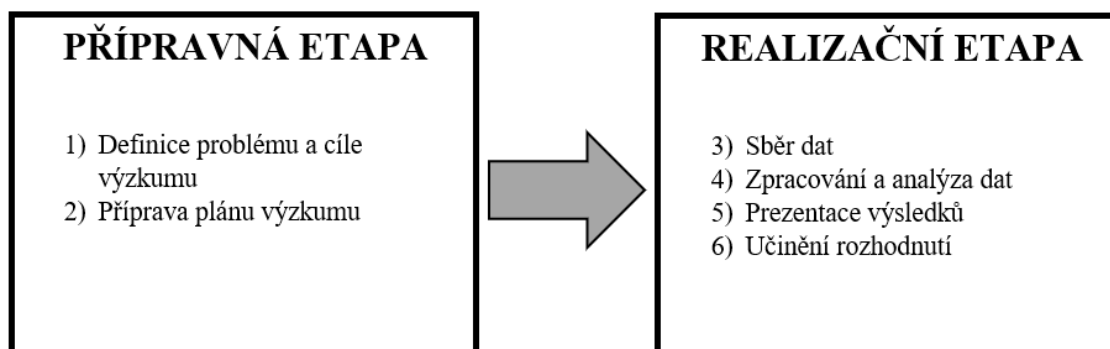
1.4.4 Marketingový výzkum

Pro vysvětlení, co to vlastně marketingový výzkum je, existuje v literatuře celá řada definic. Například autoři G. Albaum a S. Smith definují výzkum jako: „*Systematické a objektivní hledání a analýza informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému na poli marketingu*“. Nicméně nejjednodušší definicí marketingového výzkumu je „*naslouchání spotřebiteli*“. (24, s. 12)

Každý marketingový výzkum by měl splňovat tři hlavní charakteristiky. Těmito hlavními charakteristikami jsou **jedinečnost** (získané informace má pouze zadavatel výzkumu), **vysoká vypovídající schopnost** (výzkum je zaměřen pouze na konkrétní skupinu respondentů) a **aktuálnost získaných informací**. (24, s. 13)

Marketingový výzkum pak ještě většinou doprovází vysoká finanční náročnost na získání relevantních informací, náročnost na kvalifikaci pracovníků a čas potřebný k získání těchto dat. Vzhledem k těmto skutečnostem a vyhnutí se nákladným omylům bychom se měli držet určitých zásad na průběh tohoto výzkumu. Při samotném výzkumu se tedy musíme zaměřovat především na objektivnost a systematickosti. Zároveň bychom měli tvůrčím způsobem hledat nové přístupy k řešení problémů, kombinovat více metod řešení a shromažďovat informace z více na sobě nezávislých zdrojů. (24, s. 13)

Marketingový výzkum, jak lze vidět na následujícím obrázku č. 6, může být rozdělen do dvou hlavních etap. První etapa je přípravná, kde definujeme problémy, cíle a hypotézy a připravíme plán výzkumu. Druhou etapu nazývající se realizační pak tvoří sběr dat, zpracování a analýza těchto získaných dat, prezentace výsledků a na závěr učinění rozhodnutí na základě poznatků. (25, s. 71)



Obrázek č. 6: Proces marketingového výzkumu (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 25)

Prvním krokem marketingového výzkumu je **definice problému a cíle výzkumu**. Nejdůležitější částí celého projektu je definice problému. Od této části se pak odvíjí všechny další části a kroky tohoto výzkumu. Správná definice problému tedy může zabrat téměř polovinu potřebného času projektu, ale pokud je zpracována správně, tak v konečném důsledku šetří náš čas i finanční prostředky. Tento problém nesmí být definován ani moc široce, ale ani moc úzce, aby nedocházelo ke sběru velkého množství irelevantních dat, ale zároveň ani k jejich nedostatku. V návaznosti na definovaný problém pak určujeme jeden nebo více cílů výzkumu. Součástí tohoto kroku je také definice výzkumných hypotéz. Tyto hypotézy jsou jakýmsi typem předpokladů, které ověřujeme nebo vyvracíme na základě získaných informací. (24, s. 79)

Druhým krokem přípravné etapy, je **příprava plánu výzkumu**. V tomto kroku specifikujeme zvolené zdroje dat, nástroje a metody výzkumu, velikost dotazovaného vzorku a metody kontaktu. (25, s. 80)

V tomto třetím kroku výzkumu dochází ke **sběru potřebných dat** a jedná se o nejnákladnější část projektu z hlediska financí i potřebného času. Sbíraná data můžeme rozdělit na dvě hlavní části, a to na primární a sekundární data. Primární data jsou sesbírána námi prováděným marketingovým výzkumem a máme u nich jistotu, že již nebyla zpracována někým před námi. Sekundární data jsou naopak výsledky, které byly zjištěny a zpracovány někým před námi a my si tato data pouze vypůjčíme. Pro výzkum s ohledem na použité metody je však nutno vycházet jak z primárních, tak i sekundárních dat. (24, s. 96)

Ke sběru primárních dat slouží mnoho kvantitativních a kvalitativních metod. Mezi kvantitativní metody se zahrnuje standardizované pozorování, standardizovaná archivní analýza, standardizovaný experiment a nejpoužívanější metoda **standardizované**

dotazování. Mezi kvalitativní metody sběru dat patří nestandardizované dotazování, nestandardizované pozorování a nestandardizovaný experiment. Kvalitativní se od kvantitativní liší zejména otevřeností možných odpovědí, kdy získáváme komplexnější pohled zkoumaného vzorku osob. (28)

K dalšímu, a to čtvrtému kroku marketingové analýzy, již musíme mít připraven a sesbíran dostatek primárních a sekundárních dat. Ke zpracování těchto získaných kvantitativních dat používáme různé statistické metody, mezi které můžeme zahrnout například interval spolehlivosti, míru závislosti mezi proměnnými nebo směrodatnou odchylku atd. V případě kvalitativních dat se pak zaměřujeme spíše na nalezení kontextuálních vazeb mezi kategoriemi než na četnosti výskytu. Použité metody analýzy tak vždy závisí zejména na typu výzkumu, zdrojích dat a zvolených hypotézách. (24, s. 110-130)

Pátým krokem je **prezentace zjištěných výsledků.** Tato prezentace předává zadavateli strukturované informace o zadání, průběhu a výstupech z provedeného výzkumu a může být buď to písemná nebo ústní. Důležitým aspektem je srozumitelnost a pochopení se mezi zadavateli výzkumu a týmem, který tento výzkum zpracoval a prezentuje jeho výsledky. (24, s. 147)

Posledním krokem marketingového výzkumu je **učinění rozhodnutí.** Tato rozhodnutí se musí zakládat na informacích zjištěných předchozím výzkumem. Měla by zároveň mít logickou strukturu vycházející ze zadání a cíle výzkumu. Rozsah těchto doporučení by měl být poměrně závislý na počtu cílů a hlavních hypotéz, aby zadavatel neměl pocit nekvalitně odvedené práce. (24, s. 146)

Testování hypotéz

Hypotézu neboli předpoklad můžeme chápat jako určitou domněnku. Můžeme se například domnívat, že špatné počasí motivuje lidi k nákupu nábytku, nicméně bez podložených výsledků to nemůžeme s jistotou určit. Proces sloužící k takovému ověřování správnosti, či nesprávnosti vyslovené hypotézy se nazývá test statistické hypotézy, jehož podklady tvoří odpovědi od dotazovaných respondentů. V této práci bude pro testování hypotéz použit test Chí kvadrát, na základě jehož výsledků potvrdíme či vyvrátíme hypotézy. (26)

Pro samotné testování hypotéz musíme nejprve určit nulovou hypotézu H_0 , což je námi vyslovený předpoklad o určité charakteristice nebo tvar rozdělení základního souboru. Následně musíme určit alternativní hypotézu H_1 , která je pravým opakem H_0 neboli hypotézy nulové, a která bude v případě nepotvrzení naší první domněnky platit. (26)

Další krok je určení hladiny významnosti, což značí procentuální šanci na chybu prvního stupně. Tato hladina se většinou určuje ve výši 95 %, což znamená, že při testování hypotéz máme 5% šanci na chybu prvního stupně. (26)

Dále musíme určit testové kritérium T , což představuje náhodnou veličinu závislou na náhodném výběru (statistiku) a určíme ji z výběrového souboru. K provedení testu je tak vždy nutné znát rozdělení testového kritéria při platnosti nulové hypotézy. (26)

$$\chi = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Vzorec č. 1: Testové kritérium (Zdroj: 26)

V neposlední řadě je pak určení kritického oboru W , což představuje množinu všech čísel větších než kritická hodnota, jenž mluví ve prospěch alternativní hypotézy. Následující vzorec č. 2 tedy určuje kritickou hodnotu. (26)

$$\chi^2_{1-\alpha} ((r-1)(s-1))$$

Vzorec č. 2: Kritická hodnota (Zdroj: 26)

Jestliže tedy bude kritická hodnota vyšší než testové kritérium, tak vyslovenou hypotézu H_0 nezamítáme, ale předpokládáme nezávislost znaků. (26)

$$n'_{ij} = \frac{n_i * n_j}{n}$$

Vzorec č. 3: Výpočet hodnoty očekávané četnosti (Zdroj: 26)

1.4.5 SWOT analýza

Završením každé strategické analýzy podniku by měla být **SWOT analýza**. Tedy diagnóza silných a slabých stránek podniku a shrnutí hrozeb a možných příležitostí pro tento podnik. Tato analýza by měla být uskutečněna až na samotném konci, jelikož ze všech předchozích zjištění a poznatků o vnitřním a vnějším prostředí podniku může čerpat podklady. (19, s. 97)

Samotný název **SWOT analýza** vychází z hlavních faktorů, které sledujeme a jednotlivá písmena značí sledované faktory. Těmito faktory jsou **S** – strengths (silné stránky a přednosti firmy), **W** – weaknesses (slabé stránky firmy a její nedostatky), **O** – opportunities (příležitosti pro podnik), **T** – threats (možné hrozby z vnějšího prostředí). Tyto klíčové faktory jsou pak slovně charakterizovány a ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT (viz obrázek č. 6). (18, s. 84-85)

SWOT analýza nemusí být využívána a sledována pouze v daném okamžiku jejího vzniku, ale může mít i retrospektivní charakter. Pokud je tato analýza pro nějaký subjekt periodicky zpracovávána v delším časovém horizontu, může pak pozorovateli například ukázat, zda slabé stránky byly v průběhu času eliminovány, nebo zda naopak přibývají. (19, s. 99)

Výčet silných stránek - - - Silné stránky jsou veškeré pozitiva a přednosti daného podniku, které mu pomáhají uspět v konkurenčním boji. Můžeme sem zahrnout například finanční zabezpečení, schopnosti managementu, jedinečnost produktu atd.	S W Výčet slabých stránek - - - Týká se negativních vlastností podniku nebo procesů které dělá špatně nebo hůře než konkurence. Jako slabé stránky můžeme brát zhoršující konkurenční postavení, neinovativnost a zastarávání technologií, špatný marketing atd.
Výčet příležitostí - - - Zde popisujeme současné nebo budoucí možnosti a příležitosti pro rozvoj firmy a zlepšení jejího tržního potenciálu. Mezi možné příležitosti zahrnujeme například vstupy na nové trhy, potenciál růstu současného trhu, nebo blížící se zánik konkurenčního podniku atd.	O T Výčet hrozeb - - - Hrozby představují možné překážky pro plynulý chod podniku, nebo jeho možný zánik v návaznosti na ně. Za hrozby můžeme považovat mnoho faktorů jako je pomalejší růst trhu, vstup nového konkurenta, nepříznivou státní politiku atd.

Obrázek č. 7: Tabulka SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování dle 19, s. 98)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola je zaměřena na samotnou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí plánovaného podniku na základě teoretických podkladů z předchozí kapitoly. V jednotlivých následujících částech budeme postupně prakticky zpracovávat SLEPTE analýzu, Porterův model, McKinsey model 7S, marketingový výzkum a na závěr SWOT analýzu plánovaného podniku. Sběr dat marketingového výzkumu bude realizován na základě dotazníkového šetření potencionálních zákazníků. Součástí každé z těchto podkapitol bude také shrnutí jejích výsledků, které budou zjištěny.

2.1 SLEPTE analýza

Jako první analýzu pro zkoumání vnějších faktorů působících na podnik použijeme SLEPTE analýzu. V této analýze se zaměřujeme na její hlavní faktory, které jsou sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

2.1.1 Sociální faktory

Mezi nejdůležitější sociální faktory patří demografické rozdělení obyvatelstva vzhledem k celkovému počtu obyvatel a složení této populace podle jejich pohlaví a věku. Následující tabulka č. 1 zobrazuje vývoj obyvatelstva v Jihomoravském kraji v průběhu posledních 5 let. Vzhledem k tomu, že podnik se bude nacházet v tomto kraji a jeho hlavní skupina zákazníků při založení by měla být z tohoto kraje, jedná se o důležitou informaci pro možnou úspěšnost podnikatelského plánu. Nicméně tito obyvatelé nebudou v delším časovém období jediní potencionální zákazníci vzhledem k využívání online prodeje, a proto je při přípravě expanze do dalších krajů důležité zmapovat demografický vývoj celé populace v Česku.

Tabulka č. 1: Demografické rozložení populace Jihomoravského kraje (Zdroj: Vlastní zpracování dle 20)

Rok		2016	2017	2018	2019	2020
Počet lidí k 31. 12.		1 178 812	1 183 207	1 187 667	1 191 989	1 195 327
Ve věku	0-15	192 047	195 874	199 298	202 289	204 539
	16-65	778 102	773 483	769 538	766 023	763 952

	66 a více	208 663	213 850	218 831	223 677	226 836
Muži		577 723	580 152	582 516	585 254	587 462
Ženy		601 089	603 055	605 151	606 735	607 865
Průměrný věk (roky)		42,2	42,3	42,4	42,5	42,6

Z předchozí tabulky č. 1 vyplývá, že zastoupení žen v Jihomoravském kraji je vyšší než zastoupení mužů, což může být pro náš podnik lehce příznivý faktor, jelikož je obecně známo, že ženy za zkrášlení jejich domovů utrací více peněz než muži.

Dalším zajímavým ukazatelem, který můžeme z tabulky vypočítat, je průměrný věk obyvatelstva. Zde můžeme vidět v průběhu let mírné zvyšování, což indikuje stárnutí populace. Jelikož plánovaný podnik se bude orientovat především na zákazníky ve věkovém rozmezí cca 18-55 let, zahrnul jsem do hlavní kategorie osoby od 15 let. U těchto osob je velmi pravděpodobné, že v následujících několika letech budou zařizovat vlastní bydlení a stávají se tak našimi potenciálními zákazníky. U této hlavní sledované skupiny lidí můžeme v tabulce sice vidět lehký pokles, ale ten není nijak zásadní a neměl by v blízké budoucnosti ovlivnit pokles poptávky.

Dalším důležitým faktorem pro plánovaný podnik je počet nově dokončených domů a bytů v tomto kraji. U nového domu nebo bytu je velká jistota toho, že jeho majitelé ho budou v následujících letech vybavovat, a pro nás tak vzniká příležitost prodeje. Osvětlení je totiž nezbytnou součástí každého domu nebo bytu. Měli bychom zde také brát v potaz možné dokončené rekonstrukce domů a bytů, kdy vlastníci většinou vyměňují všechnu nábytek včetně osvětlení. Bohužel tato data o rekonstrukcích jsou velmi těžké ke sledování a neexistuje jejich přesná databáze. V následující tabulce č. 2 můžeme tedy sledovat 5letý vývoj dokončených domů a bytů na území Jihomoravského kraje.

Tabulka č. 2: Počet nově dokončených bytů a domů na území Jihomoravského kraje (Zdroj: Vlastní zpracování dle 20)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Rodinné domy	1 791	2 003	2 218	2 363	2 324
Bytové jednotky	1 237	1 529	1 562	1 689	1 235
Celkem nových bytů	3 833	4 236	4 447	4 719	4 451

Při pohledu na předchozí tabulku můžeme kromě posledního sledovaného roku vidět trend růstu nově dokončených bytů. Jelikož počet nově dokončených bytů může mít velmi příznivý vliv na naše potencionální prodeje, můžeme říct, že tento rostoucí trend staveb je pro náš podnik potenciální příležitost.

2.1.2 Legislativní faktory

V České republice je podnikání dáno mnoha legislativními faktory. Podnik se musí řídit mnoha zákony, vyhláškami, nařízeními a různými dalšími právně danými normami. Vzhledem k tomuto obrovskému množství právních faktorů je nutno vědět, které jsou pro podnik zásadní, ať již v ohledu placených daní, ochraně osobního vlastnictví, ochraně životního prostředí atd. Mezi zásadní zákony, kterými se bude naše společnost řídit patří:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
- zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- vyhláška č. 50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice
- zákon č. 526/2020 Sb. o technických požadavcích na produkt

Kromě těchto zákonů musí v současné situaci kvůli nemoci COVID-19 všichni podnikatelé také sledovat aktuální vývoj vládních nařízení. V současnosti může jeden den být zavedena nějaká povinnost ohledně opatření a druhý den toto opatření může být úplně jiné. Zároveň za nedodržení některého z opatření může být podnikatel pokutován stejně jako u nedodržení jiných právních zákonů.

Mezi další velmi zajímavý legislativní faktor patří průměrná doba založení podniku v ČR a jinde v Evropě. V České republice založit podnik trvá dle portálu statista.com necelých 25 dnů, čímž se naše republika v evropském měřítku umísťuje na 4. nejhorší příčku. Naopak nejlépe se umísťují státy jako Dánsko nebo Holandsko, kde tato doba činí 3,5 dne. Pro podnik zaměřující se pouze na český trh tato zajímavost sice nejspíše nemá velký význam, nicméně pro podnikatele plánujícího zaměření na větší část Evropy to může být velice přínosná informace, kde nejlépe založit další podnik, popřípadě provozovnu. (21)

2.1.3 Ekonomické faktory

Jako základní ekonomický faktor ovlivňující celou nabídku a poptávku po zboží v České republice slouží meziroční růst nebo pokles HDP. Ukazatel HDP neboli hrubý domácí produkt znázorňuje v peněžních jednotkách veškeré vyrobené zboží a služby na území daného státu. Pokud se podíváme na tabulku č. 3, můžeme si během let 2016 až 2019 povšimnout rostoucího meziročního HDP až do okamžiku příchodu nemoci COVID-19 na začátku roku 2020. Rok 2020 zaznamenal hlavně díky vládním restrikcím a různým omezením meziroční pokles necelých 6 %, což pro naši ekonomiku znamenalo velký zásah. V průběhu minulého roku 2021 pak sledujeme opět mírný meziroční růst, což ale stále neznamená, že by se naše ekonomika dostala na předkovidovou úroveň.

Tabulka č. 3: Vývoj HDP v ČR za posledních 5 let (Zdroj: Vlastní zpracování dle 22)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Meziroční růst	2,3 %	4,6 %	2,9 %	2,4 %	-5,6 %

Nicméně pokud si ekonomika tento růst zachová i na dále a bude se opět vracet do kladných hodnot, předpokládám, že pro náš podnik by to mohla být velká příležitost pro úspěch na trhu, který tak byl očištěn od slabších konkurentů. Zároveň u našeho zamýšleného produktu můžeme předpokládat jeho nutnost a lidé ho tak budou kupovat i v nepříznivější době.

Dalším faktorem působícím na podnik je zdanění zisku. Tento zisk je tvořen rozdílem mezi příjmy z prodeje výrobků a služeb a náklady na ně vynaloženými. To v současnosti u právnické osoby společnosti s ručením omezeným činí 19 % a při vyplacení podílu na zisku majiteli dalších 15 %. V případě, že podnik bude mít zaměstnance, tak potom náklad není pouze mzda tohoto pracovníka, ale i odvádění sociálního a zdravotního

pojištění zaměstnavatelem. Významné jsou pak i další daně jako silniční při provozu firemních aut atd.

Jelikož můj zamýšlený podnik potřebuje k výrobě a skladování nějaké prostory, musíme také vědět, jak se pohybují ceny nájmu za tyto prostory v Jihomoravském kraji. Přesněji tyto prostory hledáme v místě mého bydliště, čímž je Hodonínsko.

Dále musíme přihlížet i na současné a možné budoucí úrokové míry. I když si náš podnik na začátku existence dokáže vystačit s jednoduchými stroji, je potřeba vědět kde a jak tento kapitál získat. Jelikož momentálně na trhu zaznamenáváme velký růst úrokových sazeb, bude v současnosti vhodnější vyčkat a pokusit se ze začátku financovat z vlastních zdrojů. Je nutné myslet na základní zásoby materiálu, které jsou nezbytné pro začátek výroby. Se zvyšující se produkcí musíme počítat s držením většího obnosu peněz v materiálu. Nicméně do budoucna se podnik určitě nevyhne ani větším investicím do výkonnějších strojů, které by již měly být financovány bankovními úvěry.

2.1.4 Politické faktory

Politickým faktorem je myšlena politická stabilita státu. Tato stabilita pak navazuje na vyspělost státu a jeho ekonomiky. Vzhledem k podnikatelské sféře má tato politika zásadní vliv na schopnosti růstu a stability podniku. Pokud nová očekávaná vláda nebude podporovat stávající podniky a bude je například více daňově zatěžovat, hrozí jim pak možnost zániku kvůli neschopnosti tyto nové daně platit.

Je tedy potřeba aby každá, ať už stávající či nově nastupující vláda při nově vytvořených zákonech jasně definovala a formulovala jejich výklad a předešla tak jejich dvojímu výkladu. Zároveň by ani neměly být zákony ze strany státu často měněny, aby nedocházelo ke zbytečným nákladům pro podnik, například v podobě školení.

Dalším důležitým faktorem je nákup zboží či jeho prodej v jiných členských státech Evropské unie, ke kterému je potřeba toto členství. Členství v EU představuje volný pohyb zboží a bezcelní zónu pro všechny státy. Nicméně z nedávné historie víme, že ani toto členství nezaručuje bezproblémový pohyb zboží, kdy na začátku roku 2021 kvůli probíhající pandemii byla uzavřena většina hranic členských států EU a pohyb zboží mezi státy byl velice omezen.

2.1.5 Technologické faktory

Technologie v dnešním světě hrají velmi významnou roli a tempo jejich rozvoje se neustále zvyšuje. Zatímco před pár lety jsme si nedokázali představit, jak některé jednoduché úkony dělají stroje, tak dnes tyto stroje dokážou i daleko složitější práce. Strojová výroba je nejenom rychlejší než manuální, ale také daleko přesnější, což je potřeba zejména u elektroniky.

Nicméně u našeho podniku technologie na začátku nemusí hrát až tak velkou roli. Jelikož se jedná o poměrně jednoduché produkty, postačí nám pro začátek ruční stroje, jako jsou například vrtačka či pila. S postupným rozšiřováním nabízeného sortimentu, kdy produkty musí být stále více konkurence schopné se však ani náš podnik nevyhne nákupu lepších a dražších strojů. Tyto stroje pak budou schopny vyrábět více za méně peněz a díky tomu můžeme získat velkou konkurenční výhodu. Nejdůležitější je však správně načasovat pořizování těchto strojů, abychom je dokázali využít na jejich plnou kapacitu. Každopádně veškeré investice do technologií jsou závislé na růstu firmy.

Nejdůležitější technologií dnešní doby je internetové připojení. Internet slouží pro nákup materiálu, komunikaci s dodavateli a zákazníky, ale i k samotnému prodeji produktů na e-shopu. Dále pak je internet potřeba pro elektronickou evidenci tržeb nebo správu sociálních sítí a reklamy. S internetovým připojením souvisí i informační systém, který bude podnik využívat. Je důležité, aby tento systém dokázal obsáhnout všechny agendy, které podnik ke svému fungování potřebuje, ať už jde o samotné řízení výroby nebo evidenci objednávek spolu s vystavováním faktur atd.

2.1.6 Ekologické faktory

V dnešním rychlém světě je většina věcí a produktů vyráběna spíše s cílem krátkého využití, vyhození a nahrazení novým produktem. Jako hlavní příklad tohoto chování můžeme označit elektroniku, která má většinou životnost v řádu 2-3 let. U našeho plánovaného oboru nábytku, kam osvětlení spadá, můžeme například u společnosti IKEA vidět, že životnost jejich nábytku je průměrně 5-10 let a pak již nedokáže tak dobře sloužit.

Nicméně se mezi lidmi v posledních letech začala stále více rozmáhat myšlenka o udržitelnosti a ekologii. Někteří lidé se tak již snaží například elektroniku udržovat

v provozu co nejdéle a zbytečně ji nevyměňovat. Stejně tak to můžeme sledovat i u nábytku, kdy lidé stále častěji pořizují kvalitní nábytek, který jim bude sloužit po celý život. Přesně tento typ myšlení mám v plánu využít i v případě mého plánovaného podniku, který se bude zaměřovat na materiály, jenž se dají znovu opravit a použít.

Dále je stále více kladen důraz na možnost recyklace starých výrobků nebo použitých materiálů při výrobě. To bude samozřejmě u obou námi nejvíce využívaných materiálů možné. U kovu, který se stane odpadem je možnost jej znovu přetavit na užitečný materiál. Dřevo je z pohledu ekologie velice snadno rozložitelné v přírodě. Samozřejmě pak bude ekologické balení produktů pouze za pomoci papíru a kartonu bez použití plastů.

2.1.7 Souhrn SLEPTE analýzy

Z předchozí analýzy sociálních, legislativních, ekonomických a politických faktorů vyplývá, že současná situace je velmi ovlivněna a ovlivňována stálým působením koronavirové pandemie.

V případě sociálních faktorů se jedná zejména o velký pokles HDP, ze kterého se ještě naše republika pořádně nevzpamatovala. Dále pak současné vysoké úrokové míry, které ovlivňují dokončování nových domů a bytů, kde je největší pravděpodobnost prodeje. U legislativních faktorů je pak největším problémem neustálá změna vládních nařízení a nutnost jejich denního sledování, aby podnikateli nebyla udělena pokuta za jejich nedodržování. Dalším faktorem, který byl velice ovlivněn pandemií je stav ekonomiky státu. Můžeme zde v roce 2020 pozorovat obrovský pokles meziročního růstu HDP, který se dostal do záporných hodnot. Tento pokles značí snížení vyráběného množství produktů a služeb, což pak v návaznosti ovlivnilo například nezaměstnanost. Momentální politickou situaci můžeme hodnotit značně kladně, a to zejména díky podzimním volbám, kdy se po 4 letech změnila vládnoucí strana, která má potenciál změnit situaci podniků k lepšímu. Zároveň je zde jistota, že další volby a změna vládnoucí strany proběhne opět až v roce 2025. Technologické faktory budou podnik ovlivňovat zejména v dlouhém období, kdy bude narůstat počet konkurence v oboru a bude tak nutnost investic do lepších strojů, zajišťujících konkurenční výhodu. Posledním sledovaným faktorem je ekologie. U ekologických faktorů záleží zejména na výběru dodavatele dřeva, který by měl splňovat certifikaci FSC. Dále je pak nutné snažit se u všech procesů v podniku

dodržovat pravidlo udržitelnosti. Ve výsledku to tedy znamená, že podnik se ve všech ohledech musí snažit neplýtvat zdroji a například vzniklý odpad při balení znovu využívat jako výplň atd.

2.2 Porterův model

Tato kapitola se týká analýzy vnějšího prostředí za použití Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí. Postupně si tedy rozebereme vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků, hrozbu vzniku nové konkurence, hrozbu ze strany možných substitutů, a především se zaměříme na stávající konkurenci na trhu osvětlení.

2.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla každého dodavatele vždy závisí na jeho velikosti oproti odběrateli a také na důležitosti dodávaného materiálu. V případě, že se jedná o materiál jako je například ocel nebo dřevo, existuje na trhu opravdu velký počet dodavatelů, kteří jsou schopni tuto poptávku uspokojovat.

V případě našeho podniku budou dva základní dodávané materiály dřevo a kov. U dřeva musí být kladen velký důraz na jeho kvalitu. Materiál musí být správně vysušen, uchováván a přepravován, aby nedošlo vlivem rozdílných teplot a vlhkostí k jeho znehodnocení. Tímto znehodnocením u dřeva chápeme zejména prohnutí vlivem vlhkosti nebo vyblednutí vlivem přímého slunečního světla. Z tohoto důvodu je důležité vyhledat větší množství dodavatelů potřebného dřeva, otestovat si jejich kvalitu a poté vyjednávat o ceně. Nicméně jak píšu na začátku této kapitoly, na území České republiky je mnoho kvalitních dodavatelů tohoto materiálu a nebude proto v tomto ohledu jejich vyjednávací pozice vůči naší tak silná. Neměli bychom ale zapomenout ani na plánovanou ekologičnost naší firmy a dodavatel tohoto dřeva by měl splňovat certifikaci FSC.

U druhého hlavního používaného materiálu oceli je situace pro náš podnik ještě příznivější. Jelikož se jedná o standartní černou ocel, není zde kladený nikterak vysoký důraz na její kvalitu, jelikož téměř všichni prodejci nabízí totožnou kvalitu oceli. Jediným vyjednávacím faktorem tedy u tohoto materiálu bude jeho cena a flexibilita dodavatele reagovat na naše objednávky.

Jako předposledním důležitým materiálem, který bude používán v mém podniku, jsou různé elektrické kabely, přípojky, vypínače atd. U těchto komponentů stejně jako u předchozího materiálu existuje na trhu velká konkurence. Tento materiál bude především odebírán v malých množstvích na rozdíl od dřeva a průběžná změna dodavatele nebude vyžadovat nikterak velké úsilí ani finanční náklady.

Posledním klíčovým materiálem budou kartonové krabice a výplňový materiál. Krabice se v dnešní době dají koupit téměř v každém papírnictví. Některé se dokonce specializují na prodej recyklovaných krabic, čímž můžou firmě přinést další body k udržitelnosti a ekologii. Vzhledem k těmto skutečnostem předpokládám velmi malou vyjednávací sílu těchto dodavatelů.

2.2.2 Vyjednávací síla zákazníků

Jako hlavní potencionální zákazníky pro můj plánovaný produkt vidím mladé rodiny, které aktuálně dokončují stavbu jejich nového rodinného domu, popřípadě nově zařizují byt. Je proto důležité pochopit, jak tito zákazníci myslí a jaké mají potřeby. Nicméně naším potencionálním zákazníkem může být téměř kdokoli. Vyjednávací síla všech zákazníků tedy bude založena především na jejich nutnosti vybavení domu či bytu kvalitním osvětlením a také na jejich finančních možnostech.

Pokud se bude jednat spíše o zákazníka, který nepřemýšlí o udržitelnosti a světla v domě bere pouze jako nutnost, bude jeho vyjednávací síla velmi vysoká. Tito zákazníci mají totiž v Česku na výběr z velkého množství obchodních domů jako jsou IKEA, Sconto nábytek, různá elektra atd. Stejně tak tomu bude i u zákazníků, jejichž příjmy nedosahují průměrné hrubé mzdy v Česku a naše osvětlení se pro ně bude jevit jako zbytečný luxus.

Nicméně v případě druhého typu zákazníka, který má potřebu si dům vybavit kvalitním nábytkem, více přemýšlí nad ekologií a udržitelností, k tomu se příjmy pohybuje spíše nad průměrnou mzdou a rád podporuje české regionální výrobce, nebude již jeho vyjednávací síla tak vysoká. To je zapříčiněno zejména omezeným množstvím českých výrobců osvětlení, a ještě menším množstvím výrobců zaměřujících se na ekologii a udržitelnost. Zároveň tito lidé budou mít možnost navštívit podnikovou výrobu osobně a podívat se tzv. „pod pokličku“, jak se jejich produkty vyrábí a že se opravdu snažíme ve všech ohledech být udržitelní.

Jako posledním potencionálním zákazníkem bych uvedl společnosti zabývající se výstavbou developerských projektů či bytových domů. Tyto společnosti dost často naváží úzkou spolupráci s jednou firmou, kterou měsíčně zásobí požadovaným množstvím výrobků. Tento typ zákazníka bude mít z mého pohledu obrovskou vyjednávací sílu, jelikož se může jednat o velké kontrakty uzavírané na několik let dopředu. Tito zákazníci budou tlačit především na snížení ceny a zároveň udržení kvality. Nicméně při zahájení výroby a během prvních několika let nepředpokládám oslovení tak velkými a silnými firmami.

2.2.3 Hrozba vzniku nové konkurence

Hrozba vzniku nové konkurence u tohoto typu podniku je poměrně vysoká. Zejména pokud se podíváme na nové trendy ve společnosti jako je například udržitelnost používaných materiálů. Nicméně i přes to existují určité bariéry, které těmto konkurentům budou bránit při vstupu na trh.

Jako první bariéru pro vstup konkurence vidím nutnost mít kvalifikovaného elektrikáře, který splňuje zákonem danou vyhlášku 50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Tato vyhláška stanovuje zákonem povinné vzdělání a určitou praxi v oboru pro samostatné vykonávání práce s elektrickým proudem. V dnešní době, kdy se na elektrikáře čeká někdy i několik měsíců, není tedy lehké sehnat člověka, který může sám vyrábět elektrická zařízení a pak je dále volně prodávat. V tomto vidím velkou výhodu, jelikož můj tatínek je elektrikář a všechny tyto požadavky splňuje. (23)

Jako druhou bariéru pro vstup konkurence na trh je samotný návrh a design světel. Při velké současné existující konkurenci je velmi těžké vytvořit něco nového a originálního. V případě nové firmy je pak nutnost odlišovat se od konkurence i něčím tak jednoduchým jako je nezaměnitelný design a vzhled.

Nicméně i vzhledem k těmto dvěma faktorům, které působí v prospěch podniku je jasné, že nová konkurence bude vznikat vždy. Zejména pokud se tento nový trend více rozšíří mezi lidi a zvýší se tak jejich zájem.

2.2.4 Hrozba substitutů

Stejně jako u všeho dostupného nábytku na trhu, je i v oblasti osvětlení obrovská konkurence. Tato hrozba je zásadní zejména od velkých obchodních domů, které se dokážou s cenami dostat opravdu nízko. Ovšem vždy je potřeba vybrat správného zákazníka, na kterého budeme směřovat reklamu a kterého budeme přesvědčovat o nákupu.

Dalším hrozícím substitutem budou malí domácí kutilové, kteří sice nebudou mít certifikaci pro práci s elektronikou, ale i přes to se mohou pokusit můj produkt napodobit v domácích podmínkách. Tito lidé si namísto specializované firmy toto osvětlení vyrobí doma sami za nižší náklady, ale s určitým rizikem a jako inspiraci použijí náš e-shop.

2.2.5 Stávající konkurence

Hrozba ze strany stávající konkurence je úzce spojena s možností substituce. Je proto potřeba velkého odlišení se od stávajících produktů, které nabízejí velké obchodní domy. Prvním velkým odlišením se bude vlastní design nabízených produktů a druhým pak příběh firmy. Jelikož konkurencí může být téměř každá prodejna elektra, bude potřeba správným způsobem toto odlišení pojmout. Příběh mé firmy bude založen na poctivém ručním řemeslu z Moravy a na vidině udržitelnosti, jež dnes nabývá stále většího významu.

Mezi hlavní stávající konkurenty bych zahrnul velké obchodní domy jako je například IKEA nebo Sconto nábytek, nacházející se na okraji Brna. Tyto nadnárodní společnosti dokážou díky své síle a velikosti nabídnout velmi nízké ceny a obrovskou rozmanitost tvarů, určení atd. Zároveň tyto obchody prodávají i ostatní nábytek do domu a zákazníci si tak velmi často vybaví celý dům v jednom obchodě. Z toho plyne, že se nespecializují pouze na jeden typ produktu a nemusí tedy dokázat každému zákazníkovi nabídnout přesně to, co potřebuje. Dalším problémem těchto firem je, že jejich výrobky jsou téměř vždy vyráběny v zahraničí, kde je jejich výroba sice levnější, ale přichází tak o prestiž nabízení pouze tuzemských produktů, jejichž koupě podporuje rozvoj podnikání v Česku. Jako posledním slabým místem vidím komunikaci na sociálních sítích a e-shopový prodej. Například u IKEA můžeme občas narazit na reklamu na internetu, ale tato reklama není určena pouze pro český trh a ztrácí tak to její „sdělované poselství“. Stejně tak i

nákup na e-shopu není tak intuitivní, jak by měl být, není možnost zvolení si nějaké specifické konfigurace, poslední dobou jsou velké výpadky ve skladových položkách a například možnost reklamace při koupi přes e-shop je velmi komplikovaná. Z mé vlastní zkušenosti při nákupu na internetových stránkách této firmy a následnou reklamací špatného produktu vím, jak těžký tento proces je.

Dalším velkým konkurentem je svet-svitidel.cz. Tato stránka je provozována společností Donoci s. r. o. a jedná se o další velkou společnost zabývající se prodejem velkého sortimentu. Tato stránka se sice zabývá pouze prodejem osvětlení, ale v jejich nabídce je obrovský počet produktů od velkého množství dodavatelů. Opět tedy není možné určit, z jaké země konkrétní produkt pochází a není možné ani ověřit kvalitu jak samotného produktu, tak použitých materiálů. Tato společnost navíc ani před koupí nenabízí možnost vidět produkt v nějakém showroomu, což například IKEA má u všech produktů.

Jako důležitým konkurentem v Jihomoravském kraji bych uvedl společnost Danlux sídlící v Brně. Jedná se opět sice pouze o prodejce, ale na rozdíl od předchozího e-shopu má v centru Brna vlastní showroom, poskytuje poradenství ohledně nabízených produktů a provádí montáže spolu se zaškolením ovládání. Ohledně nabízeného sortimentu firmy, tak v jejich portfoliu jsou především zahraniční výrobci, ale mají i několik tuzemských. V návaznosti na tato zjištění bych tuto společnost v delším časovém období nebral jako konkurenci, ale spíše přemýšlel o navázání spolupráce a nabízení mých produktů v jejich portfoliu.

Závěrem této analýzy je, že na českém a konkrétně jihomoravském trhu existuje velké množství konkurence a je potřeba na ni být připraven. Jako nejdůležitějším faktorem k prosazení se vnímám lokálnost výroby a možnost jejího navštívení. Dále pak příběh firmy, která vyrábí „trochu jinak“ a důraz na její značku představující záruku české kvality.

2.2.6 Souhrn zjištění Porterovy analýzy

Důležitým zjištěním analýzy je velký počet stávající konkurence neboli firem zabývajících se prodejem osvětlení. Hlavním problémem je ale výběr kvalitního výrobce, a ještě větším problémem pak kvalitního českého výrobce. V tomto ohledu se bude můj podnik diferenciovat od ostatních zahraničních, které nemusí svou kvalitou a používanými materiály splňovat potřeby některých zákazníků. U zákazníků je důležité

zaměřit se na správný segment trhu a nesnažit se tzv. prodávat všem. Tyto zákazníky je tak nutno oslovit příběhem mladé české firmy dbající na kvalitu a výběr materiálů. Dalším důležitým aspektem je kvalitní internetový prodej podpořený správou sociálních sítí, které při předávání vize firmy hrají důležitou roli. Při výběru dodavatele materiálu a zejména pak u dřeva je kladen důraz na ověření jeho původu. Nicméně celkově ze strany dodavatelů pro podnik existuje jen malá hrozba.

2.3 McKinsey model 7S

Následující část se bude věnovat modelu 7S. Tento model byl navržen společností McKinsey pro analýzu vnitřního prostředí firmy. Jednotlivými analyzovanými částmi podniku budou strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

2.3.1 Strategie

Hlavním cílem podniku je uspokojování veškerých zákaznických potřeb týkajících se osvětlení. Což kromě samotného prodeje znamená i poradenství, odbornou montáž, případné opravy atd.

Pro dlouhodobé udržení a růst bude důležitý prozákaznický přístup, který by měl v člověku už při vyslovení názvu značky značit kvalitu. Důležitou součástí je také udržení si stávajících zákazníků a jejich předávání osobních referencí přátelům a známým. Postupem času by se tak z podniku měla stát špička na trhu osvětlovací techniky.

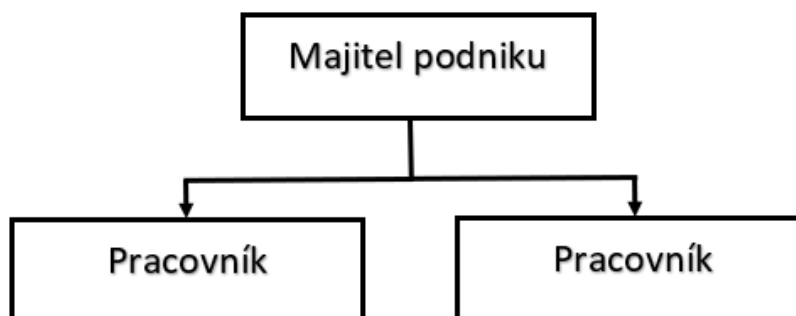
Důležitým aspektem firemní strategie je taky výběr kvalitních a ověřených dodavatelů materiálu, ze kterého budou produkty vyráběny. Tento materiál musí vzhledem k vizi firmy splňovat určitá předem daná kritéria jako je původ nebo zpracování.

Cílem podniku je tedy dlouhodobé udržení se na trhu a dosahování zisků, které pak dále slouží pro jeho další růst

2.3.2 Struktura

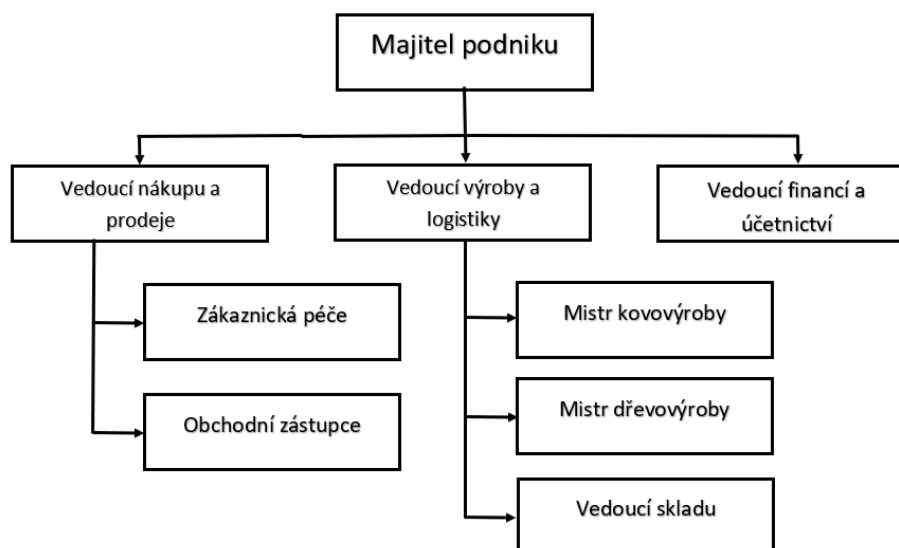
Struktura mého plánovaného podniku bude ze začátku velmi jednoduchá a bude se jednat pouze o majitele a podřízeného pracovníka. Majitel neboli autor této práce se bude zaměřovat na veškeré organizační potřeby jako je objednávání materiálu, vyhledávání

zákazníků, řízení financí, cenotvorba atd. První zaměstnanec se pak bude starat především o návrh a manuální výrobu produktu, popřípadě vytvoření technologie k jeho výrobě. Tuto jednoduchou strukturu můžeme vidět na obrázku č. 8.



Obrázek č. 8: Organizační struktura podniku na začátku podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nicméně s přibývajícím množstvím zákazníků bude nutnost růstu, nabírání nových zaměstnanců a rozšiřování jak vedoucího týmu, tak i výrobního týmu. U vedoucího týmu bude potřeba zajistit člověka soustředujícího se na výběr dodavatelů a objednávání materiálu, bude potřeba mít člověka na účetnictví, vedoucího výroby a logistiky atd. Na nižší organizační úrovni pak bude potřeba určit mistry jednotlivých středisek a také najít schopné pracovníky pro samotnou výrobu produktů. Tato možná pokročilá struktura je vidět na následujícím obrázku.



Obrázek č. 9: Rozšířená organizační struktura podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.3 Systémy

Systémy podniku slouží k informačnímu toku od příjmu objednávky po její samotnou expedici zákazníkovi.

Základním systémem pro náš podnik na jeho začátku bude sloužit e-shopová platforma Shoptet. Tento systém je tzv. krabicové řešení a poskytuje mnoho různých modulů, které se dají v průběhu přikoupit. První a základní moduly budou příjem objednávek, automatické odesílání emailů zákazníkům, expedice a automatické faktury. Tento systém je velmi intuitivní a v počátcích bude využit ke kompletnímu řízení firmy. Každá příšlá objednávka zde bude zaregistrována a bude poslána do výroby. V průběhu výroby bude u objednávky a jednotlivých produktů z ní přepínán tzv. stav, ve kterém se objednávka nachází. Tyto stavy pak budou automaticky odesílat emaily zákazníkovi o průběhu výroby. Jakmile bude produkt dokončen a stav změněn na dokončeno, přijde zákazníkovi email s touto informací a také, že může v následujících dnech očekávat zásilku.

Dalším používaným systémem bude emailová služba supportbox, která nabízí více emailových adres v jednom systému a jde tak z jednoho emailu komunikovat se zákazníkem a zároveň bez složitého přepínání objednávat materiál z emailu druhého.

Pro účetní evidenci bude použit software Abra Flexi, kam se budou každý den automaticky importovat objednávky ze Shoptetu, zároveň zde budou veškeré faktury za odebraný materiál. V případě faktur se splatností se zde bude také tvořit platební příkaz s jednotlivými informacemi, který se jednoduše nahraje do internetového bankovníctví a proběhne tak jejich zaplacení.

Ke sledování dalších dat jako jsou reklamace, vyrobené produkty za den atd. bude použit kancelářský balíček služeb Microsoft 365. Součástí balíčku je například tabulkový editor Excel nebo textový editor Word. Zároveň kromě sledování dat zde budou tvořeny objednávkové listy a všechny ostatní textové dokumenty potřebné pro chod firmy.

S postupným růstem firmy pak bude potřeba zavést zejména ERP systém pro řízení výroby nebo také docházkový systém pro evidenci docházky zaměstnanců.

2.3.4 Styl práce vedení

Styl řízení a rozhodování bude dán především současnou a budoucí velikostí podniku. Na začátku bude veškeré rozhodování pouze na majiteli firmy, který však bude radám svých podřízených naslouchat. S růstem podniku pak bude potřeba některou zodpovědnost a pravomoc předat na nové vedení. Například výrobní proces bude předán na vedoucího výroby a logistiky, který ale samozřejmě musí stále svým podřízeným naslouchat, aby nezačali odcházet. Stejně tak ale musí naslouchat i majiteli firmy, který má určité vize a potřebuje například zrychlit výrobu atd.

2.3.5 Spolupracovníci

V mém plánovaném podniku se bude na začátku jeho existence jednat pouze o jednoho spolupracovníka, a to mého otce. Vzhledem k našim dobrým vztahům nebude problém spolu vycházet. On bude mít na starost výrobu, do které mu já nebudu zasahovat a stejně tak on nebude zasahovat do mého vedení podniku.

S rozšiřujícími prodeji však bude nutné pečlivé vybírání nových spolupracovníků. Přijímaný člověk musí do kolektivu tzv. sednout, respektovat názory a rady ostatních a zároveň ke své práci přistupovat zodpovědně. Každý člověk musí vědět, že pracuje v týmu lidí, kteří společně budují určitou vizi, za kterou jdou a jsou ochotni být vůči firmě loajální jak v lehkých, tak i těžkých obdobích, které každý podnik zažívá. Zároveň je nutnost komunikace mezi spolupracovníky, sdílení jejich pocitů z práce, aby popřípadě mohla být zajištěna například výměna pracoviště, které jim bude více vyhovovat atd.

2.3.6 Schopnosti

Potřebné schopnosti člověka se liší s velikostí podniku, a zvláště jeho pozicí v podniku. Vedoucí pracovník by měl mít jiné vlastnosti než řádový dělník.

Majitel firmy musí být schopen zastat mnoho rolí jako je v první řadě vedení a motivace podřízených. Dále pak například komunikace s lidmi, musí mít ekonomický přehled a dokázat vést účetnictví, musí umět plánovat do budoucna atd. S postupným růstem podniku a rozšiřováním se pak musí zaměřit na celkové vedení společnosti a o jednotlivých oblastech mít pouze přehled.

Každý vedoucí střediska musí stejně jako majitel mít schopnost vést lidi. Musí je dokázat motivovat a být k nim transparentní. Stejně tak musí být transparentní i k majiteli firmy. Musí být pečlivý, dochvilný, musí zvládat vlastní time management a dotahovat věci do konce. U jednotlivých středisek je pak ještě nutnost mít specifické vlastnosti. Například vedoucí financí musí tzv. myslet ekonomicky, vedoucí péče o zákazníky pak musí mít schopnost empatie atd.

Jednotliví pracovníci nebo dělníci pak musí splňovat některé základní schopnosti společné pro všechny. Musí být zejména dochvilní a pečliví ve své práci. Každý pak opět musí mít schopnosti odpovídající jejich zařazení. Například ve dřevovýrobě musí vědět, jak se dřevem pracovat, jak ho udržovat, aby se nezneškodilo, vědět, jak ho brousit, olejovat atd.

2.3.7 Sdílené hodnoty

U sdílených hodnot podniku, jsou nejdůležitější spokojenost zákazníka, spokojenost zaměstnance, vstřícnost, preciznost a ochota zaměstnance pro podnik udělat něco navíc. Tyto hodnoty by všichni zaměstnanci a vedoucí pracovníci měli chápat a vědět, že pokud se oni budou snažit udělat pro podnik maximum, tak podnik je za to následně odmění ať již v peněžní formě nebo například zvýšením dovolené atd.

2.3.8 Souhrn zjištění McKinsey modelu 7S

Veškeré interní procesy a aktivity podniku musí vycházet z hlavního hlediska a tím je spokojenost zákazníků. K dosahování tohoto cíle musí být všem pracovníkům poskytována maximální možná podpora jak ze strany vedení, tak i ze strany používaných systémů. Spolupracovníci spolu musí tzv. táhnout za jeden provaz, využívat všech svých znalostí a schopností a vzájemně si pomáhat.

2.4 Shrnutí analýz

Veškeré zjištění všech předchozích analýz je shrnuto v kapitole č. 2.6 za použití SWOT analýzy. V této kapitole se více věnuji zjištěným skutečnostem jak ohledně silných stránek společnosti, tak i jejich slabých, a zároveň zde předkládám možné příležitosti a hrozby, které pro podnik existují.

2.5 Marketingový výzkum

Hlavním cílem marketingového výzkumu je na základě informací získaných od potencionálních zákazníků nově vznikajícího podniku zabývajícího se výrobou industriálního osvětlení určit vhodnou budoucí strategii pro finanční, marketingový a obchodní plán.

Centrální výzkumná otázka marketingového výzkumu je stanovena následovně:

„Jaké jsou preference potencionálních zákazníků pro plánovaný podnik výroby industriálního osvětlení v Jihomoravském kraji?“

Díličí cíle marketingového průzkumu pak jsou:

- **Zjištění možného potencionálního zájmu na území Jihomoravského kraje o industriální osvětlení lokální výroby.**
- **Identifikace preferované ceny, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit.**
- **Určení nejúčinnějšího marketingového nástroje a kanálu pro komunikaci a oslovení zákazníků.**

2.5.1 Stanovení hypotéz

Před samotným zahájením marketingového výzkumu byly definovány tři hypotézy. Tyto hypotézy budou na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření buďto potvrzeny, anebo vyvráceny. Tyto nulové a alternativní hypotézy jsou vymezeny následovně:

Hypotéza č. 1

H₀: Závislost mezi pohlavím zákazníka a zájmem o nákup industriálního osvětlení neexistuje.

H₁: Závislost mezi pohlavím zákazníka a zájmem o nákup industriálního osvětlení existuje.

Hypotéza č. 2

H₀: Závislost mezi sociální situací respondenta a jeho preferovanou cenou za osvětlení neexistuje.

H₁: Závislost mezi sociální situací respondenta a jeho preferovanou cenou za osvětlení existuje.

Hypotéza č. 3

H₀: Závislost mezi věkem respondenta a preferovanou sociální sítí pro marketingovou komunikaci neexistuje.

H₁: Závislost mezi věkem respondenta a preferovanou sociální sítí pro marketingovou komunikaci existuje.

2.5.2 Metodologie zpracování výzkumu

Ke sběru dat pro marketingový výzkum této diplomové práce jsem zvolil kvantitativní metodu, a to konkrétně dotazníkové šetření. Předkládané otázky v dotazníku byly navrženy tak, aby dávaly odpověď a smysl vzhledem k hlavním cílům tohoto výzkumu. Hlavní výhodou tohoto typu dotazování je možnost jednoduchého oslovení velkého počtu lidí za pomoci sociálních sítí a emailů. Díky tomuto velkému počtu respondentů pak máme větší jistotu, že se vyvarujeme klamných či zkreslených výsledků výzkumu.

K vytvoření samotného dotazníku byla použita internetová aplikace Survio a tento dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 1. Dotazník jsem směřoval především na lidi pohybující se a žijící v Jihomoravském kraji a k jeho distribuci jsem použil sociální sítě a email.

Zasílaný dotazník má celkem 15 otázek, z čehož dotazovaný mohl vyplnit vzhledem k vyřazovacím otázkám i méně. Tyto otázky jsou v dotazníku respondentovi předkládány ve třech částech. První část se týká především identifikace respondenta, jeho věku, pohlaví atd. Druhá část otázek zjišťuje preference těchto respondentů vzhledem k plánovanému produktu a poslední část dotazníku pak zkoumá nejvíce vyhovující typ reklamy, která tyto zákazníky osloví. Tato poslední část dotazníku zároveň poslouží jako podklad pro budoucí marketingovou komunikaci prostřednictvím zvoleného kanálu. Před hromadným rozesláním tohoto dotazníku byl vytvořen předvýzkum, kdy jsem dotazník rozeslal jen pár přátelům a vedoucímu mé práce, abych získal zpětnou vazbu o srozumitelnosti otázek.

Celkem tento dotazník byl zaslán zhruba 450 respondentům, z čehož mi na něj odpovědělo pouze 342 respondentů. Jedná se tedy o 76% úspěšnost dotazníku vzhledem

k počtu oslovených. Tento výzkum probíhal od úterý 22. března 2022 a byl ukončen v sobotu 9. dubna 2022.

2.5.3 Analýza dat a výsledky výzkumu

Tato část se věnuje již získaným datům od dotazovaných účastníků mého výzkumu a jsou zde jak slovně, tak i graficky tato data rozebrána. Ke grafickému znázornění a filtraci odpovědí byl použit program Power BI sloužící k analýze a grafickému znázorňování dat, který jsme probírali v rámci předmětu s názvem „Business Intelligence v podniku“.

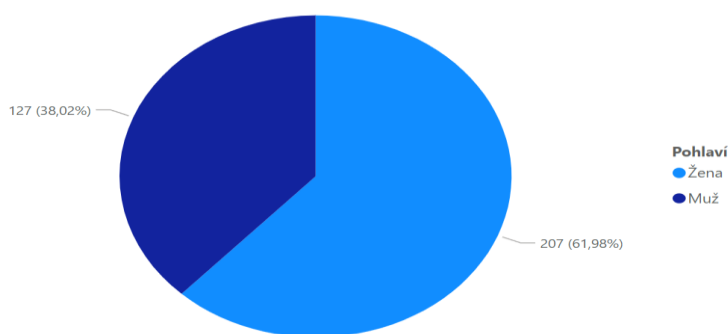
Identifikace profilu respondenta

Jako první otázka sloužící k identifikaci respondenta bylo, zda bydlí na území České republiky, či nikoliv. U této otázky uvedlo 338 respondentů jako odpověď „Ano“. Zbytek respondentů, a to konkrétně 4, kteří uvedli „Ne“, pak byli z další analýzy vyškrtnuti.

Další otázka se pak týkala informace, zda respondent nakupuje na internetu a stává se tak naším potenciálním klientem vzhledem k převažujícímu prodeji skrze e-shop. Na tuto otázku odpovědělo celkem 338 respondentů, z nichž **334** uvedlo odpověď „Ano“ a 4 respondenti uvedli „Ne“. Tito respondenti, kteří uvedli že nenakupují na internetu byli opět pro další práci s daty vyškrtnuti a jejich další odpovědi nebyly dále analyzovány.

Třetí identifikační otázka byla zvolena ke zjištění pohlaví respondenta. Zde bylo zjištěno, že relativní zastoupení žen bylo necelých 62 % a mužů zbylých 32 %. Na následujícím obrázku č. 10 můžeme vidět grafické zpracování tohoto poměru.

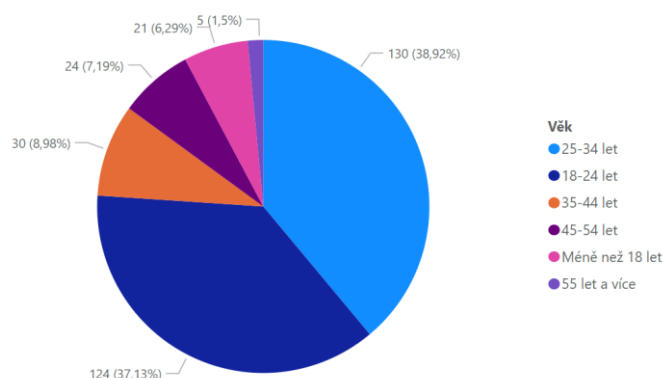
Otázka č. 3 - Jaké je Vaše pohlaví?



Obrázek č. 10: Rozdělení respondentů dle pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)

Další otázka zkoumala věk tohoto respondenta a bylo zde na výběr ze šesti možných rozmezí věku. Nejvíce dotazovaných respondentů, a to konkrétně 130, zde uvedlo jejich věk v rozmezí 25-34 let, což je necelých 39 %. Těsně za touto kategorií s počtem odpovědí 124 se pak umístilo rozmezí 18-24 let vyjadřující 37 % respondentů. Ve věku 34-44 let bylo sesbíráno 30 odpovědí, 44-54 let pak 24 odpovědí, méně než 18 let vybralo 21 respondentů a na posledním místě s počtem respondentů 5 byl věk 55 let a více. Na následujícím obrázku můžeme opět graficky vidět znázornění tohoto věkového rozložení.

Otázka č. 4 - Jaký je Váš věk?

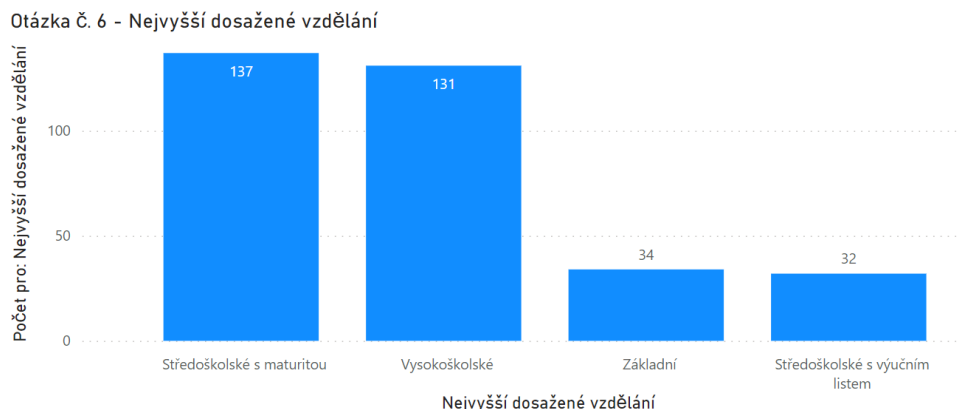


Obrázek č. 11: Rozdělení respondentů dle jejich věku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující otázkou této části výzkumu byl sociální status respondenta. Bylo zde na výběr z pěti možností a každý respondent mohl uvést více než jednu odpověď. Někteří respondenti tak mohou například studovat a zároveň pracovat. Nejčastěji vybíraná odpověď zde byla „Pracující“ s počtem 201 odpovědí, což znamená, že 60 % respondentů má v současné chvíli zaměstnání. Druhou nejčastěji volenou možností byl „Student“ jenž uvedlo 132 (necelých 40 %) respondentů. Další v pořadí dle počtu odpovědí byla „Mateřská dovolená“ a tuto možnost uvedlo 19 (5,6 %) dotazovaných. Zbylé dvě kategorie mají zanedbatelný počet kdy možnost „Nezaměstnaný“ uvedlo 9 respondentů a „Důchodce“ pouze 7 respondentů.

Šestou otázkou týkající se identifikace respondenta bylo zjištění nejvyššího dosaženého vzdělání. Tato otázka měla na výběr ze čtyř možností a při grafické analýze výsledků byla zjištěna velmi zajímavá informace týkající se rozložení respondentů. Bylo zjištěno, že respondentů s vysokoškolským vzděláním bylo téměř stejně jako těch se středoškolským vzděláním s maturitou. Dále pak že respondentů pouze se základním vzděláním nebo

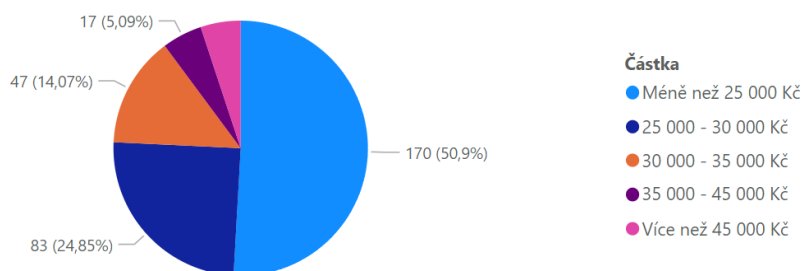
středoškolským s výučním listem bylo také téměř stejné množství. V následujícím grafickém zobrazení výsledků tedy můžeme tyto poměry vidět lépe uchopitelně.



Obrázek č. 12: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka s pořadovým číslem 7 zjišťovala finanční situaci respondentů a bylo zde opět na výběr z pěti možných rozmezí. Nejvíce odpovídanou možností u této otázky byla výše čisté mzdy nižší než 25 tis. Kč, kdy tuto možnost zvolilo 176 respondentů. Vysoký počet této odpovědi zde můžeme pravděpodobně zdůvodnit velkým počtem respondentů, jež v otázce číslo 5. uvedli status studenta. Druhou nejčastěji odpovídanou možností s téměř polovičním počtem oproti předchozí je rozmezí čisté mzdy 25-30 tis. Kč. Tuto možnost vybralo 84 respondentů. Pro odpověď 30-35 tis. Kč hlasovalo 47 respondentů, pro odpověď více než 45 tis. Kč hlasovalo 18 respondentů a pro poslední možnost 35-45 tis. Kč pouze 17 respondentů. Můžeme tedy říct, že většina mnou dotazovaných respondentů se pohybovala jen něco málo nad minimální mzdou, která v tomto roce činí 16 200 Kč.

Otázka č. 7 - Výše průměrného měsíčního výdělku (Čistá mzda)



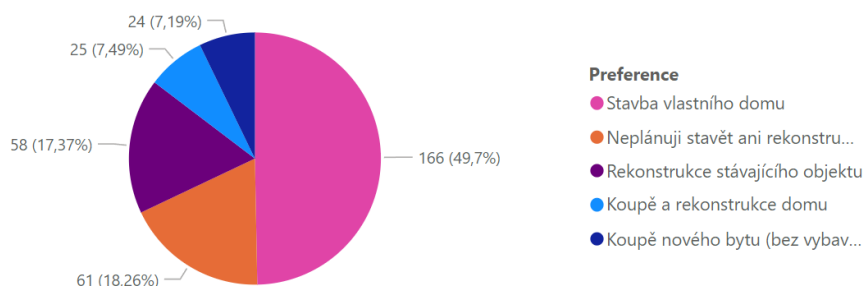
Obrázek č. 13: Průměrná čistá měsíční mzda respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Osmou otázkou této kategorie byla identifikace současného bydlení, zda se jedná o dům či byt. Tato otázka měla na výběr ze tří odpovědí, kdy respondent měl na výběr, zda žije v rodinném domě, bytě anebo jiném dále nespecifikovaném objektu. Výsledky této otázky byly poměrně totožné, kdy rodinný dům jako možnost vybralo 187 (56 %)

respondentů, byt 141 (42 %) respondentů a jiné pouze 5 (2 %) respondentů. Nemůžeme tedy říct, že by v současnosti nějak výrazněji převládala některá z variant.

Jako devátou a zároveň poslední otázku v této kategorii jsem zvolil zjištění budoucích plánů respondentů. Tato otázka slouží především ke zjištění, zda v současnosti převažuje počet osob, jenž plánují stavět vlastní dům, rekonstruovat stávající objekt nebo nic z výše uvedeného. U této otázky drtivě převažovala odpověď „Stavba vlastního domu“, kdy tuto možnost vybralo 166 dotazovaných, což je téměř polovina z celkového počtu osob. Druhou nejčastější odpovědí, která byla docela zarážející byla možnost „Neplánuji stavět ani rekonstruovat“, což snižuje počet potencionálních klientů. Tuto možnost vybralo celkem 61 osob, což je něco málo přes 18 %. Následující odpověď „Rekonstrukce stávajícího objektu“ vybralo 58 (17,4 %) osob. Poslední dvě odpovědi měly téměř totožný počet respondentů, a to 25 (7,5 %) pro možnost „Koupě a rekonstrukce domu“ a 24 (7,2 %) odpovědi pro variantu „Koupě nového bytu bez vybavení“.

Otázka č. 9 - Jak jsou vaše plány do budoucna ohledně bydlení?



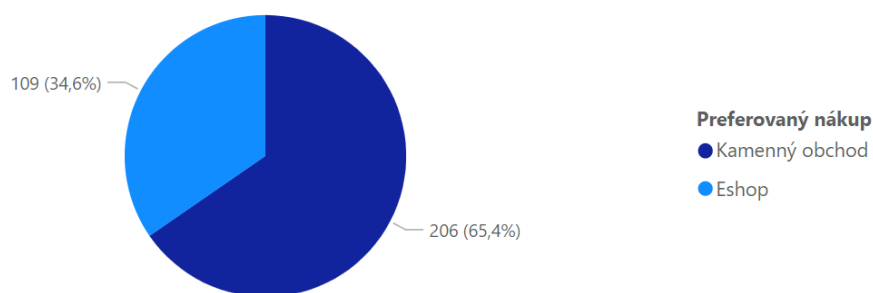
Obrázek č. 14: Preference respondentů ohledně budoucího bydlení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Preference nabízených produktů

První otázka této kategorie byla stejně jako u kategorie předchozí sestrojena tak, aby se jednalo o tzv. vyřazovací otázku, jenž zní „Měl/měla byste zájem o interiérové industriální osvětlení?“. Vzhledem k této skutečnosti tedy měla otázka pouze dvě možnosti odpovědí, a to varianty „Ano“ či „Ne“. V případě, kdy respondent na tuto otázku odpověděl možností „Ne“ a neměl tak zájem o nabízený typ produktu, byl požádán o ukončení dotazníku a v případě opačné odpovědi mohl dále pokračovat. Na tuto otázku tak ze současného počtu respondentů 334, se kterým jsme pracovali v předchozích otázkách, odpovědělo 315 (94 %) odpovědí „Ano“ a zbylých 19 (6 %) „Ne“. V následujících analýzách tedy budeme pracovat pouze se zbylými 315 respondenty.

Druhá otázka této kategorie se již týkala samotného zjišťování preference zákazníků, a to konkrétně upřednostňovaného stylu nákupu produktu. Otázka měla opět na výběr pouze ze dvou variant, a to „Kamenný obchod“ a „E-shop“. Tato zjištěná data budou použita především při návrhu, zda pro počáteční fungování bude dostačující produkty nabízet pouze formou e-shopu, nebo je potřeba již mít připravený a plně vybavený showroom pro zákazníky. Výsledky u této otázky byly i navzdory současné oblibě nákupu na internetu docela zarážející. Ze 315 oslovených zde 206 (65 %) respondentů uvedlo jako upřednostňovanou metodu „Kamenný obchod“ a pouze 109 (35 %) „E-shop“ viz následující graf. Pro úspěšný start podniku je tedy potřeba co nejdříve zajistit showroom, kde bude možné vystavení nabízených produktů.

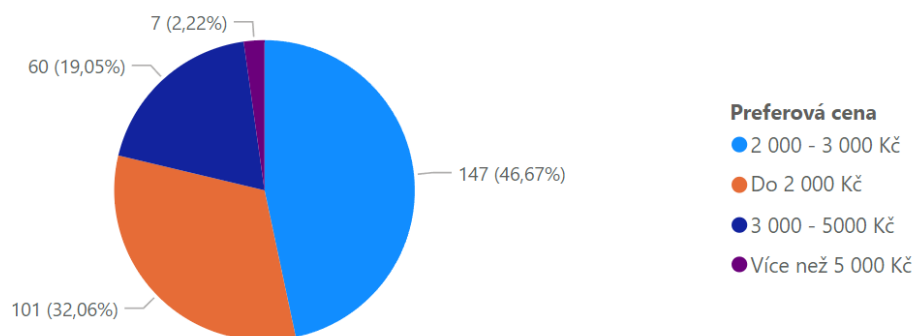
Otázka č. 11 - Kde upřednostňujete nákup industriálního osvětlení?



Obrázek č. 15: Upřednostňovaný způsob nákupu osvětlení (Zdroj: Vlastní zpracování)

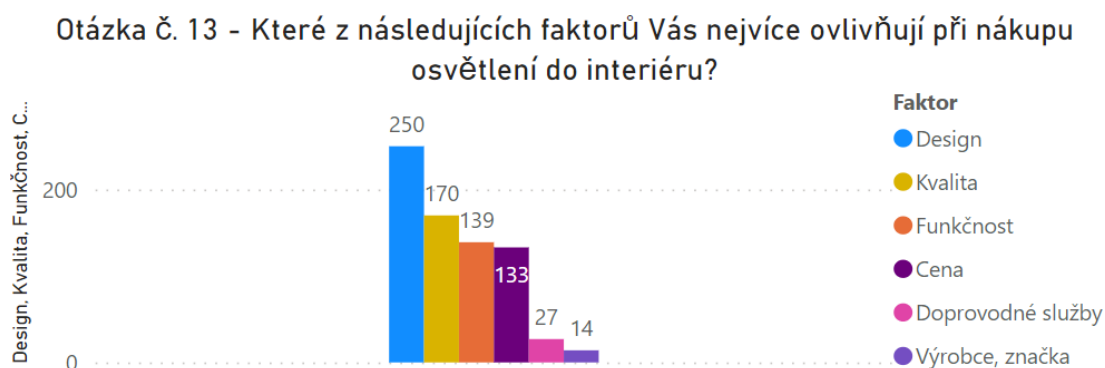
Jako další bylo třeba zjistit, jakou částku jsou respondenti ochotni za produkt utratit, a jak tedy produkty navrhovat a pracovat s cenotvorbou. Tato otázka měla na výběr ze čtyř rozmezí hodnot, ve kterých by se mohly produkty nabízet. Při volbě těchto rozmezí jsem vycházel z lehkého výzkumu konkurence, jenž osvětlení již nabízí. Na prvním místě s počtem hlasů 147 (47 %) se umístilo rozmezí od 2 000 do 3 000 Kč a tuto variantu zvolila téměř polovina dotazovaných. Druhá nejčastěji vybíraná možnost byla částka do 2 000 Kč a vybralo ji 101 (32 %) dotazovaných. Jako třetí varianta v pořadí s počtem odpovědí 60 (19 %) bylo rozmezí 3 000 – 5 000 Kč a poslední variantu pro částku vyšší než 5 000 Kč vybralo pouze 7 lidí. Z této analýzy tedy vyplývá, že pro úspěch nabízených produktů bychom se měli držet ceny okolo 3 000 Kč a tuto cenu překročit pouze u několika „speciálních“ produktů, jenž budou mířit na movitější klientelu.

Otázka č. 12 - Kolik jste ochotni utratit za jedno světlo?



Obrázek č. 16: Preferovaná cena produktu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední otázkou této kategorie bylo určení hlavních faktorů ovlivňujících zákazníka při nákupu. U této otázky bylo na výběr ze šesti možných odpovědí a každý z respondentů mohl zvolit jednu či více (maximálně 6) odpovědí, jenž hrají při jeho rozhodování, zda nakoupit nebo ne velkou roli. Dle výsledků výzkumu tak možnost „Design“ vybralo 250 respondentů, což se rovná necelým 80 % ze všech respondentů. Můžeme to teda chápat tak, že pro 4 respondenty z 5 je toto důležitý faktor při výběru a podnik se tak u produktů musí zaměřit především na jejich design. Druhou nejčastěji vybíranou odpovědí byla „Kvalita“. Tento faktor vybralo 170 (54 %) respondentů a můžeme tedy říct, že každý druhý zákazník na tento faktor při výběru nahlíží. Třetí a čtvrtý nejčastěji vybíraný faktor ovlivňující nákup jsou „Funkčnost“ se 139 hlasy a „Cena“ se 133 hlasy. Jelikož oba tyto faktory mají téměř totožné hodnoty, můžeme je považovat za stejně důležité pro rozhodování. Nicméně vzhledem k celkovému počtu respondentů se jedná spíše o druhotné faktory, jenž zákazníky při nákupu ovlivňují, avšak i tak je potřeba na ně při tvorbě produktové strategie brát ohled. Zbylé dva faktory jsou vzhledem k jejich počtu odpovědí „Doprovodné služby“ 27 a „Výrobce“ 14 zanedbatelné a můžeme je brát spíše jako doplňkové možnosti do budoucna. Na následujícím obrázku č. 17 vidíme grafické rozložení odpovědí.



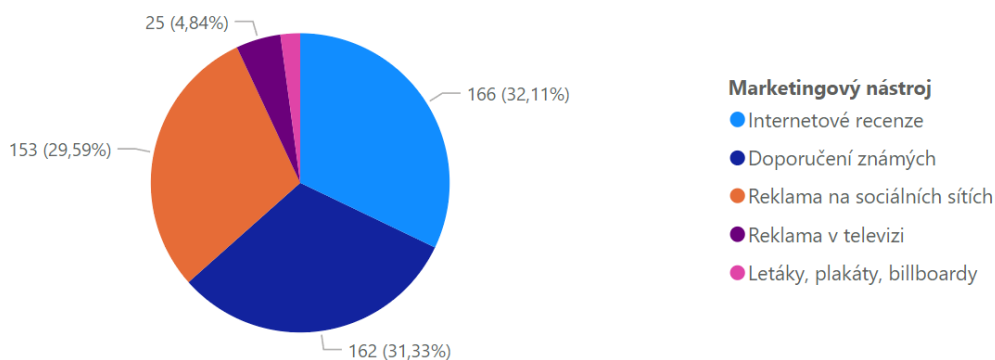
Obrázek č. 17: Preferované faktory ovlivňující nákup produktu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podklady pro marketingovou komunikaci

Tato kategorie otázek bude sloužit především pro nastavení marketingového mixu pro zaujetí co největšího počtu zákazníků. K tomuto účelu zde tedy byly sestaveny pouze dvě otázky, z nichž první se týká výběru nejlepšího kanálu kam umístit internetovou reklamu a druhá pak nejvyužívanější sociální síť, kde bude mít reklama největší dosah.

První otázka této kategorie se tedy týká upřednostňovaného kanálu pro marketingovou komunikaci. Tato otázka měla na výběr z pěti možných variant a každý respondent zde mohl opět vybrat jednu či více odpovědí, které na něj nejlépe sedí a nejvíce ho při nákupu ovlivňují. Nejčastěji vybíranou odpovědí u této otázky byla možnost „Internetové recenze“. Tuto odpověď zvolilo 166 lidí, což vzhledem k celkovému počtu respondentů je necelých 53 %. Dá se tedy říct, že každý druhý zákazník bude číst recenze podniku a musíme se tedy snažit všechny zákazníky co nejlépe uspokojit, aby tuto recenzi zanechali kladnou. Nesmíme tedy mít problém například s dobou doručení nebo funkčností, jako to v současnosti velmi mnoho firem má. Druhou nejvíce vybíranou možností s počtem 162 odpovědí bylo „Doporučení od známých“. Tato varianta měla téměř stejný počet odpovědí jako předchozí a platí tedy opět pravidlo, kdy spokojenost zákazníka musí být na prvním místě. Jako třetí se umístila varianta „Reklama na sociálních sítích“. Tato varianta s počtem hlasů 153 se může zařadit jako poslední ze tří nejdůležitějších faktorů pro získávání nových zákazníků. Zbylé dvě varianty, které jsou „Reklama v televizi“ s počtem hlasů 25 a „Letáky“ s počtem hlasů 11 jen potvrdily můj názor, že tyto typy marketingové komunikace jsou již zastaralé a vzhledem k jejich nákladovosti neefektivní.

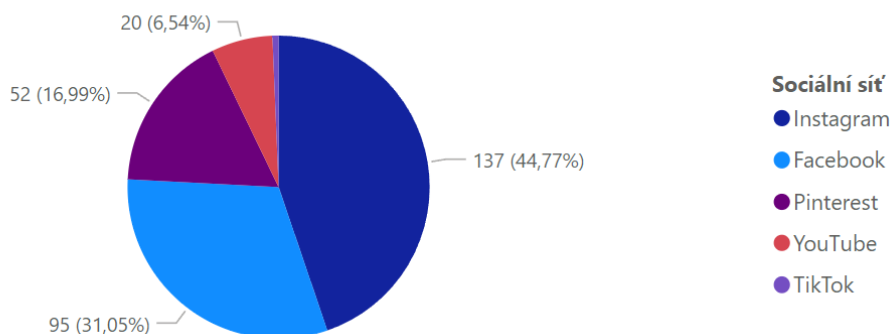
Otázka č. 14 - Který marketingový nástroj nejvíce ovlivňuje Váš nákup?



Obrázek č. 18: Preferované marketingové nástroje (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhou a poslední otázkou této kategorie a zároveň celého dotazníku byla otázka zjišťující preferovanou sociální síť pro marketingovou komunikaci. Vzhledem k předchozí otázce, kdy možnost „Reklama na sociálních sítích“ zvolilo zhruba 50 % dotazovaných, je tato doplňující otázka velmi důležitá pro hledání a oslovování nových zákazníků. U této otázky drtivě vyhrála varianta „Instagram“, kdy tuto možnost zvolilo 137 respondentů rovnající se 44 %. Druhou nejčastěji volenou možností byl „Facebook“ s počtem odpovědí 95 (30 %) a třetí byla možnost „Pinterest“ s počtem 52 odpovědí. Variantu „YouTube“ pak vybralo 20 respondentů a sociální síť „TikTok“ pouze dva. Zbylí uživatelé (9 odpovědí) zvolili variantu „Jiné“ kdy mohli, ale také nemuseli jejich názor vepsat. Mezi těmito položkami se objevili především „vtipálci“ kteří uvedli například „Seznam“ nebo „Nejsu ovlivňován“. Následující obrázek opět graficky znázorňuje rozložení odpovědí.

Otázka č. 15. Reklama na které sociální síti nejvíce ovlivňuje Váš nákup?



Obrázek č. 19: Preference respondentů ohledně reklamy na sociálních sítích (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.4 Souhrn výzkumných zjištění

Z výzkumného dotazníku tedy vyplynula následující zjištění:

- Většina dotazovaných plánuje stavbu vlastního domu
- Respondenti stále upřednostňují nákup v kamenném obchodě
- Ideální cena, kterou jsou respondenti ochotni zaplatit je cca 3 000 Kč
- Respondenty nejvíce ovlivňuje design osvětlení a kvalita materiálů
- Nejvlivnější marketingový nástroj je organický marketing a sociální sítě
- Nejvhodnější sociální sítě pro reklamu jsou Instagram a Facebook

2.5.5 Testování hypotéz

Následující kapitola se zabývá testováním hypotéz, které byly definovány v kapitole 2.5.1. Ke každé nulové hypotéze byla zároveň definována její alternativní varianta, kdy nulová hypotéza H_0 potvrzuje naši domněnku, že znaky jsou na sobě nezávislé a H_1 tuto domněnku vyvrací a říká, že znaky jsou na sobě závislé. Pro samotné testování bude použita metoda Chí kvadrátu. Vzorce k této metodě můžeme najít v kapitole 1.4.4. Jestliže bude kritická hodnota větší než testové kritérium, tak vyslovenou hypotézu H_0 nezamítáme, ale předpokládáme nezávislost znaků.

Hypotéza č. 1

Znění první hypotézy předpokládá, že pohlaví zákazníka ovlivňuje jeho zájem o industriální osvětlení a to konkrétně, že ženy mají větší zájem o tyto produkty než muži. Tato informace může být velmi užitečná při nastavování marketingové komunikace, aby v případě potvrzení byla tato komunikace více směřována na konkrétní pohlaví. Tato hypotéza bude využívat data z otázek č. 3 a 10.

H_0 : Závislost mezi pohlavím zákazníka a zájmem o nákup industriálního osvětlení neexistuje.

H_1 : Závislost mezi pohlavím zákazníka a zájmem o nákup industriálního osvětlení existuje.

Jako první krok byla vytvořena tabulka č. 4 skutečných četností, následně byly za pomoci této tabulky vypočítány očekávané četnosti použitím **vzorce č. 3 z kapitoly 1.4.4**. Tyto

zjištěné a očekávané četnosti můžeme vidět v tabulce č. 5. Stejný postup, pouze s jinými hodnotami, byl použit u všech testovaných hypotéz.

Tabulka č. 4: Hypotéza H1: Skutečné četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Skut. čet.	Méně než 18	18-24 let	25-34 let	34-44 let	45-54 let	55 a více	ni
Ano	22	122	122	29	24	4	323
Ne	0	6	9	1	2	1	19
n _j	22	128	131	30	26	5	342

Tabulka č. 5: Hypotéza H1: Očekávané četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oček. čet.	Méně než 18	18-24 let	25-34 let	34-44 let	45-54 let	55 a více
Ano	20,78	120,89	123,72	28,33	24,56	4,72
Ne	1,22	7,11	7,28	1,67	1,44	0,28

Nyní musíme určit stupeň volnosti za použití následujícího vzorce č. 4. Zde za písmeno „r“ dosadíme počet řádků a za písmeno „s“ počet sloupců.

$$(r - 1) * (s - 1)$$

Vzorec č. 4: Výpočet stupně volnosti (Zdroj: 26)

Stupeň volnosti pro hypotézu **H1** je tedy 5.

Dalším krokem je výpočet testového kritéria za pomoci **vzorce č. 1 z kapitoly 1.4.4**. Veškeré výpočty uděláme za použití excelu, kdy z jednotlivých vypočtených hodnot dle řádku a sloupce vytvoříme celkový součet. Jednotlivé kvadráty rozdílů můžeme spolu s jejich celkovým součtem vidět na následující tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Hodnoty testové statistiky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kvadr. roz	Méně než 18	18-24 let	25-34 let	34-44 let	45-54 let	55 a více	ni
Ano	0,07	0,01	0,02	0,02	0,01	0,11	0,24
Ne	1,22	0,17	0,41	0,27	0,21	1,88	4,16
n _j	1,29	0,18	0,43	0,28	0,23	1,99	4,41

Testové kritérium pro hypotézu **H1** je tedy **4,41**.

Posledním krokem je výpočet kritické hodnoty. K tomuto výpočtu použijeme Excel funkci CHISQ.INV, budeme zde uvažovat pravděpodobnost 95 % a dříve vypočtený stupeň volnosti 5. Zápis v Excelu tedy bude se zadanými hodnotami vypadat následovně: „=CHISQ.INV(0,95;5)“.

Kritická hodnota pro hypotézu **H1** tedy bude **11,07**.

Nyní již jen porovnáme vypočtené hodnoty testového kritéria a kritické hodnoty a určíme náš závěr. Pro hypotézu **H1** tedy platí, že kritická hodnota je větší než testové kritérium. Přijímáme tedy nulovou hypotézu **H0**, zamítáme hypotézu **H1** a předpokládáme nezávislost znaků.

Hypotéza č. 2

Druhá mnou vyslovená hypotéza č. **H2** předpokládá, že sociální situace respondenta neboli jeho čistý příjem nemá vliv na jím preferovanou cenu. Neboli že nízký plat neznamena, že zákazník volí nižší cenu produktu a naopak. Jako podklady pro tuto hypotézu jsou použity otázky č. 7 a 12.

H0: Závislost mezi sociální situací respondenta a jeho preferovanou cenou za osvětlení neexistuje.

H1: Závislost mezi sociální situací respondenta a jeho preferovanou cenou za osvětlení existuje.

Veškeré následující kroky budeme opakovat dle předchozí hypotézy **H1**.

Tabulka č. 7: Hypotéza H2: Skutečné četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Skut. čet.	25 tis. Kč a méně	25-30 tis. Kč	30-35 tis. Kč	35-45 tis. Kč	Více než 45 tis. Kč	ni
Do 2 tis. Kč	68	36	8	2	5	119
2-3 tis. Kč	82	36	25	9	2	154
3-5 tis Kč.	23	11	13	5	9	61
Více než 5 tis. Kč	3	1	1	1	2	8
n _j	176	84	47	17	18	342

Tabulka č. 8: Hypotéza H2: Očekávané četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oček. čet.	25 tis. Kč a méně	25-30 tis. Kč	30-35 tis. Kč	35-45 tis. Kč	Více než 45 tis. Kč
Do 2 tis. Kč	61,24	29,23	16,35	5,92	6,26
2-3 tis. Kč	79,25	37,82	21,16	7,65	8,11
3-5 tis Kč.	31,39	14,98	8,38	3,03	3,21
Více než 5 tis. Kč	4,12	1,96	1,10	0,40	0,42

Stupeň volnosti pro hypotézu H2 je 12.

Testové kritérium pro hypotézu H2 je 40,32.

Kritická hodnota pro hypotézu H2 tedy bude 21,03.

Pro hypotézu H2 platí, že hodnota testového kritéria 40,32 je větší než kritická hodnota 21,03. U této hypotézy zamítáme její nulovou variantu H_0 a přijímáme alternativní hypotézu H_1 . Můžeme tedy říct, že znaky jsou na sobě závislé a výše čistých příjmů zákazníka ovlivňuje jeho preferovanou cenu za produkt.

Hypotéza č. 3

Třetí hypotéza se zaměřuje na otázky č. 4 a 14 a na jejich základě zjišťuje, zda věk respondenta ovlivňuje jeho upřednostňovanou sociální síť pro marketingovou komunikaci. Jestli například mladší respondenti upřednostňují nové sociální sítě jako je Tik Tok a starší volí jiné atd.

H₀: Závislost mezi věkem respondenta a preferovanou sociální sítí pro marketingovou komunikaci neexistuje.

H₁: Závislost mezi věkem respondenta a preferovanou sociální sítí pro marketingovou komunikaci existuje.

Veškeré následující kroky budeme opět opakovat jako u vzorové hypotézy H1.

Tabulka č. 9: Hypotéza H3: Skutečné četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Skut. čet.	Méně než 18	18-24 let	25-34 let	34-44 let	45-54 let	55 a více	ni
Instagram	13	68	55	5	2	0	143
Facebook	2	29	44	13	13	3	104

Pinterest	2	15	21	10	7	0	55
YouTube	4	9	3	2	2	1	21
TikTok	0	2	1	0	0	0	3
Jiná	1	5	7	0	2	1	16
nj	22	128	131	30	26	5	342

Tabulka č. 10: Hypotéza H3: Očekávané četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oček. čet.	Méně než 18	18-24 let	25-34 let	34-44 let	45-54 let	55 a více
Instagram	9,20	53,52	54,77	12,54	10,87	2,09
Facebook	6,69	38,92	39,84	9,12	7,91	1,52
Pinterest	3,54	20,58	21,07	4,82	4,18	0,80
YouTube	1,35	7,86	8,04	1,84	1,60	0,31
TikTok	0,19	1,12	1,15	0,26	0,23	0,04
Jiná	1,03	5,99	6,13	1,40	1,22	0,23

Stupeň volnosti pro hypotézu **H3** je **25**.

Testové kritérium pro hypotézu **H3** je tedy **58,76**.

Kritická hodnota pro hypotézu **H2** bude **37,65**.

Pro hypotézu **H2** platí, že hodnota **testového kritéria 58,76** je větší než **kritická hodnota 37,65**. U této hypotézy tedy opět jako u předchozí zamítáme její nulovou variantu **H₀** a přijímáme alternativní hypotézu **H₁**. Můžeme tedy říct, že znaky jsou na sobě závislé a věk respondenta ovlivňuje jeho preferovanou sociální síť pro marketingovou komunikaci.

2.5.6 Diskuse výsledků výzkumu a doporučení

Na závěr zpracovaného marketingového výzkumu, kde byl zpracován dotazník, za pomoci kterého jsem následně analyzoval a testoval zvolené hypotézy, je třeba odpovědět na centrální výzkumnou otázku, jenž zní: „**Jaké jsou preference potencionálních zákazníků pro plánovaný podnik výroby industriálního osvětlení v Jihomoravském kraji?**“

Dle hlavních otázek č. 10 až 13 mého dotazníkového šetření bylo možné zjistit rozhodující pilíře zákaznických preferencí ohledně zájmu o mnou nabízený produkt, stejně tak jako jejich preferovanou cenu, upřednostňovanou formu nákupu či rozhodující faktory při výběru. Prvním zásadním zjištěním pro mě byl zájem o mnou nabízené produkty, kdy ze 342 dotazovaných vybralo 323 odpověď, že by měli o produkty zájem. Je tedy zjevné, že momentálně na tomto trhu existuje určitý prodejní potenciál, který by bylo dobré využít.

Při hlubším rozebrání otázky číslo 11, která u respondentů zkoumala, zda dávají přednost nákupu v kamenné prodejně před e-shopem a naopak, byl zjištěn fakt, že více než dvě třetiny zákazníků stále upřednostňují nákup v kamenné prodejně. Tento zjištěný fakt je tedy třeba velmi respektovat a na místo původního plánu, kde měla být většina tržeb prováděna prostřednictvím e-shopu, bude nutné zaměření se na podnikovou prodejnu. V této prodejně, kterou můžeme nazývat showroome, musíme dbát na to, aby se zákazník cítil příjemně, aby zde bylo k vidění co nejvíce nabízených produktů a také aby si zde případný zákazník mohl produkt přímo objednat. Velkou výhodou samozřejmě bude i zajištění menších skladových zásob pro tuto prodejnu, aby si případní zájemci mohli produkt po zaplacení rovnou s sebou odvést domů. Velkou výzvou pro tuto podnikovou prodejnu bude také zajištění různých inspirací interiérů vybavených vlastními produkty, stejně jako to například má IKEA.

Otázka číslo 12 se zaměřovala na konkrétní cenové hladiny, které jsou zákazníci ochotni za produkt dát. Hlavním zjištěním bylo, že i přes odpovědi u otázky č. 13, jenž zkoumala důležité faktory ovlivňující nákup, kdy nejdůležitějšími faktory byl design a kvalita, tak se ideální cena pohybovala v rozmezí dvou až tří tisíc korun. Produkty tedy musí mít zajištěn přísun kvalitního materiálu za příznivé ceny pro podnik i pro zákazníka. Je tedy otázkou, zda standartní materiály, které mám pro produkty vybrané, nebudou mít až zbytečně vysokou kvalitu vzhledem k jejich ceně a zda například na místo dubového řeziva nepoužít bukové, které je levnější, ale téměř stejně kvalitní.

Jak zde již bylo zmíněno, otázka číslo 13 se zaměřovala na zjištění hlavních kritérií při výběru osvětlení. Na prvním místě zde skončil design následovaný kvalitou, cenou a funkčností. Věřím, že všechny tyto hlavní aspekty jdou skloubit dohromady a je tak možnost nabízet přesně typ produktu, který zákazníci hledají. Hlavním pilířem tedy bude zajištění kvalitního vývoje produktů, kdy musíme již při samotném navrhování a

zpracovávání technické dokumentace myslet na materiály, které použijeme, na jejich cenu a kvalitu a na technickou náročnost výroby. Pokud totiž nějaký produkt bude mít sice minimální náklady na materiál, ale náročnost zpracování tohoto materiálu bude cenově neúnosná, nebude možnost prodávat takový produkt za příznivou cenu.

Předposlední otázka č. 14 a poslední otázka č. 15 se pak týkaly informací, které slouží zejména pro marketingovou strategii. První ze zmíněných otázek zkoumala, který marketingový nástroj nejvíce zákazníka ovlivňuje při nákupu a druhá pak zjišťovala konkrétní preferovanou sociální síť pro marketingovou komunikaci. Z odpovědí první otázky bylo zjištěno, že nejvíce zákazníka ovlivňují internetové recenze a doporučení známých. Reklama na sociálních sítích se zde umístila až na třetím místě. Důležitým krokem tedy bude zajištění kvalitního organického marketingu, kdy si budou zákazníci předávat zpětnou vazbu mezi sebou.

Při zpracovávání první hypotézy, která zjišťovala závislost mezi pohlavím zákazníka a jeho zájmem o produkty bylo zjištěno, že se může jednat o ženu či muže a jejich zájem je v tomto případě stejný. Tato hypotéza mi dala zajímavý poznatek pro tvorbu marketingové strategie, a to ten, že reklamy musí být univerzálně tvořeny jak pro ženy, tak i muže. Není tedy potřeba zaměřovat se pouze na jednoho z partnerů či manželů, ale na oba stejně. Druhá testovaná hypotéza se týkala závislosti mezi průměrnou čistou mzdou respondenta a jeho preferovanou cenou. Tato hypotéza potvrdila mou domněnku, že příjem člověka ovlivňuje jeho nákupní rozhodování a že se stoupající mzdou se zvyšuje i přípustná částka, za kterou je zákazník ochoten nakoupit. Jedná se o další zajímavé zjištění pro marketingovou strategii, kdy můžeme na movitějšího zákazníka směřovat reklamní bannery nabízející dražší produkty než na toho s nižšími příjmy. Můžeme tedy mít standardní nabídku produktů za normální ceny pohybující se okolo 3 000 Kč a také několik „luxusnějších“ a dražších produktů, jenž budou mířeny na vyšší třídu populace. Jako poslední vyslovenou hypotézu jsem měl otázku, zda s věkem respondenta souvisí jím preferovaná sociální síť, která bude použita pro marketingovou komunikaci. U této hypotézy se mi stejně jako u předchozí potvrdilo, že tyto dva znaky jsou na sobě závislé. Je teď tedy jen třeba určit, na jakou věkovou skupinu budeme marketing cílit a v návaznosti na to pak určíme nejvhodnější sociální síť. Nicméně už teď z vlastní zkušenosti vím, že většina uživatelů pohybujících se v rozmezí 30-40 let používá pouze Facebook a někteří ani nevědí, že něco jako například Instagram či Pinterest existuje.

2.6 SWOT analýza

Na závěr celé této kapitoly týkající se analýzy vnitřního, vnějšího prostředí a marketingového výzkumu tyto zjištěné informace shrneme za použití SWOT tabulky. V následující tabulce tak můžeme vidět silné a slabé stránky plánovaného podniku, stejně tak jeho příležitosti a potencionální hrozby.

Tabulka č. 11: Tabulka SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

S – silné stránky	W – slabé stránky
• Znalosti majitele z praxe • Unikátní produkt • Využití kvalitních materiálů • Osobní známosti s dodavateli • Schopný elektrikář s požadovanými znalostmi a oprávněními • Rychlost výroby	• Nová značka na trhu (povědomí o značce) • Vyšší počáteční náklady na nákup strojů a technologií • Geolokace výrobní haly • Množství substitutů • Finanční síla začínajícího podniku
O – příležitosti	T – hrozby
• Velké množství potencionálních zákazníků • Očištění trhu od slabších podniků kvůli epidemii Covid-19 • Rostoucí trend udržitelnosti	• Situace na trhu s materiály • Rostoucí inflace • Nové vlny Covid-19 • Již zavedená konkurence na trhu • Klesající nezaměstnanost • Zvyšování cen energií

3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Následující část diplomové práce se věnuje samotnému podnikatelskému plánu a je rozdělena na dílčí části které jsou zde popsány.

3.1 Titulní strana



Obrázek č. 20: Logo společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název podniku: Ad Nox s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Hodonín

Statutární orgán: Bc. Dominik Pazderka, jednatel

Základní kapitál: 1 000 000 Kč

Společníci: Bc. Dominik Pazderka

Vklad: 1 000 000 Kč

Podíl: 100 %

Předmět podnikání: Výroba a prodej industriálního osvětlení za použití přírodních materiálů oceli a dřeva

3.2 Exekutivní souhrn

Zde předkládaný podnikatelský plán se zaměřuje na plánovaný podnik zabývající se návrhem, výrobou a prodejem industriálního osvětlení. Hlavní myšlenkou podniku je

zavedení nové značky na trhu osvětlení, která by se stala jedničkou na trhu díky použitým materiálům, myšlence udržitelnosti a respektu k zaměstnancům i zákazníkům. Hlavním motivačním nástrojem ke koupi by tak měla být kvalita, vlastní neotřelý design a ochrana planety. Zákazník bude mít možnost nákupu buďto přes prodejní e-shop nebo přímo v showroomu podniku. Dodání produktů pak bude možno osobně v místě podniku nebo využitím kurýrní služby.

Jako hlavní cílová skupina podniku budou muži i ženy ve věkovém rozmezí od 18 do 50 let, jenž momentálně plánují stavbu domu/bytu, již staví nebo budou současný objekt rekonstruovat a modernizovat.

Podnik bude založen jako společnost s ručením omezeným, kdy jediným majitelem bude autor tohoto podnikatelského plánu, jehož základní vklad bude činit 1 000 000 korun. Ve druhém roce podnikání se pak předpokládá pořízení podnikatelského úvěru ve výši jednoho milionu korun, který bude poskytnut ke zvýšení skladových zásob a nákupu nových technologií a strojů. Tento úvěr bude brán se splatností 5 let, kdy bude průběžně splácen. Hlavní myšlenkou při návrhu a výrobě produktů bude využití materiálů šetrných k přírodě a z ověřených zdrojů. Například u dřeva bude vyžadována certifikace FSC. Realistická varianta finančního plánu podniku předpokládá s celkovou návratností vložených prostředků ve třetím roce podnikání a již ve druhém bychom měli zaznamenávat menší zisky. Vzhledem k obrovskému potenciálu trhu s nábytkem v České republice má podnik téměř neomezenou možnost růstu a může jednoduše expandovat do ostatních zemí Evropské unie.

Cílem podniku je tak vybudování silné pozice na trhu, kdy už jen při vyslovení značky se člověku vybaví kvalita. Dále pak vytvoření dlouhodobě a zdravě rostoucího podniku, který v budoucnu bude hrát roli při určování trendů v osvětlení a bude svému majiteli přinášet finanční zabezpečení.

3.3 Popis podniku

Plánovaný podnik s názvem Ad nox bude mít právní formu společnost s ručením omezeným a bude mít jednoho společníka, který bude zároveň i statutárním orgánem podniku a bude mu náležet celý podíl podniku. Tento podnik zabývající se výrobou industriálního osvětlení bude veden majitelem (autorem této práce), jenž bude mít na starost veškerý chod firmy jako je prodej, finance, nákup materiálu atd. Prvním

zaměstnancem tohoto podniku bude můj otec, který bude mít na starost samotný návrh, výrobu a také expedici produktů.

Spolu se zvyšujícím se zájmem o nabízené produkty se pak bude jako první rozšiřovat zejména výrobní tým, aby podnik byl schopen pokrýt celou poptávku. Později se pak budou hledat další lidé do kanceláře, kteří majiteli pomohou s dílčími úkoly jako je zákaznická péče či nákup materiálu.

3.3.1 Vize a mise podniku

Hlavní vizí mého plánovaného podniku je stát se českou jedničkou na trhu osvětlovací techniky, kdy již při vyslovení názvu společnosti se lidem vybaví originalita, a hlavně kvalita. Samozřejmostí je také dlouhodobý a udržitelný růst společnosti a návratnost vložených prostředků a času majiteli.

Poslání nově vznikajícího podniku je částečně totožné s jeho vizí. A to značné uspokojování požadavků stávajících i nových zákazníků a udržení si jich. Velkou předností by měl být zákaznický servis, originalita produktů a v neposlední řadě hlavně jejich kvalita a funkčnost.

3.3.2 Plánované činnosti

Jako hlavní plánovaná činnost podniku bude sloužit sériová výroba industriálního osvětlení, které bude navrženo majitelem, prvním zaměstnancem, popřípadě bude osloven externí designér, aby se základními návrhy vypomohl. Tyto produkty budou zákazníci moci objednat přes internet a jejich doručení bude probíhat kurýrní službou do několika dnů od zaplacení objednávky. Samozřejmostí bude také osobní zadání objednávky přímo ve výrobě, popřípadě jeho vyzvednutí na tomtéž místě a úspora za cenu dopravy.

Jako doplňková služba bude výroba osvětlení na zakázku, kdy zákazník zašle buďto jednoduchou skicu, nebo přímo kompletní výkresovou dokumentaci, dle které pak bude vytvořen návrh nebo již konečný produkt. Zákazník zároveň bude po celou dobu výroby mít možnost navštívení provozovny, kde se může na produkt podívat a v případě vlastního návrhu dát nějaké tipy na úpravu nebo popřípadě objednávku zrušit.

Druhou doplňkovou službou, která ale nebude možná kvůli časové náročnosti realizována od začátku podnikání, bude odborná montáž a zapojení zakoupeného světla. Současně s tímto technik také vysvětlí, jak vše funguje, jak se například vyměňuje žárovka apod.

Samotná výroba bude probíhat na bázi klasických podnikových směrů a to po-pá od 6:00 ráno do 14:30 odpoledne. Návštěvní hodiny pro zákazníky, během kterých budou moci navštívit výrobu a objednat nebo vyzvednout produkt, budou od 7:00 do 14:00. O víkendu bude výroba i podniková prodejna standardně zavřena s možnou návštěvou a prohlídkou pouze po předchozí telefonické domluvě.

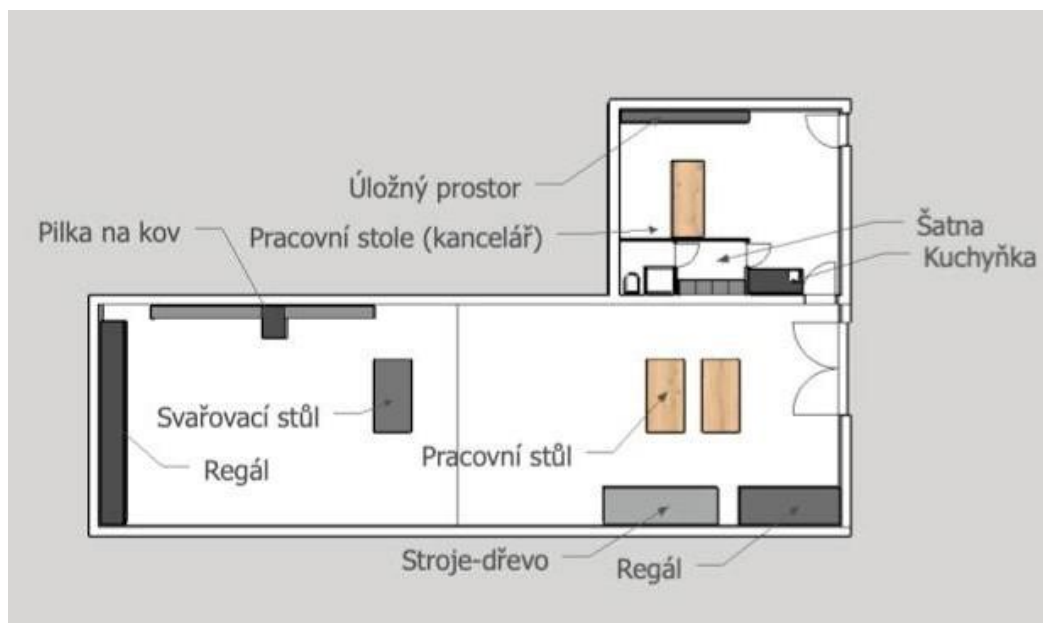
3.3.3 Velikost podniku a lokalita

Lokalita plánovaného podniku je na okraji města Hodonín, kde se nachází průmyslová zóna. Potřebná rozloha pro začátek podnikání je plánována na 150 m² a tento prostor bude rozdělen do dvou oddělených místností. Na začátku se bude prostor pouze pronajímat, jelikož pronájmy se v této lokalitě nepohybují moc vysoko a později spolu s růstem firmy plánují stavět vlastní menší výrobní halu, jejíž součástí bude administrativní budova.

První místnost bude mít rozlohu 30 m² a bude se jednat o kancelář spolu se zázemím pro zaměstnance. Bude zde tedy kuchyňský kout, šatna a část bude sloužit jako kancelář pro majitele, popřípadě prvního administrativního pracovníka.

Druhá místnost o rozloze zbylých cca 120 m² pak bude sloužit jako výrobní hala. V tomto prostoru bude probíhat samotná výroba a testování produktů. Budou zde umístěny stroje, pracovní a svařovací stůl a část bude využívána pro uskladnění materiálu či hotových výrobků v regálech. Také je zde v plánu udělat jednoduchý showroom, kde bude možné zákazníkům ukázat některé produkty.

Cena pronájmu v této lokalitě spolu s několika parkovacími místy se pohybuje v rozmezí 450-600 Kč/m² za rok. Vždy se tato cena samozřejmě odvíjí od současného stavu budovy a také dle jejího zařízení, což vzhledem ke zbytečnosti vlastní investice do cizího prostoru bude prostor spíše za vyšší cenu. Roční nájem tedy předpokládám ve výši cca 70 000 Kč. Na následujícím obrázku č. 21 můžeme vidět půdorys plánovaného pronajímaného prostoru.



Obrázek č. 21: Půdorys plánované haly (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.4 Technické vybavení podniku

Výrobní prostor, jak již bylo zmíněno, se bude skládat ze dvou oddělených místností. Jedna menší místnost poskytující zázemí pro zaměstnance zároveň bude kanceláří majitele a druhá, ta větší, bude sloužit jako výrobní hala.

Menší místnost bude potřebovat vybavit kuchyňkou, jednoduchou šatnou a místem pro převlékání zaměstnanců. Zároveň zde bude umístěn konferenční stůl pro schůzky se zákazníky a také k práci majitele.

Druhá část provozovny týkající se veškeré výroby bude pak umístěna ve druhé, větší místnosti. V této hale bude na levé polovině velký svařovací stůl, vedle něhož bude svářečka, a kde bude probíhat veškerá práce týkající se oceli a její úpravy. U jedné stěny umístíme malou pásovou pilu na řezání tohoto materiálu a po levé straně od pily bude regál na tento potřebný materiál. Ve druhé polovině haly se bude nacházet výroba dřevěných komponentů pro osvětlení. Bude zde stojanová vrtačka pro různé vrtání, pracovní stůl s potřebným vybavením jako jsou dláta, pilky, tesařské nože apod. a součástí této poloviny bude hlavní regál materiálu spolu s již dokončenými a zabalenými produkty, které čekají pouze na odeslání.

3.4 Výrobní plán

Tato část diplomové práce se zabývá vzhledem k typu podniku jeho výrobním plánem. Je zde rozveden celý popis průchodu materiálu výrobou od jeho nákupu až po expedici hotového produktu.

Jako prvním krokem výrobního plánu je zajištění kvalitního a stabilního dodavatele materiálů. Jedná se především o černou ocel, dřevo a elektrické doplňky jako jsou dráty, vypínače atd. Co se týká samotného výběru dodavatelů, tak jednotlivým firmám spolu s jejich krátkým popisem se věnuji na konci této části práce. Jakmile budou zajištěni dodavatelé, musí se celý prostor připravit pro uskladnění materiálu. Materiál bude uskladněn v regálech umístěných u stěn výrobní haly. U skladování všeho materiálu je potřeba dbát především na nízkou vlhkost místa, kde bude ležet. Například ocelová konstrukce bez povrchové úpravy nesmí přijít do kontaktu s vodou, aby nezačala korodovat a stejně tak musí být v suchu i kabely. U dřeva je skladování ještě složitější, jelikož dřevo je homogenní materiál a dokáže nasávat vlhkost i ze vzduchu. Je potřeba ho tedy ochránit například zabalením do stretch fólie, která zabrání pronikání vlhkosti do dřeva a jeho znehodnocení. Ve chvíli, kdy máme naskladněn potřebný materiál přichází na řadu samotná výroba.

V oddělení dřevo-výroby bude potřeba nejprve tento materiál upravit stroji na požadované rozměry, abychom s ním mohli dále pracovat. Jakmile máme dřevo zařezané na určitou velikost, přichází na řadu ruční úprava. Během této úpravy budou do materiálu vzhledem ke konečnému produktu například vyvrtány díry na kabely, dřevo bude obroušeno do hladka, budou se tmelit suky a podobně. Po této přípravě surového materiálu bude provedena kontrola, zda vše sedí, jak má, a přechází se k dalšímu kroku, a tím je povrchová úprava. K povrchové úpravě se použije tvrdý voskový olej OSMO, jenž je vyroben na bázi přírodních olejů a dřevo díky němu může i po natření tzv. „dýchat“. Takto natřené produkty pak musí ještě vyschnout, olej vytvrdnout, a pak bude stejným procesem aplikována druhá vrstva oleje. Olejováním dřeva je ukončena veškerá jeho výroba a komponenty jsou připraveny ke kompletaci.

Druhým oddělením je kovo-výroba, kde budou vyráběny kovové komponenty osvětlení. Ocel je nejprve potřeba odmastit speciálním přípravkem od nečistot jako je olej nebo rez. Po tomto očištění bude tento materiál stejně jako dřevo řezán na potřebnou délku, a

následně na svařovacím stole svařován za pomoci CO2 svářečky. Během tohoto procesu je potřeba dbát především na kvalitu a vzhled svárů, jelikož ty jsou součástí industriálního stylu a nijak se nevybrušují, ale jsou vidět. Dalším krokem po svaření komponentů je jejich kontrola, zda do sebe spolu se dřevem zapadají a odpovídají potřebné kvalitě. Po této kontrole následuje jejich odeslání do práškové lakovny. Tato lakovna si komponenty vyzvedne, znovu je očistí a odmastí od nečistot, následně nastříká práškovým lakem a tento lak při teplotách okolo 190 °C vypeče ve speciální peci po dobu cca 30 minut. Po tomto procesu jsou i tyto komponenty připraveny ke kompletaci a lakovna je opět přiveze do našeho podniku.

Posledním krokem před odesláním finálních produktů zákazníkům bude jejich kompletace a zapojení elektrických zařízení. Dřevěné a ocelové komponenty budou v poslední fázi zkompletovány elektrikářem, který do nich pak přichystá veškerou elektroniku, protáhne dráty, zapojí vypínač, vloží objímku na žárovku, a nakonec celý hotový produkt ještě odzkouší, zda vše funguje, jak má. Jakmile bude mít elektrikář hotovou svou část práce na produktu, následuje už jen jeho zabalení. Toto zabalení bude probíhat s ohledem na ekologičnost a při tomto procesu budou využívány pouze přírodní materiály. Pro výplň papírových krabic bude sloužit kartonová stříž, samotné krabice budou z recyklované lepenky a pro zalepení balíku bude použita papírová lepicí páska.

Pro takto zabalený produkt pak bude objednána přeprava kurýrní službou k zákazníkovi a v případě osobního vyzvednutí bude zákazník požádán, aby si pro balík přijel.

Jak již bylo na začátku řečeno, hlavními aspekty při výběru dodavatelů jsou kvalita, stabilita, příznivé ceny a dostupnost. Proto jsem analyzoval, vyhledal a oslovil několik potencionálních dodavatelů, jenž jsou zde uvedeni.

BEKY, a.s. - Tato slovenská firma s dlouholetou tradicí se zabývá zpracováním a prodejem veškerého materiálu týkajícího se dřeva. Firma zpracovává materiál od jeho samotného pokácení v lese, přes jeho řezání a vysoušení, až po přesně připravené hranolky či rovnou spárovku. Dokáže tedy mému podniku nabídnout veškerý sortiment, o který budeme mít zájem. Zároveň zajistí dopravu na přesné místo a poskytuje platbu na fakturu se splatností bez nutnosti skládání zálohy předem. Velkou výhodou je taktéž certifikace FSC.

BRENUS s.r.o. – Jedná se o českou firmu nacházející se kousek od Zlína. Tento dodavatel nedisponuje vlastní sušárnou a nakupuje tak již vysušené dřevo, se kterým dále

pracuje. Stejně jako předchozí dodavatel, dokáže zajistit dopravu, platbu se splatností a má certifikaci FSC. Nevýhodou oproti předchozímu dodavateli je jeho velikost a vyšší cena.

DŘEVO TRUST, s.r.o. – Další česká firma nabízející dřevo různé kvality a původu. Tato firma se specializuje spíše na prodej předem nastavených produktů jako jsou hranoly, latě a spárovky a neposkytuje tedy komponenty na zakázku. Výhodou je umístění v Hodoníně, kde bude i můj podnik a skladovací prostory. Nevýhodou je platba předem nebo při převzetí, malý sortiment a vyšší cena.

MARF služby, s.r.o. – Podnik zabývající se prodejem veškerého hutního materiálu, který ho zároveň dokáže přivést nařezaný přímo na potřebnou míru. Velkou výhodou tohoto podniku je platba na fakturu, rychlost a flexibilita a osobní známosti, které v tomto podniku mám.

HUTNÍ MATERIÁL Břeclav s.r.o. – Stejně jako u předchozího dodavatele i u tohoto se jedná o prodej hutního materiálu. Zároveň také nabízí platbu na fakturu a dokáže materiál přivést přesně nařezaný. Nevýhodou je větší vzdálenost od místa podniku a nižší flexibilita.

EK Hodonín s.r.o. – Velkosklad elektrozařízení, který nabízí široký sortiment a je schopen při poptávce nabídnout i komponenty mimo standardní sortiment. Výhodou je flexibilita, kdy stačí přijet a nakoupit, možnost odebírat na fakturu se splatností a umístění přímo ve městě, kde se nachází podnik.

Au-Mex s.r.o. – Jedná se o jediného distributora olejů v České republice, které budou použity pro ošetření dřeva. Výhodou tohoto dodavatele je okamžité odesílání produktů po objednávce na e-shopu a také možnost faktur se splatností. Nevýhodou je nízká flexibilita z důvodu zasílání produktů kurýrní službou.

3.5 Organizační plán

Následující část této diplomové práce se týká vymezení právní formy nového podniku, popisu struktury a hierarchie zaměstnanců a taky požadavků na ně.

Právní forma plánovaného podniku bude kapitálová společnost, a to konkrétně společnost s ručením omezeným, jelikož bude mít v budoucnu snazší přístup ke kapitálu. Tato právní forma se musí řídit určitými normami, jež jsou popsány v **kapitole 1.2.1**. Podnik bude

založen jedním společníkem (autorem této práce), který bude zároveň jednatelem této společnosti a bude ji samostatně zastupovat. Základní vklad majitele bude činit 1 000 000 Kč, čímž bude vlastnit podíl ve výši 100 %.

Na začátku plánovaného podniku bude jeho struktura velmi jednoduchá. Bude se jednat pouze o majitele a jeho otce. Postupem času se pak předpokládá rozšiřování a zvětšování celého týmu, podílejícího se na výrobě a jejím řízení. Majitel podniku bude vždy v organizační struktuře nejvýše, následovat budou vedoucí jednotlivých sektorů a jejich podřízení. Například u výroby se v první fázi podniku bude jednat pouze o přímou podřízenost pracovníka majiteli. S rozšiřujícím se podnikem pak mezi majitele a pracovníky přibudou vedoucí výroby a později mistři jednotlivých sektorů jako je dřevo-výroba a kovo-výroba.

Majitel podniku a zároveň autor této práce bude na jeho začátku zajišťovat mimo jiné zejména následující činnosti:

- Veškeré administrativní záležitosti týkající se chodu společnosti
- Komunikace se zákazníky, přijímání nových objednávek a reklamací zákazníků
- Výběr a komunikace s dodavateli, objednávání materiálu a jeho reklamace
- Správa finančních prostředků podniku a zajišťování úvěrů
- Částečné vedení účetnictví, placení faktur atd.
- Najímání nových zaměstnanců a péče o ně

Mezi další činnosti, které pak majitel bude v případě potřeby plnit je například balení produktů a předávání dopravci, osobní schůzky a představení podniku zákazníkům nebo hledání inspirace a navrhování nových produktů. Hlavními požadavky na majitele jsou v tomto případě vysoké komunikační schopnosti a ekonomické vzdělání.

Hlavní náplní práce prvních podřízených, jež se budou věnovat především manuální práci pak budou následující:

- Návrh a vývoj produktů
- Manipulace s materiálem, jeho naskladnění, kontrola, vyskladnění atd.
- Zpracování kovu jako je řezání, svařování, broušení
- Zpracování dřeva, což zahrnuje řezání, broušení a lakování
- Elektroinstalace a testování konečných produktů
- Balení a expedice hotových produktů

- Úklid pracoviště

Dále se jedná o specializované činnosti, u kterých bude podnik muset využít práce externích lidí, jelikož si je na začátku nedokáže zajistit z vnitřních zdrojů. Mezi tyto další činnosti zahrnujeme marketing, plnohodnotné účetnictví, dopravu, jenž bude zajišťována kurýrními službami, a vytvoření e-shopu spolu s jeho správou.

3.6 Marketingový plán

Pro sestavení marketingového plánu bude použit marketingový mix 4P, jehož jednotlivé části, které jsou produkt, cena, distribuce a propagace budou postupně v následujících podkapitolách více rozvedeny. Hlavními potencionálními zákazníky budou muži i ženy ve věku od 20 do 45 let, jelikož se předpokládá, že osoby v tomto rozpětí buďto momentálně dokončují vybavování domu či bytu anebo teprve plánují a začínají stavět dům, či koupí bytu. Nicméně marketing není cílen pouze na tuto skupinu a bude také oslovovat mladší populaci, aby si již zafixovala naši značku do budoucna, a také starší osoby, u kterých je možnost, že budou současný objekt rekonstruovat a znovu vybavovat novým nábytkem.

3.6.1 Produkt

V rámci nabízených produktů jsou zamýšleny dvě výrobní kategorie. První a hlavní kategorie nabízející vlastní produkty podniku, což jsou industriální světla. Druhá kategorie doplňkového sortimentu, kam patří například žárovky, náhradní kabely, speciální čističe na dřevo atd.

Hlavní náplní plánovaného podniku bude navrhování, výroba a prodej vlastních výrobků. Doplňkovou službou pak bude renovace a oprava již dříve prodaných produktů, jenž mohou po pár letech potřebovat větší údržbu než pouhé omytí čisticím prostředkem. Vzhledem k použití dřeva v kombinaci s oleji OSMO je po nějakém čase určité oživení barvy dřeva za pomoci tzv. „voskové údržby“. Další plánovanou doplňkovou službou v pozdější fázi podniku by měla být asistence zákazníkovi při instalaci osvětlení, představení, jak například vyměnit žárovku atd.

Jak již bylo zmíněno, tak hlavní náplní podniku bude prodej vlastní osvětlovací techniky. Tyto produkty budou samozřejmě rozděleny do několika možných kategorií, jenž vidíme

v tabulce č. 12. Nebude se tak jednat pouze o lustry, ale také různé stojací lampy k televiznímu stolku, lampičky pro psací stoly a v pozdějších fázích nejspíše i venkovní závěsné lampy například na terasy. Z marketingového výzkumu vyšlo najevo, že mezi hlavní kritéria při výběru osvětlení patří design, kvalita použitých materiálů, cena a také funkčnost. Všech těchto aspektů tedy musí být přiměřeně dosaženo.

Tabulka č. 12: Rozdělení nabízeného sortimentu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hlavní sortiment				Doplňkový sortiment
Lustry	Nástěnné lampy	Stojací lampy	Stolní lampy	Čističe, žárovky...

Proces života produktu začíná již jeho vývojem, a je tak důležité mít zkušeného návrháře, který má zkušenosti s prací jak se dřevem, tak i s kovem. Díky těmto zkušenostem tak dokáže předejít problémům při výrobě produktů. Zároveň bude návrhář muset využívat co nejmenší počet komponentů, aby se zabránilo vysokým skladovým zásobám materiálu používaného pouze na jeden typ produktu.

Pro výrobu dřevěných částí bude použito dubové a bukové řezivo vzhledem ke svým vlastnostem. Dubové a bukové dřevo na rozdíl od smrkového je velmi pevné a má nádhernou kresbu toho, jak rostlo. Tento materiál nebude samozřejmě použit u všech produktů, některé budou pouze ze dřeva a některé pouze z kovu, ale většina produktů bude mít tyto dva materiály spojeny. Ocelové komponenty pro produkty budou buďto vyráběny přímo v podniku, nebo bude využito kooperace s jiným podnikem, vždy se ale musí jednat o černou ocel. Komponenty, které budou kooperovány budou především laserově vypálené plechy a ohýbané komponenty, jenž nedokážeme sami vyrobit. Elektroinstalace bude probíhat za pomoci vnitřních zdrojů, aby se předešlo zbytečným problémům jako je použití nekvalitních komponentů, které by mohly zapříčinit zranění zákazníka. Konečný produkt pak bude balen do papírových krabic vyrobených z recyklovaného papíru a jako výplň bude sloučit kartonová stříž. Celý postup výroby produktu od jeho návrhu až po doručení zákazníkovi můžeme vidět zde:

- Inspirace a návrh nového produktu
- Výroba prototypu, jeho testování a ladění
- Nafocení produktu, zalistování na e-shopu, cenotvorba, marketing
- Prodej a následná výroba objednaných produktů
- Balení a zaslání zákazníkovi

- Případná reklamace, renovace a další doplňkové služby

Samotná výroba produktů je pak rozepsána zde:

- Přijetí objednávky
- Kontrola materiálu a jeho případné objednání, pokud chybí
- Řezání, vrtání, broušení a lakování dřevěných částí
- Řezání, vrtání, svařování a broušení ocelových částí
- Povrchová úprava ocelových komponentů externí firmou
- Kontrola komponentů, jejich kompletace a elektroinstalace
- Výstupní kontrola hotového produktu, jeho následné zabalení a uskladnění
- Předání již hotového a zabaleného produktu kurýrovi, jenž produkt doručí zákazníkovi

Hlavní myšlenkou bylo původně vyrábět všechny produkty až po obdržení objednávky, nicméně z marketingového výzkumu vyplynulo, že zákazníci stále upřednostňují nákup v kamenném obchodě před e-shopovým řešením. V rámci tohoto zjištění tak bude původně jednoduchý showroom muset být vybaven většinou námi nabízených výrobků. Zároveň budeme mít na skladě od každého produktu alespoň dva hotové a zabalené kusy pro tyto návštěvníky.

3.6.2 Cena

Jedním ze základních pilířů úspěšného podniku je správné pochopení a uchycení cenotvorby nabízených produktů. Každý produkt bude mít vždy při jeho prvním zalistování do portfolia předem vypočítanou cenu. S touto cenou se pak bude dále vzhledem k plánované strategii pracovat, abychom dosáhli ideálního poměru mezi počtem prodaných kusů a jejich cenou, popřípadě marží pro podnik. Podnik musí tedy nejen prodávat a pokrýt veškeré náklady, ale musí zároveň vykazovat určitou rentabilitu, aby mohl v delším časovém období růst, rozšiřovat portfolio produktů, investovat do technologií a zvyšovat zisky.

Na základě marketingového průzkumu jsme zjistili, že ideální cena produktu bude někde okolo 3 000 Kč, z čehož budeme při návrhu částečně vycházet a přizpůsobovat tak vývoj. Cena jednotlivých produktů bude vytvářena jako součet veškerého použitého materiálu na výrobu s následnou 100% přírůžkou. Tato přírůžka musí pokrýt všechny ostatní fixní

náklady, mzdy zaměstnanců a reklamní výdaje. Díky této přirážce můžeme dále pracovat s produkty skrze reklamní kampaně, slevové akce atd. Samozřejmostí však je i porovnávání výsledných cen s konkurencí, kdy bychom neměli podobný produkt nabízet ani za několikanásobně vyšší cenu, ale ani za cenu nižší. Cenu tak musíme přizpůsobit více faktorům než pouze nákladům. Z této marže pak budeme počítat cca 15-20 % jako PNO. Zároveň je plánované poskytovat zákazníkům individuální slevy při větších objemech objednávky. V případě výroby tzv. „na zakázku“ pak bude cena produktu stanovena individuálně, dle potřebného materiálu, odhadovaného času práce a složitosti produktu.

Případné doplňkové služby jako oprava či renovace produktu budou stanoveny vždy individuálně, stejně jako u zakázkové výroby.

3.6.3 Distribuce

Jak již bylo řečeno, podnik se bude nacházet na okraji města Hodonín, kde bude jak samotná výroba, tak i showroom a výdejna pro osobní odběry. V tomto místě si může zákazník produkty prohlédnout, vyzkoušet, objednat a zároveň vyzvednout. V případě, kdy bude produkt skladem a bude se zákazníkovi při osobní návštěvě líbit, může jej zde rovnou zaplatit a odvézt domů.

Podnik zároveň předpokládá spuštění e-shopu pro internetové objednávky. Po tomto nákupu na e-shopu si zákazník může buďto produkt nechat zaslat kurýrní společností nebo vyzvednout na tomto výdejním místě v Hodoníně.

3.6.4 Propagace

Propagace podniku a jeho produktů je při založení nové firmy dalším z klíčových aspektů úspěchu. Nestačí tak mít pouze skvělý produkt za dobrou cenu, ale je nutnost tento produkt a firmu dostat do povědomí zákazníků. K tomuto účelu bude sloužit hned několik komunikačních kanálů, kde se bude firma propagovat. Nejdůležitějšími kanály pro propagaci zde budou sociální sítě, a to konkrétně Instagram a Facebook.

Prvním krokem bude zajištění kvalitních fotografií produktů pro bannery a druhým pak jejich textace. Ze začátku to bude zajišťovat majitel firmy a později k tomu bude najata specializovaná marketingová agentura. Zároveň kromě placených reklamních bannerů na

těchto sociálních sítích je důležité zákazníkům ukázat, jak firma funguje zevnitř, kdo jejich produkty vyvíjí a vyrábí atd. K tomu poslouží častá aktualizace informací, sdílení fotek a krátkých videí z výroby nebo různé otázky, na něž bude od sledujících očekávána nějaká reakce.

Dalším kanálem pro propagaci bude samotný e-shop, který bude vytvořen prostřednictvím některé ze šablon, jež nabízí společnost Shoptet. Díky tomuto modulárnímu řešení od Shoptetu můžeme za v celku nízkou částku získat již fungující e-shop založený na jedné z jejich šablon a postupně jen přikupovat potřebné moduly jako jsou automatické vystavování a odesílání faktur, emailové upozorňování zákazníků na expedici objednávky, služby platební brány pro jednodušší platby kartou a mnoho dalšího.

Posledním kanálem pak vzhledem k marketingovému výzkumu budou internetové recenze a organický marketing. Zákazníci, kteří již nakoupili a zboží obdrželi, budou po několika dnech od doručení zboží vyzváni k vyplnění dotazníku spokojenosti, za což mohou například obdržet slevový kód na další nákup. Každopádně tyto recenze nemusí být jen kladné a podnik musí dělat vše pro uspokojení zákazníka a v případě problému vše pro jeho nápravu.

3.7 Hodnocení rizik

Jelikož každý podnikatelský plán s sebou nese určitá rizika pro podnikatele, jenž ho zakládá, je nutno tato rizika znát a být na ně připraven. Následující kapitola se tedy zabývá hodnocením rizik. Konkrétněji pak jejich identifikací, ohodnocením a následným navržením opatření, která budou mít za úkol tato rizika snížit, popřípadě na ně podnik připravit.

3.7.1 Identifikace rizik

Jako hlavní rizika, která by mohla nově vznikající podnik ohrozit vidím především:

- Konkurenční a cenový boj stávající konkurence
- Vznik nové konkurence při velkém úspěchu navrhovaných produktů
- Kopírování produktů ze strany konkurence
- Nízká poptávka po nabízených produktech

- Zvyšující se inflace a snižování kupní síly populace
- Vyostřující se konflikt na Ukrajině a hrozba příchodu války do Evropy
- Problém s financováním podniku v jeho začátcích
- Špatná cenotvorba a rentabilita
- Zdražování vstupních materiálů kvůli válce na Ukrajině a novým vlnám koronavirové pandemie

Všechna tato identifikovaná rizika mohou podnik menším či větším způsobem omezit v jeho fungování a činnostech, kvůli kterým byl založen. Některá rizika mohou pro podnik být jen zanedbatelná a mohou pouze lehce ovlivnit jeho chod, nicméně některá mohou být tak závažná, že mohou způsobit naprostý konec podniku a jeho odchod z trhu.

3.7.2 Ohodnocení rizik

Dalším krokem v této kapitole věnující se hodnocení rizik je bodové ohodnocení dříve identifikovaných rizik dle jejich závažnosti či dopadu na podnik a možná pravděpodobnost jejich výskytu. Následující tabulka č. 13 udává jednotlivým rizikům bodové ohodnocení dle pravděpodobnosti výskytu a jejich závažnosti.

Tabulka č. 13: Klasifikační stupnice pravděpodobnosti výskytu a závažnosti rizika (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu	Bodové ohodnocení výskytu/závažnosti	Závažnost rizika
Nízká	1	Nízká
Normální	4	Běžná
Vysoká	7	Závažná
Velmi vysoká	10	Kritická

Tabulka č. 14: Celkové ohodnocení rizika na základě udělených bodů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové body rizika	Slovní ohodnocení rizika
1–24	Zanedbatelné riziko
25–49	Běžné riziko

50–74	Závažné riziko
75–100	Kritické riziko

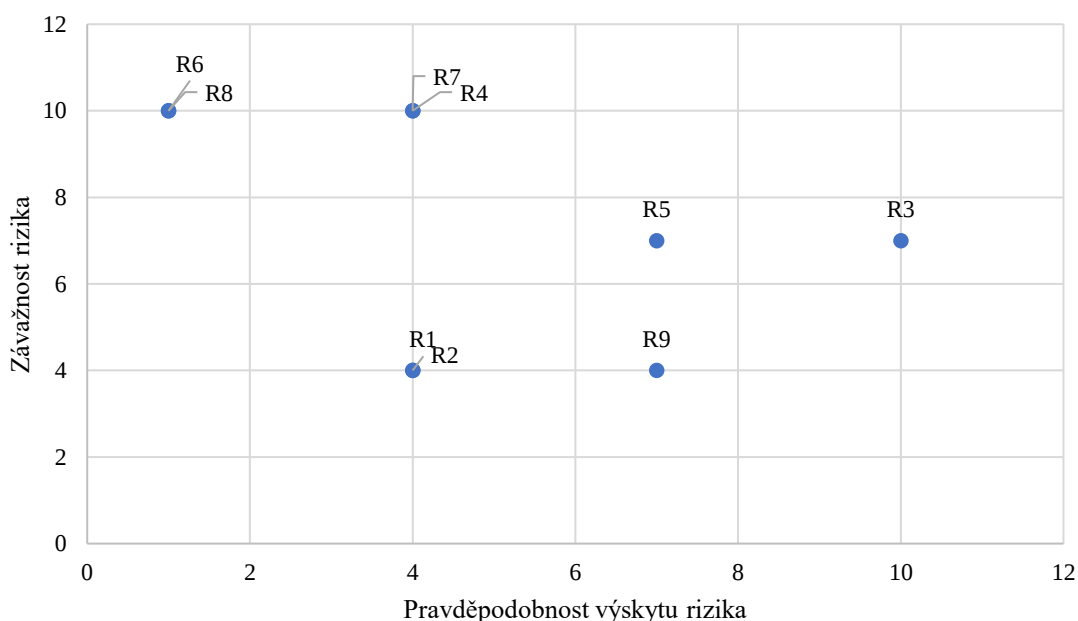
Jako prvním krokem po přípravě tabulek k ohodnocení rizik je potřeba každému identifikovanému riziku přiřadit jeho pořadové číslo ve tvaru „R1,2,3...“. Následně u každého identifikovaného rizika určíme jeho pravděpodobnost výskytu a také jeho závažnost. Závěrem uděláme součin těchto dvou hodnot, díky čemuž získáme celkovou bodovou hodnotu každého rizika a barevně každé riziko dle jeho získaných bodů označíme. Celý tento postup a hodnoty pak můžeme v následující tabulce č. 15 vidět.

Tabulka č. 15: Celkové bodové ohodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Název rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Závažnost rizika	Celková hodnota rizika	Slovní ohodnocení rizika
R1	Aktivity stávající konkurence	4	4	16	Zanedbatelné riziko
R2	Vznik nové konkurence	4	4	16	Zanedbatelné riziko
R3	Kopírování produktů konkurencí	10	7	70	Závažné riziko
R4	Nízká poptávka	4	10	40	Běžné riziko
R5	Inflace a snižování kupní síly	7	7	49	Běžné riziko
R6	Válka na Ukrajině	1	10	10	Zanedbatelné riziko
R7	Problémy s financováním	4	10	40	Běžné riziko

R8	Špatná rentabilita	1	10	10	Zanedbatelné riziko
R9	Zdražování potřebného materiálu	7	4	28	Běžné riziko

Pro lepší představu a interpretaci identifikovaných rizik z předchozí tabulky můžeme na následujícím grafu č. 1 vidět jejich grafické znázornění na dvourozměrném bodovém grafu.



Graf č. 1 Grafické znázornění celkového bodového ohodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z předchozího zpracování tabulky celkového bodového ohodnocení jednotlivých rizik můžeme vyvodit závěr, že největší riziko pro podnik je kopírování produktů konkurencí. Jestliže totiž konkurence začne naše úspěšné produkty také ve svém portfoliu nabízet, a navíc ještě za příznivější cenu pro zákazníka, může to náš podnik velmi poškodit. A to především z hlediska malých objemů objednávek, na což se pak vážou další finanční problémy jako je například potřeba větších investic do marketingu nebo snižování nákladů na výrobu.

Dalším důležitým rizikem je současná stále se zvyšující inflace, která neblaze ovlivňuje kupní sílu populace. Je tak možné, že pokud se v následujících měsících nebude inflace snižovat, ale naopak zvyšovat a spolu s tím se nebudou stejným tempem zvyšovat mzdy,

tak potencionální zákazníci mých produktů nebudou mít dostatečné finanční prostředky na jejich koupi. V návaznosti na to pak budou muset volit levnější a pravděpodobně méně kvalitní alternativy.

Další tři rizika spadající do kategorie běžných rizik jsou nízká poptávka, problémy s financováním a zdražování potřebného materiálu. Jsou spolu úzce provázány a vzájemně se ovlivňují.

Čtyři zbylá rizika pak spadají do kategorie zanedbatelných rizik, kdy je buďto jejich dopad na podnik velmi omezený, anebo velmi nízká pravděpodobnost jejich výskytu. Těmito riziky jsou aktivity stávající konkurence, vznik konkurence nové, rozšíření války z Ukrajiny dále do Evropy a špatná rentabilita.

3.7.3 Návrhy opatření

V následující kapitole budu ke všem identifikovaným rizikům ohrožujícím chod podniku vytvářet návrhy opatření sloužící buďto ke snížení vzniku tohoto rizika, nebo popřípadě potlačení negativního efektu, který může riziko vyvolat. Jednotlivá opatření pak mají za cíl zvýšení pravděpodobnosti dlouhodobého udržení a růstu mého plánovaného podniku. V níže uvedené tabulce č. 16 jsou tato opatření uvedena spolu s předpokládanými body, které riziko po těchto opatřeních bude mít. Nicméně na některá rizika, například na válku, se i přes všechnu snahu podnikatele nedá bohužel připravit.

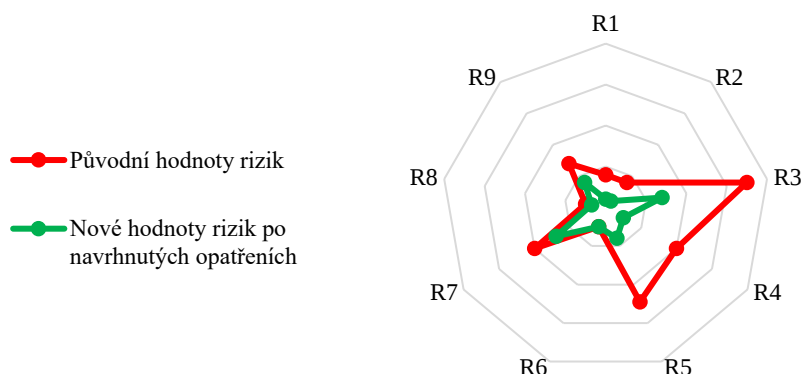
Tabulka č. 16: Tabulka navrhovaných opatření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Návrh opatření proti riziku	Nová pravděpodobnost výskytu rizika	Nová závažnost rizika	Nová celková hodnota rizika	Slovní ohodnocení rizika
R1	Podrobná analýza současného trhu a kvalitní marketingová strategie	4	1	4	Zanedbatelné riziko

R2	Omezení publikovaných informací o dodavatelích, použitých materiálech a technologiích	1	4	4	Zanedbatelné riziko
R3	Zaměření se na vývoj složitější kopírovatelných produktů	4	7	28	Běžné riziko
R4	Podrobná analýza a marketingový výzkum preferencí zákazníků	1	10	10	Zanedbatelné riziko
R5	Přizpůsobení ceny dle preferencí zákazníků, snížení zbytečných nákladů	4	4	16	Zanedbatelné riziko
R6	Na válku se nelze připravit	1	10	10	Zanedbatelné riziko
R7	Zajištění finanční rezervy ze zisků a kvalitní zpracování investičních plánů	4	7	28	Běžné riziko
R8	Kvalitní cenotvorba a testování cenových hladin u prodáváných produktů	1	7	7	Zanedbatelné riziko
R9	Zajištění více dodavatelů materiálu a tlak na ceny	4	4	16	Zanedbatelné riziko

Pro jednodušší orientaci a porovnání celkového hodnocení rizik před a po mých navržených opatřeních můžeme na následujícím grafu č. 2 opět vidět graficky znázorněné

výsledky. Červeně zvýrazněné hodnoty značí celkové body určitého rizika před opatřeními a zelené pak po navržených opatřeních.



Graf č. 2: Graficky znázorněné porovnání původních a nových hodnot rizik po navržených opatřeních (Zdroj: Vlastní zpracování)

Při pohledu na graf č. 2 a porovnání původních hodnot rizik zaznačených červenou barvou a nových hodnot značených barvou zelenou můžeme zřetelně vidět, že většina mnou navrhovaných opatření zásadní mírou tyto hodnoty snižuje. Za zásadní považuji především to, že díky návrhům na opatření žádné z rizik nedosahuje závažné ani kritické hladiny a zůstala pouze dvě rizika pohybující se v hladině běžných rizik.

3.8 Finanční plán

Nejdůležitější část každého podnikatelského plánu tvoří jeho finanční plán, což je vlastně číselné shrnutí všech doposud získaných informací z marketingového výzkumu, plánované cenotvorby, odhadovaných prodejů atd. Díky jeho vypracování získáváme kompletní číselný přehled o nákladech a příjmech podniku. Zároveň nám také finanční plán dává informace o jeho možném uskutečnění, zda například po roce můžeme očekávat finanční problémy, jestli nám bude vlastní kapitál stačit, jaké musí být minimální prodávané objemy atd. Jinak řečeno, je to podklad pro určení možné úspěšnosti či neúspěšnosti naší vize.

Standardně se modelují tři možné varianty finančního plánu a to pesimistická, reálná a optimistická. Pro zjednodušení práce předpokládáme dobrovolnou registraci podniku k dani z přidané hodnoty, díky čemuž můžeme dále se všemi částkami pracovat v hodnotách bez daně. Dále se na počátku předpokládá se základním vkladem majitele ve

výši 1 000 000 Kč. Později pak bude použito bankovního úvěrování, popřípadě vstup dalšího společníka za určitou částku.

3.8.1 Výdaje související se zahájením podnikání

Stejně jako každý podnik, tak i ten můj bude pro své zahájení potřebovat určité finanční prostředky na vybavení výroby a showroomu. Tato kapitola se tak týká všech těchto nákladů potřebných pro zahájení výroby a také administrativních nákladů na založení společnosti.

Výdaje na zřízení podniku

Výdaje spojené se zřízením podniku jsou především administrativní poplatky placené příslušným úředním orgánům. Zároveň sem řadíme i poplatek notáři, který zpracuje všechny potřebné dokumenty potřebné k založení a potvrzení podpisů na společenské smlouvě. Vzhledem k tomu, že již živnost založenou mám, bude se u první položky jednat pouze o přidání položek předmětu podnikání. Následující tabulka číslo 17 představuje soupis těchto položek.

Tabulka č. 17: Výdaje na zřízení podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Poplatek za rozšíření živnostenského oprávnění	500,00 Kč
Poplatek za zápis do obchodního rejstříku	2 700,00 Kč
Výpis z rejstříku trestů	100,00 Kč
Notářský zápis	1 000,00 Kč
Odměna notáři	2 000,00 Kč
Celkem	6 300,00 Kč

Výdaje na vybavení výrobní haly

Výdaje vynaložené pro zařízení výrobní haly jsou především potřebné stroje a technologie pro výrobu. V následující tabulce můžeme vidět soupis potřebných strojů pro zahájení výroby spolu s jejich cenami. Vzhledem k cenám některých profesionálnějších strojů budou pro začátek zakoupeny jejich levnější varianty a postupem času pak nahrazovány za výkonnější.

Tabulka č. 18: Výdaje na vybavení výrobní haly (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Svařovací stůl	30 000,00 Kč
Svářečka	15 000,00 Kč
Svařovací kukla	1 500,00 Kč
Pila na kov	21 000,00 Kč
Bruska	3 000,00 Kč
Vrtačka	3 000,00 Kč
Pracovní ponk na nářadí	2 000,00 Kč
Ostatní nářadí (kleště, šroubováky, metry atd.)	10 000,00 Kč
Formátovací pila	35 000,00 Kč
Stůl do dřevo-výroby	4 000,00 Kč
Aku vrtačka	2 000,00 Kč
Excentrická bruska	5 000,00 Kč
Ostatní ruční nářadí (brusná houba, špachtle na tmelení, dláta atd.)	10 000,00 Kč
Nářadí pro povrchovou úpravu dřevěných komponentů	2 000,00 Kč
Celkem	143 500,00 Kč

Výrobní prostory, jak již bylo uvedeno, budou rozděleny na dvě části. V jedné části se budou zpracovávat ocelové komponenty a ve druhé pak dřevěné komponenty.

Pro zpracování černé oceli je potřeba především pila na dělení tohoto materiálu, jelikož jedna tyč má většinou délku 6 metrů. Dále pak tento nařezaný materiál je potřeba nějak spojit, k čemuž slouží svářečka a svařovací stůl, který zajišťuje preciznost roztečí a úhlů. Na závěr pak je potřeba tyto sváry částečně zabrousit, aby nebyly tak vidět nebo nepřekážely dalším komponentům.

Druhá část týkající se zpracování dřeva pak stejně jako u kovu potřebuje materiál nějak dělit, k čemuž se používá formátovací pila. Takto nařezaný materiál je pak potřeba dále doupavit na konečný tvar za pomoci excentrické brusky a dlátek. Na závěr je potřeba různé suky a praskliny vytmelit černým tmelem, nechat ho zaschnout a znovu toto místo obrousit excentrickou bruskou. Stůl zde slouží jak podklad pro jednodušší opracovávání materiálu a aku vrtačka pro vrtání různých děr pro kabely. Součástí výrobní haly je také skladovací prostor, který je ale rozepsán v rámci samostatné části.

Výdaje pro zařízení showroomu/kanceláře

Showroom, který bude zároveň sloužit i jako kancelář majitele a zázemí pro zaměstnance, bude na začátku vybaven pouze drobně. Vzhledem k tomu, že sociální zázemí již v prostorech bude vybudováno, bude zde potřeba koupit pouze dva stoly, jeden pro zaměstnance v období jejich polední pauzy a druhý pro majitele, kde bude zpracovávat veškerou potřebnou operativu. Mnoho vybavení, které je zde potřeba již má majitel k dispozici, popřípadě ve svém domě koupí některé spotřebiče nové a ty staré použije ve svém podniku.

Tabulka č. 19: Výdaje pro zařízení showroomu a kanceláře (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Stoly	10 000,00 Kč
Židle	1 000,00 Kč
Kuchyňský kout	5 000,00 Kč
Zařízení kuchyňky	2 000,00 Kč
Skříň na dokumenty se zámkem	2 000,00 Kč
Obrazovka k notebooku	3 000,00 Kč
Kancelářské potřeby	500,00 Kč
Dekorace	1 000,00 Kč
Vlastní vystavené produkty (pouze materiál + práce)	20 000,00 Kč
Celkem	44 500,00 Kč

Výdaje na skladové zásoby

Pro chod podniku jsou na jeho počátku kromě strojů a technologií také nějaké základní materiály. Zároveň nějaký prostředek pro ulehčení manipulace s těmito materiály a také regály, do kterých bude materiál uskladněn, aby se maximalizovalo využití celého pronajatého prostoru. Pro zjednodušení nebude blíže specifikováno, jaké přesné typy oceli, ani jaké přesné typy dřeva budou předzásobeny.

Tabulka č. 20: Výdaje na skladové zásoby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Paletový vozík	8 000,00 Kč
Skladovací regály	35 000,00 Kč
Materiál – dřevo	50 000,00 Kč

Materiál – ocel	15 000,00 Kč
Materiál – elektronické součástky a kabely	10 000,00 Kč
Celkem	118 000,00 Kč

Ostatní výdaje

Posledními výdaji pro začátek podnikání budou ostatní výdaje, které se buďto nevážou na žádnou předešlou specifickou kategorii, anebo se vážou na více z nich. Důležitou věcí je zde základní poplatek za použití grafické šablony e-shopu a podpora při tomto nastavení. Tento e-shop se však neobejde bez své domény, kterou je třeba také zakoupit. Skrze lepší práci s účetnictvím bude zaplacen roční licence ekonomického softwaru Abra flexi. A jako poslední položkou je pořízení EET pokladny pro příjem plateb v hotovosti přímo v showroomu.

Tabulka č. 21: Tabulka ostatních výdajů spojených se zahájením podnikání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Poplatek za e-shop šablonu	1 000,00 Kč
Poplatek za prvotní nastavení e-shopu	500,00 Kč
Zakoupení domény	450,00 Kč
Účetní software	12 000,00 Kč
EET pokladna	2 000,00 Kč
Celkem	15 950,00 Kč

3.8.2 Pravidelné náklady pro chod podniku

Kromě vstupních materiálů při založení podniku vznikají každému podniku v průběhu jeho existence také pravidelné náklady. Tyto náklady se obvykle vyjadřují buďto na jednotku produkce anebo za určité časové období, například měsíc. Mezi tyto pravidelné náklady zahrnujeme například materiál, nájem a energie, odpisy dlouhodobého majetku, mzdy, licence softwaru atd.

Nákup materiálu

Nákup materiálu vzhledem ke své povaze, kdy je poměrově vázán na obrát podniku, tvoří největší pravidelný náklad pro chod podniku. Jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno, materiál bude tvořit cca 50 % z celkové ceny produktu, kterou zákazník zaplatí.

V případě slevové akce se pak samozřejmě procento zvýší. Pro tuto práci budou veškeré předpokládané náklady na materiál počítány v návaznosti na předpokládané měsíční tržby, kdy budou ve výši 50 % z tržeb.

Nájemné

Další významnou položkou, která je pravidelně placena, je nájem prostor. Jak již víme, tak plánovaný podnik bude pronajímat prostory o rozloze 150 m². Cena za metr čtvereční ve vybrané lokalitě po bližším průzkumu činí 450 Kč/m² ročně. Celkové roční náklady na pronájem prostor tak činí 67 500 Kč což je 5 625 Kč měsíčně. Jelikož se jedná o větší prostory, částka nezahrnuje energie a ty jsou tak placeny zvlášť.

Energie

Energie neboli elektřina, voda a plyn jsou další potřebné a pravidelné náklady pro fungování běžného provozu. V našem případě se jedná zejména o elektřinu, sloužící k napájení strojů. Jelikož v našich klimatických podmínkách můžeme říct, že topná sezóna je stejně dlouhá jako ta netopná, tak pro zjednodušení budeme v každém měsíci rozpouštět i část nákladů sloužící pro vytápění prostor. Po průzkumu cen energií budu u mého podniku počítat s měsíční spotřebou energií ve výši cca 10 000 Kč.

Marketing

Další důležitou část pravidelných nákladů tvoří náklady na marketing neboli PNO (peníze na obrat), které se určuje v procentech. Tato zkratka PNO je částka zahrnující veškeré náklady na marketing poměrově k získanému obratu (PNO 15 %, obrat 1 mil. Kč, částka za marketing tak bude 150 000 Kč). V našem případě bude na začátku všechno toto nastavovat majitel firmy, ale po zhruba roku se předpokládá najmutí specializované marketingové agentury. Na začátku podnikání, kdy firma sbírá akvizici a sledovanost se vždy bude jednat o vyšší částku, která by se ale měla časem snižovat. Pro náš podnik tedy v prvním roce budeme předpokládat PNO ve výši 20 %, ve druhém roce pak 15 % a každý další rok budeme tuto částku snižovat o jeden procentní bod až na hranici 10 %.

Odpisy dlouhodobého majetku

Odpisy dlouhodobého majetku budou probíhat lineárně v délce od 3 do 5 let dle vlastního uvážení podniku. Jelikož většina majetku a strojů nakoupená při začátku podnikání bude časem vyměněna za kvalitnější a dražší stroje, budeme majetek s pořizovací cenou do 20 000 Kč odpisovat pouze v prvním roce podnikání. Zároveň také některé z těchto levnějších strojů nejsou přizpůsobeny pro dlouhodobé pracovní namáhání, tudíž se předpokládá jejich výměna v průběhu každého roku, jedná se například o brusky a vrtačky. V následující tabulce můžeme vidět odpisy veškerého majetku spolu s dobou jejich odpisování.

Tabulka č. 22: Odpisy dlouhodobého majetku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Pořizovací cena	Počet let odpisů	Měsíční odpis 1.-3. rok	Roční odpis 1.-3. rok	Měsíční odpis další roky	Roční odpis další roky
Svařovací stůl	30 000 Kč	3	834 Kč	10 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Pila na kov	21 000 Kč	3	584 Kč	7 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Formátovací pila	35 000 Kč	5	584 Kč	7 000 Kč	584 Kč	7 000 Kč
Regály	35 000 Kč	5	584 Kč	7 000 Kč	584 Kč	7 000 Kč
Celkem	121 000 Kč	-	2 550 Kč	31 000 Kč	1 168 Kč	14 000 Kč

Osobní náklady

Položka osobní náklady se týká mezd zaměstnanců, majitele a popřípadě vedoucích pracovníků. Na začátku podniku bude v podniku pracovat pouze majitel na DPP a jeden zaměstnanec ve výrobě na HPP. U majitele bude měsíční mzda na DPP činit pouze 10 000 Kč, u zaměstnance pak bude hrubá mzda ve výši 23 000 Kč. Ve druhém roce se pak předpokládá zvýšení zaměstnanců na 3 a hrubé mzdy na 24 000 Kč. Ve třetím roce se nepředpokládá růst zaměstnanců ani jejich mezd. V tomto roce by se zároveň majitel chtěl nechat zaměstnat s hrubou mzdou 30 000 Kč. Ve čtvrtém roce se pak předpokládá nárůst pracovníků ve výrobě na 6 a v kanceláři přijetí dalších dvou lidí, kteří budou na

vedoucích pozicích spolu s majitelem. Mzda pracovníků ve výrobě by měla v tomto roce zůstat stejná a hrubá mzda pracovníků v kanceláři by měla být 28 000 Kč. V posledním sledovaném roce by měly přibýt opět dva pracovníci do výroby a jejich hrubá mzda by se měla zvýšit na 26 000 Kč. V kanceláři by mělo vše zůstat stejné jako v předchozím roce.

Tabulka č. 23: Tabulka předpokládaného vývoje měsíčních osobních nákladů realistické varianty (Zdroj: Vlastní zpracování)

Období/položka	2023	2024	2025	2026	2027
Hrubé mzdy	33 000,0 Kč	82 000,0 Kč	102 000,0 Kč	230 000,0 Kč	294 000,0 Kč
SP zaměstnavatel	5 704,0 Kč	17 856,0 Kč	25 296,0 Kč	57 040,0 Kč	72 912,0 Kč
ZP zaměstnavatel	2 070,0 Kč	6 480,0 Kč	9 180,0 Kč	20 700,0 Kč	26 460,0 Kč
Měsíční náklad zaměstnavatele	40 774,0 Kč	106 336,0 Kč	136 476,0 Kč	307 740,0 Kč	393 372,0 Kč

Ostatní náklady

Ostatní náklady jsou položky, jež nelze zahrnout do žádné z předchozích variant, ale pro plynulý chod podniku jsou vyžadovány, celkem se měsíčně jedná o částku 5 800 Kč. Mezi tyto položky zahrnujeme:

- Internetové připojení – 1 000 Kč/měsíc
- Mobilní tarif – 1 500 Kč/měsíc
- Pojištění – 2 300 Kč/měsíc
- Ostatní – 1 000 Kč/měsíc

3.8.3 Splátkový kalendář úvěru

Podnik na začátku druhého roku plánuje vzít bankovní úvěr ve výši 1 000 000 Kč. Tyto prostředky poslouží na vylepšení stávajících výrobních technologií a také na zvýšení množství skladových zásob pro plynulejší tok materiálu a vyhnutí se výpadkům od dodavatele. Po konzultaci s bankovním zástupcem nejmenované banky a také průzkumu úvěrového trhu se odhaduje úroková míra na úrovni 9 % s dobou splatnosti 5 let. V návaznosti na tyto skutečnosti byla měsíční splátka určena ve výši 20 758 Kč. Přepacení úvěru bance pak bude činit 245 501 Kč. Celý splátkový kalendář úvěru byl zpracován v programu Microsoft Excel a můžeme si jej blíže prohlédnout v příloze č. 3.

Úvěr		Souhrn úvěru	
Výše úvěru	1 000 000	Plánovaná platba	20 758,36 Kč
Roční úroková sazba	9,00 %	Plánovaný počet splátek	60
Doba splácení v letech	5	Celkový úrok	245 501,31 Kč
Počet plateb za rok	12		
Počáteční datum splátky	01.01.2024		

Obrázek č. 22: Souhrn informací o plánovaném úvěru (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.8.4 Odhad příjmů

Tato část diplomové práce bude sloužit jako podklad pro možné budoucí tržby podniku. Musíme zde vycházet z jistých předem zjištěných předpokladů, které určují potencionální prodeje plánovaných produktů. Jelikož náš podnik se bude zabývat výrobou a prodejem industriálního osvětlení, bude veškerý finanční příjem plynout z obchodní činnosti. Počet průměrných objednávek za den/týden a jejich částka budou vycházet především z výzkumu trhu, který proběhl a také z mé vlastní intuice a zkušeností ze současného zaměstnání.

Průměrná částka jednoho nákupu jsou dvě světla v celkové hodnotě 6 500 Kč. Průměrný počet objednávek v prvním roce je pak stanoven na 6 týdně. V dalších letech pak počítáme s růstem objednávek a částečně i s utracenou částkou, kdy budeme vycházet z předpokladu, že zákazníci do „košíku“ budou vkládat více produktů. Předpokládaný růst poptávky v dalších letech podnikání můžeme vidět v následující tabulce č. 24. Z této tabulky pak bude odvozen realistický finanční plán. Optimistická varianta finančního plánu pak bude předpokládat růst tržeb nad tyto udané hodnoty o několik desítek procent a pesimistická naopak pokles.

Tabulka č. 24: Tabulka plánovaných tržeb realistické varianty (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Rok	Průměrná částka objednávky	Průměrný počet objednávek týdně	Předpokládané příjmy		
				Den	Měsíc	Rok
Plánované prodeje	2023	6 500 Kč	6	5 571 Kč	167 143 Kč	2 005 714 Kč
	2024	7 200 Kč	13	13 371 Kč	401 143 Kč	4 813 714 Kč
	2025	8 000 Kč	20	22 857 Kč	685 714 Kč	8 228 571 Kč
	2026	9 000 Kč	31	39 857 Kč	1 195 714 Kč	14 348 571 Kč

	2027	10 000 Kč	50	71 429 Kč	2 142 857 Kč	25 714 286 Kč
--	------	-----------	----	-----------	--------------	---------------

3.8.5 Pesimistická varianta finančního plánu

Pesimistická varianta finančního plánu předpokládá nižší příjmy, než jsou plánovány dle předchozí kapitoly. Zároveň s nižšími tržbami nebude potřeba vyrábět tak velké množství produktů a nebude tak zapotřebí tolik nových zaměstnanců, čímž se osobní náklady nebudou zvyšovat takovým tempem, jak bylo uvedeno.

Pesimistická varianta plánu bude vycházet z následujících zadaných předpokladů oproti realistické variantě. Průměrná částka utracená při jedné objednávce v prvním roce podnikání zůstane neměnná, nicméně průměrný počet objednávek během jednoho týdne bude nižší o 40 % oproti původním předpokladům. V následujícím, druhém roce, pak tato průměrná částka za objednávku bude o 5 % nižší, než se předpokládá a v dalších třech letech se očekává rozdíl oproti předpokládaným částkám ve výši 10 %. U počtu objednávek se ve všech dalších letech, tj. 2.-5. rok, oproti předpokládaným počítá s poklesem na úroveň 60 %.

V prvním a druhém roce ohledně zaměstnanců a jejich mezd zůstane vše stejné, tj. zvýší se jejich počet i hrubá mzda. Majitel ve třetím roce vzhledem ke ztrátě nebude požadovat smlouvu na HPP, ale dále bude pracovat na dohodu s měsíční mzdou 10 000 Kč. Dalším opatřením bude zrušení většiny nových pracovních míst ve čtvrtém roce, kdy bude najat pouze jeden pracovník do výroby, ale žádný nový vedoucí pracovník, který by majiteli pomáhal s administrativou. V pátém roce pak bude najat opět pouze jeden pracovník do výroby a jeden pomocník s administrativou do kanceláře. Platy a jejich zvyšování v průběhu let zůstanou kromě samotného majitele po celou dobu neměnné. Majiteli se mzda zvýší až v posledním roce, kdy se nechá konečně zaměstnat s hrubou mzdou 35 000 Kč.

Následující obrázky s čísly 23, 24 a 25 obsahují zpracované výkazy pro pesimistickou variantu finančního plánu. Zbylá část výkazu zisku a ztrát se nachází v přílohách diplomové práce a jsou zde zpracovány zbylé čtyři roky podnikání. První obrázek s číslem 23 představuje výkaz zisku a ztrát pro podnik v prvním roce dle zadaných podmínek. Můžeme si zde povšimnout, že podnik se v celém prvním a druhém roce nachází v prohlubující se ztrátě. Úvěr, který je plánovaný na druhý rok podnikání, tak na

místo investic poslouží především na pokrytí této ztráty, aby se podnik nedostal do platební neschopnosti. Ve třetím roce se však tato ztráta snížila téměř na bod zvratu a v následujícím roce se pak podnik konečně dostal do zisku, i když celková kumulovaná částka je stále ztrátová. V posledním sledovaném roce se podnik dostal do přiměřeného zisku, který dokázal dříve nakumulovanou ztrátu smazat a konečně majiteli přinesl čistý zisk a návrat jeho vložených prostředků.

VZZ - Pesimistická var.	leden 23	únor 23	březen 23	duben 23	květen 23	červen 23	červenec 23	srpen 23	září 23	říjen 23	listopad 23	prosinec 23
Tržby za prodej výrobků	-	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč
Tržby celkem	0,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč
Výdaje za zřízení podniku	6 300,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení výrobní haly	57 500,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení showroom/kancelář	44 500,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení skladu	8 000,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nákup materiálu	75 000,00 Kč	0,00 Kč	25 286,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč
Ostatní výdaje	15 950,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nájem	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč
Energie	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
Marketing	-	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč
Odpisy	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč
Mzdy	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč
Ostatní náklady	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč
Úroky	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Náklady celkem	272 035,00 Kč	84 842,20 Kč	110 128,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč
Zisk/Ztráta	-272 035,00 Kč	15 443,80 Kč	-9 842,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč
Kumulovaný zisk/ztráta	-272 035,00 Kč	-256 591,20 Kč	-266 433,40 Kč	-301 132,60 Kč	-335 831,80 Kč	-370 531,00 Kč	-405 230,20 Kč	-439 929,40 Kč	-474 628,60 Kč	-509 327,80 Kč	-544 027,00 Kč	-578 726,20 Kč
Daň (21%)												0,00 Kč
VH po dani												-578 726,20 Kč

Obrázek č. 23: Výkaz zisku a ztrát pro pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha - Pesimistická var.	Otevření	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027
Aktiva celkem	1 000 000,00 Kč	421 273,80 Kč	740 525,99 Kč	1 134 223,30 Kč	2 331 855,92 Kč	3 648 151,14 Kč
Dlouhodobý majetek	121 000,00 Kč	152 000,00 Kč	183 000,00 Kč	214 000,00 Kč	126 000,00 Kč	140 000,00 Kč
DM odepisovatelný	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	70 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Oprávky k DM	0,00 Kč	31 000,00 Kč	62 000,00 Kč	93 000,00 Kč	56 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Oběžná aktiva	879 000,00 Kč	269 273,80 Kč	557 525,99 Kč	920 223,30 Kč	2 205 855,92 Kč	3 508 151,14 Kč
Pohledávky/peněžní prostředky	804 000,00 Kč	269 273,80 Kč	557 525,99 Kč	920 223,30 Kč	2 205 855,92 Kč	3 508 151,14 Kč
Zásoby	75 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Pasiva celkem	1 000 000,00 Kč	421 273,80 Kč	740 525,99 Kč	1 134 223,30 Kč	2 331 855,92 Kč	3 648 151,14 Kč
Vlastní kapitál	1 000 000,00 Kč	421 273,80 Kč	-259 474,01 Kč	285 659,20 Kč	1 663 327,57 Kč	3 176 547,14 Kč
Základní kapitál	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč
VH minulých let	0,00 Kč	0,00 Kč	-578 726,20 Kč	-680 747,81 Kč	-33 592,99 Kč	696 920,56 Kč
VH	0,00 Kč	-578 726,20 Kč	-680 747,81 Kč	-33 592,99 Kč	696 920,56 Kč	1 479 626,57 Kč
Cizí zdroje	0,00 Kč	0,00 Kč	1 000 000,00 Kč	848 564,10 Kč	668 528,35 Kč	471 604,00 Kč
Dlouhodobé závazky	0,00 Kč	0,00 Kč	1 000 000,00 Kč	848 564,10 Kč	668 528,35 Kč	471 604,00 Kč
Krátkodobé závazky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč

Obrázek č. 24: Rozvaha pro pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz CF - Pesimistická var.	Otevření	2023	2024	2025	2026	2027
Stav peněz na začátku	1 000 000,00 Kč	925 000,00 Kč	452 273,80 Kč	651 090,09 Kč	417 461,35 Kč	931 457,56 Kč
Provozní CF	-75 000,00 Kč	-472 726,20 Kč	-649 747,81 Kč	-2 592,99 Kč	710 920,56 Kč	1 493 626,57 Kč
VH za účetní období	0,00 Kč	-578 726,20 Kč	-680 747,81 Kč	-33 592,99 Kč	696 920,56 Kč	1 479 626,57 Kč
Odpisy	0,00 Kč	31 000,00 Kč	31 000,00 Kč	31 000,00 Kč	14 000,00 Kč	14 000,00 Kč
Změna zásob	-75 000,00 Kč	75 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Investiční CF	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-51 000,00 Kč	0,00 Kč	-70 000,00 Kč
Změna DM	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-51 000,00 Kč	0,00 Kč	-70 000,00 Kč
Finanční CF	0,00 Kč	0,00 Kč	848 564,10 Kč	-180 035,75 Kč	-196 924,35 Kč	-215 397,21 Kč
Dopady změn dlouhodobých Z.	0,00 Kč	0,00 Kč	848 564,10 Kč	-180 035,75 Kč	-196 924,35 Kč	-215 397,21 Kč
Celkové CF	-75 000,00 Kč	-472 726,20 Kč	198 816,29 Kč	-233 628,74 Kč	513 996,21 Kč	1 208 229,36 Kč
Stav peněz na konci	925 000,00 Kč	452 273,80 Kč	651 090,09 Kč	417 461,35 Kč	931 457,56 Kč	2 139 686,93 Kč

Obrázek č. 25: Výkaz CF pro pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.8.6 Realistická varianta finančního plánu

Druhá varianta finančního plánu se zabývá realistickým pohledem na finanční plánování a vychází ze všech výchozích faktorů, jenž byly popsány v rámci kapitol s číslem 3.8.1 a 3.8.2. Tato varianta počítá s plným oslovením potencionálních zákazníků a jejich dlouhodobý růst dle tabulky č. 24.

Oproti předchozí pesimistické variantě plánu je zde velký meziroční nárůst tržeb a s ním spojené zvyšování počtu zaměstnanců, jejich mezd, zaměstnání majitele ve třetím roce, nárůst částky vložené do marketingového „spendu“ atd. Veškeré výkazy zde byly sestavovány stejně jako u předchozí varianty.

Mezi nejdůležitější poznatky zpracování realistické varianty finančního plánu bych zahrnul dobu návratnosti vložených prostředků a možnou budoucí ziskovost po překročení bodu zvratu. Z výkazu zisku a ztrát můžeme jasně vidět, že podnik by již ve druhém roce existence za těchto daných podmínek měl vykazovat mírný zisk v rámci několika tisíc korun každý měsíc. Ve třetím roce by se pak čistý zisk měl blížit 800 tisícům a ve čtvrtém pak překonat hranici jednoho milionu. V posledním sledovaném roce pak zisk dosahuje téměř 4 milionů korun.

Důležitým poznatkem, který by měl být při zpracovávání zahrnut, ale vzhledem k potřebnému rozsahu nebyl zahrnut, je průběžné investování do strojního vybavení a snižování placených daní. Ve druhém roce by například nákup strojů z vypůjčeného milionu korun mohl snížit náklady na materiál v rámci desítek procent, avšak zvýšit náklady za mzdy. Další snížení nákladů na materiál probíhá díky komunikaci s dodavateli, kdy při překročení určité částky poskytují mírné snížení cen o několik procent. Například u dodavatele dřeva BEKY již teď vím, že při ročním nákupu materiálu za více než 100 000 EUR na konci roku poskytují vrácení 2 % z částky. Důležité je také při stoupajícím zisku sledovat placené daně, které mohou přesahovat únosnou míru pro podnik. Vzhledem k tržbám by tak bylo vhodné ve třetím roce a všech následujících poskytovat zaměstnancům různé daňově uznatelné benefity. Vedoucí pracovníci by například mohli obdržet firemní automobil a zaměstnanci ve výrobě například nějakou částku na volnočasové aktivity nebo stravenky na potraviny. Tyto kroky by zásadně mohly podpořit morálku lidí a také pozitivně snížit odvody státu ve formě DPH.

VZZ - Realistická var.	leden 23	únor 23	březen 23	duben 23	květen 23	červen 23	červenec 23	srpen 23	září 23	říjen 23	listopad 23	prosinec 23
Tržby za prodej výrobků	-	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč
Tržby celkem	0,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč
Výdaje za zřízení podniku	6 300,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení výrobní haly	57 500,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení showroom/kancelář	44 500,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení skladu	8 000,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nákup materiálu	75 000,00 Kč	8 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč
Ostatní výdaje	15 950,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nájem	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč
Energie	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
Marketing	-	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč
Odpisy	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč
Mzdy	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč
Ostatní náklady	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč
Úroky	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Náklady celkem	272 035,00 Kč	106 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč
Zisk/Ztráta	-272 035,00 Kč	60 357,90 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč
Kumulovaný zisk/ztráta	-272 035,00 Kč	-211 677,10 Kč	-226 319,20 Kč	-240 961,30 Kč	-255 603,40 Kč	-270 245,50 Kč	-284 887,60 Kč	-299 529,70 Kč	-314 171,80 Kč	-328 813,90 Kč	-343 456,00 Kč	-358 098,10 Kč
Daň (21%)												0,00 Kč
VH po dani												-358 098,10 Kč

Obrázek č. 26: Výkaz zisku a ztrát pro realistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha - Realistická var.	Otevření	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027
Aktiva celkem	1 000 000,00 Kč	641 901,90 Kč	1 676 439,59 Kč	2 647 329,66 Kč	3 454 067,71 Kč	6 242 370,54 Kč
Dlouhodobý majetek	121 000,00 Kč	152 000,00 Kč	183 000,00 Kč	214 000,00 Kč	126 000,00 Kč	140 000,00 Kč
DM odepisovatelný	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	70 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Oprávky k DM	0,00 Kč	31 000,00 Kč	62 000,00 Kč	93 000,00 Kč	56 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Oběžná aktiva	879 000,00 Kč	489 901,90 Kč	1 493 439,59 Kč	2 433 329,66 Kč	3 328 067,71 Kč	6 102 370,54 Kč
Pohledávky/peněžní prostředky	804 000,00 Kč	489 901,90 Kč	1 493 439,59 Kč	2 433 329,66 Kč	3 328 067,71 Kč	6 102 370,54 Kč
Zásoby	75 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Pasiva celkem	1 000 000,00 Kč	641 901,90 Kč	1 676 439,59 Kč	2 647 329,66 Kč	3 454 067,71 Kč	6 242 370,54 Kč
Vlastní kapitál	1 000 000,00 Kč	641 901,90 Kč	676 439,59 Kč	1 798 765,56 Kč	2 785 539,36 Kč	5 770 766,54 Kč
Základní kapitál	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč
VH minulých let	0,00 Kč	0,00 Kč	-358 098,10 Kč	34 537,69 Kč	764 227,87 Kč	1 021 311,49 Kč
VH	0,00 Kč	-358 098,10 Kč	34 537,69 Kč	764 227,87 Kč	1 021 311,49 Kč	3 749 455,05 Kč
Cizí zdroje	0,00 Kč	0,00 Kč	1 000 000,00 Kč	848 564,10 Kč	668 528,35 Kč	471 604,00 Kč
Dlouhodobé závazky	0,00 Kč	0,00 Kč	1 000 000,00 Kč	848 564,10 Kč	668 528,35 Kč	471 604,00 Kč
Krátkodobé závazky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč

Obrázek č. 27: Rozvaha realistické varianty (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz CF - Realistická var.	Otevření	2023	2024	2025	2026	2027
Stav peněz na začátku	1 000 000,00 Kč	925 000,00 Kč	672 901,90 Kč	1 587 003,69 Kč	2 151 195,81 Kč	2 989 582,95 Kč
Provozní CF	-75 000,00 Kč	-252 098,10 Kč	65 537,69 Kč	795 227,87 Kč	1 035 311,49 Kč	3 763 455,05 Kč
VH za účetní období	0,00 Kč	-358 098,10 Kč	34 537,69 Kč	764 227,87 Kč	1 021 311,49 Kč	3 749 455,05 Kč
Odpisy	0,00 Kč	31 000,00 Kč	31 000,00 Kč	31 000,00 Kč	14 000,00 Kč	14 000,00 Kč
Změna zásob	-75 000,00 Kč	75 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Investiční CF	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-51 000,00 Kč	0,00 Kč	-70 000,00 Kč
Změna DM	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-51 000,00 Kč	0,00 Kč	-70 000,00 Kč
Finanční CF	0,00 Kč	0,00 Kč	848 564,10 Kč	-180 035,75 Kč	-196 924,35 Kč	-215 397,21 Kč
Dopady změn dlouhodobých Z.	0,00 Kč	0,00 Kč	848 564,10 Kč	-180 035,75 Kč	-196 924,35 Kč	-215 397,21 Kč
Celkové CF	-75 000,00 Kč	-252 098,10 Kč	914 101,79 Kč	564 192,12 Kč	838 387,14 Kč	3 478 057,84 Kč
Stav peněz na konci	925 000,00 Kč	672 901,90 Kč	1 587 003,69 Kč	2 151 195,81 Kč	2 989 582,95 Kč	6 467 640,79 Kč

Obrázek č. 28: Výkaz CF pro realistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.8.7 Optimistická varianta finančního plánu

Poslední variantou finančního plánu je varianta optimistická. V této variantě se předpokládá především daleko větší nárůst tržeb, než tomu bylo u předchozích dvou variant. Průměrný počet objednávek týdně zde ve všech sledovaných letech včetně prvního počítá se 40% zvýšením počtu oproti výchozím datům (realistická varianta finančního plánu). Průměrná utracená částka za jeden nákup zde také oproti výchozí situaci kromě prvního roku zaznamenává nárůst o 20 %.

Co se týče počtu zaměstnanců, tak u optimistické varianty bude nutnost vzhledem k velkému počtu objednávek velmi rychle jednat a navyšovat počty více než u výchozí situace (realistické varianty). V prvním roce u této varianty zůstane situace s počtem zaměstnanců stejná. Ve druhém roce pak bude potřeba na místo dvou nových pracovníků do výroby najmout rovnou tři, aby dokázali zvládat nápor objednávek. Zároveň majitel posune zaměstnání se a vyplacení své požadované mzdy ze třetího na druhý rok od zahájení činnosti podniku. Ve třetím roce pak opět bude navýšen stav pracovníků, ale nyní pouze o dva a jednoho pracovníka do kanceláře na pomoc s administrativou. V následujícím čtvrtém roce se pak opět zvýší počet pracovníků ve výrobě jako v předešlém roce o dva na celkový počet 8 a také bude za potřeby další pracovník do administrace. V pátém a zároveň posledním sledovaném roce podniku se bude opět navyšovat stav pracovníků, a to konkrétně na 11 ve výrobě a 3 v administrativě. Tento tým by již měl zvládnout opravdu velký počet objednávek a zároveň mít nějakou volnou kapacitu, pokud by se náhodou počet objednávek ještě zvýšil. V dalším sledovaném roce by se pak podnik na místo růstu zaměřil především na jeho stabilizaci v oblasti počtu objednávek a nákladech na výrobu, aby se nedostal do velkých potíží skrze další obrovský nárůst objednávek. Mohl by se například snížit „spend“ marketingu nebo zvýšit ceny, aby již nebyly lákavé pro tak velký počet zákazníků. Ve všech sledovaných letech mzdy budou samozřejmě růst dle varianty výchozí situace. Na následujících stránkách můžeme vidět veškeré vytvořené výkazy pro optimistickou variantu finančního plánu.

Jelikož tato varianta finančního plánu předpokládá velké obraty, můžeme z výkazu zisků a ztrát vyčíst ziskovost jednotlivých měsíců již v prvním roce podnikání. I když tento zisk dosahuje pouze necelých 6 tisíc korun a v rámci celého roku stále sledujeme ztrátovost, jednalo by se obrovský úspěch podniku. S tímto úspěchem v prvním roce a také v dalších

sledovaných letech, kdy ve druhém roce vidíme zisk necelých 350 tisíc korun, a v dalších v rámci jednoho a více milionů, přichází také problémy spojené s velkým a rychlým růstem podniku. Podnik musí velmi dobře zvládat a načasovat nábor nových zaměstnanců, aby nedocházelo ke zpoždování objednávek a taky dobře plánovat nákup materiálu, aby nebyly výpadky v materiálu. Důležitým aspektem také je, zda podnik v tomto pronajatém prostoru dokáže tento velký počet produktů vyrobit a zda by nemusel ve druhém/třetím roce shánět větší výrobní a skladovací prostory. Popřípadě jestli by nemusela být kvůli požadavku na obrátkovost zavedena druhá nebo třetí pracovní směna, aby se prostory vytižily na maximum. Otázkou taky je, zda by při těchto tržbách podnik ve druhém roce musel brát bankovní úvěr, nebo zda by vše dokázal ze zisku financovat. Všechny tyto možné problémy jsou bohužel velmi rozsáhlé a v rámci této diplomové práce nemožné zpracovat, jelikož by práce nejspíš narostla na dvojnásobek svého současného rozsahu. Nicméně je dobré o těchto scénářích a problémech vědět a být na ně alespoň částečně připraven.

VZZ - Optimistická var.	leden 23	únor 23	březen 23	duben 23	květen 23	červen 23	červenec 23	srpen 23	září 23	říjen 23	listopad 23	prosinec 23
Tržby za prodej výrobků	-	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč
Tržby celkem	0,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč
Výdaje za zřízení podniku	6 300,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení výrobní haly	57 500,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení showroom/kancelář	44 500,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení skladu	8 000,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nákup materiálu	75 000,00 Kč	42 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč
Ostatní výdaje	15 950,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nájem	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč
Energie	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
Marketing	-	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč
Odpisy	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč
Mzdy	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč
Ostatní náklady	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč
Úroky	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Náklady celkem	272 035,00 Kč	153 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč
Zisk/Ztráta	-272 035,00 Kč	80 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč
Kumulovaný zisk/ztráta	-272 035,00 Kč	-191 620,00 Kč	-186 205,00 Kč	-180 790,00 Kč	-175 375,00 Kč	-169 960,00 Kč	-164 545,00 Kč	-159 130,00 Kč	-153 715,00 Kč	-148 300,00 Kč	-142 885,00 Kč	-137 470,00 Kč
Daň (21%)												0,00 Kč
VH po dani												-137 470,00 Kč

Obrázek č. 29: Výkaz zisku a ztrát pro optimistickou variantu finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha - Optimistická var.	Otevření	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027
Aktiva celkem	1 000 000,00 Kč	862 530,00 Kč	2 211 992,81 Kč	3 285 170,79 Kč	6 020 119,78 Kč	12 390 188,50 Kč
Dlouhodobý majetek	121 000,00 Kč	152 000,00 Kč	183 000,00 Kč	214 000,00 Kč	126 000,00 Kč	140 000,00 Kč
DM odepisovatelný	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	70 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Oprávky k DM	0,00 Kč	31 000,00 Kč	62 000,00 Kč	93 000,00 Kč	56 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Oběžná aktiva	879 000,00 Kč	710 530,00 Kč	2 028 992,81 Kč	3 071 170,79 Kč	5 894 119,78 Kč	12 250 188,50 Kč
Pohledávky/peněžní prostředky	804 000,00 Kč	710 530,00 Kč	2 028 992,81 Kč	3 071 170,79 Kč	5 894 119,78 Kč	12 250 188,50 Kč
Zásoby	75 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Pasiva celkem	1 000 000,00 Kč	862 530,00 Kč	2 211 992,81 Kč	3 285 170,79 Kč	6 020 119,78 Kč	12 390 188,50 Kč
Vlastní kapitál	1 000 000,00 Kč	862 530,00 Kč	1 211 992,81 Kč	2 436 606,69 Kč	5 351 591,43 Kč	11 918 584,50 Kč
Základní kapitál	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč
VH minulých let	0,00 Kč	0,00 Kč	-137 470,00 Kč	349 462,81 Kč	1 087 143,88 Kč	3 264 447,55 Kč
VH	0,00 Kč	-137 470,00 Kč	349 462,81 Kč	1 087 143,88 Kč	3 264 447,55 Kč	7 654 136,95 Kč
Cizí zdroje	0,00 Kč	0,00 Kč	1 000 000,00 Kč	848 564,10 Kč	668 528,35 Kč	471 604,00 Kč
Dlouhodobé závazky	0,00 Kč	0,00 Kč	1 000 000,00 Kč	848 564,10 Kč	668 528,35 Kč	471 604,00 Kč
Krátkodobé závazky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč

Obrázek č. 30: Rozvaha optimistické varianty finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz CF - Optimistická var.	Otevření	2023	2024	2025	2026	2027
Stav peněz na začátku	1 000 000,00 Kč	925 000,00 Kč	893 530,00 Kč	2 122 556,91 Kč	3 009 665,04 Kč	6 091 188,24 Kč
Provozní CF	-75 000,00 Kč	-31 470,00 Kč	380 462,81 Kč	1 118 143,88 Kč	3 278 447,55 Kč	7 668 136,95 Kč
VH za účetní období	0,00 Kč	-137 470,00 Kč	349 462,81 Kč	1 087 143,88 Kč	3 264 447,55 Kč	7 654 136,95 Kč
Odpisy	0,00 Kč	31 000,00 Kč	31 000,00 Kč	31 000,00 Kč	14 000,00 Kč	14 000,00 Kč
Změna zásob	-75 000,00 Kč	75 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Investiční CF	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-51 000,00 Kč	0,00 Kč	-70 000,00 Kč
Změna DM	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-51 000,00 Kč	0,00 Kč	-70 000,00 Kč
Finanční CF	0,00 Kč	0,00 Kč	848 564,10 Kč	-180 035,75 Kč	-196 924,35 Kč	-215 397,21 Kč
Dopady změn dlouhodobých Z.	0,00 Kč	0,00 Kč	848 564,10 Kč	-180 035,75 Kč	-196 924,35 Kč	-215 397,21 Kč
Celkové CF	-75 000,00 Kč	-31 470,00 Kč	1 229 026,91 Kč	887 108,13 Kč	3 081 523,20 Kč	7 382 739,74 Kč
Stav peněz na konci	925 000,00 Kč	893 530,00 Kč	2 122 556,91 Kč	3 009 665,04 Kč	6 091 188,24 Kč	13 473 927,98 Kč

Obrázek č. 31: Výkaz CF pro optimistickou variantu finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

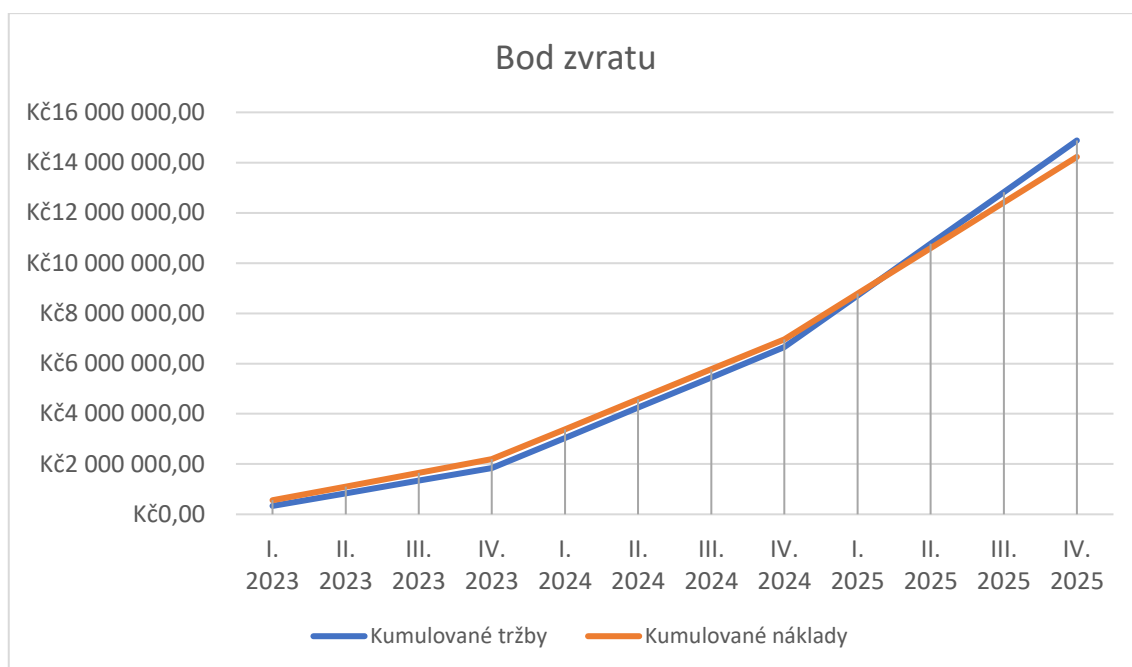
3.8.8 Bod zvratu

Bod zvratu podniku můžeme chápat také jako místo nebo čas, ve kterém se celkové tržby podniku rovnají jeho celkovým výdajům a další růst tržeb zapříčiní kladný zisk sledovaného podniku nebo produktu. V tomto bodě můžeme říct, že podnik nepřináší žádnou přidanou hodnotu ve formě zisku, ale zároveň ani žádnou peněžitou ztrátu. V následující tabulce můžeme vidět hlavní finanční částky v prvních třech letech až do bohu zvratu podniku u realistické varianty finančního plánu.

Tabulka č. 12: Bod zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Realistická varianta	Tržby celkem	Náklady celkem	Zisk/ztráta	Kumulovaný zisk/ztráta
I. 2023	334 286,00 Kč	560 605,20 Kč	-226 319,20 Kč	-226 319,20 Kč
II. 2023	501 429,00 Kč	545 355,30 Kč	-43 926,30 Kč	-270 245,50 Kč
III. 2023	501 429,00 Kč	545 355,30 Kč	-43 926,30 Kč	-314 171,80 Kč
IV. 2023	501 429,00 Kč	545 355,30 Kč	-43 926,30 Kč	-358 098,10 Kč
I. 2024	1 203 429,00 Kč	1 188 173,41 Kč	15 255,59 Kč	-342 842,51 Kč
II. 2024	1 203 429,00 Kč	1 194 870,43 Kč	8 558,57 Kč	-334 283,94 Kč
III. 2024	1 203 429,00 Kč	1 193 948,30 Kč	9 480,70 Kč	-324 803,24 Kč
IV. 2024	1 203 429,00 Kč	1 193 005,27 Kč	10 423,73 Kč	-314 379,51 Kč
2025	8 228 571,00 Kč	7 261 193,95 Kč	967 377,05 Kč	652 997,54 Kč

V následujícím grafu č. 3 pak můžeme tento bod zvratu vidět graficky znázorněn na časové ose, kdy vodorovná osa představuje časovou linii podniku a svislá pak peněžité částky v těchto letech pro celkové kumulované tržby a náklady. Dle grafu tak můžeme vidět, že bod zvratu podniku nastává v prvním kvartálu třetího roku podnikání neboli I. 2025. Z toho můžeme usoudit, že vložený kapitál majitele se mu začne vracet až po třech letech podnikání.



Graf č. 3: Bod zvratu podniku pro realistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 13: Hodnoty pro bod zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Kumulované tržby	Kumulované náklady
I. 2023	334 286,00 Kč	560 605,20 Kč
II. 2023	835 715,00 Kč	1 105 960,50 Kč
III. 2023	1 337 144,00 Kč	1 651 315,80 Kč
IV. 2023	1 838 573,00 Kč	2 196 671,10 Kč
I. 2024	3 042 002,00 Kč	3 384 844,51 Kč
II. 2024	4 245 431,00 Kč	4 579 714,94 Kč
III. 2024	5 448 860,00 Kč	5 773 663,24 Kč
IV. 2024	6 652 289,00 Kč	6 966 668,51 Kč
I. 2025	8 709 431,75 Kč	8 781 967,00 Kč
II. 2025	10 766 574,50 Kč	10 597 265,49 Kč
III. 2025	12 823 717,25 Kč	12 412 563,97 Kč
IV. 2025	14 880 860,00 Kč	14 227 862,46 Kč

3.9 Časový harmonogram

Vzhledem k tomu, že samotné plánování a příprava všech potřebných dokumentů a smluv bude nějakou dobu trvat a je potřeba to řešit s určitým předstihem, je vhodné vytvořit si k těmto činnostem časový harmonogram. Tento harmonogram bude mít vždy u každé činnosti přesně daný termín zahájení a nejzazší termín jejího dokončení, aby na sebe mohly plynule navazovat.

Tabulka č. 14: Časový harmonogram (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Zahájení	Dokončení	Listopad	Prosinec	Leden
Změna živnostenského listu	1.11.2022	7.11.2022			
Sepsání zakladatelské listiny	7.11.2022	15.11.2022			
Zajištění ostatních potřebných dokumentů a podpisů	15.11.2022	31.12.2022			
Výběr a pronájem vhodných prostor	15.11.2022	31.12.2022			
Výběr vhodných zaměstnanců a jejich zaměstnání od 1.1.2023	1.11.2022	31.12.2022			
Nastavení a zahájení marketingových kampaní	1.1.2023	31.1.2023			
Vybavení prostorů nábytkem a stroji	1.1.2023	31.1.2023			
Nákup základního materiálu na sklad	22.1.2023	31.1.2023			
Zahájení provozní činnosti podniku	16.1.2023	31.1.2023			

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu. Hlavní náplní práce tedy bylo vytvořit reálně uchopitelný a realizovatelný podnikatelský plán pro výrobu a prodej industriálního osvětlení. Hlavním cílem této diplomové práce bylo vypracování realizovatelného podnikatelského plánu na výrobu a prodej industriálního osvětlení, což vzhledem k rozsahu práce a zjištěných praktických poznatků které mi to přineslo, považuji za splněný.

První část této diplomové práce se týkala teoretických poznatků, bez kterých by nebylo možné další kapitoly zpracovat. Tato literární rešerše odborné literatury a důležitých poznatků tak dále sloužila jako podklady pro analytickou a praktickou část práce. Tyto poznatky měly také vysvětlit jednotlivé používané pojmy, z teoretického hlediska rozvést a vysvětlit používané analýzy a dát čtenáři ucelený přehled toho, kam se bude dále práce ubírat.

Část diplomové práce následující po první části se zabývá analýzou zkoumaného problému. V této části byly využívány především teoretické poznatky z první části a za pomoci dříve popsaných metod byly zkoumány jednotlivé důležité oblasti. Metody použity k identifikaci vnějšího a vnitřního prostředí podniku byly SLEPTE analýza, Porterův model a McKinsey model 7S. Dále zde byl zpracován marketingový výzkum, jehož součástí bylo dotazníkové šetření, které jsem za pomoci sociálních sítí rozšířil mezi rodinu, přátele a známé. Na základě tohoto dotazníkového šetření pak byly analyzovány všechny jeho otázky, definovány a potvrzeny či vyvráceny mnou předpokládané hypotézy. Na závěr druhé části pak tyto zjištěné poznatky byly za pomoci SWOT analýzy rozděleny na příslušné části, které budou v případě realizace projektu sloužit jako důležité podklady pro strategii firmy.

Poslední částí práce pak byl vlastní návrh řešení problému. Tato kapitola se týká samotného zpracování podnikatelského plánu, kde jsou rozvedeny důležité získané podklady z obou předchozích částí. Na základě teoretické části byly zpracovány informační části o tom, jaká bude struktura podniku, jeho právní forma, výrobní plán atd. Analytická část práce pak poskytla podklady ke zbylým částem firemní strategie, a to konkrétně například k odhadovaným budoucím příjmům, jednotlivým variantám

finančního plánu nebo produktové strategii podniku. Tato část práce také obsahuje základní údaje o podniku jako jsou jeho název, logo či potřebné technologické vybavení. Jako závěrem musím říct, že tuto diplomovou práci považuji za velmi přínosnou pro další plánování, jelikož mi zjištěné poznatky daly v některých směrech úplně nový pohled. Například některé mé předpoklady zde byly potvrzeny, ale některé naopak vyvráceny. Mezi potvrzené předpoklady mohu zahrnout například samotný velký zájem o tento typ produktu nebo optimální cenovou hladinu produktů. Mezi důležitý vyvrácený předpoklad pak patří stále velký zájem o nakupování tohoto typu produktu v kamenných prodejnách, což jsem vzhledem k současné době nepředpokládal a domníval se, že e-shopové řešení prodeje bude na začátku dostačující. Současně některé z těchto poznatků mohu využít i v rámci mé současné pracovní pozice a marketingovému týmu výsledky mého dotazníku předat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový) ze dne 22. března 2012
- (2) HISRIC, R. D. a PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- (3) KOPECKÝ, M. *Příručka pro podnikání [online]*. Praha: Hospodářská komora České republiky, 2018-02-01 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: https://www.khkpce.cz/uploads/files/165_Obecná_příručka_pro_podnikatele_ve_rze_únor_2018.pdf
- (4) Zákon č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon ze dne 2. října 1991
- (5) Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ze dne 25. ledna 2012
- (6) SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizované a rozšířené vydání Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4
- (7) Obchodní korporace – Wikipedie. [online]. [cit. 2021-12-03]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Obchodní_korporace
- (8) KORÁB, V. REŽŇÁKOVÁ M. a PETERKA J. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s.: il. ISBN 978-80-251-1605-0
- (9) ČERVENÝ, R. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014, xvii, 211 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-7400-511-4
- (10) Značka | Význam | Definice | Marketingový slovník | IDEALAB. IDEALAB: PR agentura pro architekturu, design a real estate [online]. Copyright © 2009 [cit. 04.12.2021]. Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/znacka/>
- (11) 119. Základní ekonomické rozlišení firem, výhody a nevýhody jednotlivých druhů firem z ekonomického hlediska - Ius Wiki. start - Ius Wiki [online]. Dostupné z: <http://www.ius-wiki.eu/tnh/pfuk/tnh/zkouska/nova/otazka-119>
- (12) VEBER, J. a SRPOVÁ J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- (13) VOCHOZKA, M., MULAČ P. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 8024743728, 9788024743721
- (14) SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. : il., tab. ISBN 80-7179-367-1

- (15) FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd.* Praha: Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7
- (16) FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (17) KORÁB, V. a MIHALISKO M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd.* Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X
- (18) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada, 2007, 246 s. : il., grafy. ISBN 978-80-247-1911-5
- (19) HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M. a VYKYPĚL O. 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání.* V Praze: C.H. Beck, xxii, 232 stran : ilustrace
- (20) Český statistický úřad [online]. [cit. 29.1.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- (21) Average time to start a company in EU countries 2018 | Statista. • *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. Copyright © Statista 2022 [cit. 29.01.2022]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/879739/average-time-to-start-a-company-in-eu-countries/>
- (22) HDP 2022, vývoj DHP v ČR. *KurzyCZ* [online]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- (23) Vyhláška č. 50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice
- (24) KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ L. a SVOBODOVÁ H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada, 2011, 304 s. : il., grafy, tab. portréty. ISBN 978-80-247-3527-6
- (25) KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* Praha: Grada, 2006, 277 s. : il. ISBN 80-247-0966-X
- (26) MICHALÍKOVÁ E. *Sbírka úloh pro výuku předmětu Metody aplikované statistiky* [přednáška]. Brno: Vysoké učení technické, 2020
- (27) Zákon č. 526/2020 Sb. zákon, kterým se mění zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve

znění pozdějších předpisů, a zákon č. 90/2016 Sb., o posuzování shody stanovených výrobků při jejich dodávání na trh, ve znění pozdějších předpisů
(28) BUMBEROVÁ, V. *Výzkumné metody v řízení* [přednáška]. Brno: Vysoké učení technické, 30. 10. 2021

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Grafické znázornění celkového bodového ohodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování).....	93
Graf č. 2: Graficky znázorněné porovnání původních a nových hodnot rizik po navrhnutých opatřeních (Zdroj: Vlastní zpracování)	96
Graf č. 3: Bod zvratu podniku pro realistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)	120

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Postup při založení živnosti (Zdroj: 6, s. 38)	19
Obrázek č. 2: Postupy při zakládání obchodních společností (Zdroj: 6, s. 39)	20
Obrázek č. 3: Strategická analýza (Zdroj: 14, s. 10).....	30
Obrázek č. 4: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Zdroj: 18, s. 49)	33
Obrázek č. 5: Model "7S" firmy McKinsey (Zdroj: 18, s. 73).....	35
Obrázek č. 6: Proces marketingového výzkumu (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 25)38	38
Obrázek č. 7: Tabulka SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování dle 19, s. 98).....	41
Obrázek č. 8: Organizační struktura podniku na začátku podniku (Zdroj: Vlastní zpracování).....	55
Obrázek č. 9: Rozšířená organizační struktura podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)	55
Obrázek č. 10: Rozdělení respondentů dle pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování).....	61
Obrázek č. 11: Rozdělení respondentů dle jejich věku (Zdroj: Vlastní zpracování). 62	62
Obrázek č. 12: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání (Zdroj: Vlastní zpracování).....	63
Obrázek č. 13: Průměrná čistá měsíční mzda respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)	63
Obrázek č. 14: Preference respondentů ohledně budoucího bydlení (Zdroj: Vlastní zpracování).....	64
Obrázek č. 15: Upřednostňovaný způsob nákupu osvětlení (Zdroj: Vlastní zpracování).....	65
Obrázek č. 16: Preferovaná cena produktu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	66
Obrázek č. 17: Preferované faktory ovlivňující nákup produktu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	67
Obrázek č. 18: Preferované marketingové nástroje (Zdroj: Vlastní zpracování)	68
Obrázek č. 19: Preference respondentů ohledně reklamy na sociálních sítích (Zdroj: Vlastní zpracování)	68

Obrázek č. 20: Logo společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	77
Obrázek č. 21: Půdorys plánované haly (Zdroj: Vlastní zpracování).....	81
Obrázek č. 22: Souhrn informací o plánovaném úvěru (Zdroj: Vlastní zpracování)	104
Obrázek č. 23: Výkaz zisku a ztrát pro pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	107
Obrázek č. 24: Rozvaha pro pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)..	108
Obrázek č. 25: Výkaz CF pro pesimistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)	109
Obrázek č. 26: Výkaz zisku a ztrát pro realistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	111
Obrázek č. 27: Rozvaha realistické varianty (Zdroj: Vlastní zpracování).....	112
Obrázek č. 28: Výkaz CF pro realistickou variantu (Zdroj: Vlastní zpracování)...	113
Obrázek č. 29: Výkaz zisku a ztrát pro optimistickou variantu finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	116
Obrázek č. 30: Rozvaha optimistické varianty finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	117
Obrázek č. 31: Výkaz CF pro optimistickou variantu finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	118

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Demografické rozložení populace Jihomoravského kraje (Zdroj: Vlastní zpracování dle 20)	42
Tabulka č. 2: Počet nově dokončených bytů a domů na území Jihomoravského kraje (Zdroj: Vlastní zpracování dle 20)	43
Tabulka č. 3: Vývoj HDP v ČR za posledních 5 let (Zdroj: Vlastní zpracování dle 22)	45
Tabulka č. 4: Hypotéza H1: Skutečné četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	70
Tabulka č. 5: Hypotéza H1: Očekávané četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	70
Tabulka č. 6: Hodnoty testové statistiky (Zdroj: Vlastní zpracování)	70
Tabulka č. 7: Hypotéza H2: Skutečné četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	71
Tabulka č. 8: Hypotéza H2: Očekávané četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	72
Tabulka č. 9: Hypotéza H3: Skutečné četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	72
Tabulka č. 10: Hypotéza H3: Očekávané četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	73
Tabulka č. 11: Tabulka SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)	76
Tabulka č. 12: Bod zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování)	119
Tabulka č. 13: Hodnoty pro bod zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování)	120
Tabulka č. 14: Časový harmonogram (Zdroj: Vlastní zpracování)	121

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1: Testové kritérium (Zdroj: 26)	40
Vzorec č. 2: Kritická hodnota (Zdroj: 26)	40
Vzorec č. 3: Výpočet hodnoty očekávané četnosti (Zdroj: 26).....	40
Vzorec č. 4: Výpočet stupně volnosti (Zdroj: 26)	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník (Zdroj: Vlastní zpracování)	I
Příloha č. 2: Splátkový kalendář úvěru (Zdroj: Vlastní zpracování)	IV
Příloha č. 3: Výkazy společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	I

Hezký den,

Vážení respondenti mého dotazníku, chtěl bych Vás požádat o vyplnění mého krátkého dotazníku vytvořeného k marketingovému výzkumu mé Diplomové práce na téma podnikatelský plán na založení podniku vyrábějícího industriální osvětlení.

Následující dotazník Vám nezabere více než 3 minuty Vašeho času.

Budu rád za veškeré odpovědi či sdílení tohoto dotazníku.

Předem Vám za toto vyplnění děkuji.

1. Bydlíte na území ČR?
 - Ano
 - Ne
2. Nakupujete na internetu?
 - Ano
 - Ne
3. Jaké je Vaše pohlaví?
 - Muž
 - Žena
4. Jaký je Váš věk?
 - Méně než 18 let
 - 18-24 let
 - 25-34 let
 - 35-44 let
 - 45-54 let
 - 55 let a více
5. Jaký je Váš současný sociální status?
 - Student

- Pracující
 - Nezaměstnaný
 - Důchodce
 - Mateřská dovolená
6. Nejvyšší dosažené vzdělání?
- Základní
 - Středoškolské s výučním listem
 - Středoškolské s maturitou
 - Vysokoškolské
7. Výše průměrného měsíčního výdělku? (čistá mzda)
- Méně než 25 000 Kč
 - 25 000 – 30 000 Kč
 - 30 000 – 35 000 Kč
 - 35 000 – 45 000 Kč
 - Více než 45 000 Kč
8. Vaše současné bydlení?
- Byt
 - Rodinný dům
 - Jiné
9. Jaké jsou Vaše plány do budoucna ohledně bydlení?
- Stavba vlastního domu
 - Koupě a rekonstrukce domu
 - Koupě nového bytu (bez vybavení)
 - Rekonstrukce stávajícího objektu
 - Neplánuji stavět ani rekonstruovat
10. Měl/měla byste zájem o interiérové industriální osvětlení?
- Ano
 - Ne
11. Kde upřednostňujete nákup interiérového osvětlení?
- Kamenný obchod
 - E-shop

12. Kolik jste ochoten/ochotna utratit za jedno světlo?

- Do 2 000 Kč
- 2 000 – 3 000 Kč
- 3 000 – 5 000 Kč
- Více než 5 000 Kč

13. Které z následujících faktorů Vás nejvíce ovlivňují při nákupu osvětlení do interiéru?

- Cena
- Kvalita
- Design
- Funkčnost
- Výrobce, značka
- Doprovodné služby (např. zapojení, představení, jak světlo ovládat atd.)

14. Který marketingový nástroj nejvíce ovlivňuje Váš nákup?

- Reklama na sociálních sítích
- Reklama v televizi
- Internetové recenze
- Doporučení známých
- Letáky, plakáty, billboardy

15. Reklama na které sociální síti nejvíce ovlivňuje Váš nákup?

- Facebook
- Instagram
- Pinterest
- YouTube
- TikTok
- Jiná...

Příloha č. 2: Splátkový kalendář úvěru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Úvěr	
Výše úvěru	1 000 000
Roční úroková sazba	9,00 %
Doba splácení v letech	5
Počet plateb za rok	12
Počáteční datum splátky	01.01.2024

Souhrn úvěru	
Plánovaná platba	20 758,36 Kč
Plánovaný počet splátek	60
Celkový úrok	245 501,31 Kč

Splátka: číslo	Datum splátky	Počáteční stav	Plánovaná platba	Celková platba	z toho jistina	z toho úrok	Konečná bilance
1	01.02.2024	1 000 000,00	20 758,36	20 758,36	13 258,36	7 500,00	986 741,64
2	01.03.2024	986 741,64	20 758,36	20 758,36	13 357,79	7 400,56	973 383,85
3	01.04.2024	973 383,85	20 758,36	20 758,36	13 457,98	7 300,38	959 925,88
4	01.05.2024	959 925,88	20 758,36	20 758,36	13 558,91	7 199,44	946 366,96
5	01.06.2024	946 366,96	20 758,36	20 758,36	13 660,60	7 097,75	932 706,36
6	01.07.2024	932 706,36	20 758,36	20 758,36	13 763,06	6 995,30	918 943,30
7	01.08.2024	918 943,30	20 758,36	20 758,36	13 866,28	6 892,07	905 077,02
8	01.09.2024	905 077,02	20 758,36	20 758,36	13 970,28	6 788,08	891 106,75
9	01.10.2024	891 106,75	20 758,36	20 758,36	14 075,05	6 683,30	877 031,69
10	01.11.2024	877 031,69	20 758,36	20 758,36	14 180,62	6 577,74	862 851,07
11	01.12.2024	862 851,07	20 758,36	20 758,36	14 286,97	6 471,38	848 564,10
12	01.01.2025	848 564,10	20 758,36	20 758,36	14 394,12	6 364,23	834 169,98
13	01.02.2025	834 169,98	20 758,36	20 758,36	14 502,08	6 256,27	819 667,90
14	01.03.2025	819 667,90	20 758,36	20 758,36	14 610,85	6 147,51	805 057,05
15	01.04.2025	805 057,05	20 758,36	20 758,36	14 720,43	6 037,93	790 336,62
16	01.05.2025	790 336,62	20 758,36	20 758,36	14 830,83	5 927,52	775 505,79
17	01.06.2025	775 505,79	20 758,36	20 758,36	14 942,06	5 816,29	760 563,73
18	01.07.2025	760 563,73	20 758,36	20 758,36	15 054,13	5 704,23	745 509,60
19	01.08.2025	745 509,60	20 758,36	20 758,36	15 167,03	5 591,32	730 342,57
20	01.09.2025	730 342,57	20 758,36	20 758,36	15 280,79	5 477,57	715 061,78
21	01.10.2025	715 061,78	20 758,36	20 758,36	15 395,39	5 362,96	699 666,39
22	01.11.2025	699 666,39	20 758,36	20 758,36	15 510,86	5 247,50	684 155,54
23	01.12.2025	684 155,54	20 758,36	20 758,36	15 627,19	5 131,17	668 528,35
24	01.01.2026	668 528,35	20 758,36	20 758,36	15 744,39	5 013,96	652 783,95
25	01.02.2026	652 783,95	20 758,36	20 758,36	15 862,48	4 895,88	636 921,48
26	01.03.2026	636 921,48	20 758,36	20 758,36	15 981,44	4 776,91	620 940,03
27	01.04.2026	620 940,03	20 758,36	20 758,36	16 101,30	4 657,05	604 838,73
28	01.05.2026	604 838,73	20 758,36	20 758,36	16 222,06	4 536,29	588 616,66
29	01.06.2026	588 616,66	20 758,36	20 758,36	16 343,73	4 414,62	572 272,93
30	01.07.2026	572 272,93	20 758,36	20 758,36	16 466,31	4 292,05	555 806,63
31	01.08.2026	555 806,63	20 758,36	20 758,36	16 589,81	4 168,55	539 216,82
32	01.09.2026	539 216,82	20 758,36	20 758,36	16 714,23	4 044,13	522 502,59
33	01.10.2026	522 502,59	20 758,36	20 758,36	16 839,59	3 918,77	505 663,01
34	01.11.2026	505 663,01	20 758,36	20 758,36	16 965,88	3 792,47	488 697,12
35	01.12.2026	488 697,12	20 758,36	20 758,36	17 093,13	3 665,23	471 604,00
36	01.01.2027	471 604,00	20 758,36	20 758,36	17 221,33	3 537,03	454 382,67
37	01.02.2027	454 382,67	20 758,36	20 758,36	17 350,49	3 407,87	437 032,19
38	01.03.2027	437 032,19	20 758,36	20 758,36	17 480,61	3 277,74	419 551,57
39	01.04.2027	419 551,57	20 758,36	20 758,36	17 611,72	3 146,64	401 939,85
40	01.05.2027	401 939,85	20 758,36	20 758,36	17 743,81	3 014,55	384 196,05
41	01.06.2027	384 196,05	20 758,36	20 758,36	17 876,88	2 881,47	366 319,16
42	01.07.2027	366 319,16	20 758,36	20 758,36	18 010,96	2 747,39	348 308,20
43	01.08.2027	348 308,20	20 758,36	20 758,36	18 146,04	2 612,31	330 162,16
44	01.09.2027	330 162,16	20 758,36	20 758,36	18 282,14	2 476,22	311 880,02
45	01.10.2027	311 880,02	20 758,36	20 758,36	18 419,26	2 339,10	293 460,76
46	01.11.2027	293 460,76	20 758,36	20 758,36	18 557,40	2 200,96	274 903,36
47	01.12.2027	274 903,36	20 758,36	20 758,36	18 696,58	2 061,78	256 206,78
48	01.01.2028	256 206,78	20 758,36	20 758,36	18 836,80	1 921,55	237 369,98
49	01.02.2028	237 369,98	20 758,36	20 758,36	18 978,08	1 780,27	218 391,90
50	01.03.2028	218 391,90	20 758,36	20 758,36	19 120,42	1 637,94	199 271,48
51	01.04.2028	199 271,48	20 758,36	20 758,36	19 263,82	1 494,54	180 007,66
52	01.05.2028	180 007,66	20 758,36	20 758,36	19 408,30	1 350,06	160 599,37
53	01.06.2028	160 599,37	20 758,36	20 758,36	19 553,86	1 204,50	141 045,51
54	01.07.2028	141 045,51	20 758,36	20 758,36	19 700,51	1 057,84	121 344,99
55	01.08.2028	121 344,99	20 758,36	20 758,36	19 848,27	910,09	101 496,72
56	01.09.2028	101 496,72	20 758,36	20 758,36	19 997,13	761,23	81 499,59
57	01.10.2028	81 499,59	20 758,36	20 758,36	20 147,11	611,25	61 352,49
58	01.11.2028	61 352,49	20 758,36	20 758,36	20 298,21	460,14	41 054,27
59	01.12.2028	41 054,27	20 758,36	20 758,36	20 450,45	307,91	20 603,83
60	01.01.2029	20 603,83	20 758,36	20 603,83	20 449,30	154,53	0,00

Příloha č. 3: Výkazy společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

VZZ - Pesimistická var.	leden 23	únor 23	březen 23	duben 23	květen 23	červen 23	červenec 23	srpen 23	září 23	říjen 23	listopad 23	prosinec 23
Tržby za prodej výrobků	-	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč
Tržby celkem	0,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč	100 286,00 Kč
Výdaje za zřízení podniku	6 300,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení výrobní haly	57 500,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení showroom/kancelář	44 500,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení skladu	8 000,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nákup materiálu	75 000,00 Kč	0,00 Kč	25 286,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč	50 143,00 Kč
Ostatní výdaje	15 950,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nájem	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč
Energie	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
Marketing	-	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč	20 057,20 Kč
Odpisy	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč
Mzdy	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč
Ostatní náklady	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč
Úroky	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Náklady celkem	272 035,00 Kč	84 842,20 Kč	110 128,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč	134 985,20 Kč
Zisk/Ztráta	-272 035,00 Kč	15 443,80 Kč	-9 842,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč	-34 699,20 Kč
Kumulovaný zisk/ztráta	-272 035,00 Kč	-256 591,20 Kč	-266 433,40 Kč	-301 132,60 Kč	-335 831,80 Kč	-370 531,00 Kč	-405 230,20 Kč	-439 929,40 Kč	-474 628,60 Kč	-509 327,80 Kč	-544 027,00 Kč	-578 726,20 Kč
Daň (21%)												0,00 Kč
VH po dani												-578 726,20 Kč

I. 2024	II. 2024	III. 2024	IV. 2024	2025	2026	2027
685 953,00 Kč	685 953,00 Kč	685 953,00 Kč	685 953,00 Kč	4 443 432,00 Kč	7 748 232,00 Kč	13 885 716,00 Kč
685 953,00 Kč	685 953,00 Kč	685 953,00 Kč	685 953,00 Kč	4 443 432,00 Kč	7 748 232,00 Kč	13 885 716,00 Kč
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
342 976,50 Kč	342 976,50 Kč	342 976,50 Kč	342 976,50 Kč	2 221 716,00 Kč	3 874 116,00 Kč	6 942 858,00 Kč
-	-	-	-	-	-	-
16 875,00 Kč	16 875,00 Kč	16 875,00 Kč	16 875,00 Kč	67 500,00 Kč	67 500,00 Kč	67 500,00 Kč
30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč
102 892,95 Kč	102 892,95 Kč	102 892,95 Kč	102 892,95 Kč	622 080,48 Kč	1 007 270,16 Kč	1 666 285,92 Kč
7 761,00 Kč	7 761,00 Kč	7 761,00 Kč	7 761,00 Kč	31 032,00 Kč	14 016,00 Kč	14 016,00 Kč
319 008,00 Kč	319 008,00 Kč	319 008,00 Kč	319 008,00 Kč	1 276 032,00 Kč	1 661 376,00 Kč	3 098 808,00 Kč
17 400,00 Kč	17 400,00 Kč	17 400,00 Kč	17 400,00 Kč	69 600,00 Kč	69 600,00 Kč	69 600,00 Kč
14 900,56 Kč	21 597,58 Kč	20 675,45 Kč	19 732,42 Kč	69 064,51 Kč	52 175,91 Kč	33 703,05 Kč
851 814,01 Kč	858 511,03 Kč	857 588,90 Kč	856 645,87 Kč	4 477 024,99 Kč	6 866 054,07 Kč	12 012 770,97 Kč
-165 861,01 Kč	-172 558,03 Kč	-171 635,90 Kč	-170 692,87 Kč	-33 592,99 Kč	882 177,93 Kč	1 872 945,03 Kč
-744 587,21 Kč	-917 145,24 Kč	-1 088 781,14 Kč	-1 259 474,01 Kč	-1 293 067,00 Kč	-410 889,07 Kč	1 462 055,96 Kč
			0,00 Kč	0,00 Kč	185 257,37 Kč	393 318,46 Kč
			-680 747,81 Kč	-33 592,99 Kč	696 920,56 Kč	1 479 626,57 Kč

VZZ - Realistická var.	leden 23	únor 23	březen 23	duben 23	květen 23	červen 23	červenec 23	srpen 23	září 23	říjen 23	listopad 23	prosinec 23
Tržby za prodej výrobků	-	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč
Tržby celkem	0,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč	167 143,00 Kč
Výdaje za zřízení podniku	6 300,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení výrobní haly	57 500,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení showroom/kancelář	44 500,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení skladu	8 000,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nákup materiálu	75 000,00 Kč	8 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč	83 571,50 Kč
Ostatní výdaje	15 950,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nájem	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč
Energie	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
Marketing	-	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč	33 428,60 Kč
Odpisy	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč
Mzdy	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč
Ostatní náklady	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč
Úroky	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Náklady celkem	272 035,00 Kč	106 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč	181 785,10 Kč
Zisk/Ztráta	-272 035,00 Kč	60 357,90 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč	-14 642,10 Kč
Kumulovaný zisk/ztráta	-272 035,00 Kč	-211 677,10 Kč	-226 319,20 Kč	-240 961,30 Kč	-255 603,40 Kč	-270 245,50 Kč	-284 887,60 Kč	-299 529,70 Kč	-314 171,80 Kč	-328 813,90 Kč	-343 456,00 Kč	-358 098,10 Kč
Daň (21%)												0,00 Kč
VH po dani												-358 098,10 Kč

I. 2024	II. 2024	III. 2024	IV. 2024	2025	2026	2027
1 203 429,00 Kč	1 203 429,00 Kč	1 203 429,00 Kč	1 203 429,00 Kč	8 228 571,00 Kč	14 348 571,00 Kč	25 714 286,00 Kč
1 203 429,00 Kč	1 203 429,00 Kč	1 203 429,00 Kč	1 203 429,00 Kč	8 228 571,00 Kč	14 348 571,00 Kč	25 714 286,00 Kč
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
601 714,50 Kč	601 714,50 Kč	601 714,50 Kč	601 714,50 Kč	4 114 285,50 Kč	7 174 285,50 Kč	12 857 143,00 Kč
-	-	-	-	-	-	-
16 875,00 Kč	16 875,00 Kč	16 875,00 Kč	16 875,00 Kč	67 500,00 Kč	67 500,00 Kč	67 500,00 Kč
30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč
180 514,35 Kč	180 514,35 Kč	180 514,35 Kč	180 514,35 Kč	1 151 999,94 Kč	1 865 314,23 Kč	3 085 714,32 Kč
7 761,00 Kč	7 761,00 Kč	7 761,00 Kč	7 761,00 Kč	31 032,00 Kč	14 016,00 Kč	14 016,00 Kč
319 008,00 Kč	319 008,00 Kč	319 008,00 Kč	319 008,00 Kč	1 637 712,00 Kč	3 692 880,00 Kč	4 720 464,00 Kč
17 400,00 Kč	17 400,00 Kč	17 400,00 Kč	17 400,00 Kč	69 600,00 Kč	69 600,00 Kč	69 600,00 Kč
14 900,56 Kč	21 597,58 Kč	20 675,45 Kč	19 732,42 Kč	69 064,51 Kč	52 175,91 Kč	33 703,05 Kč
1 188 173,41 Kč	1 194 870,43 Kč	1 193 948,30 Kč	1 193 005,27 Kč	7 261 193,95 Kč	13 055 771,64 Kč	20 968 140,37 Kč
15 255,59 Kč	8 558,57 Kč	9 480,70 Kč	10 423,73 Kč	967 377,05 Kč	1 292 799,36 Kč	4 746 145,63 Kč
-342 842,51 Kč	-334 283,94 Kč	-324 803,24 Kč	-314 379,51 Kč	652 997,54 Kč	1 945 796,90 Kč	6 691 942,53 Kč
			9 180,90 Kč	203 149,18 Kč	271 487,87 Kč	996 690,58 Kč
			34 537,69 Kč	764 227,87 Kč	1 021 311,49 Kč	3 749 455,05 Kč

VZZ - Optimistická var.	leden 23	únor 23	březen 23	duben 23	květen 23	červen 23	červenec 23	srpen 23	září 23	říjen 23	listopad 23	prosinec 23
Tržby za prodej výrobků	-	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč
Tržby celkem	0,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč	234 000,00 Kč
Výdaje za zřízení podniku	6 300,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení výrobní haly	57 500,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení showroom/kancelář	44 500,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vybavení skladu	8 000,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nákup materiálu	75 000,00 Kč	42 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč	117 000,00 Kč
Ostatní výdaje	15 950,00 Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nájem	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč	5 625,00 Kč
Energie	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
Marketing	-	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč	46 800,00 Kč
Odpisy	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč	2 586,00 Kč
Mzdy	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč	40 774,00 Kč
Ostatní náklady	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč	5 800,00 Kč
Úroky	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Náklady celkem	272 035,00 Kč	153 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč	228 585,00 Kč
Zisk/Ztráta	-272 035,00 Kč	80 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč	5 415,00 Kč
Kumulovaný zisk/ztráta	-272 035,00 Kč	-191 620,00 Kč	-186 205,00 Kč	-180 790,00 Kč	-175 375,00 Kč	-169 960,00 Kč	-164 545,00 Kč	-159 130,00 Kč	-153 715,00 Kč	-148 300,00 Kč	-142 885,00 Kč	-137 470,00 Kč
Daň (21%)												0,00 Kč
VH po dani												-137 470,00 Kč

I. 2024	II. 2024	III. 2024	IV. 2024	2025	2026	2027
2 021 760,00 Kč	2 021 760,00 Kč	2 021 760,00 Kč	2 021 760,00 Kč	13 824 000,00 Kč	24 105 600,00 Kč	43 200 000,00 Kč
2 021 760,00 Kč	2 021 760,00 Kč	2 021 760,00 Kč	2 021 760,00 Kč	13 824 000,00 Kč	24 105 600,00 Kč	43 200 000,00 Kč
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
1 010 880,00 Kč	1 010 880,00 Kč	1 010 880,00 Kč	1 010 880,00 Kč	6 912 000,00 Kč	12 052 800,00 Kč	21 600 000,00 Kč
-	-	-	-	-	-	-
16 875,00 Kč	16 875,00 Kč	16 875,00 Kč	16 875,00 Kč	67 500,00 Kč	67 500,00 Kč	67 500,00 Kč
30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč
303 264,00 Kč	303 264,00 Kč	303 264,00 Kč	303 264,00 Kč	1 935 360,00 Kč	3 133 728,00 Kč	5 184 000,00 Kč
7 761,00 Kč	7 761,00 Kč	7 761,00 Kč	7 761,00 Kč	31 032,00 Kč	14 016,00 Kč	14 016,00 Kč
505 764,00 Kč	505 764,00 Kč	505 764,00 Kč	505 764,00 Kč	3 243 312,00 Kč	4 463 568,00 Kč	6 422 400,00 Kč
17 400,00 Kč	17 400,00 Kč	17 400,00 Kč	17 400,00 Kč	69 600,00 Kč	69 600,00 Kč	69 600,00 Kč
14 900,56 Kč	21 597,58 Kč	20 675,45 Kč	19 732,42 Kč	69 064,51 Kč	52 175,91 Kč	33 703,05 Kč
1 906 844,56 Kč	1 913 541,58 Kč	1 912 619,45 Kč	1 911 676,42 Kč	12 447 868,51 Kč	19 973 387,91 Kč	33 511 219,05 Kč
114 915,44 Kč	108 218,42 Kč	109 140,55 Kč	110 083,58 Kč	1 376 131,49 Kč	4 132 212,09 Kč	9 688 780,95 Kč
-22 554,56 Kč	85 663,86 Kč	194 804,41 Kč	304 887,99 Kč	1 681 019,48 Kč	5 813 231,57 Kč	15 502 012,52 Kč
			92 895,18 Kč	288 987,61 Kč	867 764,54 Kč	2 034 644,00 Kč
			349 462,81 Kč	1 087 143,88 Kč	3 264 447,55 Kč	7 654 136,95 Kč

Rozvaha - Pesimistická var.	Otevření	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027
Aktiva celkem	1 000 000,00 Kč	421 273,80 Kč	740 525,99 Kč	1 134 223,30 Kč	2 331 855,92 Kč	3 648 151,14 Kč
Dlouhodobý majetek	121 000,00 Kč	152 000,00 Kč	183 000,00 Kč	214 000,00 Kč	126 000,00 Kč	140 000,00 Kč
DM odepisovatelný	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	70 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Oprávky k DM	0,00 Kč	31 000,00 Kč	62 000,00 Kč	93 000,00 Kč	56 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Oběžná aktiva	879 000,00 Kč	269 273,80 Kč	557 525,99 Kč	920 223,30 Kč	2 205 855,92 Kč	3 508 151,14 Kč
Pohledávky/peněžní prostředky	804 000,00 Kč	269 273,80 Kč	557 525,99 Kč	920 223,30 Kč	2 205 855,92 Kč	3 508 151,14 Kč
Zásoby	75 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Pasiva celkem	1 000 000,00 Kč	421 273,80 Kč	740 525,99 Kč	1 134 223,30 Kč	2 331 855,92 Kč	3 648 151,14 Kč
Vlastní kapitál	1 000 000,00 Kč	421 273,80 Kč	-259 474,01 Kč	285 659,20 Kč	1 663 327,57 Kč	3 176 547,14 Kč
Základní kapitál	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč
VH minulých let	0,00 Kč	0,00 Kč	-578 726,20 Kč	-680 747,81 Kč	-33 592,99 Kč	696 920,56 Kč
VH	0,00 Kč	-578 726,20 Kč	-680 747,81 Kč	-33 592,99 Kč	696 920,56 Kč	1 479 626,57 Kč
Cizí zdroje	0,00 Kč	0,00 Kč	1 000 000,00 Kč	848 564,10 Kč	668 528,35 Kč	471 604,00 Kč
Dlouhodobé závazky	0,00 Kč	0,00 Kč	1 000 000,00 Kč	848 564,10 Kč	668 528,35 Kč	471 604,00 Kč
Krátkodobé závazky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč

Rozvaha - Realistická var.	Otevření	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027
Aktiva celkem	1 000 000,00 Kč	641 901,90 Kč	1 676 439,59 Kč	2 647 329,66 Kč	3 454 067,71 Kč	6 242 370,54 Kč
Dlouhodobý majetek	121 000,00 Kč	152 000,00 Kč	183 000,00 Kč	214 000,00 Kč	126 000,00 Kč	140 000,00 Kč
DM odepisovatelný	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	70 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Oprávky k DM	0,00 Kč	31 000,00 Kč	62 000,00 Kč	93 000,00 Kč	56 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Oběžná aktiva	879 000,00 Kč	489 901,90 Kč	1 493 439,59 Kč	2 433 329,66 Kč	3 328 067,71 Kč	6 102 370,54 Kč
Pohledávky/peněžní prostředky	804 000,00 Kč	489 901,90 Kč	1 493 439,59 Kč	2 433 329,66 Kč	3 328 067,71 Kč	6 102 370,54 Kč
Zásoby	75 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Pasiva celkem	1 000 000,00 Kč	641 901,90 Kč	1 676 439,59 Kč	2 647 329,66 Kč	3 454 067,71 Kč	6 242 370,54 Kč
Vlastní kapitál	1 000 000,00 Kč	641 901,90 Kč	676 439,59 Kč	1 798 765,56 Kč	2 785 539,36 Kč	5 770 766,54 Kč
Základní kapitál	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč
VH minulých let	0,00 Kč	0,00 Kč	-358 098,10 Kč	34 537,69 Kč	764 227,87 Kč	1 021 311,49 Kč
VH	0,00 Kč	-358 098,10 Kč	34 537,69 Kč	764 227,87 Kč	1 021 311,49 Kč	3 749 455,05 Kč
Cizí zdroje	0,00 Kč	0,00 Kč	1 000 000,00 Kč	848 564,10 Kč	668 528,35 Kč	471 604,00 Kč
Dlouhodobé závazky	0,00 Kč	0,00 Kč	1 000 000,00 Kč	848 564,10 Kč	668 528,35 Kč	471 604,00 Kč
Krátkodobé závazky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč

Rozvaha - Optimistická var.	Otevření	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027
Aktiva celkem	1 000 000,00 Kč	862 530,00 Kč	2 211 992,81 Kč	3 285 170,79 Kč	6 020 119,78 Kč	12 390 188,50 Kč
Dlouhodobý majetek	121 000,00 Kč	152 000,00 Kč	183 000,00 Kč	214 000,00 Kč	126 000,00 Kč	140 000,00 Kč
DM odepisovatelný	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	121 000,00 Kč	70 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Oprávky k DM	0,00 Kč	31 000,00 Kč	62 000,00 Kč	93 000,00 Kč	56 000,00 Kč	70 000,00 Kč
Oběžná aktiva	879 000,00 Kč	710 530,00 Kč	2 028 992,81 Kč	3 071 170,79 Kč	5 894 119,78 Kč	12 250 188,50 Kč
Pohledávky/peněžní prostředky	804 000,00 Kč	710 530,00 Kč	2 028 992,81 Kč	3 071 170,79 Kč	5 894 119,78 Kč	12 250 188,50 Kč
Zásoby	75 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Pasiva celkem	1 000 000,00 Kč	862 530,00 Kč	2 211 992,81 Kč	3 285 170,79 Kč	6 020 119,78 Kč	12 390 188,50 Kč
Vlastní kapitál	1 000 000,00 Kč	862 530,00 Kč	1 211 992,81 Kč	2 436 606,69 Kč	5 351 591,43 Kč	11 918 584,50 Kč
Základní kapitál	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč	1 000 000,00 Kč
VH minulých let	0,00 Kč	0,00 Kč	-137 470,00 Kč	349 462,81 Kč	1 087 143,88 Kč	3 264 447,55 Kč
VH	0,00 Kč	-137 470,00 Kč	349 462,81 Kč	1 087 143,88 Kč	3 264 447,55 Kč	7 654 136,95 Kč
Cizí zdroje	0,00 Kč	0,00 Kč	1 000 000,00 Kč	848 564,10 Kč	668 528,35 Kč	471 604,00 Kč
Dlouhodobé závazky	0,00 Kč	0,00 Kč	1 000 000,00 Kč	848 564,10 Kč	668 528,35 Kč	471 604,00 Kč
Krátkodobé závazky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč

Výkaz CF - Pesimistická var.	Otevření	2023	2024	2025	2026	2027
Stav peněz na začátku	1 000 000,00 Kč	925 000,00 Kč	452 273,80 Kč	651 090,09 Kč	417 461,35 Kč	931 457,56 Kč
Provozní CF	-75 000,00 Kč	-472 726,20 Kč	-649 747,81 Kč	-2 592,99 Kč	710 920,56 Kč	1 493 626,57 Kč
VH za účetní období	0,00 Kč	-578 726,20 Kč	-680 747,81 Kč	-33 592,99 Kč	696 920,56 Kč	1 479 626,57 Kč
Odpisy	0,00 Kč	31 000,00 Kč	31 000,00 Kč	31 000,00 Kč	14 000,00 Kč	14 000,00 Kč
Změna zásob	-75 000,00 Kč	75 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Investiční CF	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-51 000,00 Kč	0,00 Kč	-70 000,00 Kč
Změna DM	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-51 000,00 Kč	0,00 Kč	-70 000,00 Kč
Finanční CF	0,00 Kč	0,00 Kč	848 564,10 Kč	-180 035,75 Kč	-196 924,35 Kč	-215 397,21 Kč
Dopady změn dlouhodobých Z.	0,00 Kč	0,00 Kč	848 564,10 Kč	-180 035,75 Kč	-196 924,35 Kč	-215 397,21 Kč
Celkové CF	-75 000,00 Kč	-472 726,20 Kč	198 816,29 Kč	-233 628,74 Kč	513 996,21 Kč	1 208 229,36 Kč
Stav peněz na konci	925 000,00 Kč	452 273,80 Kč	651 090,09 Kč	417 461,35 Kč	931 457,56 Kč	2 139 686,93 Kč

Výkaz CF - Realistická var.	Otevření	2023	2024	2025	2026	2027
Stav peněz na začátku	1 000 000,00 Kč	925 000,00 Kč	672 901,90 Kč	1 587 003,69 Kč	2 151 195,81 Kč	2 989 582,95 Kč
Provozní CF	-75 000,00 Kč	-252 098,10 Kč	65 537,69 Kč	795 227,87 Kč	1 035 311,49 Kč	3 763 455,05 Kč
VH za účetní období	0,00 Kč	-358 098,10 Kč	34 537,69 Kč	764 227,87 Kč	1 021 311,49 Kč	3 749 455,05 Kč
Odpisy	0,00 Kč	31 000,00 Kč	31 000,00 Kč	31 000,00 Kč	14 000,00 Kč	14 000,00 Kč
Změna zásob	-75 000,00 Kč	75 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Investiční CF	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-51 000,00 Kč	0,00 Kč	-70 000,00 Kč
Změna DM	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-51 000,00 Kč	0,00 Kč	-70 000,00 Kč
Finanční CF	0,00 Kč	0,00 Kč	848 564,10 Kč	-180 035,75 Kč	-196 924,35 Kč	-215 397,21 Kč
Dopady změn dlouhodobých Z.	0,00 Kč	0,00 Kč	848 564,10 Kč	-180 035,75 Kč	-196 924,35 Kč	-215 397,21 Kč
Celkové CF	-75 000,00 Kč	-252 098,10 Kč	914 101,79 Kč	564 192,12 Kč	838 387,14 Kč	3 478 057,84 Kč
Stav peněz na konci	925 000,00 Kč	672 901,90 Kč	1 587 003,69 Kč	2 151 195,81 Kč	2 989 582,95 Kč	6 467 640,79 Kč

Výkaz CF - Optimistická var.	Otevření	2023	2024	2025	2026	2027
Stav peněz na začátku	1 000 000,00 Kč	925 000,00 Kč	893 530,00 Kč	2 122 556,91 Kč	3 009 665,04 Kč	6 091 188,24 Kč
Provozní CF	-75 000,00 Kč	-31 470,00 Kč	380 462,81 Kč	1 118 143,88 Kč	3 278 447,55 Kč	7 668 136,95 Kč
VH za účetní období	0,00 Kč	-137 470,00 Kč	349 462,81 Kč	1 087 143,88 Kč	3 264 447,55 Kč	7 654 136,95 Kč
Odpisy	0,00 Kč	31 000,00 Kč	31 000,00 Kč	31 000,00 Kč	14 000,00 Kč	14 000,00 Kč
Změna zásob	-75 000,00 Kč	75 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Investiční CF	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-51 000,00 Kč	0,00 Kč	-70 000,00 Kč
Změna DM	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-51 000,00 Kč	0,00 Kč	-70 000,00 Kč
Finanční CF	0,00 Kč	0,00 Kč	848 564,10 Kč	-180 035,75 Kč	-196 924,35 Kč	-215 397,21 Kč
Dopady změn dlouhodobých Z.	0,00 Kč	0,00 Kč	848 564,10 Kč	-180 035,75 Kč	-196 924,35 Kč	-215 397,21 Kč
Celkové CF	-75 000,00 Kč	-31 470,00 Kč	1 229 026,91 Kč	887 108,13 Kč	3 081 523,20 Kč	7 382 739,74 Kč
Stav peněz na konci	925 000,00 Kč	893 530,00 Kč	2 122 556,91 Kč	3 009 665,04 Kč	6 091 188,24 Kč	13 473 927,98 Kč