

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

**Podnikatelský plán**

Tereza Bartoníčková

Bakalářská práce

2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza BARTONÍČKOVÁ**  
Osobní číslo: **E08609**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Podnikatelský plán**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

### **Zásady pro vypracování:**

Práce se bude zabývat konkrétním podnikatelským plánem.

Obsahem práce bude:

Úvod

1. Základní pojmy

2. Podnikatelský plán (Podnikatelský, Marketingový, Finanční plán, Hodnocení rizik)

3. Konkrétní podnikatelský plán (Popis firmy, Marketingový, Finanční, Personální plán, Hodnocení rizik)

4. Závěr

5. Seznam příloh

6. Seznam použité literatury

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- FINCH, Brian. How to write a business plan. 2nd ed. London : Kogan Page, 2006. 151 s. ISBN 0-7494-4553-X.
- FORT, Jiří; SOUČEK, Ivan . Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- IRWIN, David. Finanční řízení : podpora klíčových rozhodnutí. 1. české vyd. . Praha : Profess Consulting, 2005. 232 s. ISBN 80-7259-019-7.
- KNIGHT, Peter. Vysoce efektivní marketingový plán : 15 kroků k úspěchu v podnikání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 143 s. ISBN 978-80-247-1999-3.
- KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária; PETERKA, Jiří. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KRAUSOVÁ, Jaruše. Zakladatelský finanční záměr firmy : do kapsy. 1. vyd. Slaný : Melandrium , 2007. 144 s. ISBN 978-80-86175-54-6.
- VEBER, Jaromír ; SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy : pro všechny podnikatele a manažery, od podnikatelského záměru k zahájení podnikání, jak úspěšně řídit malou a větší firmu, programy podpory podnikání. 1. vyd. Praha : Grada , 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 18. října 2010  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2011

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kolářová, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 19. října 2010

**Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. dubna 2011

Tereza Bartoníčková

**Poděkování:**

Tímto děkuji panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., a svému otci Martinu Bartoníčkovvi za cenné připomínky a rady při vypracování bakalářské práce.

## **Anotace**

Cílem této bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu pro vybudování sportovní haly v optimistické a pesimistické variantě. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s podnikáním. Dále je zde vytvořena struktura podnikatelského plánu, na jejímž základě je vypracována část praktická.

## **Klíčová slova**

podnik, podnikání, plán, plánování, podnikatelský plán

## **Tittle**

Business plan

## **Annotation**

The aim of this graduation thesis is to draw up a business plan to build a new sports hall in an optimistic and pessimistic view. The thesis is divided into two parts – theoretical and practical. In the theoretical part, basic terms related to business are explained. It also includes a structure of the business plan. This structure is used as a base for developing the practical part.

## **Keywords**

company, business, plan, planning, Business plan

# OBSAH

Seznam obrázků.....	7
Seznam tabulek.....	7
Úvod .....	8
1 Základní pojmy .....	10
1.1 Podnikání .....	10
1.2 Plánování.....	15
1.2.1 Postup při sestavování plánů .....	18
1.2.2 Členění plánů.....	20
1.3 Shrnutí.....	22
2 Podnikatelský plán .....	23
2.1 Účel podnikatelského plánu .....	23
2.2 Zásady tvorby podnikatelského plánu .....	24
2.3 Struktura podnikatelského plánu.....	24
2.3.1 Titulní strana.....	25
2.3.2 Realizační resumé.....	25
2.3.3 Charakteristika podniku.....	26
2.3.4 Klíčové osobnosti .....	26
2.3.5 Popis podnikatelské příležitosti .....	27
2.3.6 Analýza okolí.....	27
2.3.7 Marketingový mix .....	27
2.3.8 Personální zdroje .....	29
2.3.9 Finanční plán .....	29
2.3.10 Hodnocení rizik .....	30
2.3.11 Přílohy .....	31
2.4 Shrnutí.....	31
3 Praktická část .....	32
3.1 Realizační resumé .....	32
3.2 Charakteristika podniku .....	32
3.3 Klíčové osobnosti.....	33
3.4 Popis podnikatelské příležitosti .....	33
3.5 Analýza trhu.....	33
3.5.1 Analýza vlivu makrookolí .....	33
3.5.2 Analýza konkurence .....	35
3.5.3 Vymezení klíčových hrozeb a příležitostí.....	36

3.6	Marketingový mix.....	38
3.6.1	Produkt – Služba.....	38
3.6.2	Cena a cenová politika.....	39
3.6.3	Podpora prodeje.....	40
3.6.4	Místo.....	40
3.7	Finanční plán.....	41
3.7.1	Zakladatelský rozpočet.....	41
3.7.2	Předpokládané náklady.....	44
3.7.3	Předpokládané tržby.....	45
3.7.4	Hospodářský výsledek.....	46
	Závěr.....	47
	Zdroje.....	49
	Seznam příloh.....	51



## Seznam obrázků

Obr. č. 1 Náplň plánů .....	17
Obr. č. 2 Postup tvorby plánu .....	19

## Seznam tabulek

Tab. č. 1 Ceny tenisu .....	39
Tab. č. 2 Ceny badmintonu.....	39
Tab. č. 3 Ceny fotbalu .....	40
Tab. č. 4 Ceny víceúčelového hřiště.....	40
Tab. č. 5 Náklady na zahájení činnosti.....	41
Tab. č. 6 Náklady na výstavbu haly.....	42
Tab. č. 7 Náklady na vybavení haly .....	42
Tab. č. 8 Celkové náklady na výstavbu .....	43
Tab. č. 9 Výpočet splátek úvěru .....	43
Tab. č. 10 Předpokládané náklady v první roce .....	44
Tab. č. 11 Odpisy.....	45
Tab. č. 12 Výše předpokládaných tržeb – optimistická varianta.....	45
Tab. č. 13 Výše předpokládaných tržeb – pesimistická varianta.....	46

# Úvod

Firma HABR spol. s r.o. Trutnov má za sebou dlouholeté zkušenosti. Začínala úplně od nuly jako sdružení fyzických osob, až se dopracovala ke společnosti s ručením omezeným a vybudovala si stálou klientelu na českém trhu. Zabývá se převážně hromosvodářskou činností, ale mimo jiné má i pension Habr v Horním Maršově a tenisové kurty. S nápadem postavit sportovní halu přišli již před několika lety. Prvním plánem bylo postavit tenisovou nafukovací halu v Horním Maršově přímo vedle tenisových kurtů. Dokonce už na toto místo byli pozváni odborníci pro vyslovení svých názorů a nabídek. Z tohoto plánu nakonec sešlo a bylo rozhodnuto postavit pevnou sportovní halu, kterou bude možno využívat pro tenis, badminton a jiné společenské sporty, přímo v centru města Trutnov. Důvodem byla lepší dostupnost pro zákazníky. Jelikož jedním z majitelů firmy HABR je můj otec, dozvěděla jsem se o tomto nápadu. Já sama mám sport velmi ráda, tak mi přišlo jako zajímavý nápad mu nabídnout vypracování podnikatelského plánu.

**Cílem bakalářské práce bude vytvořit návrh podnikatelského plánu na sportovní halu v optimistické a pesimistické variantě.**

Tato práce se bude skládat ze dvou hlavních kapitol. V první části - teoretické bude nejprve rozebráno spojení Podnikatelský plán. Nejdříve bude popsán proces, jak vzniká podnik. Tedy kdo je podnikatel, co je to podnik a jaké máme formy podnikání. Dále bude vysvětlen pojem plánování a vše důležité co s ním souvisí. Jaké druhy plánů existují a jak by se mělo postupovat při sestavování plánů. Hlavní kapitolou této teoretické části bude podnikatelský plán, jako celek. Tato kapitola bude velmi důležitá, protože na ní stojí praktická část bakalářské práce. Ne jen, že bude zmíněn účel podnikatelských plánů a zásady jeho správného vypracování, ale hlavně bude popsáno, jak by měla vypadat jeho struktura. Každá část této struktury bude podrobněji přiblížena.

Praktická část se řídí osnovou vytvořenou v teoretické části. Bude představena společnost HABR spol. s r.o. a zejména jejich vize. Proč vlastně se tento podnikatelský plán sestavuje. Proč se tato společnost chce rozšiřovat.

Než jakákoliv firma rozjede nějaký svůj projekt, je důležité si udělat analýzu okolí, ta nebude chybět ani tady. Bude zpracována analýza okolí v podobě SWOT analýzy, PEST analýzy a analýzy konkurence. Pro vymezení ceny a cenové politiky, bude vypracován marketingový mix. Nemenší část bude věnována finančnímu plánu, kde budou vypočítané

potřebné náklady na zahájení činnosti, na výstavbu haly, náklady na vybavení a celkové náklady, které budou potřeba na vybudování tohoto projektu. Dále budou spočítány předpokládané náklady a tržby v prvním roce. Při výpočtu budou zvoleny dvě varianty - pesimistická a optimistická. Firma bude vědět, jestli bude potřebovat i cizí finanční prostředky nebo ji budou stačit vlastní, zda se jí tento projekt vyplatí, bude-li ji přinášet i zisk a v jakém časovém horizontu bude firma tento projekt schopná splatit. To vše bude rozpracováno v jedné z posledních kapitol této bakalářské práce.

Na konci této práce budou dvě přílohy (Příloha č.1 a č.2), ve kterých bude blíže představen pozemek, kde by se měla sportovní hala v nejbližších letech vybudovat, půjde-li vše podle plánů.

# 1 Základní pojmy

V této kapitole budou vysvětleny základní pojmy související s tématem této bakalářské práce. Název této bakalářské práce je Podnikatelský plán, tudíž budou vysvětleny pojmy související jak s podnikáním, tak s plánováním.

## 1.1 Podnikání

Když se rozhodneme, začít podnikat, ze všeho nejdříve se musíme stát podnikatelem. **Podnikatel** je podle § 2 odst. 2 Obchodního zákoníku (dále jen ObchZ):

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů (např. lékaři, tlumočníci, překladatelé, daňoví poradci, auditoři aj.),
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

V definici podnikatel, byl zmíněn pojem obchodní rejstřík. **Obchodní rejstřík** je podle §27 ObchZ veřejný seznam, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích. Obchodní rejstřík je veden v elektronické podobě a vede ho určení soud - rejstříkový soud.

Do obchodního rejstříku podle §34 odst. 1 ObchZ musí být zapsány:

- a) obchodní společnosti a družstva,
- b) zahraniční osoby podle § 21 odst. 4,
- c) fyzické osoby, které jsou podnikateli a mají bydliště v České republice a osoby podle § 21 odst. 5, které podnikají na území České republiky, pokud o zápis požádají,
- d) další osoby, stanoví-li povinnost jejich zápisu zvláštní právní předpis.

§34 odst. 2 ObchZ praví že, fyzická osoba, která je podnikatelem, se zapíše do obchodního rejstříku vždy, jestliže výše jejich výnosů nebo příjmů snížených o daň

z přidané hodnoty, je-li součástí výnosů nebo příjmů, dosáhla nebo přesáhla za dvě po sobě bezprostředně následující účetní období v průměru částku sto dvacet milionů Kč.

Staneme-li se podnikatelem, můžeme si založit podnik. **Podnikem** se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podniky lze dělit podle různých hledisek, např. takto:

**a) podle zaměření :**

- výrobní,
- obchodní,
- finanční,
- podniky služeb,
- dopravní podniky
- a jiné.

**b) podle velikosti:**

- malý podnikatel - zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- střední podnikatel - zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- drobný podnikatel - zaměstnává méně než 10 zaměstnanců.

**c) podle právní formy podnikání:**

Podnik jako základní jednotka, v níž je realizována podnikatelská činnost, může nabývat různých právních forem. Nejjednodušší formou podnikání je podnik jednotlivce, tj. živnost.

**Živnost** je definovaná jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených Živnostenským zákonem č. 455/1991 Sb. Uplatňuje se tam, kde se předpokládá osobní výkon podnikatelských aktivit živnostníkem. K založení živnosti není potřeba základní kapitál, ale pro vybrané případy je nezbytná odborná způsobilost doložená předepsanou formou. Nevýhodou této formy podnikání je relativně vysoká míra rizika spojená s podnikatelskou činností, neboť podnikatel ručí i svým osobním majetkem.

Složitější formou podnikání jsou obchodní společnosti. Rozlišují se dvě základní skupiny, a to osobní obchodní společnosti a kapitálové obchodní společnosti.

- osobní obchodní společnosti:
  - veřejná obchodní společnost (v.o.s.),
  - komanditní společnost (k.o.).

**Veřejná obchodní společnost** (veř. obch. spol., v.o.s.) – veřejnou obchodní společnost musí založit alespoň dvě osoby podnikající pod společnou firmou, mohou to být jak fyzické, tak právnické. Všichni společníci ručí společně, nerozdílně a veškerým svým majetkem. Uzavírá se společenská smlouva a pro společníky platí zákaz konkurence, což znamená, že bez svolení ostatních společníků nesmí společník podnikat v předmětu podnikání společnosti. Blíže a přesněji viz ObchZ. Výhodou tohoto druhu společnosti je, že společníci nemají stanovenou povinnou výši základního kapitálu či vkladu.

**Komanditní společnost (kom. spol., k.s.)** – v této společnosti působí dvě osoby či dvě skupiny společníků, komanditisté a komplementáři. Komanditisté ručí za závazky společnosti jen do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Komplementáři ručí za závazky společnosti celým svým majetkem (tedy neomezeně) a jsou podle ObchZ jako jediní oprávněni k obchodnímu vedení společnosti. Ale tato vlastnost je pro komplementáře nevýhodou v tom, že ručí za závazky společnosti neomezeně, a pro komanditisty, že nemohou rozhodovat o vedení společnosti. Minimální vklad mají pouze komanditisté, a to 5.000 Kč. Tento druh společnosti se také uzavírá společenskou smlouvou. Mezi výhody této společnosti je, že není nutný základní kapitál a komanditisté nemají zákaz konkurence.

Tyto formy se uplatňují všude tam, kde se jedná o relativně malý rozměr podnikání, který nevyžaduje silné kapitálové zázemí.

- kapitálové společnosti:
  - akciová společnost (a.s.),
  - společnost s ručením omezeným (s.r.o.).

**Společnost s ručením omezeným (spol. s r.o., s.r.o.)** – mohou ji tvořit fyzické i právnické osoby, avšak může být založen jen jednou osobou a nesmí mít více jak 50 společníků. Základní kapitál této společnosti je tvořen vklady společníků a ti ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku. Výše

vkladu společníka musí činit alespoň 20.000 Kč. Výše základního kapitálu společnosti musí činit alespoň 200.000 Kč. Spol. s r.o. vytváří spolu ještě s akciovou společností povinně rezervní fond. Zakládá se společenskou smlouvou, ve které je uvedeno, kdo je nejvyšším orgánem a kdo je statutárním orgánem. V tomto případě nejvyšším orgánem je valná hromada společníků a statutárním orgánem jsou jednatelé. Mezi jednu z nevýhod patří, že má omezený počet pracovníků maximálně 590.

**Akciová společnost (akc. spol., a.s.)** – tato forma je vhodná pro větší podniky. A.s. odpovídá celým svým majetkem, akcionáři neručí za závazky společnosti. Základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Akciová společnost vzniká na základě uzavření zakladatelské smlouvy. Pokud ovšem společnost zakládá jen jediná osoba a to právnická, pak vzniká na základě zakladatelské listiny. Základní kapitál společnosti založené s veřejnou nabídkou akcií musí činit alespoň 20.000.000 Kč, nestanoví-li zvláštní právní předpis vyšší částku. Základní kapitál společnosti založené bez veřejné nabídky akcií musí činit alespoň 2.000.000 Kč. Jak už bylo výše uvedeno, tato společnost vytváří povinně rezervní fond. Akciová společnost má tři orgány – nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem je představenstvo, a jako třetí je dozorčí rada. U akciové společnosti jsou důležité tři pojmy, a to akcie, dividendy a tantiéma. Akcie je cenný papír, který představuje podíl na základním kapitálu akciové společnosti. Každá akcie musí znít na určitou nominální hodnotu a součet všech nominálních hodnot akcií tvoří základní kapitál akciové společnosti. Dividendy je důchod akcionáře plynoucí z vlastnictví akcií. A nakonec tantiéma, což je odměna členů představenstva a dozorčí rady vyplácená ze zisku. Tato společnost je jednou z nejsložitějších společností, co se týče zakládání a administrativy. Oproti těmto dvěma nevýhodám má výhodu třeba v tom, že akcionáři neručí za závazky společnosti.

Tyto společnosti naopak předpokládají, že vlastníci přinesou kapitál. Kapitál a práce je v těchto společnostech oddělená, výkon řídicí práce vykonává profesionální management. Nejdokonalejší právní formou podnikání je akciová společnost, kde akcionáři prostřednictvím své investice vytvářejí základní jmění a až na drobné výjimky mohou provozovat jakýkoliv druh podnikatelské činnosti (výjimka banky, investiční společnosti apod.).

Další formou podnikání jsou **družstva**, která mají značnou tradici zvláště v zemědělství. Jedná se o vysoce flexibilní formu podnikání. Dá se charakterizovat i jako společenství neuzavřeného počtu osob, založené za účelem podnikání nebo zajišťování

hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů. Rozeznáváme družstva výrobní, spotřební, zemědělská, bytová aj.

**Státní podnik** je zachován pro potřeby podnikání v oborech, kde si svůj vliv hodlá ponechat stát.

Poslední právní formou jsou **ostatní formy**, které jsou spojeny převážně s neziskovým charakterem činnosti. Jedná se o různá dobrovolná sdružení, nadace apod. Tyto organizace mají obvykle jiný než podnikatelský význam a rovněž se řídí zvláštní legislativou.<sup>1</sup>

#### d) podle formy vlastnictví:

- soukromé,
- státní,
- družstevní.

Pod podnikem si nejčastěji představíme nějakou firmu, obchodní firmu. **Obchodní firmou** se rozumí název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod touto firmou.<sup>2</sup> Je-li vše, co bylo výše zmíněno, vyřešené, můžeme začít podnikat.

**Podnikání** lze definovat podle ObchZ jako soustavná činnost, prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Všechny uvedené znaky mají být naplněny současně.<sup>3</sup>

**Místem podnikání** fyzické osoby je podle §2 odst. 3 ObchZ adresa zapsaná jako její místo podnikání v obchodním rejstříku nebo v jiné zákonem upravené evidenci. Podnikatel je povinen zapisovat do obchodního rejstříku své skutečné místo podnikání. Sídlem organizační složky podniku se rozumí adresa jejího umístění. S podnikáním souvisí také pojem neoprávněné podnikání.

**Neoprávněné podnikání** lze definovat jak podle Živnostenského zákona, tak podle Trestního zákona. Ze živnostenského zákona vyplývá, že neoprávněným podnikáním je

---

<sup>1</sup> ŽÁK, M.. Velká ekonomická encyklopedie. 2., rozš. vyd. Praha : Linde, 2002. 887 s. ISBN 80-7201-381-5. (577-578)

<sup>2</sup> BUCHTA, M. Nauka o podniku : pro kombinovanou formu studia. první . Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 8 s.

<sup>3</sup> KOŽENÁ, M.. Manažerská ekonomika : teorie pro praxi. Vyd. 1. V Praze : C.H. Beck, 2007. 216 s.



provozování činnosti, která je předmětem živnosti, bez živnostenského oprávnění pro tuto živnost. Podle trestního zákona je neoprávněné podnikání trestný čin, jehož se dopustí ten, kdo neoprávněně ve větším rozsahu poskytuje služby nebo provozuje výrobní nebo jiné výtěžné podnikání.<sup>4</sup>

Další věcí, která je v podnikání zakázána je **nekalá soutěž**. §44 odst. 1 ObchZ definuje nekalou soutěž jako, jednání v hospodářské soutěži nebo v hospodářském styku, které je v rozporu s dobrými mravy soutěže a je způsobilé přivodit újmu jiným soutěžitelům, spotřebitelům nebo dalším zákazníkům.

Nekalou soutěží je zejména:

- a) klamavá reklama,
- b) klamavé označování zboží a služeb,
- c) vyvolávání nebezpečí záměny,
- d) parazitování na pověsti podniku, výrobků či služeb jiného soutěžitele,
- e) podplácení,
- f) zlehčování,
- g) srovnávací reklama,
- h) porušování obchodního tajemství,
- i) ohrožování zdraví spotřebitelů a životního prostředí.

Na závěr této podkapitoly bych chtěla zmínit, že takto, jak to bylo výše řečeno, že stačí se stát podnikatele, založit si podnik a začít podnikat, je řečeno velmi zjednodušeně. Každý člověk, než začne podnikat, musí si vše řádně naplánovat, aby jeho podnikání hned na začátku nezkrachovalo.

## **1.2 Plánování**

**Plánování** je výchozím bodem, který předchází výkon všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na vedení, koordinaci, organizování,

---

<sup>4</sup> Business.center.cz [online]. 2010 [cit. 2010-12-27]. Slovník pojmů. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p350-neopravnene-podnikani.aspx>>.

komunikaci, kontrole.<sup>5</sup> Jinými slovy: „Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít.“<sup>6</sup>

Plánování v každé organizaci plní následující úkoly:

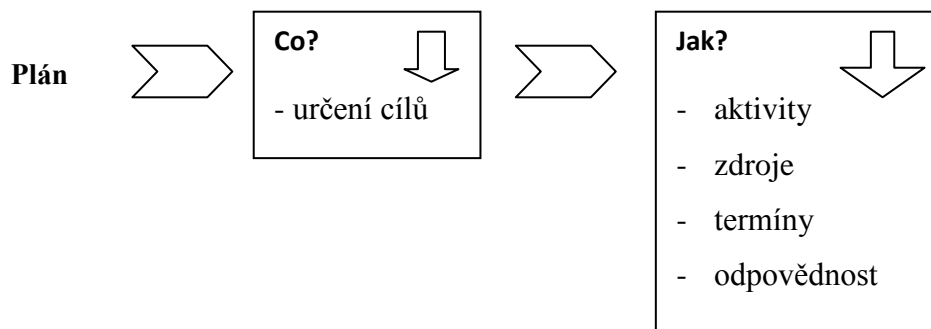
- Je nástrojem rozvoje organizace. Směr rozvoje organizace se má určovat především plány, její chování by tak nemělo být ve vleku dění. Plány musí být základním nástrojem určujícím budoucí rozvoj organizace a jejích složek. Prostřednictvím plánů se musí realizovat rozhodující změny, které jsou připraveny profesionálními strukturami organizace.
- Je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. V organizaci se zpravidla sestavuje řada plánů, které na sebe musí navazovat:
  - z časového hlediska, tzv. propojení strategických, taktických, operativních plánů,
  - z věcného hlediska, tzn. provázanost plánů obchodních, výrobních, personálních, technického rozvoje, investic, finančních aj.,
  - z hlediska organizačních úrovní – lze hovořit o kaskádě plánů, od celkových celopodnikových plánů až po plány jednotlivých útvarů.

Ačkoli se podoba plánů bude lišit, každý plán by měl svým obsahem dát odpověď na následující dvě otázky: čeho a jakým způsobem se má dosáhnout? (viz. obr. č. 1)

---

<sup>5</sup> VEBER, J.. Management : základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 700 s.

<sup>6</sup> WEIHRICH, H.; KOONTZ, H. Management. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s.



**Obr. č. 1 Náplň plánů<sup>7</sup>**

Bez jasných cílů se řízení stává nahodilým procesem. Od žádného jednotlivce a od žádné skupiny nelze očekávat vysokou výkonnost a efektivnost, jestliže nebude stanoven jasný cíl. Cíl je konkretizovaná představa budoucího stavu, resp. výsledku, kterého má dosáhnout příslušný objekt, pro něhož je plán sestavován. Při určování cílů plánu je třeba mít na zřeteli požadavky:

- **Priorit** – v obsahu plánu by se přednostně měly objevit takové cíle, které mají rozhodující význam pro daný objekt plánování.
- **Měřitelnosti** – má-li cíl prezentovat žádoucí stav, budoucí skutečnost a být zároveň vodítkem pro jejich dosažení, je nutné, aby specifikace cíle/ů byla co nejsrozumitelnější. Není vhodné používat výrazy typu „mělo by se“, „bylo by žádoucí“ apod., ze kterých není rozumné, zda jde o jednoznačný úkol či o „zbožné přání“.
- **Přiměřenost** – přiměřenost by měla být promítnuta do věcné náplně cílů. Na jedné straně musí být cíle přiměřené s ohledem na okolí vývoje (zvláště pak chování konkurence), na druhé straně musí korespondovat s možnostmi (zdroji) organizace.

Požadovaných změn, resp. cílů se dosahuje uskutečněním opatření, činností, procesů, což jsou tzv. **aktivity**.

Faktická realizace plánů se neobejde bez zabezpečení zdrojů. Zdroje se v řadě případů stávají limitujícím faktorem ovlivňujícím ostatní stavební kameny plánů, tzn. cíle, aktivity, termíny.

<sup>7</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, JAMES L., ICEVICH, John M. Management. Vyd. 1. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3. [vypracováno dle]

Pod pojmem **zdroje** lze chápat různé materiální i nemateriální prvky, které jsou nutné k naplnění plánovaných záměrů. Například:

- finanční prostředky,
- personální zabezpečení, zvláště pak v požadované kvalifikační struktuře,
- kapacity (výrobní, skladové, prostorové apod.),
- materiální zabezpečení,
- informační zabezpečení,
- know-how,
- infrastruktura apod.

Ne všechny zdroje bývají pro organizaci limitující, a proto jsou v plánech obvykle uvedeny pouze ty zdroje, které jsou omezeny. K takovým nejčastěji patří finanční prostředky, ale mohou to být i kapacity, osvojení si nových technologií atd. Je pochopitelné, že čím přesněji budou určeny požadavky na zdroje, tím vyšší je pravděpodobnost úspěšnosti realizace plánu.

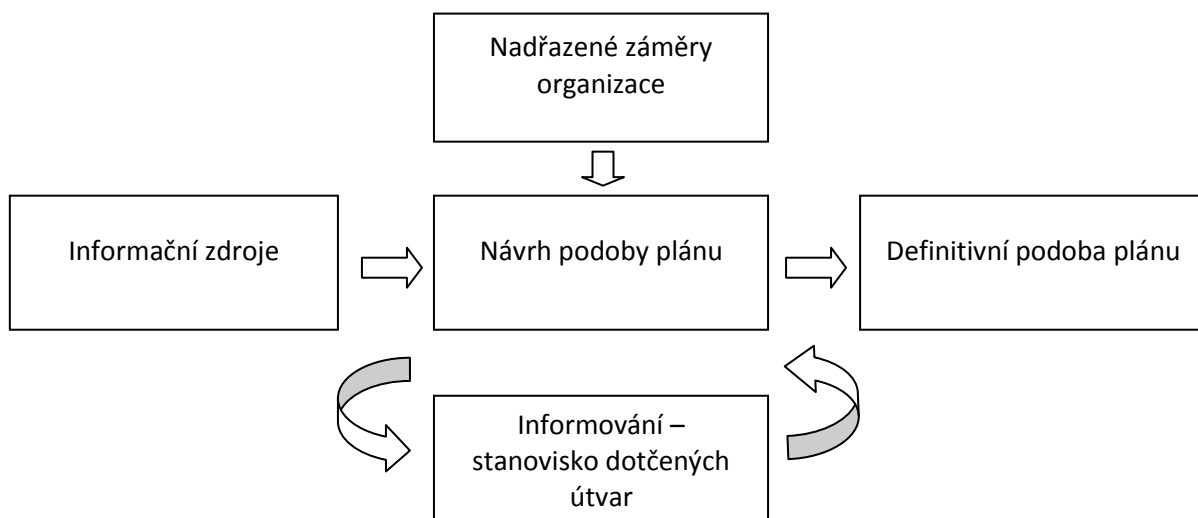
Posledními atributy, které musí plán obsahovat, jsou **termíny a odpovědnost**. V závislosti na charakteru cílů může být v plánu uveden pouze konečný termín a celková odpovědnost nebo s ohledem na strukturu aktivit, které vedou k realizaci plánu, mohou být pro každou aktivitu rozvedeny samostatné termíny a dílčí odpovědnosti.

### **1.2.1 Postup při sestavování plánů**

Nejobecnější postup tvorby plánu (viz obrázek č. 2) spočívá v provedení následujících kroků:

- konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace,
- zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu,
- vypracování návrhu plánu,
- seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu,
- stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu,
- korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů,

- schválení a vydání definitivní podoby plánu.



**Obr. č. 2 Postup tvorby plánu<sup>8</sup>**

Východiskem pro sestavování plánu je znalost nadřazených záměrů organizace, které se týkají dané oblasti plánování. Např. při sestavování ročních plánů by mělo respektovat závěry pro danou oblast plánování, určené ve strategických plánech.

Mají-li plány být nástroji, které v rozhodující míře předurčují budoucí vývoj organizace, musí co nejlépe předvídat budoucí vývoj s předstihem. K tomu je nutné mít k dispozici vhodné informace.

Těžiště plánovací činnosti spočívá ve vypracování návrhu plánu. Ten tvoří základ, který je předmětem diskuse, připomínek, stanovisek, projednání, úprav atd., na jejichž konci je definitivní podoba plánu. Postupy a techniky tvorby plánu se budou lišit v závislosti na druhu a charakteru plánu. Vždy je však nutné přihlídnout k nadřazeným záměrům, mít na základě informačních zdrojů přehled o situaci týkající se řízení reality, disponovat co nejpřesnějšími podklady o zdrojích a na základě těchto podkladů vypracovat návrh či několik variant návrhu plánu.

<sup>8</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, JAMES L., ICEVICH, John M. Management. Vyd. 1. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3. [vypracováno dle]

S tímto návrhem plánu by měly být seznámeny dotčené útvary organizace. V první řadě jde o ty útvary, které budou zabezpečovat vlastní realizaci plánu, dále by to měly být útvary, kterých se záměry plánu dotýkají.

Uvedené útvary by měly vypracovat stanovisko k návrhu plánu, popř. uvést připomínky či vlastní doporučení. Na základě těchto stanovisek by zpracovatelé plánu měli provést jeho úpravy a v závislosti na závažnosti změn buď upravený návrh předložit k opětovným připomínkám, nebo již ke schválení.

## 1.2.2 Členění plánů

Plány, které mohou organizace sestavovat, se dají členit podle různých hledisek:

- časového hlediska,
- úrovně rozhodovacího (řídícího) procesu,
- věcné náplně plánu,
- účelu, kterému plány slouží, apod.

Časový horizont plánování je ovlivněn mnoha faktory. Pro řadu výrobních organizací je určen cyklus rekonstrukcí či investiční obnovy výrobního parku. Dalším faktorem je doba potřebná na vývoj a výrobu výrobku, životní cyklus výrobku na trhu. Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:

- **dlouhodobé** – většinou prováděné na více než pětileté období,
- **střednědobé** – pohybující se obvykle v rozsahu jednoho roku až pěti let,
- **krátkodobé** – pokrývá obvykle roční, popř. i kratší období.

Z hlediska rozhodovacího procesu rozlišujeme plány:

- **strategické,**
- **taktické,**
- **operativní.**

Ve **strategických plánech** jsou konkretizovány strategické záměry organizace. Strategický plán vypracovává vrcholový management. Tyto plány by měly komplexně určovat vývoj organizace na delší časový horizont.

**Taktické plány** směřují k uskutečnění strategických plánů. Specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období (zpravidla rok), na které je daný taktický plán sestavován. Taktické plány se obvykle sestavují ve věcné struktuře, odpovídající funkční nebo útvarové podobě organizace. Tyto plány jsou schvalovány top managementem, ale jejich příprava je náplní činnosti středního managementu (štábních útvarů).

**Operativní plány**, jsou sestavovány na čtvrtletí, popř. i kratší časový úseky, měsíce, týdny, dny, směny (tím jsou přesně určeny termíny). Při přípravě operativních plánů jsou respektovány záměry taktických plánů. Při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích a je adresně určena odpovědnost pracovníků realizujících plány. Vypracování operativního plánu je záležitostí středního managementu, v případě denních či směnových plánů pak managementu první linie. Vypracování operativních plánů představuje obvykle dobře strukturovaný rozhodovací problém, takže se pro vypracování operativních plánů obvykle využívá standardních počítačových programů.<sup>9</sup>

Věcná náplň plánů souvisí do značné míry s předmětem činnosti organizace. Vedle standardního okruhu plánů, mezi něž patří plány finanční, personální, investiční, marketingu, popř. výzkumu a vývoje, jsou v organizacích sestavovány plány, které korespondují s náplní činnosti organizace. Půjde-li o výrobní podnik, významná úloha ve struktuře plánů bude příslušet plánu odbytu, výroby, zásobování, pro zdravotnické zařízení bude mít dominantní úlohu ve struktuře plánů plán zdravotních výkonů.

Plány mohou sloužit k různým účelům. Řídící články organizace využívají plánů jako přímého nástroje řízení. Plány ovšem mohou sloužit také jako podklady pro získání úvěrů. V tomto případě je třeba plány dopracovat do podoby tzv. **podnikatelských plánů**, kterou příslušné bankovní instituci či jiní investoři vyžadují pro svá rozhodování.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> DONNELLY, James H., GIBSON, JAMES L., ICEVICH, John M. Management. Vyd. 1. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

<sup>10</sup> VEBER, J.. Management : základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 51-61 s. ISBN 80-7261-029-5.

### **1.3      *Shrnutí***

V první kapitole z teoretické části této bakalářské práce bylo rozebráno spojení Podnikatelský plán. Nejprve pojmy související s podnikáním. Například jako je podnikatel, podnik a podnikání. Dále možné formy podnikání, ale také, co je to neoprávněné podnikání nebo nekalá soutěž. V druhé části byl vysvětlen pojem plánování. Jaké úlohy plní plánování, jaký by měl být cíl plánování. Nechyběl ani postup při sestavování plánu, nebo členění plánů, jak z hlediska časového, tak z hlediska rozhodovacího procesu.



## 2 Podnikatelský plán

**Podnikatelský plán** (business plan) lze definovat jako dokument, který popisuje základní smysl existence firmy, dlouhodobý cíl a cestu k jeho dosažení. Objasňuje podnikatelský záměr ve vztahu ke konkurenci a potřebným finančním prostředkům.<sup>11</sup>

### 2.1 Účel podnikatelského plánu

Na podnikatelském plánu budou zainteresováni tři typy osob:

- **majitelé**, kteří myslí hlavně na budoucnost podniku ( I. skupina),
- **manažeři**, kteří podnik řídí ( II. skupina),
- **potencionální investoři**, kteří hodlají vstoupit do podniku buď jako rizikovní investoři, nebo jako bankéři, kteří úvěrují podnik ( III. skupina).

#### I. Skupina zainteresovaných osob – majitelé

Majitelé mají podnikatelské plány zejména pro plánování budoucnosti svých podniků (strategické plány). To však nic nemění na skutečnosti, že je budou též používat pro řízení růstu podniku, plánování změn apod.

#### II. Skupina zainteresovaných osob – manažeři

Manažeři jsou v podnicích zapojeni jednak do přípravy podnikatelských plánů, jednak jsou uživateli a příjemci výhod podnikatelských plánů. Dá se říci, že podnikatelské plány mohou být hlavním plánovacím nástrojem v rukách manažerů.

#### III. Skupina zainteresovaných osob – investoři

Jak banky, tak ostatní investoři mají zájem na tom, aby získali svoje investované peníze zpět s patřičným ziskem. Nicméně s výjimkou tohoto bodu se jejich další cíle značně liší. Banka se bude chtít ujistit, že během doby splatnosti půjčky bude podnik schopen splácet jak jistinu, tak úroky. Toto hledisko ostatní investory moc nezajímá. Investorům se jejich investice vrátí zpět teprve v momentě prodeje, tedy často v horizontu mnoha let.

Tyto výše tři zmíněné skupiny lidí se budou společně snažit o **hodnocení proveditelnosti a životaschopnosti zakázky nebo projektu**. Dále o **vytvoření cílů**

---

<sup>11</sup> VEBER, J.. Management : základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5. (51-61)

a **rozpočtů** a o **kalkulace** – kolik peněz bude třeba. Jaké množství a typ financí budou požadovaný.<sup>12</sup>

## 2.2 *Zásady tvorby podnikatelského plánu*

K tomu, aby podnikání bylo úspěšné, se doporučuje respektovat během celé tvorby podnikatelského plánu následující zásady:

- stručnost (rozsah podnikatelského plánu by neměl být vyšší než 50 stran),
- přehlednost (logický sled a návaznost skutečností uváděných v plánu),
- jednoduchost (nezacházet do technických a technologických detailů),
- věrohodnost (pravdivost uváděných údajů a reálnost predikovaného vývoje),
- respektování rizika (identifikace rizika, variantnost navrhovaných řešení),
- orientace na budoucnost (analýza trendů, zpracování prognóz).<sup>13</sup>

## 2.3 *Struktura podnikatelského plánu*

V odborné literatuře se uvádí velké množství struktur podnikatelského plánu<sup>14 15</sup>. Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí, některé atributy by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať již je vypracováván pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu lidí.

Tři základní atributy, které by každý podnikatelský plán měl obsahovat:

- popis podnikatelského záměru,
- ekonomické propočty,
- přílohy.

---

<sup>12</sup> KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA, J.. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno : Computer Press, c2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0(váz.).

<sup>13</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J.. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. ISBN 80-247-1069-2, str. 92

<sup>14</sup> BLACKWELL E. Podnikatelský plán. Průvodce pro malé střední podnikatele. 1. vyd. Praha: Readers International Pratur, 1993, 134 s. ISBN 80-901454-1-8.

<sup>15</sup> KEŘKOVSKÝ, M., KORÁB, V., PUTNOVÁ, A. Co byste měli vědět, než se pustíte do podnikání. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, Magistrát města Brna, 1996, 48s.

Níže bude struktura podnikatelského plánu rozdělena na podrobnější části, než jsou tyto tři základní atributy.

### 2.3.1 Titulní strana

Titulní strana někdy udávána jako obsah. Titulní strana podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by zde měly být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty (telefon, e-mail), popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho strukturu.

### 2.3.2 Realizační resumé

Realizační resumé neboli stručný souhrn se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek (2-7 stran). Pokud je zpracován pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročítat podnikatelský jako celek. Proto je nutné této části věnovat mimořádnou pozornost.<sup>16</sup>

Součástí realizačního resumé by mělo být:

- název a adresa firmy, číslo telefonu a faxu, kontaktní osoby,
- **charakteristika produktu, resp. služby**, které jsou náplní projektu, jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci,
- **popis trhů**, na kterých se chce firma uplatnit, a distribučních cest, kterých hodlá využít k dosažení těchto cílů,
- **strategické zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let**, vč. jejich dlouhodobých cílů, způsobů jejich dosažení těchto cílů i uvedení fáze podnikatelské činnosti, ve které se firma nachází,
- **zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy** ve vztahu k danému projektu,

---

<sup>16</sup> KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA, J.. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno : Computer Press, c2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0(váz.).

- **finanční aspekty** zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu.<sup>17</sup>

### 2.3.3 Charakteristika podniku

Tato část podnikatelského záměru by měla postihnout jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení.<sup>18</sup> Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta.

Klíčovými prvky této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky nebo služby,
- umístění / lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku / organizační schéma,
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
- příprava podnikatele – znalostí vybavení a předchozí praxe či reference.<sup>19</sup>

### 2.3.4 Klíčové osobnosti

Tato kapitola je pro investory důležitým informačním zdrojem pro posouzení organizace a většinou ji čtou jako první. Klíčovým osobnostem přikládají pro úspěch organizace mimořádný význam a časté je tvrzení, že dobré vedení s průměrným výrobkem je lepší než průměrné vedení s prvotřídním výrobkem. Při představování klíčových osobností se začíná jejich vzděláním a dosavadními praktickými zkušenostmi, zejména v řídicích funkcích. Úplné životopisy nejsou nutné, ty patří spíše do přílohy. Rozsah této kapitoly postačí na půl strany až jednu formátu A4.

Delikátní téma někdy představují platy, podíl na zisku nebo další požitky klíčových osobností. Ve zdůvodnění se doporučuje uvést pro srovnání dřívější platy klíčových osobností nebo zveřejňované průměrné platy u srovnatelných funkcí<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> FORT, J.; SOUČEK, I. . Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada , 2005. 356 s.

<sup>18</sup> FORT, J.; SOUČEK, I. . Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada , 2005. 356 s.

<sup>19</sup> KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA, J.. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno : Computer Press, c2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0(váz.).

<sup>20</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J.. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. ISBN 80-247-1069-2, 700 s.

### 2.3.5 Popis podnikatelské příležitosti

V této části stručně popsat podnikatelskou příležitost, specifikovat výrobek či službu a velikost trhu. Orientace na existující trh nebo naopak vyplnění mezery na trhu. V čem vidíme přidanou hodnotu pro zákazníka, investora.

U **výrobku** uvést jeho vlastnosti, technické parametry, náročnost výroby, materiály, z kterých bude vyráběn. Podrobnější popis může být doložen v příloze v technické dokumentaci. Je nutné uvést pro jakou cílovou skupinu je výrobek primárně určen. Představíme doplňkové služby, a zda je budeme také poskytovat. Jedná-li se o výrobek zcela nový nebo již známý na trhu. Existuje i varianta známého výrobku při použití nových výrobních postupů či materiálů, které umožní snížit náklady a tím i cenu oproti konkurenci.

U služby zmíníme, komu je služba určena, definovat potenciálního zákazníka. Jakým způsobem budeme službu poskytovat, na co se při tom zaměříme. Kde budeme službu poskytovat a co k tomu budeme potřebovat za zařízení, personální zajištění.<sup>21</sup>

### 2.3.6 Analýza okolí

Analýzu okolí můžeme rozdělit do dvou skupin na makrookolí a mikrookolí. Do makrookolí spadají takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, demografický pohyb obyvatelstva, technologické inovace apod. Souhrnně tyto vlivy lze rozdělit do čtyř hlavních skupin – politické, ekonomické, sociální a technologické. Těmito čtyřmi základními skupinami se zabývá PEST analýza. Naopak mikrookolí se týká dodavatelů, konkurence, finančních institucí, ale také jednotlivých lidí, kteří mají na fungování podniku podstatný vliv. Mikrookolím se zabývá například SWOT analýza nebo třeba analýza konkurence.

### 2.3.7 Marketingový mix

Marketingový mix se skládá ze čtyř základních složek neboli 4P – **výrobek** (Produkt), **cena** (Price), **propagace** (Promotion), **distribuce** (Place). Všechny tyto čtyři složky na sebe vzájemně působí. Úkolem marketingového mixu je nastavit jejich kombinaci tak, aby odpovídala zvolené strategii projektu.

---

<sup>21</sup> Ide-vse.cz [online]. 2008-2010 [cit. 2010-12-27]. Podnikatelský plán. Dostupné z WWW: <<http://www.ide-vse.cz/podnikatelsky-plan.html#5>>.

- **Výrobek a výrobová politika** - Základním rozhodnutím pro firmu bude, zda se soustředí pouze na jediný produkt nebo bude vyrábět více odlišných produktů. Po zodpovězení této otázky je třeba rozhodnout o šíři a hloubce sortimentu, způsobu balení, poprodejních službách, záručních podmínkách a navrhnout konkrétní výrobek (případně i vyvinout prototyp výrobku). Stanovení charakteristik výrobku a nástin výrobové politiky vytváří podklad pro následnou volbu výrobního programu, velikost výrobní jednotky a další prvky.
- **Cena a cenová politika** - Před stanovením prodejní ceny je třeba zvážit jak zvolenou strategii projektu, tak mnoho dalších faktorů. Jedná se především o výši nákladů na jednotku produkce, cenovou politiku hlavních konkurentů, cenovou elasticitu poptávky, poskytované slevy, platební podmínky aj.. Při stanovení prodejní ceny vycházíme z toho, že tato cena nemůže být dlouhodobě pod úrovní nákladů na jednotku produkce. V krátkém období však tato strategie má své opodstatnění. Důvodem mohou být jednak vysoké náklady v první fázi zahájení výroby, které cena není schopna absorbovat, a jednak to může být snaha proniknout na určité segmenty trhu s nízkými cenami nebo silnou konkurencí. Zde si ale musíme uvědomit, že i konkurent může být schopen jít s cenou pod úroveň svých nákladů, aby si udržel svůj podíl na trhu. V každém případě však není možné držet cenu pod úrovní nákladů dlouhodobě, proto by si měl každý podnikatel dopředu zvážit, zda se mu tato strategie vyplatí.
- **Podpora prodeje** - Podporu prodeje využíváme jak při vstupu nového produktu na trh, tak pro udržení tržní pozice a dosažení dlouhodobých cílů projektu. Tato část by proto měla blíže specifikovat formy podpory prodeje a také stanovit náklady spojené s realizací těchto opatření. K základním formám podpory prodeje patří: reklama a propagace, osobní prodej, orientace na značkové zboží, public relations aj.
- **Distribuce** - Hlavními distribučními kanály jsou velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. Distribuční kanál, případně jejich kombinace volíme s ohledem na dodací podmínky, způsob a prostředky

přepravy, optimalizaci dopravních cest a řízení zásob. Důležitá je také ochrana zboží během přepravy.<sup>22</sup>

### 2.3.8 Personální zdroje

Kapitola personální zdroje se spíše používá u rozsáhlejších, komplexnějších podnikatelských plánů, které vyžadují větší tým pracovníků, nebo pokud jsou založeny na využití drahých specialistů či pracovních sil s nedostatkovou kvalifikací na trhu práce. U mikrofirem nebo u podnikání jednotlivce je tato kapitola téměř zbytečná. V těchto případech postačí informace o vlastníkově či vlastnicích, jejich kvalifikacích, zkušenostech a dalším případném potenciálu využitelném pro podnikání zahrnout do části Popis podnikání.<sup>23</sup>

### 2.3.9 Finanční plán

Finanční plán je jedním z nejdůležitějších a z hlediska náročnosti na zpracování jedním z nejnáročnějších dílčích plánů podniku. Hlavním cílem finančního plánování je ukázat investorům, jak se bude vyvíjet finanční situace organizace, když bude dosahovat všech plánovaných cílů.

Finanční plán podniku vychází z podnikové strategie a konkretizuje ji na zvolený časový horizont. Podle délky časového horizontu, na který se plán sestavuje, se může jednat o dlouhodobý (strategický – období delší jednoho roku, zpravidla 3-5 let) nebo krátkodobý (operativní – čtvrtletní, měsíční, dekadový) finanční plán.

**Strategický plán** je zpracováván v agregované podobě, nerozpracovává všechny dílčí oblasti, ale stanovuje souhrnné cílové ukazatele, na které je potřebné se v daném období zaměřit.

**Operativní plán** je sestavován s vysokou mírou podrobnosti a dále se rozpracovává formou rozpočtů na jednotlivé úseky činnosti. Vzhledem k tomu, že finanční výsledky podniku jsou zřejmé z účetních výkazů, jsou nejvhodnější formou finančního plánu „pro forma“ výkazu. Výstupem finančního plánu v ročním časovém horizontu je:

- plán výnosů, nákladů a tvorby zisku,

---

<sup>22</sup> FORT, J.; SOUČEK, I. . Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada , 2005. ??? s.

<sup>23</sup> KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA, J.. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno : Computer Press, c2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0(váz.).

- plánová rozvaha,
- plán peněžních toků,
- plán rozdělení zisku,
- plán externího financování.

V kratším než ročním časovém horizontu je základem finančního plánu plán peněžních toků, tj. příjmů a výdajů.<sup>24</sup>

### 2.3.10 Hodnocení rizik

Součástí každého podnikatelského by měla být analýza rizik, která se snaží předcházet negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů. Čím detailněji, podrobněji a kvalitněji sestavíte podnikatelský plán, tím můžeme riziko snížit.

V zásadě existují čtyři klíčové kroky „řízení“ rizika:

- **Identifikace rizikových faktorů** – promýšlení toho, z jakých důvodů a příčin se náš záměr může „zvrhnout jinam“, než bychom chtěli. Nejsložitější k posouzení a ošetření jsou rizika spojená s externími, především tržními faktory, predikcemi a realizací našich výnosů, vývoje trhu, chování zákazníků, konkurence apod.
- **Kvantifikace rizik** - lze použít různých statistických a matematických metod k vyhodnocení číselného vyjádření daných rizik.
- **Plánování krizových scénářů** - příprava plánů a strategií, pokud by se některé riziko stalo skutečností.
- **Monitoring a „řízení“** – představuje průběžnou a trvalou kontrolu a sledování s rizikem souvisejících faktorů, tedy sledování rizikovou analýzou očekávaných, ale obecně i „neočekávaných“ vlivů zejména externího prostředí.

Dalším nástrojem, který můžeme použít v rámci hodnocení rizika je tzv. analýza citlivosti. Udává citlivost hospodářského výsledku na změně faktorů, které

---

<sup>24</sup> Landa, M., Finanční plánování a likvidita : strategie podniku a finanční plán. Vyd. 1. Praha : Computer Press,2007.vi,180s.



ho ovlivňují. Výsledky této analýzy jsou velice individuální, pro každý podnik rozdílné.<sup>25</sup>

### **2.3.11 Přílohy**

Doplňková část podnikatelského plánu je příloha. V příloze se uvádí vše, co je sice pro daný podnikatelský plán relevantní, ale do předchozích kapitol moc detailní. Jedná se například o technickou dokumentaci k výrobku, ceníky, smlouvy s obchodními partnery, leasingové smlouvy apod.<sup>26</sup>

## **2.4 Shrnutí**

Druhá kapitola pod názvem Podnikatelský plán byla druhou teoretickou částí této bakalářské práce. Nejprve bylo obecně vysvětleno, k čemu podnikatelský plán slouží a jak by měl správně vypadat po formální stránce. Dále už byly rozpracovány jednotlivé části, které má podnikatelský plán obsahovat. V odborné literatuře se neuvádí několik možných řešení pro sestavení podnikatelského plánu, proto byla vybrána ty nejčastěji objevená.

---

<sup>25</sup> KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA, J.. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno : Computer Press, c2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0(váz.).

<sup>26</sup> Ide-vse.cz [online]. 2008-2010 [cit. 2010-12-27]. Podnikatelský plán. Dostupné z WWW: <<http://www.ide-vse.cz/podnikatelsky-plan.html#5>>.

## **3 Praktická část**

Firma HABR spol. s r.o. sídlící ve městě Trutnov se rozhodla investovat své peněžní prostředky do výstavby sportovní haly. Jelikož je jedním z majitelů firmy můj otec, rozhodla jsem se vypracovat podnikatelský projekt pro její výstavbu v rámci této bakalářské práce.

### **3.1 *Realizační resumé***

Na následujících stránkách bude představeno, proč firma HABR spol. s r.o. chce rozvinout svou dosavadní činnost o činnost další, týkající se poskytování služeb v oblasti sportu. Firma má v úmyslu postavit sportovní halu v centru města Trutnov. Sportovní halu bude možné využít k tenisu, badmintonu a dalším sportovním aktivitám, jako je například fotbal, cvičení aerobiku nebo zumbly. V případě zájmu se firma nebude bránit dalším aktivitám. Hala bude vybavena nejmodernější a nejkvalitnější technikou, od povrchu podlahy přes sítě až po klimatizační jednotky. Zajímavostí bude možnost sledování dění v hale z „baru“ velkým proskleným oknem. To bude příjemné v době turnajů. Ve městě Trutnov se prozatím nic takového nenachází, proto pevně věří tomu, že se setká s velkým ohlasem a přiláká zájemce i z okolních měst.

### **3.2 *Charakteristika podniku***

V roce 1992 vzniklo Sdružení Habr Trutnov, Stanislav Sedláček za účelem provádění vnitřní a vnější ochrany před úderem bleskem a přepětím. Později se sdružení dostalo do kontaktu s německou firmou J.Pröpster GmbH, která vyrábí kompletní sortiment hromosvodářského materiálu a přepěťových ochranných systémů. Sdružení se rozhodlo s touto firmou spolupracovat, a proto si v roce 1998 založilo firmu HABR Trutnov spol. s r.o. a tím se stalo obchodním zástupcem této firmy pro Českou republiku. Firma HABR sídlí ve městě Trutnov v Horním Starém Městě. HABR Trutnov nabízí projekci, montáž, revizi a údržbu hromosvodů a uzemnění a systémů vyrovnání potenciálů. Montáž aktivních hromosvodů typu PULSAR a PREVECTRON. V roce 2001 bylo firmě přiděleno firmou Dun & Bradstreet s.r.o. Praha DUNS číslo: 49 517 9046, což je devítimístný číselný kód k jednoznačné identifikaci činnosti firmy a jejich organizačních částí pro usnadnění obchodování zákazníků a dodavatelů s danou společností. Mezi jejich dlouhodobé obchodní partnery patří Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav, ČEZ a.s. – Elektrárny Poříčí,

Policie ČR Hradec Králové – Správa Vč. kraje, město Trutnov, Státní léčebné lázně Janské Lázně a jiné.

Na základě spolupráce s těmito velkými společnostmi si firma ze získaných peněžních prostředků postavila v roce 1994 pension v Horním Maršově a v roce 2005 dva tenisové kurty poblíž tohoto pensionu, které po domluvě může využívat i široká veřejnost, nejen hosté tohoto pensionu.

### **3.3 Klíčové osobnosti**

Mezi klíčové osobnosti toho plánovaného projektu patří čtyři majitelé firmy HABR Trutnov spol. s r.o.:

Martin Bartoníček – jeden ze čtyř majitelů. Zajišťuje kontakt se zákazníkem a vykonává správce pensionu.

Oldřich Hanuš – druhý z majitelů. Pan Hanuš obstarává potřebný materiál.

Stanislav Sedláček – třetí z majitelů. Pan Sedláček zastává činnost revizního technika.

Jan Romančák – čtvrtým z majitelů. Pan Romančák vykonává administrativní činnost.

### **3.4 Popis podnikatelské příležitosti**

Firma HABR má v plánu postavit pevnou, ocelovou sportovní halu v Trutnově v Horním Starém Městě na vlastním pozemku u svého sídla firmy. Sportovní halu bude možno využít převážně k badmintonu, tenisu a ostatním kolektivním sportům (aerobic, zumba, fotbal apod.). Součástí haly bude sociální zázemí s šatnami, recepcí s možností občerstvení a sledování dění v hale a parkoviště.

### **3.5 Analýza trhu**

Analýza trhu se skládá z analýzy makrookolí a mikrookolí. K analýze makrookolí použije PEST analýzu a pro analýzu mikrookolí si udělá analýzu konkurence. Na závěr nebude chybět SWOT analýza.

#### **3.5.1 Analýza vlivu makrookolí**

Pro charakteristiku makrookolí využije PEST analýzu.

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

Pozemek určený na výstavbu sportovní haly se bohužel nachází v bytové zóně, je nutné podat žádost o změnu územního plánu. Dále se pozemek nachází v blízkosti železniční dráhy, od které je potřeba zažádat o výjimku vzdálenosti ochranného pásma.

### - **Ekonomické faktory**

Podle lednových prognóz ČBA (České bankovní asociace) přijde v roce 2011 oživení u úvěrů nefinančním podnikům (prognóza růstu o 2%). Což by bylo pro firmu příznivé, protože si chce zažádat o úvěr.

Nejaktuálnějším ekonomickým faktorem je návrh, který se týká sjednocení sazby DPH. V Trutnově se průměrný plat v roce 2010 pohyboval okolo 14.000 Kč, přesněji 14.386,70 Kč<sup>27</sup>. To ve srovnání s ostatními městy není příliš odlišné, ale zvýší-li se sazba DPH, je velká pravděpodobnost, že lidé budou šetřit více, než byli dosud zvyklí.

Ke konci loňského roku v Královéhradeckém kraji vystoupala nezaměstnanost na 8,8%. Nejhůře na tom byl Trutnov, kde bylo bez práce 5614 lidí na 31 tisíc obyvatel.<sup>28</sup> To vše bylo následkem ekonomické krize, a protože v tuto chvíli je ekonomická krize zažehnána, může firma doufat v pokles tak vysoké nezaměstnanosti a tedy vyššího zájmu o jí nabízený produkt.

### - **Sociální faktory**

V současném „rychlé“ době má každý málo volného času, což znamená, že je důležité, aby lidé nemuseli za aktivním vyžitím dojíždět do vzdálenějších měst. Když to budou mít v blízkosti svého bydliště, budou centrum navštěvovat mnohem častěji, než když za ním musejí minimálně půl hodiny dojíždět.

Městská část Horní Staré Město má největší hustotu zalidnění z celého města – 9.042 počet obyvatel<sup>29</sup>. Tento počet byl aktuální ke konci roku 2004. Od roku 2004 se v Horním Starém Městě vybulalo velké množství rodinných domů, z čehož vyplývá, že pro rok 2011 bude počet určitě mnohem vyšší. Navíc místo, kde by se měla hala vybudovat, se

<sup>27</sup> Easyjobs.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-12]. Průměrné platy. Dostupné z WWW: <<http://easyjobs.cz/prumerne-platy/>>.

<sup>28</sup> Www.trutnovinky.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-12]. V OKRESE TRUTNOV JE NEZAMĚSTNANOST NEJVYŠŠÍ V KRAJI, BEZ PRÁCE JE 5614 LIDÍ. Dostupné z WWW: <<http://trutnovinky.cz/index.php?gid=25669>>.

<sup>29</sup> Www.trutnov.cz [online]. 2003 [cit. 2011-03-12]. Statické a geografické údaje. Dostupné z WWW: <[http://www.trutnov.cz/article.asp?article\\_id=270](http://www.trutnov.cz/article.asp?article_id=270)>.

nachází na trase MHD a nedaleko ležící vlakové zastávky na trase Trutnov – Svoboda nad Úpou.

#### - **Technologické faktory**

Z hlediska technologického a technického vývoje v oblasti sportovních hal je v současné době obrovský výběr nabízených produktů potřebných pro výstavbu této haly. Firma HABR se proto bude snažit využít nejnovějších a nejvhodnějších technologií, tak aby co nejvíce uspokojili potřeby jejich budoucích návštěvníků.

### **3.5.2 Analýza konkurence**

I přesto, že se v okolí nevyskytuje nic takového, jako má firma v plánu vybudovat, je zde několik konkurentů, který by sportovní hale mohly konkurovat v rámci jednotlivých poskytovaných služeb.

Mezi největší konkurenty v oblasti tenisu patří:

#### ➤ **Tenisová hala Na Nivách**

Adresa: CMS a.s., Havlíčkova 10, 541 01 Trutnov

Www: <http://tenis-trutnov.ic.cz/hala.html>

Ceník služeb:

Ceny mají rozděleny na zimní a letní sezónu a dále na 8:00-14:00 hod., 14:00 – 22:00 hod., so-ne. Ceny pro veřejnost v zimní sezóně se pohybují **v průměru** okolo 340 Kč/hod. Ceny v letní sezóně okolo 230 Kč/hod.

Hodnocení:

Tenisová hala nespĺňuje rozměry tenisového kurtu. Povrch tenisového kurtu je starý a nekvalitní. Vzhledem k tomu, že její plášť tvoří plachta, není možné ji v zimních obdobích vytopit na vhodnou teplotu.

#### ➤ **Tenisová hala Tectex Sport – sportovní a relaxační centrum**

Adresa: Ke Cvičišti 878, 543 71 Hostinné

Www: [www.tectexsport.cz](http://www.tectexsport.cz)

#### Ceník služeb:

8:00 – 15:00 hod. 345 Kč/hod.

15:00-22:00 hod. 395 Kč/hod.

#### Hodnocení:

Toto sportovní zařízení je o nějaký stupeň výše, než je sportovní hala Na Nivách. Tenisová hala Techtex nabízí dva tenisové kurty zastřešené vyhřívanou přetlakovou halou. Zázemí v tomto sportovním centru je velmi příjemné a vše je na jedné z nejvyšších úrovní, co může tato oblast nabízet. Co se týče webových stránek, velkým plusem je i možnost online rezervace. Ceny nejsou o tolik vyšší jako ceny tenisové haly Na Nivách, přičemž kvalitou a zázemím je to nesrovnatelné. Jedinou nevýhodou je, že je to od Trutnova vzdálené 20 km.

Mezi největší konkurenty v oblasti badmintonu patří:

#### ➤ **Sportovní centrum OLYMP**

Adresa: Náchodská 531, 541 01 Trutnov

Www: [www.olymptrutnov.cz](http://www.olymptrutnov.cz)

#### Ceník služeb:

Olymp nabízím spoustu cenových zvýhodněních, jak pro studenty, tak pro členy SK Olymp Trutnov, kterým se může stát každý za pouhou 1 Kč. Jinak se platí jednorázové neomezené vstupné 60 Kč. Pokud si provedeme rezervaci kurty, zaplatíme 100 Kč navíc.

#### Hodnocení:

Sportovní centrum Olymp je v Trutnově hodně známé, protože nabízí velké množství sportovního vyžití na jednom místě za rozumné ceny. Nic podobné v tomto městě nenajdete. Ale vzhledem k badmintonu, nedostatečné prostory pro výběhy během hry, špatná viditelnost a špatná volba povrchu podlahy.

### **3.5.3 Vymezení klíčový hrozeb a příležitostí**

Možné hrozby, potenciaální příležitost, slabé a silné stránky podniku se analyzují pomocí tzv. SWOT analýzy.

## **Hrozby očekávané z vnějšího prostředí**

- Hrozba nedostatečné poptávky – město Trutnov má něco okolo 30 tis. obyvatel. Konkurence přímo ve městě Trutnov není až tak veliká, to znamená, že kromě obyvatelstva města Trutnov by mohli do této sportovní haly přilákat na jimi kvalitně poskytované služby i obyvatelé z vedlejších měst a obcí.
- Hrozba vstupu nového konkurenta – pravděpodobnost, že v okolí vznikne obdobná hala, jako je tato, je velmi nízká. Jedinou hrozbou by mohl být, vznik menších subjektů, poskytujících jednotlivé služby, které budou zahrnuty v jejich nabídce.
- Další hrozbou je sjednocení sazby DPH.
- Hrozba vysokého počtu nezaměstnaných obyvatel - ke konci loňského roku v Královéhradeckém kraji vystoupala nezaměstnanost na 8,8%. Nejhůře na tom byl Trutnov, kde bylo bez práce 5614 lidí na 31 tisíc obyvatel.<sup>30</sup>
- Hrozba nízkého průměrného platu – v Trutnově se průměrný plat v roce 2010 pohyboval okolo 14.000 Kč, přesněji 14.386,70 Kč.<sup>31</sup>

## **Budoucí příležitosti**

- Sportovní hala má díky nízké konkurenci možnost dosáhnout na místním trhu dominantního postavení.
- Vzhledem k místu výstavby je velká pravděpodobnost, že o ní lidé budou vědět i bez větší reklamy a budou ji navštěvovat.
- Vzhledem k ukončení ekonomické krize vzniknou nová pracovní místa, což znamená více výtěžného obyvatelstva, pro firmu HABR více zájemců o využití sportovní haly.

## **Silné stránky organizace**

- Kvalitní klimatizační podmínky uvnitř haly.
- Odpružený kvalitní povrch.

---

<sup>30</sup> Wwv.trutnovinky.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-12]. V OKRESE TRUTNOV JE NEZAMĚSTNANOST NEJVYŠŠÍ V KRAJI, BEZ PRÁCE JE 5614 LIDÍ. Dostupné z WWW: <<http://trutnovinky.cz/index.php?gid=25669>>.

<sup>31</sup> Easyjobs.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-12]. Průměrné platy. Dostupné z WWW: <<http://easyjobs.cz/prumerne-platy/>>.

- Vhodně zvolená barvy vnitřku haly.
- Správné umístění světel.
- Kvalitní sociální zázemí.
- Pohyblivá otevírací doba.
- Parkovné zdarma.
- Dobré místo.

#### **Slabé stránky organizace**

- Nedostatek vlastního kapitálu.
- Pozemek se nachází v bytové zóně.
- Část pozemku se nachází ve vzdálenosti ochranného pásma železničních drah.
- Nízký průměrný plat.
- Vysoký počet nezaměstnaných.

### **3.6 Marketingový mix**

Pomocí marketingové mixu se představí jednotlivé služby, které budou nabízeny, způsob stanovení jejich ceny, formy podpory prodeje a distribuce.

#### **3.6.1 Produkt – Služba**

Ve sportovní hale budou k dispozici tyto služby:

- **Badminton** – jednalo by se o čtyři badmintonové kurty s přenosnými sítěmi.
- **Tenis** – tenisový kurt klasických rozměrů, jehož lajny budou barevně odlišné od badmintonových kurtů.
- **Fotbal** – v případě zájmu o hraní fotbalu. Síť na tenis a badminton se uklidí ke straně a připraví se přenosné fotbalové brány.
- **Skupinové cvičení na hudbu** – jednalo by se o možnost využít halu pro skupinové cvičení typu aerobic a zumba, kde bude k dispozici mobilní hliníkové pódium. Do celé haly se zabuduje zvuková technika.



Realizaci odpružené sportovní podlahy Graboflex zajistí firma Funny Sport Zlín. Strop haly budou tvořit správně rozmístěná halogenová světla, tak aby neoslňovaly, a moderní klimatizační jednotky. Do podlahy se nainstaluje podlahové topení, které zajistí příval tepla do celého prostoru.

Součástí haly bude sociální zázemí se šatnami, recepce s možností občerstvení, odkud nesmí chybět sledování dění v hale, a parkoviště.

### 3.6.2 Cena a cenová politika

Výše ceny se stanoví metodou konkurenčně orientovanou. Jejich výše se nebude příliš lišit od cen konkurence. Firma HABR upřednostňuje politiku vyšších cen, která vytváří pocit kvality. Věří, že lidé si za kvalitu rádi zaplatí, proto nebudou žádné zaváděcí ceny, ale rovnou fixně stanovené. Ceny rozdělí na dvě sezóny (zimní, celoroční) a na tři časové intervaly (dopolední, odpolední, víkend). Předběžný ceník nabízených služeb by měl vypadat následovně:

<b>TENIS</b>			zimní permanentka 15.10.2012-7.4.2013	celoroční permanentka 15.10.2012-9.10.2013
Čas	Cena/hodina			
		běžná	permanentka	
Po - Pá 9-14 hod.	340 Kč	280 Kč	25 týdnů <b>6 625 Kč</b>	51 týdnů <b>10 915 Kč</b>
Po - Pá 14-21 hod.	390 Kč	350 Kč	25 týdnů <b>8 750 Kč</b>	51 týdnů <b>13 950 Kč</b>
So - Ne 9-21 hod.	370 Kč	320 Kč	25 týdnů <b>8 000 Kč</b>	51 týdnů <b>12 290 Kč</b>

**Tab. č. 1 Ceny tenisu [Zdroj: vlastní zpracování]**

<b>BADMINTON</b>			zimní permanentka 15.10.2012-7.4.2013	celoroční permanentka 15.10.2012-9.10.2013
Čas	Cena/hodina			
		běžná	permanentka	
Po - Pá 9-16 hod.	140 Kč	120 Kč	25 týdnů <b>4 680 Kč</b>	51 týdnů <b>6 240 Kč</b>
Po - Pá 16-21 hod.	250 Kč	220 Kč	25 týdnů <b>8 580 Kč</b>	51 týdnů <b>11 180 Kč</b>
So - Ne 9-21 hod.	200 Kč	170 Kč	25 týdnů <b>6 630 Kč</b>	51 týdnů <b>8 710 Kč</b>

**Tab. č. 2 Ceny badmintonu [Zdroj: vlastní zpracování]**

<b>FOTBAL</b>			zimní permanentka 15.10.2012-7.4.2013	celoroční permanentka 15.10.2012-9.10.2013
Čas	Cena/hodina			
		běžná	permanentka	
Po - Pá 9-16 hod.	190 Kč	170 Kč	25 týdnů <b>4 420 Kč</b>	51 týdnů <b>9 360 Kč</b>
Po - Pá 16-21 hod.	290 Kč	270 Kč	25 týdnů <b>7 020 Kč</b>	51 týdnů <b>15 080 Kč</b>
So - Ne 9-21 hod.	250 Kč	210 Kč	25 týdnů <b>5 460 Kč</b>	51 týdnů <b>11 700 Kč</b>

**Tab. č. 3 Ceny fotbalu<sup>32</sup> [Zdroj: vlastní zpracování]**

<b>VÍCEÚČELOVÉ HŘIŠTĚ</b>			zimní permanentka 15.10.2012-7.4.2013	celoroční permanentka 15.10.2012-9.10.2013
Čas	Cena/hodina			
		běžná	permanentka	
Po - Pá 9-16 hod.	190 Kč	170 Kč	25 týdnů <b>4 250 Kč</b>	51 týdnů <b>9 380 Kč</b>
Po - Pá 16-21 hod.	350 Kč	330 Kč	25 týdnů <b>7 750 Kč</b>	51 týdnů <b>13 260 Kč</b>
So - Ne 9-21 hod.	350 Kč	330 Kč	25 týdnů <b>7 750 Kč</b>	51 týdnů <b>13 260 Kč</b>

**Tab. č. 4 Ceny víceúčelového hřiště [Zdroj: vlastní zpracování]**

### 3.6.3 Podpora prodeje

Jako formu podpory prodeje by zvolili reklamu do trutnovského magazínu Trutnovinky, kterého vychází 5.000 ks výtisků vždy na začátku měsíce. Hlavním podpůrcem prodeje by měly být nově vytvořené www stránky a umístění reklamy na webových stránkách firmy HABR Trutnov spol. s r.o.

### 3.6.4 Místo

Město Trutnov má okolo 31 tis. obyvatel. Sportovní hala by se měla vybudovat v největší městské části Horní Staré Město. Horní Staré Město mělo k roku 2004 hustotu zalidnění 9.042 obyvatel.<sup>33</sup> Od roku 2004 v Horním Starém Městě vyrostlo několik rodinných domů. Navíc místo, kde by se měla hala vybudovat, se nachází na trase MHD a nedaleko ležící vlakové zastávky na trase Trutnov – Svoboda nad Úpou. Dále nikde není vyloučeno, že by za sportovním vyžitím nemohli lidé dojíždět i z okolních měst a vesnic, v dnešní době, kdy má skoro každá rodina automobil.

<sup>32</sup> Cenou za fotbal se rozumí za celou skupinu hráčů, tedy i cena permanentky je určena pro celou skupinu, která bude využívat sportovní halu. To samé platí i u cen pro víceúčelové hřiště.

<sup>33</sup> Wwv.trutnovinky.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-12]. V OKRESE TRUTNOV JE NEZAMĚSTNANOST NEJVYŠŠÍ V KRAJI, BEZ PRÁCE JE 5614 LIDÍ. Dostupné z WWW: <<http://trutnovinky.cz/index.php?gid=25669>>.

### 3.7 *Finanční plán*

Ve finančním plánu se nastíní předpokládané náklady na zahájení celého projektu, způsob jeho financování a očekávané náklady a výnosy v prvním období jeho chodu.

#### 3.7.1 **Zakladatelský rozpočet**

Pro uvedení sportovní haly do provozu bude potřeba vynaložit následující náklady. V tabulce č. 5 jsou rozepsány náklady na zahájení činnosti. Jeden výpis z rejstříku trestů stojí 50 Kč, jelikož jsou čtyři majitelé, zaplatí 200 Kč. Poplatek za živnostenský list, který získají na Živnostenském úřadě, činí 1.000 Kč. Mezi propagační materiál patří, zveřejnění reklamy do magazínu Trutnovinky, ovšem největší propagační bude vytvoření webových stránek. BOZP<sup>34</sup> a požární směrnice vytvoří specializovaná firma. Bude se jednat o proškolení všech zaměstnanců, prevenci rizik, zpracování dokumentace BOZP a dokumentace PO vyplývající z právních a ostatních předpisů BOZP a PO, která je při výkonu dozoru vyžadována (směrnice systému BOZP, požární poplachové směrnice, místní bezpečnostní předpisy pro dopravu, sklady atd.). Dále návrh řešení bezpečnostního značení (značení BOZP) budovy ve smyslu § 6 zákona č. 309/2006 Sb. vč. poradenství.<sup>35</sup>

Položka	Částka v Kč
Výpis z rejstříku trestů	200,00 Kč
Poplatek za živnost	1 000,00 Kč
Www stránky	3 000,00 Kč
Propagační materiál	10 000,00 Kč
BOZP a požár.směrnice	7 800,00 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>22 000,00 Kč</b>

**Tab. č. 5 Náklady na zahájení činnosti [Zdroj: vlastní zpracování]**

V následující tabulce č. 6 jsou rozepsány náklady potřebné na výstavbu haly. Jedná se o náklady potřebné na zhotovení projektu výstavby, o terénní úpravy pozemku až po investice, které bude potřeby vynaložit do věcí, nezbytných k chodu sportovní haly. Jedná se o klimatizaci, topení, sociální zázemí a podobně.

<sup>34</sup> Pozn. BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

<sup>35</sup> Bepo.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-06]. BOZP a PO, BEZPEČNOST PRÁCE, SOFTWARE BOZP. Dostupné z WWW: <<http://www.bepo.cz/>>.

Položka	Částka v Kč
Projekt výstavby	140 000,00 Kč
Terénní úpravy	100 000,00 Kč
Zajištění staveniště (oplocení)	35 000,00 Kč
Základy stavby	200 000,00 Kč
Montáž ocelové konstrukce haly	900 000,00 Kč
Zateplení a opláštění haly	850 000,00 Kč
Podlaha v hale	250 000,00 Kč
Podlahové topení	300 000,00 Kč
Osvětlení	150 000,00 Kč
Klimatizace	250 000,00 Kč
Sportovní povrch vč. mat. a montáže	300 000,00 Kč
Sociální zázemí	900 000,00 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>4 375 000,00 Kč</b>

**Tab. č. 6 Náklady na výstavbu haly [Zdroj: vlastní zpracování]**

V následující tabulce jsou vyčísleny peněžní prostředky, které bude nutné naložit na vybavení sportovního zařízení a sociálního zázemí.

Položka	Částka v Kč
Centrální vysavač	70 000,00 Kč
Sportovní zařízení	50 000,00 Kč
Skřínky do šaten	32 000,00 Kč
Sezení ve spol. místnosti	10 000,00 Kč
Lednička na nápoje	12 000,00 Kč
Televize	12 000,00 Kč
Zásoby nápojů	3 000,00 Kč
PC sestava	10 000,00 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>199 000,00 Kč</b>

**Tab. č. 7 Náklady na vybavení haly [Zdroj: vlastní zpracování]**

Položka	Částka v Kč
Náklady na zahájení činnosti	22 000,00 Kč
Náklady na výstavbu haly	4 375 000,00 Kč
Náklady na vybavení haly	199 000,00 Kč
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>4 596 000,00 Kč</b>

**Tab. č. 8 Celkové náklady na výstavbu [Zdroj: vlastní zpracování]**

Z výše vypočtených kalkulací vyplývá, že na zahájení výstavby bude potřeby 4,5 mil. Kč (viz. tab. č. 8). Firma má v úmyslu zažádat o střednědobý bankovní úvěr u GE Money bank ve výši 3 mil. Kč s dobou splatnosti 5 let. Zbytek bude dofinancován ze zisku firmy a Sdružení Habr Trutnov.

GE Money bank vypočítala firmě HABR měsíční splátku úvěru ve výši 55.508 Kč. Firma má příjem z pronájmu haly v Poříčí měsíčně 30.000 Kč. Z tohoto příjmu bude hradit část úvěru. To znamená, že do nákladů bude započítána jen část, přesněji 25.508 Kč za měsíc. Což dělá za rok 306.096 Kč. Dále z níže umístěné tabulky vyplývá, že firma na úvěru přeplatí 608.020 Kč.

Položka	Částka
Hodnota nemovitosti	5 000 000,00 Kč
Výše hypotéky	3 000 000,00 Kč
Doba splatnosti	5 let
Doba fixace	5 let
Úroková sazba p.a.	4,19%
Měsíční splátka	55 508,00 Kč
Celková částka splacená klientem	3 608 020,00 Kč

**Tab. č. 9 Výpočet splátek úvěru [Zdroj: vlastní zpracování]**

### 3.7.2 Předpokládané náklady

Otevření haly se plánuje na zimní období. Následující předpokládané náklady se týkají prvního hospodářského roku. Firma musí brát v úvahu, že se jedná o sezónní záležitost, proto jsou vypočtené náklady jen orientační. Je samozřejmé, že v létě, kdy bude hala méně vytížená, náklady budou nižší, kdežto v zimě by se náklady mohly pohybovat o něco výše.

Položka	Částka v Kč
Mzdové náklady	305 760,00 Kč
SP (25%) a ZP (9%)	106 080,00 Kč
Nakoupené nápoje	10 000,00 Kč
Vodné, stočné	100 000,00 Kč
El. Energie	42 000,00 Kč
Tepllo	80 000,00 Kč
Komunální odpad	2 080,00 Kč
Telekomunikační služby	12 000,00 Kč
Běžná drobná údržba	50 000,00 Kč
Propagační materiál	5 000,00 Kč
Pojištění	15 000,00 Kč
Poplatky na TV a rádio	2 160,00 Kč
Internet	3 600,00 Kč
Splátka úvěru*	306 096,00 Kč
Odpisy	45 339,00 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>1 085 115,00 Kč</b>

**Tab. č. 10 Předpokládané náklady v první roce [Zdroj: vlastní zpracování]**

Pro stanovení celkových nákladů byla potřeba vypočítat výši odpisů. V jejich případě budou prozatím odepisovat pouze stavbu se vstupní cenou 4.445.000 Kč. Sportovní halu zařadili podle Daňových zákonů pro rok 2011 do odpisové skupiny číslo šest. V odpisové skupině číslo šest je doba odepisování 50 let. Výši odpisů v jednotlivých letech znázorňuje následující tabulka.

\* Pozn. Výše splátky úvěru je vypočítáno po odečtení nájemného 20.000 Kč z pronájmu haly v Poříčí. Tzn., výpočet byl proveden následovně:  $(55.508 - 20.000) * 12 = 306.096$  Kč.

Položka	Odpisová skupina	Doba odepisování	Odpisová sazba v 1. roce	Odpisová sazba v dalších	Vstupní cena	Odpisy v 1. roce	Odpisy v 2. roce	Odpisy v následujících letech
Stavba	6	50 let	1,02	2,02	4 445 000,00 Kč	45 339,00 Kč	89 789,00 Kč	89 789,00 Kč

Tab. č. 11 Odpisy [Zdroj: vlastní zpracování]

### 3.7.3 Předpokládané tržby

Firma HABR si vypočítala dvě varianty možných tržeb. Jedna varianta byla optimistická (tab. č. 12), kde by byla vyplněna uspokojujícím způsobem, a druhá byla pesimistická tab. č. 13) s poloviční vytížeností. Do následujícího výpočtu se zahrnuly tržby jen za tenis a badminton a z iontových nápojů, nejsou v tom zahrnuty možné další tržby z pronajmutí haly k jiné sportovní činnosti. To považujeme, za méně obvyklou situaci.

Návštěvnost v týdnu PO-PÁ						
Čas	Aktivita	Počet kurtů	Počet hod.	Cena za hod.	Nápoj	Celkem
dopoledne	tenis	1	3	340,00 Kč	60,00 Kč	1 080,00 Kč
odpoledne	badminton	4	2	140,00 Kč	40,00 Kč	1 160,00 Kč
		4	4	250,00 Kč	40,00 Kč	4 040,00 Kč
<b>Celkem</b>	denní tržby					6 280,00 Kč
	týdenní tržby (5 dní)					31 400,00 Kč
	měsíční tržby					125 600,00 Kč
	<b>roční tržby (255 dní)</b>					<b>1 507 200,00 Kč</b>
Návštěvnost o víkendu SO-NE						
Čas	Aktivita	Počet kurtů	Počet hod.	Cena za hod.	Nápoj	Celkem
dopoledne	tenis	1	3	370,00 Kč	60,00 Kč	2 340,00 Kč
odpoledne	badminton	3	6	200,00 Kč	80,00 Kč	7 360,00 Kč
<b>Celkem</b>	víkendové tržby					9 700,00 Kč
	měsíční tržby					38 800,00 Kč
	<b>roční tržby (110 dní)</b>					<b>465 600,00 Kč</b>
<b>Tržby celkem</b>						<b>1 972 800,00 Kč</b>

Tab. č. 12 Výše předpokládaných tržeb – optimistická varianta [Zdroj: vlastní zpracování]

Návštěvnost v týdnu PO-PÁ						
Čas	Aktivita	Počet kurtů	Počet hod.	Cena za hod.	Nápoj	Celkem
dopoledne	tenis	1	2	340,00 Kč	40,00 Kč	720,00 Kč
odpoledne	badminton	2	4	250,00 Kč	40,00 Kč	2 040,00 Kč
<b>Celkem</b>	denní tržby					2 760,00 Kč
	týdenní tržby (5 dní)					13 800,00 Kč
	měsíční tržby					55 200,00 Kč
	<b>roční tržby (255 dní)</b>					<b>662 400,00 Kč</b>
Návštěvnost o víkendu SO-NE						
Čas	Aktivita	Počet kurtů	Počet hod.	Cena za hod.	Nápoj	Celkem
dopoledne	tenis	1	2	370,00 Kč	40,00 Kč	1 560,00 Kč
odpoledne	badminton	2	4	200,00 Kč	40,00 Kč	3 280,00 Kč
<b>Celkem</b>	víkendové tržby					4 840,00 Kč
	měsíční tržby					19 360,00 Kč
	<b>roční tržby (110 dní)</b>					<b>232 320,00 Kč</b>
<b>Tržby celkem</b>						<b>894 720,00 Kč</b>

**Tab. č. 13 Výše předpokládaných tržeb – pesimistická varianta [Zdroj: vlastní zpracování]**

Jak je vidět z výše uvedených propočtů průměr se nachází někde okolo 1,3 mil. Kč. V optimistické variantě vyšlo 1,9 mil., což by bylo samozřejmě velmi dobré, jak pro zisky, tak pro splácení úvěru, ale musí se předpokládat, že tržby v létě a zimě budou odlišné. Letním tržbám spíše odpovídá pesimistická varianta.

### 3.7.4 Hospodářský výsledek

Z výše vypočtených předpokládaných nákladů a výnosů si firma HABR vypočítala přibližný předpokládaný hospodářský výsledek. S optimistickou variantou by činil zisk 887.685 Kč a s pesimistickou variantou ztrátu 190.395 Kč.

V případě pesimistické varianty by musela proběhnout řada opatření. Jedním z nich by bylo snížení mzdových nákladů, to by znamenalo propuštění zaměstnance a střídání majitelů v prostorách haly. Tím by se snížily jak náklady na mzdy, tak náklady na sociálním a zdravotním pojištění. Kdyby se tyto náklady snížily o polovinu, potom by firma byla v ročním zisku 15.525 Kč. Je samozřejmé, že když hala nebude zaplněna, klesnou náklady na topení, elektřinu i vodu. Potom by ten zisk mohl být ještě o něco vyšší.

V případě optimistické varianty by firma HABR celou halu vč. úvěru splatila za šest let.



## Závěr

Cílem bakalářské práce byl návrh podnikatelského projektu na sportovní halu v optimistické a pesimistické variantě a zda by plánovaný projekt měl šanci na úspěch.

Pro zjištění úspěšnosti plánové výstavby bylo využito několik analýz. Pomocí PEST analýzy byl analyzován vliv makrookolí. Z této analýzy vyplynulo, že díky ukončení ekonomické krize by neměl být velký problém se zájmem trutnovského obyvatelstva a obyvatel z blízkého okolí. Dále byla provedena analýza konkurence. Po podrobném rozpracování této analýzy nemusí mít firma HABR strach z velké konkurence. Nic obdobného se v Trutnově nenachází. Jediné, čím by mohly ostatní podniky konkurovat, jsou jednotlivě nabízené služby, které poskytují o něco levněji než má v plánu firma HABR, ale s plánovanou úrovní sportovní haly je to nesrovnatelné. Poslední analýzou, která se provedla, byla SWOT analýza. Z této analýzy byla zdůrazněna jedna nejaktuálnější hrozba, a to je sjednocení sazby DPH. Po provedení analýzy okolí lze vysledovat, že díky novodobému trendu využívat volný čas aktivně, analýze konkurence a nabídce služeb, které má firma v plánu nabízet, má tento projekt velkou šanci se na trhu uchytit. To vše tedy jen při předpokladu, že zákazník bude mít zájem zaplatit vyšší cenu, která bude odpovídat nabízené kvalitě.

Při sestavení ceníků byly použity ceny orientované podle konkurence. Jak už bylo výše zmíněno, ceny jsou o něco málo vyšší, než má konkurence. Žádné nižší zaváděcí ceny podnik v plánu nemá. Samozřejmostí bude prodej permanentek, které budou pro zákazníka cenově výhodné. Dále má firma v plánu vložit nějaké peněžní prostředky do reklamy. Nejedná se o velké sumy vzhledem k tomu, že se hala bude nacházet na viditelném místě. Co se týče personálu, jejich představa je taková, že se tam bude střídát zaměstnanec na poloviční pracovní úvazek s jedním z majitelů firmy. V případě velkého zájmu musejí počítat i s tou možností, že bude muset být jeden pracovník na stálý pracovní poměr. A naopak, v případě malého zájmu, se tam budou střídát pouze majitelé, aby se snížily mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění.

O něco větší pozornost byla věnována finančnímu plánu, což je jedna z nejrozsáhlejších kapitol praktické části. V kapitole Finanční plán byly vypočítány náklady na zahájení činnosti, dále náklady na samotnou výstavbu a náklady na výbavu sportovní haly. Sečtením těchto položek vyšly celkové náklady na vybudování plánovaného projektu ve výši 4.596.000 Kč. Firma HABR je rozhodnutá si vzít úvěr ve

výši 3.000.000 Kč a zbytek zaplatit ze zisku z ostatních činností. Součástí finančního plánu je i hospodářský výsledek, kde vypočítané náklady na provoz v 1. roce byly odečteny od předpokládaných výnosů v 1. roce provozu. Jelikož se jedná o sezónní záležitost, kdy se v letních měsících musí počítat s nižšími tržbami než v zimních, byly vypočítány dvě možné varianty.

První varianta předpokládaných tržeb byla optimistická. Kapacita by nebyla využita maximálně, ale v přiměřené míře. To by pro firmu znamenalo roční zisk 887.685 Kč. S tímto ziskem by celý projekt měl být splacený do šesti let. Druhá varianta byla pesimistická, kdy by využití haly bylo poloviční, než je přiměřená míra. V tomto případě by firma vykazovala roční ztrátu 190.395 Kč. V případě této druhé varianty by musela snížit mzdové náklady na polovinu, což by znamenalo vypovězení zaměstnance a střídání majitelů firmy na pracovišti. Tím by se snížily i náklady na sociální a zdravotní pojištění. Realizací tohoto opatření by firma začala vykazovat opět zisk ve výši 15.525 Kč. Je nutné podotknout, že výpočty jsou jen orientační. Některé částky jsou stanoveny odborným odhadem. Ve výše vypočtených tržbách je započten jen badminton a tenis. Nepočítalo se s fotbalem, pořádáním různých sportovních akcí a zimních sportovních soustředění, které by se díky hale mohly rozjet, protože pension v Horním Maršově, který firma také vlastní, je v letních měsících celý obsazen fotbalovými a tenisovými soustředěními. Dále do tržeb nebyly zahrnuty příjmy z reklam, které budou v hale umístěny. Tímto vším se tržby o mnoho zvýší.

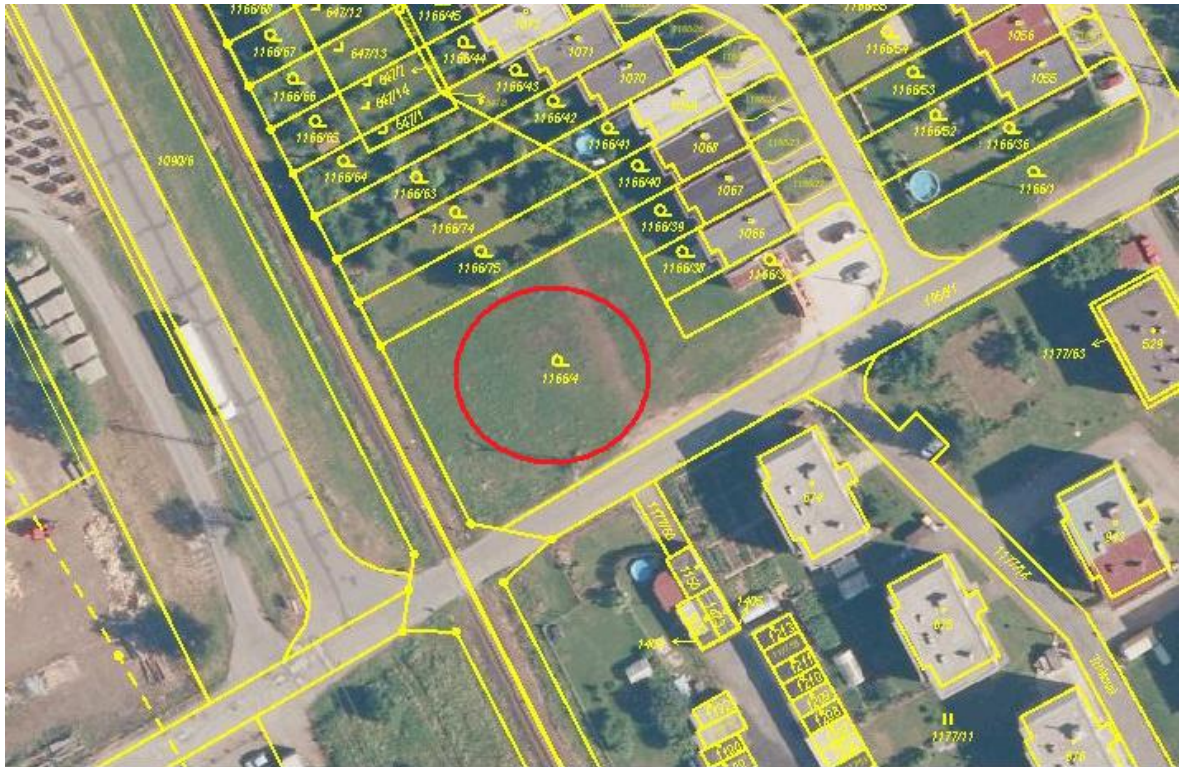
## Zdroje

- [1] BLACKWELL E. Podnikatelský plán. Průvodce pro malé střední podnikatele. 1. vyd. Praha: Readers International Pratur, 1993, 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
- [2] BUCHTA, M.; Nauka o podniku : pro kombinovanou formu studia. první . Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 8 s.
- [3] DONNELLY, James H., GIBSON, JAMES L., ICEVICH, John M. Management. Vyd. 1. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [4] FORT, J.; SOUČEK, I. . Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada , 2005. 356 s.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M., KORÁB, V., PUTNOVÁ, A. Co byste měli vědět, než se pustíte do podnikání. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, Magistrát města Brna, 1996, 48s.
- [6] KORÁB, V.; REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA, J.. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno : Computer Press, c2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0(váz.).
- [7] KOŽENÁ, M.; Manažerská ekonomika : teorie pro praxi. Vyd. 1. V Praze : C.H. Beck, 2007. 216 s.
- [8] LANDA, M., Finanční plánování a likvidita : strategie podniku a finanční plán. Vyd. 1. Praha : Computer Press,2007.vi,180s.
- [9] VEBER, J.; Management : základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s.
- [10] WEIHRICH, H.; KOONTZ, H. Management. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s.
- [11] ŽÁK, M.; Velká ekonomická encyklopedie. 2., rozš. vyd. Praha : Linde, 2002. 887 s.
- [12] Business.center.cz [online]. 2010 [cit. 2010-12-27]. Slovník pojmů. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p350-neopravnene-podnikani.aspx>>.
- [13] Bepo.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-06]. BOZP a PO, BEZPEČNOST PRÁCE, SOFTWARE BOZP. Dostupné z WWW: <<http://www.bepo.cz/>>.

- [14] ČÚZK Nahlížení do katastru nemovitostí [online]. 2011 [cit. 2011-04-07].  
Mapy. Dostupné z WWW:  
<<http://sgi.nahlizenidokn.cuzk.cz/marushka/default.aspx?themeid=3&&MarQueryId=6D2BCEB5&MarQParam0=769029&MarQParamCount=1&MarWindowName=Marushka>>.
- [15] Ide-vse.cz [online]. 2008-2010 [cit. 2010-12-27]. Podnikatelský plán. Dostupné  
z WWW: <<http://www.ide-vse.cz/podnikatelsky-plan.html#5>>.

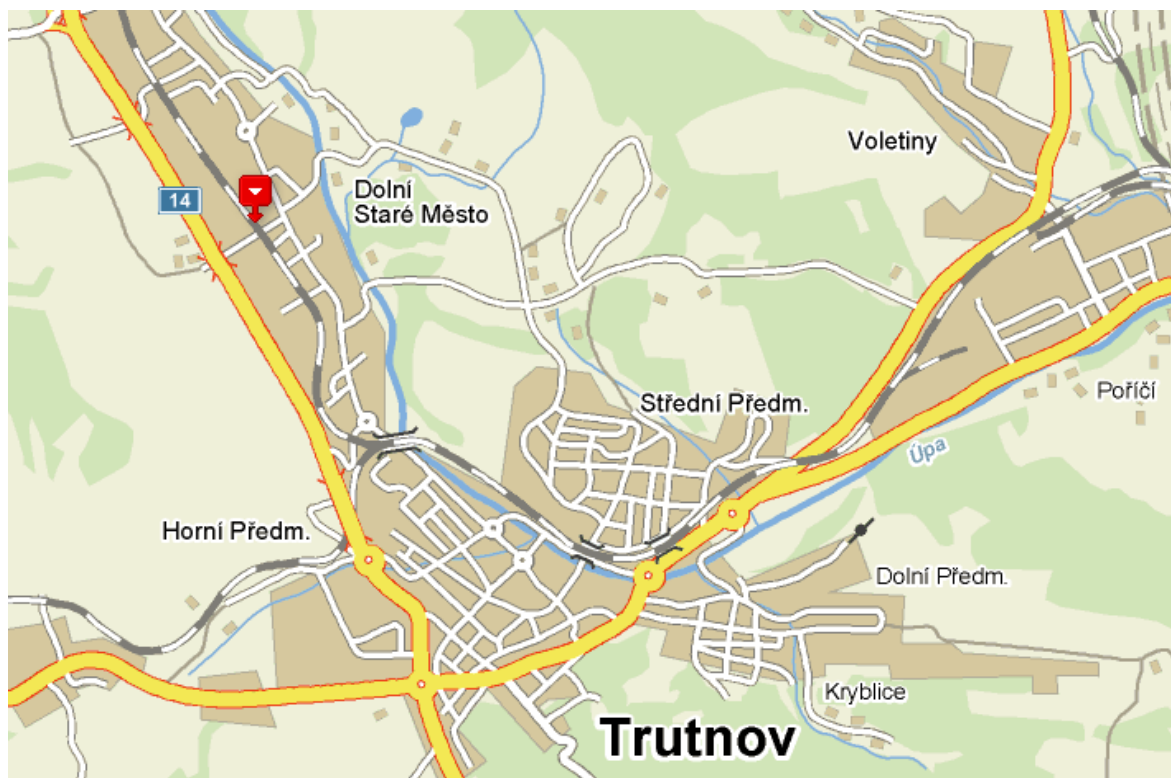
## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Pozemek na výstavbu .....	52
Příloha č. 2 Poloha pozemku .....	53



**Příloha č. 1 Pozemek na výstavbu [Zdroj: <http://nahlizenidokn.cuzk.cz/>]<sup>37</sup>**

<sup>37</sup> ČÚZK Nahlížení do katastru nemovitostí [online]. 2011 [cit. 2011-04-07]. Mapy. Dostupné z WWW: <<http://sgi.nahlizenidokn.cuzk.cz/marushka/default.aspx?themeid=3&&MarQueryId=6D2BCEB5&MarQPar am0=769029&MarQParamCount=1&MarWindowName=Marushka>>



Příloha č. 2 Poloha pozemku [Zdroj: [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz)]