

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2021

Monika Vrtalová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Podnikatelský plán vybraného podniku  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2020/2021

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Monika Vrtalová**  
Osobní číslo: **E18262**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Téma práce: **Podnikatelský plán vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### **Zásady pro vypracování**

Cílem práce je vypracování optimálního řešení podnikatelského plánu vybraného podniku.

Osnova:

- Struktura a požadavky podnikatelského plánu.
- Porterova analýza oborového prostředí.
- SWOT analýza.
- Popis vybraného podniku podniku – právní forma, rozpočet jeho založení, ekonomické ukazatele, časový harmonogram.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.  
JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.  
SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.  
SYNEK, M. Podniková ekonomika. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.  
VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

---

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA**

Prohlašuji:

Práci s názvem Podnikatelský plán vybraného podniku 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2021

Monika Vrtalová v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

V této části bych ráda poděkovala svému vedoucímu panu PaedDr. Alexandru Šencovi za to, že mi vždy s ochotou poskytl důležité připomínky a odborná doporučení, která mi pomohla k vytvoření této práce.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá tvorbou podnikatelského plánu. Práce se skládá ze dvou částí. V první části jsou vysvětleny všechny teoretické pojmy, které vystihují obsah podnikatelského plánu, jeho struktury, požadavků apod. Teoretická část je následně převedena do reálné podoby podnikatelského plánu pro začínající podnik orientující se na online nákup a prodej nábytku a příslušenství do bytů a domů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Podnik, podnikatelský plán, finanční plán, tržní prostředí*

## **TITLE**

Business Plan of the Chosen Company

## **ANNOTATION**

This thesis deals with the creation of a business plan. The thesis consists of two parts. In the first part all the theoretical concepts are explained to describe the content of the business plan, its structure, requirements, etc. Then the theoretical part is converted into a real business plan for a start-up company focusing on online purchase and sale of furniture and accessories for apartments and houses.

## **KEYWORDS**

*Company, business plan, financial plan, market environment*

## OBSAH

ÚVOD.....	13
1. VÝZNAM PODNIKU.....	14
1.1 Podnik.....	14
1.2 Cíle podniku a jeho funkce.....	14
1.2.1 Funkce podniku.....	15
1.3 Organizačně-právní formy podnikání.....	16
1.3.1 Fyzická a právnická osoba.....	16
1.3.2 Živnost.....	17
1.3.3 Osobní a kapitálové společnosti.....	17
1.3.4 Družstvo.....	18
2. PODSTATA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	19
2.1 Požadavky pro tvorbu podnikatelského plánu.....	19
3. STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	20
3.1 Úvodní strana.....	20
3.2 Obsah.....	20
3.3 Shrnutí.....	20
3.4 Popis podniku a podnikatelské příležitosti.....	20
3.5 Tržní prostředí.....	21
3.5.1 Porterova analýza oborového prostředí.....	21
3.5.2 Analýza konkurence.....	23
3.5.3 PEST analýza.....	23
3.5.4 SWOT analýza.....	24
3.5.5 Bariéry při vstupu podniku na trh.....	25
3.6 Marketingová strategie.....	25
3.6.1 Produkt – užitek zákazníka.....	26
3.6.2 Cena a cenová politika.....	27
3.6.3 Distribuce.....	28
3.6.4 Komunikační mix.....	28
3.7 Finanční plán.....	30
3.7.1 Základní finanční výkazy.....	30
3.7.1.1 Rozvaha.....	30
3.7.1.2 Výkaz zisku a ztrát.....	32



3.7.1.3 Přehled peněžních toků.....	32
3.7.2 Ekonomické ukazatele .....	33
3.8 Organizační plán .....	34
3.8.1 Lidské zdroje.....	34
3.9 Časový harmonogram .....	34
3.10 Přílohy.....	35
4. MOŽNÁ RIZIKA PLÁNU .....	35
5. TVORBA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO FORLIVIN s.r.o.....	36
5.1 Úvodní strana.....	36
5.2 Stručný přehled .....	37
5.3 Popis vybraného podniku a podnikatelské příležitosti .....	37
5.4 Současná situace na trhu .....	38
5.4.1 Porterova analýza oborového prostředí .....	39
5.4.2 Analýza konkurenčního prostředí .....	41
5.4.3 PEST analýza .....	42
5.4.4 Analýza rizik podniku při vstupu na trh .....	45
5.4.5 SWOT analýza .....	45
5.5 Strategie marketingového mixu .....	48
5.5.1 Produkt – užitek zákazníka .....	48
5.5.2 Cena a cenová politika .....	49
5.5.3 Distribuce.....	50
5.5.4 Komunikační mix .....	50
5.6 Finanční plán podniku .....	51
5.6.1 Plánovaný přehled majetku a zdrojů financování.....	51
5.6.1.1 Likvidita a zadluženost podniku .....	52
5.6.2 Rozpočet založení podniku .....	52
5.6.3 Plánovaný výkaz zisků a ztrát.....	54
5.6.3.1 Výnosnost podniku .....	54
5.6.4 Plánovaný přehled peněžních toků .....	55
5.7 Vnitřní uspořádání organizace .....	56
5.8 Časový harmonogram .....	57
5.9 Přílohy.....	57
6. RIZIKA PLÁNU.....	58
7. ZHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU FORLIVING s.r.o.....	59
7.1 Srovnání plánu vybraného podniku s teoretickým modelem.....	59

7.2 Predikce úspěšnosti plánu.....	60
ZÁVĚR .....	61
POUŽITÁ LITERATURA .....	63

## **SEZNAM ILUSTRACÍ**

Obrázek 1: Porterův model pěti sil .....	22
Obrázek 2: Struktura produktu .....	26
Obrázek 3: Organizační struktura .....	56
Graf 1: Mapa konkurenčních pozic .....	41
Graf 2: Vývoj počtu obyvatel v Pardubickém kraji za posledních 5 let .....	44

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: SWOT analýza.....	24
Tabulka 2: SW – OT analýza.....	46
Tabulka 3: Propojení kvadrantů SWOT analýzy .....	47
Tabulka 4: Zahajovací rozvaha v tis. Kč .....	52
Tabulka 5: Předpokládané výdaje na založení společnosti.....	53
Tabulka 6: Další předpokládané výdaje na zahájení podnikání .....	53
Tabulka 7: Plánovaný výkaz zisků a ztrát v prvním roce v Kč .....	54
Tabulka 8: Ukazatele rentability.....	54
Tabulka 9: Plánovaný peněžní tok vyjádřený v celých Kč.....	55

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CF	výkaz peněžních toků, Cash flow
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
HV	hospodářský výsledek
Kč	Koruna česká
OR	Obchodní rejstřík
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PEST analýza	Political Economic Social and Technological analysis
PPC	platba za kliknutí, Pay-Per-Click
ROA	rentabilita aktiv, Return on Assets
ROI	návratnost investic, Return on Investment
ROE	rentabilita vlastního kapitálu, Return on Equity
ROS	rentabilita tržeb, Return on Sales
Sb.	sbírka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT analýza	Strengths Weaknesses Opportunities and Threats analysis
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný

## ÚVOD

Přísllovím „*štěstí přeje připraveným*“ by se měl řídit každý začínající podnikatel, obzvlášť v momentě, kdy přemýšlí o tom, zda jeho podnikání přinese očekávaný úspěch a udrží ho na dnešním hyperkonkurenčním trhu, který se rychle mění v závislosti na zvyšujících se potřebách méně loajálních zákazníků, kteří poptávají kvalitní a jedinečné zboží s dlouholetou výdrží. Proto pozornost věnována vytvoření reálného a zajímavého podnikatelského plánu by neměla být nikdy podceňována.

Bakalářská práce sestává z teoretické a praktické části. Teoretická část je zabývá především definicím a zákonitostem s využitím odborné literatury, např. co je to podnik a jaký má význam pro hospodářství, jaké právní formy podnikání existují, které požadavky by se měli splnit při tvorbě podnikatelského plánu, a k čemu slouží jednotlivé analýzy.

Všechny teoretické znalosti jsou aplikovány do praktické podoby konkrétního modelu pro začínající podnik. Podnikatelský plán vybraného podniku je upravený potřebám trhu s nábytkem a bytovým příslušenstvím, jehož cílem je prodávat nábytek přes internet a svoji strategii zaměřit na vysokou kvalitu a přiměřenou cenu nábytku, kterého na českém trhu stále více ubývá. Z dílčích analýz vnitřního a vnějšího okolí podniku je vytvořena SWOT analýza, z níž podnik zvolil optimální strategii, aby maximalizoval své silné stránky v příležitosti a minimalizoval slabé stránky s hrozbami. V marketingové části je popsán marketingový mix podle klasického modelu 4P. Po ní následuje velmi důležitá část, tou je tvorba plánovaného finančního plánu, v němž se předchozí informace transformují do číselné podoby.

**Cílem práce je vypracování optimálního řešení podnikatelského plánu vybraného podniku.**

# 1. VÝZNAM PODNIKU

## 1.1 Podnik

V současné době existuje pro pojem „podnik“ několik definic. Záleží na tom, z jakého pohledu se na tento pojem nahlíží. Z nejběžnějšího hlediska se jedná o *subjekt*, jehož primárním cílem je přeměnit své dočasně volné zdroje na již hotové výrobky a služby, pomocí nichž je schopen uspokojit poptávku po jeho produktech na jednotlivých trzích. [22]

Nový Občanský zákoník již přestal používat pojem „podnik“ a uvádí tuto definici: „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil, a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.*“ [13] *Organizovaný soubor jmění* je souhrn jednotlivých složek podnikání, tzn. veškerého majetku a závazků, který podnik vlastní. [14] Jednotlivé složky podnikání se mohou s každým podnikem různě lišit. Může to být dáno předmětem podnikání, velikostí podniku, ale také prostředím, ve kterém se podnik nachází.

Podnik představuje významnou roli pro podnikatele. Tvoří základnu pro zhodnocení jeho hospodářské činnosti. Pokud se podnikatel nebude snažit zvyšovat svoji hodnotu, jeho obchodní pozice může být ohrožena. [8]

Jedním ze zásadních principů pro každého podnikatele je *jedinečnost podniku*. To znamená, že každý podnik musí mít svůj vlastní název neboli *obchodní firmu*, kterou ještě nikdo jiný nepoužil. Další podmínkou je, že žádný podnik nesmí působit klamavým způsobem. [18]

## 1.2 Cíle podniku a jeho funkce

Cíl znamená výsledek, kterého chce podnik v budoucnosti dosáhnout. Cíl může být stanovený krátkodobě nebo dlouhodobě. Je dobré si dopředu určit konkrétní den, ve který by měl být cíl splněn. [8]

Všechny cíle by měly být stimulovány pověřenými osobami v podniku nebo jinými podniky (náhodně vybranými či doporučenými), které dosáhnou těchto cílů dokonce i s vyšším efektem. Jednou z dalších podmínek je, že cíle musí být měřitelné přijatelným způsobem. [19]

### **1.2.1 Funkce podniku**

Tyto funkce určují všechny činnosti, které podnik vykonává. Ačkoli se definují a hodnotí samostatně, je nutné, aby v konečném výsledku dokázaly plnit jednotnou úlohu pro maximální výsledek. V převážné většině se rozlišují 3 hlavní funkce podniku: [19]

#### **Prodejní funkce**

Hlavním smyslem je prodej podnikatelského záměr podniku, ať už produktu, resp. služby svým zákazníkům. Do této funkce patří také marketingové činnosti, cenová politika, způsob, jakým jsou výrobky (služby) propagovány, jak je zajištěna jejich doprava.

#### **Výrobní funkce**

V základním významu se jedná o veškeré funkce především v podniku, jehož hlavní náplní je zhotovit nový výrobek, tj. získání zásob, schopného personálu, zajištění majetkových zdrojů či správa podniku.

#### **Logistika**

Podrobněji představuje proces např. od nákupu základního materiálu, přes přepravu do výrobních středisek, až po expedici hotového výrobku ke konečným spotřebitelům.

Ostatní funkce napomáhají předchozím funkcím: [19]

#### **Personální zajištění**

Cílem je získávání lidských zdrojů, kdy probíhají výběrová řízení. Pracovníci se musí neustále vzdělávat, aby pracovali v dobrém pracovním prostředí, ve kterém budou jak morálně, tak i finančně odměňováni.

#### **Finanční funkce**

Podnikatel již při založení podniku musí mít určitý počáteční peněžní kapitál, aby mohl rozběhnout svoji podnikatelskou činnost, nebo když se zrovna rozhodl svoji činnost ukončit např. z důvodu neschopnosti splácet závazky vůči dodavatelům. Pomocí finanční funkce může podnik dosahovat správné peněžní rovnováhy.

#### **Investiční činnost**

Slouží zejména k získání dlouhodobého majetku, bez kterého se podnik běžně neobejde. Do určité míry zasahuje investiční funkce i do finančního majetku, pomocí něhož lze například

investovat do cenných papírů (do akcií, dluhopisů, podílových listů, ...) pro lepší zhodnocení dočasně přebytečných peněz.

### **Výzkum a vývoj**

V předvýrobní fázi je užitečná pro možnost nepřetržitého vývoje a výzkumu nových výrobků, služeb či technologických postupů. Podniky jsou vedeny k udržitelnému rozvoji především v průmyslových oblastech.

### **Správa**

Slouží jako souhrn administrativních činností pro správné řízení uvnitř podniku. Zahrnuje činnosti jako účetnictví, plánování, statistické operace, styl řízení, controlling a řadu podobných činností.

## **1.3 Organizačně-právní formy podnikání**

Podniky se dělí dle různých právních forem. V momentě, kdy podniká osoba jako jednotlivec, nejčastěji si zvolí *živnost*. Naopak, jedná-li se o právnickou osobu, v tomto případě se spíše rozhoduje mezi *osobními společnostmi a kapitálovými společnostmi*. Nebo si zvolí *družstvo*. [22]

### **1.3.1 Fyzická a právnická osoba**

Podnikatelem je podle Nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., v 5. Díle, osoba, která se zapsala do obchodního rejstříku, provádí činnost pravidelně svým vlastním jménem, určuje si podle svého uvážení, jakým způsobem chce podnikat, aby dokázala dosáhnout zisku. Je schopna přijímat rizika, umí být cílevědomá a kreativní. [14]

*Fyzická osoba* je nejzákladnější formou podnikání a v České republice zastupuje největší podíl. Podnikatel působí jako jednotlivec a nese si vlastní označení „OSVČ“, která podniká podle zvláštních předpisů. [1] Nebo podniká jako „živnostník“ po obdržení živnostenského oprávnění, upraveného zákonem č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon. [18]

Podle zvláštních předpisů podnikají např. daňoví poradci, makléři, tlumočníci, léčitelé využívající přírodní metody aj. Do OSVČ také patří osoby, které provozují svoji činnost nezávisle: například umělci (herci, zpěváci, hudebníci, ...), zemědělci nebo osoby starající se o lesní a vodní hospodářství.[1]

U *právnických osob* je povinnost zápisu do obchodního rejstříku. Její založení má o něco náročnější proces než u fyzických osob, kdy se vytváří zcela nový právní subjekt, který musí



projít řadou právních záležitostí. Právnícké osoby se dělí na osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva.[18]

Všechny právní formy jsou podrobněji vysvětleny v následujících podkapitolách.

### **1.3.2 Živnost**

Volba provozovat živnost se nejvíce doporučuje podnikatelům (fyzickým, ale i v některých případech právníckým osobám), kteří jsou na úplných začátcích a nemají s podnikáním téměř žádné zkušenosti. V současné době si lze vybírat z více než 80 živností. [22]

Každý živnostník má za povinnost splňovat všeobecné a následně zvláštní podmínky. Pro splnění všeobecných podmínek je živnostníkovi nejméně 18 let, k právním úkonům je svéprávný a nebyl odsouzen pro žádný trestný čin. Zvláštní podmínky jsou definovány jako odborná či jiná způsobilost, pomocí nich živnostník dokazuje, že je dostatečně vzdělaný pro to, aby mohl živnost provozovat. [22]

### **1.3.3 Osobní a kapitálové společnosti**

U *osobních společností*, jak už z názvu vyplývá, se očekává, že každý z podnikatelů se přímo *osobně* zúčastní na jejich řízení. Za závazky vzniklé ve společnosti ručí neomezeně a všichni. Do osobních společností patří *veřejná obchodní společnost a komanditní společnost*. [18]

#### **Veřejná obchodní společnost**

Hlavní podmínkou je, že ve společnosti podnikají alespoň dvě osoby a společnými silami zodpovídají za závazky společnosti a ručí za ně celým majetkem rovným dílem. To znamená, že když ve společnosti vznikne dluh, ztráta nebo zisk, všichni společníci si ho musí spravedlivě rozdělit mezi sebou. Společníci nevkládají do společnosti žádný peněžitý vklad ze zákonných požadavků. [19]

#### **Komanditní společnosti**

V ní také působí minimálně dvě osoby s tím rozdílem, že za závazky už neručí všichni neomezeně. Každá komanditní společnost musí mít minimálně jednoho komanditistu a jednoho komplementáře. Omezeně (do výše nedoplačeného vkladu) ručí jenom komanditisté. Komplementáři ručí celým svým majetkem, u nich je ještě speciální podmínka – jsou povinni splňovat podmínky jako živnostníci. Za to mají více práv při řízení společnosti. [22]

*Kapitálové společnosti* též zahrnují dva druhy forem: *společnost s ručením omezeným* a *akciovou společnost*. V kapitálových společnostech společníci už za závazky neručí nebo

jenom s určitým omezením – i to může být jeden z podstatných důvodů, proč dát přednost kapitálovým společnostem. Oproti osobním společnostem je počáteční vklad při zakládání společností nutnou formální záležitostí. [19]

### **Společnost s ručením omezeným**

Společnost může založit i jedna osoba, jestli ráda pracuje samostatně, a živnostenské oprávnění jí už nestačí. Společníci ručí do výše svého dosud nesplaceného vkladu, který může být i *nepeněžitý*, tzn., podnikatel má na výběr, jestli věnuje společnosti vybranou peněžní částku nebo např. vlastní hmotný majetek, který bude pro společnost užitečný. Celkový vklad činí minimálně 1 Kč a lze jej splatit maximálně do 5 let. I když je proces založení administrativně náročnější a způsob ručení nepůsobí důvěryhodně oproti *akciové společnosti*, stále si většina lidí volí společnost s ručením omezeným s oblibou. [19]

### **Akciová společnost**

Patří k nejstabilnějším právním formám podnikání. Společníci (akcionáři) za závazky společnosti rovněž neručí, ručí za ně celá společnost celým majetkem. I v tomto případě nastává možnost vložit do podniku nepeněžitý vklad oceněný znalcem. Řídit akciovou společnost není vůbec jednoduché a je to v mnoha ohledech omezující, protože se jedná o *veřejnou formu podnikání*. Povinně tvořená účetní závěrka podléhá kontrole externím uživatelem (auditorem) a musí být zveřejněná v obchodním rejstříku. Akciovou společnost jako jedinou nemůže založit jedna samotná fyzická osoba. [22]

#### **1.3.4 Družstvo**

Tvoří tzv. „*neuzavřené společenství osob za účelem hospodaření ve prospěch společných zájmů*“. Členů musí být minimálně 3 fyzických osob nebo 2 právnické osoby. Družstvo zakládají za účelem podnikat nebo z jiných důvodů. [22] Například za účelem zaručit všem členům výhodné bydlení, zajistit jim zaměstnání, dále mají-li společně podnikání (všichni jsou vášnivými zemědělci, podnikají v oblasti výrobní apod.) nebo zajišťují lepší přístup ke zboží za výhodnější ceny a vyšší kvalitu. Pro žádného člena není povinností ručit za dluhy družstva. [19]

## 2. PODSTATA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Podnikatelský plán je písemná listina popisující přehledně zpracované náležitosti podnikatelského záměru vybraného podniku jak z vnitřního, tak z vnějšího pohledu. Formálním způsobem definuje uskutečnitelnost cílů podniku a jejich následné porovnání se skutečností, zda těchto cílů bylo opravdu dosaženo. [17]

### 2.1 Požadavky pro tvorbu podnikatelského plánu

Podnikatel chce svým plánem zaujmout. Aby byl plán dobře porovnatelný s ostatními, existuje několik požadavků, kterými by se měl podnikatel řídit, a které ho navedou k vytvoření prvotřídního plánu: [1]

- **Stručnost:** délka dokumentu by neměla přesahovat *50 stránek* a není třeba zacházet příliš do velikých detailů.
- **Srozumitelnost:** někteří investoři nemusí být natolik technicky vzdělaní, proto je vhodné klíčové myšlenky formulovat jednoduše, aby jejich významu rozuměl kdokoliv.
- **Reálnost:** reálným zobrazením skutečností bude dokument působit věrohodněji, než kdyby se plán nadměrně přeceňoval nebo naopak podceňoval.
- **Logická návaznost:** aby všechny údaje v dokumentu na sebe navazovaly a byly podloženy správnými fakty, aniž by se vzájemně vylučovaly. Grafické znázornění, například formou tabulek, grafů, obrázků, se vřele doporučuje.
- **Úcta k rizikům:** budoucnost je vždy nejistá a nikdo neví, co se stane. Firma by měla být vždy připravená na možná rizika, měla by být schopná je naleznout, prověřit je a vyhledat nejlepší řešení pro jejich odstranění. [22]

### **3. STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Každý nový podnikatelský plán se bude mírně lišit od ostatních svojí strukturou. Kdokoliv z tvůrců bude přistupovat k plánu jiným způsobem a s odlišnou představou, jak má dokonalý podnikatelský plán vypadat. Struktura podnikatelského plánu bude záviset především na požadavcích žadatelů. [20]

#### **3.1 Úvodní strana**

Vše na úvodní straně musí být čistě ze strany zakladatelů podniku a následně i vytvořeného podnikatelského plánu. Žádná data nemohou být zkopírována, převzata z jiných vnějších zdrojů bez souhlasu všech zainteresovaných účastníků podnikatelského plánu. [17]

Úvodní strana by měla působit atraktivně. Musí obsahovat zvláštní označení, aby bylo pochopitelné, že se projekt týká podnikatelského plánu. Měl by na ní být uvedený celý název a logo podniku, kdo podnikatelský plán vytvořil (případně i více autorů) a den, kdy podnikatelský plán vznikl. [20]

#### **3.2 Obsah**

Ten bývá velmi často podceňovanou částí podnikatelského plánu. Pro každého čtenáře plánu bude mnohem jednodušší, když si díky obsahu lépe dohledá jen ty informace, které ho při prvním čtení nejvíce zaujmou, a později by se k nim rád vrátil. Pro ty, kteří budou na zpracování podnikatelského plánu pracovat, může obsah přinést výhodu v lepší orientaci, jaké podstatné informace by se mohly doplnit a co by se nemělo přehlédnout. [14]

#### **3.3 Shrnutí**

Nesmí se zaměřovat s úvodní stranou, ale slouží k tomu, aby se vybraly ty nejpodstatnější informace z celého plánu, které čtenáře nadchnou přečíst si celý podnikatelský plán detailně. Může být obtížné shrnout to nejpodstatnější do pár stran. [17]

#### **3.4 Popis podniku a podnikatelské příležitosti**

Obecný popis podniku poslouží pro představu, o jaký typ společnosti se jedná, jaká bude její velikost, v jakém oboru se rozhodl podnikat a především, jaký je hlavní účel záměru. Rozdíl bude u *absolutně začínajícího podniku*, jehož popis bude podrobnější, aby si budoucí investoři udělali představu o jeho možnostech a rozsahu realizace. [1]

*Podnikatelská příležitost* se nezaměřuje pouze na popis daného produktu (výrobku, služby), ale v čem je oproti konkurenčním produktům výjimečný, jaká je jeho přidaná hodnota, jestli

jsou další možnosti k jeho zlepšení, jak vychytat ten pravý okamžik pro vstup na nové trhy a kde najít nové zákazníky. [17]

Je nutné objasnit, jakou mají produkty podobu nebo jakými postupy vykonávaná služba prochází. Je potřeba jisté zázemí (místo) pro přeměnu vstupů, mít dostatek lidských zdrojů, strojů a materiálu apod. [20]

### 3.5 Tržní prostředí

Jestliže ho podniky nebudou brát součástí svého podnikání, obzvlášť při začátcích, negativně to ovlivní jejich budoucnost, což v krajních případech může vést až k úplnému ukončení činnosti. [8]

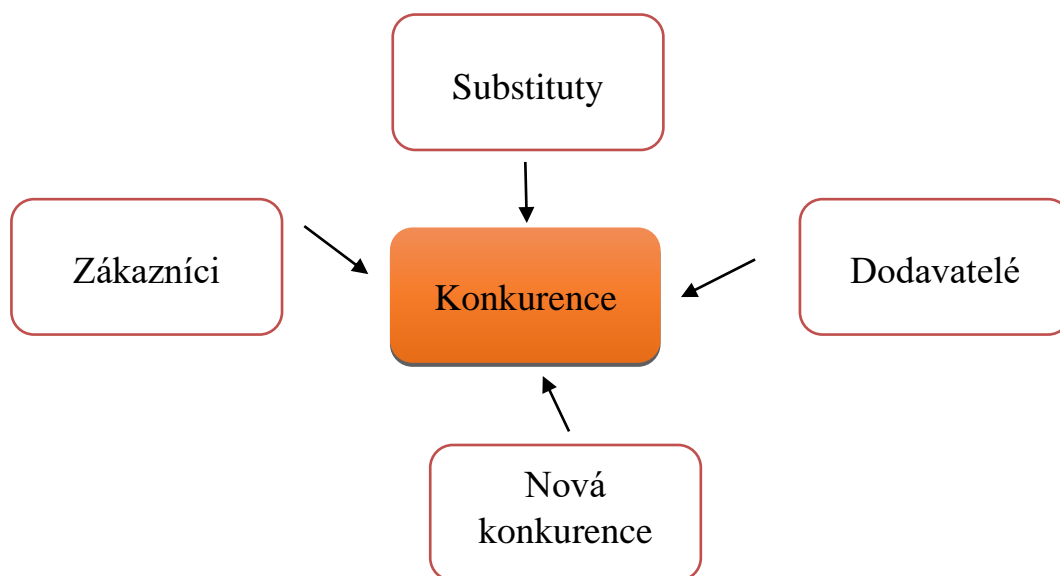
Obecně na podniky působí *globální faktory*, které je budou téměř vždy doprovázet, avšak v různé míře. Tyto faktory působí i na vztahy mezi lidmi, na životní prostředí, jak rychle roste trend nových technologií a celková propojenost celého světa. [20]

Z častějšího hlediska se okolí podniků rozlišuje podle „*mikroprostředí*“, které se zabývá vnitřním prostředím konkrétního podniku, například strukturou organizace, organizací pracovní síly, finančními a materiálovými zdroji. Také se ale zabývá vnějším prostředím, do kterého jsou zahrnovány subjekty v těsné blízkosti podniku: konkurenti, dodavatelé, odběratelé, zákazníci, banky atd. Dále se okolí dělí na „*makroprostředí*“, které je z okolí podniků nejrozsáhlejší, a nelze ho z pohledu podniků jakkoliv ovlivnit. [8]

#### 3.5.1 Porterova analýza oborového prostředí

„*Porterův model pěti sil*“, jehož autorem je *Michael E. Porter*, strategickými nástroji hodnotí konkurenční místo (mikroprostředí) v rámci zvoleného odvětví. Jednotlivá oborová prostředí se liší strukturou, velikostí a schopnostmi dosažení zisku. [5]

Níže uvedený obrázek 1 popisuje model 5 základních faktorů (sil), které v celkovém výsledku ovlivňují, zda se podnik nachází v ziskové nebo ztrátové oblasti. Výchozím bodem pro stávající situaci je **konkurence** (rivalita) a zkoumá se síla vztahu mezi podniky se silným postavením. Tyto podniky mezi sebou soupeří o lepší pozici v konkrétním sektoru a neustále hledají prostor na to se odlišit a zaujmout své spotřebitele. [5]



Obrázek 1: Porterův model pěti sil

*Zdroj: Zpracováno podle [8]*

Dnešní trhy se stále rozšiřují a vstupují na ně *noví účastníci* (nová konkurence), pokud jim to trh umožňuje i přes možná omezení. [17]

Silnou výhodou pro podnik budou silné dodavatelské vztahy. *Dodavatelé* znamenají významný zdroj vstupů. Hrozba jejich pozice spočívá nejen v jejich omezeném počtu na trhu, ale také v možném sloučení několika dodavatelů, že jejich produkty budou oproti jiným nesrovnatelné aj., čímž mají výrazný vliv na rostoucí cenu a horší kvalitu dodávaných zásob nebo služeb. [5]

*Zákazníci* mají silnou vyjednávací sílu, pokud je jich na trhu malý počet, protože si diktují levné a kvalitní produkty a služby, pokud na produktu nebudou závislí, nebudou mít dostatek příjmů (čímž budou vyhledávat levnější substituty), snadno si najdou jiného prodejce, neboť náklady na změnu dodavatele nebudou vysoké apod. Vliv zákazníků nemůže být moc veliký, aby nemohli snadno pohybovat s cenami a poptávka stále rostla. Klíčová je znalost jejich potřeb, a jaké výhody od produktů očekávají. [8]

Nachází-li se podnik na trhu, hrozí mu, že ho velmi podobné produkty konkurenčních podniků zcela nahradí, jestliže nebude usilovat o odlišnost svých produktů. Kvůli *substitutům* (náhradníkům) jsou podniky omezeny stanovit vyšší ceny a zisky nedosahují potřebných cílů. [5]

### 3.5.2 Analýza konkurence

Jedním z prvních úkolů začínající firmy je identifikace nejsilnějších konkurentů, přičemž se ale nesmí zapomínat ani na pravděpodobnost příchodu nové konkurence. Pomocí vybraných kritérií podnik u každého konkurenta zjišťuje a analyzuje silné stránky a mezery jednotlivých konkurentů. Nejdůležitějším ukazatelem jsou názory zákazníků. [17]

Avšak podnik se musí zabývat konkurencí jak v jeho blízkém okolí, tak i konkurencí v jiných krajích či zemích, která by mohla jeho pozici rychle ovlivnit směrem dolů. [8]

### 3.5.3 PEST analýza

PEST analýza se používá pro vyhodnocování vnějších vlivů (makroprostředí), která významně pomáhá nalézt potenciální příležitosti a hrozby působící na konkrétní podnik. Pro analýzu se používají obdobné zkratky jako PESTLE, SLEPT, STEP apod. Zkratky se liší v závislosti na použití počátečních písmen jednotlivých faktorů. [5]

PEST se skládá z politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-demografických a technologických faktorů. *Politicko-legislativní faktory* se týkají celkové politické struktury, stability země a obchodních vztahů se zahraničními zeměmi. S politikou úzce souvisí legislativní požadavky (zákony, práva, omezení), jejichž znalost je pro podniky nezbytná a neomluvitelná. [17]

*Ekonomické faktory* v sobě zahrnují tzv. „makroekonomické ukazatele“ a pomocí výpočtů se hodnotí kupříkladu celkové HDP na obyvatele, inflace, míra nezaměstnanosti, úrokové sazby, měnové kurzy atd. [5]

*Faktory sociální* souvisejí s chováním zákazníků na trhu. V současnosti roste životní úroveň obyvatel, s níž rostou i nároky na jejich kupní chování, je kladen větší důraz na bezpečnost, zdraví, zvyky a zájmy ve volném čase. Pro měření sociálních faktorů je potřeba znát *demografické faktory*: celkové územní rozložení obyvatelstva, počet obyvatel, věkové zastoupení, pohlaví, vzdělání, vývoj v růstu a úbytku obyvatelstva atd. V převážné většině oborů podnikání působí vývoj *technologických faktorů*, který se stále zrychluje. Zkracují se výrobní cykly výrobků, dopravní cesty, dochází k rychlejšímu uspokojování služeb, protože se neustále vytváří nové informační, dopravní, výrobní aj. technologie. [17]

Pro tuto metodu je jednou z nejvyžívanějších zkratk PESTLE analýza. Kromě toho, že jsou přidány *ekologické aspekty*, do kterých patří tlaky na ochranu životního prostředí, zacházení s obnovitelnými a neobnovitelnými zdroji atd., jsou přidány zvlášt i *legislativní aspekty* „L“. [5]

### 3.5.4 SWOT analýza

Zkratka SWOT se skládá ze čtyř anglických slov. Tento nástroj patří k nejčastěji používaným pro jednodušší nalezení konkrétních problémů ke zhodnocení jakékoliv organizace, zejména v jakém stavu se momentálně nachází. SWOT analýzou je možné přes různé strategické cesty zanalyzovat podnik z vnitřního a vnějšího prostředí. [8]

Vnitřní prostředí hodnotí *silné stránky* (strengths) a *slabé stránky* (weaknesses). Pro podnik je rozhodující v tom, že ho lze ovlivnit pomocí podnikových aktivit. Zbývá dvě hlediska, kterými jsou *příležitosti* (opportunities) a *hrozby* (threats) jsou hodnocena analýzou ve vnějším prostředí. Vnější prostředí nelze ovlivnit, protože vznikají mimo podnik. Kupříkladu, počasí ani zákony nejsou v silách podniků je jakkoliv měnit. [5]

Nejčastěji se pracuje se SWOT analýzou ve formě tabulky 1, v níž se přehledně oddělí vnitřní a vnější prostředí. Postačí k tomu i malý kousek papíru. [20]

Tabulka 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Hrozby

*Zdroj: zpracováno podle knihy [20]*

Do jednotlivých buněk tabulky se na základě podkladů, které vychází z podrobných analýz vnitřního a vnějšího prostředí, doplňují konkrétní slovní spojení, v čem firma nejvíc vyniká, v čem by se mohla polepšit, které příležitosti se firmě otevírají, a co ji ohrožuje. V každé z těchto částí se doporučuje kolem 5 položek. [17]



Posledním fází je sjednocení všech částí do jednoho celku, jejich analyzování v souvislostech a ohodnocení pro zavedení nutných opatření, z čehož se pak určí nejvýhodnější strategie. [20]

Ze SWOT analýzy vyplývají 4 možné strategie: SO, WO, ST či WT. Strategií SO je současně maximalizovat silné stránky a příležitosti. To znamená, že podnik se snaží naplňovat své cíle a posílání tím, že silné stránky aplikuje do vnějšího prostředí, aby je využil ve prospěch svých příležitostí. Strategie WO chce stejně jako předchozí strategie maximalizovat příležitosti, avšak za pomoci minimalizace slabých stránek. Strategii ST je možné zvolit v případě, je-li podnik natolik silný, aby dokázal čelit hrozbám zvenčí. Poslední strategie WT je o tzv. „přežívání“, tzn. postupně se snažit odstraňovat slabé stránky podniku a chránit se před vnějšími hrozbami. [5]

### 3.5.5 Bariéry při vstupu podniku na trh

Jisté překážky v podnikání spíše brání v podnikových plánech, jak přijít s novým nápadem na trh, zejména v rozvinutějších ekonomikách, kde běžně vznikají zcela nová místa pro střet nabídky a poptávky. [8]

Běžným příkladem je nejistota z budoucích státních zásahů, obava z reakcí ostatních podniků na trhu, omezení dosahu v distribučních cestách, vysoké vstupní náklady, značné rozdíly konkurenčních výrobků, aj. [5]

Také legislativní požadavky mohou být do jisté míry zábranou před vstupem na trh, které je nutné striktně dodržovat. Větší podniky mohou najímat více odborníků z právní oblasti než menší podnikatelé, jimž nestačí prostředky na získání kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by se jim o právní agendu starali. [22]

Po zveřejnění výsledků z průzkumu *Hospodářské komory ČR* v oblasti rozvoje tržního prostředí v lednu roku 2020 odborníci zjistili, že **největší překážkou** pro rozvíjející se trh je především nedostatek zaměstnanců s odborným vzděláním, rostoucí tlak na správu a cena práce (v kontextu se mzdovými náklady za zaměstnance). Dochází k cenovým bariérám nakupovaných zásob a snižuje se poptávka zahraničních odběratelů po českých výrobcích. Hospodářská komora ČR shledává řešení zejména v neodkladné investování do rozvoje technologií. [6]

### 3.6 Marketingová strategie

Strategie je dlouhodobá činnost, v níž se podnik snaží poznat a charakterizovat tak, aby ideálně zjistil, v jaké podobě se nyní prezentuje, a do jakého stavu by se rád dostal pomocí

pečlivě promyšlených operací. Má velmi blízký vztah s cíli, protože pomocí stanovených strategií podnik plní cíle, a pak lze hovořit o tzv. strategických cílech. [17]

Od strategických cílů se dále odvíjejí cíle marketingové. Více se zaměřují na jednotlivé segmenty v oblasti marketingu – na zákazníky, na výrobky, na cílový trh, míru odpovědnosti za plnění cílů apod. [8]

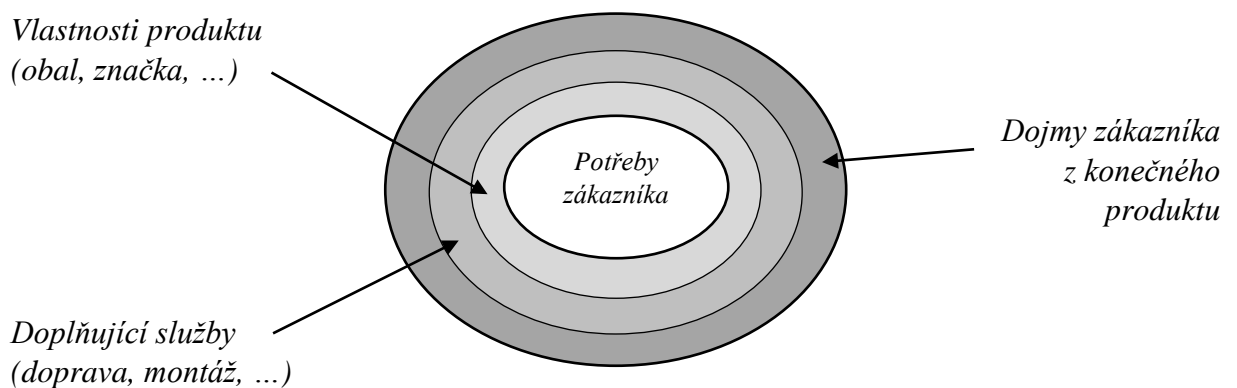
Pro výběr konečné marketingové strategie je perfektní skladba marketingového mixu. Nejvyužívanější je marketingový mix 4 P nástrojů a skládá se z: [17]

- výrobku (product),
- propagace (promotion),
- ceny (price),
- distribuce (place).

Podnik se snaží vytvořit perfektní výrobek, nabídnout jim ho na správném místě s cenou přijatelnou pro všechny zákazníky a podpořit ho vhodnou reklamou. Pak je možnost získat lepší konkurenční pozici a dosažení zisku. [20]

### 3.6.1 Produkt – užitek zákazníka

Produkt, který je znázorněn na obrázku 2, tvoří základní „zrnko“ marketingu, od něhož se rozvíjejí ostatní prvky mixu. Produkt je jakýkoliv *statek*, který se na trhu stává předmětem směny za peníze, aby s ním byli maximálně uspokojeni zákazníci. [17]



Obrázek 2: Struktura produktu

*Zdroje: Zpracováno podle knihy [20]*

Produkt musí plnit vyhovující funkční vlastnosti na základě požadavků vybraného segmentu zákazníků a v očekávané podobě ho představit. Pro ještě lepší užitek z nového produktu se

mohou přidat vlastnosti navíc, díky nimž se produkt stane ještě zajímavější. Vytvořený produkt se zajistí potvrzením vlastnických práv na ochranu před jeho znehodnocením jinými podniky. [17]

### **3.6.2 Cena a cenová politika**

Cena je jediný prvek, který podniku přináší příjem, vrací vynaložené náklady a začíná tvořit zisk. Stává se součástí konkurenčního boje na základě cenové nabídky. Občas se stává, že nevhodně stanovená cena ovlivní názor zákazníka na kvalitu cenu a řekne si: „Levný výrobek je brak a drahý výrobek je nejkvalitnější,“ a není doporučeno se tím řídit při všech cenových strategiích. [8]

Při vytváření ceny se volí mezi třemi metodami, buď podle nákladů, podle konkurence nebo podle zákazníků.

#### **Nákladová metoda**

Základem ceny jsou *náklady a jejich struktura*, které se mění s každým produktem, a proto se nedá s cenou vycházet jenom podle nákladů. Cena se vypočítá sečtením nákladů a přírážky, která zaručuje zisk. V nákladech se promítnou tzv. fixní a variabilní náklady, díky nimž se může cena razantně snížit. [19]

$$\text{Cena} = \text{náklady} + \text{zisk} + (\text{DPH})$$

#### **Cena orientovaná konkurenčně**

Středem zájmů jsou ceny konkurence. Cena se pak může rovnat ceně konkurence, může být o něco nižší nebo vyšší, než stanovila konkurence. Rovnají-li se porovnávané ceny, produkty jsou podobné natolik, že podnik spíše usiluje o kvalitnější prezentaci svých výrobků či služeb. Pokud cena nestačí konkurenční ceně a je tím pádem nižší, podnik se snaží prodat co nejvíce svých produktů a vyžaduje vyšší růst objemu produkce. Vyšší cena nad tou konkurenční se většinou týká drahých značkových produktů, u nichž zákazníci vyhledávají prestižní ceny. [8]

#### **Poptávková metoda**

Podnik se bude zajímat primárně o přání zákazníků, rozdělí si zákazníky podle cenových rozmezí (kdo je ochotný zaplatit málo a kdo hodně) a kam až může s cenou zajít, jak rychle umí zákazníci reagovat na ceny a jejich změny. [8]

Při cenové politice se podnik rozmýšlí, zda nabídne zákazníkům nějaké cenové zvýhodnění např. formou množstevních slev a věrnostních karet. Do cenové politiky se mimo jiné přidává: [20]

- přepravní náklady,
- balíčky a poskytnuté služby navíc,
- produkty zdarma,
- pojištění,
- věkovou odlišnost zákazníků.

### 3.6.3 Distribuce

Produkt putuje *přímou* nebo *nepřímou cestou*. *Přímá distribuce* znamená dopravit a prodat produkt zákazníkovi přímo tváří v tvář. Ušetří se tak peníze vynaložené za jiné dopravce a cena pro zákazníka bude nižší. Přímá cesta nestačí tehdy, bude-li podnik chtít expandovat na větší trhy, které nejsou omezovány pouze na vybrané značky. *Nepřímá distribuce* se už netýká pouze styku prodávajícího s nakupujícím a vstupuje mezi ně jeden nebo více meziprodejních článků. *Zprostředkovatelé* se podílejí na prodeji (produkt nevlastní) konečným spotřebitelům. *Prostředníci*, se také starají o prodej a dočasně produkt uchovávají ve vlastních prostorech, ale v danou chvíli produkt vlastní, než dojde ke konečnému obchodu. Obava plyne z toho, že distributor neposkytne dostatečně kvalitní služby při doručení (rychlost komunikace, ochota, nenabídne instruktáž, montáž atd.), čímž může snížit vnímavou hodnotu značky v očích zákazníka. [20]

Bez distribuce nedostane zákazník to, co chce a včas na místě, které mu vyhovuje. Aby podnik dokázal vyřešit problémy zákazníků, které souvisí s dopravou vybraného produktu, měl by jim umožnit co nejsnadnější cestu.

### 3.6.4 Komunikační mix

Propagace znamená v širším slova smyslu komplexní komunikaci se zákazníky od plánování, stanovení konkrétních komunikačních cílů, po použití efektivních prostředků a vhodně je rozčlenit spolu s naplánovaným rozpočtem. Vše je užitečné zpětně přezkontrolovat. [17]

Propagací dostává podnik prostor ke komunikaci se zákazníky. Cílem je zákazníky šokovat v nečekanou chvíli a získat si jejich pozornost, díky níž si ho zapamatují, sdělují své pocity a hodnocení, které výrazně ovlivní další vývoj marketingové strategie podniku. [8]

## **Osobní prodej**

Působí nejsilněji, protože probíhá formou *osobního* rozhovoru. Od zákazníků lze nejrychleji získat zpětnou vazbu, a popřípadě mohou doporučit návrhy na změny. Bohužel jde o velmi náročnou propagaci z finančního hlediska a osloví jen málo zákazníků. [17]

## **Přímý marketing**

Probíhá přes různá datová média a poštovní schránky. Metoda je to poměrně efektivní a s nižšími výdaji na správu. Nejvyužívanější je tzv. *Directmail*. Přes něj se poskytují zajímavá zvýhodnění, zapojení se do všemožných soutěží za lákavou výhru, nabídky pro členství apod. Jejich nevýhodou jsou negativní ohlasy zákazníků, kterým neohlášené zprávy mohou přijít obtěžující. [20]

## **Podpora prodeje**

Je pomůckou pro stimulaci růstu prodeje a trvá jen krátce, což zákazníky dostává do nevýhody, jelikož si nestihnou s produktem vytvořit dlouhodobý vztah. Do podpory prodeje například patří: loterie, bezplatné vzorky na zkoušku, soutěže, kupóny na uplatnění slev a jiné. [8]

## **Styk s veřejností**

Základem je dlouhodoběji budovat dobré a silné vztahy se svými zákazníky, kooperujícími podniky, případně s nově vznikajícími podniky apod., u nichž si chce podnik udělat dobrý obraz a ovlivnit růst nabídky. Podávají se informace médiím a ty je poskytují veřejnosti, podporují se charity dárky pro prezentaci společnosti, aktivně pečují o lepší životní prostředí atd. [17]

## **Reklama**

Přestože ji lidé často nevnímají, tak čím zajímavější taková reklama bude, tím hlouběji se dostává do podvědomí a může v něm zůstat daleko déle, než si vůbec uvědomují. Převážně se jedná o placenou propagaci produktů a je nejdražším způsobem propagace a se zákazníci „mluví“ nepřímou. Některá se dostane až k číslům několika milionů. [8]

### 3.7 Finanční plán

Ve finančním plánu se přeměňují předchozí informace, nápady a projekty na čísla alespoň minimálně do doby, kdy podniku začnou vycházet kladná čísla, obzvlášť u zisku a peněžních toků. [22] Při *zakládání podniku* s tím úzce souvisí i odstartování tvorby zakladatelského rozpočtu, základních finančních výkazů, které se vyplatí vytvářet častěji (než jednou ročně) pro jejich srovnání. To bude i časově náročnější než u podniku, který už pouze doplňuje aktuální přepracovaná data, ale pro investora jsou i takové nedostatky klíčové a zaměřuje se na ně se zvýšeným zájmem. [18]

#### Rozpočty

Rozpočty popisují číselné informace, třeba jen určité části plánu, mnohem detailněji a z finančního pohledu jsou dost spolehlivé. [10]

Použitím rozpočtů se plánuje budoucí hospodářský výsledek spolu s příjmy, výdaji, náklady a výnosy, zvlášť organizačním útvarům. Celého podniku se to bude týkat, jedná-li se o nejdůležitější aktivity. Minimálně u 70 % cílů bude požadováno, aby se na ně vynaložili finance, obzvlášť u společných cílů s jinými podniky. Zčásti záleží na uzavřené dohodě, v níž se obě strany domluvily na konkrétní výši. [11]

*Zakladatelský rozpočet* podává údaje o tom, jaké minimum peněz vyžaduje a kde přesně je použit pro bezpečný rozjezd. Vysoce pravděpodobné ztrátové hospodářské období s přítomností vysokých nákladů nesmí žádného podnikatele zastrašit, avšak není dobré to brát jako samozřejmost. V tom rozpočty výrazně pomohou rychleji přeměnit ztráty na zisky. [18]

#### 3.7.1 Základní finanční výkazy

Finanční účetnictví poskytuje rozhled o finanční aktivitě podniku a jeho ekonomice, znázorněné v základních výkazech, kterými jsou *rozvaha*, *výkaz cash flow* a *výkaz zisků a ztrát*, za pomoci speciálních metod. [19]

##### 3.7.1.1 Rozvaha

Pro lepší představu rozvaha je jakási „podniková výkladní skříň“, ve které lze vidět, co všechno podnik potřebuje a používá k určitému datu, aby splňoval hlavní účel, pro který podniká a z jakých peněz či zdrojů tento majetek neboli aktiva získala. Finanční zdroje se značí pasiva. Rovná-li se celkové složky majetku se zdroji, pak platí tzv. „*zásada bilance*“ a účetní výkaz je vytvořen správně. [10]

Existují tři druhy rozvah. *Počáteční rozvaha* je vytvořena v den, kdy byl podnik založen. Po ukončení hospodářského roku (tj. 12 po sobě následujících kalendářních měsíců) vzniká *řádná rozvaha*, která se tvoří povinně každý rok. Pokud by se podnik rozhodl z finančních či jiných důvodů ukončit svoji činnost (při rušení společnosti, při bankrotu, znovuzaložení, ...), pak sestaví *mimořádnou rozvahu*. [11]

## **Majetek**

Majetek se z prvotního hlediska člení na krátkodobý a dlouhodobý. Krátkodobému majetku se též říká „*oběžný*“, spotřebovává se jednorázově a pořád mění svoji podobu. [22] Do oběžného majetku patří *zásoby, krátkodobý finanční majetek a pohledávky*. Krátkodobým finančním majetkem jsou především cenné papíry do jednoho roku, peníze v hotovosti (v pokladně) a peníze na bankovních účtech. Pohledávka je nárok podniku na zaplacení dlužné částky od jiného podniku v dohodnuté platební lhůtě. [11]

V době životnosti dlouhodobého majetku dochází k postupnému opotřebování a ztrácí svoji hodnotu. Jeho opotřebení se vyjadřuje tzv. *odpisováním*. Odpisy v podniku zůstávají a představují jeden z možných způsobů samofinancování podniku. Doba použitelnosti majetku je delší než jeden rok a člení se na: [19]

- hmotný – lze se ho fyzicky dotknout: budovy, stavby, umělecká díla, stroje a zařízení, dopravní prostředky,
- nehmotný – licence, patenty, know-how a jiná vlastnická oprávnění,
- finanční – výše ocenění není limitována: cenné papíry s dobou splatnosti delší než 1 rok. [19]

S výjimkou budov, staveb a pozemků je minimální výše ceny hmotného majetku od 40 000 Kč. Pokud není tato podmínka splněna, majetek se řadí do *drobného hmotného majetku*, například to jsou kancelářské potřeby. Minimální výše ocenění nehmotného majetku je vyšší než 60 000 Kč. Opět, není-li splněn limit ceny, za kterou se majetek pořídil, jde o *drobný nehmotný majetek*. [11]

## **Finanční zdroje podniku**

Pro manažera bude řízení finančních zdrojů nejdůležitější v rozhodování, jak takový kapitál obdržet, kde ho lze uchovat a jak s ním zajistit platební schopnost pro lepší optimalizaci finančních rizik, díky níž pak mnohem lépe odhadne potřeby podniku. Podnik je financován z vlastních zdrojů a cizích zdrojů. [11]

Vlastní zdroje představují určitou finanční samostatnost podniku. U některých právních forem podnikání se musí vložit kapitál hned ze začátku. Souhrn všech vkladů tvoří *základní kapitál*. Dále tam patří přijaté dary, zisk z podnikání, dokonce odpisy získané z dlouhodobého majetku vzhledem k jeho opotřebení. [22]

Cizí zdroje si podnik půjčí na domluvené období a po uplynutí ho splatí zpět. Půjčí-li si podnik peníze a jiné prostředky od finančních institucí (např. od banky, spořitelny), zaplatí o něco víc na poplatcích za půjčenou částku (úroky). [16] Jedná se o krátkodobé a dlouhodobé půjčené peněžní prostředky, půjčky od nepeněžních institucí (od lidí, jiných podniků), závazky vůči dodavatelům, ale i zaměstnancům za nevyplacené mzdy, pravidelné platby zdravotního a sociálního pojištění, odvody daní a jiné. [11]

### 3.7.1.2 Výkaz zisku a ztrát

Častěji se lze setkat s výrazem „výsledovka“. Je to další účetní výkaz a zjišťuje se jím tzv. hospodářský výsledek a činnosti, které podnik vykonává s pozitivními výsledky, a které přináší očekávaný zisk, případně výsledky se ztrátou. Dopodrobna sleduje strukturu včetně změn nákladů a výnosů. [16]

Náklady jsou vynaložená spotřeba lidské nebo neživé práce vyjádřená v penězích za účelem získat výnosy, ale nemusí to hned znamenat, že jde současně o výdaje, protože náklady se obvykle promítají do práce, služeb a výroby. Výnosy jsou konkrétně vykonané práce, za které vzniká právo obdržet tržby. Nemusí se z nich však okamžitě obdržet příjmy, protože spolu výdaji nepatří do výsledovky a promítnout se ve výkazu cash flow. [3]

Hospodářský výsledek (HV) se vypočítá jako rozdíl mezi výnosy a náklady.

$$\text{ZISK/ZTRÁTA} = \text{VÝNOSY} - \text{NÁKLADY}$$

Jsou-li:            výnosy > náklady .... vzniká ZISK

                      výnosy < náklady .... vzniká ZTRÁTA

### 3.7.1.3 Přehled peněžních toků

Jestli se zvyšuje nebo snižuje množství peněz v podniku, se kontroluje ve výkazu peněžních toků, za vybrané období, kterému se jinak říká „cash flow“. [11]

Peníze, které do podniku skutečně přibývají, jsou příjmy. Pokud začnou peníze ubývat, bez ohledu na provedené výkony, hovoří se o výdajích.[16] Ve skutečnosti výkaz cash flow



důkladněji ukáže, jestli se podniku opravdu daří a jeho hodnota roste nebo podnik přestává dobře zvládat finanční situaci.

### 3.7.2 Ekonomické ukazatele

V praxi se používá velké množství ukazatelů. Poměrové ukazatele se využijí pro vyhodnocování finančního zdraví podniku při finanční analýze, za účelem porovnat hodnoty s jinými podniky. Pro zvýšení zájmů investorů není na škodu některé z ukazatelů použít přímo v podnikatelském plánu. [20]

#### Ukazatele výnosnosti (rentability)

Jedná se o ukazatele měřící výdělečnost (ziskovost) podniku. Za běžných podmínek by výsledné hodnoty, za každá následná období, neměly klesat. Ukazatele výnosnosti jsou důležité obzvláště pro investory, u akciových společností pro akcionáře. [15]

*Rentabilita tržeb* vyjadřuje, jakou procentní výši přináší každá vydělená koruna z prodeje výrobků, zboží nebo služeb na celkovém zisku. [11]

*Rentabilita celkových aktiv* měří účinek vloženého kapitálu do podniku. Jinými slovy se zjišťuje „míra zisku“, která nezahrnuje daň a úroky u cizího kapitálu, jelikož aktivem podniku je vlastní kapitál. [21]

*Rentabilita vlastního kapitálu* se využívá pro případ, kdy majitelé nebo akcionáři vloží do podniku svůj kapitál a chtějí zjistit jeho podíl na zisku. [15]

#### Ukazatele likvidity

Do jaké míry je podnik způsobilý k zaplacení závazků z aktiv přetvořených do peněžní formy, udává likvidita. [16]

*Okamžitá likvidita* zahrnuje nejrychleji likvidní aktiva. Vyjadřuje podíl hotovostních peněz na pokrytí krátkodobých dluhů. Nejlepší možný výsledek se pohybuje mezi **0,2 až 0,5**. [11]

Zásoby jsou z aktiv nejméně likvidní, tzn., u zásob trvá proces přeměny nejdéle. Proto se musí od celkových oběžných aktiv odečíst. Vyhovující rozsah spočítané hodnoty ukazatele *rychlé likvidity* je **1 až 1,5**. [16]

Poslední ukazatel, kterým je *běžná likvidita*, by se měl ideálně vejít do limitu **od 1,5 do 2,5** v horizontu přibližně jednoho měsíce. Musí se vycházet z konkrétní struktury aktiv a oboru podnikání, jak likvidní jsou jednotlivé položky aktiv. Udává tedy, jak hodně je krátkodobý kapitál pokryt krátkodobým majetkem. [11]

### **Ukazatele zadluženosti**

Podnik se stává zadlužený v okamžiku, kdy se ve zdrojích financování objeví cizí zdroje. Nejlepší varianta je používat určitý podíl vlastních a cizích zdrojů. [15]

Ukazatel *celkové zadluženosti* zobrazuje finanční stabilitu podniku z hlediska cizích zdrojů. Rostou-li cizí zdroje, zvyšuje se zadluženost podniku. [21] Hodnoty by se měly pohybovat nejvýše okolo **40 až 60 %**. [11]

Pro zjištění procentuálního zastoupení vlastních zdrojů se využije ukazatel *finanční nezávislosti*. Vlastní zdroje by měly převyšovat dlouhodobé zdroje. V nejkrajnějším případě se vlastní a cizí zdroje mohou rovnat. [15]

### **3.8 Organizační plán**

Díky organizačnímu uspořádání, resp. organizační struktuře může podnikatel ubrat na výdajích, neboť pomůže rozdělit pozice jednotlivých členů podniku. Někteří se budou bezprostředně podílet na výrobním procesu (např. u výrobního pásu), jiní budou pouze dohlížet na provoz (např. vedoucí směny). Organizační struktura lépe ukáže, která pracovní místa dosud nebyla zaplněna, protože až v průběhu podnikání se zjistilo, že by zavedením nových pozic mohlo dojít k rychlejší produktivitě práce, jejímž následkem vzroste produkce. [20]

#### **3.8.1 Lidské zdroje**

Výběr pracovníků silně ovlivní vývoj podniku, zejména bude-li se to týkat malého nebo středního podniku. [18] Před závěrečným výběrem se kladou otázky na to, jací pracovníci jsou potřeba, kolik takových pracovníků nalézt, jaké pozice zastoupí, zda odpovídá jejich nejvyšší dosažené vzdělání činnosti, která se jim svěří apod. [22]

### **3.9 Časový harmonogram**

Zahrnuje dlouhodobý časový postup přípravných fází, podle kterého se podnikatelský plán bude tvořit, aby na sebe všechny části navazovaly. Podnikatel si nejdříve zjišťuje všechny informace o tom, co má takový plán obsahovat a obstará si finanční zdroje k zahájení činnosti. Ještě předtím musí zvolit vhodnou právní formu podnikání a založit podnik. S tím jsou spojeny i počáteční náklady na vybavení prostorů nábytkem, zařízeními, stroji atd. Bývá potřeba naplánovat také zajištění personálních zdrojů, hledání prvních obchodních partnerů a v neposlední řadě příprava na silnou marketingovou kampaň. [17]

### **3.10 Přílohy**

Do přílohy se sepíší všechny dostupné dokumenty, kvůli kterým by jinak byla překročena přijatelná hranice počtu stran, pokud by se tyto písemnosti staly součástí textu v podnikatelském plánu. [17]

## **4. MOŽNÁ RIZIKA PLÁNU**

Úspěšnost plánů a projektů velmi závisí na jejich kvalitní přípravě. Je nezbytné brát na vědomí, že ani ten nejkvalitněji připravený plán pokaždé nepřináší nejlepší výsledky, právě z důvodu přítomných rizik. Nebezpečí rizik se odráží od odlišných cílů, projektů a rozsahů projektů, finančního zajištění a mnoho dalšího. [4]

Jestliže podnik nebude chtít obnovovat a nabízet stále zajímavější produkty, čtenáři nepochopí důvod, proč vytvářet podnikatelský plán na něco, co už dávno existuje a nemá smysl se tím nadále zabývat. [20]

Nepřipravená časová posloupnost všech postupů a cílů, navíc k tomu, když si realizátor není jistý, co vše od podnikatelského plánu očekává, nemá jasně nastavené cíle a pouze se snaží o nastínění toho, co by se mohlo stát, když to náhodou vyjde. Celkovým problémem je tedy nedostatečná připravenost podnikatelského záměru. [20]

Vytvořením velmi zdařilého podnikatelského plánu se mohou určitá rizika alespoň zredukovat, protože se je nepodaří odstranit úplně. [1] Jedním ze způsobů je rizika rozdělit na několik menších rizik mezi více lidí. Další možnost může být tzv. diverzifikace. Nesoustředit se jenom na jeden výrobek, ale své činnosti je třeba rozrůstat do dalších oblastí, např., že se investuje do více druhů cenných papírů atd. Když už je riziko veliké, podnik se ho snaží přemístit na odběratele, dodavatele, uzavře-li s nimi obchodní smlouvu. Jinými subjekty mohou být pojišťovny, které se stanou nositeli rizika ztráty. [17]

## 5. TVORBA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO FORLIVING s.r.o.

Podnikatelský plán vybraného podniku je vypracován a zhodnocen na základě jednotlivých kapitol s detailnějším popisem v teoretické části. Klíčové informace, obsažené v praktické části, autorka čerpala se souhlasem nejvyššího vedení vybraného podniku.

### 5.1 Úvodní strana

#### PODNIKATELSKÝ PLÁN SPOLEČNOSTI:



Obchodní firma:	FORLIVING s. r. o.
Forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Sídlo podniku:	Vestec, Chrudim
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby, které nejsou uvedeny v přílohách 1–3 živnostenského zákona  silniční motorová doprava – nákladní provozována vozidly nebo jinými jízdními soupravami s největší povolenou hmotností nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí  truhlářství, podlahářství

Autor:

Monika Vrtalová

Pardubice, 2021

*Data, která jsou obsažena v podnikatelském plánu, jsou důvěrnými informacemi podniku a žádná z těchto informací nemůže být zkopírována a převzata pro jiné účely bez vědomí a souhlasu společnosti FORLIVING s. r. o.*

## 5.2 Stručný přehled

Podnikatelský plán vznikl za účelem realizace podnikatelského záměru společnosti FORLIVING s.r.o. se sídlem v Chrudimi, kterou chtějí založit dva společníci. Společnost bude nabízet prodej nábytku všeho druhu a bytového příslušenství formou přehledného internetového obchodu českým zákazníkům od tuzemských a zahraničních výrobců nábytku.

Protože na trhu chybí dostatek kvalitního nábytku, primárním cílem podniku je přinést zákazníkům možnost vybrat si a zakoupit či pravidelně nakupovat kvalitní produkty v trendy provedení za přiměřené ceny snadno a bez starostí, dále získat a udržet si tržní pozici na trhu, kterou bude rozvíjet.

Podnik může využít příležitost přesvědčit potenciální zákazníky a získat si jejich důvěru tím, že v první řadě myslí na spokojenost zákazníků a snaží se jim zboží dodat bezpečnější cestou za co nejkratší možný čas. Zákazníci by mohli společnost dále upřednostnit před konkurencí hlavně díky doprovodným službám, a to výnosu nábytku, montáže, s možností vrátit nábytek do 60 dnů. Největší hrozbou je stávající situace ohledně pandemie Covid-19, kvůli níž může klesnout poptávka po nábytku a bytovém příslušenství.

Veškerá činnost bude financována z vlastního kapitálu. Podnik v prvním roce nevyužije žádné cizí zdroje financování. V dalších letech podnik plánuje investovat do dopravního prostředku a díky tomu by mohl zvýšit celkovou výdělečnost. Od 5. roku podnikání bude nutné uvažovat o rozšíření investice, aby se podnik mohl dále úspěšně rozvíjet.

## 5.3 Popis vybraného podniku a podnikatelské příležitosti

Zakladateli podniku FORLIVING s. r. o. jsou dva společníci, kteří se po vzájemné domluvě rozhodli pro společnost s ručením omezením. První společník vložil do společnosti peněžitý vklad ve výši 102 000 Kč. Druhý společník vložil do společnosti peněžitý vklad v hodnotě 98 000 Kč. Po součtu jednotlivých vkladů společníků, splacených v plné výši, činí základní kapitál společnosti 200 000 Kč.

Hlavním produktem je **nákup nábytku a bytového příslušenství**, např. do ložnice (postele, matrace a rošty, šatní skříň), do obývacího (komody, obývací stěny, stolky), ale dokonce i na zahradu (lehátka, altány, zahradní sestavy) **prostřednictvím e-shopu** na internetu. Po rozkliknutí stránek si zákazník vybírá z jednotlivých kategorií v závislosti na jeho požadavcích, tedy podle cenové relevance, konkrétního typu nábytku, požadované barvy, druhu dřeva, a nakonec podle rozměrů. Poté, co si zákazník zboží vybere, potvrdí objednávku.

Podnik informuje zákazníka o potvrzení objednávky většinou prostřednictvím e-mailu. V nejbližší době může zákazník očekávat svoji zásilku.

Řízení objednávek bude provozováno se sídlem v Chrudimi. Podnik bude mít k dispozici pronajaté prostory o malé rozloze pro správu e-shopu, vyřizování objednávek a prostory určené pro skladování nábytku a bytových doplňků v místě sídla podniku. Podaří-li se úspěšně rozjet podnikání, bude přemýšlet o větších skladech a nákupu dalších dopravních prostředků, které mu umožní uspokojit více zákazníků.

### **Podnikatelská příležitost**

Podnikatelským záměrem je poskytovat přehledný a jednoduchý internetový obchod s nábytkem a bytovými doplňky prostřednictvím e-shopu s největším možným ohledem na zákazníky a získat tak vysoký tržní podíl na trhu s nábytkem. Pro e-shop bude zavedeno responsivní řešení, které by mělo umožňovat pohodlnou obsluhu ze zařízení, jako jsou chytré telefony, tablety a Smart TV. Zákazníkům bude nabízen sortiment předních českých a evropských výrobců, čímž je zaručena nejvyšší kvalita nábytku. Pokud se bude jednat o vyšší částky, Nábytek FORLIVING s.r.o. by umožnil zákazníkům hradit nákup splátkami.

Výběr místa nehraje pro podnik tak důležitou roli, co se týče strategického umístění, protože si při své činnosti zajišťuje vlastní dopravu objednaného nábytku po celé České republice přímo k zákazníkům domů s výnosem do patra. Jedná-li se o nesestavený nábytek, součástí služeb bude i odborná montáž.

### **5.4 Současná situace na trhu**

Dnešní český trh nabízí široký výběr nábytku a bytového příslušenství, který roste s rostoucími potřebami ze stran zákazníků neustále vyhledávat kvalitnější nábytek s bytovými doplňky za co nejvýhodnější ceny. Ne vždy se tyto dva hlavní požadavky vzájemně doplňují, neboť v posledních letech výrazně vzrostl dovoz levnějšího nábytku vyrobeného s horší kvalitou materiálu. To však může být velkým lákadlem pro zákazníky s nižšími příjmy, kteří si jsou ochotni koupit takový nábytek bez ohledu na jeho kvalitní zpracování.

Přesto se na trhu nachází podniky, jejichž cílem není prodávat co nejlevnější nábytek, ale stavějí své prodeje na propracovaných marketingových strategiích, co se týče kvalitního nábytku, ale i k němu se vztahujících poskytovaných služeb.

## **Analýza předpokládaných zákazníků**

Cílovou skupinou budou hlavně koncoví spotřebitelé (uživatelé nábytku) ve věku od 23 do 75 let s trvalým bydlištěm v Chrudimi a v okolních městech (obcích) Pardubického kraje.

Předpokládání zákazníci budou motivováni k návštěvě internetových stránek s nábytkem především při zařizování nového bytového interiéru, během rekonstrukce bytu, nebo když potřebují nahradit opotřebovaný nábytek. Preferují kvalitní nábytek za přiměřené ceny. Dále, aby jejich zboží bylo doručeno v dobrém stavu a ideálně v krátkém časovém horizontu.

Uživatelé nevidí rozdíly ve značkách a zboží mohou hodnotit až po jeho zakoupení, kdy nábytek používají v domácnosti, na zahradě, při práci apod. Chtějí, aby samostatné komponenty tvořily jeden celek a ladily k sobě co do druhu dřeva a odstínů (např. kuchyňské linky, obývací stěny). Při nakupování nábytku na pohlaví ani na věku nezáleží. Mladí lidé v rozmezí věku 23 až 35 let více vyhledávají moderní stylový nábytek. V posledních letech jsou v oblibě neutrální barvy jako například černá a bílá barva, které se dnes dají vhodně zakomponovat, aby vzniklo příjemné prostředí. I starší lidé ve věku okolo 55 až 75 let se více dívají po moderním nábytku, neboť v televizních pořadech vidí, že i jiní lidé v tomto věku mají rádi změny, aby nový nábytek dodal jedinečný vzhled jejich domovům.

Největším problémem je, že se zákazníkům ztížily podmínky výběru nábytku, ve kterých se mu hůř hledá kvalitní nábytek s dlouhodobou životností. Hlavním důvodem je, že se na trhu nachází velké množství podobného nábytku nízké kvality. Například ne všechny šatní skříně vyrobené z dřevotřísky dokážou udržet více kousků oblečení, což během pár let může způsobit jejich deformaci. Z obrázků na e-shopech lidé nepoznají, zda je nábytek kvalitní, barva je optimálně zvolená, a proto si chtějí vybraný nábytek prohlédnout osobně v kamenných prodejnách s bohatou vzorkovnou nábytku.

### **5.4.1 Porterova analýza oborového prostředí**

Cílem je popsat 5 následujících faktorů, které pomůžou provést komplexnější analýzu konkurenčního prostředí, aby podnik dokázal lépe odhadnout chování stávajících, ale i potenciálních subjektů na trhu s nábytkem a bytovými doplňky.

#### **Stávající konkurence**

Klíčovými stávajícími konkurenty na trhu s nábytkem budou existující podniky s vysokou tržní pozicí. Velké podniky jako IKEA, SCANTO Nábytek, Nábytek Jamall nebo velmi

oblíbený vyhledávač nábytku FAVI, uplatňují silnou marketingovou propagaci, kterou také posilují prodejem nábytku přes internet. Takové podniky se u zákazníků snaží udržovat dobré jméno. Na základě silné marketingové strategie vědí, na jaké cílové skupiny se mohou primárně zaměřovat, a jak uspokojovat potřeby jednotlivých skupin zákazníků a nabízejí jim širší nabídku. Vyjednávací síla současných konkurentů se snižuje, protože trh roste, přestože je jich už na trhu velký počet.

### **Potenciální konkurence**

Příchod nové konkurence negativně ovlivní ceny nábytků a bytových po a služby související s výrobou a prodejem. Trh se bude více nasycovat a nabídka bude výrazně převažovat nad poptávkou po nábytku. Okolní podniky budou nuceni ceny snížit, což se může značně projevit v jejich tržních pozicích, které budou ohroženy. Chtějí rychle nalézt mezeru na trhu a usilují o získání loajality nových zákazníků.

Noví konkurenti neznají trh tak dobře jako a bude pro ně náročnější daný trh poznat. Aby se stávající konkurenci vyrovnali, musí se od ní odlišovat jinou přidanou hodnotou a po úspěšném vstupu na trh pracovat na stálém vývoji podnikových aktivit.

### **Síla zákazníků**

V tomto případě se bude spíše jednat o koncové zákazníky (spotřebitele). V odvětví s nábytkem mají zákazníci vysokou vyjednávací sílu. Rozhodování zákazníků bude velmi klíčové pro získání vyššího podílu na trhu. Jsou schopni ovlivňovat ceny tím, že si vybírají z velkého výběru podniků. Zákazníci přestávají být loajální a přejí si, aby jejich domovy, podniky a jiná zařízení byly vybaveny moderním a originálním nábytkem z kvalitního dřeva a očekávají, že najdou podniky, které jim jejich potřeby splní maximálně.

### **Síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů nebude od českých dodavatelů vysoká. Dodavatelská síť nábytku je poměrně široká, a proto jejich postavení nebude monopolního charakteru s tím ohledem, že i oni musí sledovat měnící se strategii cen konkurenčních podniků.

Zboží je na českém, ale i zahraničním trhu dobře dostupné. Ceny zahraničních dodavatelů budou záviset na změně kurzu a současné situaci trhu daného státu. V případě, že dodavatelé na trh vstoupí v pozici nových konkurentů, budou mít větší vyjednávací sílu u okolních podniků, které jsou opět nuceni snižovat ceny.



## Substituty

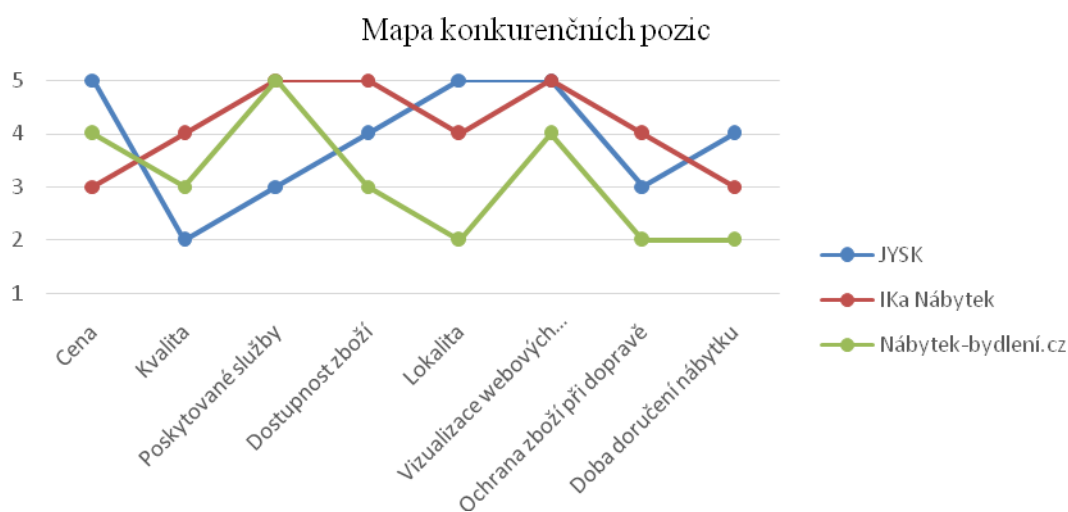
Současná existence levného nábytku a doplňků, který jsou převážně dováženy z jiných zemí, nepředstavuje pro konkurenční podniky ani pro podnik FORLIVING s. r. o. významnou vyjednávací sílu, protože na trhu existuje stále dost podniků, které nabízejí nábytek kvalitnější za výhodné ceny, který je od zákazníků žádanější víc než kdy dřív.

Substitutem je myšlena i výroba od drobných truhlářů, kteří vyrábí nábytek na zakázku. Oproti větším podnikům mají tu nevýhodu, že ve své činnosti nemají takový dosah a nejsou schopni vyprodukovat za krátkou chvíli velký počet stejných kusů. Nábytek od menších podnikatelů přesto bude mnohem kvalitnější a každý kus bude jedinečný.

### 5.4.2 Analýza konkurenčního prostředí

Při analýze konkurenčního prostředí se podnik dále zaměří na okolní podniky prodávající nábytek a bytové doplňky, kterými bude nejvíce ovlivňován.

Níže uvedený graf 1 znázorňuje dva největší konkurenční podniky v Chrudimi a jeden podnik v Heřmanově Městci, který se nachází nedaleko města Chrudim. Tyto tři podniky jsou ohodnoceny podle vybraných 8 kritérií: cena, kvalita, množství poskytovaných služeb, dostupnost zboží, lokalita umístěného podniku, vizualizace webových stránek, kvalita ochrany zboží při dopravě a doba doručení nábytku. Tyto kritéria jsou u každého podniku hodnocena na bodové stupnici od 1 (neuspokojivé) do 5 (uspokojivé). Každý podnik má svoji křivku.



Graf 1: Mapa konkurenčních pozic

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z celkového pohledu je Ika Nábytek nejsilnějším konkurentem v Chrudimi a podle hodnocení patří k nejoblíbenějším podnikům. Ze všech tří má nejkvalitnější nábytek za dražší ceny. Některé kusy jsou vystaveny přímo na prodejně, zákazník má tak možnost si nábytek prohlédnout, případně vyzkoušet. Tím bude mít větší jistotu, že bude s pořízením spokojen.

[7]

Pobočka JYSK v Chrudimi prodává nejlepší cenově dostupné zboží, které je ale oproti ostatním podnikům nejméně kvalitní. Je umístěn ve velmi dobré lokalitě, kudy projíždí mnoho aut, neboť se nachází v blízkosti větších potravinových řetězců. Zákaznický servis je momentálně dost vytížený. Zákazníci musejí čekat delší dobu na vyřízení svých požadavků.

[9]

Nábytek-bydlení.cz má největší konkurenční výhodu v tom, že si vyrábí vlastní nábytek, přesto ostatní podniky dokážou prodávat kvalitnější zboží za přijatelnější ceny. Jako jediný poskytuje možnost vyrobit nábytek na míru dle požadavků zákazníků. Riziko poškození zboží je způsobené tím, že je víckrát překládáno mezi přepravci, protože společnost kromě vlastní dopravy najímá ještě externí přepravní společnosti. Doba doručení zboží trvá déle nejenom z důvodu delšího výrobního procesu, ale také velmi závisí na tom, jak rychle bývají naplněny trasy směru rozvozu. [12]

Všechny tři podniky na internetu disponují velmi kvalitními a přehlednými webovými stránkami.

### **Zhodnocení konkurenčního prostředí**

Společnost FORLIVING s. r. o. má šanci na trhu uspět s kvalitnějším nábytkem a bytovým příslušenstvím za výhodné ceny. Loajalitu svých potenciálních zákazníků posílí vysokou ochranou při přepravě zboží a zkrácením doby doručení nábytku, kterou si zajistí z vlastních zdrojů.

#### **5.4.3PEST analýza**

Pro lepší poznání vnějšího prostředí je důležité vnímat změny plynoucí z politické, ekonomické, sociální a technologické oblasti pomocí PEST analýzy.

## **Politicko-legislativní faktory**

Vláda upravuje změny v zákonech a daňových systémech. Podnik by se měl těmito zákony řídit a změny pravidelně sledovat v zákoně:

- „č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů“ (zejména daň z příjmů právnických osob),
- „č. 262/2006 Sb., zákoník práce“ (pokud se podnik rozhodne zaměstnávat lidi),
- „č. 89/2012 Sb., občanský zákoník“,
- „č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích“ (společnostech a družstvech),
- „č. 304/2013 Sb., zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob“.

Podnik nemá informace o politicko-legislativních změnách, které by zhoršovaly podnikatelské prostředí, naopak vítá pozitivní změny v odepisování dlouhodobého majetku. Změny týkající se mzdového balíčku (růst minimálních mezd, zrušení papírových stravenek a superhrubé mzdy) budou na jeho podnikání působit více.

Podnik by chtěl prodávat nábytek i od evropských výrobců, takže na něj dále budou působit předpisy určeny Evropskou unií upravující podmínky na podporu mezinárodních obchodů mezi členskými zeměmi. Mezinárodní podmínky se mohou v některých oblastech výrazně lišit na rozdíl od podmínek v ČR.

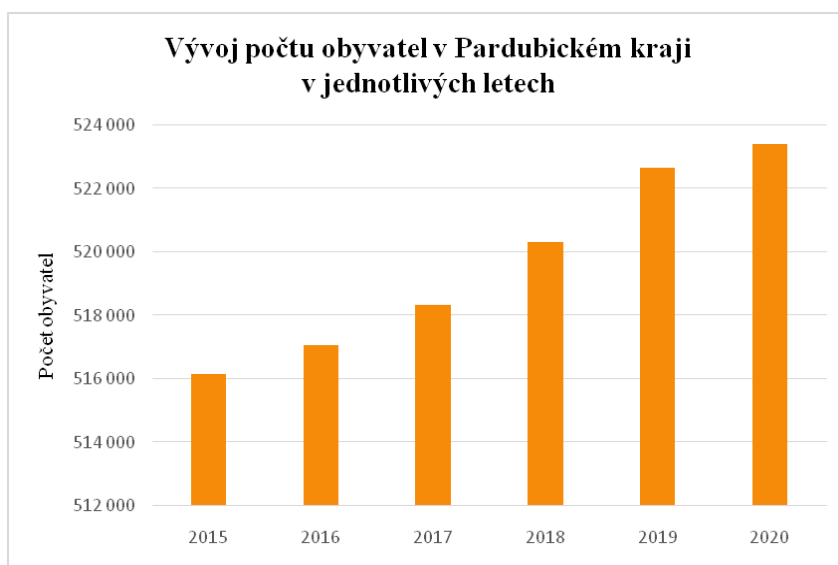
## **Ekonomické faktory**

Při současné situaci kvůli pandemii Covid-19 lze očekávat značný propad HDP České republiky, ale i řady ostatních zemí. Podnik musí očekávat, že v blízkých měsících porostou ceny produktů i služeb (konkurentů, dodavatelů), jelikož se inflace zvyšuje. S rostoucí inflací poroste i průměrná mzda, čímž se podniku zvýší mzdové náklady.

S pandemií Covid-19 úzce souvisí i nárůst nezaměstnanosti. Roste-li nezaměstnanost, roste poptávka po pracovních pozicích a podnik má na výběr z většího počtu nezaměstnaných pracovníků. Bohužel problémem je, že nezaměstnaní lidé začnou šetřit své úspory a poptávka po nábytku poklesne. Podnik bude nucen opět zvýšit ceny nábytku, aby se na trhu dokázal udržet.

## Sociální a demografické faktory

Životní úroveň se zvyšuje a stále více lidí upřednostňuje u nábytků a bytových doplňků nejenom nízkou cenu zboží, ale naleznou se na trhu zákazníci, kteří si vybírají nábytek i podle druhu a odstínu dřeva, protože s různým druhem dřeva se mění kvalita hotového výrobku. Proto občané preferují velký rozsah nabídky, aby si mohli vybrat, který nábytek jim nejlépe vyhovuje v interiéru.



Graf 2: Vývoj počtu obyvatel v Pardubickém kraji za posledních 5 let

*Zdroj: zpracováno podle [2]*

Zpočátku bude cílem získat si tržní pozici v Pardubickém kraji. Rok 2020 vychází z prvních dvou čtvrtletí, což podává nepřesné údaje o počtu obyvatel za rok 2020. I přesto dlouhodobý vývoj na grafu 2 ukazuje, že počet obyvatel v Pardubickém kraji roste, díky čemuž se rozšiřuje možnost uspokojit širší segment lidí v tomto kraji.

## Technologické faktory

Internet je velice důležitým systémem pro malé a střední podniky v České republice. Podstatně ovlivňuje dostupnost podniku k získávání zákazníků, dodavatelů a pracovní síly. Podnik ho bude používat ke zprostředkování obchodů (prodej nábytku a doplňků přes e-shop), propagační prostředek na sociálních sítích. Lze na něm sledovat aktivity a ceny konkurentů.

Na podnik budou dále působit změny technologických pokroků navigačních systémů. Podnik podle toho naplánuje přes program v počítači trasy k zákazníkům, aby co nejvíce ušetřil náklady spojené s dopravou nábytku a bytových doplňků.

Změny ve skladovacích systémech napomáhají efektivně optimalizovat logistické procesy, aby se zvýšila produktivita podniku při dodávkách zboží.

#### **5.4.4 Analýza rizik podniku při vstupu na trh**

Kvůli neustále se měnící situaci na trhu musí být podnikatelský plán zpracován tak, aby na něm byly co nejjednodušší úpravy v důsledku změn, které podnik zásadně ovlivní v budoucnu.

Například stane-li se, že na trh současně přijde nový konkurent, který na stejný trh rychle uvede velmi podobný produkt a vymyslí efektivnější marketingovou strategii, naše strategie už nebude dost silná na to, aby se podnik udržel na trhu. Proto podnik musí počítat s nenávratnými vloženými náklady do podnikání.

V případě, že stanové obchodní ceny nebudou oproti konkurenci stačit, je vysoká pravděpodobnost, že se podnik dostane do špatné finanční situace a nebude mít dostatek peněz pro udržení kvalifikovaných pracovních sil. Dalším problémem je očekávaný pokles poptávky po nábytku a bytových doplňcích kvůli následkům způsobeným pandemií Covid-19. Nábytek si budou moci dovolit pouze lidé s vyššími příjmy a dostatkem úspor. Dále lidé, kteří během pandemie Covid-19 o zaměstnání nepřišli a nebojí se utrácet peníze na inovaci bytů a domů.

Riziko výpadku provozu nebo výpadku dopravního prostředku může ohrozit podnik v nedodání nábytku zákazníkům včas. Zákazník si při další objednávce bude pamatovat, že nemůže důvěřovat podniku, který mu včas nedodal nábytek. Naštěstí se jedná o napravitelná rizika na rozdíl od rizik živelné pohromy, kterým se už tak dobře nedá předcházet, např. přijde-li silná bouřka a vytopí sklady s nábytkem.

#### **5.4.5 SWOT analýza**

Vytyčením nejdůležitějších bodů z předchozích dílčích analýz byla vytvořena tabulka 2 SW – OT analýza, tedy jaké jsou silné stránky a slabé stránky uvnitř podniku a jaké příležitosti a hrozby plynou ze současné situace a ovlivňují podnik z vnějšku.

Tabulka 2: SW – OT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitní nábytek</li> <li>- přijatelné ceny</li> <li>- dobrá dostupnost</li> <li>- vlastní doprava</li> <li>- propojení e-shopu s elektronickými zařízeními</li> <li>- maximální snaha vyhovět zákazníkům</li> <li>- přehledné a snadné webové stránky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chybí kamenná prodejna s vystaveným nábytkem</li> <li>- nedostatečná znalost potřeb zákazníků</li> <li>- zkušenosti v podnikání</li> <li>- neznámé jméno na trhu</li> <li>- žádné obchodní partnerství s jinými podniky</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- efektivnější skladovací systémy</li> <li>- růst poptávky po kvalitním nábytku</li> <li>- delší doba doručení nábytku</li> <li>- nízká ochrana zboží při přepravě</li> <li>- nárůst obyvatel v Pardubickém kraji</li> <li>- expanze na tuzemský i zahraniční trhy</li> <li>- široká síť dodavatelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- příchod nových konkurentů</li> <li>- pandemie Covid-19</li> <li>- silná vyjednávací síla stávajících konkurentů</li> <li>- velký počet podniků</li> <li>- existence levných substitutů</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Existence efektivnějších skladovacích systémů je pro podnik příležitostí si je pořídit, protože ještě žádné nemá. Zákazníci si často stěžují, že trvá dlouhou dobu, než jim dodavatelé doručí nábytek a jiné bytové příslušenství často nezabezpečený kvalitním obalovým materiálem. Podnik v tom vidí příležitost využít vlastní dopravu a doručit zboží rychleji a bezpečněji. Další skvělou příležitostí je expandovat do více krajů, než je pouze Pardubický kraj a opět díky vlastní dopravě by podnik dokázal uspokojit daleko více objednávek než jiné firmy, které k tomu využívají externí dopravce. V budoucnu by se to netýkalo jenom České republiky, ale i okolních zahraničních trhů. Z velkého počtu podniků vyrábějících nebo dodávajících nábytek podnik vidí příležitost vybírat si ty nejlepší, s nimiž by sjednával cenové výhody, protože dodavatelé nemají možnost kvůli velké konkurenci ceny značně zvyšovat, naopak budou nuceni jít s cenami dolů.

Zda společnost na trhu s nábytkem uspěje a udrží si své místo na trhu, může velmi výrazně ovlivnit pandemie Covid-19, která už teď představuje hrozbu pro celosvětovou ekonomiku. Mnoho malých a středních podniků po měnících se nařízeních vlády bude muset ukončit svoji podnikatelskou činnost, protože v některých případech se dokonce mnohonásobně sníží poptávka po jejich zboží, výrobcích a službách a podniky nebudou mít jak růst. Hrozbou je i

velký počet zaběhlých podniků se známým jménem na trhu, a tak silnou konkurenční pozicí, že nové podniky už nebudou potřebné.

Volba optimální strategie vychází z následující tabulky 3: propojení kvadrantů SWOT analýzy.

Tabulka 3: Propojení kvadrantů SWOT analýzy

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitní nábytek x růst poptávky po kvalitním nábytku</li> <li>- vlastní doprava x delší doba doručení nábytku, nízká ochrana zboží při přepravě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neznámé jméno na trhu x nárůst obyvatel v Pardubickém kraji</li> <li>- chybí kamenná prodejna s vystaveným nábytkem x expanze na tuzemský i zahraniční trhy</li> </ul>
Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přijatelné ceny x příchod nových konkurentů</li> <li>- maximální snaha vyhovět zákazníkům x velký počet podniků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zkušenosti v podnikání x pandemie Covid-19</li> <li>- neznalost potřeb zákazníků x příchod nové konkurence</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Strategie S-O:** Příležitost podnik maximalizuje výběrem výhradně špičkových dodavatelů kvalitního nábytku (z internetu, dle hodnocení), s nimiž uzavře spolupráce, čímž zvýší zájem o kvalitní nábytek. Silné stránky maximalizuje bezpečně zabalenou dodávkou zboží vlastní dopravou a v kratším časovém horizontu.

**Strategie W-O:** Příchod nových obyvatel do Pardubického kraje minimalizuje jejich neznalost na trhu s nábytkem a tím pádem i nových podniků. Přestože podnik nemá prodejnu s vystavenými kusy nábytku a bytovým příslušenstvím, může tuto slabou stránku minimalizovat tak, že více zaměří strategii na rozvoz nábytku do dalších oblastí (obcí, krajů) v ČR a nakupováním zboží i od zahraničních výrobců.

**Strategie S-T:** Kvalitní nábytek za přijatelné ceny odvrátí pozornost zákazníků od levných substitutů s nižší kvalitou. I přes hrozbu velkého počtu podniků s nábytkem, podnik nabídne

přehledné webové stránky, na nichž se bez problémů zorientuje každý návštěvník stránek, aby maximalizoval snahu vyhovět co nejvíce zákazníkům (včetně starších lidí, kteří neumí tak dobře používat internet).

**Strategie W-T:** Chybějící zkušenosti s podnikáním jsou slabou stránkou a podnik hůř odhadne současný vývoj trhu ovlivněný zejména pandemií Covid-19 v následujícím období. Nedostatkem informací o potřebách zákazníků je podnik ohrožen, že přicházející další konkurenti získají zákazníky na svoji stranu.

**Podnik zvolí strategii S-O, protože se stále více prodává nekvalitní nábytek, čímž se snižuje důvěra zákazníků v koupi nábytku na českém území a podnik může využít příležitosti přesvědčit a získat zákazníky tím, že v první řadě myslí na jejich spokojenost, a přináší zákazníkům možnost nakupovat bez větších starostí to, co potřebují, za přiměřené ceny. Doručit jim zboží bezpečnější cestou za co nejkratší možný čas.**

## 5.5 Strategie marketingového mixu

V následujících podkapitolách je sestavena strategie marketingového mixu, která vychází z klasického modelu 4P, a je rozšířená o mix 4 C, tedy o užitek a pohodlí zákazníků, náklady související s cenou za dopravu a doprovodné služby a o formy komunikačních prostředků podniku z pohledu zákazníků.

Strategií podniku bude co nejefektivnější vynaložení zdrojů při snaze o soustavný a přiměřeně vysoký růst tržeb.

### 5.5.1 Produkt – užitek zákazníka

Základním produktem společnosti bude prodej nábytku a bytových doplňků přes online obchod po celé České republice. Zákazník si může vybírat z různých kategorií **kvalitního nábytku a bytového příslušenství**. Převážná většina nábytku bude uložena ve skladu, aby mohla být vždy připravena k rychlému výdeji.

Doplňkovým produktem podnikání budou služby ve formě spolehlivé montáže nábytku, jestliže se jedná o nesestavené skříně a další nábytek podobné povahy a manipulace ve formě výnosů a umístění přímo do domu/bytu zákazníka. Součástí se stane též odvoz použitých obalů, zahrnutý už přímo v konečné ceně. Nábytek se zvolí výhradně od kvalitních dodavatelů.



## **Užitek zákazníka**

Pokud se zákazníci přesto nespokojí se zbožím, podnik vyřídí reklamaci rychle, aby se předešlo dalším komplikacím. K tomu pomůže vyplněný reklamační formulář, v němž se podrobně rozepíše, o jaké zakoupené zboží jde, a detailně se popíšu závady.

Jednoduché a přehledné internetové stránky obchodu přinesou zákazníkům užitek v nakupování kvalitního nábytku z domu. Tak ušetří čas a energii, kterou by vynaložili na nakupování v kamenných obchodech. Nemusí řešit, jak a kdy si zboží vyzvednout, protože se jim o to společnost bezpečně postará a za relativně krátký čas přizpůsobený velikosti objednávky.

### **5.5.2 Cena a cenová politika**

Strategií podniku není využívat pouze jednu z cenových metod, protože se bude nakupovat více druhů zboží s odlišnými cenami a od různých dodavatelů. Ceny se stanoví především podle *nákladové metody*. Podle ní se bude oceňovat zhruba 50 % zásob. K nákladům přičte v průměru 40% přírůžku, aby mu každý prodaný kus přinesl zisk.

U cen produktů, které nebyly stanoveny nákladovou metodou, se na základě *ceny orientované konkurenčně* vydá cestou nižších cen oproti místním konkurentům, za účelem zvýšení poptávky po jeho produktech, nárůstu objemů prodaného nábytku a zvýšení tržního podílu, vzhledem k tomu, že na trhu s nábytkem existuje velký počet firem s podobnými produkty.

Ceny stanovené *poptávkovou metodou* začne používat s ohledem na změnu (pružnost) poptávky u unikátního nábytku s vyššími cenami v rozmezí od 30 000 – 60 000 Kč. V tomto cenovém rozsahu budou nejdražším nábytkem sedací soupravy a skříně. To znamená, že až v případě, kdy podnik zaregistruje vyšší růst poptávky u nejvíce prodávaného nábytku, si může dovolit stanovit vyšší ceny, protože jsou zákazníci ochotni zaplatit více za kvalitní nábytek.

### **Náklady za dopravu a doprovodné služby**

Zákazník za objednané zboží s cenou do 10 000 Kč včetně DPH uhradí i dopravu buď za 110 Kč, 155 Kč nebo za 199 Kč s DPH podle velikosti objednávky. U částek nad 10 000 Kč s DPH bude doprava po ČR zdarma.

U montáží a výnosů záleží na zákazníkovi, jestli si zboží sestaví a vynesou sám nebo mu ho vynesou a sestaví řidiči (zaměstnanci firmy). Ceny za tyto služby se budou variabilně odvíjet od hmotnosti, rozměrů a do kolikátého patra má být nábytek vnesen.

### **5.5.3 Distribuce**

Na počátku bude nábytek rozvážen prostřednictvím dodávek od externích dopravců přímo k domům/bytům zákazníků. Konkrétně se bude jednat o přepravní společnosti PPL a DPD. Až ve chvíli, kdy si pořídí první dodávku, si zvolí nepřímou distribuční cestu mezi výrobcí nábytku (nákupem) a konečnými zákazníky (prodejem). Díky kontaktům výhradně s koncovými zákazníky dostane velmi cennou zpětnou vazbu a lépe pozná jejich konkrétní potřeby. Na druhou stranu mu hrozí časové zpoždění při dodání nábytku ze strany výrobců (nedostupnost materiálu, neočekávané přerušení výroby), kvůli kterému si zhorší vztahy s nakupujícími, kteří očekávají, že jim zboží brzo přijde.

VÝROBCI ----- NÁBYTEK FORLIVING s.r.o. ----- ZÁKAZNÍCI

Ušetří tak přepravní a manipulační náklady, čímž minimalizuje riziko poškození z důvodu častého přemísťování nábytku. Objednané zboží je možné si vyzvednout v místě, kde se provozovna nachází.

Prodej nábytku na internetu podpoří rozšiřování distribučních cest, aby se lidé přesvědčili, že internetový nákup je v dnešní době běžná činnost stejně bezpečná jako nákup v kamenných prodejnách.

### **5.5.4 Komunikační mix**

Na počátku společnost využije ke komunikaci zejména internetovou síť, kde bude mít vytvořené webové stránky, přizpůsobené tak, aby na nich dokázali nakupovat lidé každé věkové kategorie. V současnosti je silným komunikačním prostředkem provozování profilů vytvořených na sociálních sítích jako Facebook, Instagram, aj., kam společnost zveřejní základní informace, fotografie nábytku a jaké aktuální novinky nabízí.

Značnou výhodou je, že zákazníci mohou na sociálních sítích přidávat svá hodnocení z nákupů zboží a podnik pomocí zpětných reakcí snadněji porozumí potřebám svých zákazníků, případně upraví marketingovou strategii. Za používání sociálních sítí jsou velmi nízké až nulové náklady na propagaci, protože za provozování účtu na sociálních sítích se nemusí platit žádné poplatky.

Přímá komunikace se zákazníky prostřednictvím e-mailů bude důležitá k rychlejšímu vyřizování objednávek, k zodpovídání dotazů přímo od zákazníků, také k vyjednávání nových spoluprací s výrobními podniky.

Prodej bude navíc podpořen nabídkou za akční ceny či zboží ve výprodeji a možností koupit si nábytek na splátky za minimální poplatky.

Z naprosté většiny se tedy bude jednat o online propagační kanály bez vynaložení finančních prostředků. Z placených forem propagace společnost plánuje využívat efektivní reklamní prostředky, kterými jsou PPC a online srovnávače.

## **5.6 Finanční plán podniku**

Úkolem finančního plánu začínajícího podniku je co nejpřesněji stanovit všechny finanční prostředky před tím, než podnik zahájí svoji činnost. V první části finančního plánu jsou vypracovány plánovaná rozvaha a základní ekonomické ukazatele v oblasti rentability, likvidity a zadluženosti podniku. Následně je vypočítán předběžný rozpočet pro založení a zahájení podnikání, předpokládaný výsledek hospodaření a očekávaný tok peněžních prostředků.

### **5.6.1 Plánovaný přehled majetku a zdrojů financování**

Níže uvedená rozvaha v tabulce 4 zobrazuje plánovanou strukturu majetku a finančních zdrojů na jeho pořízení. Ze stálých aktiv si firma koupí počítač a nábytek do kanceláře. Největší položku oběžných aktiv budou tvořit peníze na účtu a v pokladně. Z cizích zdrojů nebude podnik čerpat žádné půjčky ani úvěry. V případě pořízení hmotného majetku přesahující hodnotu 40 000 Kč se podnik rozhodne odepisovat majetek daňové odpisy rovnoměrným odepisováním majetku.

Hmotný majetek a zásoby budou oceňovány v pořizovacích cenách. Kdežto pohledávky, peněžní prostředky a ceniny se ocení jmenovitou hodnotou. V majetku společnosti nebude mít žádné cenné papíry.

Rezervní fond začne tvořit z čistého zisku ve výši maximálně 5 % v roce, ve kterém ho poprvé vytvoří. Avšak doplňovat se bude každý následující rok, než se dosáhne stanovené výše 10 %.

Tabulka 4: Zahajovací rozvaha v tis. Kč

AKTIVA		PASIVA	
<b>A. Stálá aktiva</b>	<b>60</b>	<b>A. Vlastní zdroje</b>	<b>200</b>
I. Dlouhodobý hmotný majetek	60	I. Základní kapitál	200
<b>B. Oběžná aktiva</b>	<b>140</b>	<b>B. Cizí zdroje</b>	-
I. Zásoby	-	I. Krátkodobé závazky	-
II. Krátkodobý finanční majetek	140		
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>200</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>200</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 5.6.1.1 Likvidita a zadluženost podniku

#### Ukazatele Likvidity

Z ukazatelů likvidity podnik přibližně zjistí, jestli dokáže závazky včas splácet a do jaké míry proti konkurentům, pokud by všechna oběžná aktiva proměnil v peníze. Pro výpočet ukazatelů likvidity však chybí krátkodobé závazky, které v zahajovací rozvaze zahrnuté nejsou z důvodu, že se podnikání před zahájením činnosti nefinancuje z žádných cizích zdrojů.

#### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se v případě rozvahy, v níž podnik opět nezahrnuje žádné cizí zdroje, se nevyplatí počítat celková zadluženost. Podnik je zcela finančně nezávislý, pokud k financování používá jenom vlastní kapitál.

**I když podnik nečerpá žádné půjčky a úvěry, měl by přesto uvažovat o rozšíření zdrojů financování. To se týká zejména cizích zdrojů, z nichž se podniku doporučuje požádat alespoň o úvěr od banky.**

### 5.6.2 Rozpočet založení podniku

Rozpočet zahajovacích výdajů zahrnuje podrobně vypsání částky nezbytné pro založení podniku. Součástí rozpočtu jsou také jednorázové výdaje na vybavení kanceláře a skladu, v nichž bude hlavní činnost probíhat, aj.

## Výdaje na zahájení podnikatelské činnosti

Tabulka 5 znázorňuje celkové výdaje, které společníci zaplatí k založení s.r.o. Aby společníci mohli žádat o získání živnostenského oprávnění, musí doložit, že v minulosti nespáchali žádný trestný čin a nejsou dlužníky u finančních institucí. Za účasti notáře sepišou společenskou smlouvu a složí základní kapitál. Cena za sepsání společenské smlouvy se liší v závislosti na výši ZK. Výpis ze živnostenského rejstříku bude sloužit k doložení, že mají právo podnikat. Posledním krokem k úspěšnému založení s.r.o. je zápis do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové.

Tabulka 5: Předpokládané výdaje na založení společnosti

<b>Výdaje na založení s.r.o.</b>	<b>Cena v Kč</b>
Výpis z rejstříku trestů a z finančního úřadu	400
Sepsání společenské smlouvy (notářem)	3 200
Živnostenské oprávnění	2 000
Výpis ze živnostenského rejstříku	200
Zápis do OR	2 700
<b>Celkem</b>	<b>8 500</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Společníci si vybaví pronajatou kancelář vhodným nábytkem a kancelářskými doplňky, které jsou vyčísleny v následující tabulce 6. V doplňcích jsou zahrnuty i kancelářské potřeby jako stolní počítač, tiskárna se scannerem, psací potřeby a tiskopisy. Malá garáž bude vybavená LED zářivkami. Podnik si nechá vytvořit e-shop na míru externí firmou. Na začátku podnik neuvažuje investovat do dražšího dopravního prostředku, a proto si prozatím pořídí ojetý skladovací vůz.

Tabulka 6: Další předpokládané výdaje na zahájení podnikání

<b>Výdaje na zahájení činnosti</b>	<b>Cena v Kč</b>
Nábytek a kancelářské doplňky	35 000
Vybavení skladu	5 000
Vytvoření e-shopu	20 000
<b>Celkem</b>	<b>60 000</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 5.6.3 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

V následující tabulce 7 jsou předpokládané náklady, tržby z prodaného nábytku a z nich zjištěný hospodářský výsledek (HV) pro plánovaný první rok podnikání. Kromě reálně očekávané varianty je mimo jiné vypracována optimistická varianta a pesimistická varianta, aby podnikatelé zjistili, jestli se jim vyplatí v činnosti pokračovat i v případě, nastane-li nějaká z negativních okolností, se kterou je nutno počítat. Daň z příjmů právnických osob činí 19 % z hrubého zisku, který má této dani u s.r.o. ze zákona podléhat.

Tabulka 7: Plánovaný výkaz zisků a ztrát v prvním roce v Kč

Popis položky	Optimistická varianta	Pesimistická varianta	Reálná varianta
Tržby za prodané zboží	7 000 000	3 000 000	5 000 000
Náklady na prodej zboží	4 540 150	1 852 300	3 262 144
Online propagace	800 000	800 000	800 000
Nájemné	300 000	300 000	300 000
Mzdové náklady	1 224 000	1 224 000	1 224 000
Zdravotní a sociální pojištění	413 856	413 856	413 856
<b>HV před zdaněním</b>	<b>821 994</b>	<b>-490 156</b>	<b>100 000</b>
Daň z příjmů PO	156 179	-93 130	19 000
<b>HV po zdanění</b>	<b>665 815</b>	<b>-397 026</b>	<b>81 000</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Kdyby z důvodu nečekaného negativního vlivu během roku došlo k výraznému poklesu prodaného zboží, firma by už přestala vytvářet zisk. Pro podnik to znamená, že by při pesimistické variantě na konci účetního období vytvářela ztrátu.**

#### 5.6.3.1 Výnosnost podniku

Rentabilita podniku poskytne údaje o výdělečnosti podniku, od kterých se může odrazit pro stanovení efektivnější optimalizace využívaných zdrojů. Pro výpočet rentability pro první rok se v tabulce 8 vychází z údajů ve výkazu zisku a ztrát reálné varianty.

Tabulka 8: Ukazatele rentability

Rentabilita	ROS	ROA	ROE
V prvním roce	$\frac{81\,000}{5\,000\,000} = 0,02$	$\frac{81\,000}{200\,000} = 0,41$	$\frac{81\,000}{200\,000} = 0,41$

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Ukazatel tržeb (ROS)*, u kterého připadá 0,02 Kč zisku na 1 Kč celkových tržeb z prvního roku, dosahuje nízkých hodnot. To znamená, že podnik musí zvýšit svoji produkci, aby mohl zvýšit tržby, a tím i zisk. *Rentabilita aktiv (ROA)* vyjadřuje velmi příznivou hodnotu, protože podnik ze 41 % využívá celková aktiva. Poslední ukazatel *rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* je velice významný především pro zakladatele podniku a potenciální investory. Z 1 Kč ze zisku přinese VK 0,41 Kč. Vypočtené hodnoty ROA a ROE se rovnají, protože celková aktiva jsou financována pouze vlastním kapitálem.

**Z tabulky vyplývá, že podnik při hodnotách vybraných z reálné varianty bude vykazovat zisk při všech třech ukazatelích rentability podniku.**

#### 5.6.4 Plánovaný přehled peněžních toků

V následující tabulce 9 je zjednodušený tok předpokládaných peněžních prostředků pro prvních 5 měsíců od zahájení činnosti. Společnost bude uplatňovat nepřímou metodu toku peněz. Společnost v prvních 5 měsících bude vykazovat peněžních prostředky, které souvisí s nákupem a prodejem nábytku a bytového příslušenství, prodejem služeb, platbami od zákazníků, úhrady krátkodobých závazků dodavatelům a mezd zaměstnancům.

Jelikož společnost zatím v prvním roce neinvestuje do dlouhodobého majetku a nepůjčuje si peníze od cizích věřitelů, položky investiční a finanční činnosti CF nebudou zaplněny.

Tabulka 9: Plánovaný peněžní tok vyjádřený v celých Kč

Text	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	140 000	74 500	104 500	69 500	75 500
Provozní činnost CF	-66 500	30 000	-35 000	6 000	7 000
Investiční činnosti CF	-	-	-	-	-
Finanční činnost CF	-	-	-	-	-
<b>Celkový stav peněžních prostředků</b>	<b>74 500</b>	<b>104 500</b>	<b>69 500</b>	<b>75 500</b>	<b>82 500</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z vkladu majitelů, který činí 200 000 Kč, bude 140 000 Kč peněžních prostředků na počátku 1. měsíce od zahájení činnosti. První měsíc je nejvíce ovlivněn počátečními výdaji spojenými se založením společnosti 8 500 Kč a výdaji na vybavení zařízení v hodnotě 60 000 Kč. Tento výsledek je navíc upraven o 2 000 Kč, které představují kladný rozdíl z provozní činnosti, kdy

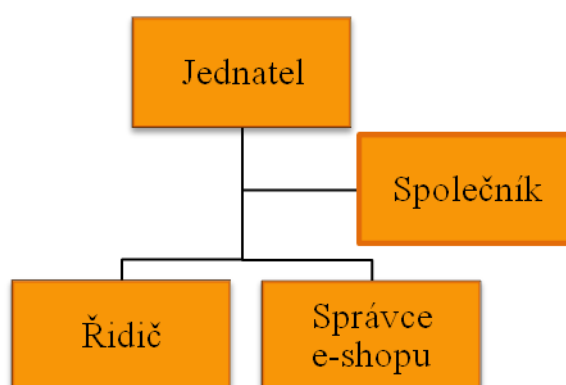
příjem z pohledávek zákazníků převyšuje úhradu (úbytek) závazků dodavatelům. V třetím měsíci společnost očekává, že bude nákup zásob převyšovat nad jejich prodejem.

**Pozitivní je, že podnik bude mít v každém z předchozích měsíců kladný rozdíl peněžních prostředků, aby byl schopen hradit své závazky vůči svým dodavatelům a zaměstnancům. Podle příznivého vývoje by měl podnik ke konci účetního období vykazovat stále kladný konečný peněžní stav ve výši 336 000 Kč.**

### 5.7 Vnitřní uspořádání organizace

Po přechodu na právnickou osobu se dva stávající společníci stanou zároveň prvními zaměstnanci, kteří budou obstarávat celý proces. Z toho jeden z nich se stane jednatelem společnosti. Společníci budou dále potřebovat řidiče, který bude mít na starosti skladování nábytku a rozvoz objednávek po okolí, a člověka odpovědného za správu e-shopu. To znamená, že z hlediska velikosti podniku se bude jednat o „mikropodnik“, protože bude mít celkem 4 zaměstnance s ročním obrátem nižším, než jsou 2 miliony Eur.

Jednatelem byl zvolen společník s vyšším vkladem do společnosti na základě rozhodnutí obou společníků. Jeho základní povinností bude vést podnik v obchodních záležitostech, rozmýšlet o následujících podnikových strategiích a uzavírat významné spolupráce nejen s důležitými dodavateli, ale i se zákazníky, kteří se stanou pravidelnými odběrateli nábytku.



Obrázek 3: Organizační struktura

*Zdroj: vlastní zpracování*

Prvotní uspořádání organizace na obrázku 3 má tzv. „liniovou organizační strukturu“. Oba ze zakladatelů mají funkci nadřízených s tím rozdílem, že druhý společník, který není jednatelem, má menší řídicí pravomoci. Mimo jiné má právo na podíl ze zisku, pokud ho



firma v daném roce vygenerovala a jestli se podíl vyplatí společníkům nebo se investuje do rozvoje firmy. Další z méně příjmných práv má společník nárok získat zpět svůj procentní podíl v momentě, kdy firma upadla do likvidace (společnost bude zrušena).

## **5.8 Časový harmonogram**

Pokud se společníci rozhodli založit společnost s ručením omezeným, uzavřou společenskou smlouvu a určí si počáteční kapitál. Každý ze zakladatelů nejdříve zažádá o živnostenské oprávnění a přihlásí se u Obecního živnostenského úřadu. Založení živnosti trvá zpravidla několik dní. Poté, co společníci obdrží živnostenská oprávnění, se společnost zapíše do OR a podá přihlášku na Finanční úřad kvůli odvodu daně z příjmů PO. Proces založení s.r.o. potrvá přibližně 2,5 týdne.

V následujících týdnech společníci zajistí finanční prostředky a technologie potřebné pro vybavení prostorů. Pro začátek postačí pronajímaná místnost, která bude sloužit pro vyřizování objednávek (včetně plánování tras) a menší garáž jako skladovací prostor pro uchovávání nábytku a příslušenství. Přes nabídky na internetu a portál Úřadu práce ČR zakladatelé vyhledají první zaměstnance.

Vytvoření propagačních sdělení potrvá 2,5 měsíce. Přes externí firmu si vytvoří internetový obchod, který zároveň splní úlohu webových stránek, na nichž se zákazníci dočtou základní informace o firmě, o platebních a dodacích podmínkách. Vše se mohou zákazníci dozvědět i na sociálních sítích.

Celý proces od založení společnosti k vytvoření zázemí uzpůsobeného k běžnému provozu potrvá první 2 měsíce. Od 3. měsíce podnik může uspokojovat zakázky pro své první zákazníky.

## **5.9 Přílohy**

K podnikatelskému plánu podnik přikládá následující přílohy, aby tak byla dodržena zásada stručnosti. V přílohách jsou zahrnuty dokumenty dokazující vznik společnosti, přihlášky společnosti k jednotlivým finančním orgánům, informace o zaměstnancích a vytvořené dokumenty týkající se významných obchodních úkonů jednatele společnosti:

- výpisy z rejstříku trestů,
- výpisy o bezdlužnosti vůči finančním orgánům:
  - o Finančnímu úřadu Chrudim (přihlášení k daním),
  - o Všeobecné zdravotní pojišťovně ČR,

- České správě sociálního zabezpečení,
- živnostenská oprávnění,
- životopisy zakladatelů společnosti,
- notářský zápis včetně společenské smlouvy,
- čestné prohlášení a podpisový vzor jednatele,
- výpis z OR
- informace o zaměstnancích:
  - pracovní smlouvy zaměstnanců,
  - seznámení s BOZP,
- uzavřené smlouvy s prvními klíčovými obchodními partnery,
- smlouva o pronájmu.

## 6. RIZIKA PLÁNU

O některých rizicích bylo již napsáno v kapitole 5.4.4 *Analýza rizik podniku při vstupu na trh*. Společnost se může potýkat s řadou rizik, které ovlivní podnikatelský plán. Za největší riziko podnikatelského plánu společnosti lze považovat nedodržení stanovených cílů. Například společnost neprodá očekávané množství nábytku z důvodu nízkého zájmu ze strany zákazníků, kdy jedním z problémů může být, že podnik špatně odhalí potřeby svých zákazníků, nebo jeho konkurenti budou rychlejší při vstupu na trh a pro zákazníky zajímavější. Zejména v zahraničních zemích může kdykoliv dojít k negativním cenovým výkyvům, nebo se některé ze zemí rozhodnou uvalit omezení či zrušení dovozu nábytku do tuzemska.

Rizika však nepřichází pouze ze stran obchodních partnerů, ale s tím souvisí i riziko, že společnost např. potkají nečekané události (úmrtí jednoho z majitelů, vážná přírodní pohroma, krádež majetku a zboží na skladě apod.) kvůli nimž se může stát, že společnost nebude schopna dále udržovat platební schopnost a vymyšlený podnikatelský plán bude dále nerealizovatelný. Jak tyto možná rizika eliminovat, je možnost pojištění majetku, přerušení provozu, proti krádeži, odpovědnosti majitelů, zaměstnanců atd.

## **7. ZHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU FORLIVING s.r.o.**

Podnikatelský plán vybraného podniku je doplněn o hodnocení finančního plánu a rizik, u nichž je vysoká pravděpodobnost, že nastanou při jeho realizaci. Plán byl porovnáván s teoretickým modelem. Autorka dále vyhodnotila, jaká bude dlouhodobá úspěšnost projektu.

Projekt se nyní nachází ve fázi před realizací záměru vybraného podniku. Sice se nejedná o jedinečný produkt, ale cílem společnosti je se s produktem od ostatních podniků odlišit se nabídkou poskytovaných služeb, které velmi pomohou mnoha zákazníkům a přinesou jim vyšší užitek. Finanční plán nasvědčuje o dobře se vyvíjející rentabilitě vybraných ekonomických ukazatelů, efektivnosti zamýšlené investice a dostatkem peněz v hotovosti. Společnost bude finančně nezávislá a financuje své počáteční aktivity vlastním kapitálem, ten se v dalších letech rozroste o vydělané zisky, povinný rezervní fondy a odpisy dodávky. Výkaz zisku a ztrát vyčísluje kladný zisk v reálné a optimistické variantě, kdežto v pesimistické variantě už podnik přestává být výdělečný a ve výkazu zisků a ztrát vykazuje ztrátu.

Chybějící cizí kapitál je rizikem zejména v případě pesimistické varianty, kdy se plány odchýlí od ziskovosti a společnost se dostane do ztráty a sníží se vlastní zdroje. Riziko přítomnosti silné stávající konkurence a přicházející nové konkurence může společnost snižovat soustavným analyzováním a kontrolou jejich chování na trhu. Kromě vnějších rizik společnost nesmí zapomenout na rizika při výpadku provozu nebo dodání nábytku do skladu s dlouhým časovým zpožděním, které může eliminovat podmínkami a sankcemi za jejich nedodržení v písemných dohodách uzavřených s vlivnými obchodními partnery. Ztráta zboží během vyřizování objednávky je velkým rizikem obzvláště, dováží-li se zboží ze zahraničí. Buď se zboží podaří dodat v pořádku pomocí identifikačního čísla objednávky, nebo se zákazníkovi vrátí zpět peněžní částka, kterou předem zaplatil. Riziko související s nespokojeností zákazníka se zbožím je ošetřeno možností vrátit nevyhovující nábytek do 60 dnů.

### **7.1 Srovnání plánu vybraného podniku s teoretickým modelem**

Autorka vypracovala podnikatelský plán podle struktur a požadavků z odborné literatury tak, aby byl plán společnosti FORLIVING s.r.o. uzpůsoben trhu v obchodní oblasti nábytku a příslušenství do domácností. Na základě toho, že podnikatelský plán obsahuje všechny

podstatné části s logickou návazností, pomocí nichž lze zhodnotit úspěšnost záměru společnosti, ho autorka považuje za správně zpracovaný.

## **7.2 Predikce úspěšnosti plánu**

Jestliže ekonomická situace způsobena pandemií Covid-19, příchod nových konkurentů, rychlost globalizace a zejména digitalizace výrazně neovlivní chování podniku, v dlouhodobém časovém horizontu má podnik šanci na úspěch a podnikatelský plán bude možné zrealizovat.

## ZÁVĚR

Hlavní náplní této bakalářské práce bylo vytvořit optimální variantu podnikatelského plánu znázorněnou na konkrétní společnosti FORLIVING s.r.o., provozující internetový obchod v oblasti nábytku a bytového příslušenství. Podnikatelský plán byl porovnán s obecnou strukturou. V konečném výsledku autorka vyhodnotila, jestli má společnost šanci na úspěch udržet si svoji tržní pozici.

Na trhu s nábytkem dochází k významným změnám. Konkurenční výhodu mají zejména podniky, které provozují kamenný a zároveň internetový obchod, protože čím dál více lidí preferuje nákup zboží přes internet z pohodlí domova. I přesto se na trhu najde řada zákazníků, kteří si nábytek rádi prohlédnou a vyzkouší přímo vystavený v prodejně, než se rozhodnou k jeho konečné koupi. Významu nakupování zboží přes internet navíc nabylo během propuknuté pandemie Covid-19, kdy kamenné prodejny musely kvůli vzniklým opatřením zavřít a jejich provoz je tak dočasně přerušen.

V první části bakalářské práce autorka využila znalostí čerpaných z odborné literatury, které potřebovala k definování pojmů, které vystihují podstatu podniku a zejména podnikatelského plánu.

Podnikatelské prostředí společnosti FORLIVING s.r.o. bylo analyzováno podle analýzy tří největších konkurentů v Chrudimi, dále podle Porterovy analýzy oborového prostředí a PEST analýzy. Následně se zanalyzovala předpokládaná rizika, která mohou s největší pravděpodobností nastat při vstupu podniku na trh. Výstup všech předchozích analýz byl převeden do SWOT analýzy, z níž společnost zvolila nejvíce vyhovující strategii.

Marketingovou strategií společnosti je zjednodušit zákazníkům nákup nábytku pohodlně z domova, pro který si zákazníci nemusí jezdit, neboť o dopravu zboží se rovněž postará společnost. Ceny nábytku se určují především nákladovou metodou. Pokud se jedná o konkurenční typ nábytku, podnik volí strategii nižších cen. S ohledem na poptávku zákazníků u unikátního zboží stanovuje ceny poptávkovou metodou. Prodej nábytku na internetu podnik podpoří vlastní dopravou. V první řadě bude společnost komunikovat se zákazníky přes sociální sítě a webové stránky. Propagace bude navíc rozšířena o online porovnávače, které se staly v současnosti jedním z nejoblíbenějších způsobů vyhledávání a hodnocení kvalitního a cenově dostupného zboží.

Klíčovou částí bylo sestavit předběžný finanční plán pro první rok, který pro účely začínajícího podniku obsahuje pouze odhadovaná číselná data.

Po vytvoření a vyhodnocení podnikatelského plánu i z finančního hlediska autorka předpokládá, že pokud situace zůstane příznivá, společnost má potenciál úspěšně realizovat svůj podnikatelský záměr a přeměnit ho v lepší místo pro trh s kvalitním nábytkem.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BRODSKÝ, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. Malé a střední podnikání: distanční opora. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-346-1.
- [2] Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Pardubicích [online]. [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/obyvatelstvo-xe>
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [4] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [6] Hlavní bariéry podnikání v roce 2020: administrativní zátěž a nedostatek lidí [online]. BusinessInfo.cz [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p502>
- [7] IKa Nábytek [online]. [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.ika-nabytek.cz/o-spolecnosti>
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [9] JYSK [online]. [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://jysk.cz/customer-service>
- [10] KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.
- [11] KOŽENÁ, Marcela. Podniková ekonomika: distanční opora. Vydání páté. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2019. ISBN 978-80-7560-249-7.

- [12] Nábytek-bydlení.cz: Vše pro váš domov i kancelář [online]. [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.nabytek-bydleni.cz/informace-o-doprave-a-platbe-p3.html>
- [13] Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb., Obchodní závod, § 502 [online]. ZÁKONY PRO LIDI [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p502>
- [14] Nový Občanský zákoník - Díl 5 - Podnikatel Předpis č. 89/2012 Sb. [online]. Podnikatel.cz [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4580257/>
- [15] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [16] SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: GradaPublishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0413-0.
- [17] SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [18] SRPOVÁ, Jitka. Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů. Praha: GradaPublishing, 2020. Expert. ISBN 978-80-271-2253-0.
- [19] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [20] ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
- [21] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [22] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.