

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Financování při založení podniku
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška Balková**
Osobní číslo: **E22661**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Management finančních institucí**
Téma práce: **Financování při založení podniku**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je návrh finančního plánu při založení podniku s důrazem na vymezení variant zdrojů financování, rizik a jejich krytí.

Osnova:

- Charakteristika finančního plánu.
- Zhotovení podnikatelského plánu.
- Posouzení variant zdrojů financování.
- Vymezení rizik a jejich krytí.
- Shrnutí.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. a ALLEN, Franklin, GOLIK, Vladimír; MUŽÍK, Zdeněk a STIEBI-TZOVÁ, Liběna (ed.). Teorie a praxe firemních financí. Aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0028-5.
Bryson, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Wiley, 2018. ISBN 978-1119071600.
FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
HRDÝ, Milan a HOROVÁ, Michaela. Finance podniku. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
KOCMANOVÁ, Alena. Ekonomické řízení podniku. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-7201-932-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Simona Pichová, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Financování založení 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 30.04.2024

Bc. Eliška Balková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych tímto poděkovat paní Ing. Simoně Pichová, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině a přátelům za jejich trpělivost a cenné rady.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na financování nově vzniklé společnosti. V teoretické části je blíže představena podstata a důležitost finančního plánu, jeho náležitosti, klasifikace plánu a zdroje financování. Praktická část je zaměřena na podnikatelský plán s důrazem na finanční plán, na jehož základě byly vyčísleny zdroje pro financování nově nabytých aktiv. Na závěr byla definována rizika ohrožující nově vzniklý podnik a popsány zdroje krytí vybraných rizik.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční plán, financování, podnikání, řízení rizik, analýza

TITLE

Financing for business start-ups

ANNOTATION

This master's thesis is focused on the financing of a newly established company. In the theoretical part, the essence and importance of the financial plan, its requirements, classification of plans and sources of financing are presented in more detail. The practical part is focused on the business plan with an emphasis on the financial plan, on the basis of which the resources for financing the newly acquired assets were calculated. At the end, the risks threatening the newly created enterprise were defined and the sources of coverage of selected risks were described.

KEYWORDS

Financial plan, financing, business, risk management, analysis

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 CHARAKTERISTIKA FINANČNÍHO PLÁNU.....	12
1.1. Význam finančního plánu.....	12
1.2. Klasifikace finančních plánů	13
1.2.1. Dlouhodobý finanční plán	14
1.2.2. Krátkodobý finanční plán	15
1.3. Zásady pro sestavování finančního plánu.....	16
1.3.1. Principy.....	16
1.3.2. Zásady.....	17
1.4. Obsah finančního plánu	18
1.5. Uživatelé finančního plánu	20
1.6. Zdroje financování.....	21
1.6.1. Krátkodobé financování.....	22
1.6.2. Dlouhodobé financování.....	23
1.6.3. Specifické zdroje financování investic	24
1.7. Potencionální rizika	26
1.7.1. Druhy rizik.....	26
1.7.2. Analýza rizik.....	27
1.7.3. Obrana proti rizikům.....	28
2 ZHOTOVENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	31
2.1. Titulní strana	31
2.2. Popis podniku	32
2.3. Personální zdroje.....	33
2.3.1. Pracovní náplň zaměstnanců.....	33
2.4. Analýza podnikatelského prostředí.....	34
2.4.1. Vnitřní prostředí.....	34
2.4.2. Vnější prostředí.....	35
2.5. Marketingový plán.....	38
2.5.1. Produkt.....	38

2.5.2.	Cena	39
2.5.3.	Distribuce	39
2.5.4.	Propagace	40
2.6.	Finanční plán	41
2.6.1.	Zakladatelský rozpočet	41
2.6.2.	Zdroje krytí	42
2.6.3.	Osobní náklady	43
2.6.4.	Roční náklady	46
2.6.5.	Bod zvratu	48
2.6.6.	Účetní výkazy	48
2.6.7.	Vybrané finanční ukazatele	51
3	POSOUZENÍ VARIANT ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ	54
3.1.	Úvěr	54
3.1.1.	Automobil	54
3.1.2.	Svářecí inventory	55
3.2.	Leasing na automobil	56
3.3.	Výběr nejvhodnější varianty	56
4	VYMEZENÍ RIZIK A JEJICH KRYTÍ	58
4.1.	Krytí rizik	61
5	SHRNUTÍ	66
	ZÁVĚR	67
	POUŽITÁ LITERATURA	68

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Tabulka 1: Charakterizování dlouhodobého finančního plánu	15
Tabulka 2: Charakterizování krátkodobého plánu.....	16
Tabulka 3: Matice rizik	27
Tabulka 4: SWOT analýza.....	35
Tabulka 5: Společnost PD Steel ing mont s.r.o	37
Tabulka 6: Kalkulace nákladů na propagaci.....	41
Tabulka 7: Zakladatelský rozpočet společnosti Tech-svar, s.r.o.....	42
Tabulka 8: Zahajovací rozvaha společnosti Tech-svar, s.r.o.....	43
Tabulka 9: Roční osobní náklady na jednatele v Kč	43
Tabulka 10: Roční osobní náklady na účetní v Kč	44
Tabulka 11: Roční osobní náklady na mistry zakázek v Kč.....	44
Tabulka 12: Roční osobní náklady pro svářeče v Kč	45
Tabulka 13: Roční osobní náklady pro přípraváře v Kč	45
Tabulka 14: Celkové osobní náklady v Kč společnosti Tech-svar, s.r.o.....	46
Tabulka 15: Vyčíslení ročních nákladů v Kč společnosti Tech-svar, s.r.o.....	47
Tabulka 16: Bod zvratu v Kč.....	48
Tabulka 17: Odpisy automobilu v Kč.....	48
Tabulka 18: Odpisy svářečského zařízení v Kč	49
Tabulka 19: Rozvaha v Kč.....	49
Tabulka 20: Výše tržeb navýšených o marži.....	50
Tabulka 21: Výkaz zisků a ztrát v Kč.....	50
Tabulka 22: Cash flow v Kč.....	51
Tabulka 23: Kalkulace úvěrů na automobil.....	54
Tabulka 24: Kalkulace úvěrů na svářecí inventory	55
Tabulka 25: Leasing na automobil.....	56
Tabulka 26: Porovnání úvěru a leasingu na automobil	57
Tabulka 27: Kategorizace rizik	58
Tabulka 28: Registr rizik	59
Obrázek 1: Logo společnosti.....	31
Obrázek 2: Organizační struktura.....	33
Obrázek 3: Rentabilita aktiv (ROA).....	51
Obrázek 4: Rentabilita vlastního kapitálu ROE.....	52
Obrázek 5: Rentabilita tržeb (ROS)	52
Obrázek 6: Ukazatel zadluženosti	53
Obrázek 7: Matice rizik	60

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

DM	Dlouhodobý majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním
EBITDA	Zisk před zdaněním a odečtením odpisů
JIT	Just-in-time
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
s.r.o.	Společnost s ručením omezením
SMART	Metoda pro stanovení cílů
SWOT	Metoda sloužící pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

ÚVOD

Každý rok vzniká nepřeberné kvantum nových společností, ať už úplně od počátku, převedením z jiné formy podnikání, sloučením s jinými společnostmi a mnoho dalších. Hodně také přibývá podnikatelů, kteří již měli živnostenské oprávnění na jistou činnost a buď sami nebo kvůli řadě různých faktorů, jako je například limit pro DPH, větší vypovídací schopnost nebo lepší image a další, se rozhodli založit ve stejném oboru společnost. Přechod z jedné formy podnikání do druhé s sebou nese celou řadu výhod ať už se jedná o jednodušší start, protože již jednatel má určité kontakty nebo jen o možnost vložení vyššího kapitálu do podnikání. Na druhou stranu s sebou nese také celou řadu nevýhod, mezi které se nejčastěji řadí vyšší administrativní náročnost. Z toho důvodu se spousta podnikatelů bojí udělat ten hlavní velký krok a přejít do společnosti. Moje diplomová práce s názvem „Financování při založení společnosti“ se právě zabývá tím vznikem a financováním nové společnosti, která vzešla z podnikání jednatele.

Hlavní cíl diplomové práce je **návrh finančního plánu při založení podniku s důrazem na vymezení variant zdrojů financování, rizik a jejich krytí.**

Diplomová práce je koncipována do dvou hlavních částí, první je teoretické vymezení primárně finančního plánu a jeho náležitostí na základě adekvátní literatury na toto téma, která je uvedena na konci práce v seznamu použité literatury. Právě finanční plán je klíčový k založení jakéhokoliv podnikání a také je většinou nejvíce zajímavý pro potenciální investory. Druhá část diplomové práce je zaměřena na praktickou část, která je orientovaná již na bližší charakterizaci společnosti. V této části diplomové práce byl na začátek vypracovaný podnikatelský plán, který byl rozčleněn do jednotlivých částí, kde byla podrobně vystižena marketingová stránka společnosti, důraz byl kladen na 4P. Dále bylo definováno prostředí společnosti s charakterizováním jak vnitřního, tak vnějšího prostředí a poslední část podnikatelského plánu je zaměřena na finanční plán a podrobné vypracování jednotlivých výkazů potřebných k financování aktiv společnosti. Následně po podnikatelském plánu bylo popsáno financování nově nabytých aktiv v průběhu podnikání. Poslední úsek praktické části diplomové práce je zaměřen na definování rizik, která mohou ohrozit nově vzniklý podnik, jejich rozdělení pomocí matice rizik a následně jsou blíže popsána i řešení na jednotlivá rizika. Jelikož je patrné, že žádné podnikání nikdy nemůže být bezrizikové a s jistou mírou rizik by se vždy mělo počítat, tak je na poslední část kladen zvlášť velký zřetel.

1 CHARAKTERISTIKA FINANČNÍHO PLÁNU

Každý zakladatel podniku, ať už se jedná o společnost s ručením omezením, akciovou společnost nebo o další formy podnikání, tak se zabývá jistým stylem finančního plánování, ke kterému potřebují vyhotovit ve vhodné formě finanční plán. Jelikož založit jakýkoliv podnik bez předběžného stanovení budoucí hodnoty podniku by nemuselo být příznivé.

1.1. Význam finančního plánu

Sestavení finančního plánu je jednou z hlavních a nejdůležitějších činností finančního plánování, které je hlavní součástí finančního řízení podniku. Tato vědní disciplína se primárně soustředí na předvídaní podnikových financí s ohledem na jejich cíle. Při prognózování budoucích financí podniku, avšak musí být brány v potaz i určité faktory, kterými je například aktuální vývoj ekonomiky, vývoj trhu, na kterém společnost působí. Podnik musí brát také ohled i na konkurenci, která se již vyskytuje na vybraném odvětví. Kromě stanovení potřebných zdrojů financování a následného udržování finančního zdraví podniku se také snaží predikovat určité problematické situace, ke kterým by mohlo s nastávajícím vývojem dojít. Je také nutné říci, že bez efektivně a podrobně provedené finanční analýzy by se neobešlo sestavení žádného druhu finančního plánu, který je velmi potřebný, když společnosti žádají o finanční produkty u finančních institucí (Hrdý, Krechovská 2013).

Vůbec smyslem finančního plánování je určení cílů pro následující nebo předem dané období a také musí být stanovena cesta k jejich efektivnímu dosažení. Každý podnik si může sám určit na jak dlouho bude plánovat, většinou se jedná o strategické (dlouhodobé) plánování, roční, při složitějších situacích nebo pro snadnější přehlednost se může plánovat v kvartálních rozmezech nebo dokonce měsíčním.

Finanční manažer, který má na starost finanční plánování a tím pádem i sestavování finančního plánu nebo alespoň schválení jeho konečné podoby, musí cílit finančním plánem primárně na absolutní zabezpečení všech činností podniku, kterými mohou být činnosti obchodní, v případě výrobního podniku i výrobní, investiční nebo u specializovaných společností i výzkumně-vývojové činnosti (Kocmanová, 2013).

Vlachý (2015) poukazuje také na podstatnou věc, která při finančním plánování a následném sestavování finančního plánu neměla být opomíjena, a tou je, že plánování bere v potaz celou řadu užších okolností a vyzdvihuje potřebnost kvalitně zpracovaných interních podkladů a informací než finanční analýza. Jedná se například o to, že efektivní finanční plán a celkově finanční plánování, by mělo být založeno na podnikových předpovědích prodeje. Tyto predikce

totiž slouží ke stanovení základního strategického plánování, kam spadá například plánování externího financování, identifikování klíčových hodnotových determinantů pro operační plán, stanovení optimálních struktur a cílů pro důležité kompenzační plány. Na závěr plánování je velmi důležité otestovat stanovené projekce pomocí předem definovaného druhu finanční poměrové analýzy.

Jak již uvádí Růčková (2019) proces plánování by měl bezprostředně navazovat na proces analýzy, a to z jednoho prostého důvodu. Vypracovat finanční plán je možné tehdy, pokud je dostatečně efektivně provedena kompletní analýza podniku a jeho bezprostředního okolí a zároveň musí být provedena i podrobná finanční analýza. Když by plán nebyl sestaven na základě reálných údajů, tak by nereflektoval skutečnou situaci, která je pro podnik klíčová, ale pouze by odrážel přání a tužby manažerů a majitelů podniku, která by mohla reálnou situaci zlehčovat nebo ji až nepřirozeně zkreslovat, ať či tak nebo onak, žádná z variant není pro jakýkoliv podnik přijatelná, a proto by se jim mělo vyhýbat.

I přes veškerou závažnost, kterou s sebou nese finanční plán, si spousta společností myslí, že se jedná pouze o administrativní záležitost a tím pádem mu nepředkládají vysokou důležitost. Přičemž veškeré peněžní toky, do kterých se promítají všechny podnikové činnosti, jsou právě obsaženy ve finančním plánu (Hrdý, Horová 2009).

Marinič (2008) zdůrazňuje, že dobře vypracovaný a uvážený finanční plán by měl odpovídat na 4 základní otázky, kterými jsou:

- v jaké výši budou tržby za prodané výrobky nebo poskytnuté služby,
- jak bude vypadat a také kolik vůbec bude stát infrastruktura neboli peněžní cyklus, kde se společnost zaměřuje na kalkulaci nákladů potřebných k tomu, aby se investice, která se nachází na samém začátku cyklu, proměnila na příjmy na jeho konci,
- kde vůbec vzít peněžní prostředky, které by pokryly daný cyklus a také za jakých optimálních podmínek,
- zda transformační proces bude vůbec ziskový nebo společnost půjde do ztráty.

1.2. Klasifikace finančních plánů

Při sestavování finančního plánu je také velmi důležité na samém začátku plánování si určit na jak dlouho by vůbec měl být daný finanční plán sestaven. Většina autorů finanční plány charakterizuje z hlediska časového horizontu na dlouhodobé a krátkodobé. Další autoři, jako

například Růčková (2019) přidává ještě takový mezičlánek, a to finanční plán roční, který by se měl zaměřovat na peněžní toky, pohyby na finančních účtech, plán výsledku hospodaření a také ovšem na plánovanou bilanci. Dílčí činnosti by měly být vnitřně členěny nejlépe po měsících a jako plánovací základna pro tento druh plánu by měla být poslední uzávěrka pro předchozí rok a také pečlivě zpracované údaje o odbytu, nákupu, personálu a o zamýšlených investicích.

1.2.1. Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobé finanční plánování neboli strategické finanční plánování je v každé organizaci nesmírně důležité, protože se v něm definují podstatná rozhodnutí a akce, které souvisí s určením toho, jaké zdroje financování bude podnik využívat pro zrekonstruování strategických plánů a v jakém poměru by měly být různé zdroje zastoupeny. U cizích zdrojů je v tomto plánu přesně stanoveno, o jaký druh se bude jednat, u jaké finanční organizace bude pro daný podnik nejvýhodnější a také to nejpodstatnější, jak finančně náročné bude na daný podnik přijetí cizích zdrojů financování, které se pojí s navýšením závazků společnosti a tím pádem navyšuje finanční zátěž, kterou společnost musí unést (Bryson, 2015).

Dlouhodobý finanční plán je velmi podstatnou a nepřehlédnutelnou součástí strategického plánování a plánu jako celku, pomocí kterého se každá společnost odlišuje od své přímé konkurence na daném trhu nebo nově vznikající. V praxi se však používá strategické plánování většinou v kombinaci s funkčním plánováním. Je velmi důležité podotknout, že korektně zpracovaný strategický plán může mít enormní dopad na výsledky organizace (Vochozka, 2021).

Z hlediska informační charakteristiky dlouhodobého plánu, by měla posloupnost údajů zahrnovat sled dat v krátkodobých plánech. Zde hovoříme o podmínce časové koordinace. Jedná se o to, že když by podnik vytvořil a přijmul finanční plán na 6 let, tak by měla finanční situace společnosti na začátku třetího roku reflektovat situaci aktuálního ročního plánu pro právě třetí rok. Dlouhodobé plánování tedy většinou uplatňujeme v časovém období od dvou až do 5 let, ale zpravidla společnosti volí i delší časový horizont. Po uplynutí předem určitého časového období firma musí zhodnotit efektivnost již uplynulého finančního plánu a následně podle cílů a záměrů, buď nově vzniklých nebo již pokračujících, musí vrcholový finanční management sestavit a pečlivě vypracovat nový finanční plán, který bude pokrývat financování společnosti na další předem daný časový obzor (Roučková, Roubíčková 2012).

Tabulka 1: Charakterizování dlouhodobého finančního plánu

Řídící veličina	Cíle podniku
Úkol	Podporovat zajištění dlouhodobého generování zisku, zhodnocení vloženého kapitálu
Prostředek	Investice a inovační aktivity
Struktura výstupů	Účetní výkazy včetně komentáře, za jakých předpokladů byl plán vytvořen
Vyhodnocení	Roční, popřípadě aktualizace

Zdroj: Hrdý, Krechovská 2013, str. 194

Ve výše zmíněné tabulce vidíme, jakými hlavními úkoly, prostředky, strukturou výstupů by se vrcholový management měl zabývat při sestavování dlouhodobého plánu a tím, že vyhodnocení takto strukturovaného finančního plánu by mělo být roční a při zjištění nových skutečností je nutná jeho aktualizace.

1.2.2. Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán by se měl z pravidla zaměřovat na řízení krátkodobých oběžných aktiv (hotovost, pohledávky, zásoby) a krátkodobých pasiv (krátkodobé půjčky, závazky). Přičemž povaha krátkodobého finančního plánu by měla být v každém podniku charakterizována na základě objemu dlouhodobého kapitálu, který si firma plánuje opatřit, protože společnost, která například emituje rozsáhlé objemy dlouhodobého dluhu nebo kmenových akcií z pravidla má také nadbytek hotovostních prostředků. Tím pádem pro danou společnost nepředstavuje placení svých závazků žádný problém, a proto se mohou ve svém krátkodobém plánování lépe zaměřit například na řízení firemního portfolia obchodovatelných cenných papírů. Na druhou stranu jiné společnosti mohou mít poměrně málo dlouhodobého kapitálu a tím pádem se většinou stávají trvalými dlužníky. Tato skupina firem se pak snaží financovat DM, a zpravidla i část oběžných aktiv, dlouhodobým dluhem. Obě skupiny společností musí mít tedy precizně zpracovaný svůj krátkodobý finanční plán, kde by měly porozumět zdrojům financování a stanovit vhodné využití hotovosti. Avšak hledání adekvátního krátkodobého finančního plánu pro danou situaci je většinou formou pokus omyl a finanční manažer musí důkladně prozkoumat, jaké mohou mít důsledky jednotlivých požadavků na hotovost, zdroje financování a úrokové sazby na podnik (Brealey, Myers, Allen, 2014).

Tabulka 2: Charakterizování krátkodobého plánu

Řídící veličina	Relevantní roční část dlouhodobého finančního plánu
Úkol	Podporovat zajištění likvidity
Prostředek	Plán výnosů, nákladů a výsledku hospodaření, řízení oběžného majetku a peněžních toků
Struktura výstupů	Účetní výkazy, vnitropodnikové měsíční výkazy, platební kalendář, komentář
Vyhodnocení	Měsíční, formou rozboru nebo reportingu

Zdroj: Hrdý, Krechovská 2013, str. 195

Jako při předchozí tabulce 1, ve výše zmíněné tabulce vidíme, jakým hlavním úkolem by se měl management zabývat při sestavování krátkodobého finančního plánu, jaké prostředky by měly být použity k jeho dosažení a také jaké výstupy by daný plán měl mít. Vyhodnocení krátkodobého finančního plánu by mělo měsíční a jeho kontrola by měla probíhat formou rozboru daného plánu nebo reportingu.

1.3.Zásady pro sestavování finančního plánu

Jak již plyne ze samé charakteristiky finančního plánu, tak by se mělo jednat o nezbytnou složku finančního řízení, které by mělo být primárně orientováno na finanční cíle společnosti. Tento pohled na velmi podstatný fakt pomáhá stanovit finančnímu manažerovi určitý směr, který by měl být zabezpečen již od počátku příslušnými opatřeními. Aby však opatření mohla být efektivní a důsledná, tak musí být důkladně sestavena finanční analýza. Většina společností si stanovuje základní operativní cíl, na který směřují veškeré své činnosti, kterým je mít co nejvyšší zisk před zdaněním. Když už si finanční manažeři uvědomují důležitost údajů, které mají být obsaženy ve finančním plánu, tak je také velmi podstatné podotknout, že daný plán by neměl být sestaven nahodile bez žádné struktury nebo doporučených principů, protože by to mohlo mít za následek snížení účinnosti a efektivnosti finančního plánu (Růčková, 2019).

Podle Landy (2007) by kvalitní finanční plán měl splňovat několik zásad a principů, aby mohl být využit jeho maximální potenciál.

1.3.1. Principy

Princip optimalizace kapitálové struktury

Pro splnění tohoto principu by se společnost měla zaměřit na vytvoření optimálního složení podnikového kapitálu. Tato zásada zahrnuje zjištění vhodné finanční stability, snížení nákladů

na potřebný kapitál nebo také dosažení očekávané hodnoty podniku, kterou stanovil vrcholový management.

Princip preference peněžního toku

Zde musíme dbát zvýšené pozornosti na to, aby v obou časových horizontech, které jsou blíže popsány v předchozí kapitole, převyšovaly celkové příjmy nad celkovými finančními výdaji. Aby tohoto pravidla bylo dosaženo, tak je velmi důležité rozlišovat základní pojmy jako jsou například příjmy a výnosy nebo výdaje a náklady.

Princip respektování faktoru času

Tento princip stanovuje, že pro efektivní sestavení finančního plánu by manažeři měli upřednostňovat dřívější příjmy před příjmy pozdějšími. Hlavní důvodem pro tuto činnost je to, že dřívější příjmy lze například použít k dalšímu investování.

Princip respektování a minimalizace rizika

Množství peněžních prostředků, které byly získány s poměrně menším rizikem, by měly být preferovány před stejnými nebo podobnými prostředky, které ale byly získány na úkor většího rizika. Avšak neplatí zde, že varianta investice s menším rizikem je ovšem také ta nejvýhodnější.

1.3.2. Zásady

Landa (2007) charakterizuje celkem 8 zásad, které by měly být dodrženy a měl by se jimi řídit každý finanční útvar při sestavování finančního plánu.

Zásada relativní autonomie finančního plánu

Finanční plán společnosti by měl být nezávislý a neměl by být mířen k osobním cílům zainteresovaných skupin, kterými jsou vlastníci, management nebo jednotlivé podnikové útvary. Měl by však brát ohled na ty skupinové cíle, které by napomohly k dosažení vytyčeného podnikového cíle.

Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů

Realita je bohužel taková, že některé společnosti vytváří finanční plán pouze jako administrativní záležitost, nekladou mu velkou váhu a tím pádem ani nevytváří úsilí o jeho aktualizaci s nově vytyčenými podnikovými cíli a tím pádem se dostává do konfliktu s realitou

organizace, přičemž pro dlouhodobé plány je doporučena každoroční aktualizace a pro krátkodobé plány čtvrtletní.

Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů

Postupy, které jsou obsaženy ve finančních plánech, by měly být srozumitelné a také by se v nich mělo dát rychle zorientovat. Je zřejmé, že finanční plány nevyužívají pouze finanční specialisté, ale také manažeři různých podnikových odvětvích a ti by se ve složitém matematickém rozpočítávání jednotlivých operací nemuseli orientovat.

Zásada dosažitelnosti podnikových finančních cílů

Při finančním plánování vycházíme z předpokladu, že stanovené podnikové cíle jsou reálné a jsou dosažitelné. Správně stanovený podnikový cíl by měl být sestaven pomocí metody SMART a měl by vycházet na základě údajů získaných z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a také z analýzy SWOT, protože dosažitelnost cílů působí jako zásadní motivační prvek.

Mezi další důležité zásady patří zásada dlouhodobosti finančního plánu, kdy by dlouhodobé cíle měly být nadřazeny cílům krátkodobým, zásada hierarchického upřádání firemních finančních cílů, zásada programové ziskové orientace podniku a zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů.

1.4. Obsah finančního plánu

Obsah finančního plánu by se dal rozdělit podle časového úseku, a to na plán podrobný a hrubý. O podrobný plán se většinou jedná tehdy, kdy společnost vytváří krátkodobý finanční plán, který bývá z pravidla na rok nebo méně. Zde můžeme použít podrobné plánování práce díky tomu, že podnik pracuje s poměrně jistými informacemi, avšak na druhou stranu při dlouhodobém plánu společnost spíše hrubě plánuje.

Náplň finančního plánu se může lišit podnik od podniku, avšak je doporučené, že by společnosti měli následovat určitou strukturu finančního plánu, aby docílili efektivních výsledků.

Dlouhodobý finanční plán by měl obsahovat:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb,
- plán cash-flow neboli plán příjmů a výdajů,

- plánovanou rozvahu,
- investiční rozpočet,
- rozpočet externího financování,
- plán nákladů a výnosů neboli výsledovku.

Na druhou stranu krátkodobý finanční plán by měl obsahovat:

- plánování nákladů a výnosů,
- roční plán cash-flow,
- plánování aktiv a pasiv = roční plánovaná rozvaha,
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů (Kislingerová, 2010).

Jelikož je sestavování finančního plánu tak, aby měl adekvátní obsah a nějakou ucelenou strukturu, je velmi důležitou a poměrně časově náročnou činností. Proto existuje několik metod pro jeho sestavení, které by tento proces měly usnadnit a také částečně urychlit.

Intuitivní metoda

Tato metoda je charakteristická tím, že vychází z převážně subjektivních odhadů a zkušeností pověřené osoby pro sestavení plánu. Plánovatel si jednotlivé vztahy vyobrazuje pouze ve své hlavě a nepoužívá k tomu papír a ani specifické softwary. Nevýhodou této metody je, že mohou být opomenuty důležité vztahy a také to, že jím vytvořené návrhy nejsou podloženy žádným reálným základem a tím pádem to může mít za následek i nereálný konečný plán.

Statistická metoda

Při použití této metody vycházíme ze statistických závislostí, ke kterým se dostaneme prostřednictvím regresních funkcí, které jsou založeny na základě údajů z minulých období. Nevýhodou této metody je předpoklad, že zkoumané ekonomické veličiny budou podléhat stejnému vývoji, jak jím bylo v minulých obdobích a tím pádem pro podnik vznikají nereálné predikce.

Kauzální metoda

Tato metoda je považována za neoptimálnější metodu vůbec, protože vstupní data pochází z údajů, které vykreslují současný stav podniku a také bere v potaz jeho dosavadní výsledky

hospodaření. Nejvíce volenou veličinou pro tuto metodu jsou tržby, které jsou klíčové pro chod společnosti.

Ve skutečnosti se nepoužívá každá technika zvlášť, ale naopak dochází k jejich vzájemnému prolínání. Volba správné metody je individuální a závisí to pouze na typu společnosti (Vochozka a kol. 2021).

1.5. Uživatelé finančního plánu

Můžeme sem zahrnout obrovskou množinu potenciálních nebo i skutečných uživatelů finančního plánu, avšak mezi nejhlavnější patří:

- samotný vlastník podniku – pro někoho se to může zdát samozřejmostí, avšak v praxi je tento článek v několika případech opomíjen nebo kontrola a zhodnocení plánu není vůbec součástí náplně jeho pracovního zaměření,
- konkurenti daného podniku – ať se to může zdát absurdní, tak v dnešním ekonomickém prostředí, kde je čím dál větší soutěživost mezi podniky a pro některé podniky začíná být i oříškem udržet se konkurenceschopnými, tak v poměrně velkém procentu musí mít podniky pestré informace o finanční situaci jejich alespoň hlavních konkurentů (Kalouda, 2017).

Oproti tomu Kislingerová (2010) rozvádí uživatele finančního plánu více do hloubky, a kromě již dříve zmíněných a manažerů společnosti, kteří využívají finanční plán zejména pro operativní a strategické plánování, uvádí i celou řadu dalších potenciačních uživatelů. Avšak všechny uživatele dělí primárně do dvou skupin, kterými jsou externí uživatelé a interní uživatelé.

Externí uživatelé:

- investoři – je na první pohled zřejmé, že velká skupina uživatelů, kteří se budou zajímat o finanční plán jsou právě investoři, protože společnostem poskytují finanční kapitál. Je pro ně tedy velmi důležité znát finanční výkonost daného podniku, jaký výnos by jim investování přineslo a také jak podnik nakládá s finančními prostředky, které poskytli ostatní investoři,
- banky – další velkou skupinu jsou finanční instituce, které převážně zajímá finanční situace potenciačního nebo existujícího dlužníka, než poskytnou úvěr. Při úvěrových

smlouvách na vysoké finanční obnosy nebo při složitějších druhů smluv může banka požadovat pravidelný reporting od podniku,

- obchodní partneři – svým způsobem i dodavatelé, kteří mají uzavřené smlouvy s daným podnikem bude hlavně zajímat, zda mají dostatečnou finanční situaci k tomu, aby mohli dostát svým závazkům a také je včas uhradit.

Jako dalšího externího uživatele můžeme uvést stát a jeho příslušné orgány, avšak spíše je budou zajímat pouze určité výkazy potřebné ke kontrole vykázaných daní a z pravidla je nezajímá celý finanční plán.

Mezi interní uživatele můžeme zařadit již dříve zmíněné manažery společnosti, odboráře anebo zaměstnance, které spíše zajímá určitá prosperita a převážně finanční stabilita daného podniku, a to hlavně kvůli jistotě zaměstnání.

1.6.Zdroje financování

Pečlivé promyšlení a charakterizování zdrojů financování pro dané investice je jedna z nejdůležitějších činností, které musí vrcholový management a speciální finanční manažer svědomitě zvážit, protože špatné rozdělení finančních zdrojů může mít pro každý podnik až fatální následky. Organizace by měly vycházet z tzv. zlatého bilančního pravidla financování. Podle tohoto pravidla by měl být DM financován převážně dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek na druhou stranu zase krátkodobými zdroji. V praxi je poměrně velmi složité toto pravidlo dodržet a v některých případech je to dokonce nereálné, protože se většinou setkáme s takovou situací, že většinou DM bývá financován i krátkodobými zdroji. Z tohoto faktu nám ale vzniká velmi důležité riziko, kterým je riziko nedostatku likvidity, protože přeměnění DM na hotovost je podstatně delší, než jsou lhůty pro splácení krátkodobých zdrojů (Černohorský, 2020).

Zlaté bilanční pravidlo je, avšak možno porušit, a to za předpokladu, že si společnost dobrovolně vybere jednu ze dvou následujících strategií:

- agresivní strategie – financování určité části dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji, protože se jedná o levnější variantu, ale s větší důležitostí na obnovování a také se jedná o podstatně rizikovější zdroj financování,
- konzervativní strategie – na druhou stranu konzervativní strategie spočívá ve financování předem dané části krátkodobého majetku dlouhodobými zdroji, což má za

následek větší finanční zátěž pro podnik, ale přináší menší riziko a také neklade takovou náročnost na obnovování (Hrdý, 2023).

Zdroje financování společností se dělí dvou základních skupin, kterými je krátkodobé a dlouhodobé financování a většinou se uvádí i třetí skupina financování, tzv. alternativní zdroje financování neboli specifické formy financování, které se čím dál více dostávají do popředí a podvědomí podnikatelů.

1.6.1. Krátkodobé financování

Krátkodobé financování, kterému můžeme jinak říkat také jako běžné financování, se primárně zaměřuje na řízení vztahů, které propojují oběžná aktiva a krátkodobé zdroje financování. V této kategorii spousta společností pracuje také se zadržnými zdroji financování, které vznikají formou vlastní činnosti. Tyto zdroje vznikají hlavně z toho důvodu, že například u výrobního podniku má firma od zhotovení daného výrobku až po jeho samotný prodej vázanou určitou výši finančních prostředků ve formě zásob, jakými jsou například materiál, zboží nebo pohledávky, a ty nemůže v té době použít na žádnou další činnost, protože jsou vázány právě k určitému produktu. Management společnosti si musí pečlivě stanovit výši těchto zadržných zdrojů, protože když by jich bylo nedostatečné množství, tak by to mohlo velmi negativně ovlivnit plynulost plnění zakázek. Na druhou stranu příliš velké množství, které nám jen někde leží, také není úplně zadarmo (Sholleová, 2017).

Tento zdroj financování můžeme rozdělit například z hlediska vlastních zdrojů, kam spadají již dříve zmíněné zadržené zdroje financování, dále do této skupiny můžeme zařadit například nevyplacené mzdy. Na druhou stranu jako cizí zdroje zde můžeme zahrnout dodavatelské úvěry, které jsou poskytnuty tím stylem, že majetek poskytnutý dodavatelem je odběratelem splácen po sjednanou dobu a může se jednat o buď jednorázové splacení nebo postupné, avšak se započítanými úroky (Fotr, Souček, 2010).

Financování pomocí krátkodobého dluhu

Velmi rozšířenou a hojně využívanou formou financování začínajících podnikatelů je formou krátkodobého dluhu. Tato forma financování má obrovskou výhodu v tom, že po splnění určitých předpokladů, má společnost k použití poměrně rychle určitou výši finančních prostředků. Mezi základní formy krátkodobého dluhu patří:

- **Krátkodobé úvěry komerčních bank**
 - kontokorentní úvěr – banka, v případě nedostatku firemních peněžních prostředků proplatí závazky firmy za určitých podmínek,
 - revolvingový úvěr – jedná se o kombinaci mezi kontokorentním a klasickým bankovním úvěrem, přičemž úvěr lze čerpat do předem stanovené výše a banka následně částečně splacený úvěr obnoví na původní předem stanovenou výši,
 - lombardní úvěr – banka se jistí proti případným rizikům zástavou majetku případně majetkových práv,
 - eskontní úvěr – banka přijímá ručení prostřednictvím směnky.
- **Krátkodobé úvěry finančních společností** – úvěrování prostřednictvím nebankovních subjektů.
- **Převzetí bankovní záruky** – na základě smlouvy se banka zaručí za závazky odběratele (Marinič, 2008).

1.6.2. Dlouhodobé financování

Martinovičová (2019) charakterizuje dlouhodobé financování jako zdroj financování, který většinou bývá na dobu delší, než je jeden rok, oproti tomu krátkodobé financování je právě do doby jednoho roku. Hlavními zdroji financování v této kategorii je vlastní kapitál a cizí kapitál.

Podle Kaloudy (2019) se zdroje pro financování dané investice dělí do dvou základních skupin, kterými jsou zdroje interní, externí.

Interní zdroje

Ačkoliv interní zdroje jsou do jisté míry omezenou množinou z hlediska jejich kvantity oproti zdrojům externím, tak i přes to je jejich význam pro financování některých aktivit podnikatele stále rozhodující, protože se jedná o tzv. samofinancování společnosti. Mezi interní zdroje financování řadíme například odpisy, a to pouze tu nezdaněnou část tržeb, který má podnik v držení. Dále do této kategorie řadíme nerozdělený neboli zadržovaný zisk společnosti, rezervní fondy, rezervy a s jistými výhradami také všechny tržby z prodeje nepeněžní části majetku. Mezi hlavní výhody financování činností pomocí interních zdrojů lze zařadit to, že samofinancování nevede k růstu počtu akcionářů a také nepřispívá k růstu zadluženosti podniku. Na druhou stranu to má také své nevýhody. Mezi podstatné nedostatky patří například to, že interní zdroje nejsou úplně stabilní, avšak tato nevýhoda převážně závisí na rozhodnutích

vrcholového managementu a také na jeho kvalitě. Dalším velmi podstatným negativem je ten fakt, že tento druh zdrojů má pomalu ve všech případech vyšší cenu než druhá skupina zdrojů, kterými jsou zdroje externí (Kalouda, 2017).

Externí zdroje

Financování z hlediska externích dlouhodobých zdrojů bude mít skoro ve všech případech charakter jistého dluhu. Podnik, kterému byly poskytnuty, s nimi ale může disponovat po předem stanovenou dobu, kterou většinou má ve smlouvě o daný finanční produkt. Řadíme sem například dlouhodobé bankovní úvěry, dlouhodobé obchodní úvěry, akcie nebo dluhopisy.

Typy, v této skupině financování, ovšem podléhají také jistým společným charakteristickým znakům:

- věřitel si za poskytnutí určitého finančního obnosu nárokuje odměnu v podobě úroků nesplaceného dluhu a výše těchto úroků musí být předem známá oběma stranám,
- dalším charakteristickým rysem věřitele je, že nenesé žádné podnikatelské riziko, protože nijak neručí za závazky podniku a ani se nepodílí na úhradě případné ztráty, dále nemá žádné právo se, jakkoliv podílet na řízení dané společnosti,
- věřitel ve většině případech požaduje splácení dluhu formou pravidelných měsíčních splátek nebo jistou formou zajištění, aby snížil riziko nesplacení daného dluhu,
- vždy musí dlužník dbát na dobu splatnosti, do které je povinen splatit celý dluh nebo jen část věřiteli (Režňáková, 2012).

1.6.3. Specifické zdroje financování investic

Řada autorů jako například Vochozka (2021) nebo Martinovičová (2019) řadí tuto skupinu spíše pod dlouhodobé zdroje financování, ale například Hrdý (2023) věnuje této kategorii zvláštní pozornost a odděluje ji již od zmíněných dvou skupin zdrojů financování. Patří sem například:

Leasing

Funguje na podobném principu jako úvěr, ale s tím rozdílem, že klient se nestává majitelem daného předmětu leasingové smlouvy, ale je ve vlastnictví společnosti, která leasing poskytl. Jeho výhodou oproti klasickému úvěru nebo emisi obligací je to, že leasing je dostupnější (Hrdý, 2023).

Faktoring

Oproti předešlým zdrojům financování se jedná o poněkud specifickou metodu financování, protože zde dochází k odkupu krátkodobých pohledávek finanční institucí (zpravidla bankou) nebo jinou specializovanou společností, která se stává reálným věřitelem. Mezi výhody se řadí pomalu okamžité získání finančních prostředků, ale na druhou stranu také vznikají poměrně velké náklady (Kalouda, 2017).

Forfaiting

Podobně jako u faktoringu i zde dochází k odkupu pohledávek, avšak zde se jedná hlavně o střednědobé nebo dlouhodobé pohledávky a o od kupiteli hovoříme jako o tzv. forfaiterovi. Hlavní výhodou této metody je, že při okamžitém prodeji pohledávek dochází také k okamžitému získání finančních prostředků a zároveň všechna rizika přechází na forfaitiéra (Růčková, Roubíčková, 2012).

Franšízing

Tato velmi rozšířená forma financování je založena na principu, že určitý zavedený podnik neboli franšízor poskytne svou licenci, know-how a své jméno podnikatelům neboli franšízantům. Toto spojení, avšak není tak jednoduché a franšízant musí splnit celou řadu podmínek pro získání licence a podporu franšízora, které následně musí plnit i v průběhu podnikání.

Crowdfunding

Tato metoda slouží primárně pro financování malých začínajících společností nebo startupů a spočívá v tom, že podnikatelé zveřejní svůj projekt na specializovaných webových stránkách, kde také uvedou své finanční požadavky. Následně potřebný finanční kapitál získávají formou finančních příspěvků od většinou malých sponzorů (Černohorský, 2020).

1.7. Potencionální rizika

Ať už sestavujeme samotný finanční plán nebo provádíme finanční analýzu, tak stále musíme brát v potaz celou řadu rizik, která nás mohou ovlivnit a případně dramaticky ovlivnit i daný podnik. Finanční manažeři vždy jistou míru rizika určitým způsobem promítají do svých plánů a rozhodnutí, protože mít bezrizikový finanční plán je poměrně nereálné.

Fotr a Hnilica (2014) kladou velký důraz tomu, že každý podnik by měl mít pečlivě zpracovanou analýzu rizik ať už se jedná o finanční sektor nebo o běžné fungování společnosti, protože po pečlivé přípravě se mohou lépe vypořádat s nenadálým výskytem jakéhokoliv rizika. Charakterizují riziko jako něco, co je vždy spojeno s určitou akcí nebo aktivitou, která má velmi nejistý výsledek, který může ovlivňovat například finanční situace daného podniku. Rizika se dělí do dvou základních skupin, a to na riziko čisté, které má za následek pouze negativní dopad, a riziko podnikatelské, které může přinést negativní následky, ale také i ty pozitivní.

1.7.1. Druhy rizik

Na podnik působí celá řada rizik, avšak z pohledu financování nově vzniklé společnosti jsou nejdůležitější hlavně dvě rizika, kterými je podnikatelské riziko a riziko finanční. Například Hrdý (2023) a Kalouda (2019) charakterizují dříve zmíněná rizika následovně:

Podnikatelské

- investiční – jedná se o jedno z nejdůležitějších rizik, protože se vyskytuje při veškerém investičním rozhodování a spočívá v neúspěchů realizovaných investic, což má za následek pokles tržní hodnoty daného podniku,
- inovační – toto riziko většinou jde ruku v ruce s předchozím rizikem, protože v praxi jsou tato dvě rizika úzce spojena,
- provozní – do této skupiny řadíme poměrně rozsáhlé množství rizik, která jsou spjata s provozní činností.

Finanční riziko

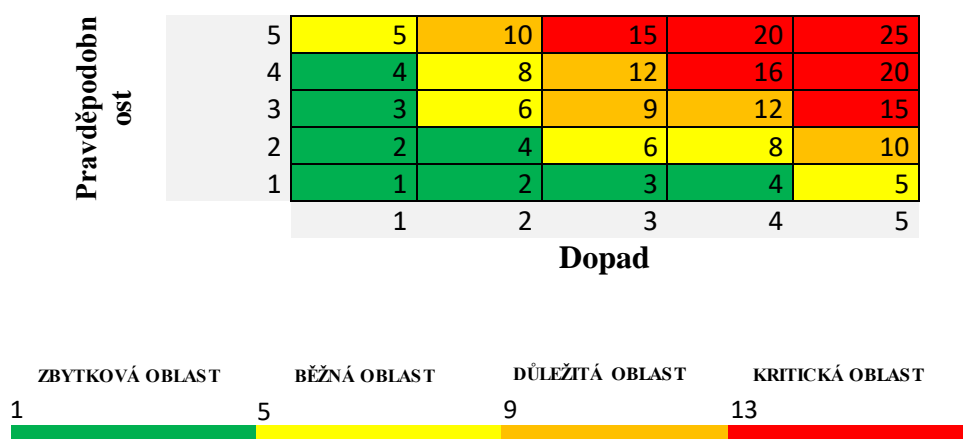
- likvidity – toto riziko může velmi negativně ovlivnit schopnost podniku splácet své závazky. Tato situace nenastane okamžitě, ale vzniká spíše plíživě, proto je velmi důležité ho identifikovat již v počátcích, než způsobí nedožité následky,
- kurzové – vznikající při změně kurzu jedné měny vzhledem k měně jiné,

- úvěrové – jedná se o riziko, které vzniká v případě, že dlužník nesplácí předem dohodnuté platby a tím pádem mu vzniká dluh,
- úrokové – vyskytuje se při změnách úrokových sazeb.

1.7.2. Analýza rizik

Po zjištění rizik, které mohou ale také nemusejí ovlivnit daný podnik je podstatné určit významnost každého rizika zvlášť, abychom věděli, jakému riziku se věnovat předněji, a naopak které může být v ústraní. I když nebudeme nějakému riziku věnovat naši plnou pozornost, tak ale na něj nesmíme zapomenout, protože pak je také velká možnost, že z podle nás nevýznamného rizika se může stát riziko významné a může mít velmi negativní dopad na společnost. Fotr a Hnilica (2014) uvádějí dvě metody, kterými lze provést stanovení hodnoty rizik. Jedná se o metodu analýzy citlivosti, která zkoumá citlivost daného finančního kritéria zvoleného projektu nebo společnosti na změny hodnot faktoru rizika, které mohou nastat a které kritérium ovlivňují. Může se jednat buď o jednofaktorovou analýzu citlivosti nebo více faktorovou analýzu citlivosti, která na rozdíl od jednofaktorové zkoumá změny hodnot více než jednoho rizikového faktoru na dané kritérium. Další metoda je metoda expertního hodnocení. Nejvyužívanější nástroj expertního hodnocení je matice hodnocení rizik. Tato matice je zkonstruována pracovníky, kteří mají nezbytné znalosti a také zkušenosti v daných oblastech, do kterých se řadí jednotlivá rizika. Podstatou této metody je to, že hodnocení probíhá na základě dvou podstatných faktorů, kterými je pravděpodobnost samotného výskytu dané hrozby a negativní dopad, který by stanovená rizika mohla mít na danou firmu nebo projekt.

Tabulka 3: Matice rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

Po stanovení hodnot v matici rizik je velmi důležité rozdělit jednotlivé hrozby do oblastí podle jejich důležitosti podle legendy, která se nachází u Obrázku 1.

Z vypracované matice rizik je tím pádem patrné, že nejnebezpečnější rizika, která by také mohla mít enormní dopad na společnost nebo projekt, se nachází v červené oblasti neboli kritické oblasti. Tato rizika by podnikatel měl brát v potaz co nejdříve a vymyslet druh jejich krytí nebo se snažit snížit jejich dopad a snažit se je přesunout do oranžové oblasti nebo ještě lépe do žluté. Když by to u daného rizika bylo možné, tak by byla nejlepší varianta ho úplně eliminovat. Dále by se měl podnikatel nebo manažer zabývat hrozbami v oranžové oblasti a stejně jako s riziky v červené oblasti by se je měl snažit přesunout do žluté nebo zelené oblasti anebo v nejlepším případě také eliminovat. Následně se stejným způsobem bude zabývat i riziky ve žluté a zelené oblasti.

Na druhou stranu Smejkal a Rais (2013) charakterizují metody analýzy rizik z jiného pohledu a soustředí se primárně na ztvárnění veličin, se kterými každý manažer pracuje, když chce provést efektivní Risk management. Jedná se o tyto metody:

- **kvalitativní metoda** – je založena na pravděpodobnosti, že dané potencionální riziko nastane. Hrozba se v této metodě vyjadřuje v určitém rozsahu, zpravidla $\langle 1;10 \rangle$ a většinou s pravděpodobností $\langle 0;1 \rangle$ nebo ve slovním vyjádření $\langle \text{malé}; \text{střední}; \text{velké} \rangle$,
- **kvantitativní metoda** – tyto metody jsou oproti předešlé metodě založeny na matematickém základě. Pomocí matematických funkcí vypočítají míru rizika pomocí frekvence výskytu daného rizika a jeho potencionálního dopadu,
- **kombinované metoda** – i přes to, že tyto metody vycházejí z číselných údajů, tak kvůli kvalitativnímu hodnocení se více přibližují realitě než dříve zmíněné metody, které se opírají spíše o předpoklady.

1.7.3. Obrana proti rizikům

Jestli jsme správně identifikovali riziko a zhodnotili jeho vliv, tak následně je velmi důležité zvážit možnosti ochrany proti danému riziku. Avšak abychom stanovili adekvátní způsob ochrany, tak prvně musíme posoudit jaký dopad bude mít dané riziko na podnik, protože jakýkoliv způsob ochrany nepřichází bez žádné finanční zátěže na danou společnost, nicméně musí být kladen velký důraz na to, aby náklady na jeho ochranu nepřekročily náklady na případné následky daného rizika. (Hrdý, Horová, 2011),

Valach (2010) rozděluje způsoby ochrany proti rizikům do dvou základních způsobů, kterými jsou:

- **odstranění příčím a tím pádem následná eliminace rizika** – zde hovoříme o tzv. ofenzivnímu přístupu k riziku a spadá do této kategorie například odstranění konkurenta koupí daného podniku, ale musíme brát v úvahu to, že absolutní eliminace rizika je pouze dočasná a také poměrně výjimečná,
- **snížení nepříznivých důsledků rizika na únosnou míru** – při tomto způsobu využíváme tzv. defenzivní přístup a můžeme sem zařadit například redukcii dopadů případné finanční ztráty pojištěním.

V rámci druhého způsobu můžeme použít celou řadu určitých způsobů pro ochranu proti případným rizikům. Mezi nejzákladnější formy řadíme:

- **volba právní formy podnikání** – důsledky daného rizika jsou omezeny pouze na předem určenou část osobního majetku podnikatele,
- **omezování rizika** – jedná se o tu situaci, kdy podnik stanoví přesně dané rizikové meze (horní nebo dolní) pro jednotlivé případy, do kterých bude situace ještě únosná pro podnik. Můžeme sem zahrnout například stanovení hranice potencionálního snížení ceny nebo hranice pro zadluženost,
- **diverzifikace neboli rozložení rizika** – při tomto způsobu se dané riziko rozloží na co možná největší základnu a následně dojde i k jeho snížení. Existuje i několik možných cest, jak dojít k danému cíli, například: rozšiřování výrobního programu vertikálně nebo horizontálně, pomocí geografické diverzifikace nebo diverzifikace z hlediska dodavatelů, dalšími možnostmi je například diverzifikace z hlediska odběratelů nebo diverzifikace v oblasti finančních investic,
- **pojištění** – jedná se o poměrně zvláštní formu obrany proti rizikům, protože dochází k přenesení rizika na pojišťovnu. Avšak tato operace není zdarma a je možná pouze za úplatu. Nelze ani pojistit všechna rizika, ale pouze tzv. pojistitelná rizika, která jsou měřitelná a jsou objektivního charakteru,
- **tvorba rezerv v podnicích** – jde o to, že podnik tvoří záměrně rezervy, například odbytové rezervy nebo pojistné výrobní rezervy, a tím snižuje dopad potencionálního rizika.

- Mezi další způsoby můžeme zařadit například dělení rizika, přesunutí rizika nebo přesunutí samotného podnikání.

2 ZHOTOVENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Aby bylo možné potencionálním věřitelům blíže přiblížit v jaké fázi se podnik nachází a kolik finančních prostředků bude potřebovat, tak byl sestavený podnikatelský plán, který dříve zmíněné otázky mnoho dalších podrobně vysvětluje.

2.1. Titulní strana

Obrázek 1: Logo společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Název společnosti:	Tech-svar, s.r.o.
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezením
Předmět podnikání:	Zámečnictví, nástrojářství
Sídlo společnosti:	Šípkova 367, Lázně Bohdaneč 533 41
Počet zaměstnanců:	10
Základní kapitál:	500 000 Kč
Datum vzniku oprávnění:	1.1.2023
Vklad od investora:	100 000 Kč

2.2. Popis podniku

Společnost Tech-svar, s.r.o. byla založena ve stejném odvětví, svařování nerezových technologií, ve kterém pan jednatel podnikatel jako OSVČ. Společnost bude plátcem DPH, protože v tomto oboru podnikání se většinou jedná o velmi nákladné zakázky. Tím pádem by společnost poměrně rychle překročila limit plátcovství DPH, který je momentálně 2 000 000 Kč.

Důvodů pro rozšíření podnikání a založení společnosti bylo hned několik. Mezi hlavní důvody patří:

- společnosti budí větší důvěru, serióznost a stabilitu u odběratelů než živnostníci,
- lepší dosažitelnost na cizí zdroje, které jsou potřebné pro rozšíření podnikání,
- s.r.o. ručí do výše základního kapitálu,
- převoditelnost vlastnického práva – s.r.o. lze převést na dědice nebo prodat.

Po založení společnosti zakladatel vloží do firmy základní kapitál v hodnotě 500 000 Kč z vlastních zdrojů. Se základním kapitálem vloží do společnosti dva svařecí přístroje, jeden po 60 000 Kč, které budou účtovány do materiálu, protože nepřekročily limit pro evidenci do DM, který v roce 2023 byl stanoven na 80 000 Kč. Dále společnost také obdrží od členů rodiny jednatele vklad do společnosti v hodnotě 100 000 Kč, který bude bezúročný.

Jednatel si s sebou do nové společnosti nese i řadu kontaktů, ať už se jedná o zaměstnance, dodavatele nebo i spolehlivé odběratele. Toto je pro společnost Tech-svar, s.r.o. obrovská výhoda, protože již si nemusí do začátku hledat nové zakázky a pouze se převezmou ty staré nedokončené a jelikož pan jednatel za svého podnikání jako OSVČ byl velmi spolehlivý, tak se předpokládá, že se bude podílet i na dalších zakázkách od téže dodavatelů a také že bude dostávat nové. To stejné platí i odběratelích. V podnikání je velmi důležité navázat pozitivní vztahy se spolehlivými odběrateli, o kterých víme, že nám potřebný materiál nebo požadované služby dodají v přesně stanovený termín a v dané kvalitě. Jelikož jednatel nějakou dobou působil ve zmíněném oboru podnikání, tak má také potřebnou certifikaci, která je nutná k výkonu této profese a tím pádem ušetří nově vzniklé společnosti poměrně velké finanční výdaje, které by byly spojeny se získáním oné certifikace.

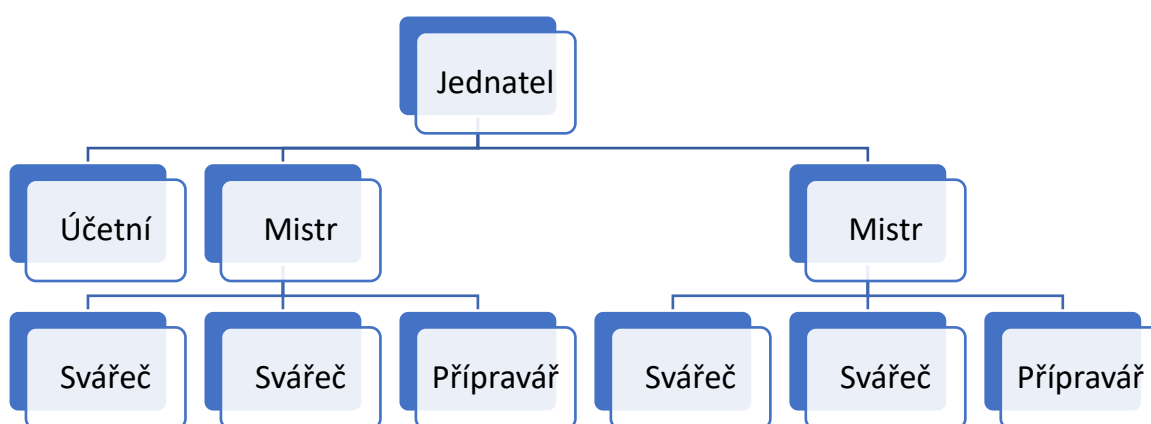
Společnost se v prvních letech své působnosti bude zaměřovat primárně na svařování nerezových technologií s tím, že za pár let, kdy už bude společnost stabilnější, tak bude

rozšiřovat své portfolio o další poskytované služby, jako je například elektrické svařování nebo speciální techniky ohýbání kovu.

2.3. Personální zdroje

Jelikož se společnost bude pohybovat na zakázkách velkého rozsahu, tak také potřebuje poměrně velký počet zaměstnanců. Organizační struktura zamýšleného podniku je znázorněna na obrázku 3, který se nachází níže.

Obrázek 2: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

2.3.1. Pracovní náplň zaměstnanců

Jednatel

Hlavním článkem ve společnosti je pan jednatel, který bude provádět celkový dozor nad vykonávanými stavbami. Bude také zajišťovat potřebnou stavební dokumentaci. Kromě jeho další pracovní náplně jako je například komunikace s dodavateli a odběrateli, tak se také bude zabývat naceňováním jednotlivých zakázek nebo se účastnit kontrolních dnů jednotlivých staveb a také bude schvalovat potřebnou interní dokumentaci.

Účetní

Kromě klasických činností, jako je například vedení podvojného účetnictví, zpracovávání výkazů pro instituce, fakturace, vedení personalistiky, tak také bude připravovat objednávky, které dá následně ke schválení jednateli společnosti.

Mistr

Jednotliví mistři jsou rozděleni na individuálních zakázkách, kde zastupují pana jednatele v dílčích úkolech. Starají se hlavně o správné provedení pracovních úkonů prostřednictvím stovebních výkresů, efektivní rozdělení práce mezi jednotlivé podřízené, evidování své pracovní docházky, a i docházky jednotlivých podřízených. Dále také zajišťuje, aby podřízení jednotlivých mistrů dodržovali požadovanou bezpečnost na pracovišti.

Svářeč

Stará se hlavně o sváření technologií, jedná se hlavně o nerezové potrubí. Po svaření následně odpovídá za vyčištění, leštění a opracování provedeného sváru. Dále se také stará o údržbu jím používané techniky a také o správnou manipulaci s ní.

Přípravář

Přípravář má za účel naměření materiálu podle pracovního výkresu a následné nařezání jednotlivých částí materiálu na požadované délky. Se svářečem následně přemístí rozpracovaný materiál na předem určené pozice, kde ho upevní a následně předá práci svářeči, který to vše zavaří. Kontrolu přípravného materiálu provádí přípravář.

Jednotliví mistři již spolupracovali s jednatelem, když ještě pracoval jako OSVČ, a proto je rozhodnutý o jejich profesionalitě a tím pádem je může zaměstnat právě na pozici mistrů.

2.4. Analýza podnikatelského prostředí

Každý začínající podnikatel by si měl na počátku svého fungování zmapovat konkurenční prostředí v daném odvětví, aby zjistil, jestli konkurence v daném sektoru není příliš vysoká a jestli se mu vůbec vyplatí zde rozvést své podnikání. Zkoumá se primárně vnitřní a také vnější prostředí.

2.4.1. Vnitřní prostředí

Pro efektivní analýzu vnitřního prostředí se většinou využívá matice SWOT, která bude i zpracovává pro tento podnik.

Tabulka 4: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dlouholetá praxe ▪ Know-how ▪ Kontakty v daném oboru kvůli předchozímu podnikání 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potřeba cizího kapitálu ▪ Začínající společnost ▪ Vysoké náklady na zahájení podnikání
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Navyšování počtu veřejných zakázek ▪ Získání nových zakázek kvůli rozšiřování portfolia služeb ▪ Navazování kontaktů se společnostmi, které vlastní nerezové konstrukce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legislativní omezení týkající se práce s plynem ▪ Poměrná vysoká náročnost na vzdělání zaměstnanců ▪ Recese domácí ekonomiky

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.2. Vnější prostředí

Analýza vnějšího prostředí zkoumá primárně faktory, které působí na společnost z vnějšku. Zpravidla se jedná o faktory neovlivnitelné a také neměnné. Vnější prostředí můžeme obvykle rozdělit na makro prostředí a mikro prostředí.

Makroprostředí

K posouzení faktorů, které na společnost působí z velmi širokého okolí, můžeme využít například PEST analýzu. Jejím cílem je zjištění potencionálních příležitostí a hrozeb, které mohou podnik velmi ovlivnit. Spadají sem 4 druhy faktorů, kterými jsou politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

- Politické faktory – zpřísnění ekologických podmínek pro používání svařovacího plynu,
- Ekonomické faktory – nárůst průměrné mzdy,
- Sociální faktory – vzdělanost lidí v daném oboru,
- Technologické faktory – nové technologie ve svařovacím průmyslu, například inovace svařovací techniky.

Mikroprostředí

Do tohoto prostředí řadíme takové faktory, které bezprostředně ovlivňují každou společnost. Mezi nejvyužívanější metody analýzy mikroprostředí patří například Porterův model 5 konkurenčních sil, který bude využit pro analýzu tohoto druhu prostředí vybrané společnosti.

Stávající konkurence

Na trhu se nachází poměrně málo konkurentů, kteří by se z větší části věnovali stejné podnikatelské činnosti jako tato společnost, proto jsme hledání konkurentů rozšířili na celý Pardubický kraj. Většina konkurentů má tuto podnikatelskou činnost pouze jako okrajovou a primárně se věnují jiné činnosti, která je ale podobná.

Mezi dříve zmíněné konkurenty by se dala zařadit například společnost **MSYM, s.r.o.**, která sídlí v Přelouči a zabývá se převážně kovovýrobou a montáží. Tato firma byla založena již v roce 1995, kdy se specializovala pouze na obrábění a svařované konstrukce z hlediska strojního průmyslu. V dnešní době se zabývají celou řadou služeb jako je například CNC obrábění, CNC ohýbání trubek, CNC laserové řezání a děrování a svařování kovových konstrukcí. Služby a rozsah jimi poskytovaných strojů je možné blíže přiblížit po předchozí písemné poptávce (MSYM.cz, 2024).

Tabulka 3: Konkurenční výhody a nevýhody společnosti MSYM, s.r.o.

Výhody	Nevýhody
+ Dlouholetá tradice	- Chybí reference o společnosti
+ Přehledné webové stránky	
+ Velký areál	

Zdroj: Vlastní zpracování dle MSYM.cz

Mezi další hlavní konkurenty by se dala zařadit společnost **PD Steel ing mont s.r.o.**, která má i více podobný předmět podnikání naší společnosti než dříve zmíněná firma. Tato společnost nabízí širokou škálu služeb, kterými je například výroba ocelových konstrukcí, svařenců a strojních celků, provádění povrchové úpravy, včetně úpravy v zinku, zajištění odborné demontáže a montáže nebo hotovení projektové dokumentace (pdsteel.cz, 2024).

Tabulka 5: Společnost PD Steel ing mont s.r.o

Výhody	Nevýhody
+ Široké množství služeb	- Nepřehledné webové stránky
+ Vlastní prostory	- Nedostatečné údaje o firmě
+ Vlastní mostový jeřáb s velkou nosností	

Zdroj: Vlastní zpracování dle pdsteel.cz

Nová konkurence

Jelikož se jedná o poměrně stabilní trh, ale poměrně omezený. Nerezové technologie, jako je například čistička odpadních vod, se budou potřebovat pravidelně udržovat, opravovat nebo se budou rozšiřovat. Když by se tento úzký trh začal stagnovat nebo by se společností nedařilo získat nové zakázky, tak je poměrně snadné přeskočit na jiný trh s podobným zaměřením, například svařování podtrubí, protože jsou na to převážně zapotřebí stejné nářadí. I přes veškerá pozitiva tohoto trhu jsou zde také velká negativa, která mohou omezit vstup nových konkurentů. Jedná se například o to, že na počátku podnikání je zapotřebí poměrně velké množství počátečních zdrojů financování například na materiál nebo potřebná zařízení na provozování podnikání.

Analýza dodavatelů

Jelikož společnost bude mít malou dílnu, tak by se dalo uskladňovat poměrně malé množství materiálu. Avšak společnost bude preferovat dodání dodávek metodou JIT přímo na danou stavbu. Toto rozhodnutí má ten podstatný důvod, že se velmi sníží náklady na dopravu z potencionálních skladů nebo již zmíněné dílny, protože se většinou pracuje s velmi rozměrnými materiály a tím pádem by se musel zakoupit také adekvátní přepravní prostředek, který je ale poměrně nákladný na pořízení a také na jeho následný provoz. Z tohoto plyne také největší hrozba v této kategorii, a to ta, že dodavatelé nebudou spolehliví a nebudou stíhat dodávat materiál ve stanovených termínech anebo ve správné kvalitě. Tento problém by se dal z části vyřešit dodatkem objednávkách, že dodávky musí dodány do určitého termínu, jinak by hrozilo penále.

Vliv zákazníků

Poněvadž zákazníci v tomto oboru jsou převážně velké společnosti, které spravují například několik úpraven vod po celé České republice, tak také mají na tomto trhu i poměrně podstatný

vliv, a to i přes to, že se jedná o poměrně specifický segment zákazníků. Tyto společnosti si většinou pečlivě vybírají z celé řady dodavatelských společností.

Substituty

U produktů menších rozměrů, by nastala ta možnost, že by se produkty mohly vyrobit přímo vcelku a tím pádem by nebylo potřeba následné svařování. Jelikož je tento postup poměrně technologicky a také konstrukčně náročný, tak je zatím nepravděpodobné, že by vznikly adekvátní substituty pro společnost.

2.5. Marketingový plán

Pro lepší představení marketingové vize zakladatele byl sestaven marketingový plán, kde byly využity základní 4P z marketingového mixu, kterými je Produkt, Cena, Propagace, Distribuce.

2.5.1. Produkt

Jádrem této společnosti je služba, která se primárně zabývá svařováním nerezových technologií pomocí metody TIG neboli svařování v ochranné atmosféře argonu. Jedná se hlavně o svařování z nerezových materiálů na velkých stavbách, jako jsou například čističky odpadních vod nebo výrobní haly, kde se společnost stará o správné svaření a pozicování nerezového potrubí.

Jelikož mají jednatel společnosti, a i mistři značné zkušenosti v tomto oboru, tak je společnost schopna poskytovat i celou řadu doplňkových služeb, kam se řadí například:

- dozor nad efektivním navazováním nebo předcházení adekvátních činností,
- zajištění podpůrných činností, které jsou klíčové pro správné vypracování pracovního podílu společnosti na dané zakázce,
- nacenění potřebného materiálu a následné jeho zajištění pro zpracování zakázky,
- vytvoření a zpracování dodatečné technické dokumentace,
- efektivní komunikace s dodavateli materiálu a podpůrných služeb.

Jelikož dříve zmíněná služba je poměrně omezená, tak se společnost bude snažit rozšířit své portfolio poskytovaných služeb, aby byla firma vůbec schopna obstát na konkurenčním trhu. Jako další služby by bylo možné uvést například svařování i z jiných materiálů než z nerezového materiálu, svařování pomocí jiných metod než metodou TIG, jako je například metoda MMA, kdy se svařuje pomocí obalové elektrody. Jako další metoda by mohla být

využívána metoda svařování CO₂, které svařuje pomocí obloukového svařování. Jako další zajímavou příležitostí pro rozvinutí portfolia společnosti by mohlo během několika let zavedení laserového svařování.

Jelikož společnost za rok plánuje rozšiřovat své prostory, tak následně plánuje ještě více rozšířit své portfolio nabízených služeb, a to například o různé metody zpracování železa a tvorba železných produktů. Jednalo by se například o ohýbání kovových částí potřebných pro další výrobu, vyřezávání zákazníkem předem stanovenými tvary nebo následné svaření již vyrobených částí, které se budou následně distribuovat zákazníkům.

2.5.2. Cena

Cena služeb této společnosti je hodně ovlivněna získanými zakázkami nebo se také odvíjí od vzniklé poptávky. Jednatel společnosti při naceňování zakázek bude vycházet z celé řady faktorů, kterými jsou:

- hodinová sazba podřízených,
- předpokládaná výše potřebného času pro daný úkon,
- konkrétní ceny potřebného materiálu,
- přírázky.

Režijní náklady se budou odvíjet podle počtu plánovaných a také přijatých zakázek. Na druhou stranu variabilní náklady budou zahrnovat pohonné hmoty související s danými zakázkami, spotřeba materiálu, opravy a potřebné údržby využívaných strojů, mzdy jednotlivých pracovníků atd. Následně bude k výši nákladů přičtena hrubá marže a tím pádem se dostaneme na konečnou cenu služeb, která následně bude představena odběratelům.

2.5.3. Distribuce

Otázka distribuce v této společnosti bude řešena tím stylem, že drtivá většina služeb se bude provádět přímo na konkrétních místech, která se budou odvíjet od místa vykonání určitých zakázek. Malé množství zakázek nebo jen zhotovení určitých prvků potřebných pro dokončení zakázky bude vyhotoveno v dílně jednatele a následně tato část bude přepravena pomocí specializované přepravní společnosti na místo vykonávání zakázky. U zakázek, které to budou potřebovat urychleně a nebude dostačující přeprava specializovanou organizací, tak budou přepraveny osobně jednatelem společnosti.

2.5.4. Propagace

Aby propagace této společnosti byla účinná, tak bude využívána celá řada komunikačních nástrojů, které budou sloužit k oslovení potenciálních zákazníků a k prohloubení vztahů s již získanými zákazníky.

Online marketing

Nedílnou součástí marketingu každé společnosti je zřízení a správa přinejlepším chytlavých webových stránek. Na stránkách této společnosti budou uvedeny základní informace o firmě a o zakladateli, kde bude kladen velký důraz, na již nabyté zkušenosti v oboru. Dále zde budou uvedeny reference od spokojených zákazníků, fotodokumentace provedených zakázek a také zde nebude chybět seznam a charakteristika prováděných služeb nebo také formulář na poptávku.

Kromě webových stránek se také firma zaregistruje na nejpoužívanější vyhledávač, kterým je Google.com. Dále se společnost také zaregistruje například na portál Firmy.cz. Co se týče kategorie sociálních sítí, tak společnost bude působit hlavně na profesní síti LinkedIn, kde bude mít účet i sám jednatel.

Public relations

Kvůli dřívějšímu podnikání jednatele ve zvoleném oboru, tak již má několik kontaktů z hlediska odběratelů nebo spolehlivých dodavatelů. Tím pádem se společnost bude soustředit primárně na udržování dobrých vztahů a také na jejich prohlubování. Kromě vylepšování stávajících vztahů pomocí pravidelných schůzek se také bude společnost soustředit na navázání nových vztahů. Kvůli tomu se jednatel bude účastnit různých konferencí, které se budou soustředit na téma nových technologií nebo přímo specializovaných konferencí a seminářů na téma svařování. Nedílnou součástí propagace každé společnosti a také navazování kontaktů jsou vizitky. Na vizitkách společnosti budou obsaženy kontaktní údaje jednatele společnosti, logo a také budou mít design ve firemních barvách.

Webové stránky budou vytvořeny společností SEO Consult. Cenová hladina jimi vytvořených webových stránek se pohybuje okolo 15 000 Kč. Za dva roky po jejich založení bude také potřebná aktualizace webových stránek, která vyjde přibližně na 5 000 Kč (seoconsult.cz, 2024). Vizitky budou vytisknuty a navrhnuty společností BossCan Reprstudio s.r.o., kde 1 ks vychází na 200 Kč. Společnost plánuje pořídit minimálně 200 vizitek, přičemž ve 3. roce podnikání bude muset dojít k jejich aktualizaci, protože dojde k rozšiřování prostorů

společnosti. Aktualizace vizitek by měla vyjít přibližně na 150 Kč/ks (copysshop.cz, 2014). Cena za jednotlivé konference se velmi liší. Avšak pro jednatele bude hlavní Technická konference, která se zabývá technologií svařování, materiály a jejich svařitelnosti a také se soustředí například na navrhování a posuzování svařovaných konstrukcí. Cena této konference je 7 000 Kč (cws-anb.cz, 2022). V níže zmíněné tabulce vidíme rozpočítané náklady na propagaci.

Tabulka 6: Kalkulace nákladů na propagaci

Položka	Počet [ks]	Cena [Kč]
Webové stránky	1	15 000
Aktualizace webových stránek	1	5 000
Vizitky	200	40 000
Aktualizace vizitek	200	30 000
Konference	1	7 000
Celkové náklady	x	97 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů [6], [29], [47]

2.6. Finanční plán

Finanční plán bývá většinou jedna z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu, protože je zde vyobrazena výše nákladů, které společnost předpokládá mít v jednotlivých letech nebo na druhou stranu výše příjmů, které po předběžné kalkulaci by měly přijít do podniku.

2.6.1. Zakladatelský rozpočet

Na samotný počátek podnikatelského plánu je velmi důležité stanovit si zakladatelský rozpočet neboli rozpočet takových nákladů, které jsou potřeba na zahájení podnikání. Tyto náklady lze rozdělit na 2 základní druhy, kterými jsou náklady zřizovací a investiční. Do první kategorie nákladů můžeme zařadit například jednotlivé poplatky potřebné na vznik a založení společnosti a také veškeré notářské služby. Na druhou stranu do investičních nákladů můžeme zařadit potřebné náklady na marketing, nezbytné softwary a hardwary, vybavení kanceláře a také pojištění.

Tabulka 7: Zakladatelský rozpočet společnosti Tech-svar, s.r.o.

Rozpočet	Kč
Zřizovací náklady	12 000
Software	
• POHODA Premium	16 980
• MS Office (1 licence)	4 000
• KROS Premium	46 800
Hardware	
• Počítač	12 000
• Monitor	4 000
• Tiskárna LED	6 000
Marketing	
• Web	15 000
• Vizitky	40 000
Nábytek	
• Kancelářské židle (2 ks)	12 980
• Pracovní stůl	5 490
• Skříň na dokumenty	3 369
Pojištění	
• Pojištění odpovědnosti	35 169
Celkem	213 788

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů [3], [20], [21], [25], [28] [33], [34], [35], [40]

Z výše zmíněné tabulky je tedy patrné, že jednatel bude muset při založení společnosti vynaložit náklady ve výši 213 788 Kč.

2.6.2. Zdroje krytí

Jelikož nějakou dobu bude trvat, než jednotlivé zakázky budou proplaceny, tak společnost musí mít na svém bankovním účtu takové finanční prostředky, aby byla schopna pokrýt náklady související s provozem firmy. Majitel vloží do společnosti 500 000 Kč a také mu bezúročně půjčí člen rodiny 100 000 Kč, které budou spláceny po dobu 4 let a budou vloženy do pokladny, kvůli krytí drobných dokladů, které budou hrazeny hotově. Součet zahajovacího kapitálu je vyobrazen v tabulce 8, která je sestavena níže.

Jednatel ještě do společnosti vložil 2 svářecí stroje, 1 je v hodnotě 60 000 Kč. Tyto stroje byly zaevidovány do materiálu, protože limit pro DM majetek je pro rok 2023 80 000 Kč.

Tabulka 8: Zahajovací rozvaha společnosti Tech-svar, s.r.o.

Zahajovací rozvaha (v Kč)			
Aktiva	720 000	Pasiva	720 000
DM	0	Vlastní kapitál	620 000
Oběžný majetek	720 000	Cizí zdroje	100 000
Zásoby	120 000	• Dlouhodobé závazky	100 000
• Materiál	120 000		
Krátkodobý finanční majetek	600 000		
• Bankovní účet	500 000		
• Pokladna	100 000		

Zdroj: Vlastní zpracování

2.6.3. Osobní náklady

Veškerí zaměstnanci nastoupí po 1 měsíci od založení společnosti. Hrubé mzdy byly stanoveny podle Kurzy.cz. a vypočítány dle kalkulačky na téže stránce. V následujících tabulkách jsou osobní náklady vyčísleny pro jednotlivé zaměstnance v ročních hodnotách a na 3 roky.

V tabulce níže jsou znázorněny roční náklady na jednatele. Měsíční hrubá mzda v 1. roce činila 35 000 Kč, v 2. roce 38 000 Kč a ve 3. roce 41 000 Kč.

Tabulka 9: Roční osobní náklady na jednatele v Kč

Jednatel	1. rok	2. rok	3. rok
Hrubá mzda:	385 000	418 000	451 000
Sociální pojištění:	27 335	29 678	32 021
Zdravotní pojištění:	17 325	18 810	20 295
Daň po slevách:	29 480	34 430	39 380
Počet zaměstnanců:	1	1	1
Čistá mzda:	310 860	335 082	359 304
Celkem:	770 000	836 000	902 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle [53]

Dále byly zpracovány jednotlivé roční osobní náklady na účetní, které měsíční hrubá mzda v 1. roce byla stanovena mzda 22 000 Kč, v 2. roce 25 000 Kč a ve 3. roce 28 000 Kč.

Tabulka 10: Roční osobní náklady na účetní v Kč

Účetní	1. rok	2. rok	3. rok
Hrubá mzda:	242 000	300 000	336 000
Sociální pojištění:	17 182	21 300	23 856
Zdravotní pojištění:	10 890	13 500	15 120
Daň po slevách:	8 030	14 160	19 560
Počet zaměstnanců:	1	1	1
Čistá mzda:	205 898	251 040	277 464
Celkem:	484 000	600 000	672 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle [53]

Následně byly sestaveny ročních osobních nákladů pro mistry jednotlivých staveb. Hrubá měsíční mzda jednoho mistra byla v 1. roce 40 000 Kč, v 2. roce 43 000 Kč a ve 3. roce 46 000 Kč.

Tabulka 11: Roční osobní náklady na mistry zakázek v Kč

Mistři	1. rok	2.	3. rok
Hrubá mzda:	440 000	516 000	552 000
Sociální pojištění:	31 240	36 636	39 192
Zdravotní pojištění:	19 800	23 220	24 840
Daň po slevách:	37 730	46 560	51 960
Čistá mzda:	351 230	409 584	436 008
Celkem za 1 zaměstnance:	880 000	1 032 000	1 104 000
Počet zaměstnanců:	2	2	2
Celkem za všechny zaměstnance:	1 760 000	2 064 000	2 208 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle [53]

Poté byly rozpočítány náklady na svářeče. Hrubá měsíční mzda jednoho svářeče v 1. roce byla 32 000 Kč, v 2. roce 35 000 a ve 3. roce 38 000 Kč.

Tabulka 12: Roční osobní náklady pro svářeče v Kč

Svářeči	1. rok	2.	3. rok
Hrubá mzda:	352 000	420 000	456 000
Sociální pojištění:	24 992	29 820	32 376
Zdravotní pojištění:	15 840	18 900	20 520
Daň po slevách:	24 530	32 160	37 560
Čistá mzda:	286 638	339 120	365 544
Celkem za 1 zaměstnance:	704 000	840 000	912 000
Počet zaměstnanců:	4	4	4
Celkem za všechny zaměstnance:	2 816 000	3 360 000	3 648 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle [53]

Následovně byly sestaveny osobní náklady pro přípraváře. Měsíční hrubá mzda jednoho přípraváře byla v prvních roce 25 000 Kč, ve 2 roce 28 000 a ve 3. roce 31 000 Kč.

Tabulka 13: Roční osobní náklady pro přípraváře v Kč

Přípraváři	1. rok	2.	3. rok
Hrubá mzda:	275 000	336 000	372 000
Sociální pojištění:	19 525	23 976	26 412
Zdravotní pojištění:	12 375	15 120	16 740
Daň po slevách:	12 980	19 560	24 960
Čistá mzda:	230 120	277 464	303 888
Celkem za 1 zaměstnance:	550 000	672 120	744 000
Počet zaměstnanců:	2	2	2
Celkem za všechny zaměstnance:	1 100 000	1 344 240	1 488 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle [53]

Následně se sečetly osobní náklady pro jednotlivé zaměstnanecké pozice za jednotlivá léta, aby bylo vidět, kolik přesně jsou celkové osobní náklady za jednotlivé roky.

Tabulka 14: Celkové osobní náklady v Kč společnosti Tech-svar, s.r.o.

	1. rok	2. rok	3. rok
Jednatel	770 000	836 000	902 000
Účetní	484 000	600 000	672 000
Mistři	1 760 000	2 064 000	2 208 000
Svářeči	2 816 000	3 360 000	3 648 000
Přípraváři	1 100 000	1 344 240	1 488 000
Celkem	6 930 000	8 204 240	8 918 000

Zdroj: Vlastní zpracování

2.6.4. Roční náklady

Následně bylo zpracováno vyčíslení nákladů pro jednotlivé roky podnikání. První rok společnost neměla pronajaté žádné prostory k montáži jednotlivých konstrukcí neboli dílnu. Tu si začala pronajímat až od 2. roku podnikání, protože společnost operuje i s velkými kusy materiálu, které jsou i poměrně těžké, takže proto potřebovala speciální vybavení dílny. Jednatel našel dílnu, kde je i jeřáb pro zvedání a přesouvání velkých kusů materiálu, nájemné na tuto dílnu vyšlo na 25 000 Kč včetně energií na měsíc a smlouva byla uzavřena na dobu 3 let. Podle Ministerstva financí České republiky se predikuje, že inflace v roce 2024 bude klesat a klesne až na 2,7 % a v roce 2025 by mohla klesnout až na 2,4 %. Avšak v našem případě raději budeme navyšovat ostatní náklady pro rok 2024 a 2025 o 1,5 %, aby se vyobrazené náklady alespoň trochu přibližovaly realitě, když by predikce nevyšly (mfcf.cz, 2024).

Kancelářské vybavení bylo vyčísleno pro jednotlivé roky společně s hygienickými potřebami pro první rok na 30 000 Kč, v roce 2024 došlo k navýšení o předpokládané navýšení inflace 1,5 % a tím pádem náklady vzrostly na 30 450 Kč. Ve třetím roce kvůli stejnému navýšení došly náklady na 30 907 Kč.

Firemní telefon bude mít pouze jednatel a bude mít tarif Neomezený Basic od Vodafone, který vychází na 653 Kč na měsíc. Tím pádem pro první rok budou náklady na telefon ve výši 7 836 Kč, ve druhém roce budou ve výši 7 954 Kč, ve třetím roce budou 8 073 (dtest.cz, 2024).

Cena na pohonné hmoty byla vypočítána tak, že firemní automobil bude mít pouze jednatel a na něj připadá jedna plná nádrž za měsíc. Tyto náklady jsou vyčísleny až od 2. roku, kdy se bude pořizovat firemní automobil, do té doby bude používat osobní automobil. Automobil na konci druhého roku projde ještě pravidelným servisem, který je pro rok druhý rok vyhodnocen na 5 000 Kč z důvodu, že v témže roce byl automobil i zakoupen. Ve třetím roce by náklady na servis vyšly přibližně na 15 000 Kč.

Ve druhém roce také byly zakoupeny dva svářečské stroje s tím, že cena jednoho kusu vyšla na 100 000 Kč.

Náklady na marketing byly vyčísleny v předešlých kapitolách. Jednatel se ve 2. roce bude účastnit konference, která podle dřívějších zjištění vyjde na 7 000 Kč.

Náklady na zřízení společnosti a osobní náklady, které jsou uvedeny v následující tabulce byly vyčísleny v předešlé kapitole.

Tabulka 15: Vyčíslení ročních nákladů v Kč společnosti Tech-svar, s.r.o.

Položka	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok
Nájemné	0	0	300 000	300 000
Kancelářské vybavení	0	0	30 000	30 907
Firemní telefon	0	7 836	7 954	8 703
Koupě automobilu	0	0	900 000	0
Koupě svářečské techniky	0	0	200 000	0
Pohonné hmoty	0	0	24 000	24 360
Pravidelný servis	0	0	5 000	15 000
Marketing	45 000	30 000	30 450	30 907
Konference	0	0	7 000	0
Zřizovací náklady	12 000	0	0	0
Osobní náklady	0	6 930 000	8 204 240	8 918 000
Celkem	57 000	6 967 836	9 708 644	9 327 877

Zdroj: Vlastní zpracování

2.6.5. Bod zvratu

Na základě výše uvedených nákladů bylo vyčísleno, kolik zakázek by společnost musela splnit, aby byla schopna pokrýt výše zmíněné náklady. Bod zvratu byl vypočítán dle vzorce

$$q(BZ) = \frac{F}{p-b},$$

kde F představují Fixní náklady, p představuje cenu za jednotku a b udává variabilní náklady (Synek, 2011).

Tabulka 16: Bod zvratu v Kč

	1. rok	2. rok	3. rok
F	6 967 836	9 708 644	9 327 877
p	2 500 000	3 000 000	3 300 000
b	1 000 000	1 000 000	1 200 000
q(BZ)	5	5	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše zmíněné tabulky je tedy patrné, že v prvním roce podnikání je potřeba dokončit 5 zakázek, ve druhém roce také 5 a ve třetím 4. Jelikož společnost bude cílit na to, aby byla zisková, tak se firma plánuje pohybovat podstatně nad touto hranicí.

2.6.6. Účetní výkazy

Všechny účetní výkazy jsou sestaveny k 31.12. Do všech zmíněných výkazů vstupují i odpisy jednotlivého dlouhodobého majetku. Odpisy jsou vypočítány na tabulkách níže.

Ve druhém roce byl zakoupen automobil v hodnotě 900 000 Kč a byly zvoleny rovnoměrné odpisy.

Tabulka 17: Odpisy automobilu v Kč

Rok	Vstupní cena	Roční odpisy	Oprávký	Zůstatková cena
1	900 000	99 000	99 000	801 000
2	801 000	200 250	299 250	600 750
3	600 750	200 250	499 500	400 500
4	400 500	200 250	699 750	200 250
5	200 250	200 250	900 000	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve třetím roce byly zakoupeny 2 svářečské zařízení, každé v hodnotě 100 000 a také byly zvoleny rovnoměrné odpisy.

Tabulka 18: Odpisy svářečského zařízení v Kč

Rok	Vstupní cena	Roční odpisy	Oprávký	Zůstatková cena
1	200 000	40 000	40 000	160 000
2	160 000	80 000	120 000	80 000
3	80 000	80 000	200 000	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož ve druhém roce došlo k zakoupení automobilu a ve třetím roce k zakoupení svářečské techniky, tak vidíme poměrně velký nárůst oproti prvnímu roku. Rozdíly mezi aktivy a pasivy byly navyšovány bankovním účtem, kde byl přičten i počáteční vklad od jednatele.

Tabulka 19: Rozvaha v Kč

Položky	1. rok	2. rok	3. rok
Aktiva	5 620 001	7 381 000	7 439 750
Dlouhodobý majetek	0	801 000	760 750
• Dlouhodobý hmotný majetek	0	801 000	760 750
Oběžný majetek	5 620 001	6 580 000	6 679 000
• Zásoby	2 000 000	1 800 000	1 500 000
○ Materiál	2 000 000	1 800 000	1 500 000
• Pohledávky	300 000	250 000	400 000
○ Odběratelé	300 000	250 000	400 000
Krátkodobý finanční majetek	3320001	4 530 000	4 779 000
• Pokladna	100 000	0	0
• Bankovní účty	3 220 001	4 530 000	4 779 000
Pasiva	5620001	7381000	7439750
• Vlastní zdroje	1 345 361	945 924	755 272
• Základní kapitál	720 000	720 000	720 000
• Výsledek hospodaření za účetní období	625361	225924	35272
Cizí zdroje	4 274 640	6 435 076	6 684 478
• Krátkodobé závazky	3 374 640	4 635 076	4 984 478
• Dlouhodobé závazky	900 000	1 800 000	1 700 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tržby v níže vypočítané tabulce 21 jsou odhadnuty podle velikosti jednotlivých zakázek. Jelikož požadovaný materiál k jednotlivým zakázkám zařizuje jednatel, a nikoliv zadavatel zakázky, tak si jednatel stanoví, že jeho marže bude 35 % z celkových nákladů. Výše marže jednotlivých let a také nová výše tržeb je vypočítána v tabulce níže.

Tabulka 20: Výše tržeb navýšených o marži

Položky	1. rok	2. rok	3. rok
Celkové náklady	7 227 950	9 082 082	9 676 204
Výše marže	2 529 783	3 178 729	3 386 671
Celkové tržby	8 000 000	9 500 000	10 000 000
Celkové tržby navýšené o marži	10 529 783	12 678 729	13 386 671

Zdroj: Vlastní zpracování

Dříve zmíněné náklady z tabulky 19 jsou v tabulce níže rozděleny do příslušných kategorií, přičemž největšími složkami jsou osobní náklady a také výkonová spotřeba. Výkonová spotřeba je nejvyšší hlavně z toho důvodu, protože materiál používaný při svařování nerezových technologií je poměrně nákladný. Pracovní pozice, které jsou obsaženy v organizačním schématu mají poměrně vysoké platové ohodnocení, takže se i počítalo s tím, že osobní náklady budou jedni z nejvyšších.

Tabulka 21: Výkaz zisků a ztrát v Kč

Výkaz zisků a ztrát	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby z prodeje služeb	10 529 783	12 678 729	13 386 671
Výkonová spotřeba	4 000 000	4 500 000	4 700 000
Spotřebovaný materiál	3 000 000	3 200 000	3 500 000
Nájemné, energie	0	300 000	300 000
Spotřebované služby	1 000 000	1 000 000	900 000
Osobní náklady	3 227 950	4 582 082	4 976 204
Mzdové náklady	2 826 010	4 106 010	4 458 960
Sociální a zdravotní pojištění	401 940	476 072	517 244
EBITDA	3 301 833	3 596 647	3 710 467
Odpisy		139 000	280 250
EBIT	3 301 833	3 457 647	3 430 217
Daň z příjmů	627 348	656 953	651 741
EAT	2 674 484	2 800 694	2 778 476

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 21 nám tedy vyšlo, že zisk před zdaněním neboli EBIT, vyšel v prvním roce shodný jako EBITDA neboli zisk před započtením odpisů, a to ve výši 3 301 833 Kč, ve druhém roce vyšel ve výši 3 457 647 Kč a ve třetím roce 3 430 217 Kč. Poté bylo z EBIT vypočítána daň z příjmů, která činí 19 % z EBIT. Po odečtení daně od EBIT v jednotlivých letech nám vyšel zisk, který v prvním roce vyšel na 2 674 484 Kč, ve druhém roce 2 800 694 Kč a ve třetím roce 2 778 476 Kč.

Níže uvedený výkaz Cash flow v tabulce 22 byl vypočítán nepřímou metodou.

Tabulka 22: Cash flow v Kč

Cash flow	1. rok	2. rok	3. rok
EAT	2 674 484	2 800 694	2 778 476
Odpisy	772 050	278 918	43 546
Změna stavu dlouhodobého majetku	0	-801 000	40 250
Změna stavu dlouhodobých závazků	-900 000	-900 000	100 000
Změna stavu krátkodobých pohledávek	-300 000	50 000	-150 000
Změna stavu krátkodobých závazků	3 374 640	1 301 608	349 402
Daň z příjmů	627 348	656 953	651 741
Cash flow celkem	6 248 523	3 387 173	3 813 415

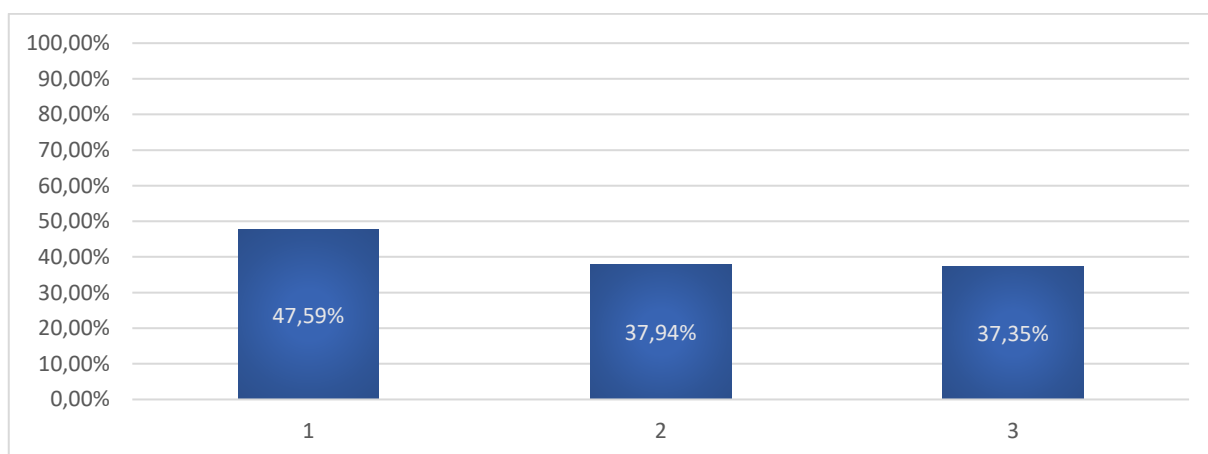
Zdroj: Vlastní zpracování

2.6.7. Vybrané finanční ukazatele

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv neboli ROA byla vypočítána jako podíl čistého zisku a celkových aktiv. V našem případě to tedy znamená, že v prvním roce za každých 100 jednotek aktiv společnost dosahuje 47,59 Kč, ve druhém roce 37,94 Kč a ve třetím roce 37,35 Kč. Je tedy patrné, že efektivnost využívání aktiv k dosažení zisku každý rok nepatrně klesá.

Obrázek 3: Rentabilita aktiv (ROA)

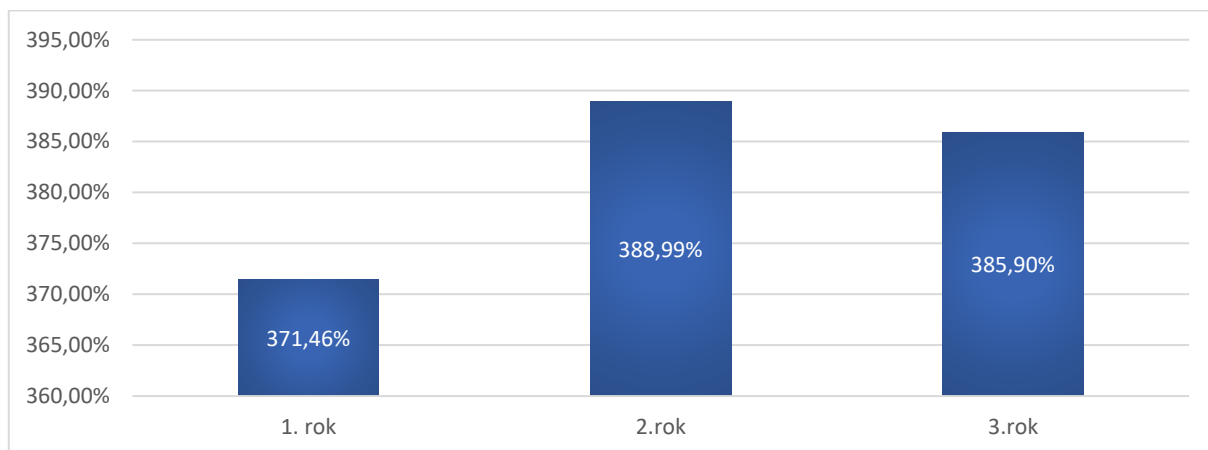


Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu

Z níže uvedeného obrázku je tedy patrné, že 100 jednotek vlastního kapitálu ve společnosti dosahuje zisku v prvním roce 371,46 Kč, ve druhém roce 388,99 Kč a ve třetím roce 385,90 Kč. Jelikož má společnost poměrně nízký vlastní kapitál oproti ziskům, tak hodnota je velmi vysoká a tím pádem je patrné, že firma velmi efektivně využívá vlastní kapitál k dosahování zisku.

Obrázek 4: Rentabilita vlastního kapitálu ROE

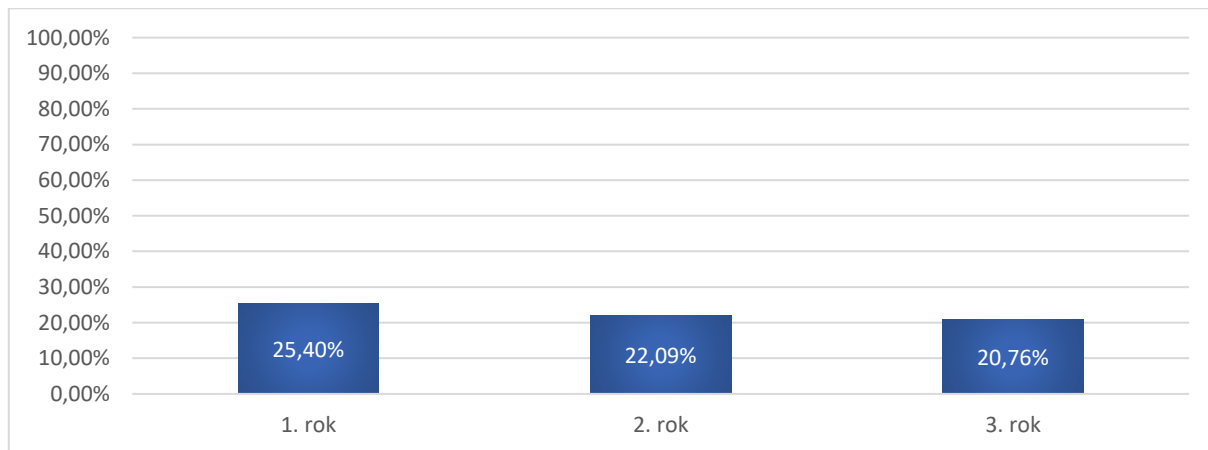


Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita tržeb

Při výpočtu rentability tržeb byl čistý zisk vydělen tržbami. V našem případě vyjadřuje, že na 100 Kč tržeb připadá v prvním roce 25,40 Kč, v druhém roce 22,09 Kč a ve 3. roce 20,76 Kč. Je tedy zjevné, že společnost poměrně schopna přeměňovat své tržby na zisk a dokáže pokrýt své náklady.

Obrázek 5: Rentabilita tržeb (ROS)

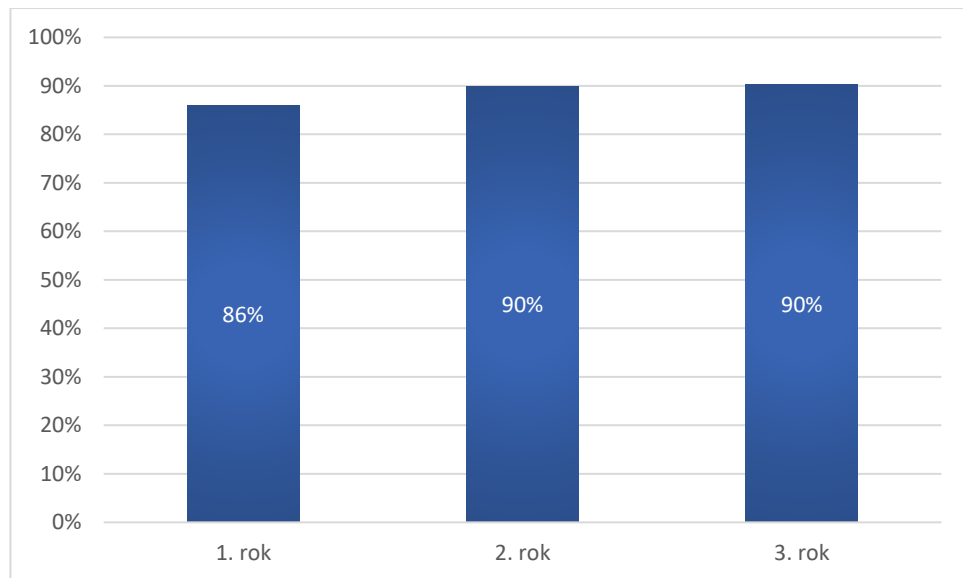


Zdroj: Vlastní zpracování

Zadluženost

Ukazatel zadluženosti byl vypočítán jako podíl dluhu a celkového kapitálu. Společnost se spíše spoléhá z počátku na cizí zdroje financování kvůli finanční náročnosti potřebného zařízení.

Obrázek 6: Ukazatel zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování

3 POSOUZENÍ VARIANT ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ

Jelikož pro začínající podnik je poměrně náročné a kolikrát i nereálné ufinancovat potřebné vybavení vlastními zdroji, tak se zpravidla uchýlí k nějaké alternativní formě financování.

V našem případě se bude primárně jednat o financování automobilu, který bude zakoupen ve druhém roce fungování firmy v hodnotě 900 000 Kč a také o získání potřebných finančních zdrojů na 2 svářečí stroje neboli svářečí inventory TIG s vodním chlazením, které budou zakoupeny již ve třetím roce podnikání a jeden bude v hodnotě 100 000 Kč. Při koupi automobilu se jednatel bude primárně rozhodovat mezi úvěrem nebo operativním leasingem a na financování svářečických inverterů bude použit pouze úvěr.

3.1. Úvěr

V této části bude posouzena nabídka úvěrových produktů od jednotlivých bank a následně bude vybrána nejhodnější varianta jak pro automobil, tak pro svářečí techniku.

3.1.1. Automobil

Jako první možnosti pro financování automobilu prostřednictvím úvěru byly vybrány známější banky. Jedná se o FIO Banku, Monetu, ČSOB a Komerční banku. Jako nebankovní možnost financování úvěru bylo vybráno Volkswagen Financial Services (VFS). Pro dříve zmíněné instituce byly zadány stejné základní údaje, kterými je stejná cena vozidla v hodnotě 900 000 Kč, doba splácení byla stanovena na 48 měsíců kvůli lepšímu rozložení měsíčních splátek a nebude nic uhrazeno předem. Volkswagen Financial Services požadoval ještě bližší informace, takže požadovaný automobil bude Volkswagen Crafter s objemem motoru minimálně 2 500 ccm. Pojištění také nebylo zahrnuto do kalkulací, protože o jeho vyčíslení se pak bude jednat samostatně.

Tabulka 23: Kalkulace úvěrů na automobil

	FIO Banka	Moneta	mBank	Komerční banka	VFS
Cena vozidla	900 000	900 000	900 000	900 000	900 000
Doba splácení	48	48	48	48	48
Úroková sazba p.a.	5,88 %	4,87 %	4,99 %	5,90 %	7,50 %
RPSN	6,04 %	5,09 %	10,84 %	6,06 %	11,82 %
Měsíční splátka	21 088	20 673	22 972	21 494	21 761
Celkem uhradíme	1 012 173	994 318	1 102 670	1 014 021	1 044 480

Z tabulky 23 vypočítané dříve mají vybrané finanční instituce většinou podobné měsíční splátky. Nejvyšší měsíční splátka je u společnosti VFS, a to hlavně z toho důvodu, protože se všech finančních institucí má nejvyšší hodnotu RPSN a to 11,82 %. Na druhou stranu nejnižší hodnotu RPSN a také nejnižší hodnotu úrokového sazby má Moneta. Kdyby na automobil připadal v úvahu pouze možnosti financování úvěrem, tak by jednatel vybral Monetu, protože kvůli nízkým sazbám má také nejnižší měsíční splátku a tím pádem i nejnižší částku, která bude celkově uhrazena.

3.1.2. Svářecí inventory

Pro kalkulaci úvěrové financování svářecích inventurů byly použity stejné finanční instituce jako pro automobil až na VFS, místo které byla použita Raiffeisenbank. Důvodem pro zvolení stejných finančních institucí bylo zkoumání toho, jestli při o poznání nižší částce a také menší době splácení, bude vycházet stále nejlepší Moneta nebo bude nalezena vhodnější instituce.

Parametry pro tyto kalkulace byly následující:

- cena úvěru byla stanovena na 200 000 Kč,
- doba splácení byla stanovena na 24 měsíců,
- žádná platba předem,
- žádné pojištění.

Tabulka 24: Kalkulace úvěrů na svářecí inventory

	FIO Banka	Moneta	mBank	Komerční banka	Raiffeisen bank
Cena	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Doba splácení	24	24	24	24	24
Úroková sazba p.a.	5,88 %	4,87 %	4,99 %	6,50 %	4,8 %
RPSN	6,05 %	4,97 %	11 %	6,69 %	4,91 %
Měsíční splátka	8 854	8 763	8 773	9 273	8 757
Celkem uhradíme	212 479	210 303	222 561	214 195	210 168

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů [15], [17], [41], [42], [48]

O malý rozdíl v této kalkulaci vyšla nejlépe Raiffeisenbank nad ČSOB. Jelikož rozdíl není příliš patrný, tak by jednatel musel nejlépe navštívit jednotlivé pobočky, aby zjistil, jaké doplňkové služby obě banky nabízejí a jestli existují případné skryté podmínky. Když by nebyla možnost

navštívit jednotlivé pobočky, tak by se jednatel rozhodl pouze na základě vypočítaných hodnot a zvolil by úvěr od Raiffeisenbank.

3.2. Leasing na automobil

Jednatel se rozhodl k porovnání pouze tří finančních institucí, které poskytují leasing, jedná o Future drivalia, ČSOB leasing a Raiffeisen bank. Cílilo se hlavně na to, aby nemusela být poskytnuta žádná splátka předem, avšak Future drivalia požaduje splátku předem, takže byla stanovena na 300 000 Kč. Ostatní parametry byly stanoveny pro všechny instituce stejně, jednalo se o dobu splácení, která byla stanovena na 48 měsíců a cenu leasingu která byla určena na 900 000 Kč.

Tabulka 25: Leasing na automobil

	Future drivalia	ČSOB leasing	Raiffeisen leasing
Cena	600 000	900 000	900 000
Doba splácení	48	48	48
Úroková sazba p.a.	7,98 %	7,79 %	6,99 %
RPSN	8,12 %	8,07 %	10,97
Splátka předem	300 000	0	0
Měsíční splátka	14 385,29	21 884	23 248
Celkem uhradíme	690 493,92	1 050 432	1 115 904

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů [30], [31], [54]

Když by jednatel uvažoval o koupi automobilu na prostřednictvím leasingu, tak by se rozhodl pro ČSOB leasing, protože má přijatelnější sazby než dvě ostatní finanční instituce.

3.3. Výběr nejvhodnější varianty

Jelikož se jednatel rozhodoval mezi dvěma druhy financování nového automobilu, tak je také důležité porovnat nejlepší možnosti z každé kategorie mezi sebou, aby bylo jasno, do které metody financování se zainvestuje.

Tabulka 26: Porovnání úvěru a leasingu na automobil

	Moneta úvěr	ČSOB leasing
Cena	900 000	900 000
Doba splácení	48	48
Úroková sazba p.a.	4,87 %	7,79 %
RPSN	5,09 %	8,07 %
Měsíční splátka	20 673	21 884
Celkem uhradíme	994 318	1 050 432

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše zmíněné tabulky 26 je tedy patrné, že pro financování automobilu v hodnotě 900 000 by byl využit úvěr od Monety, protože i v porovnání s ostatními úvěry vychází nejpřívětivěji. Avšak aby rozhodnutí bylo definitivní, tak je podstatné zkontaktovat vybranou finanční instituce a domluvit ostatní podmínky pro úvěr a udělat přesnou kalkulaci. Když by jimi vypracovaná kalkulace ve výsledků nebyla tak výhodná, tak by se jednatel rozhodl pro úvěr od FIO Banky, protože i tato nabídka vychází lépe než leasing od ČSOB.

4 VYMEZENÍ RIZIK A JEJICH KRYTÍ

Podnikání jakýmkoliv způsobem nikdy není procházka růžovým sadem, ale je plná rizik, se kterými musí být podnikatel obeznámen a musí je brát v potaz, a to po celou dobu svého podnikání, protože s růstem podnikání roste také množství rizik a jejich důležitost. Aby se podnikatel mohl lépe připravit na rizika a následně proti nim vymyslet různá opatření, tak do jisté míry musí mít zvládnutý alespoň základný Risk management, který se právě zabývá efektivní identifikací rizik.

Pro lepší přehlednost byla rizika, která mají určitý dopad na tento podnik rozdělena do příslušných kategorií podle Veber (2021), který rozděluje rizika pro malé a střední podniky do tří základních kategorií:

Tabulka 27: Kategorizace rizik

Věcná rizika	Ekonomická rizika	Manažerská rizika
Popáleniny při svařování	Fluktuace zaměstnanců	Změna norem
Vážný zdravotní úraz	Riziko nezaplacení odběratele	Chybně zadaná interní dokumentace
Dodání defektivního materiálu	Recese ekonomiky	Chybně zadané smlouvy s dodavateli
Poškození materiálu při přepravě	Vysoká míra korupce	Špatný odhad časového harmonogramu projektu
Porucha svařovací techniky	Zdražování materiálu	
Riziko krádeží na pracovišti	Riziko růstu konkurence	
Riziko poškození baterie ve svařovací technice	Vypovědění klíčového dodavatele	
Zastaralost používaných strojů	Vypovědění klíčového odběratele	

Zdroj: Vlastní zpracování

Po kategorizaci základních rizik, která mohou mít dopad na podnik, byla dříve zmíněna rizika zanesena do registru rizik, kde jednotlivým hrozbám byla přidělena pravděpodobnost výskytu dané hrozby a také dopad rizika. Čím vyšší je pravděpodobnost výskytu daného rizika, tím vyšší dostalo hodnotu, to stejné platí i v kategorii dopadu rizika. Tyto dvě hodnoty byly následně mezi sebou vynásobeny, aby nám vyšla výsledná míra rizika.

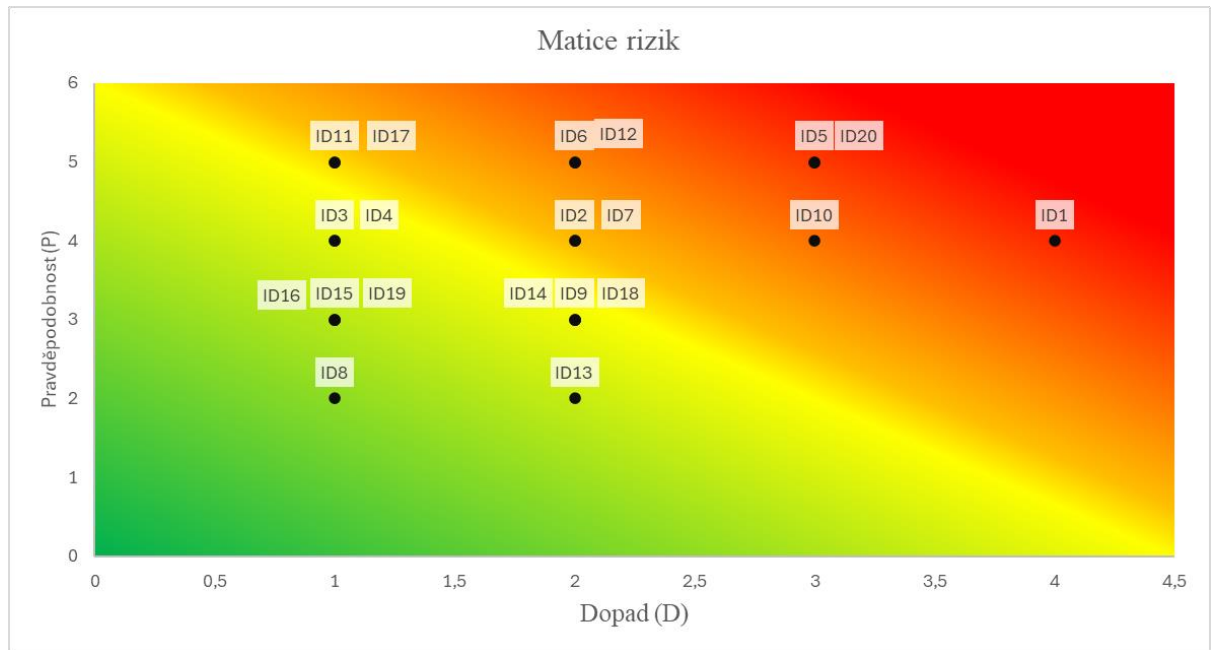
Tabulka 28: Registr rizik

ID	Riziko	Dopad	P	D	Míra rizika
ID1	Popáleniny při svařování	Pracovní neschopnost zaměstnance	4	4	16
ID2	Vážný zdravotní úraz	Pracovní neschopnost zaměstnance	2	4	8
ID3	Dodání defektivního materiálu	Zpomalení dokončení zakázky, finanční náklady	1	4	4
ID4	Poškození materiálu při přepravě	Zpomalení dokončení zakázky, finanční náklady	1	4	4
ID5	Porucha svařovací techniky	Zpomalení dokončení zakázky, finanční náklady	3	5	15
ID6	Riziko krádeží na pracovišti	Finanční ztráta	2	5	10
ID7	Riziko poškození baterie ve svařovací technice	Zpomalení dokončení zakázky	2	4	8
ID8	Zastaralost používaných strojů	Finanční náklady, nekalitní zpracování zakázky	1	2	2
ID9	Fluktuace zaměstnanců	Neschopnost přijmout větší počet zakázky, nedodržení termínu	2	3	6
ID10	Riziko nezaplacení odběratele	Finanční ztráta, nemožnost dokončení zakázky	3	4	12
ID11	Recese ekonomiky	Pokles poptávky, finanční ztráta	1	5	5
ID12	Vysoká míra korupce	Ukončení činnosti	2	5	10
ID13	Zdražování materiálu	Finanční ztráta, nemožnost dokončení zakázky	2	2	4
ID14	Riziko růstu konkurence	Vyšší náklady na propagaci	2	3	6
ID15	Vypovědění klíčového dodavatele	Zpomalení dokončení zakázky	1	3	3
ID16	Vypovědění klíčového odběratele	Zpomalení dokončení zakázky	1	3	3
ID17	Změna norem	Dodatečné náklady na úpravu procesů, administrativní náklady	1	5	5
ID18	Chybně zadaná interní dokumentace	Špatné provedení zakázky	2	3	6
ID19	Chybně zadané smlouvy s dodavateli	Špatné provedení zakázky, finanční ztráta	1	3	3
ID20	Špatný odhad časového harmonogramu projektu	Zpomalení dokončení zakázky, případné reklamace	3	5	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Z následného registru rizik pak byla jednotlivá rizika promítnuta do grafického znázornění, aby bylo více zřetelné, v jakých úrovních se jednotlivé hrozby nachází a kdy je potřeba je řešit. Nejdůležitější rizika, která by se měla řešit okamžitě nebo ve velmi blízké době je riziko ID1, ID5 a ID20, protože se nachází v červené zóně a mají velmi vysokou míru rizika, a proto je musíme co nejdříve adresovat a začít řešit. Po červených rizicích je zapotřebí vyřešit nebo nějak zabezpečit oranžová rizika, v našem případě se jedná o rizika ID6, ID10, ID12. Po oranžových rizicích budeme řešit žlutá rizika s vysokými hodnotami, jedná se zejména o ID2, ID7, u kterých je velká pravděpodobnost, že přejdou do oranžové zóny. Následně budeme řešit ostatní rizika, protože ta již nemají tak vysokou míru rizika a tím pádem pro společnost nepředstavují takovou míru nebezpečí jako dříve zmíněná rizika.

Obrázek 7: Matice rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

Rizika ve výše vytvořené matici byla zahrnuta do barevných oblastí podle legendy v kapitole 1.7.2.

Z matice rizik je tedy patrné, že podnikatel by se měl primárně soustředit na riziko ID1, které je „Popáleniny při svařování“ které se nachází nejvíce v červené oblasti, a i v registru rizik získalo nejvíce bodů, a to je 16 bodů. Následně se bude zabývat riziky ID5 a ID20, kterými jsou „Porucha svařovací techniky“ a „Špatný odhad časového harmonogramu projektu“. I když nejsou tam v červené oblasti jako ID1, tak stále představují poměrně velké hrozby pro firmu, a proto by se také na ně měl brát velký důraz, protože dopad těchto hrozeb může mít také velký dopad na firmu, ačkoliv ID1 by mělo větší. Poté by bylo dobré zaměřit se na rizika v oranžové oblasti, kterou je důležitá oblast, protože při neřešení těchto rizik by mohla poměrně rychle přeskocit do červené oblasti a pak jejich krytí mohlo být o to složitější. Z této oblasti bude primární zájem kladen na ID10, které je pomalu na hraně mezi důležitou oblastí a kritickou oblastí a to s 12 body. Následně se bude zabývat zbylými dvěma hrozbami z této kategorie, kterými jsou ID12 a ID6. Poté se přejde ke žluté oblasti, kde je největší množství hrozeb, které mohou ovlivnit vybraný podnik. Z této skupiny bude kladen primární důraz na rizika, která získala nejvíce bodů z registru rizik, protože se přibližují hranici oranžové oblasti. Jedná se především o rizika ID2 a ID7, která obě získala 8 bodů. Poté bude důraz kladen na rizika ID9, ID14 a ID18, protože všechna získala 6 bodů a již nejsou na hranici s oranžovou oblastí. Poté

bude kladen důraz na rizika, která získala 5 bodů a těmi je ID11 a ID17. Potom by se měl podnikatel zabývat riziky, která se nachází v zelené oblasti a hrozby v této kategorii mají sice nejmenší možný dopad na firmu, ale pořád o nich musí být známo, že ohrožují podnik a nesmí se na ně zapomenout. Krytí výše zmíněných rizik bude podrobně rozebrán v následující kapitole.

4.1.Krytí rizik

Kritická oblast

Jak již bylo zmíněno, tak prvotní důraz bude kladen na rizika z rizikové oblasti. Prvotně se podnikatel tedy bude zabývat **ID1** neboli „Popáleniny při svařování. Toto riziko by mělo za dopad to, že poraněný pracovník by musel jít na pracovní neschopnost a její délka by se odrážela podle stupně popálení. Jelikož má společnost malý počet svářečů, tak je dopad této hrozby opravdu velký. Toto riziko by se dalo vyřešit například tím, že by jednatel pořídil na firemní náklady kvalitní ochranné svářečské oblečení, aby nedocházelo k popáleninám. Pracovní oděvy by byly zakoupeny od společnosti Vochoz a tím pádem by bunda s kalhoty vyšly celkem na přibližně 3 089 Kč s tím, že pro větší bezpečnost jsou i antistatické. Svářečské rukavice od téže společnosti by vyšly přibližně na 142 Kč s tím, že by měly odolnost vůči pořezu minimálně stupeň 1 a druh rukavic by byl B tenké. Dohled nad používáním ochranných pracovních oděvů by dělali mistři na jednotlivých zakázkách. Následně by se z kritické oblasti řešilo riziko **ID5** „Porucha svařovací techniky“. Tato hrozba by se dala vyřešit tak, že každý svářeč by u své pracovní techniky vždy na konci týdne provedl údržbu zařízení, aby se brzy zjistilo, zda vše funguje, jak má. Jednou by se všechna svařovací technika poslala na revizi společnosti Morendy, která by provedla celkovou kontrolu zařízení za cca 120 Kč za kus.

Posledním rizikem v této kategorii je riziko **ID20** „Špatný odhad časového harmonogramu projektu“. Toto riziko by se dalo vyřešit tak, že jednatel společnosti se bude při plánování časového harmonogramu jednotlivých zakázek domloutvat jak se zadavatelem oné zakázky, tak i s jednotlivými mistry, aby zjistil, zda ve zvoleném časovém harmonogramu je vůbec reálné zadané úkony provést. U náročnějších projektů by bylo také dobré, kdyby si nechal několik dní časovou rezervu, protože mohou nastat takové věci, které neovlivní, např. výraznější změna počasí.

Důležitá oblast

Podle dříve zmíněné kapitoly v oranžové, důležité oblasti bude kladen prvotní důraz na riziko **ID10** „Riziko nezaplacení odběratele“. Pro snížení této hrozby je hned několik možností. První

je, že by se domluvily platební záruky s tím, že odběratel by se domluvil se svou finanční institucí, že by zaplatila daný závazek a on by to následně zpětně uhradil bance. Další možnost by byla formou pojištění, a to pojištění kreditního rizika. Jednatel by uzavřel pojištění na takové odběratelé, u kterých by si nebyl zcela jistý, že by dostály svým závazkům a v případě nesplacení by mu byla poskytnuta náhrada škody od pojišťovny. Když by dříve zmíněné možnosti nebyly možné, tak by se jednatel s odběratelem mohl dohodnout o platbu předem nebo alespoň o poskytnutí zálohy. Také pro snížení tohoto rizika by ve všech smlouvách s odběrateli byly uvedeny jisté dodatkové smluvní podmínky, které by jasně stanovily postupy, podle kterých by se postupovalo v případě nezaplacení. Po riziku ID10 by se promýšlelo riziko **ID6** „Riziko krádeží na pracovišti“. Toto riziko by se prvně vyřešilo pojištěním veškeré nákladnější techniky. Jako další možností snížení tohoto rizika by bylo sestavení propracované firemní politiky proti krádežím, kde by byly jasně definované postupy týkající se krádeží nebo nepoctivého chování. Je také nezbytné uvést opatření pro případ zjištění krádeže, disciplinární opatření a v neposlední řadě také trestního stíhání.

V neposlední řadě by se z této kategorie řešilo riziko **ID12** „Riziko růstu konkurence“. Toto riziko by bylo sníženo pomocí vytvoření a neustálého prosazování etického kodexu chování, který by stanovil předem jasné normy a očekávání týkající se etického a transparentního chování zaměstnanců. Další možností by také bylo sjednání jisté formy pojištění, které by poskytovalo určitou formu finanční ochrany v případě, že by utrpěl v důsledku korupčních praktik, kterými je například různé formy úplatků nebo ztráty v důsledků nekalé soutěže.

Běžná oblast

Ze třetí žluté kategorie neboli z běžné oblasti bude řešeno jako první riziko **ID2** „Vážný zdravotní úraz“. Pro zredukování tohoto rizika by jednatel místo zákonného pojištění svým zaměstnancům ještě hradil i speciální pracovní pojištění, které by zaměstnancům poskytlo v určité výši náhradu za ztrátu příjmu nebo uhradilo náklady spojené s léčbou daného zranění. Aby se vůbec dalo předejít tomuto riziku, tak budou na jednotlivých pracovištích zavedena důkladná bezpečnostní opatření, která by měla za cíl minimalizovat toto riziko. Také by se dalo snížit tím, že by byly zakoupeny adekvátní pracovní oděvy, které byly zmíněny již při řešení rizika ID1.

Další podstatné riziko v této kategorii, riziko **ID7** „Riziko poškození baterie ve svařovací technice“ by se vyřešilo stejně jako riziko z kritické oblasti ID5, a to pravidelnou roční revizí od téže společnosti a také pravidelnými týdenními kontrolami jednotlivými svářeči. Riziko **ID9**

„Fluktuace zaměstnanců“ nemá příliš velký dopad, a to hlavně z toho důvodu, že mistři již spolupracovali s jednatelem v té době, kdy ještě jednatel podnikal jako OSVČ. Tím pádem mezi nimi se již nachází jistý přátelský vztah a případné nejasnosti nebo problémy si již dokážou poměrně efektivně vyřešit. Do tohoto rizika se tedy řadí primárně svářeči a přípraváři. Jelikož tato práce a obzvláště na velkých zakázkách je poměrně dobře finančně ohodnocena, takže tím pádem zvýšení hodinové sazby by nepřicházelo v úvahu. Jednatel by tedy musel použít jiné možnosti, jak snížit nebo nejlépe zabránit fluktuaci zaměstnanců. Za případné možnosti by se dalo zvážit, že by všem zaměstnancům poskytoval finanční příspěvek na různé wellness pobyty, které by zahrnovaly různé fitness aktivity anebo by poskytovali další aktivity zaměřené na podporu celkového zdraví. Jako další možnost by přicházelo v úvahu pořádání pravidelných teambuildingů, ať už ve specializovaných zařízeních nebo by se jednalo pouze o pravidelná setkání týmů, která by podporovala pozitivní pracovní morálku a utužovala dobré vztahy na pracovišti.

Následně by došlo k řešení rizika **ID14** „Riziko růstu konkurence“. Toto riziko jednatel úplně nemůže ovlivnit, ale může se s ním jistým způsobem naučit pracovat. Jednou z možností by byla pravidelná analýza konkurence a následné upravení produktů společnosti nebo navýšení množství propagačního materiálu či alespoň jeho aktualizaci, aby měly chytlavější slogan nebo modernější design. Riziko **ID18** „Chybně zadaná interní dokumentace“ z téže kategorie by mohlo hlavně vznikat z toho důvodu, že jednatel a účetní by mohli být přepracováni, protože zadávání interní dokumentace není jejich hlavní pracovní náplň. Z toho důvodu by po rozšíření podniku bylo možné najmout jednatele asistentku, která by se starala o veškerou interní dokumentaci potřebnou na zakázky a jimi podobné. Mzda takové asistentky se pohybuje průměrně okolo 32 000 Kč.

Další riziko z této kategorie **ID11** „Recese ekonomiky“ se podobně jako ID18 poměrně hůře ovlivnit než dříve zmíněná rizika. Za adekvátní návrhy pro snížení tohoto rizika by mohlo být například diverzifikování portfolia produktů. Když by toto řešení společnost přijala, tak by jistým způsobem mohla být snížena závislost na jednom konkrétním odvětví. Zde by mohlo být v úvahu proniknutí do trhu, který zpracovává kovy jinými způsoby, například jejich ohýbání nebo jiné úpravy. Další možností, která by byla spíše dlouhodobé charakteru a bylo by dobré ji brát v potaz v průběhu podnikání je opatrné financování a využívání cizích zdrojů financování, aby si podnik udržoval nízkou místu zadlužení. Riziko **ID17** „Změna norem“ by šlo snížit například každoroční právní konzultací, protože spousta norem nebo nařízení se mění právě na začátku pomalu každého roku a aby jednotlivec sledoval veškeré novinky je poměrně náročné.

Po změnách důležitých norem pro podnikání v daném oboru by také přicházelo v úvahu účast na speciálním školení, které by se zaměřovalo na přiblížení a vysvětlení změn v dané legislativě. V neposlední řadě by se dalo uvažovat o speciálním druhu pojištění, které by poskytovalo krytí ztrát, které by vznikly právě v důsledku nedodržení oněch předpisů a nově vzniklých normativních požadavků.

Zbytková oblast

Nejdůležitější rizika z poslední zelené skupiny neboli ze zbytkové oblasti **ID3** „Dodání defektivního materiálu“ a **ID4** „Poškození materiálu při přepravě“ by se dala společně řešit tím, že by vybraná společnost uzavírala smluvní dohody a záruky s vybranými dodavateli, kde by bylo přesně stanoveno v jaké kvalitě má být dodávaný materiál, jakým přepravním druhem bude daný materiál dopraven na místo určení a také jaké jsou možnosti náhrady při případném dodání méně kvalitního materiálu nebo poškozeného. U méně spolehlivých dodavatelů by bylo možné s nimi dohodnout pojištění odpovědnosti dodavatelů, které by následně poskytlo finanční náhradu odběrateli v případě, že by dodavatel nebyl schopen uhradit náklady na nápravu škod. Jednotliví zaměstnanci by také měli provádět pravidelnou kontrolu a inspekci materiálu před samotným použitím, aby se dalo včas odhalit potencionální nedostatky nebo poškození. Další riziko s poměrně podstatným vlivem ze stejné kategorie **ID13** „Zdražování materiálu“, by se dalo vyřešit tím, že jednatel by si s řadou dodavatelů zajistil dlouhodobé smlouvy, kde by byl materiál za pevné ceny. Další řešením bude například diverzifikace dodavatelů důležitého materiálu, aby společnost nebyla závislá pouze na jednom dodavateli.

Rizika **ID15** „Vypovězení klíčového dodavatele“ a **ID16** „Vypovězení klíčového odběratele“ by bylo možné zredukovat prostřednictvím strategické rezervy dodavatelů. U nedůvěry hodnotných dodavatelů by se udržoval kontakt s dalšími dodavateli, kteří by mohli nahradit onoho dodavatele v případě nouze. Když by jednatel dokázal zajistit nový materiál v případě výpovědi jednoho dodavatele, tak by to snížilo i riziko ztráty příslušného odběratele, protože by i přes veškeré komplikace mohla být jeho zakázka dokončena. Samotné riziko ztráty odběratele by se řešilo převážně diverzifikací odběratelů a nepřijímaly by se zakázky čistě od jednoho odběratele. Riziko **ID19** „Chybně zadané smlouvy s dodavateli“, které má v registru rizik stejný počet bodů, by se řešilo obdobně jako ID18, a to zaměstnáním asistentky, která by se starala o veškerou potřebnou administrativu a její podstatné náležitosti.

Poslední riziko z této kategorie **ID8** „Zastaralost používaných strojů“ by se dalo zredukovat pravidelnou účastí jednatele na technologických konferencích a různých workshopech, kde se se

budou představovat nové stroje a zařízení a následně by se zvažovala jeho koupě. Také by se po vyřešení plánovaná obnova strojů a jiného zařízení s ohledem na jejich životnost a také podle technologického vývoje daných věcí, avšak to by na podnik uvedlo poměrně vysoké finanční náklady a také by se nákup nového zařízení musel časově rozvrhnout, aby se vše nekoupilo najednou. Při používání finančně nákladnějšího zařízení nebo zařízení, které je objemnější by také stálo za zvážení si ho pronajmout nebo žádat o leasing u finančních institucí, protože to by společnosti poskytlo jsou flexibilitu a také poměrně rychlé obnovení starého zařízení s relativně nízkými náklady.

5 SHRNUTÍ

V diplomové práci dříve bylo vypracováno několik finančních výkazů, aby se zhodnotil stav zamýšleného podniku. Jelikož podnik potřebuje poměrně velký počet zaměstnanců, tak celkové osobní náklady byly také poměrně vysoké, v prvním roce byly vyčísleny na 6 930 000 Kč, ve druhém roce na 8 204 240 Kč a ve třetím roce 8 918 000. Kromě vysokých personálních nákladů má společnost i poměrně vysoké náklady na oběžný majetek, kam byly zařazeny zásoby, materiál a pohledávky za odběratele. Částka těchto nákladů se v prvním roce vyšplhal na 2 300 000 Kč, ve druhém roce na 2 050 000 Kč a ve třetím roce na 1 900 000 Kč. I přes poměrně vysokou výši dříve zmíněných nákladů, po přičtení dalších nákladových položek a následnému odečtení od výsledných tržeb je podnik v jednotlivých letech v zisku. V prvním roce podnikání ve výši 2 674 484 Kč, ve druhém roce 2 800 694 Kč a ve třetím roce 2 778 476 Kč. Avšak aby byl podnik v plusových číslech, tak byla stanovena poměrně vysoká marže, a to ve výši 35 %. Takto vysoká byla stanovena hlavně z toho důvodu, že podnik bude zajišťovat materiál na jednotlivé stavby. Ze zisků v jednotlivých letech je tedy patrné, že založit takovou společnost by mělo smysl a byla by i výdělečná, a proto bych doporučovala založení této společnosti. K tomuto rozhodnutí přispívají i výsledky vybraných finančních ukazatelů. Zde až na rentabilitu tržeb, kterou se společnost bude snažit navýšit, vyšly ukazatele poměrně přívětivě.

Dále na základě finančního plánu bylo vypracováno posouzení variant zdrojů financování. Zde se společnost rozhodovala primárně mezi financováním nove nabytých aktiv úvěrem nebo leasingem. Z výsledných kalkulací je patrné, že nejlepší financování je pomocí úvěru, a to hlavně kvůli výhodnějším úrokovým sazbám a přívětivější hodnotě RPSN čili bych i zde doporučila využití úvěru jako primárního finančního prostředku pro financování majetku.

Následně byly ve 4. kapitole s názvem „Posouzení variant zdrojů financování“ uvedena jednotlivá rizika, která by mohla ovlivnit danou společnost. Po výpočtu jednotlivých měřících rizika je tedy zřejmé, že primární důraz bude kladen na rizika z kritické oblasti. Jako obranu proti vzniklým rizikům bych doporučovala postupovat podle doporučení v kapitole 4.1 s názvem „Krytí rizik“, kde je blíže specifikován i v jakém pořadí by se daná rizika měla řešit.

ZÁVĚR

Jedním z mnoha cílů diplomové práce bylo přiblížení nejpoužívanějších zdrojů financování nově nabytých aktiv v začínající společnosti na základě finančního plánu, který byl sestaven v rámci komplexního podnikatelského plánu. Tato práce byla založena na podnik, ve kterém jednatel dříve podnikatel jako osoba samostatně výdělečně činná se zaměřením na stejné odvětví a chtěl svou činnost rozšířit o možnosti a výhody s.r.o.

První část práce se zabývá teoretickým podkladem potřebným pro sestavení finančního plánu, který byl pro tuto práci nejpodstatnější. Na počátku byla definována samotná podstata finančního plánu, následně je věnována pozornost klasifikacím onoho plánu a jeho principy a zásadami pro sestavení a také byl specifikován doporučený obsah plánu. Druhá polovina této části byla zaměřena případné uživatele finančního plánu a na potenciální zdroje financování. Na závěr byly charakterizovány druhy potenciálních rizik, které mohou ovlivnit nově vzniklý podnik a také zde byly popsány možné analýzy rizik a přiblíženy druhy obran proti vzniklým rizikům.

Ve druhé části práce, praktické části, byl na počátku podrobně sestaven podnikatelský plán na společnost, která se bude zabývat svařováním nerezových technologií. Tato společnost vznikne na základě předchozích zkušenosti jednatele v témže oboru podnikání, avšak dříve podnikal jako OSVČ. V první části plánu je vyobrazena společnost, na kterou byla práce vypracována. Dále byl pečlivě popsána organizační struktura, kde byl uveden poměrně velký počet zaměstnanců, a to hlavně z toho důvodu, že na podnikání v tomto v odvětví je potřeba poměrně velké počtu schopných lidí. Poté bylo blíže přiblíženo prostředí společnosti, a to jak vnitřní, tak vnější. Následně jsme se zaměřili na marketingový plán, který byl zaměřen primárně na 4P. Následně byl důkladně vypracován finanční plán, kde byl vyčíslen zakladatelský rozpočet nového podniku, vyčísleny potřebné osobní náklady pro jednotlivé roky a na závěr byly vypočítány potřebné účetní výkazy a také vybrané finanční ukazatele, které měly za úkol zhodnotit, zda je blíže specifikovaný podnik vůbec reálný nebo nikoliv. Následně bylo vypracováno posouzení variant zdrojů financování nabytých aktiv, která byla uvedena ve finančním plánu se zaměřením na úvěr a operativní leasing. Na samotném závěru právě byla blíže specifikována potenciální rizika, která byla následně rozčleněna do jednotlivých částí podle důležitosti v matici rizik a poté byl popsán plán jejich krytí.

Podle dříve uvedených informací byl hlavní cíl práce „Návrh finančního plánu při založení podniku s důrazem na vymezení variant zdrojů financování, rizik a jejich krytí“ zcela naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. a ALLEN, Franklin, GOLIK, Vladimír; MUŽÍK, Zdeněk a STIEBITZOVÁ, Liběna (ed.). *Teorie a praxe firemních financí*. Aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0028-5.
- [2] BRYSON, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Wiley, 2018. ISBN 978-1119071600.
- [3] *Ceník a popis modulů*. © Online. Urs.cz. 2024. Dostupné z: https://www.urs.cz/data/download/kros_cenik_2022.pdf. [cit. 2024-04-29].,
- [4] *Ceník služeb*. © Online. Morendy.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.morendy.cz/cenik-sluzeb>. [cit. 2024-04-17].
- [5] ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě*. Finance. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2215-8.
- [6] *Česká svářečská společnost ANB*, © 2022. Online. Cws-anb.cz. Dostupné z: <https://www.cws-anb.cz/t.py?t=12&i=3145>. [cit. 2024-04-04].
- [7] FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [8] FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [9] FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [10] *Historie*, © 2024. Online. MSYM. Dostupné z: <https://msym.cz/o-firme/#historie>. [cit. 2024-04-02].
- [11] HRDÝ, Milan a HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.

- [12] HRDÝ, Milan a KRECHOVSKÁ, Michaela. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-011-0.
- [13] HRDÝ, Milan a KRECHOVSKÁ, Michaela. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování: VŠ učebnice pro kombinovanou formu studia a celoživotní vzdělávání*. 2., upr. a rozš. vyd. Vysokoškolská učebnice. Praha: Bilance, 2011. ISBN 978-80-86371-55-9.
- [14] HRDÝ, Milan a STAŇKOVÁ, Anna. *Dlouhodobý finanční management*. Vydání druhé. Praha: Wolters Kluwer, 2023. ISBN 978-80-7676-470-5
- [15] *Kalkulačka - půjčka na cokoliv*. © Online. Moneta.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/kalkulacky/kalkulacka-pujcky>. [cit. 2024-04-29].
- [16] *Kalkulačka financování vozu*. © Online. Vwfs.cz. 2024. Dostupné z: <https://form.vwfs.cz/kalkulacka>. [cit. 2024-04-29].
- [17] *Kalkulačka úvěru vám rychle spočítá výši splátek i úrok*. © Online. Mbank.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.mbank.cz/uverova-kalkulacka/>. [cit. 2024-04-29].
- [18] KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
- [19] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.
- [20] *Kancelářské monitory*. © Online. Alza.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.alza.cz/kancelarske-monitory/18853366.htm?evt=re&exps=pracovni+monitor>. [cit. 2024-04-29].
- [21] *Kancelářské stoly a židle*. © Online. Alza.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.alza.cz/search.htm?exps=kacel%C3%A1%C5%99sk%C3%A9+stoly+a+%C5%BEidle>. [cit. 2024-04-29].
- [22] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7179-903-0
- [23] KOČMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-7201-932-8.
- [24] LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

- [25] *LED tiskárny*. © Online. Alza.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.alza.cz/led-tiskarny/18877316.htm?evt=re&exps=led+tiskarna>. [cit. 2024-04-29].
- [26] *Makroekonomická predikce - duben 2024*. © Online. Ministerstvo financí České republiky. 2024. Dostupné z: <https://mfcz.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2024/makroekonomicka-predikce-duben-2024-55475>. [cit. 2024-04-22].
- [27] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Expert. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [28] *Microsoft Office 2021* Microsoft. © Online. Alza.cz. 2024. Dostupné z: https://m.alza.cz/microsoft-office-2021/microsoft/18892770-v1309.htm?kampan=adsw_software_dsa_all_obecna_kancelarsky_kom_c_9062824__682765556127_~141786282692~&gclid=EAIAIQobChMIk53opfbmhQMV35KDBx19DQEdEAAYASAAEgI2AfD_BwE. [cit. 2024-04-29].
- [29] *Návrhy tvorba vizitek letáků a plakátů* © 2024. Online. Copyshop.cz. Dostupné z: <https://www.copyshop.cz/navrhy-tvorba-vizitek-letaku-plakatu/>. [cit. 2024-04-04].
- [30] *Online kalkulačka*. © Online. Csobleasing.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.csobleasing.cz/autopujcka>. [cit. 2024-04-29].
- [31] *Operativní leasing vozidel*. © Online. Rb.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.rb.cz/podnikatele/financovani/financovani-vozu/operativni-leasing>. [cit. 2024-04-29].
- [32] *PD STEEL Ing mont*, © 2024. Online. Dostupné z: <https://www.pdsteel.cz/>. [cit. 2024-04-02].
- [33] *POHODA Premium*. 2024 © Online. Stormware.cz. Dostupné z: <https://www.stormware.cz/pohoda/premium.aspx>. [cit. 2024-04-29].
- [34] *Pojištění odpovědnosti podnikatelů*. © Online. Koop.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojisteni/pojisteni-odpovednosti/pojisteni-pro-podnikatele>. [cit. 2024-04-29].
- [35] *Pracovní PC*. © Online. Alza.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.alza.cz/pracovni-pc/18867074.htm>. [cit. 2024-04-29].

- [36] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Finance. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.
- [37] RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Finance. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [38] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [39] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.
- [40] *Skříně na šanony*. © Online. Alza.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.alza.cz/skrine-na-sanony/18885480.htm>. [cit. 2024-04-29].
- [41] *Splátková kalkulačka*. © Online. Fio.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.fio.cz/bankovni-sluzby/uvery/kalkulacka-pujcky>. [cit. 2024-04-29].
- [42] *Spočítejte si půjčku*. © Online. Rb.cz. 2024. Dostupné z: https://www.rb.cz/promo/minutova-ujcka?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMIydXU9Y7nhQMVjJCDBx1tdwFZEAAAYASAAEgI2VfD_BwE. [cit. 2024-04-29].
- [43] *Svářečské oděvy*. © Online. Vochoc.cz. 2024. Dostupné z: https://www.vochoc.cz/svarecske-odevy/svarecske-pasove-kalhoty-chameo-maestro-wr5-royal-tm-seda_OC_ch7-053-02.php. [cit. 2024-04-17].
- [44] *Svářečské rukavice*. © Online. Vochoc.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.vochoc.cz/svarecske-rukavice>. [cit. 2024-04-17].
- [45] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [46] *Tarify*. © Online. DTest. 2024. Dostupné z: <https://www.dtest.cz/tarify>. [cit. 2024-04-22].
- [47] *Tvorba webu*, © 2024. Online. Seoconsult.cz. Dostupné z: <https://www.seoconsult.cz/tvorba-webu>. [cit. 2024-04-04].
- [48] *Úvěrová kalkulačka*. © Online. Kb.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podpora/kalkulacky/uverova-kalkulacka>. [cit. 2024-04-29].

- [49] VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.
- [50] VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.
- [51] VLACHÝ, Jan. *Corporate finance: exercises*. Student. Praha: Leges, 2015. ISBN 978-80-7502-085-7.
- [52] VOCHOZKA, Marek. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Finance. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3267-6.
- [53] *Výpočet čisté mzdy v roce 2024 - online kalkulačka*. © Online. Kurzy.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/vypocet-ciste-mzdy/>. [cit. 2024-04-29].
- [54] *Zjistěte kolik si můžete půjčit*. © Online. Usedcars.drivalia.com. 2024. Dostupné z: <https://usedcars.drivalia.com/cs-cz/financovani>. [cit. 2024-04-29].