



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra regionálního managementu

Diplomová práce

Inovace podnikatelského plánu vybrané společnosti

Vypracoval: Radek Podhora
Vedoucí práce: Veronika Humlerová

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radek PODHORA**
Osobní číslo: **E13600**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Inovace podnikatelského plánu vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je inovovat podnikatelský plán pro firmu Domitruck, s. r. o., resp. vypracovat veškeré potřebné podklady, které by sloužily jako součást žádosti o úvěr na realizaci projektu rozšíření opravárenských prostor. Dílčím cílem práce bude zjistit současné i budoucí možnosti rozvoje firmy.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na danou problematiku
2. Zhodnocení současné situace firmy
3. Žádost o úvěr
4. Finanční plán
5. Zhodnocení rizik
6. Harmonogram realizace
7. Zhodnocení návrhu řešení

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Cíl a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Závěr, 7. Resumé, 8. Použitá literatura, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

1. Abrahm, R. (2003). The Successful Business Plan - Secrets and Strategies. Palo Alto: The Planning Shop.

2. Finch, B. (2013). How to Write a Business Plan. Croydon, CPI Group.

3. Fotr, J. & Souček, I. (2007). Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada

4. Publishing.

5. Keřkovský, M. & Vykypěl, O. (2006). Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck.

6. Koráb, V., Peterka, J. & Režňáková, M.. (2007). Podnikatelský plán. Brno: Computer Press.

7. Struck, U. (1992). Přesvědčivý podnikatelský plán. Praha: Management Press.

8. Valach, J. a kol. (1997). Finanční řízení a rozhodování podniku. Praha: Ekopres.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Veronika Humlerová, Ph.D.

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2015

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Školní 15 370 05 ČESKÉ BUDĚJOVICE

doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2014

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

11. 4. 2016

Radek Podhora

Tímto bych chtěl poděkovat paní Ing. Veronice Humlerové, Ph.D. za vedení, ochotu, vstřícnost a cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

Zároveň bych také chtěl poděkovat vedení společnosti Domitruck, s.r.o. za poskytnutí všech potřebných informací a také bankovní poradkyni Komerční banky paní Zuzaně Bergerové za informace spojené s žádostí o podnikatelský úvěr.

Obsah

1	Úvod	4
2	Literární rešerše	6
2.1	Základní pojmy.....	6
2.1.1	Podnik	6
2.1.2	Podnikání	7
2.1.3	Podnikatel.....	8
2.2	Podnikatelský plán	9
2.2.1	Titulní strana.....	13
2.2.2	Exekutivní souhrn.....	14
2.2.3	Popis podniku.....	14
2.2.4	Klíčové osobnosti	16
2.2.5	Produkty	17
2.2.6	Analýza odvětví	18
2.2.7	Marketingový plán	22
2.2.8	Výrobní plán	24
2.2.9	Finanční plán.....	25
2.2.10	Hodnocení rizik.....	26
2.2.11	Přílohy	28
3	Cíle a metodika	29
3.1	Cíl práce.....	29
3.2	Metodika	29
4	Podklady pro rozvoj společnosti	30
4.1	Historie podniku	30
4.2	Současný stav podniku	30
4.3	Důvody pro rozvoj podniku.....	31
4.4	Realizace projektu	34

4.5	Orientační projekt.....	35
4.4.1	Harmonogram realizace	37
5	Podnikatelský plán	41
5.1	Titulní strana	41
5.2	Exekutivní souhrn	42
5.3	Popis podniku	42
5.3.1	Charakteristika podniku	42
5.3.2	Charakteristika služeb	43
5.3.3	Úspěchy společnosti.....	43
5.3.4	Cíle a strategie	43
5.4	Klíčové osobnosti.....	44
5.5	Produkty.....	45
5.6	Analýza odvětví.....	45
5.6.1	SWOT analýza	45
5.7	Marketingový plán.....	49
5.7.1	Produkt.....	49
5.7.2	Cena.....	49
5.7.3	Distribuce	49
5.7.4	Propagace	50
5.8	Výrobní plán.....	50
5.8.1	Postup provedení služeb	50
5.8.2	Zařízení a materiál.....	50
5.9	Finanční plán	51
5.9.1.	Náklady na investici.....	51
5.9.2.	Roční náklady.....	52
5.9.3.	Roční tržby	56
5.9.4.	Roční zisk.....	57

5.10	Hodnocení rizik	58
6	Závěr	60
I	Summary & keywords	62
II	Zdroje.....	63
III	Seznam tabulek, grafů, obrázků a schémat	66
IV	Seznam příloh	67

1 Úvod

V dnešní době není jednoduché zajistit si dostatečné množství prostředků na rozvoj společnosti, jelikož společnosti nechtějí rozvoj financovat z vlastních finančních prostředků. Důvodem může být proměnlivost tržního prostředí. Existují však různé varianty jak financování zabezpečit, aniž by podnikatel musel investovat své finanční prostředky.

Jednou z možností je financování z bankovního sektoru, tedy pomocí investičního úvěru. Tento způsob financování je nejběžnější formou získávání prostředků z důvodu širokého spektra bankovních institucí a jejich produktů. Díky velkému množství bankovních institucí má podnikatel poměrně velkou vyjednávací sílu.

Na získání investičního úvěru je potřeba splnit velké množství podmínek, které si banky kladou, jelikož chtějí mít jistotu navrácení svých prostředků. Podmínky se liší případ od případu. Záleží, zda fyzická či právnická osoba má již v dané oblasti, ve které žádá o podnikatelský úvěr zkušenosti či nikoliv. Pokud daná osoba určité zkušenosti má, respektive je už vlastníkem společnosti v odvětví, ve kterém žádá o úvěr, její vyjednávací pozice je podstatně lepší. Výhoda spočívá zejména v tom, že může doložit výsledky ze stávající podnikatelské činnosti a tím bance prokázat svou platební schopnost. Další výhodou je, že podnikatel, díky znalosti svého prostředí, má představu o tom, zda se mu investice do rozvoje vyplatí či nikoliv.

Tématem diplomové práce je vypracování potřebných podkladů pro žádost o úvěr. Jako stěžejní dokument, sloužící k žádosti o úvěr zde bude podnikatelský plán, ve kterém budou zpracovány všechny důležité položky vypovídající o tom, jak si společnost vede, či jaké jsou její dosavadní výsledky.

Ještě dříve než bude vypracován podnikatelský plán, budou zhodnoceny důvody, které vedou majitele k rozvoji společnosti. Dále co vše je zapotřebí k sestavení konkrétního projektu a nakonec také podmínky bankovních institucí pro poskytnutí úvěru.

Podnikatelský plán je jednou z možností, která se při žádosti o úvěr nabízí. Ne vždy je bankami vyžadován, nicméně pro podnikatele je to výborný nástroj, jak si

udělat obraz o dosavadním působení společnosti a o dalších možnostech rozvoje. Z tohoto důvodu bude podnikatelský plán podrobně vypracován.

V první části podnikatelského plánu budou uvedeny informace o současném stavu společnosti, konkrétně o její historii, úspěších, produktech, které společnost nabízí a také o klíčových osobách, bez kterých by společnost nemohla existovat. V další části bude vypracována SWOT analýza a osvětleny marketingové nástroje společnosti. Na závěr bude zpracován finanční plán s kalkulací veškerých potřebných nákladů na realizaci daného projektu a předpokládaný zisk. Součástí budou i možná rizika, která jsou s realizací projektu spojená.

2 Literární rešerše

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Podnik

Podnikem se rozumí jakýkoliv subjekt, který nabízí zboží či služby na trhu. Není rozhodující, zda podnik při této činnosti dosahuje zisku, ale že nabízí zákazníkům své produkty. Stejně tak jako nezáleží, jakou má podnik právní podobu. Základním cílem podniku je přežít, respektive uchovat se jako podnik. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Podnik je systém, mezi nímž a okolím dochází k interakci pomocí vstupů a výstupů. Na straně vstupů dochází k interakci mezi podnikem a dodavatelem, zatímco na straně výstupů mezi podnikem a zákazníkem. Tyto vztahy s okolím se označují jako aktivní, jelikož jsou důvodem jeho existence. Smyslem a cílem existence je uspokojení zákaznických potřeb. Další vztahy, které může podnik navázat s okolím, jsou vztahy pasivní. Jsou to vztahy, které na podnik aktivně působí, ale podnik je nemůže zevnitř ovlivnit. Patří k nim například změny na trhu vstupů, změna legislativy, vstup či odchod firem z odvětví. (Zuzák, Königová, 2009)

Podnik je dle Srpové, Řehoře (2010) definován jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností souvisí odpovědnost vlastníků za výsledky podnikání. Právní samostatnost spočívá v možnosti podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých plynou práva ale také povinnosti.

Podle Nového Občanského zákoníku je nyní podnik nazýván obchodním závodem, který je: „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (podnikatel.cz, Nový Občanský zákoník, 2016)

Podniky mohou být rozčleňovány podle několika hledisek. Jedním z hledisek je velikost, kde se velikost určuje dle počtu zaměstnanců a obratu, konkrétně:

- mikropodniky - 1-9 zaměstnanců s ročním obratem do 2 milionů euro;
- malé podniky - 10-49 zaměstnanců s ročním obratem do 10 milionů euro;
- střední podniky 50-249 zaměstnanců s ročním obratem do 50 milionů euro;
- velké podniky - nad 250 zaměstnanců s ročním obratem nad 50 milionů euro.

Dále lze podniky dělit podle příslušnosti k hospodářským sektorům a to na:

- průmyslové podniky (zpracovatelský a těžební průmysl, výroba a distribuce vody, plynu a elektřiny, stavebnictví);
- zemědělské podniky (zemědělství, rybolov a lesnictví);
- podniky poskytující služby (bankovníctví, pojišťovnictví, doprava, obchod a další služby). (Mulačová, Mulač, 2013)

2.1.2 Podnikání

Podnikání jako samostatná vědní disciplína se vyvíjela pomalu a vznikla v osmdesátých letech 20. století. Výzkum vědy podnikání se rozčlenil na 3 přístupy.

- ekonomický - tento přístup je zaměřen na studium role podnikatele v ekonomickém rozvoji.
- psychologický - zaměřen zejména na hledání typických vlastností podnikatele, kdy jejich nalezení mělo identifikovat potenciálně úspěšného podnikatele. Existence těchto vlastností však nebyla potvrzena a přístup byl podroben kritice. Navzdory tomu ale přispěl k poznání vlastností podnikatele.
- sociálně ekonomický - hledá vliv sociálně-ekonomického prostředí na úspěch v podnikání.

Na základě různých výzkumů vznikly tři základní pojetí podnikání:

- podnikání jako proces - smyslem je vytvořit něco navíc, nové přidané hodnoty, které mohou mít finanční nebo nefinanční formu. Proces podnikání má sekvenční charakter a proto je lepší jej rozdělit do dílčích kroků. Je možné použít teorii pracovních rolí, které se dělí do šesti základních rolí podnikatele, a to: 1. vlastník, 2. správce, 3. manažer, 4. lídr, 5. výrobce, 6. nákupce a prodejce. Každá z těchto rolí má žádoucí funkci a díky tomu lze definovat profesní nároky na její výkon.
- podnikání jako přístup - podnikavý přístup nebo-li podnikavost má charakter kompetence, což je způsob nebo dimenze chování člověka. Znaky tohoto přístupu jsou:

- zájem a snaha vytvořit přidanou hodnotu;
 - samostatné nalézání příležitostí a realizaci tohoto cíle;
 - vkládání a účinné využívání vlastních zdrojů, svého času a jména;
 - dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti spolu s nesením přiměřeného rizika;
 - přebírání pozitivních výsledků jako poslední z řady zainteresovaných.
- podnikání jako hodnotová orientace - označována také jako „podnikatelský duch“, jetypická struktura hodnot a postojů, mající společenský a individuální rozměr. Společenský rozměr poukazuje zejména na to, jak si společnost cení podnikatelů, podnikavých lidí a podnikánív souvislosti s jejím vládnutím. U individuálního rozměru hraje velkou roli tzv. podnikavý životní způsob, kde hlavním znakem je důraz na individualistický způsob přivlastňování. Na člověka jsou kladeny nároky jako odpovědnost, nesení rizika, odolnost proti neurčitostem, ale zároveň to přináší některé výhody jako je osobní autonomie, možnost většího výdělků atd. Přejchod na podnikavý způsob života není jednoduchý a vyžaduje velkou dávku přípravy.(Srpková, Řehoř, 2010)

2.1.3 Podnikatel

Jako podnikatel byla dříve definovaná osoba, která prováděla samostatně a soustavnou podnikatelskou činnost za účelem zisku. Takto byl dříve podnikatel definován v obchodním zákoníku, který se ale po novelizaci zákona stal zákonem o obchodních korporacích. Nyní toto problematiku upravuje Nový občanský zákoník v §420 odstavci jedna takto: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

V odstavci 2 je poté definováno: „*Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.*“ (business.center.cz, Občanský zákoník, 2016)

Podnikatel může být fyzická či právnická osoba, který soustavně podniká. Je to osoba, která:

- je zapsána v obchodním rejstříku;
- podniká na základě živnostenského oprávnění;
- podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. (Kowalská, 2014)

Podnikatel se dá rozlišit na podnikatele primárního a sekundárního. Primární podnikatel je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, pro něhož je podnik nástrojem podnikání. Pokud ale vlastník podnik pouze spravuje a deleguje své role a funkce na podnik, stává se podnik sekundárním podnikatelem v zájmu vlastníka, tedy primárního podnikatele. Tato skutečnost bývá dosti často u velkých podniků. Funkce a role sekundárního podnikatele však rovněž naplňují fyzické osoby, které tvoří různé orgány podniku jako například správní radu. Existují ovšem také vlastníci, kteří neplní role podnikatele, ale pouze vlastní podnik kvůli určitému profitu. Těmto vlastníkům se říká „rentiéři“. (Srpová, Řehoř, 2010)

2.2 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Srpová, 2011, s.4)

Podle Vebera (2006) podnikatelský plán představuje souhrnný dokument, který komplexně prezentuje záměry, jakých má organizace dosáhnout v určitém období. Plán slouží jako dokument pro statutární orgány a také jako nástroj pro utváření taktických plánů. Slouží k realizaci závažných změn, dále pro rozhodování v případech, kdy organizaci čekají velké změny a v neposlední řadě je to nástroj, který slouží k posouzení technicko – ekonomické smysluplnosti investiční akce.

McKeever (2014) uvádí, že podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje a analyzuje podnik a poskytuje detailní odhady o jeho budoucnosti. Dále zahrnuje i finanční aspekty pro vznik a růst podniku, jako například kolik bude třeba finančních prostředků a jaká bude jejich návratnost.

Podle T. Crega (1995) je důležité si k pochopení pojmu podnikatelského plánu a procesu plánování obecně uvědomit, že plán není jen písemným dokumentem. Plán může být prezentován prostřednictvím plánovacího dokumentu, ale podnikatelský plán jako takový by měl být soubor manažerských rozhodnutí o tom, co bude firma dělat pro zajištění úspěchu v budoucnosti. Ve své nejzákladnější podobě je podnikatelské plánování proces, při němž firma činí rozhodnutí, který produkt nebo službu bude poskytovat, kde to bude provádět, jak uspořádat a zefektivnit procesy k dosažení cílů a proč by zákazníci měli obchodovat s touto společností.

Před uvedením podnikatelského plánu do provozu je třeba si ověřit jeho reálnost a životaschopnost. Pro sestavení podnikatelského plánu je samozřejmě více důvodů. Mezi tyto důvody patří například potřeba získat finanční prostředky, najít společníka, zaměstnance nebo informovat své obchodní partnery. Pomocí podnikatelského plánu ale také podnikatel zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, cizích zdrojů a možností jejich zhodnocení. Na základě toho poté může oslovit investora, který bude chtít vědět odpovědět na hlavní otázky jako např. co podnikatel dělá, nabízí a potřebuje. Dále je podnikatelský plán přínosný pro podnikatele díky tomu, že si ujasní jaké kroky v jednotlivých oblastech činit, jak oslovit zákazníky, na kterých trzích nabízet svůj produkt nebo služby, jak silná je konkurence a jak se od ní odlišit, kolik bude třeba zaměstnanců, zda bude mít dostatečné výrobní kapacity a podobně. Postupně si tak podnikatel odpoví na otázky typu, kde se nyní nachází, kam se chce dostat a jak toho chce dosáhnout. (Srpková, 2011)

Podnikatelský plán neslouží pouze podnikateli, ale také dalším interním i externím subjektům a na základě toho je třeba si zodpovědět otázku, jaké jsou důvody sepsání podnikatelského plánu. Na základě této otázky si poté firma volí strukturu, podle které se bude dále při sestavování plánu řídit. Využití podnikatelského plánu je tedy:

- při zakládání společnosti;
- pro rozhodování či plánování;
- při plánování vstupu nových investorů, vlastníků a podobně;
- pro poskytnutí bankovního úvěru. (Škodová-Parmová, 2004)

Právě poslední zmiňované využití, tedy podnikatelský plán jako součást žádosti o úvěr, bude dále zpracováno na konkrétním příkladu v praktické části.

Veber (2006) poukazuje na strukturu podnikatelského plánu, který je složen ze tří částí. Jako první je popis podnikatelského záměru. V tomto bodě se uvádí základní informace o podniku, vývoj, současná situace v podniku, plánované aktivity a strategie k dosažení cílů, odhady a hodnocení rizik. Dále by tato část měla obsahovat i strategii k vytvoření konkurenční výhody a také popis současných výhod podniku. Druhou částí jsou ekonomické výpočty, představované podrobnou kalkulací a číselnými daty. Výstup tvoří standardní účetní výkazy jako rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz o peněžních tocích (cash flow). Poslední částí jsou přílohy. Za přílohy se považují nákresy, fotografie, certifikáty, či smlouvy a měly by podpořit závěry předešlých dvou částí. Jaké bude mít podnikatelský plán náležitosti a členění se odvíjí od velikosti podniku. Pro orientaci by podnikatelský plán měl zahrnovat obsah, shrnutí plánu, všeobecného popisu podniku, klíčových osobností a organizací, výrobků a služeb, analýzy trhu a prognóz obratu, odbytu, výroby, finančního plánu a příloh.

V souvislosti s podnikatelským plánem lze zmínit i různé druhy plánů, které zde mohou být zahrnuty. Například marketingový plán, který se týká zákazníků, konkrétně kde je získat, jak je získat a za jakou cenu. Následuje výrobní plán, ve kterém se plánuje vzhled zázemí pro poskytované služby, jaké jsou zapotřebí stroje a jiné vybavení a dále také záležitosti týkající se kontroly kvality, odpadů či legislativy. Další je organizační plán, kde se určuje, jaké jsou požadavky na personál s ohledem na znalosti, dovednosti či vzdělání, zabezpečení toku informací v podniku či volba vhodné organizační struktury. Finanční plán zahrnuje rozložení majetku a financí na začátku i v průběhu podnikání, informace o osobních příjmech, cash flow a zbylých finančních zdrojích. Jako další plány lze zařadit například plán řízení kvality služeb či výrobků, plán výzkumu a vývoje nebo počítačový 24 plán, týkající se využívání počítačového vybavení – hardware a software, cena tohoto a kdy je vhodné ho pořídit. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008)

Fotr, Souček (2005) uvádí některé požadavky, které by měl podnikatelský plán splňovat. Měl by být stručný a přehledný, co nejméně detailní a realistický, nezacházet do technických a technologických detailů, poukazovat na to, jaké výhody produkt či služba zákazníkovi přinese, v čem spočívá konkurenční výhoda projektu, využít prognóz a trendů k poukázání na to, čeho chce společnost dosáhnout, nebyt příliš optimistický, jelikož to snižuje věrohodnost v očích investora, ale ani příliš pesimistický z důvodu atraktivnosti projektu pro poskytovatele kapitálu. Dále nezakrývat slabá

místa a rizika projektu, prokázat, že společnost je schopná bezproblémově hradit úroky i splátky a nakonec, že celý projekt je kvalitně zpracován i z formální stránky.

Podle Srpové, Řehoře (2010) by se měli při tvorbě podnikatelského plánu dodržovat a respektovat určité zásady, jelikož investor bude s největší pravděpodobností posuzovat i další uchazeče, kteří budou chtít také zapůsobit a získat finanční prostředky.

Proto by měl plán být:

- inovativní, kde bychom měli prokázat, že přinášíme pro zákazníka něco nového nebo že budeme uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence;
- srozumitelný a v přiměřené míře stručný, avšak ne na úkor důležitých a základních faktů;
- logický a přehledný, například pomocí grafů či tabulek, myšlenky by na sebe měli navazovat, být podloženy fakty a nesmí si odporovat;
- pravdivý a reálný, kdy pravdivost by měla být samozřejmostí;
- respektující rizika, jelikož jejich identifikace a opatření na jejich eliminaci či zmírnění, zvyšují důvěryhodnost podnikatelského plánu.

Obsah podnikatelského plánu není pevně stanoven. Záleží zde na konkrétním investrovi, jelikož každý má jiné požadavky na rozsah či strukturu. Někteří investoři z důvodu úspory času požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován pouze ve formě prezentace, například za pomoci programu PowerPoint, jiní naopak mohou vyžadovat řadu dalších informací a dokumentů. Samotná struktura podnikatelského plánu se může také u jednotlivých plánů lišit. (Srpová, 2011)

Podle Srpové, Řehoře (2010) do základních bodů podnikatelského plánu spadá:

1. shrnutí,
2. popis podnikatelského záměru,
3. popis produktu (výrobek, služba nebo řešení),
4. okolí firmy,
5. analýza zákazníků,
6. analýza konkurence,
7. informace o firmě,
8. klíčové osobnosti,
9. marketing a prodej,
10. výroba a provozní činnost,
11. finanční plán,
12. projektový plán,
13. analýza rizik,
14. příloha

V další publikaci Srpová(2011) uvádí tyto části struktury:1. titulní list, 2. obsah, 3. úvod, 4. účel a pozice dokumentu, 5. shrnutí, 6. popis podnikatelské příležitosti, 7. cíle firmy a vlastníků, 8. potencionální trhy, 9. analýza konkurence, 10. marketingová a obchodní strategie, 11. realizační projektový plán, 12. finanční plán, 13. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, 14. rizika projektu, 15. přílohy.

Hisricha Peters (1996) rozdělují podnikatelskou strukturu na tyto části: 1. titulní strana 2. exekutivní souhrn, 3. analýza odvětví, 4. popis podniku, 5. výrobní plán, 6. marketingový plán, 7. organizační plán, 8. hodnocení rizik, 9. finanční plán, 10. příloha

Podle Vebera (2008) může pak struktura vypadat takto: 1. obsah, 2. shrnutí, 3. všeobecný popis firmy, 4. klíčové osobnosti, 5. produkty, 6. okolí firmy, 7. prodej, 8. výroba 9. jakost 10. personální otázky, 11. finanční plán, 12. příloha

Staňková (2007) uvádí do struktury tyto části: 1. exekutivní sumář, 2. popis byznysu, 3. marketing, 4. místo podnikání, 5. finanční plán, 6. management, 7. kritická místa, 8. hlavní projekty podporující podnikatelský záměr, 9. vlivy sociální odpovědnosti na firmu, 10. základní časové etapy, 11. přílohy

Blackwell (1989) do jednotlivých částí podnikatelského plánu řadí: 1. stručné prohlášení, 2. trh, 3. odbornost, zkušenosti a zdroje zainteresovaných osob, 4. výhody výrobku, 5. metoda, 6. dlouhodobý výhled, 7. použití fondů, 8. finanční cíle, 9. dodatky, 10. minulost podniku.

V následujících podkapitolách budou rozebrány tyto jednotlivé části podnikatelského plánu podrobněji. Části podnikatelského plánu jsou sestavené dle autora práce, který se inspiroval na základě autorů Hisriche, Peterse a také Vebera.

2.2.1 Titulní strana

Titulní strana podnikatelského plánu by měla obsahovat název a logo společnosti, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob a datum založení. Na titulní stranu se také doporučuje uvést informaci typu: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora“*. Tato informace se doporučuje uvádět z důvodu zpracovávání důležitých analýz využívající interní data dané společnosti, které jsou také použity na finanční plánování, marketingové strategie a další důležité dokumenty, které by neměly být dostupné zejména kvůli konkurenci. (Srpová, 2011, s. 15)

Podle Hirshe a Peterse (1996) by měl být na titulní straně dále uveden popis společnosti a povaha podnikání, potřebná částka financování a jeho struktura (obligace, akcie, apod.), ovšem přednost se dává tomu, aby si kapitalisté mohli strukturu stanovit sami. Investoři tuto stranu považují za důležitou, neboť se z ní dozví cílovou částku potřebnou pro financování, ještě než začnou pročítat celý plán. Udává základní koncepci, kterou hodlá podnikatel dále rozvíjet.

2.2.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je část, která se zpracovává až po sestavení celého plánu a měl by být v rozsahu 3-4 stránek. Úkolem souhrnu je vzbudit v zájem u potenciálních investorů, kteří se na základě tohoto souhrnu rozhodují, zda má vůbec cenu se dále podnikatelským plánem zabývat a dále ho číst. Proto by zde měli být stručně a přesvědčivě vypsány klíčové body plánu jako povaha podniku, tržní potenciál a rozsah potřebného financování spolu se zdůvodněním podnikatelova optimismu. (Hisrich, Peters, 1996)

Fotr a Souček (2005) do exekutivního souhrnu počítá i informace z titulní strany a celé to nazývá realizační resumé. Do tohoto resumé spadá:

- název a sídlo společnosti, telefonní číslo a kontaktní osoby;
- charakteristika produktu nebo služby, jejich vlastnosti a přednosti oproti konkurenci;
- popis trhů a distribučních cest;
- strategie firmy na období následujících 3-5 let, včetně dlouhodobých cílů a způsobů jejich dosažení;
- ohodnocení kvality klíčových pracovníků a jejich manažerských zkušeností;
- finanční předpoklady, zahrnující odhad zisku do následujících let, potřebný kapitál a účel jeho využití. (Fotr, Souček, 2005)

2.2.3 Popis podniku

Nejdříve by v popisu firmy neměla chybět krátká informace o dosavadní existenci podniku. Tato informace by měla zahrnovat datum založení podniku, sídlo společnosti, majitelé, měl by zde být představen hlavní produkt a nakonec i motivace k založení firmy. Pokud má společnost historii, uvádí se,

zda došlo k podstatným změnám po dobu existence jako například změna právní formy, změna vedení, či reorganizace skupin produktů. Dále by se zde měli objevit výrazné úspěchy v minulosti jako například získání patentu, či splnění podmínek pro certifikaci. V této části by měly být zobrazeny pouze fakta, které jsou založeny na ověřených údajích a to minimálně za 3 roky zpět. Pro věrohodný obraz o historii firmy je možné doložit účetní rozvahu, výsledovku, ukazatele finanční analýzy a stručné zhodnocení minulého konkurenčního postavení.

Po popisu dosavadní činnosti následuje část, která je ve své podstatě impulsem pro vypracování podnikatelského plánu. Zde je třeba definovat strategii společnosti, kde jsou popsány cíle a cesty k jejich dosažení. Cíle by měly být krátké a vyjádřeny slovně i číselně. Mimo cíle je důležité stručně objasnit způsob, kterým bude strategie dosažena a zdroje, které budou k dispozici. Základní strategické cíle se poté rozpracují do dílčích cílů pro jednotlivé podnikové úseky. (Veber, 2008)

Popis podniku by měl z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií k jejich dosažení zahrnovat nejen současný stav společnosti, ale i její minulost a budoucnost. Jako součást plánu by tedy měla být:

- historie firmy, zachycující její činnost od vzniku spolu s motivy založení, výsledky a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace v minulosti i současnosti a způsob financování;
- důležité charakteristiky produktů nebo služeb, kde je třeba specifikovat současnou fázi (výzkum a vývoj, uvedení na trh) a dobu životnosti, kdo je jejich uživatelem a jaké výhody vyplývají z využívání tohoto zboží, klíčové faktory a rysy rozhodující o úspěchu a konkurenční pozici, způsoby ochrany produktů či služeb a podobně;
- sledované cíle, zahrnující základní strategické cíle, kterých se společnost snaží realizací projektu dosáhnout, specifické cíle jednotlivých oblastí firmy jako například uspokojení poptávky a postavení na trhu, inovace výrobního plánu a technologie, efektivnost, kvalita produkce, finanční stabilita, ochrana životního prostředí a další. Cíle by měly být reálné, dostatečně motivující a konkrétní, kde se doporučuje jejich kvantifikace s výhledem na období 2 až 5 let. (Fotr, Souček, 2005)

2.2.4 Klíčové osobnosti

Na charakteristiku důležitých osob ve společnosti bývá při posuzování podnikatelského plánu kladen velký důraz. I nejlepší produkt, vyrobený nejmodernější technikou, bude málo platný, pokud firmu nepovedou manažeři, kteří umějí této konkurenční výhody využít. Nejčastěji se uvádí dosažené vzdělání a praktické zkušenosti manažerů při vykonávání řídicích funkcí. Úplné životopisy nejsou podmínkou, pokud se však uvádějí, zařazují se do příloh. Klíčové osobnosti je dobré představit v pozitivním duchu a není třeba se bát jejich úspěchy vyzdvihnout. (Veber, 2008)

Fotra a Souček (2005) pohlížejí na klíčové osobnosti jako na část podnikatelského záměru, která by měla obsahovat:

- organizační schéma, vymezené pravomocí a odpovědností jednotlivých manažerů;
- charakteristiku klíčových vlastností vedoucích pracovníků z hlediska jejich věku, rolí, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro firmu (důležité je prokázat vyvážený manažerský tým a kompetence v oblasti finanční, marketingové, technické a podobně);
- politiku odměňování těchto pracovníků včetně uvedení platové úrovně, způsob hmotné zainteresovanosti na výkonnosti firmy (zejména na dlouhodobých výsledcích, například získáním akcií firmy);
- vymezení dlouhodobých záměrů a cílů manažerů včetně vztahu k vlastnictví společnosti;
- stanovení klíčových řídicích pozic, které je třeba obsadit v následujících dvou až třech letech se specifikací požadovaných zkušeností a dovedností (tím společnost ukazuje schopnost plánovat rozvoj podnikatelské činnosti a získat potřebné pracovníky);
- základní přístup k řízení firmy, ať už centralizace či decentralizace, informační systém pro řízení a jeho budoucí vývoj aj.

Podle Fotra a Součka (2005) je jedním z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují a často jako první posuzují, kvalita řízení. Dokonce tento faktor bývá mnohdy považován za nejdůležitější, jelikož většina investorů preferují průměrný produkt zajištěný prvotřídním managementem. Základem

pro úspěšnou realizaci projektu je proto důležité poukázat na kvalitu, profesionální dovednosti, kompetenci a angažovanost manažerského týmu tohoto projektu.

2.2.5 Produkty

V této části podnikatelského plánu by měly být popsány výrobky či služby organizace. V případě plánu u podniku poskytujícího služby mohou být uvedeny například různé balíky pro určité zákazníky či segmenty, může zde být zahrnuta sezónnost, apod. Mohou zde být dále uvedeny klíčové faktory určující úspěch služby, či popsány jedinečnosti, které odlišují danou službu od konkurence. Stejně tak mohou být zdůrazněny informace o potencionálním prospěchu pro zákazníka, např. úspora času, peněz, aj. (Beránek, 2003)

Popis produktů se zahajuje na prvním místě produktem, který společnosti přinese největší obrát. Ostatní produkty už se nemusí tak detailně popisovat, někdy postačí pouze jejich zmínka. Je dobré zmínit se o všech důležitých technických funkcích, ale není nutné, zabývat se příliš technologickými podrobnostmi, jelikož čtenář podnikatelského plánu často nebývá tak zběhlý v oboru podnikání dané společnosti. Z tohoto důvodu bude výhodnější zdůraznit hlavní rysy produktu a technickými parametry se příliš nezabývat.

Pro přehledné znázornění konkurenceschopnosti s ostatními společnostmi je možné použít matici, kde se proti sobě uvedou výkonové parametry a cena jak našeho tak konkurenčního produktu. Údaje o konkurenčních produktech je možné získat z katalogů, prospektů, veletrhů, výstav apod. Pro lepší představu o produktu je možné použít barevné prospekty, výkresy, diagramy, schémata či fotografie, které se dají do přílohy. (Srpová, Řehoř, 2010)

Investoři poskytující kapitál upřednostňují společnosti s produkty, které na trhu již existují spolu s produkty ve fázi vývoje, které mají alespoň své prototypy. Podstatným kritériem pro hodnocení portfolia výrobků je jejich podobnost při vývoji a výrobě z důvodu strategické výhody pro podnik. Pokud se společnost zabývá pouze výrobou nebo poskytováním jednoho produktu, či naopak mnoha odlišnými produkty, nebývá pro investory příliš lukrativním objektem pro financování, jelikož je zde příliš velké riziko. Nejlepší situace nastává tehdy, když se společnost zaměří pouze

na několik vybraných produktů, které spolu souvisejí a jsou poskytovány ve velkém množství širokému spektru odběratelů. (Struck, 1992)

2.2.6 Analýza odvětví

Potencionálního investora, který hodnotí podnikatelský plán podle různých kritérií, zajímá, v jakém konkurenčním prostředí bude podnikatel působit. Patří sem informace o vyhlídkách odvětví, včetně vývojových trendů a historických výsledků. Podnikatel by měl rovněž vhodným způsobem popsat vývoj nových produktů v daném odvětví. Nesmí se zapomenout ani na analýzu konkurenčního prostředí, kde se určí všichni významní konkurenti, včetně jejich silných a slabých stránek, s čímž je spojená i možnost negativně ovlivňovat potenciální tržní úspěšnost nového podniku.

Další otázka, na kterou je třeba si odpovědět, zní, kdo bude zákazníkem. Cílový trh pro nový podnik by měl být určen na základě segmentace, jelikož většina firem je schopna účinně vstoupit do konkurenčního boje pouze v jednom či několika málo tržních segmentech. Investoři s největší pravděpodobností budou upřednostňovat vysoce růstový trh, proto se zde uvádí i veškeré předpovědi vydávané odvětvím nebo vládními orgány. Otázky, které by si měl podnikatel klást, jsou například:

- jaké byly celkové tržby odvětví za posledních 5 let;
- jaký růst se v odvětví očekává;
- kolik nových firem zahájilo činnost v odvětví za poslední 3 roky;
- s jakými novými výrobky vstoupilo odvětví na trh v posledním období;
- jaká je nejbližší konkurence;
- v čem budeme lepší než konkurence;
- rostou, klesají nebo zůstávají tržby našich hlavních konkurentů na stejné úrovni;
- jaké jsou silné a slabé stránky našich hlavních konkurentů;
- jaký je profil našich zákazníků;
- jak se profil našich zákazníků liší od profilu klientů konkurence.

(Hisrich, Peters, 1996)

Srpová, Řehoř (2010) uvádí, že v podnikatelském plánu je důležité prokázat dobrou orientaci v okolí naší společnosti, jelikož právě tam se nachází naše příležitosti, ale zároveň i různá ohrožení. Okolí firmy lze rozdělit na makrookolí a mikrookolí.

Činitele makrookolí se nedají danou společností ovlivnit. Měli by se nejen analyzovat, ale také sledovat jejich vývojové trendy a prokázat, že firma umí dané faktory účelně využít pro další rozvoj. K analýze makrookolí se používá například PEST analýza, která popisuje politické, ekonomické, sociálně - kulturní a technologické faktory. Opakem je mikrookolí, kde se jednotlivé faktory ovlivnit dají. Mezi nejdůležitější činitele patří zákazníci a konkurence. Zde se používá například Porterův model pěti sil. (Srpková, Řehoř, 2010)

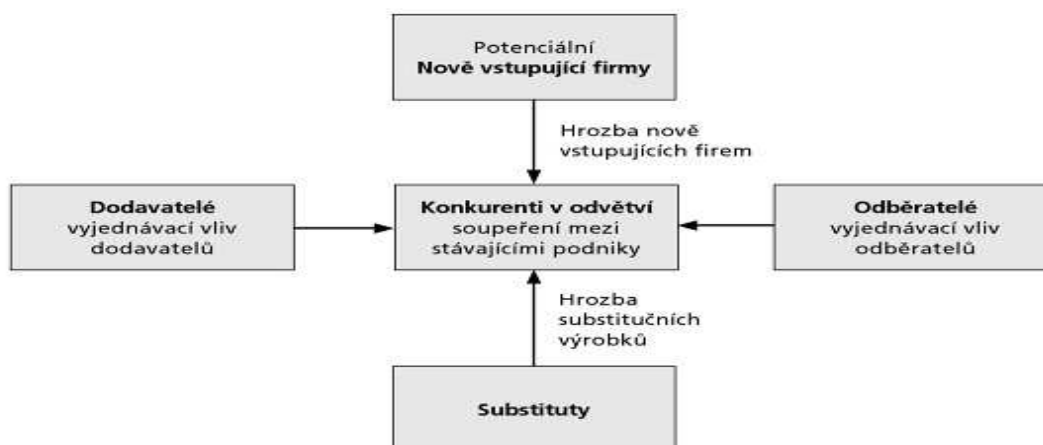
V PEST analýze jde o to, postupně si odpovídat na otázky, jak na nás budou působit jednotlivé změny faktorů, zda-li pro nás budou příležitostí nebo rizikem.

Otázky, na které je třeba si odpovědět, jsou například:

- v politické oblasti - změny v přímých a nepřímých daních, zvýšení politického rizika, zvýšení bezpečnosti našich služeb, spolehlivost služeb, značení podle standardů;
- v ekonomické oblasti - růst (recese) ekonomiky, změna inflace, zavedení eura, změna nezaměstnanosti v regionu, působení společnosti;
- v sociálně-kulturní oblasti - míra vzdělání obyvatel v oblasti naší firmy, zdravotní způsobilost obyvatel (zákazníků naší společnosti);
- v technologické oblasti - míra uplatnění automatizace v oblasti distribuce služeb, např. jídelní či nápojové automaty, bankomaty, použití internetu jako zdroje pro vyhledávání informací, využívání softwarových aplikací v oblasti řízení, ale také k běžnému provozu firmy. (Vašítková, 2008)

Porterův model pěti sil popisuje faktory, které souhrnným působením určují intenzitu odvětvové konkurence. Tyto faktory je možné vidět na obrázku č. 1, který je vyobrazen na další stránce.

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Čížinská, 2010, s. 194

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu o získání podílu na trhu a také značné zdroje. Tyto skutečnosti mohou vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů a tím ke snížení ziskovosti. Vstup nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách (úspory z rozsahu, diferenciacie produktu, kapitálová náročnost) spolu s reakcemi stávajících účastníků, které může vstupující podnik očekávat. K soupeření dochází i mezi stávajícími konkurenty a to zejména na úrovni cen, doprovodných služeb, reklam, a v současné době i v oblasti technologických inovací. Vliv dodavatelů působí zejména tehdy, jsou-li dodavatelé silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví nebo odvětví samo o sobě není pro velkého odběratele významným trhem. Síla odběratelů pramení z obdobných situací. Zákazníci jsou ve výhodě, jestliže jsou koncentrovanější a nakupují lehce nahraditelný produkt nebo nakupují velké objemy produktů a výrobce či poskytovatel služeb se bez nich těžce dostane k zakázce nebo konečnému spotřebiteli. Zájem o nabízené produkty ovlivňuje dostupnost substitutů. Právě substituty mohou stát za tím, že zájem o produkty kolísá nebo dokonce mizí, jelikož zákazník je schopen bez velkých problémů změnit dodavatele. (Čížinská, 2010)

Podle Portera tyto síly působí více na podniky uvnitř mikrookolí a zamezují jim ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Silná konkurence v tomto modelu se pro podnik může jevit jako hrozba, jelikož snižuje zisk, oproti tomu slabá konkurence může být příležitostí dosáhnout vyššího zisku. Uvedené konkurenční síly neovlivňují jen vývoj podniku, ale i vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit.

Úkolem strategických manažerů je rozpoznat jak příležitosti, tak ohrožení jednotlivých pěti sil a vytvořit odpovídající strategie. Lze konstatovat, že se postupuje přes výběr strategie k adaptaci na hrozby jedné nebo více z těchto pěti sil k dosažení konkurenční výhody. (Dedouchová, 2001)

Vhodnou formou uspořádání analýz mikro i makro okolí je SWOT analýza. SWOT analýzu je ale také možné použít jako samostatný analytický nástroj. Podstatou této analýzy je, že se identifikují faktory a skutečnosti, které jsou v tomto případě představovány silnými a slabými stránkami, příležitostmi a ohrožením. Tyto klíčové faktory jsou poté ohodnoceny dle jejich významu. Pro přehlednost se doporučuje uspořádat fakta do čtyř kvadrantů, viz. obrázek č. 2. (Hanzelková, 2013)

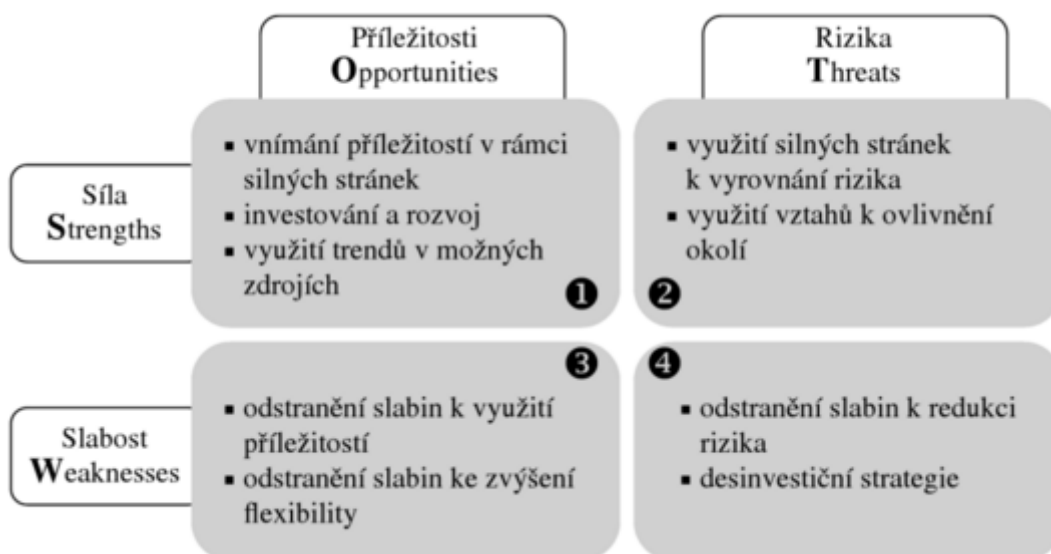
Obrázek 2: Doporučená forma uspořádání faktorů SWOT analýzy

Výčet silných stránek - - - - -	S	W	Výčet slabých stránek - - - - -
Výčet příležitostí - - - - -	O	T	Výčet hrozeb - - - - -

Zdroj: Hanzelková, 2013, s.127

Z výsledků SWOT analýzy je možné odvodit různé strategie, které jsou znázorněny na obrázku č. 3.

Obrázek 3: Strategie SWOT analýzy



Zdroj: Tomek, Vávrová, 2009, s. 76

2.2.7 Marketingový plán

„Marketingový plán popisuje, jakým způsobem budou strategické cíle firmy dosaženy pomocí konkrétních marketingových strategií a taktik, se zákazníkem v centru dění. K úkolům marketingu patří uspokojování potřeb a přání spotřebitelů. Cílem každé podnikatelské činnosti je poskytnout hodnotu pro zákazníka se ziskem.“ (Kotler, Keller, 2007, s.74)

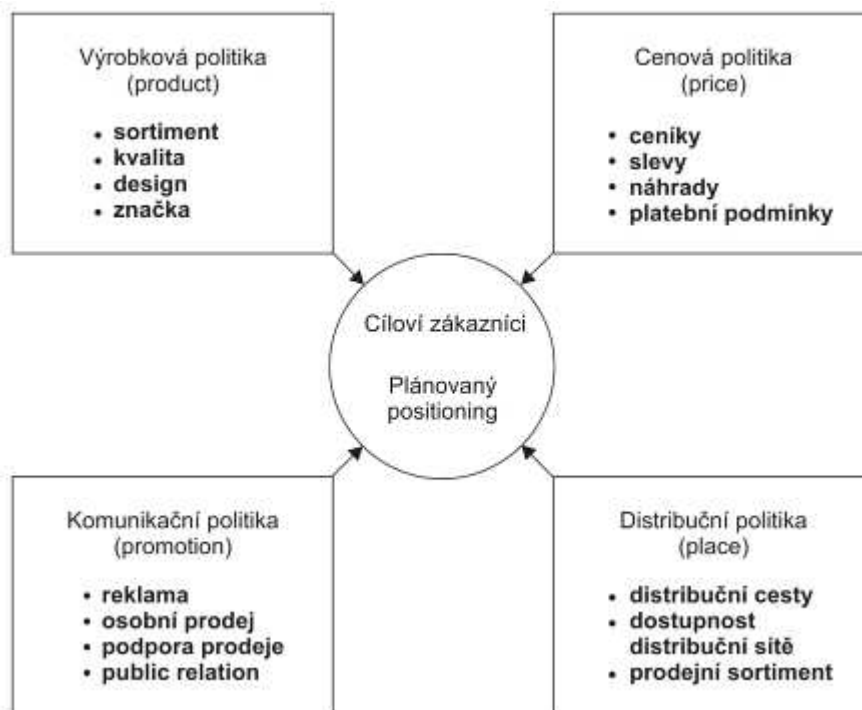
Srpové (2010) uvádí, že cílem marketingu je prokázat, jak dostat náš produkt k zákazníkovi. Marketing i prodej mají veliký vliv na následující úspěchy firmy. Z tohoto důvodu je důležitá dobrá marketingová koncepce. Marketing není jen reklama, která má za úkol získat si zákazníka, ale měli bychom ho chápat jako nástroj, který pomáhá řešit situaci nadbytku konkurentů na straně nabídky v souvislosti s nedostatkem zákazníků na straně poptávky. Toto je problém téměř každé nově vznikající společnosti. Bez jasně stanovených marketingových cílů nemůže být firma úspěšně řízena. Proto je důležité v podnikatelském plánu tyto marketingové cíle zdůraznit. Doporučuje se odpovědět na následující otázky: jaké bude naše postavení na trhu, o jaké obraty a podíly na trhu budeme usilovat v příštích letech, které růstové cíle sledujeme.

Podle Hisriche a Peterse (1996) je marketingový plán důležitou součástí podnikatelského záměru, jelikož zde uvádí způsoby distribuce, oceňování a propagace výrobků či služeb. Dále se zde provádí specifické odhady objemů produkce

nebo služeb, ze kterých je možné odhadnout rentabilitu nového podniku. Interakcí těchto čtyř hlavních proměnných vzniká marketingový mix.

Marketingový mix pomocí marketingových nástrojů slouží k dosahování marketingových cílů na daném trhu. Nástrojů marketingového mixu existuje celá řada. Ty nejdůležitější jsou známy jako 4P a patří do nich: Výrobek či služba (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Grafické znázornění je možno vidět na obrázku č. 4. Nejzákladnějším nástrojem je produkt, včetně svých vlastností a kvality, který je na trh uveden nabídkou firmy. Cena je další důležitý nástroj, který udává, kolik peněz musí zákazník za produkt firmy zaplatit. Měla by být úměrná vnímané hodnotě. Místo je popisováno různými aktivitami, které společnost činní, aby udělala produkt snadno dostupný pro cílové zákazníky. Jde o snahu dodávat výrobky či služby co nejrychleji na cílový trh. Poslední ze základních nástrojů je propagace, která slouží k seznámení cílových zákazníků s produktem a přesvědčení o jeho koupi. Další nástroje se mohou lišit podle odvětví podnikání. Mohou sem spadat například: lidé (people), spolupráce (partnership), balení (packaging) nebo programová specifikace (programming). (Beránek, 2003)

Obrázek 4: Marketingový mix



Zdroj: Zamazalová, 2009, s.40

2.2.8 Výrobní plán

Pokud se jedná o společnost, která bude poskytovat služby, nazývá tuto část Hisrich a Peters (1996) jako obchodní plán. Plán by poté měl obsahovat věci ohledně nákupu zboží, inventurního systému, či potřebných skladovacích prostor. Jde-li o výrobní podnik, měl by plán obsahovat popis celého výrobního procesu. Tento popis by měl zahrnovat jaké stroje a zařízení bude podnikatel používat, specifikovat suroviny, adresy dodavatelů, smluvní podmínky, výrobní náklady a všechny ostatní budoucí kapitálové potřeby. Otázky které se zde jeví jako klíčové, jsou:

- bude si společnost výrobu či poskytování služeb zajišťovat sama;
- pokud firma nebude vše zařizovat sama, jaké bude mít subdodavatele;
- z jakého důvodu byli vybráni tito subdodavatelé;
- jaké jsou náklady na výrobu u subdodavatelů;
- jaké zařízení bude pro výrobu či poskytování služeb zapotřebí okamžitě;
- od koho se bude nakupovat materiál a jaké na něj budou náklady;
- jak bude fungovat inventurní systém;
- jaké skladovací prostory budou potřeba;
- jaké investiční zařízení bude pro podnik dále důležité.

Podle Srpové (2010) je důležitější než samotný popis výrobních postupů zdůraznit, jaké jsou konkurenční výhody společnosti s tímto postupem spojené. Podrobnost tohoto popisu pak závisí na tom, jak veliký význam ve společnosti výroba či provozní činnost zaujímají. V podstatě jde o to popsat, jak výroba přispívá k úspěchu firmy. Tohoto je možné dosáhnout různými způsoby a to například levnějším výrobním postupem při srovnatelné kvalitě s konkurencí, nebo výrobou klíčových komponentů, které na trhu chybí. Dále je třeba se zaměřit na vztahy s dodavateli a vyjmenovat komponenty, které mají vysoké nákupní riziko. Důležité je prokázat orientaci v oblastech, jako jsou cenové výkyvy surovin či materiálů, počet dodavatelů, jaké je konkurenční prostředí na trhu dodavatelů, dodržování termínů ze strany dodavatelů, či budoucí dostupnost materiálů a surovin.

Jelikož výroba či poskytování služeb má čím dál tím více globální charakter, je vhodné poukázat na schopnost dosáhnout vysoké produktivity i přes stále se zvyšující konkurenci globálního, ale i tuzemského trhu. (Beránek, 2003)

2.2.9 Finanční plán

Finanční plán převádí do číselné podoby předchozí části podnikatelského plánu. Udává, zda-li je podnikatelský záměr z ekonomického hlediska reálný. Mezi výstupy finančního plánu patří:

- zahajovací rozvaha,
- plánované výnosy a náklady,
- plánovaný výkaz zisků a ztrát,
- plánovaná rozvaha,
- plánovaný cash flow,
- hodnocení efektivnosti,
- struktura financování.

Výstupy musí mít reálné podklady. Toho lze dosáhnout na základě dílčích plánů, které budou navzájem propojené. Plánovací období musí být nejméně do doby splacení úvěru, či životnosti investice. Důležité je přesvědčit investora o efektivnosti podnikatelského plánu. Z hlediska dokázání příznivého vývoje ekonomické situace podniku se doporučuje provést finanční analýzu pomocí poměrových ukazatelů. Mezi ně patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatele rentability poskytují informace o schopnosti firmy tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Ukazatele likvidity zobrazují schopnost včas splácet krátkodobé závazky a tím poukazují na krátkodobou stabilitu firmy. Ukazatel aktivity informují o intenzitě využívání jednotlivých složek majetku. Nakonec ukazatel zadluženosti, který informuje, oproti ukazatelům likvidity, o dlouhodobé stabilitě firmy.

Ve výrobních podnicích se také doporučuje provést analýzu bodu zvratu. Tento bod poukazuje na minimální množství produkce, které je třeba vyrobit, aby společnost nebyla ve ztrátě. To znamená takovou produkci, kdy se budou náklady rovnat tržbám. U investičních projektů se dále provádí hodnocení efektivnosti investic pomocí doby návratnosti, čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta. (Srpková, Řehoř, 2010)

Podle Hisriche, Peterse (1996) se finanční plán zabývá třemi oblastmi a slouží k určení objemu investic, které nový podnik potřebuje a ukazuje do jaké míry je

podnikatelský plán ekonomicky reálný. První oblast se zabývá předpovědí příjmů a výdajů nejméně na tři roky dopředu. Tato oblast zahrnuje očekávané tržby, náklady na zboží a také všeobecné i administrativní výdaje. Zisk po zdanění je pak stanoven na základě odhadů důchodové daně.

Druhá část se zabývá hotovostními toky pro příští tři roky. Jelikož se účty platí v různých termínech, potřeba hotovosti se určuje na měsíčním základě a to hlavně v prvním roce. Tržby či platby od zákazníků nemusí být vždy pravidelné, a proto je třeba krátkodobých půjček, které budou pokrývat fixní náklady, jako jsou například platy zaměstnanců či různé pravidelné služby.

Poslední částí je odhad bilance, který udává informace o finanční pozici podniku k určitému datu. Jsou zde uvedena aktiva i pasiva podniku, velikost investic, vložené podnikatelem nebo dalšími společníky a nerozdělený zisk, popřípadě kumulovaná ztráta. Pro investory by se zde měly uvést i předpoklady, ze kterých se vycházelo při sestavování odhadu bilance či některých jejích položek. (Hisrich, Peters, 1996)

Beránek (2003) detailněji rozpracovává analýzu nákladů, očekávaný obrat a analýzu cash flow. Analýza nákladů řeší budoucí náklady na zavedení nebo rozšíření podnikání.

Mezi tyto náklady se řadí:

- výdaje, přímo závislé na utváření společnosti, které zahrnují finanční náklady, právní asistence, poplatky, platy, pronájem a provoz budov, dopravu, cestovní náklady, výdaje na telekomunikaci apod;
- náklady na pořízení technologie a vybavení, konkrétně na stroje, know-how, licenční poplatky a poplatky za konzultace;
- náklady na technické zajištění pro zařízení a provozní výbavu, firemní jednání, kontrakční jednání, posuzování a hodnocení nabídek;
- výdaje spojené s dohledem a koordinací stavebních prací, instalací sítě, testování sítě, zkušebního provozu a pojištění.

2.2.10 Hodnocení rizik

Každá nová investice sebou přináší určitá potenciální rizika v daném odvětvovém a konkurenčním prostředí. Pro podnikatele je důležité rozpoznat tyto rizika a připravit účinnou strategii na jejich zvládnutí. Mezi největší rizika může

patřit reakce konkurentů, slabé stránky marketingu, managementu, výroby či technologického pokroku, kdy nabízený výrobek může být již zastaralý. Jestliže žádný z těchto faktorů firmu neohrožuje, mělo by být aspoň vysvětleno, proč tomu tak je. Nicméně podnikatel by měl mít připravené alternativní strategie pro případ, že se některé ze zmiňovaných rizik projeví. Tyto plány a strategie dokazují investorovi připravenost podnikatele případným nežádoucím situacím čelit. (Hisrich, Peters, 1996)

Podle Beránka (2003) by si zde měl podnikatel určit klíčová rizika, která budou mít dopad na chod společnosti. Mezi tyto rizika řadí například nedodržení termínu zahájení činnosti, problémy s dodavateli, nedodržení plánovaných tržeb, nepředvídaný sociální, politický, technický či ekonomický vývoj nebo nedostatek kapitálu. Nejčastěji používaná metoda pro prezentaci kritických míst a problémů je SWOT analýza, kdy uvedením silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení jsou do diskuse s investorem uvedeny stěžejní kritické informace.

Srpová, Řehoř(2010) vysvětlují riziko jako negativní odchylku od cíle. Analýza rizika lze použít nejen pro přípravu opatření, která bude nutno realizovat v případě, že daná riziková situace nastane, ale také k návrhu preventivních opatření, která pomohou snížit konkrétní význam rizika. Analýzu rizik lze provádět pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti.

Expertní hodnocení faktorů rizika je převážně odborným odhadem významnosti těchto rizik vzhledem k plánovaným cílům společnosti. Významnost faktorů se posuzuje z dvou hledisek a to pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního vlivu. Vliv na kvalitu analýzy má však míra předvídatelnosti faktorů, která je většinou relativně malá, a zkušenost osoby provádějící odhad.

Analýza citlivosti vypovídá o citlivosti hospodářského výsledku nebo jeho složek na faktory, které jej ovlivňují. Jedná se zejména o faktory, které byly vyhodnocené v rámci expertního odhadu jako významné a jejichž dopady je třeba zpřesnit tak, aby bylo možné se připravit na jejich výskyt pomocí přesnějších optimalizačních metod. Nejsledovanějšími faktory ovlivňující hospodářský výsledek jsou výše poptávky, realizovatelná tržní cena našich výrobků s ohledem na konkurenci a změny fixních nebo variabilních nákladů. Výsledky analýz jsou individuální podnik od podniku a v závislosti na subjektivitě zpracovatele mohou nabývat dosti odlišných hodnot.

2.2.11 Přílohy

Tento bod obvykle obsahuje veškeré informativní materiály, které není potřeba začlenit do vlastního textu, nicméně by na ně měly být uvedeny odvolávky. (Hisrich, 1996)

Blackwell (1993) ve své publikaci nazývá přílohy jako dodatky, kde by měla být připojena potřebná dokumentace, která přesvědčí investora o řádném zpracování a o tom, že vše předložené je podloženo důkazy.

V přílohách je možné uvést například:

- výpis z obchodního rejstříku;
- životopisy klíčových osobností firem;
- výsledky průzkumu trhu;
- výsledky propagačních akcí;
- technologické schéma výroby;
- výkazy zisku a ztrát;
- rozvahy a peněžní toky za uplynulé období;
- reference významných osobností;
- důležité smlouvy;
- získané certifikáty, aj. (Srpová, Řehoř, 2010)

3 Cíle a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je inovovat podnikatelský plán pro firmu Domitruck, s. r. o., resp. vypracovat veškeré potřebné podklady, které by sloužily jako součást žádosti o úvěr na realizaci projektu rozšíření opravárenských prostor. Dálším cílem práce bude zjistit současné i budoucí možnosti rozvoje firmy.

3.2 Metodika

Nejprve byla vypracována literární rešerše, ve které se autor seznámil s veškerou problematikou potřebnou pro vypracování praktické části. Na konci práce je uveden seznam všech zdrojů ze kterých autor čerpal.

V druhé části je provedena analýza současného stavu podniku spolu s jeho historií. Dále jsou uvedeny důvody a také konkrétní návrh na rozvoj společnosti. Jako poslední je sestaven orientační projekt s konkrétními položkami, které jsou pro rozvoj společnosti důležité.

V poslední části je vypracován podnikatelský plán, který slouží nejen jako podklad pro žádost o úvěr, ale také jako nástroj pro jeho realizaci. Na začátku plánu jsou uvedeny všechny důležité informace o podniku, jeho produktech a klíčových osobnostech, následně jsou zpracovány analýzy a na závěr uvedeny rizika spojená s realizací projektu.

Na závěr jsou shrnuty veškeré důležité informace z celé práce.

4 Podklady pro rozvoj společnosti

4.1 Historie podniku

Společnost Domitruck, s.r.o. se nachází v Hlinské ulici, kde má již osmým rokem autorizovaný servis nákladních vozidel značky DAF. Tato společnost vznikla na popud toho, že do roku 2007 nebyl na jihu Čech žádný autorizovaný servis pro tuto značku, tudíž šlo o vhodnou podnikatelskou příležitost. Aby se příležitosti nechopil nikdo jiný, rozhodl se majitel založit společnost právě v roce 2007 i přes to, že vlastní servis byl vybudován až o dva roky později. Po dobu, kdy neměla společnost vlastní servis, využívala prostory sesterské firmy Nicotrans, a.s.

4.2 Současný stav podniku

V současné době podnik disponuje rozsáhlým pozemkem, na kterém se rozkládá zázemí firmy a samotný servis vybavený třemi průjezdnými stánkami. Ke společnosti náleží také autolakovna, která se rovněž podílí na zisku. Jelikož se jedná o autorizovaný podnik, který podléhá auditu, je nutné vlastnictví certifikátu kvality ISO 9001.

Podnik je rozčleněn na několik hospodářských středisek. Díky tomu je možné sledovat, jak se každé z nich podílí na hospodářském výsledku.

Pro dobrou orientaci v podnikovém programu má každé přiřazeno své číslo. Střediska jsou rozdělena následovně:

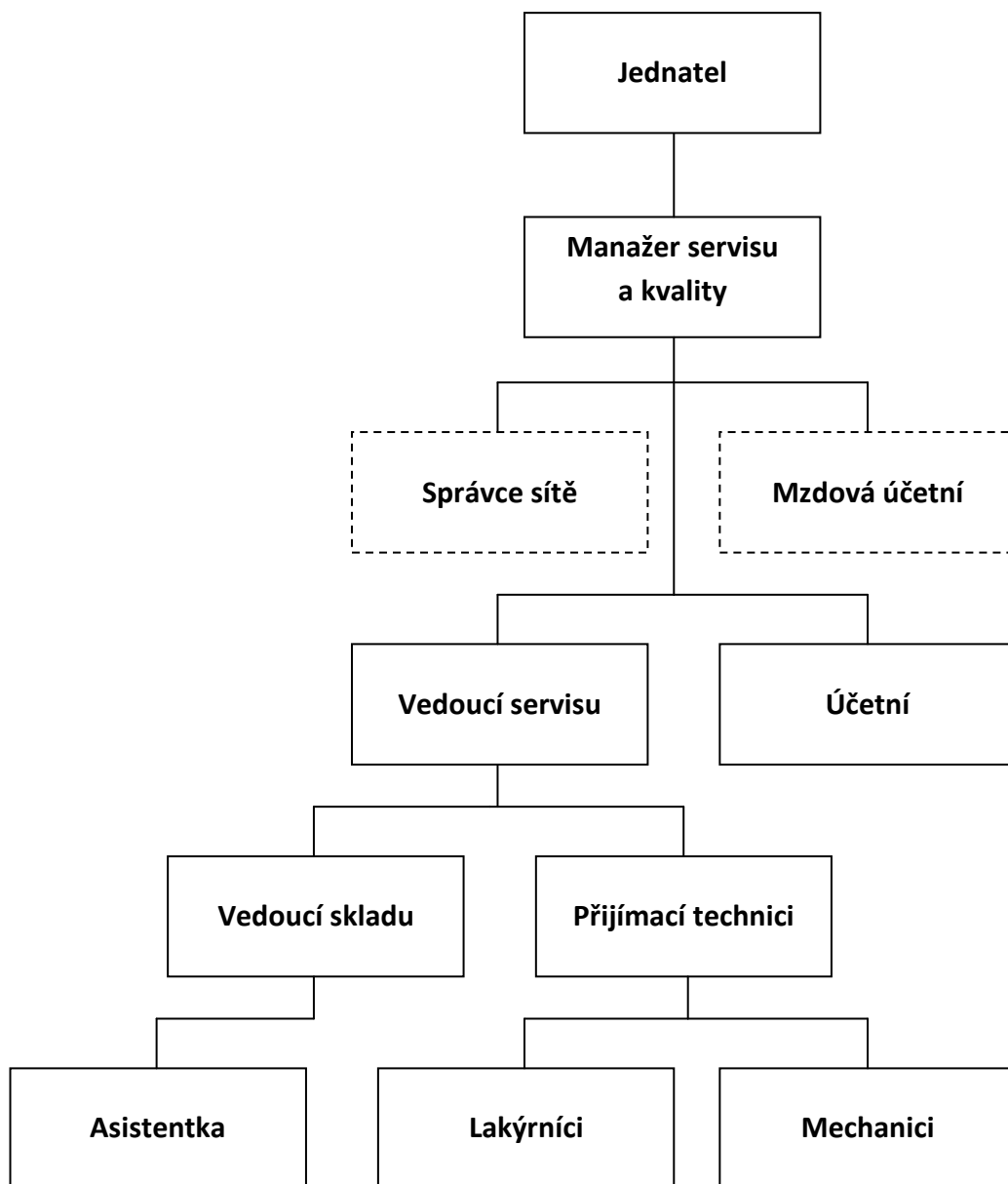
- správa firmy - 900;
- servis - 200;
- lakovna - 400;
- tachografy - 700.

Nejvíce se na hospodářském výsledku společnosti podílí středisko servisu. V roce 2014 tento podíl činil 93 %. Jako druhé bylo středisko lakovny, které se podílelo 6 % a nakonec středisko tachografů, které se zatím podílelo pouze jedním procentem.

Administrativní část společnosti se v současné době skládá z jednatele, manažera, vedoucího servisu, účetní, dvou přijímacích techniků, jednoho vedoucího skladu a jedné asistentky vedoucího skladu. Částečně sem spadají také správce sítě a mzdová účetní, neboť nejsou přímými zaměstnanci společnosti, ale jsou přejímáni ze sesterské firmy Nicotrans, a.s. Servisní část je tvořena 8

automechaniky, kteří se střídají ve dvousměnném provozu tak, aby vždy byli 4 na jedné směně. Dále sem spadají dva lakýrníci, kteří v současné době pracují pouze na jednosměnný provoz. Kompletní organizační schéma společnosti je možné vidět níže.

Schéma 1: Organizační schéma společnosti



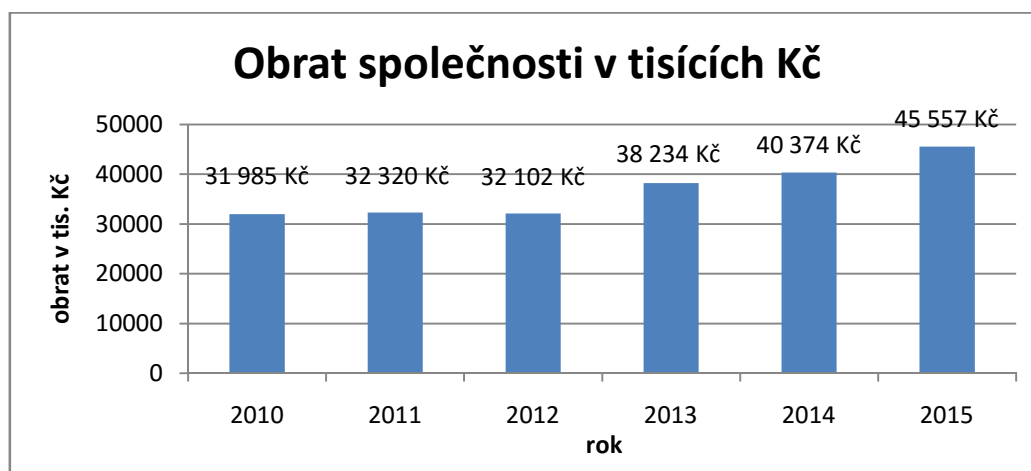
Zdroj: Domitruck s.r.o.

4.3 Důvody pro rozvoj podniku

Od roku 2010 je trend společnosti stále rostoucí. Je to patrné zejména na zisku a obratu podniku, jak dokládá graf č. 1. Zatímco v roce 2010 měla společnost obrat

za prodané výrobky a služby 31 985 tis. Kč, v roce 2015 byl obrat 45 557 tis. Kč, což je téměř o 8,5 mil. Kč více. Ještě větší rozdíl nastal v zisku před zdaněním, který v roce 2010 činil 1 037 tis. Kč oproti roku 2014, kde byl tento zisk 4 901 tis. Kč, tedy téměř 5x větší. Zisk za rok 2015 bohužel není dostupný, jelikož společnost prozatím nezveřejnila auditorskou zprávu.

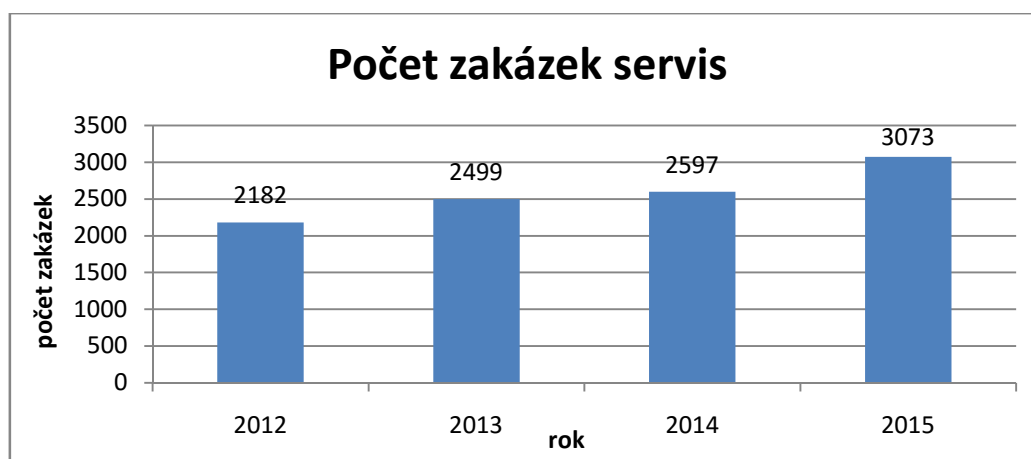
Graf 1: Obrat společnosti



zdroj: Výroční zprávy společnosti Domitruck, s.r.o. z let 2010 - 2014

Jak bylo zmíněno výše, nejvíce se na zisku společnosti podílí servis, a proto bude další text věnován právě jemu. Na následujícím grafu je vidět, že počet zakázek servisu stále přibývá.

Graf 2: Počet zakázek



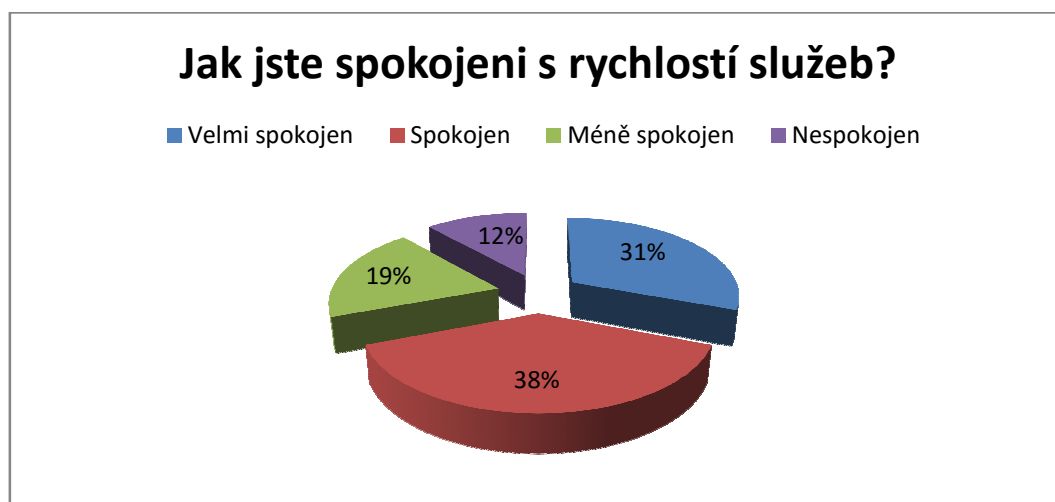
Zdroj: Domitruck, s.r.o.

Na základě těchto informací je zřejmé, že zájem o služby ve společnosti Domitruck, s.r.o. je stále větší, tudíž dosavadní kapacity nebudou v brzké době dostačující. Jako intervence proti nedostatečné kapacitě je potřeba navrhnout vhodné řešení.

Zároveň bylo v roce 2013 provedeno dotazníkové šetření, ve kterém byla zkoumána spojenost zákazníků se službami podniku. Z tohoto šetření, respektive konkrétně z otázky na spokojenost s rychlostí služeb, bylo zjištěno, že 31 % zákazníků společnosti Domitruck, s.r.o. bylo již v roce 2013 nespokojeno nebo méně spokojeno s rychlostí prováděných služeb. (Podhora, 2013)

Výsledek je znázorněný na grafu č. 3.

Graf 3: Rychlost služeb



zdroj: Podhora, 2013, str. 35

Je tedy možné předpokládat, v návaznosti na rostoucí počet zakázek, že stále více zákazníků bude s rychlostí služeb nespokojených, jelikož stávající kapacity společnosti nejsou na trvale rostoucí klientelu dostatečně připravené. Snižování spokojenosti zákazníků v závislosti na rychlosti prováděných služeb by mohla znamenat úbytek stávajících zákazníků. Z těchto důvodů (rostoucího počtu zakázek a klesající rychlosti prováděných služeb) bylo navrženo, rozšířit stávající opravárenské prostory.

Stávající prostory disponují třemi servisními stánkami, přičemž na většinu prací je využíváno stání s montážní jámou. To má v současné době společnost k dispozici pouze jedno. Při rozšiřování by proto bylo dobré vybudovat další takové stání. Vzhledem k tomu, že rozšíření prostor je velmi časově i finančně nákladné a je potřeba vybudovat

kompletně novou elektrickou, plynovou, odpadní i vzduchovou síť, byla na základě konzultace s vedením zvolena varianta vytvoření hned dvou dalších stání, aby se v budoucnu nemusel řešit podobný problém jako nyní. Druhé stání by bylo bez montážní jámy, jelikož vybudování montážní jámy je velice nákladné.

Na tomto druhém stání by byla vybudována válcová zkušební brzd, která je také velmi frekventovaně využívána.

4.4 Realizace projektu

Hlavním motivem pro realizaci projektu je zvýšení zisku. Pro přehlednost realizace je vhodné vytyčit si cíle a strategie pro jejich dosažení. Cíle by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované. Konkrétní cíle projektu jsou:

- vytvořit projekt do 30. 6. 2016;
- sehnat finanční prostředky ve výši 11 milionů korun;
- sestavit harmonogram výstavby pro plynulé realizování projektu před zahájením realizace;
- zahájit výstavbu k 1. 8. 2016;
- rozšířit prostory o 2 průjezdná stání;
- rozšířit opravárenské prostory do 6 měsíců ode dne začátku výstavby;
- přijmout a zaškolit 6 nových zaměstnanců před ukončením realizace projektu.

Nejprve je potřeba vytvořit projektovou dokumentaci s položkovým rozpočtem a technickým výkresem. Na základě vypracovaného projektu proběhne výběrové řízení, a bude vybrána společnost nabízející nejlepší podmínky pro zrealizování projektu. Po vybrání společnosti, kdy už bude známa konkrétní částka, je potřeba zabezpečit zdroje financování. Podnikatel se musí rozhodnout, zda bude projekt financovat z vlastních nebo cizích zdrojů, nebo část z vlastních a část z cizích.

Za předpokladu, že se podnikatel rozhodne využít cizí zdroje, ať už z důvodu, že nemá dostatečný kapitál, či nechce veškerý kapitál vkládat z vlastních zdrojů, poptá následně banku, která mu na základě vyžadovaných přiložených dokumentů a cílové částky úvěru stanoví výši splátek, dobu splácení a úrokové procento. Po dohodnutí zdroje financování, může začít podrobnější spolupráce s vybranou společností, která bude projekt realizovat. Důležité je naplánovat výstavbu opravárenských prostor tak,

aby neomezovala současný chod společnosti a zároveň proběhla co nejrychleji. K naplánování postupu výstavby se využívá například program MS Project, kde je znázorněno, kdy a jak dlouho bude probíhat konkrétní část projektu. Tento proces se nazývá harmonogram realizace. Po skončení výstavby se zrekapituluji veškeré náklady, kde se porovnají skutečně vynaložené náklady na výstavbu s náklady plánovanými.

Kromě naplánování výstavby je také zapotřebí naplánovat nábor nových zaměstnanců. Nábor může probíhat například na základě zaslaného životopisu a následného pohovoru s vedoucím servisu. Poté musí proběhnout zaškolení nových pracovníků tak, aby neklesla kvalita poskytovaných služeb a nedošlo tím ke ztrátě současné klientely, která je za 8 let působení společnosti na trhu značně veliká.

Na závěr je zapotřebí oslovovat nové potenciální zákazníky sjednáváním osobních schůzek či jinými nástroji, aby se využila plánovaná kapacita servisu. Získáním větší klientely se zároveň zvýší počet zakázek, což povede k větší generaci zisků.

4.5 Orientační projekt

Na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem společnosti Domitruck s.r.o. byl sestaven přibližný projekt na rozšíření opravárenských prostor. Projekt je vytvořen pouze orientačně, jelikož na vypracování skutečného projektu, který by mohl být vedením schválený, je zapotřebí zkušeného profesionála z oboru. V projektu jsou nejdříve rozepsány položky, které byly konzultovány s vedoucím servisu a následně jsou k těmto položkám v podrobnějším rozpisu přiřazeny ceny, které vychází z projektu výstavby servisu v roce 2008 - 2009. Nové ceny jsou proto odhadované, jelikož původní ceny kalkulovaly i s výstavbou administrativních prostor či skladu, které se v tomto projektu již realizovat nebudou, a které zabraly velkou část finančních prostředků. Z tohoto důvodu jsou některé položky vynásobené koeficientem, který bere v potaz, že například zemní práce či základy budou podstatně v menším rozsahu než při prvotní výstavbě. Původní ceny i s přiřazenými koeficienty budou přiloženy v příloze č. 1.

Rozšíření opravárenských prostor o dvě stání:

velikost stání: délka 30m, šířka 6m, výška 6,5m

podlaha: hladký beton + penetrace

vybavení prostor:

- odsávání výfukových plynů, odpadní kanály, světlíky s ventilací;
- 2x výsuvná vrata s dveřmi - šířka 4m, výška 4,8m, dveře ze současné dílny;
- 2x výsuvná vrata bez dveří - šířka 4m, výška 4,8m
- rozvod vzduchu, rozvod plynu, rozvod elektřiny, osvětlení, kamerový systém;
- 2x plynové topení "Robur", emisní stanice;
- válcová zkušebna brzd;
- olejové hospodářství.

velikost montážní jámy:

- délka 25m, šířka 1,2m, hloubka 1,4m.

vybavení montážní jámy:

- kolejnice na posun zvedáků, 3 pneumatické pístové zvedáky, olejová vana, odčerpávání oleje;
- přívod vzduchu do jámy, odpadní kanály, osvětlení jámy led světly.

Orientační ceny jednotlivých položek výstavby znázorňuje tabulka č. 1.

Tabulka 1: Orientační ceny jednotlivých položek projektu

	počet kusů	cena za kus	cena celkem
zemní práce	1	85 114,5 Kč	85 114,5 Kč
základy	1	394 577,4 Kč	394 577,4 Kč
svislé konstrukce	1	1 240 842,6 Kč	1 240 842,6 Kč
podlahy	1	626 884,5 Kč	626 884,5 Kč
lešení	1	130 451,4 Kč	130 451,4 Kč
vnitřní kanalizace	1	96 164,7 Kč	96 164,7 Kč
vnitřní vodovod	1	135 273,0 Kč	135 273,0 Kč
vnitřní plynovod	1	23 145,9 Kč	23 145,9 Kč
světlík	2	333 060,0 Kč	666 120,0 Kč
izolace	1	151 875,0 Kč	151 875,0 Kč
elektromontáže	1	428 928,0 Kč	428 928,0 Kč
slaboproud	1	160 824,9 Kč	160 824,9 Kč
rozvod vzduchu	1	55 954,0 Kč	55 954,0 Kč
vícepráce	1	354 684,4 Kč	354 684,4 Kč
vrata s dveřmi	2	114 950,0 Kč	229 900,0 Kč
vrata bez dveří	2	99 950,0 Kč	199 900,0 Kč
okno	4	9 500,0 Kč	38 000,0 Kč
dveře	1	18 500,0 Kč	18 500,0 Kč

podlaha	330	1 041,0 Kč	343 530,0 Kč
olej. Hosp (soustava vedení)	1	571 622,4 Kč	571 622,4 Kč
robur f1-21	1	47 628,0 Kč	47 628,0 Kč
robur k32	1	52 584,0 Kč	52 584,0 Kč
odkouření roburu	2	10 135,0 Kč	20 270,0 Kč
spuštění roburů	1	10 500,0 Kč	10 500,0 Kč
montáž roburů	2	2 814,0 Kč	5 628,0 Kč
válcová zkušebna brzd	1	933 127,0 Kč	933 127,0 Kč
2-pístový zvedák	1	840 561,0 Kč	840 561,0 Kč
hydraulicko pneumatický zvedák	3	140 000,0 Kč	420 000,0 Kč
odsávání výfuk.plynů	1	152 236,0 Kč	152 236,0 Kč
měření geometrie	1	227 299,0 Kč	227 299,0 Kč
emisní stanice	1	197 000,0 Kč	197 000,0 Kč
detektor vůlí před. Nápravy	1	193 498,0 Kč	193 498,0 Kč
celkem bez DPH			9 052 623,7 Kč
celkem vč. DPH 21%			10 953 674,7 Kč

zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1 Harmonogram realizace

Harmonogram výstavby slouží k přehlednému určení začátků, konců a návazností jednotlivých prací. Průběh realizace by se měl na základě tohoto plánu kontrolovat, aby nedocházelo k prodlení mezi jednotlivými pracemi, a tím pádem posunutí termínu ukončení realizace. Názorný plán byl sestaven pomocí programu MS Project, kde je vidět, jak by dané práce mohly probíhat a navazovat na sebe. Začátek prací je stanoven na 1. 8. 2016 a konec na 27. 1. 2017. Kompletní harmonogram je k nahlédnutí v příloze č. 2.

4.6 Žádost o úvěr

Získání úvěru je možnost jak financovat určitý projekt, pokud společnost nebo osoba začínající s podnikáním nemá dostatečné prostředky na to, aby si projekt mohla financovat sama. Často se také financování pomocí úvěru využívá z toho důvodu, aby společnost nepřišla o své prostředky, které je možné využít efektivněji, a cizí kapitál se tak může jevit jako výhodnější varianta. Nicméně čím více disponuje společnost vlastními prostředky, tím jednodušeji získá úvěr a s ním spojené výhodnější podmínky.

Pro zjištění potřebné částky k financování by si měl každý podnikatel před žádostí o úvěr vypracovat projekt, kde bude vše pečlivě zkalkulováno. Pro banky je důležité, o jakou výši úvěru bude podnikatel žádat z důvodu nabídnutí konkrétního produktu, který se liší zejména způsobem financování, zajištěním, velikostí, délkou a také výší úrokové sazby. Výše úrokové sazby ovšem nezáleží jen na potřebné částce, ale také na dalších aspektech, jako je doba působení společnosti na trhu, zadlužení společnosti, roční obrat, a skutečnostech uvedených například v rozvaze či ve výkazu zisků a ztrát.

Samozřejmě záleží, zda je žadatelem osoba, která teprve začíná podnikat a potřebuje finance na rozjezd podnikání, tzv. start-up, nebo osoba, která již nějakou dobu podniká. Pokud jde o financování start-upů, je nutné k žádosti o úvěr vypracovat podrobný podnikatelský záměr s detailními analýzami. Na to, jak má takový podnikatelský plán vypadat, má každá banka odlišné požadavky. Například Komerční banka požaduje, aby podnikatelský plán měl následující strukturu:

- základní údaje o podnikatelském subjektu;
- vlastnictví a management;
- shrnutí podnikatelského záměru a jeho rizika;
- přílohy.

Tyto základní body jsou poté dále rozepsány. Kompletní souhrn, jak má tento podnikatelský záměr vypadat, je k nahlédnutí v příloze č. 3.

Financování start-upů ovšem banky moc často neschvalují, jelikož vypracovat takový podnikatelský plán, který by pro ně byl dostatečně zajímavý, je velice složité. Daleko častěji jsou bankami schváleny úvěry na financování již zaběhnutého podnikání z důvodu mnohem menšího rizika, jelikož si mohou o společnosti zjistit potřebné informace. Vypracovaný podnikatelský plán zde nemusí být tak detailní jako v případě start-upů, nicméně kvalitní plán může posloužit podnikateli jako dobrý nástroj pro realizaci projektu.

Na financování projektu, který řeší investici do rozšíření objektu je určen investiční úvěr. Tyto úvěry mají většinou splatnost od 4 do 10 let, ale výjimkou nejsou ani dvacetileté splatnosti.

Splácení úvěru může být rovnoměrné nebo nerovnoměrné. Nejčastěji jsou využívány splátky rovnoměrné, tedy splátky, které se rovnoměrně rozpočítávají na dobu splatnosti a mohou být v periodě měsíční, čtvrtletní, roční a podobně. Někdy jsou také používány splátky nerovnoměrné, sezónní, progresivní nebo regresivní. Tyto splátky

pak závisí na různých, předem domluvených okolnostech. Obvykle, než se začne úvěr splácet, ponechá banka firmě určitý čas, který slouží na plné rozběhnutí výroby či poskytování služby.

U investičních úvěrů bývají často podceňovány dva důležité aspekty. První z nich je současné financování provozní činnosti, druhý je volba správného způsobu úročení. Financování provozní činnosti je důležitou součástí, jelikož společnost po dokončení projektu zjišťuje, že nemá dostatečné prostředky na to, aby pokryla nárůst produkce, který je spojený s nárůstem zásob a pohledávek. Také bývá chybou, že společnost bere v potaz jen přesně vyprojektované náklady, nicméně často dochází k překročení těchto nákladů, jelikož ne vždy bývá vše v projektu důsledně zakalkulováno. U způsobu úročení je možné volit mezi pevnou a plovoucí sazbou. Pevná neboli fixní sazba bývá dražší, jelikož v sobě zahrnuje náklady fixace, a však poskytuje stabilitu budoucího cash flow nezávisle na vývoji finančních trhů. Oproti tomu financování plovoucí neboli float sazbou může být levnější, ale není zde zaručená výše zmiňovaná stabilita. (Zítková, 2014)

Poté co má podnikatel již veškeré potřebné podklady k získání úvěru a splní všechny podmínky kladené bankou, vyplní se s pracovníkem banky žádost o úvěr, která se následně zasílá na posouzení. Pokud je žádost schválena může podnikatel začít s čerpáním úvěru a realizací projektu.

Nabídka úvěrových produktů na tuzemském trhu, vzhledem k současné konkurenci, je velmi široká. Podmínky jednotlivých bank se vždy mírně odlišují, nicméně podstata bývá podobná. Jako příklad jsou uvedeny podmínky Komerční banky, získané na základě osobního pohovoru s pracovníkem zabývajícím se podnikovými úvěry.

- Maximální velikost úvěru: 30mil. korun
- Maximální délka úvěru: 15 let
- Minimální vlastní prostředky: 15-20 % z velikosti úvěru
- Úroková sazba: individuální
- Zajištění: do 700tis. korun bez zajištění
do 2mil. korun směnkou
nad 2mil. korun zástavou

- Potřebné dokumenty: daňové přiznání, rozvaha, výkaz zisků a ztrát, podnikatelský plán, vypracovaný rozpočet investice
- Ostatní dokumenty: stavební povolení, harmonogram výstavby
- Ostatní podmínky: vlastní kapitál nesmí být záporný, úvěr smí sjednat pouze jednatel společnosti.

5 Podnikatelský plán

5.1 Titulní strana

Název podnikatelského plánu: Rozšíření opravárenských prostor

Autor: Radek Podhora

Název společnosti: DOMITRUCK s.r.o.

Logo společnosti: Obrázek 5: Logo společnosti



Zdroj: Domitruck, s.r.o.

Sídlo společnosti: Hlinská 681
České Budějovice 4
370 01, České Budějovice

IČO: 28073789

Datum založení: 21. 11. 2007

Výše vkladu: 200 000,-

Majitelé společnosti:

Jednatel: Jaroslav Šebek
Šindlovy Dvory 52
370 01, Litvínovice

Společník: Gabriela Šebková
Křenovice 140
373 84, Dubné

Předmět podnikání: opravy silničních vozidel;
klempířství a oprava karoserií;

silniční motorová doprava nákladní - provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

5.2 Exekutivní souhrn

Společnost Domitruck, s.r.o. je již 9 let fungující a prosperující autorizovaný servis nákladních automobilů značky DAF, který má na jihu Čech v tomto ohledu výsadní postavení. Jeho zaměření je ale daleko rozsáhlejšího charakteru a tudíž je pro zákazníky velice zajímavým.

Celý areál včetně servisu je v osobním vlastnictví společnosti. Nachází se v Hlinské ulici, která není nikterak frekventovaná, nicméně areál je velice rozsáhlý a téměř nepřehlédnutelný.

Zřizovací náklady na investici byly odhadnuty na 10 953 675 Kč a bude na ně čerpán úvěr od České spořitelny ve výši 11 mil. Kč. Roční náklady v prvním roce při zrealizování této investice na 8 804 143 Kč. Roční tržby v prvním roce budou dle odhadu činit 5 270 845 Kč. V prvním roce tedy bude investice ztrátová, avšak po třech letech existence již začne generovat zisk, kdy v roce 2020 bude tento zisk 2 675 884 Kč a v roce 2021 dokonce 5 814 910 Kč. V dalších letech se předpokládá nárůst zisku ještě výrazněji, jelikož už nebudou hrazeny splátky úvěru, a tudíž výrazně klesnou roční náklady.

Vizí společnosti je rozšířením kapacity umožnit stále se zvětšující klientele rychle a kvalitně opravovat nákladní vozidla v moderním prostředí autorizovaného servisu.

5.3 Popis podniku

5.3.1 Charakteristika podniku

Firma Domitruck, s.r.o. je od září 2008 autorizovaným servisem nákladních automobilů značky DAF. 1. dubna 2009 společnost otevřela vlastní servis, kde jsou k dispozici tři průjezdná stání vybavena veškerou potřebnou technikou pro bezproblémový chod podniku. Dále společnost disponuje lakovnou, která se

převážně věnuje lakování náhradních dílů na nákladní vozy, ale ani lakování osobních automobilů zde není výjimkou.

5.3.2 Charakteristika služeb

Ve společnosti jsou prováděny služby, které jsou spojeny zejména se servisem nákladních automobilů, především již zmiňované značky DAF. Tyto služby zajišťují pravidelně školení zaměstnanci. Služby jsou poskytovány již déle jak 8 let, za pomoci nejmodernější techniky a nástrojů pro co možná nejkvalitnější servis. Výhody využívání služeb autorizovaného servisu plynou zejména pro majitele automobilů v záruce, jelikož prováděním oprav v autorizovaném servisu nepřichází majitel o záruku na vozidle. Zároveň zde ale také mají jistotu kvalitně poskytnutých služeb majitelé vozidel, která již v záruce nejsou. V případě jakéhokoliv problému s provedenou službou má zákazník možnost reklamace.

5.3.3 Úspěchy společnosti

Za největší úspěch považuje vedení společnosti to, že vybuodovalo stabilní autorizované zastoupení značky DAF, která má několik let po sobě nejvyšší prodeje nákladních vozidel, tudíž se očekává stále rostoucí klientela. Tento úspěch se odráží ve vysoké spokojenosti zákazníků s vozidly i servisem. Za další úspěch považuje společnost každoroční nárůst obratu, a s tím spojený nárůst zisku.

5.3.4 Cíle a strategie

Cíle:

Hlavním cílem je jako u každého soukromého podniku navýšit zisk společnosti. Tento hlavní cíl se dělí do třech dílčích. Prvním dílčím cílem je získat nové zákazníky. Na základě tohoto cíle vzniká druhý cíl, a to zvýšit počet zakázek a jako třetí dílčí cíl společnosti je zvýšení rychlosti vyřízení zakázky.

Na základě výše popsaných cílů byly stanoveny cíle dle principu SMART. Jedná se o tyto:

- každoročně navyšovat počet zakázek alespoň o 10%;
- každoročně navyšovat tržby alespoň o 10%;
- zvýšit rychlost provedení zakázek alespoň o 30% v prvním roce od výstavby.

Strategie:

Rychle a kvalitně provést rozšíření servisu, vybavit jej nejmodernější technikou, což povede ke zvětšení stávající kapacity a následně k možnému navýšení počtu zakázek. Využívat nástrojů marketingového mixu k získání nových zákazníků. Pomocí nových a řádně zaškolených zaměstnanců urychlit vyřízení zakázky, a tím pádem zvýšit spokojenost zákazníků s rychlostí služeb. Vybavit servis nejmodernější technikou. Dalšími strategiemi pro zvýšení zisku může být například poskytování slevových akcí na pozáruční vozidla či nabízení takzvaných „full care“ smluv na nová vozidla DAF, které zavazují zákazníka k tříletému navštěvování domovského servisu.

5.4 Klíčové osobnosti

Jako nejdůležitější osoba zde figuruje zakladatel a jednatel společnosti Jaroslav Šebek, který je úspěšným podnikatelem, o čemž svědčí i to, že vlastní 4 společnosti, kde je také odpovědným zástupcem. Svou podnikatelskou činnost započal v roce 1996 jako fyzická osoba v oboru nákladní dopravy a posléze v roce 2001 založil společnost Nicotrans, a.s., věnující se převážně nákladní dopravě, nechybí zde však ani servis nákladních automobilů. Další založenou společností byl právě Domitruck, s.r.o., který se zabývá zejména servisem nákladních automobilů značky DAF. Nakonec figuruje také ve společnostech Partes Group, s.r.o. a JARYGROUP, s.r.o., kde je shodný předmět podnikání, a to výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Tyto společnosti vznikly v roce 2013 a 2014.

Další klíčová osoba je na pozici manažer servisu. Tuto pozici zastává člověk, který je diplomovaným specialistou v oboru ekonomie. Manažer je ve společnosti Domitruck, s.r.o. od doby založení vlastního servisu, tedy od roku 2009. Po celou dobu existence servisu dokázal společnost schopně vést, což je vidět na rostoucí tendenci obratu či zisku. K hlavní náplni jeho práce patří finanční kontrola servisu, marketing a vypracovávání různých analýz. Nedílnou součástí jeho práce je také získávání nové klientely a komunikace se zákazníky.

Neméně důležitá je také pozice vedoucího servisu. Tato pozice je obsazená člověkem, který sice nemá žádné vysokoškolské vzdělání, ale je nejvíce zkušenou osobou v oblasti servisu nákladních vozidel z celé společnosti. Jeho zkušenost vyplývá z profesní kariéry, kdy si prošel celým servisním procesem, od mechanika,

přes technika servisu až na post vedoucího, což svědčí o tom, že je velice zkušeným a ctízástivým člověkem. Vedoucí servisu dohlíží na celý chod servisu, jedná se s zákazníky, fakturuje zakázky a v případě jakéhokoliv problému je vždy nápomocný přijímacím technikům, kteří jsou jeho přímými podřízenými.

Přijímací technici přijímají práci od zákazníků a dále ji předávají mechanikům, na které také zároveň dohlíží a zodpovídají za práci, kterou provedou. V současné době jsou na tomto postu dvě osoby. Oba tyto technici mají již spoustu zkušeností a jsou ve společnosti od jejího počátku.

5.5 Produkty

Mezi služby autorizovaného servisu Domitruck, s.r.o. patří záruční i pozáruční servis značky DAF, pozáruční servis dalších značek nákladních automobilů, opravy po havárii plus veškeré řešení pojistných událostí s tímto spojených, opravy všech druhů návěsů, kontrola a seřizování brzd, ověřování tachografů, servis a doplňování klimatizací. Společnost dále opravuje autobusy značky BOVA a také nezávislé topení značky Eberspächer. Kromě těchto servisních služeb nabízí společnost zákazníkům 24 hodinové asistenční služby pod názvem Národní Daf Servis (NDS) v rámci tuzemska, ale také pod názvem International Truck Service (ITS) v rámci Evropy. V neposlední řadě je podnik vybaven lakovnou s poměrně širokým spektrem služeb. Lakují se zde osobní, užitkové, ale samozřejmě i nákladní vozidla včetně návěsů a také se zde provádí karosářské práce s lakováním spojené.

5.6 Analýza odvětví

Cílem této kapitoly je zhodnotit společnost v oblasti vnitřního a vnějšího prostředí. K tomuto zhodnocení bude využita SWOT analýza, která komplexně zahrnuje jak vnitřní tak vnější prostředí. Vnitřní prostředí je zastoupeno silnými a slabými stránkami společnosti, zatímco vnější prostředí příležitostmi a ohrožením.

5.6.1 SWOT analýza

Po konzultaci s vedením byly jako důležité faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat chod společnosti zvoleny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení zobrazené níže v tabulce č. 2.

Tabulka 2: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kvalita poskytovaných služeb 2. Otevírací doba 3. Dostupnost dílů 4. Dobré vztahy se zákazníky 5. Cena autorizovaných služeb 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Malá kapacita servisu 7. Nízký kreditní limit 8. Žádní externí prodejci
Příležitosti	Ohrožení
<ol style="list-style-type: none"> 9. Rozšíření spolupráce se sesterskou společností Nicotrans 10. Stále se zvětšující prodej automobilů DAF 11. Množstevní slevy originálních dílů 12. Prodej full care servisních smluv 	<ol style="list-style-type: none"> 13. Ostatní servisy DAF 14. Neautorizované servisy 15. Konkurence na straně neoriginálních dílů 16. Nízké ceny originálních dílů z Polska 17. Malý počet kvalitních mechaniků

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto faktory jsou poté seřazeny dle jejich důležitosti v následující tabulce.

Tabulka 3: Faktory podle důležitosti

Číslo faktoru	Název faktoru
4.	Dobré vztahy se zákazníky
1.	Kvalita poskytovaných služeb
6.	Malá kapacita servisu
17.	Malý počet kvalitních mechaniků
10.	Stále se zvětšující prodej automobilů DAF
12.	Prodej full care servisních smluv
5.	Cena autorizovaných služeb
9.	Rozšíření spolupráce se sesterskou společností Nicotrans
2.	Otevírací doba
3.	Dostupnost dílů
13.	Ostatní servisy DAF

7.	Nízký kreditní limit
11.	Množstevní slevy originálních dílů
14.	Neautorizované servisy
15.	Konkurence na straně neoriginálních dílů
16.	Nízké ceny originálních dílů z Polska
8.	Žádní externí prodejci

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky je vidět, že nejdůležitější jsou pro společnost dobré vztahy se zákazníky a následně kvalita poskytovaných služeb, což jsou dvě hlavní skutečnosti, na kterých si podnik dlouhodobě zakládá.

Následně byl Fullerovou metodou, sestaven takzvaný „Fullerův trojúhelník“, ve kterém se vždy porovnávají pouze dvě kritéria navzájem. Jako kritéria jsou zde jednotlivé faktory SWOT analýzy. Důležitější kritérium z dvojice je ve schématu č. 2 vyznačeno červenou barvou.

Schéma 2:Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17																
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2																
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17															
			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3															
				4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17														
					4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4														
						5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17													
							5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5													
								6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17												
									6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6												
										7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17											
											7	7	7	7	7	7	7	7	7	7											
												8	9	10	11	12	13	14	15	16	17										
													8	8	8	8	8	8	8	8	8										
														9	10	11	12	13	14	15	16	17									
															9	9	9	9	9	9	9	9									
																10	11	12	13	14	15	16	17								
																	10	10	10	10	10	10	10								
																		11	12	13	14	15	16	17							
																			11	11	11	11	11	11							
																				12	13	14	15	16	17						
																					12	12	12	12	12						
																						13	14	15	16	17					
																							13	13	13	13					
																								14	15	16	17				
																									14	14	14				
																										15	16	17			
																											15	15			
																												16	17		
																													16	16	
																														17	17

Zdroj: Vlastní zpracování

Po srovnání jednotlivých faktorů mezi sebou je potřeba sečíst ty preferovanější. Po sečtení se jednotlivé faktory vydělí celkovým počtem porovnání a získá se procentuální zastoupení, respektive váha každého z nich. Z důvodu, že nejméně důležitý faktor vyjde s nulovým číslem, je potřeba počet jednotlivých preferencí upravit o jednotku a celkový počet porovnání o počet faktorů, jelikož i nejméně důležitý faktor je pro společnost v určité míře důležitý, jinak by se do SWOT analýzy vůbec nemusel uvádět. Výsledný počet preferovanějších faktorů je vyobrazen v následující tabulce.

Tabulka 4: Vyhodnocení faktorů

faktor	Počet preferencí	Navýšený počet preferencí	Váha(%)	Upravená váha(%)	celkový podíl(%)
1	15	16	11,03%	10,46%	Silné stránky 39,87%
2	8	9	5,88%	5,88%	
3	7	8	5,15%	5,23%	
4	16	17	11,76%	11,11%	
5	10	11	7,35%	7,19%	
6	14	15	10,29%	9,80%	Slabé stránky
7	5	6	3,68%	3,92%	14,38%
8	0	1	0,00%	0,65%	
9	9	10	6,62%	6,54%	Příležitosti
10	12	13	8,82%	8,50%	26,14%
11	4	5	2,94%	3,27%	
12	11	12	8,09%	7,84%	
13	6	7	4,41%	4,58%	Ohrožení
14	3	4	2,21%	2,61%	19,61%
15	1	2	0,74%	1,31%	
16	2	3	1,47%	1,96%	
17	13	14	9,56%	9,15%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 4 vyšlo, že největší podíl mají silné stránky a příležitosti. Z tohoto výsledku vyplývá, že společnost by měla využít příležitostí pomocí svých silných stránek, tudíž investování do rozvoje společnosti je vhodnou příležitostí jak zvýšit zisky společnosti za předpokladu přetrvávající kvality služeb.

5.7 Marketingový plán

Marketingový plán bude proveden pomocí marketingového mixu 4P, který řeší 4 hlavní proměnné, a to produkt, cenu, distribuci a propagaci.

5.7.1 Produkt

Hlavní činností podniku je poskytování servisních služeb. Portfolio těchto služeb již bylo zmíněno v první kapitole, proto zde bude uvedena pouze stěžejní služba, kterou je autorizovaný servis značky DAF. Tato služba je pro společnost stěžejní z důvodu, že přináší společnosti nejvyšší zisk, jelikož převážná většina zákazníků vlastní vozidla značky DAF. Zároveň je také nejkvalitněji prováděnou službou, díky pravidelnému školení zaměstnanců na servis těchto nákladních automobilů. Také vybavení servisu je nejlépe přizpůsobeno této službě díky diagnostickému zařízení, pomocí kterého jsou mechanici schopni rozeznat jakoukoliv závadu na automobilu.

5.7.2 Cena

Cena produktu je stanovená dle hodinové sazby, která činí 950 Kč za servisní práce na modelové řadě EURO 6¹ a 750 Kč za opravu nižších modelových řad. V této ceně je odražena kvalifikovaná práce mechanika a samozřejmě také potřeba diagnostického zařízení, které musí být pravidelně za poplatek aktualizováno. Ve srovnání se servisy jiných autorizovaných značek poskytuje společnost velice příznivé ceny, jelikož například hodinová sazba autorizovaného servisu Scania činí 1150 Kč, či sazba servisu Mercedes, která je 1350 Kč za hodinu. Cílem nižší hodinové sazby společnosti Domitruck, s.r.o. je udělat servis dostupným a zároveň motivovat dopravce ke koupi vozů právě značky DAF, a tím pádem zvětšení klientely servisu.

5.7.3 Distribuce

Co se týče distribuce služeb, společnost provádí opravy převážně ve svém servisu. Nicméně portfolio služeb společnosti zahrnuje také ITS či NDS asistenční službu, která obsahuje příjezd mechanika přímo k porouchanému vozidlu a následné vyřešení drobné opravy přímo na místě, popřípadě vyřešení odtahu vozidla do servisu. Tato služba je dostupná 24 hodin denně, proto v případě jakékoliv poruchy je mechanik připraven vyrazit do terénu.

¹ Modelová řada EURO 6 je nejnovější řada nákladních vozidel DAF vyrobená od roku 2015

5.7.4 Propagace

Cílovou skupinou společnosti Domitruck, s.r.o. jsou majitelé dopravních podniků. Proto jako nejlepší varianta propagace byl zvolen přímý marketing, tudíž navštěvování nových potenciálních zákazníků a seznamování s výhodami vozů DAF a s tím spojeným servisem. Jako další nástroj propagace bude využit centrální marketing, kdy budou potenciálním zákazníkům rozesílány poštou nebo e-mailem letáky s uvedenými službami společnosti a jejich výhodami. Jako poslední forma marketingu se jeví výhodně také PR články v odborných časopisech. Výhodou těchto druhů propagace je konkrétní zacílení na dané spektrum zákazníků a zároveň téměř žádné výdaje s tím spojené.

5.8 Výrobní plán

5.8.1 Postup provedení služeb

Vše začíná u zákazníka, který zavolá do společnosti a objedná si danou službu, zpravidla opravu vozidla, u přijímacího technika. Samozřejmě zákazník také může zavolat přímo vedoucímu či manažerovi společnosti a ti ve většině případů vše vyřeší a následně zaúkolují technika. Po telefonické domluvě zákazník přijíždí do servisu, kde se ho opět ujme přijímací technik a sepíše společně zakázku. Když je zakázka s informacemi o požadovaných opravách sepsána, zákazník odjíždí. Technik předá zakázku mechanikovi, který nejdříve zanalyzuje sepsané závady, a poté na zakázce začne pracovat. Po skončení prací mechanik předá hotovou zakázku opět technikovi a ten volá zákazníkovi a uvědomuje ho o výsledku provedených prací. Zákazník poté přebírá opravené vozidlo a dostává kopii zakázkového listu spolu s fakturou, kde stvrzuje převzetí vozidla.

Většinu oprav provádí stávající zaměstnanci, nicméně na některé služby využívá firma outsourcingové společnosti. Jedná se například o rovnání rámců vozidel či výměnu čelních oken, na které jsou zapotřebí speciální zařízení.

5.8.2 Zařízení a materiál

Opravy probíhají za pomoci nejmodernější techniky, ať už válcové zkušebny brzd, pístových zvedáků, geometrické stanice, pneumatického nářadí či jiného vysoce

kvalitního náradí. Nejdůležitější nástrojem je však diagnostické zařízení, na základě kterého se zjistí většina závad na vozidle.

Převážná většina dílů potřebných na opravu vozidel je dodávána společností DAF TRUCK N.V., která je oficiálním dodavatelem originálních vysoce kvalitních DAF, TRP dílů. Pokud chce zákazník ušetřit, je tu také možnost dodání neoriginálních dílů například společnostmi Teratti, s.r.o. či RALPARTS, s.r.o.

Společnost také disponuje vlastními skladovacími prostory, ve kterých je uložen nejčastěji využívaný montážní materiál, či díly s vysokou obrátkovostí.

5.9 Finanční plán

Tento plán zahrnuje kalkulaci celkových nákladů, ale také předpokládaných výnosů. Náklady jsou pouze orientační, jelikož pro přesné vyčíslení projektu je potřeba mít zpracovanou projektovou dokumentaci, viz. předchozí kapitola. Do plánování je nutné zahrnout investiční náklady, tedy náklady na rozšíření servisu o dvě průjezdná stání a vybavení prostor, dále roční mzdové náklady a režijní náklady, které budou obsahovat náklady na elektrickou energii, plyn a vodu. Nelze ovšem také zapomenout na náklady spojené s materiálem.

Veškeré náklady i výnosy jsou brány pouze za rozšířenou část. Nejsou v nich tedy zakomponovány žádné položky stávajícího podniku, aby byl co možná nejpřesněji vidět přínos investice.

5.9.1. Náklady na investici

Do rozšíření servisu jsou započteny všechny položky, které se na rozšíření podniku podílí, konkrétně položky 1-19 z orientačního projektového plánu. Po sečtení těchto položek vyjde částka 6 510 611 Kč, která bude dle zákona rovnoměrně odepisována 30 let. Dále bude potřeba rozšířit olejové hospodářství, které by mělo orientačně stát 691 633 Kč, jelikož nepůjde o celou novou výstavbu, nýbrž jen o jeho rozšíření. Jeho původní cena bude tedy vynásobena koeficientem 0,3. Olejové hospodářství je zařazeno do čtvrté odpisové skupiny a bude tedy odepisováno 20 let. Do vybavení servisu patří také různé zvedáky či zkušebny, které jsou zařazeny do příslušných odpisových skupin. Ceny jednotlivých položek jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 5: Náklady na pořízení objektu

Nákladová položka	pořizovací cena
konstrukce servisu	6 510 611 Kč
olejové hospodářství (soustava vedení)	691 663 Kč
2-pístový zvedák	1 017 079 Kč
hydraulicko pneumatický zvedák	508 200 Kč
robur f1-21	79 651 Kč
robur k32	85 647 Kč
odsávání výfuk.plynů	184 206 Kč
válcová zkušebna brzd	1 129 084 Kč
měření geometrie	275 032 Kč
emisní stanice	238 370 Kč
detektor vůlí před. Nápravy	234 133 Kč
celkem	10 953 675 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové investiční náklady na rozšíření servisu činní 10 953 675 Kč, na které si společnost vezme úvěr 11 mil. Kč od České spořitelny, kde čerpala úvěr již při svém založení a tudíž zde má velmi výhodné úvěrové podmínky. Při úvěru do 20 mil. Kč a splatností do 5 let, činní úrokové procento pouze 2,05 % + plovoucí sazba 1M PRIBOR, která je v současné době 0,2 %, tudíž celkové úvěrové procento bude 2,25 %. Takto nízké procento má společnost především díky bezproblémovému splácení, každoročnímu vykazování zisku a samozřejmě také majetku v hodnotě 50 mil. Kč korun, který je pro investora dostatečnou jistotou v případě jakýchkoliv problémů.

5.9.2. Roční náklady

Jako další náklady, které musí společnost hradit každý měsíc, respektive každý rok, jsou provozní náklady. Do těchto nákladů jsou započteny mzdové, materiální a režijní náklady.

Mzdové náklady

S rozšířením servisu je potřeba přijmout nové mechaniky. Po konzultaci s vedoucím servisu bylo rozhodnuto, že do nových prostor se najme 6 mechaniků.

Náklady na jednoho mechanika vychází z interních průměrných hrubých mezd 30 000 Kč. Samozřejmě k této mzdě musí být připočteny náklady na sociální a zdravotní pojištění. V kalkulaci bude také následně bráno v úvahu zvyšování mezd, které souvisí s inflací a zvyšováním zisku společnosti. Počítá se zvyšováním mzdových nákladů každoročně o 5 %. Níže v tabulce č. 6 jsou uvedeny roční náklady na jednoho zaměstnance, na 6 zaměstnanců a poté celkové mzdové náklady pro jednotlivé roky.

Tabulka 6: Mzdy

Mzdy				
	hrubá měsíční mzda	zdravotní a sociální pojištění	celkové mzdové náklady/měsíc	celkové mzdové náklady/rok
1 mechanik	30 000 Kč	10 200 Kč	40 200 Kč	482 400 Kč
6 mechaniků	180 000 Kč	61 200 Kč	241 200 Kč	2 894 400 Kč
Roční mzdy				
2017	2018	2019	2020	2021
2 894 400 Kč	3 039 120 Kč	3 191 076 Kč	3 350 630 Kč	3 518 161 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na materiál

Náklady na materiál jsou vypočteny z auditorských zpráv minulých let, kde je možno vidět, kolik tyto náklady činily v jednotlivých letech. Po porovnání s tržbami bylo vypočteno, že průměrné náklady za rok jsou rovny přibližně polovině celkových tržeb. Náklady v nadcházejících letech jsou tedy vypočteny vynásobením odhadovaným počtem zakázek a polovinou průměrné tržby za zakázku. Počty zakázek jsou uvedeny dále. Zde je přiložena pouze tabulka s konečnými náklady za materiál.

Tabulka 7: Náklady na materiál

Náklady na materiál				
2017	2018	2019	2020	2021
2 635 423 Kč	4 427 510 Kč	6 198 514 Kč	9 917 622 Kč	14 008 641 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Režijní náklady

Režijní náklady byly vypočteny odhadem z nákladů minulých let, kdy se předpokládá, že náklady na rozšířenou část budou u plynu ze dvou třetin, jelikož plyn se spotřebovává pouze na dílně, a ta se nyní rozšíří právě o dvě třetiny. U vody a elektřiny budou ceny poloviční z důvodu, že do těchto nákladů jsou započteny i administrativní prostory a lakovna. Dále se předpokládá, že s růstem počtu zakázek porostou také tyto náklady. Režijní náklady minulých let, ze kterých se vycházelo, jsou uvedeny v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Energie společnosti Domitruck, s.r.o. z minulých let

Přehled energií			
	2013	2014	2015
Plyn	320 176	174 054	144 585
Voda	159 715	159 807	183 247
Elektrická energie	579 383	333 295	349 371

Zdroj: Domitruck, s.r.o.

V tabulce č. 9 jsou poté vypočítány náklady na rozšiřující část. Kromě nákladů za energie jsou zde započítány také roční splátky úvěru. Splátky jsou vypočítány pomocí kalkulátoru. Kompletní rozvrh splátek bude uveden v příloze č. 4.

Tabulka 9: Režijní náklady

Režijní náklady					
	2017	2018	2019	2020	2021
plyn	95 426 Kč	104 969 Kč	115 466 Kč	127 012 Kč	139 713 Kč
voda	91 624 Kč	100 786 Kč	110 864 Kč	121 951 Kč	134 146 Kč
elektřina	174 686 Kč	192 154 Kč	211 369 Kč	232 506 Kč	255 757 Kč
splátka úvěru	2 328 129 Kč	2 328 129 Kč	2 328 129 Kč	2 328 129 Kč	2 328 129 Kč
celkem	2 689 864 Kč	2 726 038 Kč	2 765 828 Kč	2 809 598 Kč	2 857 745 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpisy

Do odepisování je zařazen veškerý majetek, který svou vstupní cenou přesahuje 40 000 Kč a jeho provozně technická funkce je delší než jeden rok. Do tohoto majetku

spadá již dříve zmíněná konstrukce servisu a dále také veškeré jeho vybavení. Dle zákona o daňových odpisech je majetek rozdělen do odpisových skupin, kdy každá skupina má jinak dlouhou dobu odepisování a s tím také spojený odpisový koeficient.

V tabulce č. 10 jsou uvedeny pouze částky odpisů po dobu pěti let. Kompletní tabulka odpisů bude přiložena v příloze č. 5.

Tabulka 10: Odpisy

Odpisy					
	2017	2018	2019	2020	2021
Odpisová sk. 1	375 324 Kč	750 647 Kč	750 647 Kč		
Odpisová sk. 3	103 113 Kč	196 852 Kč	196 852 Kč	196 852 Kč	196 852 Kč
Odpisová sk. 4	14 871 Kč	35 621 Kč	35 621 Kč	35 621 Kč	35 621 Kč
Odpisová sk. 5	91 149 Kč	221 361 Kč	221 361 Kč	221 361 Kč	221 361 Kč
Odpisy celkem	584 456 Kč	1 204 481 Kč	1 204 481 Kč	453 834 Kč	453 834 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Roční náklady celkem

V následující tabulce jsou sečteny veškeré roční náklady uvedené výše, které musí společnost vynaložit v závislosti s rozšířením servisu.

Tabulka 11: Celkové roční náklady

Celkové roční náklady					
	2017	2018	2019	2020	2021
Mzdové náklady	2 894 400 Kč	3 039 120 Kč	3 191 076 Kč	3 350 630 Kč	3 518 161 Kč
Režijní náklady	2 689 864 Kč	2 726 038 Kč	2 765 828 Kč	2 809 598 Kč	2 857 745 Kč
Náklady na materiál	2 635 423 Kč	4 427 510 Kč	6 198 514 Kč	9 917 622 Kč	14 008 641 Kč
Odpisy	584 456 Kč	1 204 481 Kč	1 204 481 Kč	453 834 Kč	453 834 Kč
celkem	8 804 143 Kč	11 397 148 Kč	13 359 899 Kč	16 531 684 Kč	20 838 382 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.9.3. Roční tržby

Tržby společnosti generované díky rozšíření servisu budou vycházet z průměrného výdělku na zakázku a průměrného počtu zakázek. Tržby minulých let jsou známé z výročních zpráv dostupných na portálu justice. Počet zakázek minulých let je dán na základě rozhovoru s vedoucím servisu, který tento počet získal z interního informačního systému společnosti. Hodnoty zakázek a průměrné tržby na zakázku jsou znázorněny v tabulce č. 12.

Tabulka 12: Zakázky a průměrné tržby v letech 2012 - 2015

Zakázky v letech 2012 - 2015				
	2012	2013	2014	2015
Počet zakázek	2182	2499	2597	3073
Průměrná tržba/zakázka	12 790 Kč	13 920 Kč	14 194 Kč	13 790 Kč

Zdroj: Domitruck, s.r.o.

Na základě těchto informací se vypočítal průměrný výdělek na zakázku, průměrný roční nárůst počtu zakázek a následně jejich konkrétní hodnoty. Počty zakázek v jednotlivých letech jsou vynásobeny průměrným výdělkem na zakázku, který v tomto případě činí 13 674 Kč. Tímto vznikne predikce tržeb následujících let. Tržby pro jednotlivé roky jsou zobrazeny v tabulce č. 13.

V úvahu je samozřejmě bráno, že zpočátku prostory nebudou využity na 100 %, jelikož se předpokládá, že nárůst zakázek bude pozvolný stejně tak, jako tomu bylo doposud. Navíc bude nutné získávat nové zákazníky na základě marketingových nástrojů a také průběžně školit nové zaměstnance, aby dosahovali takové kvality a rychlosti prováděných služeb jako současní mechanici.

Tabulka 13: Roční tržby

Roční tržby					
	2017	2018	2019	2020	2021
Počet zakázek bez rozšíření	3855	4317	4533	4533	4533
Počet zakázek po rozšíření	4240	4965	5440	5984	6582
Nárůst zakázek v %	10%	15%	20%	32%	45%
Počet nových zakázek	578	863	1360	1813	2267
Tržby z nových zakázek	5 270 845 Kč	8 855 020 Kč	12 397 028 Kč	19 835 244 Kč	28 017 283 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce tržeb, předpokládá se, že pokud by společnost svoje prostory nerozšiřovala, počet zakázek a s tím spojené tržby by se v roce 2019 ustálily a dále už by z kapacitních důvodů nerostly. Naproti tomu při rozšíření servisu se předpokládá nárůst zakázek o 45 % oproti rokům 2019 - 2021. Oproti roku 2017 bez rozšíření je tento nárůst dokonce 71 %, ale tento údaj není úplně relevantní, jelikož v tomto čísle je zahrnut také nárůst zakázek v současných prostorech. Tento nárůst určitě nemusí být konečný, jelikož při rozšíření o 2 průjezdná stání by se čistě matematicky mělo obstarat o dvě třetiny zakázek více, než kdyby se servis nerozšiřoval. Pokud se vezme v úvahu to, že na stání s montážní jámou se provádí nejvíce oprav, může být tento nárůst ještě vyšší.

5.9.4. Roční zisk

Roční zisky společnosti za rozšiřující část jsou vypočítány na základě předchozích kalkulací. V prvním roce od kompletního rozšíření, tedy v roce 2018 bude navíc do tržeb společnosti také započítána vratka na DPH, která činí 1 901 042 Kč. Jak je vidět v tabulce č. 14, investice zpočátku bude ztrátová, nicméně v roce 2020 začne generovat zisk a v roce 2021 by měl být již dokonce téměř 6 mil. Kč. Ještě vyšší nárůst je pak předpokládán v roce 2022, kdy bude již kompletně splacen úvěr. Nebere se zde v úvahu inflace a možná změna daňové sazby.

Tabulka 14: Roční zisk

Roční zisk					
	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby	5 270 845 Kč	10 756 062 Kč	12 397 028 Kč	19 835 244 Kč	28 017 283 Kč
Náklady	8 804 143 Kč	11 397 148 Kč	13 359 899 Kč	16 531 684 Kč	20 838 382 Kč
Zisk před zdaněním	-3 533 297 Kč	-641 086 Kč	-962 871 Kč	3 303 560 Kč	7 178 901 Kč
Daň 19%	0	0	0	627 676 Kč	1 363 991 Kč
Zisk po zdanění	-3 533 297 Kč	-641 086 Kč	-962 871 Kč	2 675 884 Kč	5 814 910 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 15 je znázorněn finanční tok prostředků spojených s investicí. Finanční tok neboli cash flow je vypočítán nepřímou metodou, tudíž v tomto případě jsou od nákladů odečteny odpisy a tím vzniknou skutečné výdaje společnosti, které musí být ročně uhrazeny. Je zde také vidět jak se bude kumulovat zůstatek a za předpokladu, že se v roce 2022 příjmy společnosti zvýší na základě dalšího zvýšení zakázek o 5 %, ale hlavně díky splacenému úvěru, bude k 1. 3. 2022 již plně navrácena investice včetně jejich prvotních prodělků.

Tabulka 15: Předpokládané cash flow

Předpokládané cash flow					
	2017	2018	2019	2020	2021
Příjmy	5 270 845 Kč	10 756 062 Kč	12 397 028 Kč	19 835 244 Kč	28 017 283 Kč
Výdaje	8 219 687 Kč	10 192 668 Kč	12 155 418 Kč	16 077 850 Kč	20 384 548 Kč
CF před zdaň.	-2 948 842 Kč	563 394 Kč	241 609 Kč	3 757 394 Kč	7 632 735 Kč
CF po zdanění	-2 948 842 Kč	456 349 Kč	195 704 Kč	3 043 489 Kč	6 182 515 Kč
Zůstatek	-2 948 842 Kč	-2 492 492 Kč	-2 296 789 Kč	746 701 Kč	6 929 216 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.10 Hodnocení rizik

Největšími riziky pro společnost je nedostatek zakázek a kvalitní pracovní síly. Počet zakázek lze částečně ovlivnit propagací servisu, ať už na základě marketingových nástrojů či doporučením od stávajících zákazníků. Proto je důležité provádět veškeré služby kvalitně a zodpovědně. Může však nastat i situace, kdy pokles zakázek společnost neovlivní a to například v případě ekonomické krize, či snížení kvality vozidel DAF. Ke zmírnění dopadu situace si společnost vytváří rezervy.

S kvalitní pracovní silou je to poněkud složitější, jelikož je do určité míry dána osobností člověka. Ta bohužel ovlivnit nejde. Co ale ovlivnit jde, je kvalifikovanost pracovníka. Aby se předešlo nekvalitně provedené práci, jsou zaměstnanci pravidelně školeni. Noví zaměstnanci jsou kromě školení zpočátku přiřazeny ke zkušenému pracovníkovi, který má nad nimi dohled a je jim plně k nápomoci. Zpravidla noví zaměstnanci dostávají nejdříve jednodušší zakázky, které ale postupně nabírají na složitosti. K zamezení nekvalitně provedené práce je také zavedena tří měsíční zkušební lhůta, ve které se ukáže, zda je zaměstnanec dostatečně zručný.

Dalším rizikem je samozřejmě konkurence. K prevenci proti tomuto riziku slouží pravidelné sledování portfolia služeb konkurentů a také jejich nabízené ceny.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vypracovat podklady, které by sloužily jako součást žádosti o úvěr na realizaci projektu rozšíření opravárenských prostor společnosti Domitruck, s.r.o.

V první části práce byla provedena analýza současného stavu podniku, kde bylo zjištěno, že trend společnosti je stále rostoucí, což je viditelné na postupně se zvyšujícím obratu, kdy v roce 2010 činil 31 985 tis. Kč, zatímco v roce 2015 byl tento obrat již 45 557 tis. Kč. Právě tato skutečnost byla impulsem pro vypracování projektu na rozšíření opravárenských prostor. Pro projekt byly stanoveny cíle, kterých by chtěla společnost realizací projektu dosáhnout a také nástroje pro jejich dosažení. Pomocí interní dokumentace z původní výstavby společnosti Domitruck, s.r.o. byla odhadnuta cena spojená s rozšířením prostor na 10 953 675 Kč. Na závěr této části byl také vypracován harmonogram realizace, na kterém je vidět, jak by jednotlivé činnosti realizace mohly probíhat.

V další části byly uvedeny skutečnosti spojené s žádostí o úvěr, konkrétně důvody pro čerpání úvěru, dále co by si měl podnikatel před žádostí o úvěr vypracovat či možnosti jaké dnešní banky umožňují. Následně byly vypsány konkrétní podmínky pro získání úvěru u Komerční banky, které byly zjištěny na základě rozhovoru s pracovníkem této společnosti.

Třetí část práce se věnovala vytvoření podnikatelského plánu, který bude sloužit jako podklad pro realizaci projektu. V úvodu plánu byla nejdříve zmíněna historie podniku, následně vypsány klíčové osobnosti a produkty, kterým se společnost věnuje. Následovala analýza odvětví, která byla provedena pomocí SWOT analýzy. Pomocí této analýzy bylo zjištěno, že nejvíce bodů získaly silné stránky a příležitosti společnosti, z čehož vychází pro společnost vhodná příležitost pro rozvoj společnosti za předpokladu přetrvávající kvality služeb.

V další části podnikatelského plánu byl uveden marketingový plán společnosti pomocí marketingového mixu 4P. Tento nástroj sloužil k určení hlavního produktu společnosti, kterým je servis nákladních vozidel značky DAF, dále k určení ceny, která je tvořena tak, aby byla společnost konkurenceschopná v porovnání s dalšími autorizovanými servisy. Zmíněna byla také distribuce a propagace. Zatím co distribuce není v souvislosti s povahou společnosti některak důležitá, propagace je jako v každé

společnosti důležitým nástrojem k získávání zákazníků. Jako nejlepším způsobem propagace byl vybrán přímý marketing, centrální marketing a PR články v odborných časopisech.

Na závěr byl vypracován finanční plán a poté zhodnocena největší rizika projektu. Ve finančním plánu byly vyčísleny náklady a výnosy spojené s realizací projektu, které byly rozpočítány do jednotlivých let. Do nákladů byly započítány výše splátek, které souvisejí s celkovou částkou potřebnou pro rozšíření, dále mzdové, režijní a materiálové náklady a také odpisy.

Celkové náklady v prvním roce byly stanoveny na 8 804 143 Kč, v druhém roce na 11 397 148 Kč a postupně se dále zvyšovaly v závislosti na rostoucím počtu zakázek. Výnosy byly odhadnuty v prvním roce na 5 270 845 Kč, ve druhém roce na 8 855 020 Kč a dále rostly vyšším tempem než náklady, tudíž v roce 2020 by již investice měla generovat zisk ve výši 2 675 884 Kč. Zisk by měl i v následujících letech stále růst. Z tabulky cash flow je vypočítána návratnost investice, která by se měla uskutečnit v roce 2022, kde by měly příjmy výrazně vzrůst, jelikož budou ukončeny splátky úvěru, které tvoří podstatnou složku nákladů.

I Summary & keywords

The aim of the thesis was to innovate a business plan for the company Domitruck Ltd. This means make every necessary details, which would serve as a part of the loan application for implementation of the repair space expand project.

In the first part of own work was described present situation of the company, reasons for the service expanding and schedule of the realization. In this part were also detected terms for getting a loan from particular bank, Komerčníbanka.

Second part was dedicate to a business plan, where were described key personalities and services, followed by a SWOT analysis, marketing mix 4P and complete financial plan associated with the expansion of the company. At the end of this part were noticed risks associated with the realization of the project.

Keywords

Business plan

Schedule of the realization

SWOT analysis

Marketing mix 4P

Financial Plan

II Zdroje

Beránek, J., & Kotek, P. (2003). Řízení hotelového provozu (3., přeprac. vyd.). Praha: MAG Consulting.

Blackwell, E. (1993). Podnikatelský plán. Praha: Readers International.

Čížinská, R., & Marinič, P. (2010). Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Dedouchová, M. (2001). Strategie podniku (Vyd. 1.). Praha: C.H. Beck.

Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí (Vyd. 1.). V Praze: C.H. Beck.

Edwin T. Crego, Peter D. Schiffrin, James C. Kauss., E. T. C. , P. D. S. , J. C. K. (1995). How to write a business plan [Online] (4th ed.). Watertown, MA: American Management Association.

Fotr, J., & Souček, I. (2005). Podnikatelský záměr a investiční rozhodování (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Hanzelková, A. (2013). Business strategie: krok za krokem (Vyd. 1.). V Praze: C.H. Beck.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1996). Založení a řízení nového podniku (1. vyd.). Praha: Victoria Publishing.

Koráb, V., Režňáková, M., & Peterka, J. (c2007). Podnikatelský plán (Vyd. 1.). Brno: ComputerPress.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). Marketing management (1. vyd. [i.e. 3. vyd.]). Praha: Grada.

Kowalská, R. (2014). Ekonomika pro střední zdravotnické školy (Vyd. 1.). Praha: Grada.

McKeever, M. P. (2014). How to write a business plan (12th edition.). Berkeley, CA: Nolo.

Mulačová, V., & Mulač, P. a kolektiv. (2013). Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada

Srpová, J. (2011). Podnikatelský plán a strategie (1. vyd.). Praha: Grada.

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů (1. vyd.). Praha: Grada.

- Staňková, A. (2007). Podnikáme úspěšně s malou firmou (Vyd. 1.). V Praze: C.H. Beck.
- Struck, U. (1992). Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu (Vyd. 1.). Praha: Management Press.
- Škodová-Parmová, D. (2004). Řízení služeb: přednášky (1. vyd.). V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2009). Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy (Vyd. 1.). Praha: C.H. Beck.
- Veber, J. (2000). Management: základy, prosperita, globalizace (Vyd. 1.). Praha: Management Press.
- Veber, J., & Srpová, J. (2008). Podnikání malé a střední firmy (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
- Zamazalová, M. (2009). Marketing obchodní firmy (1. vyd.). Praha: Grada..
- Zuzák, R., & Königová, M. (2009). Krizové řízení podniku (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
- Emisní přístroj AVL DiCom 4000. (2002). AVL Čechy spol. s r.o. [online]. Dostupné z: <http://www.avlcechy.cz/ditest-dicom.html>
- Nový Občanský zákoník. (2016). Podnikatel [online]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/uplne/#cast1>
- Občanský zákoník. (2016). Business center [online]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
- Pneumaticko-hydraulické zvedáky. (2012). PROFO HK, a.s. [online]. Dostupné z: <http://www.profo.cz/zvedaky/pro-montazni-jamy/pneumaticko-hydraulicke-zvedaky/>
- Podhora, R. (2013). Analýza služeb vybraného podniku z oboru nákladní dopravy a návrh variant na zefektivnění poskytovaných služeb (bakalářská práce). Dostupné z: https://wstag.jcu.cz/StagPortletsJSR168/KvalifPraceDownloadServlet?typ=1&a_dipidno=28661
- Splátkový kalendář. (2016). Finance [online]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/kalkulacky-a-aplikace/splatkovy-kalkulator/>
- Výroční zpráva Domitruck, s.r.o. (2010 - 2014). [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=87916>

Zítková, P. (2014). Chystáte se investovat, ale chybí peníze? Jaké investiční úvěry nabízí tuzemské banky. Hospodářské noviny. [Online]. Dostupné z:<http://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-62701250-chystate-se-investovat-ale-chybi-penize-jake-investicni-uvery-nabizi-tuzemske-banky>

III Seznam tabulek, grafů, obrázků a schémat

Tabulka 1: Orientační ceny jednotlivých položek projektu

Tabulka 2: SWOT analýza

Tabulka 3: Faktory podle důležitosti

Tabulka 4: Vyhodnocení faktorů

Tabulka 5: Náklady na pořízení objektu

Tabulka 6: Mzdy

Tabulka 7: Náklady na materiál

Tabulka 8: Energie společnosti Domitruck, s.r.o. z minulých let

Tabulka 9: Režijní náklady

Tabulka 10: Odpisy

Tabulka 11: Celkové roční náklady

Tabulka 12: Zakázky a průměrné tržby v letech 2012 - 2015

Tabulka 13: Roční tržby

Tabulka 14: Roční zisk

Tabulka 15: Předpokládané cash flow

Graf 1: Obrat společnosti

Graf 2: Počet zakázek

Graf 3: Rychlost služeb

Obrázek 1: Porterův model pěti sil

Obrázek 2: Doporučená forma uspořádání faktorů SWOT analýzy

Obrázek 3: Strategie SWOT analýzy

Obrázek 4: Marketingový mix

Obrázek 5: Logo společnosti

Schéma 1: Organizační schéma společnosti

Schéma 2: Fullerův trojúhelník

IV Seznam příloh

Příloha 1: Ceny jednotlivých položek projektu

Příloha 2: Harmonogram realizace výstavby

Příloha 3: Podnikatelský záměr podle Komerční banky

Příloha 4: Kompletní splátkový kalendář

Příloha 5: Kompletní souhrn odpisů

Příloha 1: Ceny jednotlivých položek projektu

	kusy	koeficient	ceny CB Stav	ceny ostatní	celková cena	cena s koeficientem	celková cena s koeficientem
zemní práce	1	0,3	283 715,00 Kč		283 715,00 Kč	85 114,50 Kč	85 114,50 Kč
základy	1	0,3	1 315 258,00 Kč		1 315 258,00 Kč	394 577,40 Kč	394 577,40 Kč
svislé konstrukce	1	0,3	4 136 142,00 Kč		4 136 142,00 Kč	1 240 842,60 Kč	1 240 842,60 Kč
podlaha	1	0,3	2 089 615,00 Kč		2 089 615,00 Kč	626 884,50 Kč	626 884,50 Kč
lešení	1	0,3	434 838,00 Kč		434 838,00 Kč	130 451,40 Kč	130 451,40 Kč
vnitřní kanalizace	1	0,3	320 549,00 Kč		320 549,00 Kč	96 164,70 Kč	96 164,70 Kč
vnitřní vodovod	1	0,3	450 910,00 Kč		450 910,00 Kč	135 273,00 Kč	135 273,00 Kč
vnitřní plynovod	1	0,3	77 153,00 Kč		77 153,00 Kč	23 145,90 Kč	23 145,90 Kč
světlík	2	1	333 060,00 Kč		666 120,00 Kč	333 060,00 Kč	666 120,00 Kč
izolace	1	0,3	506 250,00 Kč		506 250,00 Kč	151 875,00 Kč	151 875,00 Kč
elektromontáže	1	0,2	2 144 640,00 Kč		2 144 640,00 Kč	428 928,00 Kč	428 928,00 Kč
slaboproud	1	0,3	536 083,00 Kč		536 083,00 Kč	160 824,90 Kč	160 824,90 Kč
rozvod vzduchu	1	1	55 954,00 Kč		55 954,00 Kč	55 954,00 Kč	55 954,00 Kč
vícepráce	1	0,1	3 546 844,00 Kč		3 546 844,00 Kč	354 684,40 Kč	354 684,40 Kč
vrata s dveřmi	2	1		114 950,00 Kč	229 900,00 Kč	114 950,00 Kč	229 900,00 Kč
vrata bez dveří	2	1		99 950,00 Kč	199 900,00 Kč	99 950,00 Kč	199 900,00 Kč
okno	4	1		9 500,00 Kč	38 000,00 Kč	9 500,00 Kč	38 000,00 Kč
dveře	1	1		18 500,00 Kč	18 500,00 Kč	18 500,00 Kč	18 500,00 Kč
podlaha	330	1		1 041,00 Kč	343 530,00 Kč	1 041,00 Kč	343 530,00 Kč
olej. Hosp (soustava vedení)	1	0,3		1 905 408,00 Kč	1 905 408,00 Kč	571 622,40 Kč	571 622,40 Kč
robur f1-21	1	1		47 628,00 Kč	47 628,00 Kč	47 628,00 Kč	47 628,00 Kč
robur k32	1	1		52 584,00 Kč	52 584,00 Kč	52 584,00 Kč	52 584,00 Kč
odkouření roburu	2	1		10 135,00 Kč	20 270,00 Kč	10 135,00 Kč	20 270,00 Kč
spuštění roburů	1	1		10 500,00 Kč	10 500,00 Kč	10 500,00 Kč	10 500,00 Kč
montáž roburů	2	1		2 814,00 Kč	5 628,00 Kč	2 814,00 Kč	5 628,00 Kč
válcová zkušebna brzd	1	1		933 127,00 Kč	933 127,00 Kč	933 127,00 Kč	933 127,00 Kč
2-pístový zvedák	1	1		840 561,00 Kč	840 561,00 Kč	840 561,00 Kč	840 561,00 Kč
hydraulicko pneumatický zvedák	3	1		140 000,00 Kč	420 000,00 Kč	140 000,00 Kč	420 000,00 Kč
odsávání výfuk.plynů	1	1		152 236,00 Kč	152 236,00 Kč	152 236,00 Kč	152 236,00 Kč
měření geometrie	1	1		227 299,00 Kč	227 299,00 Kč	227 299,00 Kč	227 299,00 Kč
emisní stanice	1	1		197 000,00 Kč	197 000,00 Kč	197 000,00 Kč	197 000,00 Kč
detektor vůlí před. nápravy	1	1		193 498,00 Kč	193 498,00 Kč	193 498,00 Kč	193 498,00 Kč
celkem bez DPH					22 399 640,00 Kč	7 840 725,70 Kč	9 052 623,70 Kč
celkem vč. DPH 21%							10 953 674,7 Kč

Příloha 3: Podnikatelský záměr podle Komerční banky

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Podnikatelský záměr by měl zahrnovat:

- jednoznačnou představu klienta o podnikatelských aktivitách v dalších obdobích
- cíl klientova podnikání a způsob dosažení tohoto cíle
- jasný propočítatelnost investovaných prostředků vč. specifikace předpokladů

Základní údaje o podnikatelském subjektu

- identifikace klienta (název firmy / jméno, příjmení FOP, IČO / RČ, sídlo obchodní společnosti / sídlo a trvalé bydliště FOP)
- datum zápisu do OR
- datum zahájení činnosti
- OKEČ
- specifikace oblastí podnikání (popis jednotlivých činností včetně jejich podílu na tržbách, určení převažující činnosti)
- převažující předmět činnosti

Vlastnictví a management

- vlastnická struktura (společníci, jednatelé – viz šablona VLMASTAF)
- majetkové podíly v jiných obchodních společnostech
- dosavadní oblasti podnikání/ zkušenosti vlastníků a managementu
- kvalifikace managementu / vlastníků

Shrnutí podnikatelského záměru a jeho rizika

- 1. Podnikatelský záměr (popis obchodní nebo výrobní příležitosti)**
 - popis a přínos plánované výroby a služeb (sortiment, geografická oblast podnikání)
 - časový plán realizace podnikatelského záměru
- 2. Konkurenční prostředí**
 - konkurence v daném oboru / konkurence v místě podnikání (přehled a popis konkurentů)
 - strategie konkurence, její přednosti a slabiny
 - konkurenční ceny a nabídky
 - dosahované výsledky konkurence
- 3. Zajištění odbytu**
 - informace o nejvýznamnějších odběratelích, smluvní zajištění odbytu
 - perspektivní odběratelé (vč. strategie jejich získání)
 - distribuční strategie
- 4. Propočít tržeb a nákladů (viz také Příloha č. 1)**
 - plánované objemy výroby v členění na jednotlivé typy produktů/služeb
 - kalkulace jednotkové ceny v členění na jednotlivé typy produktů/služeb (předpokládané nákladové ceny a marže)
 - předpokládané náklady na výrobu (přímé i nepřímé, vč. podrobné kalkulace)
 - předpokládaný počet zaměstnanců a jejich mezd
 - předpoklad potřeby dlouhodobého majetku, dalších investic
- 5. Financování**
 - specifikace požadovaného financování (objekt úvěru, dopad na další rozvoj obchodní společnosti)
 - podíl vlastních zdrojů na financování podnikatelského záměru
 - navrhované zajištění, osobní zainteresovanost vlastníka na splácení
 - zdroje splácení poskytnutého financování, porovnání tvorby zdrojů splácení a splátek úvěru
- 6. Slabé a silné stránky projektu**

Přílohy:

- Příloha č. 1 Stručný přehled finančních dat
- finanční výkazy za minulá období
- prognózy finanční údaje na dobu trvání požadovaného financování
- prohlášení o vlastnictví majetku a závazcích jednotlivých společníků (šablona PROVLMAZ)
- přehled vlastnických vztahů a majetkových podílů (šablona VLMASTAF)

Příloha 4: Kompletní splátkový kalendář

rok	měsíc	počáteční hodnota	úrok	úmor	splátka	konečná hodnota
1	1	11 000 000,0 Kč	20 625,0 Kč	173 386,0 Kč	194 011,0 Kč	10 826 614,0 Kč
1	2	10 826 614,0 Kč	20 300,0 Kč	173 711,0 Kč	194 011,0 Kč	10 652 903,0 Kč
1	3	10 652 903,0 Kč	19 974,0 Kč	174 037,0 Kč	194 011,0 Kč	10 478 867,0 Kč
1	4	10 478 867,0 Kč	19 648,0 Kč	174 363,0 Kč	194 011,0 Kč	10 304 504,0 Kč
1	5	10 304 504,0 Kč	19 321,0 Kč	174 690,0 Kč	194 011,0 Kč	10 129 814,0 Kč
1	6	10 129 814,0 Kč	18 993,0 Kč	175 017,0 Kč	194 010,0 Kč	9 954 797,0 Kč
1	7	9 954 797,0 Kč	18 665,0 Kč	175 346,0 Kč	194 011,0 Kč	9 779 451,0 Kč
1	8	9 779 451,0 Kč	18 336,0 Kč	175 674,0 Kč	194 010,0 Kč	9 603 777,0 Kč
1	9	9 603 777,0 Kč	18 007,0 Kč	176 004,0 Kč	194 011,0 Kč	9 427 773,0 Kč
1	10	9 427 773,0 Kč	17 677,0 Kč	176 334,0 Kč	194 011,0 Kč	9 251 439,0 Kč
1	11	9 251 439,0 Kč	17 346,0 Kč	176 664,0 Kč	194 010,0 Kč	9 074 775,0 Kč
1	12	9 074 775,0 Kč	17 015,0 Kč	176 996,0 Kč	194 011,0 Kč	8 897 779,0 Kč
2	1	8 897 779,0 Kč	16 683,0 Kč	177 327,0 Kč	194 010,0 Kč	8 720 452,0 Kč
2	2	8 720 452,0 Kč	16 351,0 Kč	177 660,0 Kč	194 011,0 Kč	8 542 792,0 Kč
2	3	8 542 792,0 Kč	16 018,0 Kč	177 993,0 Kč	194 011,0 Kč	8 364 799,0 Kč
2	4	8 364 799,0 Kč	15 684,0 Kč	178 327,0 Kč	194 011,0 Kč	8 186 472,0 Kč
2	5	8 186 472,0 Kč	15 350,0 Kč	178 661,0 Kč	194 011,0 Kč	8 007 811,0 Kč
2	6	8 007 811,0 Kč	15 015,0 Kč	178 996,0 Kč	194 011,0 Kč	7 828 815,0 Kč
2	7	7 828 815,0 Kč	14 679,0 Kč	179 332,0 Kč	194 011,0 Kč	7 649 483,0 Kč
2	8	7 649 483,0 Kč	14 343,0 Kč	179 668,0 Kč	194 011,0 Kč	7 469 815,0 Kč
2	9	7 469 815,0 Kč	14 006,0 Kč	180 005,0 Kč	194 011,0 Kč	7 289 810,0 Kč
2	10	7 289 810,0 Kč	13 668,0 Kč	180 342,0 Kč	194 010,0 Kč	7 109 468,0 Kč
2	11	7 109 468,0 Kč	13 330,0 Kč	180 681,0 Kč	194 011,0 Kč	6 928 787,0 Kč
2	12	6 928 787,0 Kč	12 991,0 Kč	181 019,0 Kč	194 010,0 Kč	6 747 768,0 Kč
3	1	6 747 768,0 Kč	12 652,0 Kč	181 359,0 Kč	194 011,0 Kč	6 566 409,0 Kč
3	2	6 566 409,0 Kč	12 312,0 Kč	181 699,0 Kč	194 011,0 Kč	6 384 710,0 Kč
3	3	6 384 710,0 Kč	11 971,0 Kč	182 039,0 Kč	194 010,0 Kč	6 202 671,0 Kč
3	4	6 202 671,0 Kč	11 630,0 Kč	182 381,0 Kč	194 011,0 Kč	6 020 290,0 Kč
3	5	6 020 290,0 Kč	11 288,0 Kč	182 723,0 Kč	194 011,0 Kč	5 837 567,0 Kč
3	6	5 837 567,0 Kč	10 945,0 Kč	183 065,0 Kč	194 010,0 Kč	5 654 502,0 Kč
3	7	5 654 502,0 Kč	10 602,0 Kč	183 409,0 Kč	194 011,0 Kč	5 471 093,0 Kč
3	8	5 471 093,0 Kč	10 258,0 Kč	183 752,0 Kč	194 010,0 Kč	5 287 341,0 Kč
3	9	5 287 341,0 Kč	9 914,0 Kč	184 097,0 Kč	194 011,0 Kč	5 103 244,0 Kč
3	10	5 103 244,0 Kč	9 569,0 Kč	184 442,0 Kč	194 011,0 Kč	4 918 802,0 Kč
3	11	4 918 802,0 Kč	9 223,0 Kč	184 788,0 Kč	194 011,0 Kč	4 734 014,0 Kč
3	12	4 734 014,0 Kč	8 876,0 Kč	185 135,0 Kč	194 011,0 Kč	4 548 879,0 Kč
4	1	4 548 879,0 Kč	8 529,0 Kč	185 482,0 Kč	194 011,0 Kč	4 363 397,0 Kč
4	2	4 363 397,0 Kč	8 181,0 Kč	185 829,0 Kč	194 010,0 Kč	4 177 568,0 Kč
4	3	4 177 568,0 Kč	7 833,0 Kč	186 178,0 Kč	194 011,0 Kč	3 991 390,0 Kč
4	4	3 991 390,0 Kč	7 484,0 Kč	186 527,0 Kč	194 011,0 Kč	3 804 863,0 Kč
4	5	3 804 863,0 Kč	7 134,0 Kč	186 877,0 Kč	194 011,0 Kč	3 617 987,0 Kč
4	6	3 617 987,0 Kč	6 784,0 Kč	187 227,0 Kč	194 011,0 Kč	3 430 760,0 Kč
4	7	3 430 760,0 Kč	6 433,0 Kč	187 578,0 Kč	194 011,0 Kč	3 243 181,0 Kč
4	8	3 243 181,0 Kč	6 081,0 Kč	187 930,0 Kč	194 011,0 Kč	3 055 252,0 Kč
4	9	3 055 252,0 Kč	5 729,0 Kč	188 282,0 Kč	194 011,0 Kč	2 866 969,0 Kč
4	10	2 866 969,0 Kč	5 376,0 Kč	188 635,0 Kč	194 011,0 Kč	2 678 334,0 Kč
4	11	2 678 334,0 Kč	5 022,0 Kč	188 989,0 Kč	194 011,0 Kč	2 489 345,0 Kč
4	12	2 489 345,0 Kč	4 668,0 Kč	189 343,0 Kč	194 011,0 Kč	2 300 002,0 Kč
5	1	2 300 002,0 Kč	4 313,0 Kč	189 698,0 Kč	194 011,0 Kč	2 110 304,0 Kč
5	2	2 110 304,0 Kč	3 957,0 Kč	190 054,0 Kč	194 011,0 Kč	1 920 250,0 Kč
5	3	1 920 250,0 Kč	3 600,0 Kč	190 410,0 Kč	194 010,0 Kč	1 729 839,0 Kč
5	4	1 729 839,0 Kč	3 243,0 Kč	190 767,0 Kč	194 010,0 Kč	1 539 072,0 Kč
5	5	1 539 072,0 Kč	2 886,0 Kč	191 125,0 Kč	194 011,0 Kč	1 347 947,0 Kč
5	6	1 347 947,0 Kč	2 527,0 Kč	191 483,0 Kč	194 010,0 Kč	1 156 464,0 Kč
5	7	1 156 464,0 Kč	2 168,0 Kč	191 842,0 Kč	194 010,0 Kč	964 621,0 Kč
5	8	964 621,0 Kč	1 809,0 Kč	192 202,0 Kč	194 011,0 Kč	772 419,0 Kč
5	9	772 419,0 Kč	1 448,0 Kč	192 563,0 Kč	194 011,0 Kč	579 857,0 Kč
5	10	579 857,0 Kč	1 087,0 Kč	192 924,0 Kč	194 011,0 Kč	386 933,0 Kč
5	11	386 933,0 Kč	725,0 Kč	193 285,0 Kč	194 010,0 Kč	193 648,0 Kč
5	12	193 648,0 Kč	363,0 Kč	193 648,0 Kč	194 011,0 Kč	0,0 Kč

Příloha 5: Kompletní souhrn odpisů

rok	odpisová sk. 1	odpisová sk. 3	odpisová sk. 4	odpisová sk. 5	odpisy celkem
1.	375 324 Kč	103 113 Kč	14 871 Kč	91 149 Kč	584 456 Kč
2.	750 647 Kč	196 852 Kč	35 621 Kč	221 361 Kč	1 204 481 Kč
3.	750 647 Kč	196 852 Kč	35 621 Kč	221 361 Kč	1 204 481 Kč
4.		196 852 Kč	35 621 Kč	221 361 Kč	453 834 Kč
5.		196 852 Kč	35 621 Kč	221 361 Kč	453 834 Kč
6.		196 852 Kč	35 621 Kč	221 361 Kč	453 834 Kč
7.		196 852 Kč	35 621 Kč	221 361 Kč	453 834 Kč
8.		196 852 Kč	35 621 Kč	221 361 Kč	453 834 Kč
9.		196 852 Kč	35 621 Kč	221 361 Kč	453 834 Kč
10.		196 852 Kč	35 621 Kč	221 361 Kč	453 834 Kč
11.			35 621 Kč	221 361 Kč	256 981 Kč
12.			35 621 Kč	221 361 Kč	256 981 Kč
13.			35 621 Kč	221 361 Kč	256 981 Kč
14.			35 621 Kč	221 361 Kč	256 981 Kč
15.			35 621 Kč	221 361 Kč	256 981 Kč
16.			35 621 Kč	221 361 Kč	256 981 Kč
17.			35 621 Kč	221 361 Kč	256 981 Kč
18.			35 621 Kč	221 361 Kč	256 981 Kč
19.			35 621 Kč	221 361 Kč	256 981 Kč
20.			35 621 Kč	221 361 Kč	256 981 Kč
21.				221 361 Kč	221 361 Kč
22.				221 361 Kč	221 361 Kč
23.				221 361 Kč	221 361 Kč
24.				221 361 Kč	221 361 Kč
25.				221 361 Kč	221 361 Kč
26.				221 361 Kč	221 361 Kč
27.				221 361 Kč	221 361 Kč
28.				221 361 Kč	221 361 Kč
29.				221 361 Kč	221 361 Kč
30.				221 361 Kč	221 361 Kč