

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

**Návrh podnikatelského záměru na založení rekreačního
komplexu**

bakalářská práce

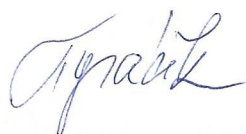
Autor: Klára Doležalová

Vedoucí práce: Ing. Petr Tyráček, Ph.D., MBA

Jihlava 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Klára Doležalová
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Finance a řízení
Název práce:	Podnikatelský záměr na založení rekreačního komplexu
Cíl práce:	Návrh podnikatelského záměru na založení rekreačního komplexu, zhodnocení návratnosti a výnosnosti investice.



Ing. Petr Tyráček, Ph.D., MBA
vedoucí bakalářské práce



Ing. Roman Fiala, Ph.D.
zástupce vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Anotace

Bakalářská práce se zabývá zpracováním podnikatelského záměru na založení rekreačního komplexu. V teoretické části se zaměřuji na vymezení základních pojmů týkajících se oblasti podnikání. Převážná část teoretických východisek je věnována podnikatelskému plánu a s ním souvisejícímu financování. Výstupem praktické části je zhodnocení rentability plánovaného projektu a následné doporučení pro jeho provoz.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnikání, klientela, zaměstnanec, rekreační komplex, wellness, investice, finanční plán, rizika

Annotation

The bachelor thesis deals with the processing a business plan to establish a recreation complex. The theoretical part is focused on basic concepts related to business. An overwhelming part of the theoretical basis is dedicated to the business plan and the related financing. The output of a practical part is an evaluation of the profitability of the planned project and sequential recommendations for its operation.

Key words

Business plan, entrepreneurship, clientele, employee, recreation complex, wellness, investment, financial plan, risks

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Petru Tyráčkovi, Ph.D., MBA za odborné rady, ochotu a věnovaný čas. Dále mé poděkování patří mým nejbližším, kteří mně byli oporou jak během zpracovávání bakalářské práce, tak především v průběhu celého studia. Jedno velké díky posílám také vedoucím zaměstnancům firmy za poskytnutí nezbytných informací a podkladů dodaných za účelem zpracování mé bakalářské práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do její skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne

.....

Podpis

Obsah

Úvod	8
1 Teoretická část	9
1.1 Oblast podnikání a inovací	9
1.2 Plánování	11
1.2.1 Účel	11
1.2.2 Úloha cílů a plánů	12
1.2.3 Typy cílů	12
1.2.4 Typy plánů	13
1.3 Vize	14
1.4 Poslání	14
1.5 Podnikatelský plán	15
1.5.1 Účel	15
1.5.2 Titulní strana	15
1.5.3 Popis podniku	16
1.5.4 Potenciální trhy	16
1.5.5 Analýza konkurence	17
1.5.6 Popis podnikatelské příležitosti	17
1.5.7 Organizační plán	18
1.5.8 Propagace	18
1.5.9 Finanční plán	19
1.5.10 Rizika projektu	20
1.6 Možnosti financování	22
2 Praktická část - Návrh podnikatelského záměru	23
2.1 Titulní strana	
2.2 Popis společnosti	
2.2.1 Z historie společnosti	

2.2.2	Cíl podnikatelského záměru.....	
2.3	Charakteristika projektu.....	
2.3.1	Vize projektu.....	
2.3.2	Poslání projektu.....	
2.3.3	Umístění projektu.....	
2.3.4	Popis projektu	
2.4	Analýza trhu.....	
2.4.1	Charakteristika oblasti	
2.4.2	Volnočasové aktivity v obci a jejím nejbližším okolí	
2.4.3	Potenciální konkurenti.....	
2.4.4	Analýza klientely	
2.5	Popis podnikatelské příležitosti	
2.5.1	Konkurenční výhoda	
2.5.2	Poskytované služby	
2.6	Organizační plán	
2.6.1	Personální zabezpečení.....	
2.6.2	Ceník.....	
2.7	Propagace.....	
2.8	Finanční plán.....	
2.8.1	Časový harmonogram.....	
2.8.2	Počáteční náklady.....	
2.8.3	Provozní náklady.....	
2.8.4	Předpokládané výnosy.....	
2.8.5	Vývoj cash flow	
2.8.6	Hodnocení efektivnosti investice	
2.9	Financování projektu.....	
2.10	Rizika projektu	

3	Závěr
4	Seznam použité literatury a zdrojů
5	Seznam použitých zkratek.....
6	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....
7	Seznam příloh.....

Úvod

Obsahem této bakalářské práce je zpracování podnikatelského záměru - důležité součásti realizace podnikatelské činnosti. Vycházím z prosperity firmy, která již dlouhodobě působí na místních i zahraničních trzích. Rozšíření stávající oblasti podnikání uplatňuji v jiném oboru zaměření – investice je vložena do rekreačního komplexu poskytujícího široký sortiment služeb.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je tvorba podnikatelského záměru na založení rekreačního komplexu a zhodnocení, zda je stavba plánovaného projektu životaschopná. V rámci dalších skutečností zodpovím také otázku ekonomické rentability.

Důležitou složkou podnikatelského záměru je získání finančních prostředků pro realizaci rekreačního komplexu závisující na volbě strategie, kterou se společnost bude ubírat, aby mohl být naplněn daný podnikatelský záměr jako celek.

Dílním cílem je zpracování teoretických východisek souvisejících se zaměřením bakalářské práce. Obsahem této práce je analýza trhu obsahující charakteristiku oblasti, v níž bude rekreační komplex realizován, možné způsoby trávení volného času, analýzu konkurence a klientely. V souvislosti s podnikatelským záměrem zmiňuji rovněž souhrnný popis podnikatelské příležitosti. Uvádím zde základní charakteristiku plánovaného projektu, způsob propagace a tvorbu organizačního plánu.

S ohledem na všechny aspekty rekreačního zařízení související s plánováním, výstavbou a následným provozem, který se neobejde bez zkušeného personálu, vyčísľuji náklady na výstavbu a následný provoz. Na základě průměrné návštěvnosti a využívání nabízených služeb určuji tržby plynoucí z podnikání. Na závěr nemohu opomenout rizikovou oblast spojenou s podnikatelským záměrem. Nakonec zhodnotím výsledky mé bakalářské práce.

Vložení finančních prostředků do pořízení potenciálně prosperující nemovitosti lze kvalifikovat jako výhodnou investici. V tomto okamžiku se dostávám k řadě otázek spojených s daným podnikatelským záměrem. S jakou myšlenkou na trh přicházíme? Co bychom měli nabízet, abychom byli originální? Co všechno k úspěšnému provozování potřebujeme? Jakého výsledku chceme dosahovat? Co můžeme od projektu očekávat? Půjčí nám investor? V následujícím textu se snažím najít správné odpovědi na výše položené otázky.

1 Teoretická část

1.1 Oblast podnikání a inovací

Náplní podnikatelských aktivit je výroba nebo poskytování služeb. Podnikatelským cílem je potom získání požadovaného ekonomického výsledku. Vhodný podnikatelský plán určuje úspěšnost podnikání.

Podnikání

Veber a Srpová (2012, s. 14) uvádějí ne zcela jednoduchou interpretaci pojmu „podnikání“:

- ekonomické pojetí - podnikání je dynamický proces zapojení ekonomických zdrojů a dalších aktivit s cílem zvýšení jejich původní hodnoty,
- psychologické pojetí - podnikání lze chápat jako aktivitu motivovanou potřebou něco si dokázat, jedná se o prostředek, díky němuž můžeme dosáhnout nejvyšší potřeby Maslowovy pyramidy – seberealizace,
- sociologické pojetí - podnikání je tvorbou blahobytu pro z interesované subjekty, vytváření nových pracovních míst a příležitostí,
- právní pojetí - pojmem podnikání rozumíme soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. – dle zákona

Kromě výše uvedených vysvětlených pojmů podnikání uvádí literatura i jiné formulace, například Robbins a K Coulter (2004, s. 56) definují podnikání jako *„proces, v němž jednotlivec nebo skupina osob na základě organizovaného úsilí a prostředků vyhledává a využívá příležitosti pro tvorbu hodnot a růstu, a to prostřednictvím naplňování potřeb inovací a výlučnosti, bez ohledu na dosud řízené zdroje.“* Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 10) charakterizují podnikání jako prostředek k uspokojování svých potřeb uspokojováním cizích potřeb.

Podnikatel

Výraz „podnikatel“ pochází z francouzštiny a ve svém středověkém významu znamenal prostředník či zprostředkovatel. V tehdejší době se podnikatel podílel na zprostředkování především obchodů.

Pro vymezení pojmu podnikatel existuje řada definic:

- „osoba uskutečňující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu“,
- „osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení určených cílů a ochotná podstupovat tomu odpovídající rizika“,
- „iniciátor a nositel podnikání – investuje svůj čas, úsilí a jméno, prostředky, přebírá tíhu odpovědnosti, nese odpovídající riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení“.

K tomuto tématu se uvádí také několik vlastností, které by podnikatel měl mít. V souhrnu jde o to, že by měl být vytrvalý a schopný organizování, co se podnikání týče, nebát se podstupovat určitá rizika, neusnout na vavřínech a stále přicházet na nové myšlenky, nalézat nové příležitosti a v případě, kdy bude stanovovat nové cíle, musí jim sám věřit, umět vysvětlit souvislosti mezi nimi a vyložit je podřízeným zaměstnancům tak, aby i oni věřili, že jsou uskutečnitelné a opodstatněné.

Podnik

S pojmy podnikání a podnikatel velmi úzce souvisí pojem „podnik“. Podnik opět, stejně jako podnikání či podnikatel, nelze vyložit jednou definicí, ale závisí opět na úhlu, kterým na podnik pohlížíme:

- obecně - podnik je subjekt proměňující vstupy ve výstupy,
- obsáhle - podnik vyjadřuje uspořádaný soubor zdrojů, prostředků, práv a dalších majetkových hodnot sloužících podniku k vykonávání procesu podnikání.

Podnikavost a inovace

Pojem „podnikavost“ je tzv. zastřešujícím pojmem pro podnikání, podnikatele a podnik. Podnikavost se nachází v každém z nás. Samozřejmě u každého v jiné míře zastoupení, ale to neodporuje skutečnosti, že se množství podnikavosti nacházející se u každého z nás dá rozvíjet. Tuto vlastnost je třeba na správném místě, správným směrem a ve správný čas uplatnit.

Veber a Srpová (2012, s. 14 - 16) obecně vymezují podnikavost tímto způsobem: *„podnikavostí můžeme označit jakoukoliv činnost zaměřenou na objevování příležitostí a její převedení do reálné činnosti, jejímž výsledkem je splnění určitého, zpravidla ekonomického*

záměru.“ Dále je zde rozebíráno, že pojem „podnikavost“ má své opodstatnění i mimo oblast podnikání (vzdělávání, medicína, výzkum, práva, architektura atd.).

„Inovace“ charakterizujeme jako speciální nástroj podnikatelské činnosti dodávající zdrojům novou schopnost vytváření bohatství. V ekonomické oblasti neexistuje významnější zdroj než „kupní síla“, která zároveň vytváří inovátorského podnikatele. Ve spojitosti s kupní silou Drucker (1993, s. 41) uvádí, že počátkem 19. století měli američtí farmáři nulovou kupní sílu. Trh sice nabízel zemědělské stroje, ale farmáři neměli dostatek finančních prostředků na jejich pořízení. Následně McCormick, vynálezce žacích strojů, dal za vznik splátkovému prodeji. Farmáři náhle měli kupní sílu a využili příležitosti zaplatit zemědělské stroje z budoucích výdělků.

1.2 Plánování

Robbins a K Coulter (2004, s. 172 - 176) uvádějí, že plánování zahrnuje vymezení cílů organizace, formulování celkových strategií pro jejich dosažení a vytvoření uceleného souboru plánů pro sjednocování a koordinaci aktivit organizace. Plánování se zabývá nejen tím, co má být uděláno, ale také tím, jak to má být uděláno.

1.2.1 Účel

Existuje řada důvodů, proč je třeba plánovat. Zde bych zmínila alespoň následující čtyři:

- Plánování poskytuje směr manažerům organizace i samotným zaměstnancům. Pokud je jasně vymezeno, kam organizace směřuje a zaměstnancům jasně vysvětleno, jak mají k dosažení těchto stanovených cílů přispívat, potom zaměstnanci mohou koordinovat své činnosti a vzájemně spolupracovat. Plánování tak do určité míry zajistí efektivitu dosahovaných cílů.
- Plánování snižuje dopad změn. Nutí manažery pohlížet vpřed, odhadovat možné změny, zvažovat, co by takové změny mohly pro organizaci znamenat a následně formulovat reakci odpovídající dané situaci.
- Plánování minimalizuje plýtvání a přebytky. Správné plánování aktivit může minimalizovat plýtvání času, zdrojů či nadbytečné výroby. Během plánování mohou být odhaleny, upraveny nebo zcela odstraněny zbytečně prováděné aktivity, protože procesem plánování jsou dány potřebné prostředky a stanovené cíle.

- Plánování poskytuje normy pro kontrolování. Bez plánování bychom neměli šanci provádět kontrolu. Kontrolování porovnává skutečnost s plány a na základě zjištěných odchylek ulehčuje provedení potřebných nápravných opatření.

1.2.2 Úloha cílů a plánů

Cíle jsou vyjádřeny jako předpokládané výsledky celé organizace, skupin i jednotlivců. Určují směr pro všechna manažerská rozhodování a jsou tzv. kritérii měřící to, co se skutečně stalo ve vztahu k tomu, co se mělo stát. Z tohoto důvodu jsou cíle často nazývány základem plánování. Abychom mohli formulovat plány pro dosažení cílů, musíme mít daný žádoucí cíl či výsledek.

Plány jsou formulovány jako dokumenty, které popisují, jakým způsobem daných cílů dosáhnout a jaké jsou pro dané aktivity k dispozici zdroje, časový harmonogram a veškeré další potřebné aktivity. Manažeři při procesu plánování definují cíle a formulují plány.

1.2.3 Typy cílů

Často se může zdát, že organizace má jeden důležitý cíl, v případě ziskových organizací je to dosahování zisku. Pro neziskové organizace to je uspokojení potřeb určitých skupin. Ve skutečnosti mají organizace řadu cílů. Pro úspěšnost organizace nelze používat pouze jedno měřítko. V níže uvedené tabulce uvádím příklady některých finančních a strategických cílů velmi známých amerických firem. Finanční cíle se vztahují k finanční výkonnosti organizace, zatímco strategické cíle mají vztah k dalším oblastem podnikání.

Tabulka 1 - Definované cíle některých velkých amerických firem

Finanční cíle	Strategické cíle
růst výdělku	větší tržní podíl
růst výnosu	vyšší kvalita produktů
vyšší návratnost investic	lepší reputace u zákazníků
lepší cash flow	širší a atraktivnější sortiment
zvýšení ceny akcií	rozšíření příležitostí pro růst

(zdroj: Robbins a K Coulter, 2004, s. 174, vlastní zpracování)

1.2.4 Typy plánů

Nejznámějším dělením plánů organizace je dělení na základě:

- šíře (strategické a operativní),
- času (krátkodobé a dlouhodobé),
- charakteru plánů (směrnice a specifické plány),
- četnosti používání (jednorázové a průběžné).

Uvedená dělení plánů nejsou vzájemně nezávislá a tabulka 2 ukazuje, že strategické plány jsou dlouhodobé a mají charakter směrnice s jedním použitím. Naopak operativní plány jsou krátkodobé a specifické, s opakujícím se používáním.

Tabulka 2 - Typy plánů

Šíře	Časový rámec	Charakter plánů	Četnost používání
strategické	dlouhodobé	směrnice	jednorázové
operativní	krátkodobé	specifické	průběžné

(zdroj: Robbins a K Coulter, 2004, s. 176, vlastní zpracování)

Strategické plány formulují cíle pro konkrétní organizaci a vyjadřují její pozici v konkrétním prostředí. Zatímco operativní plány jsou plány, které upřesňují, jak budou cíle, které jsou obecně definované ve strategických plánech, dosaženy.

Časový rámec se značně zmenšuje. Dříve například byla dlouhodobost chápána jako období sedmi let, dnes lze mluvit o tříletém období. Krátkodobé plány mají časový horizont kratší než jeden rok.

Specifické plány mají konkrétní cíle. Jsou jednoznačné a direktivní. U těchto přesně definovaných plánů není možnost jiné interpretace. Směrnice jsou flexibilní plány, které ukazují směr. Jsou vhodné při výskytu vysoké nejistoty. Flexibilita těchto plánů má však jisté nevýhody, především ztrátu konkrétnosti specifických plánů.

Při výskytu ojedinělé situace jsou pro její řešení vytvořeny jednorázové plány. Naopak průběžné plány jsou používány trvale, tvoří návody pro opakující se situace. Jedná se o politiku, postupy a pravidla.

1.3 Vize

Dle Jakubíkové (2013, s. 18) představuje vize soubor specifických ideálů a priorit firmy. Dále reprezentuje jakýsi obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny firemní plány a cíle.

Veber (2009, s. 126) určuje následující znaky dobré vize:

- smyslnost a přitažlivost – tvůrce vize by měl mít na paměti, že je určena podřízeným zaměstnancům, které musí upoutat,
- reálnost – zaměstnanci firmy by měli cítit, že vize je dosažitelná,
- přitažlivost – efektivní vize by měla být v zájmu vlastníků, zákazníků a zaměstnanců,
- srozumitelnost a snadná zapamatovatelnost – vize vyžaduje jednoduché formulování a jasné vymezení,
- vyšší míra obecnosti – cesty, kterými budeme vizi dosahovat, si volíme sami.

1.4 Poslání

Založení a existence každé firmy slouží k naplňování svého poslání (mise) – firma produkuje výrobky nebo poskytuje služby pro své zákazníky. Poslání je v souladu s vizí zakladatelů firmy – předmět podnikání, zákazníci firmy, výrobky a služby dodávané zákazníkům k uspokojení jejich potřeb apod. Mise jakékoliv organizace musí být, stejně jako jiné strategické dokumenty, časem aktualizována (Keřkovský a Vykypěl, 2006. s. 22).

Veber (2009, s. 548) navíc dodává, že poslání organizace určuje charakter a identitu organizace a obvykle prezentuje:

- smysl existence organizace – proč organizace existuje, ve prospěch koho vynakládá své úsilí,
- vztah k ostatním subjektům na trhu – oblasti, ve kterých můžeme vidět priority organizace,
- normy chování organizace – pravidla a zásad jednání a chování při realizaci veškerých činností organizace,
- hodnoty firmou dlouhodobě uznávané – jedná se především o morální principy a názory, které definuje zakladatel.

Jakubíková (2013, s. 25) zakončuje kapitolu týkající se vize a mise následujícími slovy:

Vize – kam směřujeme? Obraz budoucnosti.

Mise – proč existujeme? Důvod existence.

Řízení organizace s nejasnou vizí a posláním je velice obtížné, často i přímo nemožné. K naplnění mise se vyžaduje nadšení, energie a schopnosti.

1.5 Podnikatelský plán

Veber a Srpová (2012, s. 95) charakterizují podnikatelský plán jako *„písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy.“* Podnikatelský plán můžeme přirovnat k autoatlasu, který by měl usnadnit odpovědi na následující otázky: „Kde se nacházíme?“ „Kam se chceme dostat?“ „Jakou cestou se tam dostaneme?“

1.5.1 Účel

Podnikatelský plán slouží internímu prostředí podniku, především je však vyžadován subjekty nacházejícími se v externím prostředí. Ve firemním prostředí má podnikatelský plán roli plánovacího nástroje, podkladu pro rozhodování či slouží také jako nástroj kontroly. Některé firmy uveřejňují i stručný výtah podnikatelského záměru pro své zaměstnance. Takoví zaměstnavatelé usilují o seznámení se zaměstnanců se základními cíli firmy a posílení identity zaměstnanců s firmou.

1.5.2 Titulní strana

V této části podnikatelského plánu by měly být uvedeny základní údaje o společnosti. Konkrétně dle Srpové (2011, s. 15) je zde uveden obchodní název a logo (pokud existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení a jiné. Je zde doporučováno uvádět prohlášení typu: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“*

1.5.3 Popis podniku

Popis podniku by měl obsahovat jeho stručnou historii. Bývá zde uveden datum založení a důvod vedoucí k provozování organizace. Vyskytuje se zde oblast činnosti a informování o poskytovaných produktech (výrobcích či službách). Investor v této části očekává také informování o velikosti organizace, jejím umístění, vlastnictví podnikatele apod. Rozsah popisu organizace závisí na velikosti a době provozování podnikatelské činnosti.

1.5.4 Potenciální trhy

Při realizaci podnikatelské plánu uspějeme v případě, kdy bude existovat trh mající zájem o dodávané produkty či služby. Společníci a investoři se proto ve velké míře zajímají o situaci na potenciálních trzích a o možnosti uplatnění se v této oblasti/oboru. Na základě provedení analýzy oblasti a oboru se prokáže existence potenciálních trhů. Užívají se zde údaje o velikosti trhu, oborové výnosnosti, o zákaznících a o překážkách vstupu na trh. V podnikatelském plánu uvádíme informace o celkovém (veškeré možnosti využití výrobku či služby) a cílovém trhu (bez přílišné podrobnosti). S daným výrobkem či službou uspějeme v případě, kdy se nám podaří uspokojit konkrétní potřeby zákazníků. S ohledem na přizpůsobování se jednotlivým zákazníkům je třeba segmentace trhu, tzn. rozdělit potenciální zákazníky dle vybraných kritérií do skupin (věk, příjem, životní styl, frekvence nakupování aj.). V úvahu bereme také kritéria modifikace a typu produktu, cenové nabídky, reklamního zaměření, způsobu prodeje aj. Na základě uvedených tržních segmentů jeden nebo více nejvhodnějších vybereme. Vybrané segmenty vytvoří cílový trh, který nám v budoucnu zajistí nejvyšší zisk. Zda jsme segmenty vybrali správně, lze ověřit pomocí těchto kritérií:

- velikost segmentu,
- růst segmentu,
- možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům,
- dosažitelnost zákazníků,
- shoda produktu a potřeby zákazníků,
- síla konkurence.

Musíme vzít v úvahu také skutečnost, zda je vybraný cílový segment zákazníků schopen daný výrobek či službu zaplatit. Tento fakt je třeba do budoucí strategie firmy řádně zpracovat. Obecně platí, že segmentace trhu pomáhá vypracovat marketingovou strategii dle cílového trhu, popř. trhů, a tak zvyšovat její účinnost.

O vymezeném trhu se snažíme získat potřebné informace. Ze strany společníků a investorů jsou očekávána konkrétní čísla a fakta o velikosti a růstu trhu, o požadavcích a chování zákazníků. Východiskem se tak stává provedení průzkumu trhu, který je mnohdy velmi obtížný a finančně nákladný. Vhodnými informačními zdroji jsou: internet, informační zdroje v oblastech legislativy a statistiky, odborné publikace, časopisy, noviny, informace mezinárodních organizací a další.

1.5.5 Analýza konkurence

Téměř každá firma na trhu „soupeří“ se svými konkurenty. Nutností se stává pravidelné zjišťování jejich slabých a silných stránek, dle nichž je třeba zvolit ten správný směr firemní strategie. Bližší zkoumání konkurenta je vhodné provést v případě, kdy je daný konkurent vůči firmě v silně konkurenčním vztahu. Od konkurence se můžeme mnohému přiučit. Jedná se například o reakce zákazníků či interní organizaci firmy. Přidávat inovace může firma v závislosti na konkurentech, kteří nově plánovanou oblast zatím neobsluhují a tím získat výhodu a přilákat potenciální klienty.

1.5.6 Popis podnikatelské příležitosti

Tato kapitola obsahuje vysvětlení, v čem podnikatelská příležitost spočívá, zda se jedná o exitující trh či vyplňujeme mezeru na trhu, zda máme potřebné předpoklady na trhu uspět a proč právě v tuto dobu. Veber a Srpová (2012, s. 99) se v rámci popisu podnikatelské příležitosti zaměřují zejména na oblasti:

- popis produktu (výrobku nebo služby),
- konkurenční výhodu produktu,
- užitek produktu pro zákazníka.

Na trh musíme přicházet s tím, že jsme v určitých oblastech lepší než dosavadní konkurenční nabídky. Informace o konkurenčních firmách lze získat z několika zdrojů, kterými jsou např. webové stránky firmy, brožury/letáky vydávané samotným podnikem, ceníky poskytovaných produktů nebo služeb, návštěvy jejich prodejen/provozoven, konzultace se zaměstnanci/dodavateli/odběrateli, vydávané výroční zprávy, údaje zveřejňované v obchodním rejstříku aj. Konkurenti spolu soupeří nejen o odběratele, dále svádí boj o dodavatele, kvalitní personální zabezpečení, distribuční cesty, povědomí o firmě či o stabilitu na trhu.

1.5.7 Organizační plán

Fotr (1995, s. 50) se v rámci technicko–ekonomické studie podnikatelského projektu zabývá také problematikou organizačního uspořádání. Pokud se jedná o rozsáhlejší podnikatelský projekt, je nezbytné řešit interní organizaci nově vzniklého útvaru – vztahy nadřízenosti a podřízenosti, definování pracovních funkcí, pravomocí a odpovědností či vztahů mezi jednotlivými útvary společnosti. Většina firem potřebuje ke svému podnikání i externí subjekty (právník, finanční poradce), kteří by měli být vybíráni se stejnou pečlivostí jako interní personál.

1.5.8 Propagace

Cizím pojmem propagace máme na mysli reklamu. V dnešní době je tato forma zviditelňování v hojné míře využívána. Firmy se tak snaží oslovit širokou oblast klientely najednou. Na významu nabývá především internet. Počítačová gramotnost stále roste a řešení záležitostí z pohodlí domova se stává den ode dne oblíbenějším. Mezi internetovou propagaci řadíme vlastní webové stránky společnosti, umístování nabídek v internetových katalozích a vyhledávacích (placené/neplacené) či tvorba zpětných odkazů. Reklamní podpora probíhá také prostřednictvím tzv. venkovní „outdoor“ reklamy zahrnující potisk vlastních dopravních prostředků a vozidel městské hromadné dopravy, též sem řadíme billboardy umístované na dálnicích/budovách, různé druhy plakátů a cedulí. Reklamy zaujímají podstatnou část rádiového či televizního vysílání. Významný způsob propagace představuje tisková forma (katalogy, brožury, letáky, denní tisky).

Oblíbeným způsobem podpory prodeje jsou různé věrnostní programy, vzorky zdarma, cenové zvýhodnění vybraného sortimentu na určité období apod. Pověst firmy také zvyšují tzv. public relations neboli vztahy s veřejností. Firma buduje vztah nejen s odběrateli, ale zajímá se o širokou oblast firemních stakeholderů (jedinců či skupin zainteresovaných na firmě), tedy dodavatele, věřitele, místní samosprávu, zaměstnance, obchodní partnery apod.

Významnou roli v této oblasti hraje také přímý marketing, který je zaměřený na užší oblast zákazníků. Firma si tímto směrem buduje dlouhodobé vztahy s loajální klientelou. Je zprostředkováván především telefonní formou, poštovními zásilkami (dopisy, pohlednice) či e-maily.

1.5.9 Finanční plán

Finanční plán dle (www.businessinfo.cz) udává reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Veber (2009, s. 571) vystihuje finanční plán jako relativně samostatnou část podnikatelského plánu v několika podobách:

- plánované výkazu zisku a ztráty,
- plánované rozvahy,
- plánovaného peněžního toku (neboli cash flow).

Výkaz cash flow zobrazuje skutečný pohyb peněžních prostředků. Platí tzv. metoda dvou hřebíků (příjmy a výdaje), přičemž je žádoucí, aby výdaje byly převyšovány příjmy. Můžeme ho charakterizovat jako tzv. doplněk dvou výše uvedených výkazů. Pojem cash flow je používán v několika významech. Lze ho chápat staticky – jako volná zásoba peněz, která je k dispozici. V dynamickém pojetí je využití cash flow jako budoucího výnosu, který může investor získat v případě, když by se rozhodl investovat.

V souvislosti s investičním rozhodováním lze hovořit také o řadě technik, které jsou používány k vyhodnocení efektivnosti investic. Tyto techniky se dělí do dvou větších skupin: statické (průměrný roční výnos, průměrná procentní výnosnost, doba návratnosti) a dynamické metody (čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index ziskovosti). Statické metody sledují finanční přínos investice, neberou však v potaz čas ani riziko, zatímco dynamické metody k působení faktoru času přihlížejí. Jejich základem je diskontování vstupních parametrů. V diskontním faktoru je zohledněno zároveň také riziko (Kislingarová, 2010, s. 286 – 288).

Veber a Srpová (2012, s. 153) udávají strukturu finančního plánu ve složení:

- plán investic, který určuje předpokládaný rozsah realizace investiční činnosti a zdrojů jejího zabezpečení (vlastní zdroje firmy, možnost úvěru, leasing),
- plán nákladů a výnosů vyplývající z provozní činnosti firmy (zahrnutý všechny organizační složky firmy – marketing a obchod, vývoj, resp. útvary přípravy výroby, nákup, výrobu, údržbu a opravy, zabezpečení jakosti, zvyšování kvalifikace aj.).

Finanční plán by měl být rozvržen na dvě oblasti, a sice oblast potřeb financování podnikatelské činnosti a naproti potřebám určíme zdroje, ze kterých budou tyto potřeby financovány.

1.5.10 Rizika projektu

Definice rizika byla dříve chápána jako ztráta nebo hrozba (ohrožení). Dnes je tento pojem posunutý k obecnější formulaci. Rizikem máme na mysli jakýsi účinek nejistoty na dosažení cílů. Záporným (negativním) účinkem nejistoty na dosažení cílů je již zmíněná hrozba (ohrožení), zatímco kladným (pozitivním) účinkem ve stejném smyslu chápeme příležitost. Jedním z možných rizik (environmentální, politický, zdraví a bezpečnost aj.) je podnikové riziko. V dnešní době jsou velmi aktuální tzv. podniková rizika, pro jejichž definici a regulaci se používá termín management rizik podniku, nebo management firemních rizik (ERM), pokrývající veškerá rizika v organizaci (Korecký, Trkovský, 2011, s. 35). Použití těchto pojmů lze definovat jako koordinované činnosti k vedení a řízení organizace s ohledem na rizika.

Analýza rizik

Každý podnikatelský plán sebou nese určitá rizika, která chápeme jako negativní odchylku od vytyčeného cíle. Dle Srpové (2011, s. 31) představuje analýza rizik dva úhly pohledu na každý podnikatelský plán. S výjimkou nastínění pravděpodobnosti rizikové situace slouží také k přípravě opatření, která budou uskutečňována v případě, kdy daná riziková situace opravdu nastane. Rizikové situace předchází nějaká příčina. V rámci analýzy rizika lze dojít k návrhu preventivních opatření, která daná významná rizika pomáhají snižovat. Rozlišujeme například rizika ovlivnitelná/neovlivnitelná, vnitřní/vnější, dle věcné náplně potom rizika technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční či politická. Analýzu rizik lze provést dvěma způsoby:

- **Expertní hodnocení** faktorů rizika odhaduje významnost jednotlivých rizik vzhledem k vytyčeným firemním cílům. Významnost je v tomto případě posuzována na základě dvou hledisek. Prvním z nich je pravděpodobnost výskytu rizika, kde platí: rizikový faktor je tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt. Druhou zkoumanou oblastí je intenzita negativního vlivu. Rizikový faktor je tím významnější, čím je vyšší intenzita negativního vlivu.
- **Analýza citlivosti** se zaměřuje na citlivost hospodářského výsledku (nebo jeho složek) na faktory jej ovlivňující. Nejprve se jedná o faktory vyhodnocené v expertním hodnocení jako významné, a jejichž dopady se budou v rámci této analýzy zpřesňovat tím způsobem, aby mohly být v procesu přípravy na jejich výskyt použity exaktnější optimalizační metody. Mezi nejčastější sledované faktory ovlivňující hospodářský

výsledek se řadí výše poptávky, realizovatelná tržní cena produktů s ohledem na konkurenci a změny variabilních či fixních nákladů.

Stanovení rizika

Riziko podnikatelského projektu lze stanovit číselně. Využíváme určení rozdělení pravděpodobnosti jednoho ze základních ekonomických kritérií – např. zisku pro hodnocení daného projektu. Riziko lze stanovit dvojím způsobem – přímo nebo nepřímo. Obtížnějším způsobem stanovení rizika je **přímý způsob**, jenž využívá oblast rizikového rozhodování (rozhodovací matice a stromy, pravděpodobnostní stromy, počítačové simulace). **Nepřímé stanovení** rizika je jednodušší. Stanovujeme zde tzv. operační prostor projektu, resp. vyskytují se zde techniky „varovného scénáře“. Polách (2012, s. 99) jako příklad uvádí stanovení efektivnosti projektu při nepříliš příznivých podmínkách – např. nejhorší varianty odbytu, cen atd. Fotr a Hnilica (2014, s. 199) uvádějí, že se tzv. varovný (výstražný) scénář velmi blíží scénáři pesimistickému. Je tvořen na základě nejhorších hodnot faktorů vedoucích k nejhorším závěrům. Měl by však být realistický - nevidět budoucnost tak „černě“ a zároveň vycházet z nejvíce nepřátelského vývoje rizik faktorů. V praxi se vyjma již dvou zmíněných scénářů vyskytuje také scénář optimistický, kterého vytváří ty nejlepší hodnoty jednotlivých faktorů tvořící scénář. Tento scénář ovšem vede k nejlepším výsledkům.

Hodnocení rizik

Výsledky z etapy stanovení rizika poskytují základní informace pro posouzení skutečnosti, zda daný projekt je či není přijatelný. Výskyt nadměrného rizika projektu nemusí být vždy důvodem k odmítnutí projektu, ale na druhou stranu lez zvažovat možná opatření vedoucí ke snížení takového rizika. Postupy snižování rizika projektu rozdělujeme do dvou skupin:

- Postupy zaměřené na odstranění (oslabení) příčin vzniku rizika. Cílem tohoto způsobu je ovlivnění samotné příčiny rizika tak, aby budoucnost nepřinesla značně nežádoucí situace (snížení prodejní ceny nebo prodejů). Jedná se o jakousi rizikovou prevenci s opatřeními označovanými jako preventivními.
- Druhý postup se soustřeďuje na snižování nežádoucích důsledků výskytu rizikových situací (platební neschopnost odběratelů, výpadek dodávek určité suroviny). Zde se usiluje o to, aby se dopady takového rizika v případě vzniku dané nežádoucí situace snížily na určitou ekonomickou přijatelnou míru. V tomto případě mluvíme o tzv. nápravných opatřeních.

1.6 Možnosti financování

Před realizací každého projektu je z hlediska finančního řízení nutné učinit dvě rozhodnutí, tj. investiční a finanční rozhodnutí. Výsledek investičního rozhodnutí dává odpověď na otázku, zda se vyplatí do projektu investovat či nikoliv. Pokud je rozhodnuto o přijetí daného projektu, následuje rozhodnutí finanční, jehož výsledkem je odpověď na otázku, z jakých zdrojů se bude plánovaný projekt financovat. Struktura financování projektu by měla být navržena takovým způsobem, aby bylo zajištěno financování investice s těmi nejnižšími možnými náklady kapitálu. Zdroje financování třídíme dle různých hledisek: mezi základní se řadí původ zdrojů (interní a externí) a vlastnictví (vlastní a cizí).

Tabulka 3 - Zdroje financování investičního projektu

Původ zdrojů	Vlastnictví zdrojů		
	interní	vlastní	cizí
		zisk	podniková banka
		odpisy	rezervy na důchod
	externí	vklady vlastníků	úvěry finančních institucí
			dluhopisy
		dotace a dary	finanční leasing
			obchodní úvěry
		rizikový kapitál	ostatní závazky

(zdroj: Kislingerová, 2010, s. 318, vlastní zpracování)

V případě, kdy zdroji financování jsou pouze interní zdroje, mluví Dluhošová (2008, s. 123) o tzv. samofinancování. Výhodou tohoto způsobu financování je skutečnost, že nevznikají další náklady na externí kapitál, nezvyšuje se stupeň zadlužení firmy, a tím se snižuje finanční riziko firmy. Za nevýhodu je požadován fakt, že zisk jako ekonomická veličina není zcela stabilním zdrojem, navíc je zdrojem poměrně dražším. Mezi hlavní zdroje cizího kapitálu pro financování investic patří zpravidla bankovní úvěry. V okamžiku žádání o úvěr vyžaduje banka podrobný podnikatelský záměr spolu s rozpočtem. Firma žádající o úvěr zpravidla zdůvodňuje účel půjčky (stavba, nákup zařízení, jejich použitelnost, cena), stupeň zadlužení, schopnost splácení úroků a půjček a záruky pro případ, že firma přeruší činnost nebo zanikne. Způsob splácení lze sjednat ve formě individuálního splátkového plánu (na základě dohody s bankou – velikost a termíny splátek, velikost úroků v jednotlivých letech), rovnoměrného splácení (úvěr je splácen stejnými částkami, úroky klesají dle klesající výše dluhu) a anuitní splácení (konstantní součet splátek a úroků).

2 Praktická část - Návrh podnikatelského záměru

S ohledem na řadu interních firemních informací a utajení dalších plánovaných podnikatelských záměrů obsažených v této části bakalářské práce si jednatelé firmy nepřejí její uveřejnění. Rozhodla jsem se toto přání respektovat. Praktická část je k dispozici v tištěné podobě. Struktura odpovídá osnově obsahu.

3 Seznam použité literatury a zdrojů

Knižní zdroje

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-856-0329-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-856-2320-X.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

POLÁCH, Jiří. *Reálné a finanční investice*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-436-0.

ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. *Management: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Právní předpisy

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Internetové zdroje

BusinessInfo.cz Oficiální portál pro podnikání a export - Podnikatelský plán a strategie [online]. 2016 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>