

Projekt založení renovátorské dílny československých historických motocyklů

Bc. Bohuslav Smetana

Diplomová práce
2015

 **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bohuslav Smetana**
Osobní číslo: **M130115**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt založení renovátorské dílny
československých historických motocyklů**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupných literárních zdrojů zpracujte teoretické poznatky pro založení renovátorské dílny.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav na místním trhu v oboru renovace historických československých motocyklů.
- Vytvořte projekt založení renovátorské dílny československých historických motocyklů.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 300 s. ISBN 978-80-7261-242-03.

FLIEß, Sabine. Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern. 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2008. ISBN 978-383-4900-241.

Občanský zákoník: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích); Zákon o mezinárodním právu soukromém: 2014: úplná znění. Vyd. 1. Olomouc: ANAG, 2013, sv. Právo (ANAG). ISBN 9788072638147.

VINCENTI, Von Thomas Hering und Aurelio J. F. Unternehmensgründung. 1. Aufl. München: Oldenbourg, 2005. ISBN 34-865-7661-5.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

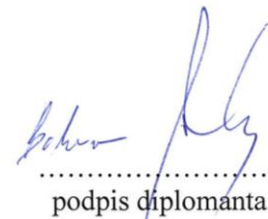
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá tématem realizace podnikatelského záměru ve specifickém oboru služeb, kterým jsou renovace československých historických motocyklů. V teoretické části práce byly vymezeny pojmy z oblasti podnikání, uvedeny jsou zde různé formy podnikání, podpory realizace nových malých a středních podnikatelských záměrů, požadavky na kapitál podniku a faktory úspěchu a účelu existence nového projektu. Analytická část práce se zabývala analýzou tržního prostředí v České republice a podnikatelského prostředí ve Zlínském kraji. V projektové části je zpracován projekt založení nové společnosti s ručením omezeným a realizace podnikatelského záměru, včetně plánování lidských zdrojů, finančního a marketingového plánování a vyhodnocení efektivnosti investovaného kapitálu.

Klíčová slova: podnikání, renovace československých historických motocyklů, nový projekt, analýza tržního prostředí, finanční plán, marketingový plán, zakladatelský rozpočet

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the topic of entrepreneurial intention in specific field of services which is the renovation of Czechoslovakian historical motorcycles. The theoretical part of the paper defined terms from the area of entrepreneurship and covered various forms of business, support of new small and middle sized entrepreneurial intentions, requirements for the business capital and factors of success and purpose of new project. Whereas the analytical part dealt with analysis of market environment in the Czech Republic, specifically in Zlinsky region. In the project part of the thesis there was an elaboration of setting a new Public Limited Company and realisation of enterpreneurial intention including planning of human resources, financial and marketing planning and evaluation of effectiveness of invested capital.

Keywords: entrepreneurship, renovation of Czechoslovakian historical motorcycles, new project, a market environment analysis, financial plan, marketing plan, founding budget

Mé poděkování za obětavou pomoc a cenné rady během zpracování této práce patří především vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D. a mé rodině, která mně byla významnou oporou po celou dobu studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PODNIKÁNÍ – TEORETICKÉ POZNATKY	14
1.1 PODNIKÁNÍ – ZÁKLADNÍ POJMY	14
1.1.1 Podnikání.....	14
1.1.2 Podnikatel.....	14
1.1.3 Obchodní firma	15
1.2 VÝBĚR PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	15
1.3 PODNIKY PODLE PRÁVNÍ FORMY	15
1.3.1 Podnik jednotlivce.....	15
1.3.2 Osobní společnosti	16
1.3.3 Kapitálové společnosti	16
1.3.4 Družstva	16
1.3.5 Evropské společnosti a sdružení	16
1.3.6 Veřejné (státní) podniky a neziskové organizace.....	17
1.4 KAPITÁL PODNIKU	17
1.5 PODPORA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ	18
1.6 PODNIKÁNÍ VE SLUŽBÁCH.....	19
1.7 NOVÝ PROJEKT	20
1.7.1 Úspěch a existence nového projektu	21
1.7.2 Účel existence projektu	21
2 CHARAKTERISTIKA OBORU RENOVACÍ MOTOCYKLŮ	23
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY	24
2.1.1 Historické vozidlo	24
2.1.2 Renovování součástí motocyklu.....	24
2.1.3 Druhy možných poškození motocyklu	25
2.1.4 Výroba replikových součástí motocyklů	26
2.2 SPECIFIKA OBORU	27
3 ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU	28
3.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	28
3.1.1 Pest analýza	28
3.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	30
3.1.3 SWOT analýza	31
3.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	33
3.2.1 Obsah podnikatelského plánu.....	33
3.3 FINANČNÍ PLÁN	34
3.3.1 Dlouhodobý finanční plán	35
3.3.2 Krátkodobý finanční plán.....	35

3.4	ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM	36
3.4.1	Základní podmínky pro založení společnosti s ručením omezeným.....	36
3.4.2	Potřebné dokumenty pro zápis společnosti s ručením omezeným do OR	37
3.5	KLASIFIKACE RIZIK.....	38
3.5.1	Finanční a nefinanční riziko	39
3.5.2	Vnější a vnitřní rizika podniku.....	39
3.5.3	Metoda RIPRAN (<i>RIsk P</i> roject <i>AN</i> alysis)	40
4	MARKETING.....	41
4.1	MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	41
4.2	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	41
4.3	INTERNETOVÁ REKLAMA	42
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
5	ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ	44
5.1	PEST ANALÝZA.....	44
5.1.1	Politické prostředí	44
5.1.2	Ekonomické prostředí	45
5.1.3	Sociální prostředí	46
5.1.4	Technologické prostředí	47
5.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	48
5.2.1	Potencionální konkurence	48
5.2.2	Stávající konkurence	49
5.2.3	Substituty.....	50
5.2.4	Síla dodavatelů	50
5.2.5	Síla odběratelů.....	51
5.3	SWOT ANALÝZA.....	51
5.3.1	Silné stránky	52
5.3.2	Slabé stránky	52
5.3.3	Příležitosti	53
5.3.4	Hrozby	53
5.3.5	Matematický model SWOT analýzy	54
5.4	ANALÝZA ZÁKAZNÍKA	55
5.4.1	Dotazníkové šetření.....	55
5.4.2	Vyhodnocení dotazníku.....	56
5.4.3	Analýza Centrálního registru vozidel.....	58
5.5	SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ ANALÝZ.....	59
6	PROJEKT ZALOŽENÍ RENOVÁTORSKÉ DÍLNY ČESKOSLO- VENSKÝCH HISTORICKÝCH MOTOCYKLŮ	61
6.1	STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	61
6.2	FORMULACE CÍLŮ NOVÉ SPOLEČNOSTI.....	62
6.2.1	Poslání	62
6.2.2	Vize	63

6.2.3	Formulace strategie	63
6.2.4	Marketingová strategie	63
6.3	ZALOŽENÍ NOVÉ SPOLEČNOSTI A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	64
6.3.1	Výběr právní formy	64
6.3.2	Založení společnosti s ručením omezeným a ohlášení živnosti	65
6.3.3	Přehled požadovaných lidských zdrojů	67
6.3.4	Struktura společnosti	69
6.4	FINANCE PODNIKU	69
6.4.1	Zakladatelský rozpočet	69
6.4.2	Krátkodobý finanční plán pro roky 2016 -2018	73
6.5	MARKETING	79
6.5.1	Produkt	79
6.5.2	Cena.....	80
6.5.3	Propagace	80
6.5.4	Distribuce služby	83
6.6	ZHDNOCENÍ PROJEKTU	83
6.6.1	Zhodnocení efektivity a udržitelnosti projektu	83
7	DOPADY PROJEKTU	86
7.1	ČASOVÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU.....	86
7.1.1	Harmonogram projektu	86
7.1.2	Analýza kritické cesty projektu	88
7.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	88
7.2.1	Identifikace nebezpečí projektu.....	88
7.2.2	Celkové posouzení rizik projektu.....	91
7.2.3	Závěrečné vyhodnocení rizikovosti projektu	91
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Námětem pro téma této práce bylo spojení dvou hlavních motivů autora – maximální možné zhodnocení úspor, což právě umožňuje investice do podnikání, a profesionální pojetí služeb v oboru renovací, které bylo doposud jen hobby a volnočasová aktivita autora.

Start podnikání má v dnešní době v České republice svá specifická úskalí, kterými se bude práce zabývat. Pro úspěšný start a následný rozvoj nového podnikání je nutný kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr, který představuje sestavení plánů pro nově zamýšlené podnikání a tím předem eliminovat možná rizika a komplikace, které by mohly nové podnikání ohrozit nebo výrazně zkomplikovat, pokud by podnikatelský záměr sestaven nebyl.

Hlavním cílem této diplomové práce je tedy sestavení kvalitního podnikatelského záměru s cílem založení nové společnosti, která bude nabízet své služby ve specifickém oboru renovací československých historických motocyklů.

V první části bude práce zaměřena na teoretické vymezení pojmů souvisejících s podnikáním, založením nového podniku a renovování motocyklů. V rámci teoretické části bude také popsána problematika založení nového podnikatelského subjektu, včetně popisu plánování, strategických a rizikových analýz a marketingových nástrojů.

Druhá, praktická část bude rozdělena na analytickou a projektovou část. V analytické části práce budou použity vybrané metody analýz tržního prostředí projektu. V poslední části práce bude vypracován samotný projekt založení renovátorské dílny, jehož obsahem bude formulace cílů, management projektu a řízení lidských zdrojů, popis založení společnosti s ručením omezeným, sestavení finančních a marketingových plánů, vyhodnocení efektivnosti investovaných prostředků a vyhodnocení rizik nově vznikajícího projektu.

CÍLE A METODY PRÁCE

Tématem této práce byla snaha vytvořit a ekonomicky validovat nový projekt, při kterém by byly zúročeny moje 15 leté zkušenosti v oblasti renovací motocyklů a zhodnocení vlastních finančních prostředků formou vkladu do podnikání. Spojení těchto dvou motivů vyústilo v hlavní cíl této práce, kterým je založení nového podnikatelského subjektu a ověření jeho životaschopnosti.

Nejdříve bylo nutné zpracovat teoretické prameny, které s daným tématem souvisí, a ze kterých projekt vychází. Tyto teoretické prameny se staly zároveň základem pro další praktické zkoumání problematiky související s tímto projektem. Po vypracování teoretické části jsem přešel k řešení praktické části projektu.

První z důležitých otázek, které měly být zodpovězeny, byla otázka, zda projekt najde svého zákazníka, kterému může přinést přidanou hodnotu, a zda bude dostatečně zajištěno vytížení kapacity dílny. Pro zodpovězení této otázky jsem v úvodu praktické části pro analýzu tržního prostředí vybral a provedl následující analytické metody: SWOT analýza, PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Analýza zákazníka vycházela z předpokladu, že existuje dostatečné množství zákazníků, ochotných investovat prostředky do renovace svých historických motocyklů, aby byla kapacita renovátorské dílny vytížena zakázkami minimálně z 80 %. Tato hypotéza byla přijata na základě vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření z měsíce března 2015, kdy 21% respondentů odpovědělo, že by využili služeb renovátorské dílny, což představuje nominálně 18 zakázek. Kapacitu dílny by bylo tedy možné naplnit pro období prvních dvou let činnosti. Vzhledem k časově omezenému online dotazníkovému šetření byla dodatečně provedena analýza dat Centrálního registru vozidel, pro stanovení hrubého odhadu dalších potenciálních zákazníků. Vyhodnocením dat ze statistiky 1/2015 Ministerstva dopravy bylo zjištěno, že k 31. 12. 2014 bylo v registru evidováno 523 406 motocyklů s prvním datem registrace do 31. 12. 1989, v kategoriích L1 až LE.

Po provedení úvodních analýz tržního prostředí a zákazníka jsem přistoupil k modelování samotného projektu založení renovátorské dílny. Použitím základní vědecké metody abstrakce jsem si nejdříve objasnil zákonitosti ekonomických jevů a procesů souvisejících s projektem. Projekt založení renovátorské dílny je záměrem malého podnikání, které počítá v prvních dvou letech celkem s 5 zaměstnanci a v třetím roku se 6 zaměstnanci.

Proto některé z běžných administrativních činností je ekonomicky výhodnější nakupovat formou služeb od externích dodavatelů, než zajišťovat vlastními pracovníky. Do externě dodavatelských služeb byly z tohoto důvodu zařazeny služby IT, marketingu a účetnictví.

Jako základ exaktního řešení problému jsem zvolil metodu nákladového modelování a modelování hospodářského výsledku, která nahrazuje experiment pomocí simulování skutečné situace. Celý model vychází z plánu zakázek, který je uveden v příloze P V. Výchozím bodem pro sestavení plánu zakázek byl disponibilní fond pracovního času, který představuje celkovou nominální kapacitu dílny. Pro získání přehledu o potřebném množství investičního kapitálu jsem vypracoval zakladatelský rozpočet. Po vypracování zakladatelského rozpočtu, pro první rok činnosti, následovalo vypracování finančního plánu pro období 2016- 2018. Po vytvoření modelů nákladů a hospodářského zisku (zjednodušený výkaz zisků a ztrát) jsem provedl zhodnocení efektivity a udržitelnosti projektu pomocí metody čisté současné hodnoty a metody doby splacení.

Na závěr práce byl sestaven harmonogram start-upu projektu pomocí metody síťové analýzy CPM (Critical Path Method) v aplikaci WINQSB a vyhodnocena rizika projektu pomocí metody RIPRAN.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ – TEORETICKÉ POZNATKY

V kapitole Podnikání budou popsány teoretické poznatky, které byly získány studiem literárních a jiných dostupných pramenů.

1.1 Podnikání – základní pojmy

Dne 1. ledna 2014 došlo k rozsáhlým legislativním změnám, které upravují podmínky pro podnikání v České republice. Těmito změnami se rozumí především vstoupení v platnost zákona č. 89 z 3. února 2012 (občanský zákoník) a zákona č. 90 ze dne 25. února 2013 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

1.1.1 Podnikání

Pojem podnikání je v posledních letech velmi frekventovaný v běžném slovníku, nicméně jeho interpretace je poněkud složitější:

Ekonomické pojetí – znamená dynamický proces vytváření přidané hodnoty zapojením ekonomických zdrojů a jiných aktivit

Psychologické pojetí- podnikání je činnost, jejíž hlavním motivem je něco získat, něčeho dosáhnout. Podnikání se stává prostředkem seberealizace a osamostatnění se.

Sociologické pojetí – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované

Právnícké pojetí – podnikání je soustavnou činností podnikatele vlastním jménem na vlastní nebezpečí za účelem dosažení zisku. (Veber a Srpová, 2012, s. 14)

1.1.2 Podnikatel

Nový občanský zákoník definuje podle §420 odst. 1 podnikatele toho, „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.“ Odst. 2 §420 dále uvádí, že „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 samotném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele. (Česko, 2012, s. 1072)

1.1.3 Obchodní firma

§ 423 odst. 1 definuje obchodní firmu následovně: „obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem.“ V odstavci č. 2 pak dále uvádí: „ochrana práv k obchodní firmě náleží tomu, kdo ji po právu použil poprvé. Kdo byl dotčen ve svém právu k obchodní firmě, má stejná práva jako při ochraně před nekalou soutěží“. (Česko, 2012, s. 1073)

1.2 Výběr právní formy podnikání

Platné právní normy nabízejí podnikatelům různé právní formy podnikání. Rozhodnutí, kterou vhodnou formu podnikání zvolit, záleží plně na podnikateli. Každá jednotlivá právní forma je podřízena dalším právním normám, které rovněž ovlivňují podnikatelské rozhodování. Volba právní normy nevzniká pouze při zakládání nového podniku, ale i v případě, že změny vnějšího ekonomického prostředí nebo jiné důvody, např. strategického charakteru, vedou podnikatele k úvahám o změně formy podnikání svého podniku. Takováto změna právní formy podniku je pak nazývána transformací. (Synek et al, 2011, s. 26)

1.3 Podniky podle právní formy

Tato kapitola popisuje různé právní formy podniku, které má podnikatel možnost zvolit při vlastním podnikání. Vhodná právní forma je pro podnikatele důležitá, protože se většinou jedná o dlouhodobé rozhodnutí, které může padnout jak při zakládání podniku, tak i také během činnosti již zavedeného podniku, pokud tuto změnu vyvolá podstatná změna vnějšího ekonomického prostředí podniku.

1.3.1 Podnik jednotlivce

Pro podnikání v menším rozsahu je výhodné založit podnik jednotlivce (fyzickou osobu) který je vlastněn pouze jednou osobou. Výhodou je především, že k založení stačí menší kapitál a jeho regulace ze strany státu je minimální. Tyto podniky mají většinou formu živnosti. Živnost může provozovat buď osoba fyzická, nebo právnická. Pro provozování živnosti musí být splněna řada podmínek, vyplývajících ze zákona. Z hlediska odborné způsobilosti jsou dále živnosti rozdělené živnostenským zákonem na živnosti ohlašovací a koncesované. (Synek et al, 2010, s. 76)

1.3.2 Osobní společnosti

Obecnou charakteristikou osobních společností je to, že byly vytvořeny dvěma nebo více osobami, které se dělí společně o vytvořený zisk nebo jsou zodpovědné za případnou ztrátu. U tohoto typu společnosti je překonán kapitálový nedostatek jednotlivce nebo jeho kvalifikační omezení – ve společnosti mohou být specialisté z různých oborů. Na druhou stranu stabilita společnosti závisí na vzájemném vztahu mezi partnery. V České republice jsou dva druhy osobních společností:

- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost (Synek et al, 2010, s. 77)

1.3.3 Kapitálové společnosti

Princip kapitálových společností je založen na kapitálové účasti společníků. Není tedy důležitá jejich účast na podnikání nebo řízení společnosti. V České republice jsou kapitálovými společnostmi společnost s ručením omezeným a akciová společnost. (Synek et al, 2010, s. 78)

1.3.4 Družstva

Synek (2010, s. 81) uvádí: „v odborné literatuře je družstvo obvykle charakterizováno jako organizace vlastněná a provozovaná společností osob, jejichž cílem není vytvářet zisk, ale dávat užitek svým členům.“ Tento autor dále uvádí, že některé rysy mají družstva společné s osobními a akciovými společnostmi. Družstva se zakládají s ohledem na různé účely, existují především družstva spotřební, nákupní, výrobní, velkovýrobní apod. (Synek et al, 2010, s. 81)

Zákon o obchodních korporacích v §552, odst. 1 definuje družstvo jako „společenství nezavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání“ (Česko, 2012, s. 715)

1.3.5 Evropské společnosti a sdružení

Evropské společnosti vznikají již od roku 2006 a jsou striktně vymezeny směrnicemi Evropské unie. Svou podstatou jsou akciovou společností, jejíž založení je komplikované

a především časově náročné. Evropská společnost je forma podnikání, která podléhá normám Evropského společenství. (Synek et al, 2010, s. 81)

Právní osobu založenou smlouvou o sdružení pak představuje Evropské hospodářské zájmové sdružení, jehož právní rámec je stanoven radou EHS (Synek et al, 2010, s. 81)

1.3.6 Veřejné (státní) podniky a neziskové organizace

Veřejné podniky jsou podniky, které založil stát nebo jeho organizační složky, většinou za účelem zajištění některých důležitých služeb nebo důležitých statků. Takto založené podniky jsou ve vlastnictví státu nebo územně správních celků nebo v tzv. smíšeném vlastnictví (část podniku patří soukromým vlastníkům). (Synek et al, 2010, s. 82)

Stát zajišťuje prostřednictvím neziskových organizací také různé služby, jako je např. obrana státu, bezpečnost, ochrana zdraví a životního prostředí, vzdělávání, budování infrastruktury aj. Neziskové organizace vykonávají také veřejně prospěšné činnosti. Do neziskových organizací patří rozpočtové organizace (školy, soudy, státní zdravotnická zařízení), příspěvkové organizace (divadla, galerie, muzea), různá občanská sdružení (spolky, hnutí, kluby a svazy) a nadace. (Synek et al, 2010, s. 82)

1.4 Kapitál podniku

Kapitálem podniku rozumíme strukturu zdrojů, ze kterých vznikl majetek podniku. Tato kapitálová struktura podniku je tvořena vlastním a cizím kapitálem. Vlastním kapitálem je označován kapitál, který do podniku vložil sám podnikatel nebo skupina podnikatelů, cizí kapitál (dluhový, úvěrový) pak představuje vložený kapitál věřitele (např. banky). Kapitálová struktura podniku je zachycena v rozvaze v části „pasiva“. (Synek et al, 2011, s. 52)

Potřeba celkového kapitálu společnosti je dána mnoho okolnostmi, z nichž nejdůležitější jsou:

- velikost podniku (čím větší podnik, tím je větší potřeba kapitálu)
- stupeň mechanizace, automatizace a robotizace (čím je vyšší, tím vyšší je potřeba kapitálu)

- rychlost obrátu kapitálu (čím rychlejší obrat, tím menší potřeba kapitálu)
- organizace odbytu (podnik s vlastní prodejní sítí má větší kapitálovou potřebu). (Synek et al, 2011, s. 52)

Podnik by měl mít vždy právě tolik kapitálu, kolik právě potřebuje. Pokud má kapitálu více, jeho využití je nevhodné a hovoříme o tzv. překapitalizovaném podniku. Obvyklým ukazatelem kapitálové pozice podniku je poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku. Pokud je tento poměr větší než 1, hovoříme o překapitalizování. Pokud má podnik naopak kapitálu nedostatek, hovoříme o podkapitalizovaném podniku. Nedostatek kapitálu způsobuje poruchy v chodu podniku. Do této situace se často dostává podnik v době expanze, kdy je prudce rozšiřována výroba i prodej, přičemž razantně rostou aktiva podniku (zásoby, pohledávky, hmotný majetek) a tyto aktiva nejsou dostatečně kryta finančními zdroji. Podnik se stává dlužníkem u svých dodavatelů a takto získaným krátkodobým kapitálem kryje svůj dlouhodobý majetek. Podnik se stává insolventním, což často vede k nucenému konci. Ukazatelem podkapitalizace podniku je poměr dlouhodobého majetku k dlouhodobým zdrojům. Pokud je hodnota tohoto ukazatele větší než 1, jsou stálá aktiva kryta i krátkodobými závazky a podnik je podkapitalizován. Pokud se podnik dostane do situace, kdy majetek (aktiva) jsou nižší než závazky, hovoříme o předlužení podniku. Čistý kapitál je v takovém případě záporný a vlastní kapitál je v rozvaze vykazován na straně aktiv. (Synek et al, 2011, s. 53)

1.5 Podpora malého a středního podnikání

Podporou malého a středního podnikání rozumíme především dvě formy podpory:

- finanční podpora (nevratná, vratná zvýhodněná)
- nefinanční podpora

Subjekty poskytující podporu v podnikání můžeme z hlediska původu rozdělit do následujících skupin:

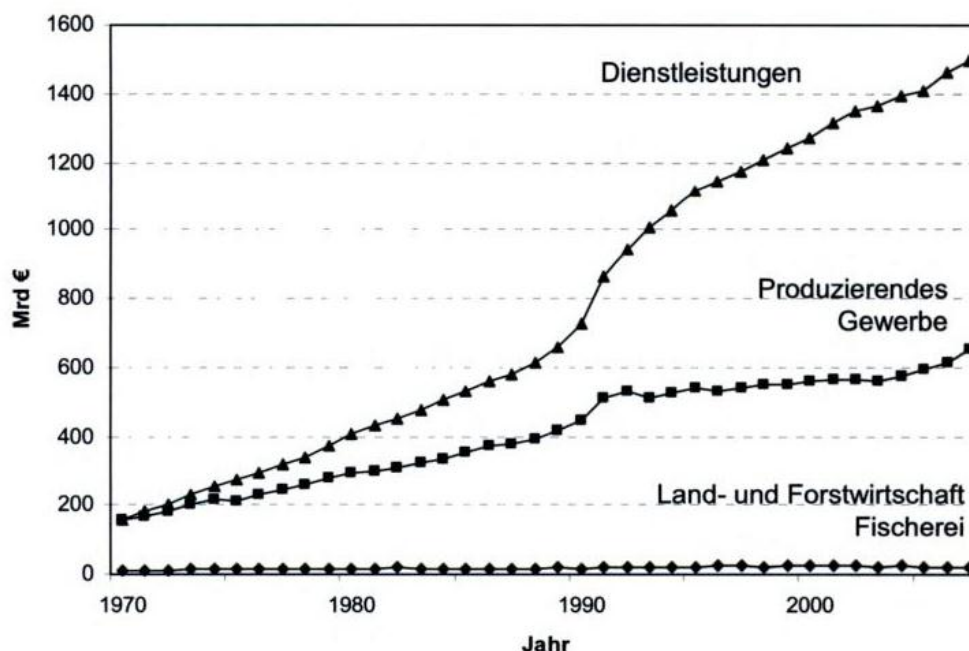
- vládní instituce poskytující podpory z veřejných prostředků
- podnikatelské inkubátory a vědecké parky (často privátní subjekty budované s podporou z veřejných prostředků)
- nevládní organizace na bázi neziskových organizací

- komerční subjekty nabízející podporu malým a středním firmám (Veber a Srpová, 2012, s. 23)

Programy podpory rozvoje podnikání, které jsou určeny začínajícím podnikatelům, jsou každoročně aktualizovány a zpravidla zveřejňovány na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva zemědělství nebo jiného příslušného ministerstva. Začínající podniky mohou získat dodatečné finanční zdroje také i z programů nabízených v rámci EU, např. z fondu Phare nebo Strukturálních fondů. (Synek et al, 2010, s. 99)

1.6 Podnikání ve službách

V současné době podnikání ve službách nabývá na stále větším významu. V roce 2007 v Německu činil podíl osob samostatně výdělečně činných v oboru podnikání ve službách 76 %. Rostoucí význam je v sektoru služeb také patrný z pohledu příspěvku k hrubé přidané hodnotě. V Německu v roce 2007 ze sektoru služeb činil příspěvek k hrubé přidané hodnotě asi 1,499 Mld. EUR, což představuje zvýšení více než o 194 % ve srovnání s rokem 1970. (Fließ, 2009, s. 1)



Obrázek 1 Vývoj hrubé přidané hodnoty v Německu podle odvětví od roku 1970 do roku 2005 (Fließ, 2006, s. 2)

V roce 2003 bylo v Evropské unii v oblasti služeb činných 62,4 % všech zaměstnanců, což představuje 120 mil. osob. Z toho bylo 17,7 % (34 mil. osob) osob samostatně výdělečně činných s živnostenským oprávněním. V České Republice bylo v roce 2004 39,4 % samostatně výdělečných osob činných v oblasti výroby a pouze 56,3% v oblasti služeb. Naproti tomu v Rakousku tomu bylo v oblasti výroby pouze 27,7%, ale v oblasti služeb 67,2%. (Fließ, 2006, s. 3)

1.7 Nový projekt

Začátkem nového projektu bývá určitý nápad. Může to být určitý výrobek nebo služba. Nový projekt zcela jistě znamená určité náklady a může dosahovat i určitých zisků. To co novému projektu však chybí, je jeho organizovanost a funkčnost, jeho podnik, to co pro lidi představuje jistotu, že vědí, kam směřují, co se od nich očekává a jaké budou výsledky. Pokud se z nového projektu nevyvine podnik se zajištěným řízením, bez ohledu na to, jak byl projekt geniálním podnikatelským záměrem, kolik se mu podařilo přilákat investic, jak skvělé produkty nabízí nebo jak velká vznikla poptávka, nemá tento projekt šanci na přežití. (Drucker, 2012, s. 126)

Základní požadavky pro podnikatelské řízení nového projektu jsou:

- potřeba tržního zaměření
- finanční předvídatost, plánování cash flow
- budování vrcholového týmu vedení, dříve než se pro nový projekt stane nutností
- rozhodnutí podnikatele, jaká bude jeho vlastní úloha v nově vzniklém podniku

(Drucker, 2012, s. 127)

Otázky týkající se založení nového projektu jsou řešeny komplexně v zakladatelském projektu. Řeší se nejen problematika co a jak vyrábět nebo příležitosti na trhu, ale také otázky dostupnosti všech nutných zdrojů. Výsledkem zakladatelského projektu je tedy pro podnikatele odpověď na otázku, zda je projekt reálně proveditelný a jakého efekt je možné dosáhnout z investovaného kapitálu. (Synek et al, 2010, s. 98)

1.7.1 Úspěch a existence nového projektu

k mnohým nepříznivým vlivům, které ohrožují existenci mladého podniku, patří následující slabá místa:

- v důsledku vysoce specializované orientace, kdy je podnik orientován s poměrně specifickým zaměřením na určitý úzký segment trhu, je mnoho start-up podniků považováno za zvláštní reprezentanty určité technologické vlny.
- právě u založených technologických podniků musíme předpokládat nízkou obchodní kompetenci zakladatele firmy, popř. týmu zakladatelů. Proto pravděpodobnost výskytu provozně- hospodářského pochybení ve vedení podniku bude větší.
- velmi omezená možnost finančních zdrojů, mimo jiné také ztížený přístup na kapitálový trh nebo problematická možnost půjčky umožní jen stěží kompenzaci špatných podnikatelských rozhodnutí. Nedostatečné finanční zdroje pak zapříčiňují vyšší citlivost na výkyvy trhu nebo neúspěch v oblasti výzkumu a vývoje.
- zcela problematicky se jeví často liniová organizační struktura založená zakladatelem nebo majitelem v době jeho nepřítomnosti (chybějící zastupitelnost vedoucí osoby). (Hering a Vincenti, 2005, s. 33)

Vzhledem k výše uvedenému je tedy možné předpokládat, že nové podniky, na rozdíl od konkurentů, kteří jsou aktivní na trhu už určitou dobu, nesou vyšší riziko nedobrovolného ukončení své činnosti v krátkém čase. (Hering a Vincenti, 2005, s. 34)

1.7.2 Účel existence projektu

Drucker uvádí (2012, s. 29): „ protože účelem existence podnikové organizace je vytvářet zákazníky, má tato organizace dvě – a pouze tyto dvě – základní funkce: marketing a inovace.

V první řadě je především nutné dávat důraz na skutečný marketing, než na marketing proklamovaný, který je skutečností u mnoha dnešních organizací. Opravdový marketing začíná u zákazníka – neptá se: „ co chceme prodávat?“ ale ptá se: „ co chce náš zákazník kupovat?“ Neprosazuje to, co určitá služba umí nebo nabízí, ale ptá se na to, co má služba umět, aby uspokojila požadavky a potřeby zákazníka. Cílem marketingu je tedy popsat zákazníka

a jeho potřeby, tak, aby mu mohly být služby a výrobky nabízeny přesně podle jeho představ a požadavků a „prodávaly se samy“. (Drucker, 2012, s. 29)

Druhá klíčová funkce podniku jsou inovace. Je nedostačující poskytovat výrobky a služby, které jsou lepší a ekonomičtější – k tomu je nezbytné, aby se podnik nepřetržitě zdokonaľoval. Inovace můžou přinést různé výsledky – může to být, lepší nebo levnější výrobek, lepší nebo levnější služba, nejproduktivnější inovací je však odlišný výrobek nebo služba, přinášející nový potenciál uspokojení zákazníka a ne pouze zdokonalení stávajícího. (Drucker, 2012, s. 30)

2 CHARAKTERISTIKA OBORU RENOVACÍ MOTOCYKLŮ

Renovace historických motocyklů obsahují celou řadu činností, které nalezneme v mnoha průmyslových odvětvích, především ve strojírenství. Základní požadavky pro úspěšné renovování motocyklů jsou znalosti z oboru opravárenství motorových vozidel, strojního zámečnictví, kovoobrábění a vysoká úroveň zručnosti mechanika.

Z ekonomického hlediska jde o obor s velkým podílem ruční práce a kusové výroby, ve kterém využívá nabízených služeb pouze úzký okruh zákazníků. Těmito zákazníky jsou sběratelé historických vozidel nebo jsou to bonitní zákazníci, pro které renovované motocykly představují solidní investici na poměrně stabilním trhu s historickými vozidly, kdy časem hodnota těchto vozidel roste. Poptávka po kvalitních renovátorských dílnách je poměrně vysoká, zadaná zakázka je pak časově náročná- v případě celkové renovace nekompletního stroje v původním stavu jde o stovky hodin práce.

Renovace historických motocyklů je možné rozdělit z hlediska požadavků zákazníka na:

- zprovoznění mechanických skupin stroje v původním dochovaném stavu bez provedení oprav povrchové ochrany (lakování, niklování, chromování)
- doplnění součástí pouze částečně dochovaného stroje o použité původní součásti, náhradní díly ze starých zásob původní výroby nebo díly demontované z jiného stroje, popř. doplnění nových tzv. replikových součástí
- kompletace a zprovoznění stroje včetně povrchových úprav (celková renovace)

Moderní strojírenské technologie umožňují v dnešní době výrobu jakýchkoliv náhradních dílů, v případě, že motocykl se nedochoval kompletní a původní díl není možné na trhu již pořídit. Renovace takového motocyklu je tedy pouze otázkou trpělivosti, času a dostatku finančních prostředků.

2.1 Základní pojmy

Tato kapitola popisuje základní pojmy, které se vztahují k oblasti historických vozidel a jejich renovací. Definiuje především pojem historické vozidlo a přináší představu o souboru činností, které chápeme pod pojmem renovace motocyklu.

2.1.1 Historické vozidlo

Definice historického vozidla ve znění zákona č. 56/ 2001 Sb. §2, odst. 4 je následující:

„ Historickým vozidlem je vozidlo, které je zapsáno v registru historických a sportovních vozidel a kterému byl vydán průkaz historického vozidla“ (Ministerstvo dopravy České Republiky, © 2015)

Podle Mezinárodně technického kodexu FIVA 2010, uvedeného v příloze P XIII (Auto-klub, © 2015) se podle odst. 2 jako historické vozidlo definuje:

- FIVA definuje historické vozidlo jako mechanicky poháněné silniční vozidlo:
- které je minimálně 30 let staré
- které je uchováno a udržováno v historicky věrném stavu
- které není užíváno ke každodenní přepravě
- a které je z těchto důvodů součástí našeho technického a kulturního dědictví

2.1.2 Renovování součástí motocyklu

„Renovace je spolu s rekonstrukcí a restitucí jednou z metod restaurování. Restaurování je soubor činností, vedoucí k obnovení původního stavu předmětu.“ (Motorestaurování, © 2015)

Na renovování motocyklu je možné pohlížet ze dvou různých pohledů:

- renovace jako interpretace syntetická – umožňuje nahrazení chybějících částí a povrchových úprav, takovými materiály, které neodpovídají původním (např. nahrazení kaučukové pryže syntetickou, použití moderních laků apod.)

- konzervace, restituce a rekonstrukce jako interpretace muzejní - interpretace, která odpovídá filosofii ochrany kulturního dědictví ve smyslu požadavků na renovovaný předmět a odkaz pro budoucí generace. (Motorestaurování, © 2015)

Renovace motocyklů (ve smyslu interpretace syntetické) představuje především opravu nebo výměnu nefunkčních dílů nebo celků (podvozek, motor, elektroinstalace) za funkční, tak aby byl splněn požadavek na funkčnost motocyklu, popř. uvedení stroje do jeho bezvadného stavu, který je nejvíce podobný tomu, v jakém se původně nacházel při opuštění výrobní továrny.

Aby bylo dosaženo tohoto stavu, je nutné provést především renovaci opotřebených nebo nefunkčních součástí, popř. zajistit výrobu součástí nových.

Renovace součástí je soubor činností, prováděných s cílem obnovení provozuschopného nebo bezvadného stavu součásti a jejího technického života. Má komplexní charakter, je nutný systémový přístup, zahrnuje vzájemně působení jednotlivých prvků.

Oprava poškozených součástí může být prováděna z několika hledisek:

- tvarového (oprava odlomených nebo deformovaných součástí, oprava povrchového opotřebení)
- funkčního (odolnost proti opotřebení, třecí vlastnosti)
- provozní schopnosti- bezpečnosti (zajištění spolehlivosti při dlouhodobé zátěži)

Povrchové opotřebení je hlavní příčinou prozní disfunkce strojní součásti, u součástí vyřazených z provozu ho můžeme předpokládat v 80 - 90 % případů. (VUT v Brně, © 2015)

2.1.3 Druhy možných poškození motocyklu

„ Každý relativní pohyb dotýkajících se součástí vyvolává tření, jehož následkem je opotřebení, a tedy změna tvaru a rozměrů.“ (Kříž a Vávra, 1994, s. 35)

U mechanických součástí motocyklu může vzniknout několik možných druhů poškození:

Opotřebení - změna fyzikálních vlastností, rozměrů, změny struktury, geometrického tvaru, změna kvality povrchu nebo změna hmotnosti a vyvážení strojních součástí

Porušení celistvosti materiálu – lom, změny v pevnosti nebo tuhosti, porušení těsnosti

Deformace – ohyb, krut, otlak

Nánosy a usazeniny- karbonové nánosy (VUT v Brně, © 2015)

V souvislosti s většinou vysokým stářím renovovaných motocyklů se můžou vyskytovat také různé kosmetické vady a povrchová koroze – jedná se především o poškození povrchových lakovaných a chromovaných částí motocyklu.

2.1.4 Výroba replikových součástí motocyklů

Výroba replikové součásti nebo replikového dílu motocyklu ve smyslu renovace motorových vozidel znamená, že daný díl nebo součást byla vyrobena reprodukcí podle původního vzorového dílu. Tímto vzorem se může stát již použitý a demontovaný díl z jiného historického vozidla nebo díl nepoužitý, z původní výroby, který byl celou dobu skladován. Výroba replikových dílů má za cíl dosáhnout věrného obrazu původních vzorů, za použití pokud možno stejné technologie výroby, aby byla zachována iluze původního dílu.



Obrázek 2 Jawa-ČZ 175 typ 356, miliontý vyrobený motocykl v Československu, dne 6. 6. 1958 (Vošalík a Šebek, 2014, s. 49)

2.2 Specifika oboru

Obor renovací historických motocyklů je specifický, ve srovnání s klasickým opravářstvím především v tom, že snahou je nejen vozidlo uvést do provozu s ohledem na dobové technické a legislativní požadavky, ale také požadavkem na zachování původního vzhledu a užitných vlastností stroje.

Velmi důležité je posouzení jednotlivých projektů renovací, kdy je možné necitlivým zásahem dochovaný exemplář vozidla nenávratně poškodit. Může nastat situace, kdy je motocykl v tak zachovalém stavu, že stačí provést pouze důkladnou očistu a prohlídku stroje. V takovém případě postačí odstranění drobných nedostatků, jako jsou vady laku, popraskané pneumatiky, špatná baterie a výměna oleje a motocykl může být znovu provozován. V dnešní době jsou stroje v tomto stavu na různých veteránských akcích zcela respektovány, neboť právě tyto stroje nesou nádech patiny dob dávno minulých. Právě takovéto stroje pak slouží jako vzor pro další renovátory při renovacích méně dochovaných motocyklů. (Nöll, 2001, s. 15)

Oproti běžným opravám motorových vozidel je renovace historických vozidel specifická tím, že ve většině případů nejsou potřebné nové náhradní díly na trhu k dispozici a nezdělaná není možné pořídit ani použité náhradní díly. Protože musí být zachována autenticita renovovaného stroje, není možné poškozené nebo opotřebované díly nahradit jinými díly podobného typu nebo snad dokonce zaměnit novými, modernějšími náhradními díly, které by zajistily další funkčnost stroje. Proto je tedy nutné zajistit potřebné náhradní díly požávkou na různých veteránských burzách, hledáním v privátní aninci, výměnou na různých setkáních sběratelů historických motocyklů nebo zadáním výroby replikových dílů – dílů, které plně odpovídají dílům původním. Použití replikových dílů při renovacích je však poněkud problematické. Na jednu stranu sice můžou umožnit kompletaci vzácného stroje, který se dochoval nekompletní, na stranu druhou zcela jednoznačně snižují historickou hodnotu vozidla. Nešvarem poslední doby se pak stává kompletní nová stavba motocyklů, které jsou pak vydávány za motocykly původní.

3 ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

Následující kapitola přináší přehled o všech činnostech, které jsou spojeny se založením nového podniku, včetně popisu provedení jednotlivých kroků, nutných pro zápis nové společnosti do registru.

3.1 Strategická analýza

Strategická analýza obsahuje analýzu makro a mikro okolí podniku a také analýzu vnitřního okolí podniku. Pro analyzování makrookolí podniku je vhodné použít např. PEST analýzu, pro analyzování mikrookolí je vhodný především Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro interní analýzu podniku je vhodné použít benchmarking, kterým je možné srovnat silné i slabé stránky. Pro analýzu jak vnitřního nebo vnějšího okolí je často používána SWOT analýza. (Srpová et al, 2010, s. 131)

Podle Keřkovského (2006, s. 189) lze strategickou analýzu formulovat jako „proces shromáždění a vyhodnocení relevantních fakt a informací, potřebných pro formulaci strategií.

3.1.1 Pest analýza

Pro analýzu makrookolí podniku se nejčastěji používá PEST analýza, která popisuje čtyři základní faktory makrookolí:

- **politické a legislativní faktory** – představují pro podniky jak výrazné příležitosti, tak i hrozby. Tyto faktory představují stabilitu zahraniční a národní politiky, členství v EU apod. Politická omezení působí na každý podnik v podobě daňových zákonů, antimonopolních zákonů, regulace importu a exportu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha zákonů zaměřených na ochranu lidí, kteří představují zaměstnance, spotřebitele apod. Legislativa, právní normy nebo vyhlášky nejen že stanovují pravidla a vymezují prostor pro podnikání, ale také ovlivňují samotné podnikání a mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)
- **ekonomické faktory** – tyto faktory vychází k ekonomické podstaty a charakterizují stav ekonomiky a vývoj makroekonomických trendů. Základními ukazateli makroekonomického prostředí jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Ekonomický růst vyvolává zvýšenou spotřebu a pro

zvyšuje pro podnik příležitosti na trhu a naopak. Také úroveň úrokové míry má na podnik podstatný vliv a ovlivňuje především jakým způsobem je zajištěno financování podniku, jeho investiční aktivitu a rozvoj. Nízká úroková míra představuje příležitost pro realizaci podnikových záměrů. Naopak vysoká míra inflace, která charakterizuje stabilitu ekonomického vývoje, může způsobit neochotu podniku k investicím. Devizový kurz zase velmi ovlivňuje konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích. Mezi uvedenými makroekonomickými ukazateli existují silné souvislosti a vazby, proto je nelze prezentovat odděleně. Tyto souvislosti, jejich vývojové tendence a jejich vliv na podnik by měly být zachyceny v procesu tvorby podnikové strategie. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)

- **sociální a demografické faktory** – vyjadřují vlivy spojené s životním postojem a názorem obyvatelstva. Životní styl obyvatelstva se může odrážet na způsobu trávení volného času, na stylu oblékání apod. Stárnutí populace vytváří příležitosti pro zdravotnictví a péči o seniory. Roste zájem o vyšší kvalitu osobního života. Tomuto trendu se přizpůsobují podniky, které např. zavádějí pružnou pracovní dobu, kratší úvazky, delší dovolenou nebo lepší platové podmínky. Také sílící tlaky v oblasti životního prostředí nutí podniky více investovat i v této oblasti. Podniky jsou nuceny měnit své výrobky, způsob výroby nebo zajistit likvidaci těchto výrobků na konci jejich životnosti. Sociální a demografické faktory vycházejí z kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etnických podmínek života člověka. Poznání nově vznikajících trendů v jednotlivých oblastech může podniku zajistit konkurenční výhodu. (Sedláčková a Buchta 2006, s. 18)
- **technologické faktory** – změny v oblasti technického a technologického rozvoje, které probíhají v podnikovém okolí, je potřeba neustále sledovat, aby podnik technicky nezaostal a vyvíjel aktivní inovační činnost. Předvídatost v oblasti technického rozvoje může být klíčová pro úspěšnost podniku. Jako příklad může být uvedena povinnost podniku investovat do technologií chránících životní prostředí. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

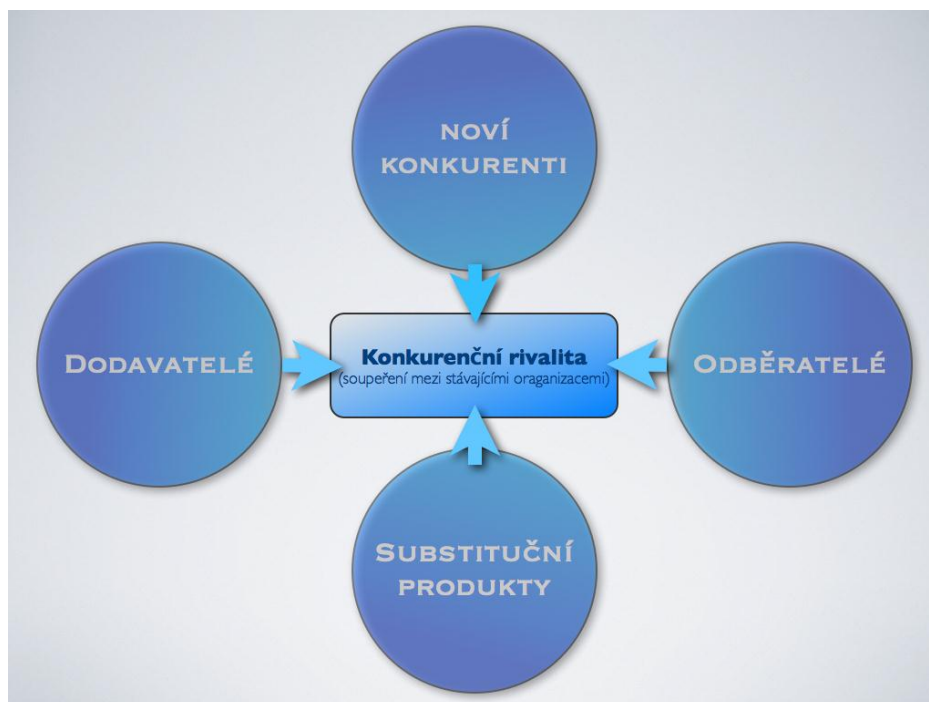
Toto základní členění obsahuje řadu dalších faktorů makrookolí podniku, které mají vliv na fungování podniku a jejichž důležitost se může pro různá odvětví a typy podniků lišit. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

3.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu s jeho prostředím. Ačkoli relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým prostředím pro podnik je to, v kterém soutěží. Struktura odvětví má značný vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu. Jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi (Porter, 1994, str. 3).

Úroveň konkurence v odvětví podle Portera (1994, str. 4) závisí na pěti základních konkurenčních silách a to na vlivu odběratelů, vlivu dodavatelů, soupeření mezi existujícími firmami, hrozbě nově vstupujících firem a na hrozbě substitučních výrobků nebo služeb. Souhrnným působením těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.

Cílem konkurenční strategie podniku je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch (Porter, 1994, str. 4-5).



Obrázek 3 Porterův model (vlastní zpracování)

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty - používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky, garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály atd. Skladba těchto nástrojů se mění podle toho, jak podnik reaguje na nové tržní podmínky a akce konkurentů (Porter 1994, str. 74).

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem - když vstupují noví konkurenti do odvětví, přinášejí s sebou dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice, které jsou často podporovány zdroji a schopnostmi (Mallya, 2007, str. 52).

Vliv odběratelů - odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě, kdy výrobci vedeni snahou získat zakázku, se budou vůči sobě chovat tvrdě. Vliv každé skupiny odběratelů odvětví závisí na řadě charakteristických rysů její tržní situace a na relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. (Porter 1994, str. 25)

Vliv dodavatelů - dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. (Porter 1994, str. 27)

Tlak ze strany substitutů - všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, které si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví (Sedláčková a Buchta 2006, str. 23).

3.1.3 SWOT analýza

Název této analýzy pochází z počátečních písmen slov: Strength (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozba). SWOT analýza je kombinací analýzy vnitřního (interního) prostředí organizace a analýzy vnějšího (externího) mikroprostředí podniku. Interní analýza popisuje silné a slabé stránky organizace, analýza externího prostředí pak příležitosti a hrozby. (Charvát, 2006, s. 35)

Pomocí hodnotících systémů a vnitropodnikových analýz podnik určuje své silné a slabé stránky, přičemž může být využívána jako základna pro určení výchozího stavu klasifikace

hodnotících kritérií, podle nástrojů marketingového mixu 4P nebo případně podrobněji podle jeho dílčích znaků. Takto získává firma přehled o svých silných a slabých stránkách, které pak doplněny o předpoklady příležitostí a hrozeb, umožňují porovnávání schopností vývoje dalších výrobků, jejich výroby a financování se schopnostmi managementu podniku. (Jakubíková, 2008, s. 103)

„SWOT analýza může být také využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy“. (Jakubíková, 2008, s. 104)

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	S SILNÉ STRÁNKY	W SLABÉ STRÁNKY
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	O PŘÍLEŽITOSTI	T HROZBY

Obrázek 4 SWOT analýza (vlastní zpracování)

„Výhodou použití metody SWOT pro identifikaci rizik je, že dokáže nalézt rizika, která z podkladů projektu obvykle nelze objevit. Další výhodou je, že je použitelná i v dalších krocích managementu rizik.“ (Korecký a Trkovský, 2011, s. 219)

3.2 Podnikatelský plán

Dříve než podnikatel začne realizovat svůj podnikatelský nápad, je důležité, aby prověřil jeho reálnost a životaschopnost. K dalším důvodům, které mluví pro sestavení podnikatelského plánu, patří např. potřeba získat potřebný kapitál, najít společníka popř. investora.

Podnikatelský plán je pro podnikatele velmi přínosný, protože během sestavení plánu si ujasní, jaké kroky je nutné podniknout v jednotlivých oblastech, co udělat pro to, aby oslovil zákazníky, jak silná je konkurence, na jakých trzích má umístit své výrobky, kolik bude potřebovat zaměstnanců, zda budou k dispozici dostatečné výrobní kapacity.

Pomocí podnikatelského plánu si podnikatel odpoví na tři základní otázky:

- kde se nachází?
- kam se chce dostat?
- jak toho chce dosáhnout? (Srpková, 2011, s. 14)

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější a 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.“ (Orlík, 2011, citace podle Srpková, 2011, s. 14)

3.2.1 Obsah podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není stanoven závazně a záleží pouze na požadavcích jednotlivých investorů, popř. banky v jaké struktuře a v jakém rozsahu má být vypracován. Banky většinou požadují podrobněji zpracované podnikatelské záměry a mohou požadovat dodání dalších dodatečných dokumentů a informací. Podnikatelský plán by měl obsahovat několik základních bodů:

1. titulní list
2. obsah
3. úvod, účel a pozice dokumentu
4. shrnutí
5. popis podnikatelské činnosti
6. cíle firmy a vlastníků

7. potencionální trhy
8. analýza konkurence
9. marketingová a obchodní strategie
10. realizační projektový plán
11. finanční plán
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
13. přílohy (Srpová, 2011, s. 14-15)

3.3 Finanční plán

Finanční zajištění plnění cílů podniku a udržení finančního zdraví podniku má za úkol finanční plánování. Veškerá činnost podniku se promítá ve finančních plánech a naopak finanční plány působí na činnost podniku zpětně tím, že je finančně zajišťují. Strategické finanční (dlouhodobé) plány zajišťují především dlouhodobé (investiční) cíle podniku, krátkodobé plány zajišťují krátkodobé cíle (roční, čtvrtletní, měsíční). Vzhledem k tomu, že v průběhu roku dochází ve finančních potřebách i ve zdrojích jejich financování ke značným výkyvům, je nutné zajistit soulad mezi finančními potřebami a zdroji financování. To není jednoduchým úkolem. Vyžaduje mimo dokonalé znalosti podnikové ekonomiky také znalost právních norem a různých předpisů. (Synek et al, 2010, s. 371)

Do finančního plánování zahrnujeme:

- plánování aktiv a pasiv
- plánování výnosů, nákladů a zisku
- plánování peněžních příjmů a výdajů

Hlavním nástrojem pro predikci stavu společnosti na konci prognózovaného období jsou proforma výkazy. V první fázi vycházíme z minulého prodeje každého výrobku a po stanovení trendu, analýzy trhu a pozice konkurence, na základě zjištěných dat, provedeme plánování výroby a tržeb. Následné plánování potřeb aktiv a zdrojů jejich financování, potřebné pro plánovaný růst tržeb lze sestavit v samostatném výkazu zdrojů a potřeb. (Synek et al, 2011, s. 372)

„Finanční plán podniku je specifickou formou podnikatelského záměru, který formuluje zpravidla na běžný obchodní rok s výhledem na další jeden až tři roky. Běžný obchodní rok je rozdělen do jednotlivých měsíců. Výslednou bilancovanou veličinou finančního plánu je potřeba nebo přebytek finančních prostředků v jednotlivých měsících obchodního roku. Podnik pak může s dostatečným předstihem podnikat příslušné kroky k zajištění potřebného kapitálu nebo naopak plánovat rozvojové investice či jiné použití finančních přebytků.“ (Kislíngerová et al, 2010, s. 132)

3.3.1 Dlouhodobý finanční plán

Typickým časovým horizontem pro dlouhodobé plánování je 5 let. Tento plán obsahuje:

- analýzu finanční situace
- plán tržeb
- plán cash flow
- plánovanou rozvahu
- investiční rozpočet
- rozpočet externího financování
- plán nákladů a výnosů (Kislíngerová et al, 2010, s. 132 - 133)

3.3.2 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán má za úkol zajistit splnění dlouhodobého finančního plánu.

Krátkodobý finanční plán obsahuje:

- plánování výnosů, nákladů a zisku
- plánování ročního cash flow
- plánování aktiv a pasiv
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů

Krátkodobý plán je sestavován na časové období jednoho roku. Úkolem krátkodobého plánování je především zajištění externích finančních zdrojů. Nástrojem krátkodobého finančního plánu je peněžní rozpočet, který představuje rozpočet všech příjmů a všech výdajů. (Kislíngerová et al, 2010, s. 133)

3.4 Založení společnosti s ručením omezeným

Pokud se podnikatel rozhodne založit podnik, je nutné splnit také určité formální předpoklady v souladu s právní úpravou. Postup založení podniku se liší podle zvolené právní formy podnikání, především v případě, kdy se bude jednat o provozování podniku fyzické osoby nebo právnické osoby. V obou případech je nutné také dodržovat právní úpravu stanovenou zákonem o živnostenském podnikání. (Synek et al, 2011, s. 36)

Založení společnosti se řídí právním normativem zákona č.90/2012 o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích), který vstoupil v platnost 1. 1. 2014.

Založení společnosti je podmíněno splněním několika základních podmínek. Zatímco u společností s ručením omezeným je společník nabyvatel majetku, na statutární orgán s.r.o. (jednatele) jsou kladeny mnohem větší zákonné požadavky v souvislosti s novým občanským zákonem, zákonem o obchodních korporacích a zákoně o živnostenském podnikání. (Tomáš Hlavsa, © 2015)

Obecné ustanovení zákona o obchodních korporacích definuje společnost s ručením omezeným v § 132 odst. 1 následovně: „společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplátili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřiteli vyzváni k plnění“. (Česko, 2012, s. 613)

3.4.1 Základní podmínky pro založení společnosti s ručením omezeným

Pro založení společnosti s ručením omezeným je nutné splnit 5 základních podmínek:

1. Základní kapitál s.r.o. od 1 Kč

Založit s.r.o. může fyzická i právnická osoba, jednou z podmínek je složení základního kapitálu v bance v minimální výši 1 Kč.

Je však spousta důvodů, proč by měla být výše základního kapitálu vyšší – výše základního kapitálu se volí především s ohledem na skutečné potřeby nebo priority společnosti s ručením omezeným a jejich společníků. (Tomáš Hlavsa, © 2015)

2. Sídlo společnosti se souhlasem vlastníka nemovitosti

Nově vznikající společnost musí vždy uvést sídlo společnosti. Pro zřízení sídla společnosti je nutné předložit úředně ověřený souhlas vlastníků nemovitosti s tím, že na uvedené adrese souhlasí s umístěním sídla nově vznikající společnosti. (Tomáš Hlavsa, © 2015)

3. Čistý trestní rejstřík jednatele společnosti

Osoba, která se stává statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným, musí být podle §46 zákona o obchodních korporacích bezúhonná a to ve smyslu §6 živnostenského zákona, kdy zároveň u této osoby nenastala skutečnost, která by byla překážkou v provozování živnosti. Uvedená osoba musí být také způsobilá k právním úkonům a zároveň splňovat podmínky podle zákona 89/2012 Sb. (ZOK), kdy nenastaly žádné překážky pro výkon funkce jednatele společnosti. U společníka v tomto smyslu není bezúhonnost vyžadována. (Tomáš Hlavsa, © 2015)

4. Neklamný a nezaměnitelný název společnosti

Nová společnost musí mít neklamný a nezaměnitelný název s dovětkem spol. s r.o., s.r.o. nebo společnost s ručením omezeným. Název nové společnosti je možné otestovat na portále www.justice.cz. (Tomáš Hlavsa, © 2015)

5. Odpovědný zástupce pro některé druhy živností

Odpovědný zástupce, který splňuje odborné podmínky (vzdělání a praxe), je vyžadován především u živností vázaných, koncesovaných nebo řemeslných. Tyto podmínky stanovuje živnostenský zákon podle konkrétní vybrané živnosti. (Tomáš Hlavsa, © 2015)

3.4.2 Potřebné dokumenty pro zápis společnosti s ručením omezeným do OR

Potřebnými dokumenty pro zápis společnosti do Obchodního rejstříku jsou:

- **Návrh na zápis společnosti do OR** – tento formulář je k vyplnění na stránkách justice.cz. Návrh musí obsahovat ověřený podpis navrhovatele/ů (Firmin, © 2015)
- **Čestné prohlášení jednatele** – je nutné předložit s ověřeným podpisem (Firmin, © 2015)

- **Výpis z Rejstříku trestů jednatele** – je nutný, především pokud není v návrhu uvedeno místo narození a rodné číslo jednatele. Doporučuje se výpis přiložit, protože od roku 2014 nemají úředníci povinnost výpis obstarat sami a můžou ho tedy dodatečně požadovat. (Firmin, © 2015)
- **Souhlas vlastníka nemovitosti**, kde se bude nacházet sídlo společnosti. Tento souhlas musí mít úředně potvrzený podpis a nesmí být starší tří měsíců. K souhlasu je vhodné přiložit výpis z katastru nemovitostí, vztahující se k adrese sídla společnosti. (Firmin, © 2015)
- **Prohlášení správce vkladu**, který je určen zakladatelskou listinou, že převzal správu vkladů, kterou bude vykonávat do vzniku společnosti. Po vzniku společnosti se zavazuje správu vkladů neprodleně převést na vzniklou společnost. Součástí prohlášení je také ujištění, že zakladatel společnosti splatil vklad do základního kapitálu společnosti. (Firmin, © 2015)
- **Výpis z Živnostenského rejstříku**. Tento výpis se pořizuje až po sepsání zakladatelských dokumentů na právě založenou společnost (Firmin, © 2015)

3.5 Klasifikace rizik

Podnikatel v rámci vlastního podnikání investuje majetek a očekává, že tato investice přinese výnos. Nicméně může dojít také k tomu, že podnikatelské aktivity mohou přinést ztrátu. V takovém případě hovoříme o riziku podnikání. Podnikání může skončit úpadkem nebo přinést ztrátu z několika různých příčin, proto základ klasifikace rizik vychází z rozdílů mezi příčinami ztrát a jejich důsledky. Zdroje rizika mohou být klasifikovány následně:

- dynamické nebo statické
- čisté nebo spekulativní
- celkové nebo dílčí (Smejkal a Rais, 2013, s. 137)

V kontextu podnikání v souvislosti s možnými ztrátami bereme do úvahy především výrobní, technické, ekonomické riziko, tržní riziko a finanční riziko. Za ovlivnitelná rizika považujeme taková rizika, která může management ovlivnit (snižovat nebo částečně od-

stranit). Neovlivnitelná rizika jsou pak taková, která není možné managementem ovlivnit. Jsou to především rizika politická, hospodářská, obchodní, fiskální a jiná opatření státu, mezinárodní politická nebo vnitropolitická situace státu, vlivy globální ekonomiky apod.) (Smejkal a Rais, 2013, s. 138)

3.5.1 Finanční a nefinanční riziko

Obecně termín riziko představuje situaci, při které působí nepříznivé okolnosti, které mohou znamenat ztrátu. Pokud hovoříme o nefinanční ztrátě, tak v rámci podnikání může být i tato ztráta obvykle vyčíslena v penězích. Proto je důležité se zabývat zejména rizikem, které přináší finanční ztrátu. Finanční riziko je ovlivňováno subjektem, kterému hrozí možnost ztráty, aktivy nebo příjmem, jejichž snížením hodnoty, zničením nebo změnou vlastnictví dojde ke ztrátě a hrozbou (nebezpečím), která může být příčinou ztráty. (Smejkal a Rais, 2013, s. 139)

3.5.2 Vnější a vnitřní rizika podniku

Z hlediska prostředí, které působí na podnik, rozdělujeme rizika na vnější a vnitřní podniková rizika.

Vnější podniková rizika:

- riziko trhu
- riziko dodavatelско odběratelských vztahů
- riziko živelné pohromy a přírodní katastrofy
- technické havárie (požáry, exploze, úniky chemických látek)
- finanční riziko (úvěrové a měnové riziko, inflace, riziko likvidity)
- technické a technologické riziko (riziko inovací)
- bezpečnostní riziko (sociální nepokoje, terorismus, organizovaný zločin, kybernetické útoky). (Váchal et al, 2013, s. 531)

Vnitřní podniková rizika:

- výrobní riziko (množství a kvalita výroby, nekvalitní služby apod.)
- organizační riziko
- personální riziko (nemocnost, odchod zaměstnanců, nedostatek kvalifikovaných pracovníků, diskriminace, prac. úrazy apod.)
- manažerské riziko (riziko špatného rozhodnutí, volba nevhodné strategie)
- finanční riziko (platební neschopnost, špatné investice, zadluženost)
- výrobní technické a technologické riziko (nekvalitní výrobky, defekty strojového parku, nedostatečné investice do výzkumu a vývoje)
- průmyslové riziko (riziko poškození podniku, výroby apod.)
- bezpečnostní riziko (riziko požárů, havárií)
- informační rizika (riziko úniku informací, poškození dat, hardwarová a softwarová rizika) (Váchal et al, 2013, s. 531)

3.5.3 Metoda RIPRAN (*RI*s*k* *PR*o*ject* *AN*al*ysis*)

Metoda RIPRAN patří k doporučovaným metodám analýzy rizik v projektu. Tato metoda se skládá ze čtyř základních kroků, kterými jsou identifikace nebezpečí projektu, kvantifikace rizik projektu, reakce na rizika v projektu a celkové posouzení rizik v projektu. (Máchal et al, 2012, s. 43)

Pravděpodobnost			Škoda (dopad)		
Vysoká pravděpodobnost	VP	nad 66 %	VD	ohrožení cíle	
Střední pravděpodobnost	SP	33 - 66 %	SD	ohrožení hlavní činnosti	
Nízká pravděpodobnost	NP	0-33 %	MD	ohrožení dílčí činnosti	

Pravděpodobnost			NP	SP	VP
vyhnutí se riziku	VHR	1	MHR	MHR	SHR
akceptace	SHR	2	MHR	SHR	VHR
tvorba rizikového plánu	MHR	3	SHR	VHR	VHR

Obrázek 5 Metoda RIPRAN (vlastní zpracování)

4 MARKETING

Jedním z klíčových faktorů úspěchu nově vznikající společnosti je také její marketing, protože marketing je především procesem uspokojování potřeb zákazníka. V této kapitole budou popsány základní marketingové nástroje, které jsou vhodné pro zamýšlený nový projekt.

4.1 Marketingová strategie

Philip Kotler (2007, s. 42) říká, že „dobrý marketing není výsledkem náhody, ale důsledkem pečlivého plánování a provedení. Marketingové praktiky jsou neustále vylepšovány a přetvářeny v podstatě ve všech odvětvích, aby se zvýšila šance na úspěch. Výborný marketing je však vzácný a není ho snadné dosáhnout. Marketing je jak uměním, tak vědou a mezi teoretickou stránkou marketingu a jeho tvořivou stránkou existuje neustále napětí.“

Na budoucí úspěch firmy má marketing obrovský vliv. Marketingová strategie se zabývá v podstatě třemi základními otázkami:

- výběrem vhodného cílového trhu
- určením pozice produktu na trhu
- rozhodnutím o správném marketingovém mixu (Srpková, 2011, s. 22)

4.2 Marketingová komunikace

Pomocí zvolené marketingové komunikační politiky se snažíme plnit ekonomické a informační cíle, tzn. stimulovat poptávku po produktu a informovat o jeho existenci a vlastnostech. Dalším cílem je vytvářet pozitivní pocity a preference k produktu u spotřebitelů.

Marketingová komunikace je tedy nejpravděpodobněji nejviditelnější složkou marketingového mixu. Dalšími složkami marketingového mixu jsou pak:

- reklama
- podpora prodeje
- vztahy z veřejností (PR)
- osobní prodej
- přímý marketing (Srpková, 2011, s. 26)

4.3 Internetová reklama

Nejmladším reklamním oborem je internetová reklama, která se objevila na počátku rozvoje internetu. Od počátku její existence dochází s narůstajícím počtem uživatelů internetu také k jejímu prudkému rozvoji. Hlavním znakem, který ji odlišuje od klasické reklamy, je její interaktivita, proto se řadí k nástrojům přímého marketingu. Mezi hlavní výhody internetové reklamy patří především přesné zacílení na spotřebitele, snadná metrika reakcí uživatele (tracking), nepřetržité reklamní sdělení a vysoký stupeň flexibility. Hlavní nevýhodou je oslovení pouze spotřebitelů, kteří jsou připojeni k internetu a přetrvávající nedůvěra některých zadavatelů i příjemců reklamy. (Machková, 2006, s. 187)

Internetová reklama je nejvíce realizována prostřednictvím zobrazení na webových stránkách. Webové stránky umožňují zobrazování reklamy jak v textové podobě, tak také prostřednictvím zobrazení obrázků, audia a videa. Nejčastěji jsou jako nosiče internetové reklamy používány banery (reklamní pruhy). Další alternativou internetové reklamy jsou textové odkazy (textové linky) a umístění loga zadavatele reklamy. Jednou z možností šíření internetové reklamy je také možnost rozesílání reklamy elektronickou poštou. U tohoto způsobu rozesílání reklamy je však nutný souhlas příjemce, jinak je na takovou reklamu pohlíženo jako na nevyžádanou poštu (spam), která může přinést negativní efekt pro reklamovaný produkt a poškodit image firmy. (Machková, 2006, s. 187)

Jedním z největších přínosů zadavatelům internetové reklamy je možnost získání seriózních údajů o efektivitě reklamy na základě údajů o návštěvnosti webové stránky. Reklamní kapacity se odvozují od počtu shlédnutí stran za určité časové období. Tento údaj však nevypovídá nic o počtu uživatelů stránky, ale pouze o čtenosti stránky. Není totiž možné zjistit přesný počet návštěvníků stránek, ale pouze počet unikátních IP adres. Pod jednou IP adresou se může skrývat např. stovky návštěvníků pod jednou firemní IP adresou. (Machková, 2006, s. 188)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ

Renovace historických motocyklů je specifický obor, který je na trhu zastoupen především skupinou jednotlivých živnostníků, kteří se zabývají renovacemi motocyklů v rámci svého podnikání v oboru opravárenství motocyklů nebo zámečnictví. Nákup služeb tohoto typu poptávají především sběratelé historických motocyklů nebo milovníci starých motocyklů, kteří renovují částečně svépomocí a využívají specializované dílny v případě, že daná část opravy je nad jejich síly a možnosti.

5.1 PEST analýza

Pro analýzu makrookolí podniku bylo zvoleno provedení PEST analýzy. PEST analýza ukazuje vnější faktory, které ovlivňují činnost podniku. Tyto faktory však nemůže podnik ovlivnit.

5.1.1 Politické prostředí

Politická situace je v České republice v současné době stabilní. Dlouhodobě jsou občané České republiky spokojeni s nabídkou služeb, kulturou, dopravní obslužností, vědou a výzkumem, životním prostředím a školstvím. Největší nespokojenost naopak panuje se stavem korupce, hospodářské kriminality, nezaměstnanosti, se stavem veřejných financí, s přistěhovalectvím a sociálními jistotami. Negativním dopadem na ekonomiku je od 1. 1. 2013 především zvýšení DPH o jeden procentní bod jak v základní, tak i ve snížené sazbě DPH. (Sociologický ústav AVČR, © 2015)

K největším legislativním změnám, které se dotýkají také podnikání, došlo 1. 1. 2014 zrušením předchozího obchodního zákoníku. V platnost vstoupil Nový občanský zákoník (zákon č.89/2012 Sb.) a zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Předchozí obchodní zákoník byl sice zrušen, avšak část ustanovení byla přenesena do Nového občanského zákoníku, který se stal středobodem soukromého práva. Další část předchozího obchodního zákoníku pro úpravu práva pro obchodní společnosti a družstva byla pak přenesena do nového zákona o obchodních korporacích. (Nový občanský zákoník, © 2015)

Určitou formou státní podpory začínajícím malým podnikatelům může být poskytnutí např. bezúročného úvěru Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou. Tato banka je zvláštním ekonomickým subjektem s většinovou účastí státu, která poskytuje finanční podporu malým a středním podnikatelům na základě vládou schválených programů. Aktuálně nabízí tato banka např. program ZÁRUKA 2015- 2023, jehož cílem je pomocí zvýhodněných záruk za bankovní úvěry malým a středním podnikatelům umožnění realizace podnikatelských záměrů (Českomoravská záruční a rozvojová banka, © 2015)

5.1.2 Ekonomické prostředí

Jak ukazují nejnovější ekonomické ukazatele, dostala se česká ekonomika z dvouleté recese. Hrubý domácí produkt ve 4. čtvrtletí roku 2014 rostl o 1,5 %, míra inflace sloupila o 0,3% , nominální průměrná mzda ve 4. čtvrtletí roku 2014 rostla o 2,3%. (Český statistický úřad, © 2015)

Česká republika je pro exportně orientovanou ekonomikou. Své výrobky vyváží především do sousedních zemí, jejím největším obchodním partnerem je Německo. Po dvouleté recesi, především díky zpracovatelskému průmyslu a také oživující se spotřebě domácností, která vyvolala zvýšené tržby u obchodníků, došlo ke zvýšení výkonnosti české ekonomiky. Po dlouhém pětiletém období se z červených čísel dostalo stavebnictví, díky zvýšené zahraniční poptávce rostl také export aut. Průmyslová produkce v roce 2014 vzrostla reálně o 4,9%, umělé oslabení koruny pomohlo především v odvětvích silně orientovaných na export. Oproti roku 2013 stoupl vývoz ČR o 12,7% a dovoz o 11,4%, což znamená kladnou bilanci zahraničního obchodu. Průmyslové odvětví nabíralo nové zaměstnance, a vzrostla také průměrná nominální mzda v tomto odvětví. Zaměstnanost roste a obecná míra nezaměstnanosti je srovnatelná s posledním čtvrtletím roku 2008, kdy se v České republice již projevila nastupující ekonomická krize, ale trh práce zatím ještě zasažen nebyl. (Český statistický úřad, © 2015)

Podle prognózy ČNB bude vývoj české ekonomiky nadále pokračovat v růstu až o 2,6% HDP. Tento růst by měl být podpořen vzrůstající zahraniční poptávkou, nízkou cenou ropy, uvolněním domácích měnových podmínek v podobě oslabeného kurzu koruny i mimořádně nízkými úrokovými sazbami a expanzivním působením fiskální politiky. Pro příští rok je prognózováno zrychlení růstu ekonomiky o 3% zejména v důsledku zahraniční poptávky. Bankovní rada ČNB se také rozhodla nadále používat devizový kurz jako nástroj uvol-

ňování měnových podmínek a potvrdila úmysl udržování oslabování kurzu koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR minimálně do druhé poloviny roku 2016. (Česká Národní Banka, © 2015)

Podle statistiky oficiálního portálu Zlínského kraje (Zlínský kraj, © 2015) bylo k 31. 12. 2014 v kraji registrováno 122.894 podnikatelů. Řemeslných živností bylo zaregistrováno 58.655, což představuje 6,27 % podíl z celkového počtu řemeslných živností v ČR. Přehled aktuálních vybraných ekonomických údajů získaných ze serveru Českého statistického úřadu ve Zlíně znázorňuje následující tabulka (Tab. 1).

Ukazatel	Měrná jednotka	Období	Hodnota ukazatele	Růst/pokles v %	Datum poslední aktualizace
Počet obyvatel (oproti stavu k 1.1.)		k 30. 9. 2014	585 583	-0,1	12. 12. 2014
Regionální HDP (reálný růst)	mil. Kč b. c.	rok 2013	193 226	-0,2	15. 12. 2014
Disponibilní důchod domácností na obyvatele	Kč, b. c.	rok 2013	181 898	-1,7	15. 12. 2014
Průměrná mzda	Kč	1.- 4. čtv. 2014	22 683	3,4	11. 3. 2014
Obecná míra nezaměstnanosti	%	3. čtv. 2014	5,8	-1,4	31. 12. 2014
Počet ekonomických subjektů (data z ROS)		k 31. 12. 2014	138 832	0,5	19. 1. 2015

Tabulka 1 Přehled nejnovějších ekonomických údajů Zlínského kraje (vlastní zpracování)

5.1.3 Sociální prostředí

Zlínský kraj se svou rozlohou 3963 Km² je čtvrtým nejmenším krajem ze 14 územně samosprávných celků České republiky. Z celkové výměry kraje je 50% půdy zemědělské a 40 % půdy lesní. Nejvíce je zde zastoupen zpracovatelský průmysl, především kovodělný, dřevozpracující, elektrotechnický a textilní. Největšími průmyslovými aglomeracemi jsou Zlín -Otrokovice- Napajedla, Uherské Hradiště- Kunovice- Staré Město a Vsetín a Valašské Meziříčí. V kraji je celkem 307 obcí, z toho je 30 měst. Zlínský kraj je také velmi oblíbenou turistickou oblastí. (Zlínský kraj, © 2015)

Z hlediska trhu práce pracovní síla v kraji roste, ale zároveň i stárne. V roce 2013 bylo evidováno 293,6 tis. ekonomicky aktivních osob, což představuje 1,5 tis. osob v roce 2008. To představuje 59% z celkové populace kraje v roce 2013 (populace starší 15 let tvořilo

502,3 tis. osob). Podíl ekonomicky neaktivního obyvatelstva tvořil tedy 49%. K poklesu pracovní síly došlo v roce 2013 ve srovnání s rokem 2008 především ve věkové kategorii 15- 29 let (o 2, 2%). Stejný nárůst byl zaznamenán ve věkových kategoriích 45 až 59 let a 60 a více let. Nejvíce osob je zaměstnáno ve zpracovatelském průmyslu. (Český statistický úřad, © 2015)

5.1.4 Technologické prostředí

Sledování technického a technologického rozvoje je pro podnik velmi důležité, aby podnik technicky nezaostával vůči konkurenci. V oboru renovací motocyklů je také velmi důležité, vedle uchování a dodržování dobových pracovních postupů, sledovat také nejnovější trendy z oblasti technologických inovací a technologií chránících životní prostředí. V rámci Zlínského kraje je možné navázat spolupráci především s Fakultou technologickou, která je součástí Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tato fakulta za svou více než 40 letou existenci vchovala stovky specialistů na technologii kůže, plastů a pryže. Během své působnosti pak postupně nabízela nové studijní obory jako např. ekonomika spotřebního průmyslu, automatizované systémy řízení, materiálové inženýrství, technologie životního prostředí, technologie a management apod. (Universita Tomáše Bati ve Zlíně, © 2015)

V oblasti inovací nabízí firmám s kratší historií pomoc Technologický park Progres, který se nachází v areálu Strategické průmyslové zóny Holešov. K dispozici jsou dvě univerzální haly včetně kanceláří, laboratoře a příslušného zázemí. Cílem je poskytnutí podpory firmám, které mají jedinečnou technologii nebo know-how, ale nemají už prostředky pro výstavbu vlastního areálu. Součástí areálu je také budova, která je koncipována jako administrativní a která slouží jako podnikatelský inkubátor. Nabízí prostory především začínajícím podnikatelům za zvýhodněných podmínek. Doba inkubace je zpravidla 3 roky, poté jsou služby účtovány komerčně. (Technologický park Progress, © 2015)

Komplexní infrastrukturu pro podporu inovačního podnikání ve Zlínském kraji poskytuje Vědeckotechnický park při Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Díky svým službám podporuje inovační firmy, vědu, výzkum a vývoj. Vědeckotechnický park nabízí k pronájmu ve svých prostorách nadstandardně vybavené kanceláře a laboratoře, technické a sociální, prostory pro semináře a workshopy o celkové výměře 5600 m².(Vědeckotechnický park při UTB ve Zlíně, © 2015)

5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pro určení pozice podniku a formulaci jeho strategie ve vztahu k jeho okolí byla provedena analýza pěti konkurenčních sil. Tato analýza identifikuje nejvýznamnější vlivy působení konkurence ve sledovaném oboru.

5.2.1 Potencionální konkurence

Pro vstup do analyzovaného oboru existují pouze relativně snadno překonatelné bariéry. Hlavní bariérou je především získání živnostenského oprávnění a prokázání odborné způsobilosti. Činnost renovátorské dílny spadá podle klasifikace činností CZ-NACE do třídy 45.40 – obchod, opravy a údržba motocyklů, jejich dílů a příslušenství. Tato činnost je klasifikována jako řemeslná, která vyžaduje vzdělání v daném nebo příbuzném oboru, kdy platí všeobecné podmínky dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. Za potenciální konkurenci můžou být považovány také opravy moderních motocyklů, které nemají sice patřičné zkušenosti s renovacemi, ale v relativně krátkém čase jsou schopny adaptovat se na nový druh oprav, pokud by změnily strategii svého podnikání. Následující tabulka (Tab. 2) ukazuje aktuální přehled opraven moderních motocyklů ve Zlínském kraji. Přehled byl získán z dostupných informací na internetu.

Název podnikatelského subjektu	Kontaktní údaje	Obec
ARACARE s.r.o.	http://www.aracare.cz/kontakt.html	Racková
DVTM s.r.o.	http://www.dvmoto.cz	Zlín
ELITE MOTO - Jiří Mikeska	http://elitemoto.cz/?page_id=29	Slušovice
FANY MOTO - František Neckář	http://www.fanymoto.cz/fanymoto/2-KONTAKT-a-OTEVIRACI-DOBA	Staré Město u Uh. Hradiště
Fíkmoto	Masarykova, 76805 Koryčany	Koryčany
IRON MOTO	http://www.iron-moto.cz/kontakt/	Staré Město u Uh. Hradiště
JH PENTO - Jaroslav Holík	http://www.jhpento.cz	Březůvky
KSK MOTOSERVIS	http://www.kskmoto.cz	Rožnov pod Radhoštěm
M. F. C. CZ s.r.o.	http://www.mcf.cz/kontakt	Slušovice

MORAVAMOTORS s.r.o.	http://www.moravamotors.cz/cz/cs/kontakt/?catID=1	Valašské Meziříčí
MOTO Kopeček - Jiří Kopeček	http://www.moto-kopecek.info/kde_nas_najdete.php	Holešov
Moto Stratil Jaromír	https://plus.google.com/117068505413555699530/about?hl=cs	Kroměříž
MOTO TRÁVNÍČEK	http://www.mototravnicek.cz/content/23-kontakt	Uherský Brod
Motoservis Vsetín	http://www.motoservisvsetin.cz/kontakty	Vsetín
MV MOTO - Michal Vopat	http://www.mvmoto.cz/motoservis/	Kroměříž
MXTECH - Miroslav Závrbský	http://www.mxtech.cz/kontakt/	Napajedla
Robert Mika	Žerotínova 9, 76361 Napajedla	Napajedla
SKZ MOTO - Tomáš Zpěvák	Kroměřížská 392, 768 21 Kvasice	Kvasice
TECHNIK MOTORSPORT s.r.o.	http://www.technikmotosport.cz/kontakt.html	Zlín
VAMOTO INTER v.o.s.	Hulince 446/4, 75701 Valašské Meziříčí	Valašské Meziříčí

Tabulka 2 Přehled moto servisů ve Zlínském kraji k 31. 12. 2014 (vlastní zpracování)

5.2.2 Stávající konkurence

Pro začínající podnikatelský subjekt je velmi důležité získat přehled o aktuální konkurenci na trhu a v regionu působnosti. Z dostupných informací na internetu byl sestaven následující přehled podnikatelských subjektů, které se specializují buďto zcela, nebo částečně na renovování klasických motocyklů. Přehled aktuální konkurence je uvedený v následující tabulce (Tab. 3).

Název podnikatelského subjektu	Kontaktní údaje	Obec
MOTO - SERVIS MATUŠ	Šaňáková 48, Uherské Hradiště	Uherské Hradiště
Motodily - PH	http://www.motodilyph.cz/kontakt/	Zlín- Louky
Pavel Jakuba - Motoservis	http://www.motoservis-jakuba.cz/kontakt/	Kašava

Tabulka 3 Přehled renovátorských dílen – Zlínský kraj (vlastní zpracování)

5.2.3 Substituty

Službu renovace klasických motocyklů je možné substituovat například využitím dílčích služeb různých specializovaných kovodílen, nástrojářen a moto opraven. V takovém případě je však největšími překážkami pro případného investora do renovace motocyklu neznalost prostředí specifických služeb, složité vyhledávání dodavatelů služeb, finanční náročnost vyplývající z pouze kusových zakázek a v neposlední řadě také implicitní náklady vyvolané časovou ztrátou při zajišťování zakázek na několika různých místech. Při jednotlivých rozhodnutích potenciálních investorů do historických motocyklů v poslední době ovlivňuje také nabídka moderních motocyklů, které jsou stavěny v retro designu. Další možností je nechat si vyrobit kompletní repliku historického motocyklu. Pokud se však díváme na renovaci historického motocyklu nejen jako zálibu nebo koníček, ale také jako na finanční investici, která se časem zhodnotí, tak v obou uvedených případech se tento efekt nedostaví. Moderní motocykly s retro designem budou ztrácet svoji hodnotu v závislosti na stáří a opotřebení, replikové historické motocykly pak stěží najdou nového majitele, protože cena výroby takového motocyklu může podstatně převyšovat cenu nového moderního motocyklu. Pro milovníky historie je pak takový motocykl spíše hodný obdivu technického umu novodobých nástrojařů než zdrojem obdivu původního konstrukčního řešení stroje.

5.2.4 Síla dodavatelů

Pro dosažení přijatelné ceny pro koncového zákazníka a zároveň zajištění rentabilní služby je důležité najít dlouhodobé dodavatele pro jednotlivé dílčí zakázky (např. provádění povrchových úprav, zakázková výroba apod.). U takovýchto dodavatelů je nutné dohodnout na základě smlouvy o spolupráci zvýhodněné ceny za poskytované služby nebo produkty. Důraz na dlouhodobou spolupráci je kladen také proto, že většina zakázek představuje provedení vysoce odborných prací, kdy je nutné zajistit především dodání nakoupené služby nebo produktu ve vysoké kvalitě. Ať už díky nevhodnému technologickému postupu, neobornosti nebo nedbalosti při opravách původních dílů v rámci kooperace by mohlo dojít k nenávratnému poškození daných dílů a tím k velkým, ne-li neřešitelným problémům při reklamačním řízení se zákazníkem renovátorské dílny, která díl z jeho motocyklu zadala do kooperace. V takovém případě je velmi problematické stanovit výši náhrady vzniklé škody, protože díl může mít nejen určitou tržní hodnotu, která je velmi problematicky sta-

novitelná, ale zákazník může mít k dané věci velké citové pouto a v takovém případě může odmítnout finanční kompenzaci. Jako náhradu pak může požadovat dodání jiného originálního dílu stejného stavu, jako byl jeho díl před poškozením. V takovém případě dochází k patové situaci, kdy renovátor není schopen požadovaný díl zajistit a nespokojený zákazník může díky špatným referencím nebo medializací problému (různá fóra na internetu) značně poškodit dobré jméno renovátorské dílny. Vzhledem k tomu, že reference zákazníků jsou v oboru renovací pro renovátorskou dílnu téměř životně důležité, může se taková událost značně negativně projevit při dalších snahách o získání nových zakázek.

5.2.5 Síla odběratelů

V rámci mikroregionu Zlínského kraje je nabídka služeb v oblasti renovací historických motocyklů na dobré úrovni a zákazník má možnost volby výběru služby. V regionu působí tři subjekty, zabývající se renovacemi motocyklů. Projekt založení dílny však uvažuje zacílení služby nejen na zákazníky ze Zlínského kraje, ale také na zákazníky z celé České republiky, Slovenska nebo dalších států, kde existují různá sdružení a kluby příznivců československých historických motocyklů. Velký potenciál je v tomto směru možné vidět v Německu a Holandsku, kde je těchto klubů několik a kde může být nabízená služba pro zákazníka velmi finančně zajímavá. Silnou vyjednávací pozici lze očekávat u sběratelů historických motocyklů, kteří budou mít zájem o dlouhodobější spolupráci, což pro poskytovatele služby znamená jistou perspektivu nových zakázek.

5.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy byly popsány silné a slabé stránky vnitřního prostředí vznikajícího podniku. Analýzou vnějšího prostředí podniku byly popsány příležitosti a hrozby, které na rozdíl od vnitřního prostředí není možné ovlivnit, ale přitom mají na úspěch projektu nezanedbatelný vliv.

5.3.1 Silné stránky

- odhodlání uspět v podnikání
- flexibilní přístup k požadavkům zákazníka
- projektové řízení jednotlivých zakázek
- nabyté zkušenosti z předchozích renovací vlastních motocyklů
- kompletní renovace na klíč
- služba Pick Up
- důraz na kvalitu a precizní zpracování
- reference z předchozích renovací

5.3.2 Slabé stránky

- nezkušenost v podnikání
- řešení počátečních provozních problémů
- velké počáteční náklady
- nízká zastupitelnost v počátku projektu
- chybějící motivační program pro zaměstnance
- nová, pro trh neznámá specializovaná dílna
- specializace pouze na československé historické motocykly

5.3.3 Příležitosti

- kontakty na potenciální zákazníci
- kontakty na potenciální dodavatele
- velká poptávka po nabízených službách
- slabá konkurence
- možnost expanze na zahraniční trhy
- rostoucí trh s moto-veterány, výhodná investice

5.3.4 Hrozby

- legislativní omezení
- růst cen externích dodavatelů
- špatná platební morálka zákazníků
- technologický náskok konkurence
- zodpovědnost za převzatý motocykl
- vstup další konkurence na trh
- růst mzdových nákladů

5.3.5 Matematický model SWOT analýzy

	Hlavní příležitosti						Hlavní hrozby							
	Kontakty na potenciální zákazníky	Kontakty na potenciální dodavatele	Velká poptávka po nabízených službách	Malá konkurence	Podpora malého a středního podnikání	Expanze na další zahraniční trhy	Legislativní omezení	Růst cen externích subdodavatelů	Špatná platební morálka zákazníků	Technologický náskok konkurence	Zodpovědnost za převzatý motocykl	Chybějící motivační program pro zaměstnance	+	-
HLAVNÍ SILNÉ STRÁNKY														
Odhodlání uspět v podnikání	++	+	+	+	+	0	-	0	-	-	0	-	6	4
Flexibilní přístup k požad. zákazníka	+	+	0	0	0	+	-	-	0	0	0	0	3	2
Projektové řízení jednotlivých zakázek	0	0	+	0	0	+	0	0	0	0	0	-	2	1
Zkušenosti z předchozích renovací	+	+	++	+	0	+	0	-	0	0	0	0	6	1
Kompletní renovace na klíč	+	+	+	+	0	+	0	0	0	-	0	-	5	2
Služba Pick Up	+	0	+	+	0	+	-	-	-	0	--	0	4	5
HLAVNÍ SLABÉ STRÁNKY														
Nezkušenost v podnikání	-	-	-	0	-	-	0	0	0	-	0	-	0	7
Řešení počátečních provoz. problémů	0	0	-	0	+	-	-	-	-	-	0	-	1	7
Velké počáteční náklady	0	0	0	-	+	-	0	-	--	-	-	-	1	8
Nízká zastupitelnost v počátku projektu	-	+	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	1	3
+	6	5	6	4	3	5	0	0	0	0	0	0	29	
-	2	1	2	1	1	4	5	5	5	5	3	6		40

Tabulka 4 Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Při sestavování matematického modelu SWOT analýzy (Tab. 4) bylo postupováno následovně:

1. byly určeny hlavní silné a slabé stránky podniku
2. byly určeny hlavní příležitosti a hrozby podniku
3. byla stanovena síla vazby:
 - + pozitivní vliv
 - ++ silný pozitivní vliv
 - 0 neutrální vazba
 - negativní vliv
 - silný negativní vliv

Z provedené analýzy vyplývá, že největší hrozbou jsou pro vznikající podnik velké počáteční náklady, řešení počátečních provozních problémů a nezkušenost v podnikání. Hlavními příležitostmi jsou pak především kontakty na potenciální zákazníky a existující poptávka po nabízeném druhu služeb.

5.4 Analýza zákazníka

Analýza potenciálního zákazníka byla provedena na základě dotazníkového šetření na portále www.veteranforum.cz. Předpokladem, který má analýza potvrdit je, že existuje dostatečný počet zákazníků, aby mohla být naplněna kapacita renovátorské dílny zakázkami minimálně pro první dva roky alespoň z 80 %. Pro zjištění, kolik jednostopých motorových vozidel je v České republice v současné době v provozu byla provedena také analýza Centrálního registru vozidel, druhové značení M (motocykl), v kategoriích L1 až LE.

5.4.1 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření, které proběhlo v průběhu měsíce března 2015 na portále www.veteranforum.cz, bylo získat přehled o základních požadavcích respondentů v oblasti renovací historických motocyklů a získání hrubého odhadu kupní síly respondentů v rámci celé České Republiky. Na dotazník reagovalo celkem 87 respondentů ve věkové kategorii 20 let a více, 100% zastoupeného mužským pohlavím. Formulář on-line dotazníku je připojen v příloze P I.

5.4.2 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník byl sestaven v rozsahu 12 otázek, jejichž cílem bylo odhalit, zda existuje poptávka po službách renovátorské dílny, která se specializuje na služby v relativně specializovaném segmentu opravárenství silničních motorových vozidel. Dotazník byl zveřejněn on-line na webovém portále www.veteranforum.cz, v sekci *Technika, renovace a údržba historických vozidel a strojů*, a v sekci *Motocykly od roku 1945*. Portál VeteranForum je jedním z nejvíce navštěvovaných českých serverů s veteránskou tematikou. K 31. 3. 2015 bylo na jmenovaném serveru registrováno 5 696 uživatelů a podle statistik uvedených na tomto serveru, byl průměrný denní přístup v posledním březnovém týdnu 76834 návštěvníků. Forma webového dotazníku byla zvolena proto, že veteránská sezóna ještě nezačala a nebylo možné jiným způsobem oslovit respondenty na některé z pravidelných veteránských akcí (MotorTechna, Oldtimer Festival apod.). Dotazník byl koncipován formou stručných otázek, tak aby respondenty od vyplnění neodrazoval a zároveň nenavozoval pocit možnosti zneužití získaných informací. S ohledem na průměrnou denní návštěvnost stránek je však získaný vzorek odpovědí velmi malý, a s největší pravděpodobností jej nelze označit za reprezentativní. Podrobné vyhodnocení jednotlivých otázek je uvedeno v příloze P II.

Ze získaných dat lze vyvodit, že většina respondentů (62 %) jsou sběrateli čs. historických motocyklů (dalších 7 % respondentů uvažuje o pořízení druhého motocyklu) a pouze 3% respondentů vlastní jen jeden historický motocykl. Všichni respondenti uvedli, že jsou mužského pohlaví. Drtivá většina respondentů je v produktivním věku (téměř 90 %), ve věkové kategorii do 20 let se dotazníkového šetření neúčastnil žádný respondent.

66% respondentů vlastní motocykl v původním stavu u zbývajících 34 % je pak ve vlastnictví motocykl nepůvodní nebo nepojízdný. Služeb renovátorské dílny by v současnosti využilo pouze 21 % respondentů, z nichž jak ukazuje tabulka (Tab. 5) má nepůvodní nebo nepojízdný motocykl 6 osob a motocykl v původním stavu má 12 osob.

Provedené dotazníkové šetření tedy potvrdilo, že existuje dostatečný počet zákazníků, aby mohli být získány zakázky pro naplnění kapacity renovátorské dílny minimálně pro první dva roky provozu alespoň z 80 %.

Využil byste služeb profesionální renovátorské dílny?	Využití profesionálních služeb renovátorské dílny v korelaci se stavem motocyklu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	Dílčí součet	18	21%
	motocykl v původním, pojízdném stavu	12	14%
	nepůvodní nebo nepojízdný motocykl	6	7%
Ne, chci renovovat sám	Dílčí součet	69	79%
	motocykl v původním, pojízdném stavu	45	52%
	nepůvodní nebo nepojízdný motocykl	24	28%
	Nezodpovězeno:	0	0%
	Celkový součet	87	107%

Tabulka 5 Vyhodnocení otázek č. 5 a č. 8 ve vzájemné korelaci (vlastní zpracování)

Následující tabulka (Tab. 6) uvádí odpovědi respondentů na otázku odhadu nákladů na renovaci v korelaci s obsahem motoru jejich motocyklu. Odhady nákladů jsou ve většině případů realistické, i když pro přesnější odhad nákladů by bylo nutné provést odbornou kalkulaci nákladů renovátorem. Z uvedených odpovědí lze tedy získat hrubou představu o kupní síle respondentů.

Odhad nákladů na renovaci	Odhad nákladů na renovaci v korelaci s kubaturou motocyklu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 50 tis. Kč	Dílčí součet	21	24%
	do 50 ccm	3	3%
	od 250 ccm do 500 ccm	9	10%
	od 50 do 250 ccm	9	10%
Od 50 tis. do 100 tis. Kč	Dílčí součet	48	55%
	nad 500 ccm	6	7%
	od 250 ccm do 500 ccm	9	10%
	od 50 do 250 ccm	33	38%
Nad 100 tis. Kč	Dílčí součet	15	17%
	do 50 ccm	3	3%
	nad 500 ccm	3	3%
	od 250 ccm do 500 ccm	9	10%
	Nezodpovězeno:	3	3%
	Celkový součet	87	100%

Tabulka 6 Vyhodnocení otázky č. 10 v korelaci s otázkou č. 4 (vlastní zpracování)

5.4.3 Analýza Centrálního registru vozidel

K provedení analýzy Centrálního registru vozidel vedla snaha získat přehled o evidenci jednostopých motorových vozidel (včetně vozidel s postranním vozíkem) do data evidence uvedení do provozu do 31. 12. 1989. Provedená analýza byla zaměřena především na vozidla výrobců, kteří vyráběli vozidla v Československu v sériových produkcích, kusová výroba nebyla brána v úvahu. Jedná se především o vozidla značky Jawa, ČZ, Manet a Stadion. Kromě prvně uvedené značky Jawa nejsou motocykly zbylých jmenovaných značek již v současné době vyráběny.

Podkladová data pro analýzu byla získána ze serveru Ministerstva dopravy ČR, ze sekce Silniční doprava – Statistika vyplývající z Centrálního registru vozidel - Statistika 1/2015 - Statistika podle roku výroby či první registrace. Tato data byla následně vyhodnocována v aplikaci MS Excel 2013. (Ministerstvo dopravy České republiky, © 2015)

Získané údaje poskytují přehled o vozidlech druhu M, evidovaných v současné době v Centrálním registru vozidel, jejichž celkový počet v kategoriích L1 až LE je 523 406 vozidel. Souhrnný přehled počtu registrovaných motocyklů je uvedený v tabulce (Tab. 7).

Obchodní značka	ČZ	Jawa	Jawa- ČZ	Manet	Stadion
Počet registrovaných motocyklů do r. v. 1989	62 960	452 057	48	8 050	291

Tabulka 7 Přehled registrovaných motocyklů v Centrálním registru vozidel k 31. 12. 2014 (vlastní zpracování)

Tato vozidla jsou v současné době evidována v provozu nebo jsou dočasně vyřazena z provozu (RZ vozidla jsou uloženy v tzv. depozitu na obecním úřadě s rozšířenou působností). Tyto podmínky upravuje zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, ve znění pozdějších předpisů. (Portál veřejné správy, © 2015) Celkový přehled vozidel podle jednotlivých kategorií je uveden v tabulce v příloze P III.

5.5 Shrnutí a vyhodnocení analýz

Pro vyhodnocení tržního prostředí byly použity celkem čtyři různé typy analýz. Pro provedení analýzy makroekonomického prostředí podniku byla zvolena PEST analýza, pro vyhodnocení konkurenčního prostředí byl využit Porterův model pěti konkurenčních sil, pro zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb nově vznikajícího podniku byla provedena SWOT analýza. Jako poslední byla provedena analýza zákazníka pomocí dotazníkového šetření a pro získání představy o potenciální síle trhu byla provedena analýza statistik Registru vozidel, který spravuje Ministerstvo dopravy České republiky.

Po provedení analýzy makroekonomického prostředí je možné dojít k závěru, že politické prostředí je relativně stabilní. K největším změnám, které ovlivňují v České republice podnikání, došlo od 1. 1. 2014, kdy vstoupil v platnost Nový občanský zákoník (zákon č.89/2012 Sb.) a zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). V rámci podpory v podnikání nových podnikatelských subjektů je možné využívat různé státní podpory jako je např. umožnění realizace podnikatelských záměrů malých a středních podniků pomocí zvýhodněných záruk za bankovní úvěry. Takovéto záruky poskytuje Českomoravská záruční a rozvojová banka.

Ekonomické prostředí vznikajícího podniku vykazuje za poslední čtvrtletí roku 2014 růst HDP o 1,5%, míra inflace stoupla o 0,3% a růst nominálních mezd byl zaznamenán o 2,3%. Podle stávajících prognóz ČNB má vývoj české ekonomiky v tomto roce pokračovat růstem o 2,6% a v příštím roce až o 3%.

Z hlediska sociálního prostředí a trhu práce pracovní síla ve Zlínském kraji roste, ale zároveň i stárne. Obecná míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji činila ve 4. čtvrtletí 2014 5,8%, což představuje pokles o 1,4% k předchozímu období, průměrná mzda k 11. 4. 2014 činila 22.683 Kč.

Zlínský kraj velmi významně podporuje technický a technologický rozvoj podniků. V této oblasti je možné navázat spolupráci především s Fakultou technologickou, která je součástí Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně nebo využít služeb různých podnikatelských inkubátorů (Vědeckotechnický park při Universitě Tomáše Bati ve Zlíně, Technologický park Progress v Holešově).

Provedením analýzy konkurence pomocí Porterova modelu bylo zjištěno, že vstup do analyzovaného segmentu služeb má relativně snadno překonatelné bariéry a potenciální konkurencí by se mohl velmi rychle stát některý z 20 podnikatelských subjektů, který podniká ve Zlínském kraji ve službách, jejichž hlavní činností jsou opravy motocyklů.

V rámci stávající konkurence, která se specializuje na renovace motocyklů a která ve Zlínském kraji působí, byly zjištěny pouze 3 podnikatelské subjekty, což je velmi pozitivní.

Pro start podnikání v oboru služeb hovoří také výsledky provedené SWOT analýzy. Hlavními silnými stránkami projektu jsou kontakty na zákazníky, poptávka po daném druhu služby, hlavními příležitostmi pak odhodlání upět v podnikání a zkušenosti z předchozích renovací, které byly prováděny svépomocí. Naopak jako hlavní hrozba byl vyhodnocen chybějící motivační program pro zaměstnance, hlavními slabými stránkami pak vysoké počáteční náklady projektu, nezkušenost v podnikání a řešení počátečních problémů provozních problémů.

Pro provedení analýzy zákazníka bylo vybráno dotazníkové šetření, které se však z omezených časových důvodů dostalo pouze k určité skupině potenciálních zákazníků, kteří umějí pracovat s internetem. V rámci tohoto šetření odpovědělo 87 respondentů, z nichž je 86% sběratelů historických motocyklů a dalších 7% uvažuje o pořízení dalšího motocyklu. Sběratelská vášeň se také projevila ve výsledcích tím, že respondenti upřednostňují renovace svépomocí, pouze 21% respondentů by využilo služeb renovátorské dílny.

Vyhodnocením statistik Centrálního registru vozidel bylo zjištěno, že k 31. 12. 2015 je v Centrálním registru vozidel v rámci České republiky evidováno celkem 523.406 motocyklů do roku výroby 1989 (vozidla kategorií L1, L2, L3, L4, L5, LA, LB, LC, LE, LD, LE). Mimo uvedený registr existují však ještě další vozidla bez registrace, která jsou dochována díky benevolenci dřívější legislativy, která při vyřazení vozidla z provozu nepožadovala ekologickou likvidaci vozidla (od 1. ledna 2002 upravuje likvidaci vraků vozidel zákon č. 185/2001 Sb.). Na základě výsledků této analýzy je možné konstatovat, že ačkoliv vyhodnocení dotazníkového šetření nevyznívá příliš optimisticky, lze na trhu historických vozidel vidět značný potenciál.

Po celkovém vyhodnocení analýzy tržního prostředí je možné považovat projekt za životaschopný, i když je zaměřen na velmi úzký specifický segment zákazníků.

6 PROJEKT ZALOŽENÍ RENOVÁTORSKÉ DÍLNY ČESKOSLOVENSKÝCH HISTORICKÝCH MOTOCYKLŮ

Následující kapitola představuje hlavní část práce, ve které bude řešena samotná realizace projektu na základě výsledků získaných z analytické části této práce a na základě získaných teoretických poznatků z teoretické části této práce.

6.1 Stručné představení projektu

Hlavním cílem práce *Projekt založení renovátorské dílny československých historických motocyklů* je posouzení realizovatelnosti a smysluplnosti tohoto projektu, z finančního hlediska pak posouzení efektivnosti vložených prostředků.

Hlavní činností nově zakládané společnosti budou služby v oboru renovací historických motocyklů. Touto činností se rozumí především provádění kompletních renovací motocyklů ve vlastní renovátorské dílně, zajišťování subdodavatelských prací (výroba potřebných dílů, zajištění povrchových úprav apod.). V rámci této činnosti bude poskytována také služba Pick Up, která bude u zakázek v hodnotě nad 100 000 Kč zajišťovat převoz vozidel před a po renovaci v rámci zakázky za 1 Kč. Pro tuto aktivitu je plánován nákup použitého vozidla VW Transporter a nákup nového přívěsného vozíku Agados Nogaro. Obě vozidla budou financována úvěrem v délce trvání 36 měsíců.

Doplňkovou činností bude prodej náhradních dílů pro amatérské renovátory, kteří renovují motocykly v domácích podmínkách svépomocí. Prodej těchto dílů bude probíhat online pomocí vlastního e-shopu nebo fyzicky na různých setkáních a burzách příznivců historických vozidel. Po ukončení start- upové fáze projektu je plánován také nákup historických motocyklů za účelem jejich renovace a dalšího prodeje.

Pro zajištění činnosti dílny bude v prvních dvou letech nutné zajistit lidské zdroje v celkovém počtu 5 pracovníků. Hlavní činnost budou zajišťovat 3 mechanici- renovátoři v součinnosti s logistikem – nákupčím. Společnost bude zastupovat statutární orgán, kterým bude jednatel a který bude mít na starost především chod obchod a ekonomiku společnosti.

Předpokládá se jednosměnný pracovní systém, v závislosti na vývoji získaných zakázek by měla být společnost připravena do dvou až tří let přejít také na dvousměnný pracovní

system. Základní hodinová sazba pro hlavní činnost byla stanovena na 450 Kč + DPH, marže pro prodej zboží v rozsahu 20% - 50%.

V prvních třech letech bude činnost provozována v rámci podnikatelského inkubátoru v objektu technologického parku Progress v Holešově, v následujících letech bude zvažována investice do výstavby vlastního objektu nebo možnosti využití nabídek komerčního pronájmu prostor vhodných pro podnikání. Strojní vybavení dílny bude pořizováno jako vlastní investiční majetek. Část správních činností a potřebný drobný investiční majetek bude pořizován formou pronájmu. Do těchto činností spadá hlavně účetnictví, marketing, a IT služby. Pracovní doba dílny byla stanovena od pondělí do pátku, od 7:00 hod. do 15.30 hod.

6.2 Formulace cílů nové společnosti

Pro ujasnění směru vývoje nově vznikající společnosti byly v této kapitole stanoveny a popsány všechny cíle, vize a poslání. K těmto základním rysům byla formulována také strategie podnikání a popsána marketingová strategie.

6.2.1 Poslání

Posláním společnosti je především uspokojení potřeb a přání zákazníka v oboru renovací historických motocyklů československé výroby.

Cílovým zákazníkem je v tomto smyslu především koncový uživatel, který hodlá své historické vozidlo příležitostně používat, popř. v rámci sběratelské činnosti rozšiřuje svoji sbírku motocyklů o další motocykl. Zákazníkem se může také stát obchodník, který chce renovací zhodnotit předmět prodeje nebo investor, který diverzifikuje riziko a historický motocykl považuje za dlouhodobou investici.

Díky činnosti v oboru renovací motocyklů chce nově vznikající společnost svým přičiněním přispět také k zachování odkazu na technický vývoj minulého století v jedné stopě, pokud možno citlivým restaurátorským přístupem a osvětovou činností u zákazníka s odkazem na Kodex restaurátora, během průběhu jednotlivých zakázek.

6.2.2 Vize

Vytvoření prestižního jména v oboru díky skvělým referencím.

Dobré jméno dílny vybudované na základě kvalitně odvedené práce znamená především příliv dalších zakázek. Skvělé reference v tomto oboru podnikání patří mezi klíčové faktory úspěchu – většina nových zakázek je získávána na základě zákaznických doporučení.

Oproti běžným opravám motorových vozidel je renovace historických vozidel specifická tím, že ve většině případů nejsou potřebné nové náhradní díly na trhu k dispozici a nezřídka není možné pořídit ani použité náhradní díly. Protože musí být zachována autenticita renovovaného stroje, není možné poškozené nebo opotřebované díly nahradit jinými díly podobného typu nebo snad dokonce zaměnit novými, modernějšími náhradními díly, které by zajistily další funkčnost stroje. Proto je tedy nutné provádět opravy poškozených dílů, čímž narůstá podíl ruční práce nebo zajistit výrobu replikových dílů, dílů, které jsou kopii původních dílů a pokud možno zcela odpovídají parametrům původních dílů.

6.2.3 Formulace strategie

Specializovaná odbornost s cílem vytváření užité hodnoty pro zákazníka.

Nově vznikající podnik se bude snažit v podnikání uspět především uplatněním specializované odbornosti s cílem vytváření užité hodnoty pro zákazníky. Snahou by mělo být také vyvíjení inovativních pracovních postupů v rámci oboru renovací historických motocyklů. Podnik bude uplatňovat získané znalosti specializovaného trhu historických motocyklů a tyto znalosti doplňovat kontinuálním průzkumem trhu.

6.2.4 Marketingová strategie

V prvních letech podnikání v oboru renovací historických motocyklů chce podnik uplatňovat strategii tržní orientace se zaměřením na koncové zákazníky.

Cílem bude co nejlépe poznat potřeby cílové skupiny zákazníků a získat vedoucí postavení v této oblasti zájmu. Zvolenou marketingovou strategií lze označit za účinnou, protože při každém střetu s konkurencí a její nabídkou služeb a produktů bude díky strategickému marketingovému plánování snahou prezentace vlastních schopností a nabízených služeb, s využitím všech slabin konkurence.

Při propagaci společnosti bude kladen důraz na propagaci na internetu. Základem této propagace by měly být vlastní vícejazyčné webové stránky, poskytování rozhovorů v článkách v odborných tematických online časopisech. Dalším způsobem propagace budou také prezentace na prestižních tuzemských setkáních příznivců historických vozidel, kterých se koná každoročně několik desítek.

6.3 Založení nové společnosti a řízení lidských zdrojů

Každý nový podnikatelský záměr je spojen s výběrem právní formy podnikání a zápisem této formy do patřičného registru. V této kapitole bude popsáno založení společnosti s ručením omezeným a s tím spojená potřeba lidských zdrojů.

6.3.1 Výběr právní formy

Hlavním předmětem činnosti nově vznikajícího podniku bude podle CZ-NACE činnost zařazená do třídy 45.40 – obchod, opravy a údržba motocyklů, jejich dílů a příslušenství. V prvních letech činnosti se bude podnik zaměřovat především na oblast služeb - provádění renovací motocyklu, v dalších letech je předpokladem růst také do oblasti obchodní, kdy podnik bude nakupovat motocykly před renovací a po následné renovaci je nabízet k prodeji zákazníkům. Pro nově vznikající podnik byla zvolena právní forma společnost s ručením omezeným. O této právní formě bylo rozhodnuto na základě vyhodnocení všech následujících hlavních kritérií:

- způsob a rozsah ručení - ručení za podnikatelské riziko přebírá zakladatel společnosti, který zvolil ručení omezené
- oprávnění k řízení podniku – zmocněním vést podnik bude v zakladatelské listině osoba zakladatele
- nárok na počáteční kapitál – počáteční kapitál společnosti byl stanoven ve výši 500 000 Kč, touto uvedenou částkou osoba zakladatele disponuje.

6.3.2 Založení společnosti s ručením omezeným a ohlášení živnosti

Založení společnosti s ručním omezeným se řídí podmínkami stanovenými v zákoně č.90/2012 o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích), který vstoupil v platnost 1. 1. 2014. Založení společnosti bude sestávat z následujících kroků:

- **sepsání a podpis Zakladatelské listiny** formou notářského zápisu. Zakladatelská listina bude obsahovat následující hlavní údaje:

Název obchodní firmy: **Retro Garage CS s.r.o.**

Sídlo společnosti: **Brodská 381, 687 51 Nivnice**

Předmět podnikání: **Opravy silničních vozidel**

Jméno společníka: **Bohuslav Smetana, Brodská 381, 687 51 Nivnice**

Statutární orgán: **jednatel, Bohuslav Smetana, Brodská 381, 687 51 Nivnice**

Způsob jednání: **za společnost jedná a podepisuje jednatel**

Výše základního kapitálu: **500 000 Kč**

Způsob splacení vkladu: **vklad na bankovní účet**

Správce vkladů: **Bohuslav Smetana, Brodská 381, 687 51 Nivnice**

- **písemné prohlášení jednatele** o tom, že souhlasí se jmenováním do funkce a že je způsobilý funkci vykonávat. Jednatel doloží písemné prohlášení také své manželky.
- **návrh na zapsání společnosti do obchodního rejstříku** – vyplnění formuláře na portále justice.cz.
- **notářské ověření podpisů jednatele** na prohlášení, na návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku, vyhotovení výpisu z rejstříku trestů a listu k vlastnictví nemovitosti, kde bude mít společnost sídlo. Výše poplatků za uvedené úkony je cca 6 000,- Kč.

- **písemné prohlášení vlastníka nemovitosti**, že souhlasí s umístěním sídla společnosti do jeho nemovitosti, které je úředně ověřeno a není starší 3 měsíců.
- **ohlášení živnosti** na Živnostenském úřadě provede jednatel, který s sebou přinese Zakladatelskou listinu a prohlášení vlastníka nemovitosti. Správní poplatek činí 1 000 Kč za živnost.
- **založení zvláštního účtu v bance pro složení vkladu** – provede správce vkladu, který s sebou vezme Zakladatelskou listinu. Po složení vkladů (základního kapitálu) banka vydá potvrzení o složení základního kapitálu a správce vkladu vydá prohlášení o tom, že vklady byly splaceny.
- **podání návrhu na zápis společnosti do Obchodního rejstříku** na Krajském soudu v Brně – pobočka Zlín (správní poplatek 6 000,- Kč) s následujícími přílohami:
 - zakladatelská listina
 - čestné prohlášení jednatele s úředně ověřeným podpisem
 - výpis z rejstříku trestů jednatele, který není starší než 3 měsíce (není povinné)
 - souhlas společníka s úředně ověřeným podpisem a prohlášení manželky
 - souhlas vlastníka nemovitosti s úředně ověřeným podpisem, který není starší než 3 měsíce
 - výpis z katastru nemovitostí, který není starší než 3 měsíce (není povinné)
 - potvrzení banky o splacení základního kapitálu
 - prohlášení správce vkladu o splacení vkladů
 - výpis z živnostenského rejstříku

Pro opravy historických motocyklů je nutné oznámit na Živnostenském úřadě v Uherském Brodě volnou řemeslnou živnost *Opravy silničních vozidel* uvedenou v příloze č. 1 zákona o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb. Odpovědným zástupcem pro tuto činnost bude ustanoven pan Petr Smetana, Brodská 381, 687 51 Nivnice, který bude po vzniku společnosti pracovat u společnosti na pozici mechanik motocyklů v hlavním pracovním poměru.

Pro prodej náhradních dílů je nutné ohlásit na Živnostenském úřadě volnou živnost uvedenou v příloze č. 4: Velkoobchod a Maloobchod.

6.3.3 Přehled požadovaných lidských zdrojů

Ve fázi Start-upu počítá projekt s jednoduchou strukturou podniku, kdy hlavní činnost bude zajišťována především využitím pracovních pozic *Mechanik- renovátor* a *Logistik/ Nákupčí*. Tyto dvě pozice bude doplňovat klíčová pozice *Jednatele* společnosti, který bude činný zejména v obchodní a ekonomické oblasti. V prvních dvou letech činnosti by měli mimo jednatele najít uplatnění 3 mechanici – renovátoři a jeden logistik/ nákupčí, ve třetím roce je v plánu rozšíření kapacity renovátorské dílny o dalšího mechanika- renovátora. Na konci třetího roku by tedy dílna měla zaměstnávat celkem 6 pracovníků. Tabulka (Tab. 8) poskytuje přehled o nově vzniklých pracovních pozicích. Požadavky na pracovní síly s přehledem mzdových nákladů jsou uvedeny v příloze P IV.

Zaměstnanci	Středisko:	I. rok	II. rok	III. rok
Jednatel	obchod. / ekonom.	X	X	X
Logistik/nákupčí	sklad	X	X	X
Mechanik	servis	X	X	X
Mechanik	servis	X	X	X
Mechanik	servis	X	X	X
Mechanik	servis		X	X
Počet pracovníků:		5	6	6

Tabulka 8 Plán zaměstnanců v prvních třech letech (vlastní zpracování)

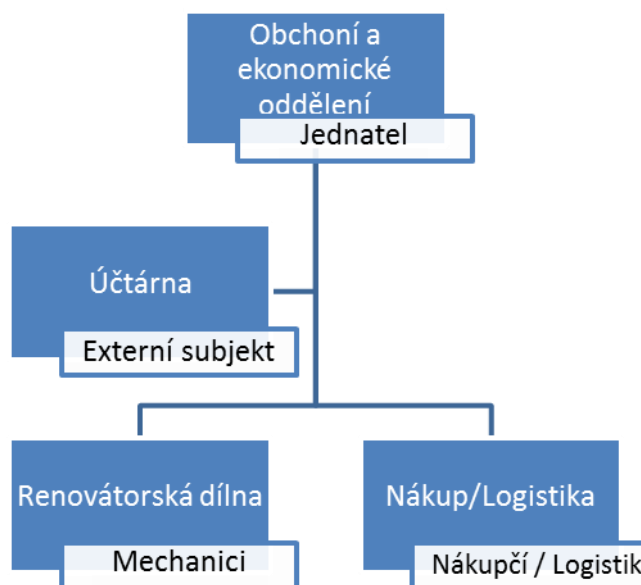
Uvedené pracovní pozice v tabulce (Tab. 8) se týkají hlavní provozní činnosti podniku, část administrativní činnosti (účetnictví, mzdové účetnictví) bude v prvních třech letech projektu nakupována od externích dodavatelů (OSVČ). Následující tabulka (Tab. 9) přináší přehled o mzdových nákladech pro nově vzniklé pozice.

POZICE	POLOŽKA	ROK		
		2016	2017	2018
Jednatel	Měsíční hrubá mzda	40 000 Kč	40 000 Kč	41 200 Kč
	Měsíční mzdové náklady zaměstnavatele	53 600 Kč	53 600 Kč	55 208 Kč
	Roční mzdové náklady zaměstnavatele	643 200 Kč	643 200 Kč	662 496 Kč
Logistik/ nákupčí	Měsíční hrubá mzda	18 000 Kč	18 000 Kč	18 540 Kč
	Měsíční mzdové náklady zaměstnavatele	24 120 Kč	24 120 Kč	24 844 Kč
	Roční mzdové náklady zaměstnavatele	289 440 Kč	289 440 Kč	298 123 Kč
Mechanik- renovátor	Měsíční hrubá mzda	20 000 Kč	20 000 Kč	20 600 Kč
	Měsíční mzdové náklady zaměstnavatele	26 800 Kč	26 800 Kč	27 604 Kč
	Roční mzdové náklady zaměstnavatele	321 600 Kč	321 600 Kč	331 248 Kč

Tabulka 9 Tabulka mzdových nákladů pro jednotlivé pozice v prvních 3 letech (vlastní zpracování)

Celkové roční mzdové náklady v prvních dvou letech jsou plánovány ve výši 1 899 456 Kč pro všech 5 zaměstnanců. Ve třetím roce činnosti plán předpokládá nárůst mzdových nákladů na celkovou částku 2 287 629 Kč. Tento plánovaný nárůst mzdových nákladů je způsoben především zaměstnáním dalšího pracovníka na pozici *mechanik- renovátor* a plánovaným růstem mezd o 5%.

6.3.4 Struktura společnosti



Obrázek 6 Organigram společnosti Retro Garage CS s.r.o. (vlastní zpracování)

6.4 Finance podniku

Potřebné finanční prostředky pro realizaci zamýšleného projektu jsou popsány v této kapitole. Tyto prostředky byly stanoveny na základě vyhotovení zakladatelského rozpočtu a sestavení finančního plánu pro činnost podniku v prvních třech letech.

6.4.1 Zakladatelský rozpočet

Zásadní pro přípravu založení společnosti Retro Garage CS s.r.o. je sestavení zakladatelského rozpočtu. V zakladatelském rozpočtu budou specifikovány finanční zdroje, které budou sloužit k uhrazení všech nákladů souvisejících se založením podniku a souvisejících s počátečními provozními náklady dílny.

Projekt bude z části financován vlastním kapitálem a z části bude financován cizími zdroji (pořízení dopravních prostředků na úvěr). Finance nutné pro zřízení s. r. o. jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 10).

Zřizovací úkon	Částka
Sepsání a podpis zakladatelské listiny, ověření podpisů, písemné prohlášení jednatele, výpis z rejstříku trestů	6 000 Kč
Ohlášení živnosti	2 000 Kč
Zápis do Obchodního rejstříku	6 000 Kč
Složení vkladu	500 000 Kč
Celkem	514 000 Kč

Tabulka 10 Finanční rozpočet pro zřízení s.r.o. (vlastní zpracování)

Jak tedy vyplývá z tabulky (Tab. 10), náklady na zřízení společnosti s ručením omezeným se pohybují v současné době přes 10 000 Kč. Průměrná doba při zakládání společnosti s.r.o. do zápisu u Rejstříkového soudu je podle studie Doing Business 19,5 dne. Ministerstvo spravedlnosti v novele zákona o soudních poplatcích navrhuje snížení poplatků u notáře a pro založení s.r.o. zrušení poplatků u Rejstříkových soudů, které dnes představují částku 6 000,- Kč. Nová výše poplatků by měla být od října tohoto roku v max. výši 100 EUR bez DPH (cca 2 700 Kč) a doba nutná pro registraci nově vznikající firmy od sepsání společenské smlouvy by se měla zkrátit max. na 3 dny. (iDnes, © 2015)

Pro zahájení provozu bude nutné v pronajatých prostorách nejprve vybavit kancelářské a provozní prostory. Pro vybavení kanceláře budou nutné finanční prostředky, které jsou uvedeny a podrobně rozepsány v tabulce (Tab. 11). Celková výše nákladu na kancelářské vybavení je ve výši 23 090 Kč.

Vybavení kanceláře	Částka
Kancelářská sestava Johan	10 440 Kč
Kancelářské židle Cubere 2ks	8 650 Kč
Kávovar	2 500 Kč
Kancelářské potřeby	1 500 Kč
Celkem	23 090 Kč

Tabulka 11 Rozpočet na vybavení kanceláře (vlastní zpracování)

Náklady pro vybavení zbývajících prostor jsou uvedeny v tabulce rozpočtu potřebného kapitálu. Tyto náklady představují především strojní vybavení dílny a náradí, které bude pořízeno do majetku firmy z vlastních zdrojů. Pro nákup materiálu a dovoz motocyklů do dílny je zamýšlen nákup použitého vozidla VW Transporter a pořízení nového přívěsného vozíku Agados Kangaro N.

Rozpočet potřebného kapitálu pro provoz společnosti v prvním měsíci podnikání je rozepsán v následující tabulce (Tab. 12).

Rozpočet potřebného kapitálu pro 1. měsíc	Částka v Kč
Zřizovací náklady	14 000
Vybavení kanceláře	23 090
Čistící prostředky	500
Drobný materiál	2 000
Spotřební materiál	5 000
Nákup zboží	180 000
Elektřina	3 500
Nájemné	5 000
Pohonné hmoty	6 000
Internet	200
Telefon	900
Účetnictví	4 500
IT hardware +software	1 710
Pojištění	30 000
Marketing	6 000
VW Transporter	350 000
Přívěsný vozík Agados	15 000
Vozíky s náradím	75 000
Inverzor CO2- MIG-TIG-MMA	85 000
Pracovní plošiny	45 000
Kompresor	9 000
Vrtačko- frézka	122 400
Ruční elektrické ruční náradí	20 000
Skříňky pro zaměstnance	3 000
Skladové regály	50 000
Celkem	1 056 800
Rezerva 10%	105 680
Potřeba provozního kapitálu	1 162 480

Tabulka 12 Rozpočet kapitálu pro 1. měsíc podnikání (vlastní zpracování)

V první fázi (start- upu) podnikání chce nově vznikající společnost využít služeb podnikatelského inkubátoru v Technologickém parku Progress v Holešově umístěním své provozovny do prostor tohoto parku. Cena nájemného pro zcela začínající podnikatele je účtována ve výši 100 Kč/m² za kancelářské prostory a 450 Kč/m² za poloprovozní prostory za rok. Při startu podnikání bude společnost potřebovat 20 m² kancelářských prostor a 100 m² prostory pro provádění renovací, náklady na pronájem prostor budou tedy v celkové výši 47 000 Kč za rok.

Zdroje kapitálu	Částka v Kč
Vlastní kapitál	500 000
Přijaté zálohy	300 000
Bankovní úvěr	362 480
Celkem	1 162 480

Tabulka 13 Zdroje kapitálu (vlastní zpracování)

Po sestavení rozpočtu potřebného kapitálu pro provoz v prvním měsíci je nutné zajištění financování z cizích zdrojů v celkové výši 362 480 Kč (viz tabulka č. 13). Tyto cizí zdroje budou použity pro pořízení dopravních prostředků – vozidla VW Transporter v ceně 350 000 Kč a přívěsného vozíku Agados Kangaro N v ceně 15 000 Kč. Financování těchto vozidel bude zajištěno pomocí úvěru (příloha P VII) od společnosti GE Money Auto při 30% akontaci, dále splácení 36 měsíců, s RPSN 9,5% včetně havarijního pojištění.

Rozpočet výnosů a nákladů 1. rok	Částka v Kč
Tržby	3 367 120
- Nákup zboží	800 000
Obchodní rozpětí	2 567 120
- Mzdy	1 416 000
- Zdravotní a sociální pojištění	481 440
- Energie	42 000
- Pojištění	60 000
- Ostatní náklady	359 924
- Úroky	29 952
Náklady celkem	2 389 316
Zisk před zdaněním	177 804
Daň z příjmu právnických osob (19%)	33 783
Zisk po zdanění	144 021

Tabulka 14 Rozpočet výnosů a nákladů v prvním roce (vlastní zpracování)

V následující tabulce, uvedené na straně 73 (Tab. 15), je uveden rozpočet výnosů a nákladů pro první rok podnikatelské činnosti nově založené společnosti, včetně čistého výsledku podnikání.

Rozdělení příjmů (CF)	Částka v Kč
Zisk po zdanění	144 021
Odpisy	81 539
Splátka úvěru	110 352
Pro potřeby podnikatele	115 208
Oportunitní roční mzda podnikatele (12x25 000 Kč)	
	300 000
Úrok z vlastního kapitálu (10%)	
	50 000
ČISTÝ VÝSLEDEK PODNIKÁNÍ	-234 792

Tabulka 15 Rozdělení příjmů a čistý výsledek podnikání (vlastní zpracování)

Výpočty ve výše uvedené tabulce ukazují, že po odečtení oportunitních nákladů, které představují roční mzdu a ušlý úrok podnikatele, je odměna za podnikání v prvním roce ztrátová ve výši více než dvou třetin ušlé mzdy podnikatele. S připočtením podnikatelského rizika, které musí podnikatel při podnikání podstoupit, není podnikání v prvním roce činnosti dosaženým výsledkem motivováno. Efektivní výsledek je očekáván až v následujících letech podnikání, kdy klesnou vysoké počáteční investiční náklady, a kapacita dílny bude posílena o dalšího pracovníka. Životnost investice je projektována na 10 let.

6.4.2 Krátkodobý finanční plán pro roky 2016 -2018

Pro podnikatelskou činnost v prvních třech letech byl stanoven finanční plán, který zohledňuje předpokládané finanční příjmy a výdaje projektu. Prvořadým úkolem krátkodobého plánování je zajištění finančních zdrojů. Peněžní rozpočet pro první tři roky činnosti je uveden v tabulce č. 16, zjednodušený výkaz zisku a ztrát je uveden v tabulce (Tab. 17).

Finanční plán na roky 2016 až 2018			
I. Provozní činnost	2 016	2 017	2 018
Výdaje			
Celkové výdaje:	3 173 764	3 214 564	3 676 340
Vztahující se k výrobě a poskytování služeb			
Nakupovaný materiál			
a) čisticí prostředky	6 000	6 000	7 200
b) drobný materiál	10 800	9 600	12 000
c) spotřební materiál	36 000	42 000	48 000
d) nákup zboží	800 000	850 000	890 000

Nakupované služby				
a)	elektřina	42 000	42 000	60 000
b)	nájemné	47 004	47 004	47 004
c)	pohonné hmoty	72 000	72 000	84 000
d)	internet	2 400	2 400	2 400
e)	telefon	10 800	10 800	10 800
f)	účetnictví	54 000	54 000	57 600
g)	IT hardw. +softw.	20 520	20 520	20 520
h)	pojištění	60 000	60 000	60 000
i)	likvidace odpadů	14 400	14 400	16 800
j)	e-shop	14 400	14 400	14 400
k)	marketing	72 000	72 000	60 000
l)	ostatní služby	14 000	0	0
Osobní				
a)	zdrav. a soc. pojištění	481 440	481 440	579 936
b)	vyplacené mzdy	1 416 000	1 416 000	1 705 680
Příjmy				
Celkové tržby:		3 367 120	3 402 880	4 243 280
a)	prodej zboží	1 030 000	1 060 000	1 130 000
b)	prodej služeb	2 337 120	2 342 880	3 113 280
II. Majetek		2 016	2 017	2 018
Pořízení nového majetku				
a)	nemovitý majetek	0	0	0
b)	movitý majetek	742 400	0	0
c)	drobný investiční ma- jetek	32 000	0	21 000
d)	nehmotný majetek	0	0	0
Odpisy				
a)	nehmotného majetku	0	0	0
b)	hmotného majetku	81 539	163 997	163 997
III. Finance		2 016	2 017	2 018
Placené úroky splátky jistiny				
a)	splátky úroků	29 952	19 000	6 961
b)	splátka jistiny	110 352	121 304	133 344
Výnosové úroky		0	0	0
a)	přijaté úroky	0	0	0

Tabulka 16 Finanční plán pro rok 2016-2018 (vlastní zpracování)

Jak je patrné z tabulky (Tab. 16), největší náklady v prvním roce představují vyplacené mzdy, náklady na pořízení zboží a investice do dlouhodobého hmotného majetku. V rámci provozní činnosti budou představovat nejvyšší náklady nakupované služby, zejména náklady na marketing, účetnictví, pojištění a spotřeba pohonných hmot. Příjmy byly kalkulovány na základě stanovené hodinové sazby dílny 495 Kč + DPH, při průměrném fondu pracovní doby 160 hod./ měsíc, při nejnižším plánovaném 80% využití kapacity dílny a při předpokládané nejnižší průměrné marži 22%, která by byla dosažena při prodeji zboží.

Rok	Náklady	Výnosy	Zisk / ztráta
1	3 317 251	3 367 120	49 865
2	3 397 556	3 402 880	5 320
3	3 868 293	4 243 280	374 983

Tabulka 17 Zjednodušený výkaz zisku a ztrát v Kč (vlastní zpracování)

Ve všech třech letech očekává společnost kladný hospodářský výsledek, i když v druhém roce díky zvýšeným koeficientům odpisování je VH velmi nízký a s ohledem na dosažený objem tržeb je prakticky na hranici ziskovosti. I přes vysoké počáteční investice do dlouhodobého majetku však není dosaženo záporného výsledku v žádném roce modelovaného období. V třetím roce je pak vidět výrazný nárůst tržeb díky rozšíření kapacity dílny o nového zaměstnance, díky němuž může být dosaženo zvýšení výkonů v provozní činnosti.

Rozvaha na počátku a konci prvního účetního období

Základní kapitál, který byl do projektu vložen společníkem, představuje peněžní částku 500 000 Kč. Dlouhodobý hmotný majetek představuje především strojní vybavení dílny a vozidlo značky VW Transporter, které bude sloužit pro dopravu zboží, materiálu a přepravy motocyklů v rámci nabízené služby Pick Up.

Dlouhodobý nehmotný majetek není společností plánován v začátku žádný. Podnikatelské aktivity budou z části financovány cizími zdroji, kterými budou přijaté zálohy od odběratelů služeb. Následující tabulka (Tab. 18) představuje sestavení počáteční rozvahy.

Zahajovací rozvaha (v tis. Kč)			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	500
DHM	0	Základní kapitál	500
DNM	0		
Oběžná aktiva	500	Cizí zdroje	0
Bankovní účet	486		
Náklady příštích období	14		
AKTIVA CELKEM	500	PASIVA CELKEM	500

Tabulka 18 Zahajovací rozvaha k 31. 12. 2015 (vlastní zpracování)

V průběhu účetního období bude pořízen dlouhodobý hmotný majetek, který bude kryt částečně z cizích zdrojů (úvěr vozidla VW Transporter a Agados Kangaro N), které budou zachyceny na straně pasiv, v rozvaze budou také už zaznamenána oběžná aktiva v podobě pořízeného zboží, krátkodobých pohledávek a peněžních zůstatků. Stav rozvahy na konci prvního účetního období zobrazuje tabulka (Tab. 19).

Rozvaha k 31. 12. 2016 (v tis. Kč)					
AKTIVA			PASIVA		
	Brutto	Korekce	Netto		
Dlouhodobý majetek	727,4		645,9	Vlastní kapitál	540,4
DHM	727,4	81,5	645,9	Základní kapitál	500,0
DNM	0,0	0,0	0,0	Výsledek hospodaření	40,4
Oběžná aktiva	592,9	0,0	592,9	Cizí zdroje	698,4
Zásoby	10,0	0,0	10,0		
Krátkodobé pohledávky	224,6	0,0	224,6	Krátkodobé závazky	443,7
Krátkodobý finanční majetek	358,3	0,0	358,3	Bankovní úvěry	254,7
Časové rozlišení	0,0	0,0	0,0	Časové rozlišení	0,0
AKTIVA CELKEM	1 320,4	81 539,0	1 238,8	PASIVA CELKEM	1238,8

Tabulka 19 Rozvaha k 31. 12. 2016 (vlastní zpracování)

Odpisový plán

V rámci projektu byl ustanoven odpisový plán na první tři roky podnikatelské činnosti. V prvním roce bude nově vzniklý podnik investovat především do dlouhodobého majetku, kterým bude především strojní zařízení dílny. V následujících letech bude řešena otázka další strategie podniku především s ohledem na vývoj trhu a nárůstu poptávky po nabízených službách. V případě dalšího růstu podniku je po prvních 5 letech činnosti uvažováno o pořízení nemovitosti vhodné pro další provoz podnikatelské činnosti. Odpisový plán pro první tři roky podnikatelské činnosti je uveden v následující tabulce (Tab. 20).

DHM	VC v tis. Kč	Odpisová skupina	Koefficient		1. rok	2. rok	3. rok
			V 1. roce	V dalších letech			
VW Transporter	350,00	2.	11	22,25	38,50	77,88	77,88
vozíky s náradím	75,00	1.	20	40	15,00	30,00	30,00
Inverotor CO2- MIG-TIG	85,00	2.	11	22,25	9,35	18,91	18,91
pracovní plošiny	45,00	3.	5,5	10,50	2,48	4,73	4,73
vrtačko- frézka	122,40	2.	11	22,25	13,46	27,23	27,23
skladové regály	50,00	3.	5,5	10,50	2,75	5,25	5,25
DNM							
-	-	-	-	-	-	-	-
CELKEM:					81,54	164	164

Tabulka 20 Odpisový plán pro první 3 roky činnosti (vlastní zpracování)

Výkaz cash flow

Výkaz cash flow byl sestaven nepřímou metodou, tzn., že vychází z rozdílu mezi výnosy a náklady, které transferuje na tok peněz. Nejprve byl vypočítán CF pro provozní činnost, potom CF z investiční činnosti, kdy se vycházelo z pořizovacích cen investice. Poslední část CF představuje finanční činnost, která se týká části pasiv v rozvaze.

Výkaz cash flow (v Kč)	31. 12. 2016	31. 12. 2017	31. 12. 2018
Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	486 000	358 324	307 805
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)			
Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	49 865	5 320	374 983
Úpravy o nepeněžní operace	111 491	182 996	170 957
Odpisy stálých aktiv	81 539	163 997	163 997
Nákladové a výnosové úroky	29 952	19 000	6 961
Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	161 356	188 316	545 940
Změna stavu pracovního kapitálu	233 147	-97 520	-25 872
Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-210 640	-600	-64 200
Změna stavu závazků a časového rozlišení pasiv	443 787	-106 920	38 328
Změna stavu zásob	-10 000	10 000	0
Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	384 503	90 796	520 068
Vyplacené úroky	-29 952	-19 000	-6 961
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-9 475	-1 011	-71 247
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	345 077	70 785	441 860
Peněžní toky z investiční činnosti			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-727 400	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-727 400	0	0
Peněžní toky z finančních činností			
Změna stavu závazků z financování	254 648	-121 304	-133 344
Dopady změn vlastního kapitálu	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	254 648	-121 304	-133 344
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	-127 676	-50 519	308 517
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci úč. období	358 324	307 805	616 322

Tabulka 21 Zjednodušený výkaz cash flow pro roky 2016 – 2018 (vlastní zpracování)

Výkaz zisků a ztrát

Zjednodušený výkaz zisků a ztrát, který je uveden v tabulce (Tab. 22), byl sestaven pro první tři roky činnosti na základě zhotovených sestav výnosů a nákladů pro první tři roky činnosti, které jsou v plném rozsahu po jednotlivých měsících uvedeny v příloze P VI.

Výkaz zisku a ztráty (v Kč)		31. 12. 2016	31. 12. 2017	31. 12. 2018
I.	Tržby za prodej zboží	1 030 000	1 060 000	1 130 000
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	800 000	850 000	890 000
+	Obchodní marže	230 000	210 000	240 000
II.	Výkony	2 337 120	2 342 880	3 113 280
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	508 324	467 124	521 724
+	Přidaná hodnota	2 058 796	2 085 756	2 831 556
C.	Osobní náklady	1 897 440	1 897 440	2 285 616
D.	Daně a poplatky	0	0	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	81 539	163 997	163 997
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	79 817	24 320	381 944
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
N.	Nákladové úroky	29 952	19 000	6 961
*	Finanční výsledek hospodaření	-29 952	-19 000	-6 961
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	9 474	1 011	71 247
1.	- splatná	9 474	1 011	71 247
2.	- odložená	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	40 391	4 309	303 736
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	40 391	4 309	303 736
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49 865	5 320	374 983

Tabulka 22 Zjednodušený výkaz zisku a ztráty (vlastní zpracování)

6.5 Marketing

Marketingový plán společnosti bude mít dva hlavní cíle:

- oslovení potenciálních zákazníků prostřednictvím tematicky založených webových portálů
- přímá prezentace služeb na různých setkáních příznivců historických motocyklů (srazy, burzy náhradních dílů, Oldtimer festivaly)

Jak bylo již uvedeno v kapitole 6.2.4. marketingovou strategií společnosti bude strategie tržní orientace se zaměřením na koncové zákazníky, přičemž hlavním nástrojem pro tuto strategii bude marketingový mix, obsahující souhrn čtyř marketingových nástrojů, kterými jsou produkt, cena, propagace a distribuce.

6.5.1 Produkt

Jak je již uvedeno v kapitole 6.1, produktem je v tomto případě služba, která si klade za cíl uspokojení požadavků a přání zákazníka v oboru renovací čs. historických motocyklů. Cílem nabízené služby bude odvádět vysoce odbornou práci, která přinese zákazníkovi přidanou hodnotu v podobě zhodnocení jeho historického vozidla. Vzhledem k zdlouhavému procesu renovace a nutnosti pečlivě dodržovat stanovené postupy, bude průběh jednotlivých zakázek renovací motocyklů řízen pomocí projektového řízení, kdy bude pro každou jednotlivou zakázku stanoven časový harmonogram, kalkulace nákladů projektu, zvoleny vhodné technologické postupy a v průběhu zakázky pořizována podrobná písemná dokumentace a fotodokumentace.

6.5.2 Cena

Cena poskytované služby byla stanovena na základě provedení kalkulace nákladů s připočtení požadovaného zisku ve výši 60 %. Kalkulace je zobrazena v tabulce (Tab. 23).

Kalkulace hod. mzdy	Částka (v Kč)
Přímé mzdy	125
Ostatní přímé náklady	42,5
Přímé náklady	167,5
Všeobecná režie	100
Nákup a sklad	13,4
Správní režie	26,8
Náklady celkem	307,7
Zisk (60%)	184,6
Celkem	492,3
Zaokrouhlení	2,7
Hodinová sazba	495

Tabulka 23 Kalkulace hodinové sazby (vlastní zpracování)

Ve výše uvedené tabulce (Tab. 23) je názorně vidět, které režie se podílely na tvorbě hodinové sazby. Rozvrhovou základnou pro všeobecnou režii byly přímé mzdy, tato režie představuje 60% výše hodnoty přímých mezd. Zbylé dvě režie (správní režie, nákup a sklad) mají pro kalkulaci stanovenou rozvrhovou základnu přímé náklady. Správní režie je stanovena ve výši 15% a režie pro nákup a sklad ve výši 4 % rozvrhové základny.

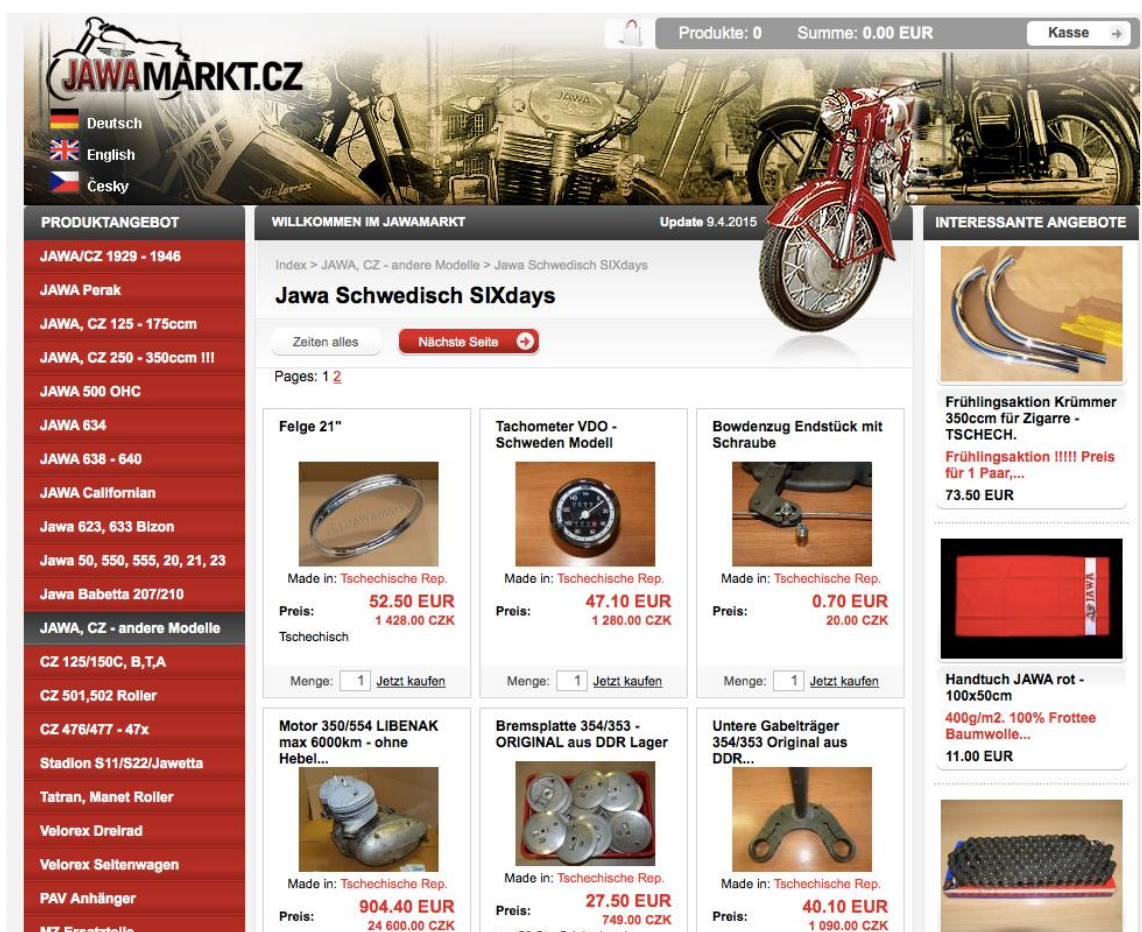
Strategií společnosti nebude snaha získat konkurenční výhodu na základě nízké hodinové sazby, ale naopak nabídka vysoce kvalitních služeb za vyšší cenu. V regionu se pohybují hodinové sazby v moto- servisech od 260 Kč do 550 Kč, podle toho, zda je servis autorizován pro některého z výrobců motocyklů. Vzhledem k tomu, že jde o specifickou činnost a s ohledem na strategii nabízení služeb pro region celé České republiky, popř. pro zahraniční zákazníky je hodinová sazba v této výši akceptovatelná.

6.5.3 Propagace

Propagace služby bude soustředěna v prvních letech provozu na dva hlavní propagační kanály – prezentace pomocí vlastních webových stránek a různých inzercí na internetu a osobní prezentací služby na různých setkáních a akcích příznivců historických vozidel.

Webová prezentace

Hlavním pilířem prezentace společnosti Retro Garage CS s.r.o. budou vlastní webové stránky, které představí zákazníkům nabízené služby a seznámí zákazníka s projektovým řízením jednotlivých zakázek, aby zákazník získal představu, jakým způsobem bude případná renovace jeho motocyklu probíhat. Stránky budou rozděleny do různých sekcí, kdy bude k dispozici jednoduchá poradna, bazar náhradních dílů, odkaz na e-shop s náhradními díly, galerie s fotografiemi již zrenovovaných strojů a fotografiemi z různých veteránských akcí.



Obrázek 7 E-shop Jawamarkt (Jawamarkt, © 2015)

Podpůrnou online propagací budou pak představovat rozhovory v tematických online- časopisech a na webech s veteránskou tematikou, kde je velmi snadné zacílit na potenciálního zákazníka. Dalším způsobem je pak placená inzerce a *topování* ve vyhledávači Seznam.cz, kdy je po zadání klíčových slov při vyhledávání zobrazován odkaz na stránky Retro Garage CS s.r.o. na předních místech v seznamu vrácených dotazů.

Prezentace služeb na setkáních příznivců historických vozidel

Tento způsob prezentace představuje osobní účast zástupců společnosti na různých veteránských akcích, kdy je možné prezentovat na místě buď nějaký zrenovovaný motocykl, nebo rozpracované části motocyklu, tak aby mohla být služba transparentně prezentována a popř. mohly být zodpovězeny i dotazy zájemců o renovaci motocyklu. Zájem o tyto akce je velký, různé setkání a výstavy probíhají prakticky celoročně, nicméně hlavní sezónou je jarní a podzimní období. Například v sekci *Kalendář akcí* na portálu i-Veterán.cz je anoncováno celkem 416 veteránských akcí pro rok 2015. (i-Veterán, © 2015)



Obrázek 8 MotorTechna – podzim 2013 (MotorTechna, © 2015)

Jednou z největších akcí pořádaných na Moravě je v měsíci dubnu a říjnu beze sporu brněnská MotorTechna (Obr. 8), která se koná v těchto dvou termínech pravidelně každým rokem. Tato akce je pořádána Veterán Automoto clubem Brno na plochách BVV, kde je k dispozici krytá plocha pavilonů o rozloze 1730 m² a venkovní přilehlá plocha o rozloze 11 200 m². Návštěvnost má neustále rostoucí tendenci, akce se účastní průměrně 430 prodejců a 3400 zájemců o koupi nebo výstavu. Vystavováno bývá 60 automobilů a 40 motocyklů, výstava je doprovázena burzou použitých i nově vyrobených náhradních dílů pro veterány.

Na akci se prezentují různé specializované renovátorské firmy a firmy, které se zabývají výrobou náhradních dílů. Dnes už tradiční MotorTechnu navštěvují také zahraniční účastníci nejen z přilehlých států, ale také z Holandska, Francie, Norska, Litvy, Slovinska a Itálie. (MotorTechna, © 2015)

6.5.4 Distribuce služby

Pod pojmem distribuce je myšlena především dostupnost služby pro zákazníka. S ohledem na polohu regionu a na otevírací dobu renovátorské dílny, kdy je většina zákazníků v zaměstnání, bude k dispozici doplňková služba Pick Up. Jak už bylo uvedeno v kapitole 6.1, tato služba představuje přepravu motocyklu do dílny a po ukončení zakázky odvoz zpět k zákazníkovi. Cena této služby je stanovena na 1 Kč.

Tato služba bude pro zákazníka velkým přínosem. Zákazníkovi odpadnou starosti s přepravou motocyklu do renovátorské dílny, ušetří svůj čas, v případě vzdálenějších zákazníků odpadnou nemalé náklady a riziko poškození stroje během přepravy. Pro dílnu bude naopak přínosem, že bude mít (co se týče získávání zakázek) podstatně větší akční rádius, než kdyby se spoléhala pouze jen na zakázky od zákazníků z regionu. Například pro zákazníka ze Středočeského kraje může být starost o zajištění přepravy motocyklu do 300 Km vzdálené renovátorské dílny zcela jistě důvodem, proč zakázku nerealizovat.

6.6 Zhodnocení projektu

Cílem této kapitoly je zhodnocení celého projektu a jeho rentability. Budou zde posouzeny údaje o finanční bonitě a efektivnosti projektu, čímž bude zodpovězena otázka udržitelnosti projektu z finančního hlediska.

6.6.1 Zhodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Rozhodujícími kritérii pro posuzování projektu jsou rentabilita investovaných prostředků, rizikovost projektu a doba návratnosti investovaných prostředků.

Čistá současná hodnota (Net Present Value)

Pro zohlednění faktoru času je nutné vypočítat diskontované cash flow pro získání čisté současné hodnoty v roce pořízení investice. Výpočet NPV vychází z diskontovaného cash flow, od kterého je odečten kapitálový výdaj na investici. Kladný výsledek NPV znamená,

že investice by měla být přijata, protože realizací investice dochází ke zvýšení hodnoty podniku. Výpočet NPV je uveden v následující tabulce (Tab. 24).

Vztah pro výpočet NPV:
$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K$$

Peněžní příjmy z investice							
Rok	1.	2.	3.	4.	5.	6. - 9.	10.
Přírůstek tržeb	3 367 120	3 402 880	4 243 280	4 243 280	4 243 280	4 243 280	4 243 280
Přírůstek nákladů	3 205 760	3 214 560	3 697 336	3 697 336	3 697 336	3 697 336	3 697 336
Odpisy	81 539	163 997	163 997	163 997	163 997	0	0
EBT	79 821	24 324	381 948	381 948	381 948	545 944	545 944
EAT	64 655	19 702	309 377	309 377	309 377	442 215	442 215
Odpisy	81 539	163 997	163 997	163 997	163 997	0	0
Uvolnění prac. kap.							50 000
Prodej DHM							108 660
Daň z prodeje							20 645
CF z provozu	146 194	183 699	473 374	473 374	473 374	442 215	580 229
Diskontované CF	2 351 709						
Zisk/ztráta	1 294 909						

Tabulka 24 Výpočet čisté současné hodnoty (vlastní zpracování)

Pro výpočet čisté současné hodnoty byla stanovena výše celkových investičních nákladů, které představují částku 1 056 800 Kč, což jsou prostředky, které bylo nutné vynaložit pro spuštění provozu dílny v prvním měsíci podnikání. Pro jednotlivé roky byly pak použity přírůstky provozních nákladů bez úroků a odpisů. Plán předpokládá, že výnosy a náklady zůstanou v 6. až 9. roce konstantní, protože v těchto letech je veškerý dlouhodobý hmotný majetek odepsán. Po odečtení přírůstků nákladů a odpisů od tržeb byl vypočítán EBT a EAT pro jednotlivé roky a přičtením odpisů k EAT bylo získáno CF z provozu pro jednotlivé roky. Na konci životnosti investice bude DHM prodán za zůstatkovou cenu 15% z pořizovací ceny a uvolněn pracovní kapitál ve výši 50 000 Kč (prodej zásob a snížení pohledávek). Takto získané provozní cash flow bylo diskontováno diskontní mírou 10% a byl od něj odečten kapitálový výdaj na investici. Výsledný zisk 1 294 909 Kč zaručuje, že investice může být přijata, protože dojde ke zhodnocení investovaných prostředků.

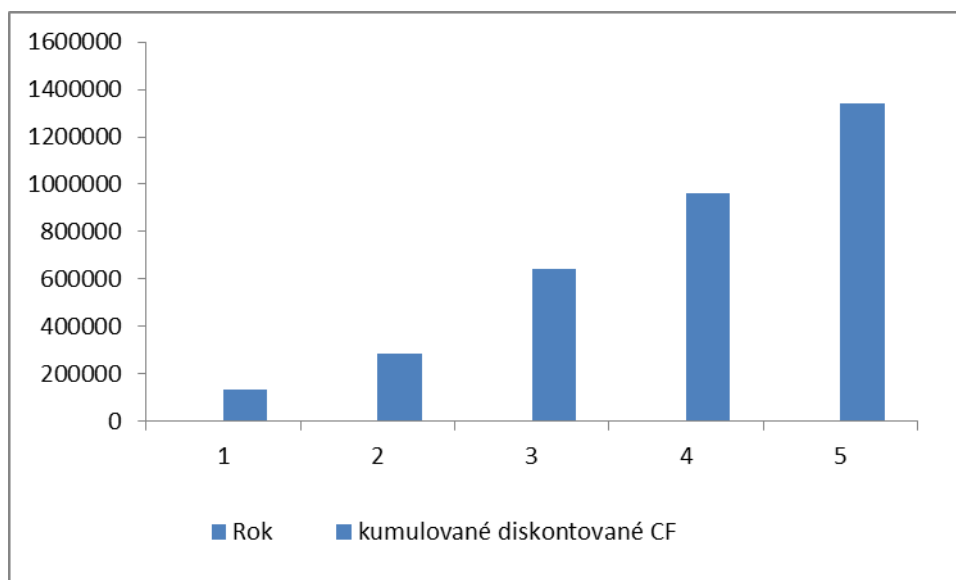
Doba návratnosti investice

Pro zjištění doby návratnosti investovaných prostředků byla vytvořena tabulka očekávaných čistých peněžních příjmů, které postupným kumulováním ročních částek dosahují výše investovaného kapitálu. Do výpočtu doby návratnosti (Tab. 25) bylo také zahrnuto uvolnění čistého pracovního kapitálu v očekávané výši 50 000 Kč.

Rok	CF	Diskontované CF	Kumulované diskontované CF
1	146 194	132 904	132 904
2	183 699	151 817	284 721
3	473 374	355 653	640 373
4	473 374	323 321	963 694
5	523 374	374 974	1 338 668

Tabulka 25 Výpočet doby návratnosti (vlastní zpracování)

Ve výše uvedené tabulce č. 25 je výsledné kumulované diskontované CF na konci 5 roku 1 307 622 Kč. Investovaná částka představuje hodnotu 1 056 800 Kč. Pro zjištění přesné doby návratnosti musíme spočítat rozdíl mezi investovanou částkou a CF na konci 4. roku ($1\,338\,668 - 1\,056\,800 = 281\,868$ Kč) a tento rozdíl pak vydělit částkou, která představuje CF v 5. roce. Tím dostaneme hodnotu 0,75 roku, což představuje 9 měsíců. Doba návratnosti investice je tedy 4 roky a 9 měsíců.



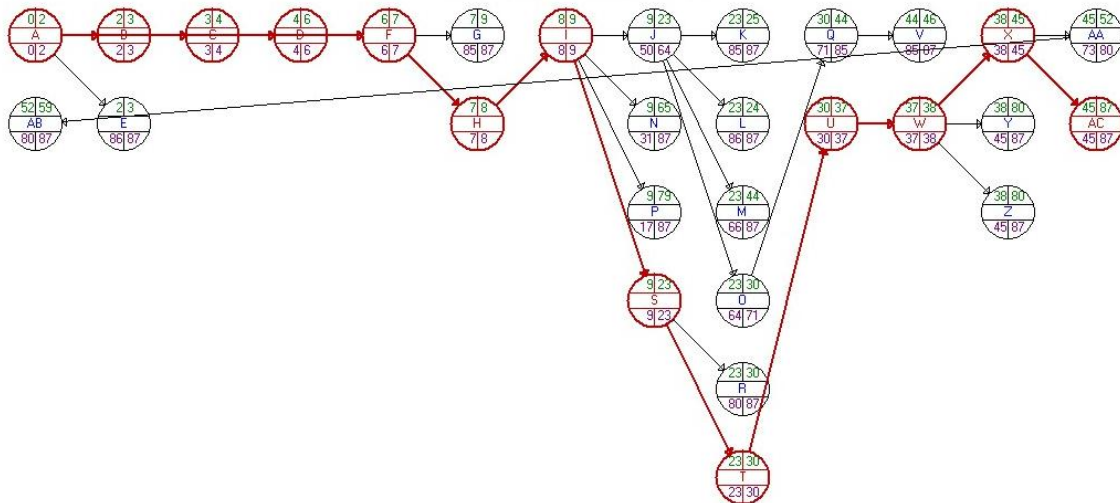
Obrázek 9 Graf kumulovaného cash flow (vlastní zpracování)

	prohlášení správce o složení vkladu																			
	podání návrhu na zápis do OR a zápis																			
	ohlašovací povinnost (ČSSZ, FÚ, ZP)																			
	podpis nájemní smlouvy																			
	zajištění bankovního úvěru																			
	nábor lidských zdrojů																			
Projektová část	zajištění externí účetní																			
	průzkum trhu																			
	výběr subdodavatelů																			
	příjem prvních motocyklů do renovace																			
	zpracování projektové dokumentace jednotlivých zakázek																			
	pořízení strojního zařízení dílny																			
Realizace	příprava strojního zařízení dílny																			
	nákup spotřebního materiálu																			
	nákup zboží																			
	zahájení provozu dílny																			
	příjem zakázek (dílčí opravy)																			
	realizace prvních zakázek																			
Prodej	spuštění e-shopu pro prodej ND																			
	spuštění sekce Bazar na vlastních webových stránkách																			
	distribuce ND k zákazníkům																			

Tabulka 26 Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

7.1.2 Analýza kritické cesty projektu

Kritická cesta projektu byla analyzována pomocí metody CPM (Critical Path Method) v aplikaci WINQSB. Pomocí uvedené aplikace byl také vytvořen síťový graf, který je uveden na obrázku č. 10. Tabulka s přehledem jednotlivých činností start-upu projektu je uvedena v příloze P VIII.



Obrázek 10 Uzlově hodnocený síťový graf projektu (řešení v aplikaci WinQSB)

Z výše uvedeného síťového grafu je zřejmé, že kritická cesta leží na činnostech A, B, C, D, F, H, I, S, T, U, W, X, AC. Celková doba realizace počáteční fáze projektu je 87 dnů a její výpočet je uveden v tabulce řešení aplikace WinQSB, která je v příloze P IX.

7.2 Riziková analýza

Nezbytná rizika, spojená přímo s tímto projektem byla identifikována pomocí brainstormingu a metody RIPRAN. Rizika byla identifikována postupně podle jednotlivých oblastí tohoto projektu. Účelem řízení těchto rizik je v předstihu poznat zdroje možného ohrožení projektu a připravit opatření, která by vedla ke snížení možných dopadů pro projekt na přijatelnou hodnotu.

7.2.1 Identifikace nebezpečí projektu

Celkem bylo identifikováno 16 potenciálních ohrožení projektu (celkový přehled je uveden v příloze P X), z nichž 5 nejzávažnějších rizik, včetně jejich ohodnocení, je uvedeno v následující tabulce (Tab. 27). Ohodnocení rizik bylo stanoveno s ohledem na pravděpo-

dobnost výskytu rizika v průběhu realizace projektu a s ohledem na výši škody způsobené snížením předpokládaných tržeb pro dané období.

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Odchod kvalifikovaných zaměstnanců	část zaměstnanců rozváže pracovní poměr	Zvýšená snaha motivovat zaměstnance
2.	Výskyt chřipkové epidemie v období únor - březen	Onemocní 50% zaměstnanců	Vývoj počasí předpokládáme stejný jako v letošním roce
3.	Vznik nedobytných pohledávek	Odběratelé zboží neuhradí své závazky	Předpokládáme úhradu závazků za odebrané zboží
4.	Nízká platební schopnost podniku	Podnik se dostane do druhotné platební neschopnosti	Předpokládá se kvalitní řízení pohledávek
5.	Zcizení svěřeného předmětu renovace	Kriminální delikt, vloupání	Očekává se zabezpečení objektu dílny ostrahou

Tabulka 27 5 nejzávažnějších rizik projektu (vlastní zpracování)

V dalším kroku byla provedena kvantifikace rizik, kdy byly ohodnoceny pravděpodobnosti scénářů, velikosti škod a vyhodnocena míra rizika. Pro kvantifikaci rizik byly použity údaje ze sestaveného finančního plánu. Hodnota rizika byla vyčíslena pomocí vzorce: hodnota rizika = pravděpodobnost x dopad na projekt. Výsledné hodnoty kvantifikace 5 nejzávažnějších rizik jsou uvedeny v tabulce (Tab. 28), kvantifikace všech rizik projektu je uvedena v příloze P XI.

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Odchod kvalifikovaných renovátorů	Část zaměstnanců rozváže pracovní poměr	33%	Zvýšená snaha motivovat zaměstnance, zavedení přesčasů	$R = 0,33 \times 432\ 000$ R= 142 560 Kč
2.	Výskyt chřipkové epidemie v období únor - březen	Onemocní 50% zaměstnanců	40%	Vývoj počasí předpokládáme stejný jako v letošním roce	$R = 0,40 \times 72\ 000$ R= 28 800 Kč
3.	Vznik nedobytných pohledávek	Odběratelé zboží neuhradí své závazky	20%	Předpokládáme úhradu závazků za odebrané zboží	$R = 0,2 \times 294\ 800$ R= 58 960 Kč
4.	Nízká platební schopnost podniku	Podnik se dostane do druhotné platební neschopnosti	25%	Předpokládá se kvalitní řízení pohledávek	$R = 0,25 \times 58\ 960$ R= 14 740 Kč
5.	Zcizení svěřeného předmětu renovace	Kriminální delikt, vloupání	2%	Očekává se zabezpečení objektu dílny ostrahou	$R = 0,02 \times 1\ 500\ 000$ R= 300 000 Kč

Tabulka 28 Kvantifikace 5 nejzávažnějších rizik projektu (vlastní zpracování)

Hodnota rizika pro hrozbu č. 1 byla vypočítána součinem pravděpodobnosti (33%) a dopadem na projekt. Hodnota dopadu na projekt byla vyčíslena výší tržeb za služby, které vygeneruje jeden pracovník za 6 měsíců při průměrném časovém fondu práce 160 hod/ měsíc.

Na základě provedené analýzy rizik projektu a jejich kvantifikace byla připravena opatření pro snížení hodnoty rizika, aby bylo dosaženo akceptovatelné úrovně těchto rizik. V následující tabulce (Tab. 29) jsou uvedeny návrhy na opatření snížení hodnoty rizik, dále jsou vyčísleny náklady na snížení těchto rizik, časový plán realizace opatření, odpovědná osoba za realizaci opatření (BS – Bohuslav Smetana) a nová hodnota sníženého rizika. Přehled opatření pro všechna rizika projektu je uveden v příloze P XII.

Poř. číslo rizika	Návrhy na opatření	• předpokládané náklady • termín realizace opatření • odpovědnost (vlastník rizika)	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Hledání nových pracovních sil, zavedení přesčasů	30 000 Kč v průběhu projektu BS	$R' = 0,1 \times 432\ 560$ R= 43 256 Kč

		Hradí zdravotní pojišťovna	
2.	Očkování proti chřipce	Při náboru zaměstnanců	Nulová hodnota rizika
		BS	
3.	Zvýšená pozornost při řízení pohledávek	1 000 Kč v průběhu projektu	$R' = 0,05 \times 294\,800$ R= 14 700 Kč
		BS	
4.	Zvýšená pozornost při řízení pohledávek	1 000 Kč v průběhu projektu	$R' = 0,05 \times 58\,960$ R= 2 948 Kč
		BS	
		60 000 Kč	
5.	Sjednání pojištění	1-0 měsíců před zah. projektu	$R' = 0,005 \times 1\,500\,000$ R= 7 500 Kč
		BS	

Tabulka 29 Návrh opatření pro 5 nejzávažnějších rizik (vlastní zpracování)

7.2.2 Celkové posouzení rizik projektu

Na základě uskutečněné analýzy rizik bylo provedeno celkové posouzení rizik projektu. Hodnoty všech dílčích rizik, které jsou uvedeny v předchozí tabulce (Tab. 30), se pohybují ve stanoveném intervalu 0-33% a jsou tedy na úrovni akceptovatelného rizika.

Hodnocení rizik

Počet dílčích rizik:	16
Celkový součet hodnot rizik:	2 251 667 Kč
Časové rozložení trvání rizik v průběhu projektu:	36 měsíců
Hodnota zbytkového rizika:	228 747 Kč

7.2.3 Závěrečné vyhodnocení rizikovosti projektu

Hodnocení rizik projektu bylo provedeno metodou RIPRAN, která je nejvíce vhodná pro hodnocení rizik projektů. Byla provedena identifikace a kvantifikace rizik s následným návrhem na opatření na snížení hodnoty všech dílčích rizik. Díky snížení hodnoty všech dílčích rizik se snížila také hodnota celkového rizika projektu.

Hodnota rizika tohoto projektu je na nízké úrovni a proto doporučujeme projekt realizovat.

Analýza rizik byla provedena dne 26. 3. 2015, a dané doporučení pro uvedený projekt je platné následujících 12 měsíců ode dne vydání tohoto doporučení.

ZÁVĚR

Tato práce si kladla za cíl komplexní posouzení realizovatelnosti projektu založení nového podnikatelského subjektu ve velmi specifickém oboru působení, jakýmž renovace historických motocyklů beze sporu jsou. V potaz byla brána různá specifika oboru, která mohou realizovatelnost projektu a finanční rentabilitu projektu ovlivnit.

Byla provedena analýza tržního prostředí a podnikatelského okolí nově vznikajícího podnikatelského subjektu, analýza zákazníka včetně průzkumu Centrálního registru vozidel pro určení potenciálních možností trhu.

Praktická část práce se zaměřila na popis potřebných úkonů, nutných pro založení nového podnikatelského subjektu, byly provedeny kalkulace počátečních nákladů pro zahájení činnosti, sestavení zakladatelského rozpočtu a sestavení finančního plánu pro první tři roky činnosti. Finanční plánování vycházelo z předpokladů 80% využití kapacity dílny, které bylo stanoveno jako kritérium pro nejhorší scénář vývoje podnikání. Vedle finanční stránky projektu byla zpracována také strategie nové společnosti, marketing a celkové vyhodnocení rentability projektu. Na závěr práce byla provedena analýza rizik a sestaven časový harmonogram projektu pro počáteční fázi projektu.

Z provedených analýz, kalkulací, hodnocení rizik a rentability projektu je možné projekt prohlásit za realizovatelný a rentabilní, pokud budou splněny všechny modelové předpoklady, za kterých byly provedené kalkulace sestaveny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ČESKO. *Občanský zákoník: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích); Zákon o mezinárodním právu soukromém: úplná znění*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, Sv. právo (ANAG). 912 s. ISBN 9788072638147
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-03.
- FLIEß, Sabine. *Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern*. 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2009. 330s. ISBN 978-3-8349-0024-1.
- HERING Thomas a Aurelio J. F. Vincenti. *Unternehmensgründung*. 1. Aufl. München [u.a.]: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005. 340 s. ISBN 34-865-7661-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011, 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- KŘÍŽ, Rudolf a Pavel VÁVRA. *Strojírenská příručka: 24 oddílů v 8 svazcích*. Praha: Scientia, 1994, 241 s. ISBN 80-85827-59-X
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-X

MÁCHAL, Pavel et al. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2015, 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5

NÖLL, Jürgen. *Renovace, opravy motocyklů*. Praha: Computer Press, 2001, 172 s. ISBN 80-7226-467-2

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: C. K. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jejich organizacích*. 4. akt. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1

SRPOVÁ, Jitka et al. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5

SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. 5. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

VÁCHAL, Jan et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOŠALÍK, Jan a Dušan ŠEBEK. *Katalog motocyklů ČR*. Praha: V & Š VC, 2014. 480 s. ISBN 978-80-260-6769-6

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AUTOKLUB. *Mezinárodní technický kodex FIVA 2010: Schválené a platné znění*. [online] © 2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.autoklub.cz/dokument/1598-kodex-fiva.html>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Zpráva o inflaci*. [online] © 2015 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z:

http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_I/download/zoi_I_2015.pdf

ČESKO. *Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012: Občanský zákoník*. In: *Sbírka zákonů České Republiky*. 2012, částka 33, s. 1026-1368. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zako->

[nu/ViewFile.aspx%3Ftype%3Dc%26id%3D6144&sa=U&ei=6mrOVLdQAvON7Aal5YCWdG&ved=0CAYQFjAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNHZ2KFWDe5ISJvnqLFc19UF_cfleg](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zako-nu/ViewFile.aspx%3Ftype%3Dc%26id%3D6144&sa=U&ei=6mrOVLdQAvON7Aal5YCWdG&ved=0CAYQFjAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNHZ2KFWDe5ISJvnqLFc19UF_cfleg)

ČESKOMORAVSKÁ ZÁRUČNÍ A ROZVOJOVÁ BANKA. Program ZÁRUKA 2015-2023. [online] © 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.cmzrb.cz/podpora-maleho-a-stredniho-podnikani/program-zaruka-2015-az-2023>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Aktuální informace*. [online] © 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Analýza 2014: Česká republika překonala dvouletou recesi*. [online] © 2015 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/015aad40d91f53c8c1257deb002a74f1/\\$FILE/csav021315.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/015aad40d91f53c8c1257deb002a74f1/$FILE/csav021315.pdf)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější údaje: Zlínský kraj*. [online] © 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.zlin.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovjsi/xz>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Regionální statistiky: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje v roce 2013*. [online] © 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2014ediciplan.nsf/t/420043ECD5/\\$File/33012914.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014ediciplan.nsf/t/420043ECD5/$File/33012914.pdf)

- FIRMIN. *Postup založení s.r.o. v roce 2014*. [online] © 2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.firmin.cz/aktuality/2014/postup-zalozeni-sro-v-roce-2014>
- IDNES. *Ekonomika: Eseróčko levně a rychle. Od října vyjde na tři tisíce a bude do tří dnů*. [online] © 2015 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/zmeny-v-zakladani-s-r-o-0bd-/ekonomika.aspx?c=A150311_215808_ekonomika_neh
- I-VETERÁN. *Kalendář akcí*. [online] © 2015 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: http://www.i-veteran.cz/kalendar/?slovo=&zobrazit=10&veteran_datum_od=01.01.2015&veteran_datum_do=31.12.2015&stranka=42
- JAWAMARTK. *Jawa schwedisch Sixdays*. [online] © 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://jawamarkt.cz/jawa-cz-andere-modelle/jawa-schwedisch-sixdays>
- MINISTERSTVO DOPRAVY ČESKÉ REPUBLIKY. *Zákon č. 56/2001 Sb.* [online] © 2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/549ACB36-4977-4DFF-8282-BD43C6746755/0/MicrosoftWord56.pdf>
- MINISTERSTVO DOPRAVY ČESKÉ REPUBLIKY. *Silniční doprava: Statistiky vyplývající z Centrálního registru vozidel vedené na Ministerstvu dopravy - Statistky 1/2015*. [online] © 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/F7652C18-3A64-4892-91D1-289F2DA3DE70/0/rok_zn_dr_kat_7.zip
- MOTORENOVACE. *Trochu terminologie*. [online] Novák, © 2015 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://www.motorestaurovani.cz/trochu-terminologie/>
- MOTORTECHNA. *MotorTechna Brno*. [online] © 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.mortortechna.cz>
- MOTORTECHNA. *MotorTechna podzim 2013*. [online] © 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: http://www.mortortechna.cz/webfoto/2013_podzim/index.htm
- NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK. *Zrušení obchodního zákoníku*. [online] © 2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/obecne/>
- PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY. *Dočasné vyřazení vozidla z registru vozidel (tzv. „depozit“): Životní situace*. [online] © 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/portal/obcan/situace/116/123/4015.html>

SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR, V. V. I. *Spokojenost se stavem ve vybraných oblastech veřejného života – únor 2015*. [online] Červenka, © 2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7351/f3/ps150305.pdf

TECHNOLOGICKÝ PARK PROGRESS. *O technoparku*. [online] © 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.progresspark.cz/oparku.htm>

TOMÁŠ HLAVSA. *Zakládání firem a účetní poradenství*. [online] © 2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: http://help1.cz/zakladani_firem_podminky_pro_zalozeni_sro.html

UNIVERSITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. *Fakulta technologická: Profil fakulty*. [online] © 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/ft/o-fakulte/profil-fakulty>

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. *Universitní institut: Vědeckotechnický park při UTB ve Zlíně*. [online] © 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/uni/organizacni-cleneni/vedeckotechnicky-park-pri-utb-ve-zline-1>

ÚSTAV STROJÍRENSKÉ TECHNOLOGIE, VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ. *Renovace a povrchové úpravy*. [online] © 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: http://ust.fme.vutbr.cz/svarovani/opory_soubory/renovace_a_povrchove_upravy__kubicek.pdf

ZLÍNSKÝ KRAJ. *Okraji: Základní charakteristika kraje*. [online] © 2015 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/o-kraji-cl-17.html>

ZLÍNSKÝ KRAJ. *Statistika živnostenského podnikání*. [online] © 2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/docs/clanky/dokumenty/610/pocty-podnikatelu-a-zivnosti-dle-kraju.xlsx>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně.
EAT	Zisk po zdanění.
EBT	Zisk před zdaněním.
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním.
EU	Evropská unie.
CF	Cash flow.
ČNB	Česká národní banka.
ČR	Česká republika.
ČS	Československý.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
HDP	Hrubý domácí produkt.
Kč	Koruna česká.
Např.	Například.
NOK	Nový občanský zákoník.
NPV	Net Present Value.
OR	Obchodní rejstřík.
Popř.	Po případě.
PR	Public relations.
S	Strana.
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným.
Tzv.	Tak zvané.
VH	Výsledek hospodaření.
ZOK	Zákon o obchodních korporacích.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vývoj hrubé přidané hodnoty v Německu podle odvětví.....	19
Obrázek 2 Jawa-ČZ 175 typ 356, milionů vyrobený motocykl v Československu, dne 6. 6. 1958 (Vošalík a Šebek, 2014, s. 49).....	26
Obrázek 3 Porterův model (vlastní zpracování)	30
Obrázek 4 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	32
Obrázek 5 Metoda RIPRAN (vlastní zpracování).....	40
Obrázek 6 Organigram společnosti Retro Garage CS s.r.o. (vlastní zpracování).....	69
Obrázek 7 E-shop Jawamarkt (Jawamarkt, © 2015)	81
Obrázek 8 MotorTechna – podzim 2013 (MotorTechna, © 2015).....	82
Obrázek 9 Graf kumulovaného cash flow (vlastní zpracování).....	85
Obrázek 10 Uzlově hodnocený síťový graf projektu (řešení v aplikaci WinQSB).....	88

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled nejnovějších ekonomických údajů Zlínského kraje (vlastní zpracování)	46
Tabulka 2 Přehled moto servisů ve Zlínském kraji k 31. 12. 2014 (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 3 Přehled renovátorských dílen – Zlínský kraj (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 4 Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)	54
Tabulka 5 Vyhodnocení otázek č. 5 a č. 8 ve vzájemné korelaci (vlastní zpracování)	57
Tabulka 6 Vyhodnocení otázky č. 10 v korelaci s otázkou č. 4 (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 7 Přehled registrovaných motocyklů v Centrálním registru vozidel k 31. 12. 2014 (vlastní zpracování)	58
Tabulka 8 Plán zaměstnanců v prvních třech letech (vlastní zpracování)	67
Tabulka 9 Tabulka mzdových nákladů pro jednotlivé pozice v prvních 3 letech (vlastní zpracování)	68
Tabulka 10 Finanční rozpočet pro zřízení s.r.o. (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 11 Rozpočet na vybavení kanceláře (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 12 Rozpočet kapitálu pro 1. měsíc podnikání (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 13 Zdroje kapitálu (vlastní zpracování)	72
Tabulka 14 Rozpočet výnosů a nákladů v prvním roce (vlastní zpracování)	72
Tabulka 15 Rozdělení příjmů a čistý výsledek podnikání (vlastní zpracování)	73
Tabulka 16 Finanční plán pro rok 2016-2018 (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 17 Zjednodušený výkaz zisku a ztrát v Kč (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 18 Zahajovací rozvaha k 31. 12. 2015 (vlastní zpracování)	75
Tabulka 19 Rozvaha k 31. 12. 2016 (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 20 Odpisový plán pro první 3 roky činnosti (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 21 Zjednodušený výkaz cash flow pro roky 2016 – 2018 (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 22 Zjednodušený výkaz zisku a ztráty (vlastní zpracování)	78
Tabulka 23 Kalkulace hodinové sazby (vlastní zpracování)	80
Tabulka 24 Výpočet čisté současné hodnoty (vlastní zpracování)	84
Tabulka 25 Výpočet doby návratnosti (vlastní zpracování)	85
Tabulka 26 Harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	87
Tabulka 27 5 nejzávažnějších rizik projektu (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 28 Kvantifikace 5 nejzávažnějších rizik projektu (vlastní zpracování).....	90

Tabulka 29 Návrh opatření pro 5 nejzávažnějších rizik (vlastní zpracování) 91

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Online dotazník
- P II Podrobné vyhodnocení dotazníku
- P III Analýza Centrálního registru vozidel
- P IV Profesiogramy
- P V Plán zakázek 2016 - 2018
- P VI Tabulky výnosů a nákladů
- P VII Splátkový kalendář úvěru
- P VIII Tabulka činností projektu
- P IX Tabulka řešení v aplikaci WinQSB
- P X Analýza rizik
- P XI Kvantifikace rizik
- P XII Analýza rizik – návrh opatření
- PXIII Mezinárodně technický kodex FIVA 2010

PŘÍLOHA P I: ONLINE DOTAZNÍK

Dotazník k diplomové práci

02/03/15 20:46

6. Uvažujete o renovaci motocyklu nebo preferujete ponechání v původním stavu? **Mark only one oval.*

- ano, chci motocykl zrenovovat
- ne, chci nechat motocykl v původním stavu
- nevím, možná v budoucnu
- nevím, nechám si odborně poradit

7. Využil/a jste již v minulosti při renovaci motocyklu služby renovátorské dílny?*Mark only one oval.*

- ano
- ne

8. Využil/a byste při renovaci motocyklu služby profesionální renovátorské dílny?*Mark only one oval.*

- ano
- ne, chci renovovat sám
- nevím

9. Na základě čeho byste se rozhodl/a zvolit renovátorskou dílnu?*Mark only one oval.*

- doporučení od přítele
- podle kladných referencí příznivců veteránů
- na základě výše hod. sazby
- všech výše uvedených kritérií
- asi bych zkusil štěstí

10. Váš odhad nákladů na renovaci motocyklu?*Mark only one oval.*

- méně než 50 tis. Kč
- od 50 tis. do 100 tis. Kč
- nad 100 tis Kč

11. Vaše pohlaví? **Mark only one oval.*

- muž
- žena

- ano, chci motocykl zrenovovat
- ne, chci nechat motocykl v původním stavu
- nevím, možná v budoucnu
- nevím, nechám si odborně poradit

7. Využil/a jste již v minulosti při renovaci motocyklu služby renovátorské dílny?

Mark only one oval.

- ano
- ne

8. Využil/a byste při renovaci motocyklu služby profesionální renovátorské dílny?

Mark only one oval.

- ano
- ne, chci renovovat sám
- nevím

9. Na základě čeho byste se rozhodl/a zvolit renovátorskou dílnu?

Mark only one oval.

- doporučení od přítele
- podle kladných referencí příznivců veteránů
- na základě výše hod. sazby
- všech výše uvedených kritérií
- asi bych zkusil štěstí

10. Váš odhad nákladů na renovaci motocyklu?

Mark only one oval.

- méně než 50 tis. Kč
- od 50 tis. do 100 tis. Kč
- nad 100 tis Kč

11. Vaše pohlaví? *

Mark only one oval.

- muž
- žena

12. 12. Váš věk? **Mark only one oval.*

- méně než 20 let
- 20 - 40 let
- 40 - 60 let
- více než 60 let

PŘÍLOHA P II: PODROBNÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU**1. Vlastníte československý motocykl od roku výroby 1929 do roku 1989?**

Vlastníte československý motocykl od roku výroby 1929 do roku 1989?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	75	86%
Ne	12	14%

2. Pokud nejste majitelem československého historického motocyklu, uvažujete o jeho koupi?

Pokud nejste majitelem československého historického motocyklu, uvažujete o jeho koupi?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	6	50%
Ne	6	50%

3. Jste sběratelem historických motocyklů?

Jste sběratelem historických motocyklů?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	54	62%
Ne, vlastním pouze jeden motocykl	3	3%
Zatím vlastním jeden motocykl, ale uvažuji o pořízení dalšího	6	7%
Nezodpovězeno	12	14%

4. Obsah Vašeho motocyklu je:

Obsah Vašeho motocyklu je:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 50 ccm	6	7%
Od 50 do 250 ccm	42	48%
Od 250 ccm do 500 ccm	27	31%
Nad 500 ccm	12	14%

5. Je Váš motocykl funkční a v původním dochovaném stavu?

Je Váš motocykl funkční a v původním dochovaném stavu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	57	66%
Ne	30	34%

6. Uvažujete o renovaci motocyklu nebo preferujete ponechání v původním stavu?

Uvažujete o renovaci motocyklu nebo preferujete ponechání v původním stavu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, chci motocykl zrenovovat	18	21%
Ne, chci nechat motocykl v původním stavu	57	66%
Nevím, možná v budoucnu	12	14%
Nevím, nechám si odborně poradit	0	0%

7. Využil/a jste již v minulosti při renovaci motocyklu služby renovátorské dílny?

Využil/a jste již v minulosti při renovaci motocyklu služby renovátorské dílny?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	15	18%
Ne	69	82%

8. Využil/a byste při renovaci motocyklu služby profesionální renovátorské dílny?

Využil/a byste při renovaci motocyklu služby profesionální renovátorské dílny?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	18	21%
Ne, chci renovovat sám	69	79%
Nevím	0	0%

9. Na základě čeho byste se rozhodl/a zvolit renovátorskou dílnu?

Na základě čeho byste se rozhodl/a zvolit renovátorskou dílnu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Doporučení od přítele	15	17%
Podle kladných referencí příznivců veteránů	24	28%
Na základě výše hod. sazby	0	0%
Všech výše uvedených kritérií	36	41%
Asi bych zkusil štěstí	0	0%
Nezodpovězeno	12	14%

10. Váš odhad nákladů na renovaci motocyklu?

Váš odhad nákladů na renovaci motocyklu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 50 tis. Kč	21	24%
Od 50 tis. do 100 tis. Kč	48	55%
Nad 100 tis Kč	15	17%
Nezodpovězeno	3	3%

11. Vaše pohlaví?

Vaše pohlaví?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	87	100%
Žena	0	0%

12. Váš věk?

Váš věk?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 20 let	0	0%
20 - 40 let	42	48%
40 - 60 let	36	41%
Více než 60 let	9	10%

PŘÍLOHA P III: ANALÝZA CENTRÁLNÍHO REGISTRU VOZIDEL

Obchodní značka	Kategorie	První registrace vozidla do provozu nebo rok výroby						SUMA
		do r. 1945	1945-1949	1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980-1989	
ČZ	.	0	1	1	5	0	2	9
	L1	0	1	0	0	1	1	3
	L3	560	2 814	10 448	33 780	10 172	3 709	61 483
	L4	0	63	65	13	8	1	150
	L5	3	0	105	908	4	2	1 022
	LA	0	0	0	6	0	0	6
	LC	9	31	38	106	46	51	281
	LD	0	0	1	0	0	0	1
	LE	0	0	0	5	0	0	5
	Σ	572	2 910	10 658	10 658	34 823	10 231	62 960
JAWA	.	2	2	20	32	17	29	102
	L1	222	54	1415	3742	511	370	6314
	L2	0	1	3	3	2	0	9
	L3	6 549	5 126	87 565	172 668	138 684	32 895	443 487
	L4	1	0	1	0	1	3	6
	L5	2	11	163	14	1	2	193
	LA	0	0	16	44	14	10	84
	LB	0	0	0	0	0	0	0
	LC	16	54	328	526	667	202	1793
	LE	0	2	3	1	0	0	6
	Σ	6 792	5 250	89 534	177 060	139 899	33 522	452 057
JAWA-ČZ	.	0	0	2	1	0	1	4
	L3	0	0	21	14	3	1	39
	LC	0	0	4	1	0	0	5
	Σ	0	0	27	16	3	2	48
MANET	L1	0	0	0	2	0	0	2
	L3	30	299	1567	6101	14	4	8015
	LA	0	1	0	2	0	0	3
	LC	0	7	5	18	0	0	30
	Σ	30	307	1 572	6 123	14	4	8 050
STADION	.	0	0	9	7	0	0	16
	L1	0	0	77	166	0	3	246
	LA	0	0	11	18	0	0	29
	Σ	0	0	97	191	0	3	291
CELKOVÝ POČET	-	7 394	8 467	101 888	194 048	174 739	43 762	523 406

PŘÍLOHA P IV: PROFESIOGRAMY

PROFESIOGRAM		MECHANIK – RENOVÁTOR MOTOCYKLŮ
Pracovní úvazek	Hlavní pracovní poměr Jednosměrný provoz	
Náplň práce	Údržba, oprava, výměna a seřízení jednotlivých součástí nebo skupin. Diagnostikování závad a poruch. Kontrola, údržba a oprava elektrických systémů. Kontrola správnosti funkce jednotlivých skupin. Provádění jízdních zkoušek. Zaznamenání provedených úkonů do servisní dokumentace úklid pracoviště	
Požadavky	Střední vzdělání s výučním listem v oboru automechanik, technické práce v autoservisu nebo střední vzdělání s výučním listem v oboru mechanik opravář praxe min. 3 roky. Manuální zručnost, zodpovědnost. Řidičský průkaz skup. A	
MZDOVÉ PODMÍNKY		
Hrubá mzda	20 000,00 Kč	
Sociální pojištění	1 300,00 Kč	
Zdravotní pojištění	900,00 Kč	
	17 800,00 Kč	
Základ daně	26 800,00 Kč	
Měsíční mzdové náklady zaměstnavatele	26 800,00 Kč	
Roční mzdové náklady zaměstnavatele	321 600,00 Kč	

PROFESIOGRAM		LOGISTIK / NÁKUPČÍ	
Pracovní úvazek		Hlavní pracovní poměr Jednosměrný provoz	
Náplň práce		Zajištění optimálního skladování. Komunikace s dodavateli a zákazníky. Spolupráce při tvorbě plánu jednotlivých projektů. Sledování tržních trendů, vývoje cen a konkurence. Zajišťování materiálu a zboží. Zajišťování výběrových a poptávkových řízení. Řízení a nastavování skladových zásob. Výběr vhodného dodavatele podle nastavených kritérií. Vystavování objednávek a potvrzování faktur. Úklid pracoviště.	
Požadavky		Střední vzdělání s výučním listem v oboru logistik nebo střední vzdělání technického směru. NJ podmínkou, AJ výhodou. Praxe min. 2 roky na pozici logistik. Pokročilý uživatel MS Office (Access, Excel). Samostatnost, spolehlivost, časová flexibilita. Řidičský průkaz skup. A, B, E.	
MZDOVÉ PODMÍNKY			
Hrubá mzda		18 000,00 Kč	
Sociální pojištění		1 170,00 Kč	
Zdravotní pojištění		810,00 Kč	
		16 020,00 Kč	
Základ daně		24 120,00 Kč	
Měsíční mzdové náklady zaměstnavatele		24 120,00 Kč	
Roční mzdové náklady zaměstnavatele		289 440,00 Kč	

PROFESIOGRAM		Jednatel / ekonomický a obchodní ředitel	
Pracovní úvazek		Hlavní pracovní poměr	
Náplň práce		Řízení obchodních a ekonomických aktivit. Řízení jednotlivých projektů. Řízení tvorby plánu prodeje. Řízení nákladů. Dohled na finanční toky společnosti. Komunikace s klíčovými zákazníky a dodavateli. Tvorba smluv Tvorba analýz a reportů	
Požadavky		VŠ obchodního nebo technického zaměření. Výborné komunikační a prezentační schopnosti. Praxe min. 5 let na TOP manažerské pozici. NJ podmínkou, AJ výhodou. Pokročilý uživatel MS Office (Access, Excel), Samostatnost, spolehlivost, časová flexibilita, zodpovědnost. Řídičský průkaz skup. A, B.	
MZDOVÉ PODMÍNKY			
Hrubá mzda		40 000,00 Kč	
Sociální pojištění		2 600,00 Kč	
Zdravotní pojištění		1 800,00 Kč	
		35 600,00 Kč	
Základ daně		53 600,00 Kč	
Měsíční mzdové náklady zaměstnavatele		53 600,00 Kč	
Roční mzdové náklady zaměstnavatele		643 200,00 Kč	

26	128	128	28																	392	
27	128	128	28																		392
28	128	128	128	116																	500
29			36	128	128	128	80														500
30			36	128	128	128	80														500
31			36	128	128	128	80														500
32				12	128	128	128	104													500
33							48	128	128	128	68										500
34							48	128	128	128	68										500
35							48	128	128	128	68										500
36								24	128	128	128	92									500
37												36									36
38													60	128							188
39													60	128							188
40													60	128							188

PŘÍLOHA P VI: TABULKY VÝNOSŮ A NÁKLADŮ 2016 – 2018

I. Provozní činnost	rok 2016	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	suma za rok v Kč
Náklady														
Vztahující se k poskytování služeb a prodeje zboží														
	Nakupovaný materiál													
a)	čisticí prostředky	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
b)	drobný materiál	2 000	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	10 800
c)	spotř. materiál	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
d)	nákup zboží	180 000	20 000	20 000	300 000	20 000	20 000	10 000	10 000	150 000	30 000	30 000	10 000	800 000
	Nakupované služby													
a)	elektrína	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	42 000
b)	nájemné	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	47 004
c)	pohonné hmoty	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	72 000
d)	internet	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
e)	telefon	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10 800
f)	účetnictví	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
g)	IT hardw. +softw.	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	20 520
h)	pojištění	30 000	0	0	0	0	0	30 000	0	0	0	0	0	60 000
i)	likvidace odpadů	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
j)	e-shop	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
k)	marketing	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	72 000
l)	ostatní služby	14 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14 000
Osobní														
	Mzdy													
	zdrav. a soc. poj.	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	481 440
	vyplacené mzdy	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	1 416 000
													celkem	3 173 764
Výnosy														
	tržby za zboží	50 000	50 000	80 000	150 000	200 000	150 000	20 000	20 000	50 000	150 000	80 000	30 000	1 030 000
	tržby za služby	196 080	194 640	194 640	194 640	194 640	194 640	194 640	194 640	194 640	194 640	194 640	194 640	2 337 120
													celkem	3 367 120

I. Provozní činnost rok 2017	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Suma za rok v Kč
Náklady													
Vztahující se k poskytování služeb a prodeje zboží													
Nakupovaný materiál													
a) čisticí prostředky	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
b) drobný materiál	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9 600
c) spotřební materiál	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	42 000
d) nákup zboží	200 000	20 000	20 000	300 000	20 000	20 000	10 000	10 000	180 000	30 000	30 000	10 000	850 000
Nakupované služby													
a) elektřina	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	42 000
b) nájemné	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	47 004
c) pohonné hmoty	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	72 000
d) internet	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
e) telefon	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10 800
f) účetnictví	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
g) IT hardw. +softw.	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	20 520
h) pojištění	30 000	0	0	0	0	0	30 000	0	0	0	0	0	60 000
i) likvidace odpadů	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
j) e-shop	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
j) marketing	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	72 000
Osobní													
Mzdy													
zdrav. a soc. poj.	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	40 120	481 440
vyplacené mzdy	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	1 416 000
													celkem
													3 214 564
Výnosy													
tržby za zboží	20 000	50 000	80 000	180 000	220 000	150 000	20 000	20 000	50 000	160 000	80 000	30 000	1 060 000
tržby za služby	195 240	195 240	195 240	195 240	195 240	195 240	195 240	195 240	195 240	195 240	195 240	195 240	2 342 880
													celkem
													3 402 880

I. Provozní činnost	rok 2018	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Suma za rok v Kč
Náklady														
Vztahující se k poskytování služeb a prodeje zboží														
Nakupovaný materiál														
a)	čisticí prostředky	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7 200
b)	drobný materiál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
c)	spotřební materiál	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	48 000
d)	nákup zboží	200 000	20 000	20 000	300 000	20 000	20 000	20 000	20 000	200 000	30 000	30 000	10 000	890 000
Nakupované služby														
a)	elektrina	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
b)	nájemné	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	3 917	47 004
c)	pohonné hmoty	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	84 000
d)	internet	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
e)	telefon	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10 800
f)	účetnictví	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	57 600
g)	IT hardw. +softw.	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	1 710	20 520
h)	pojištění	30 000	0	0	0	0	0	30 000	0	0	0	0	0	60 000
i)	Likvidace odpadů	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	16 800
j)	e-shop	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
k)	marketing	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Osobní														
Mzdy														
	zdrav. a soc. poj.	48 328	48 328	48 328	48 328	48 328	48 328	48 328	48 328	48 328	48 328	48 328	48 328	579 936
	vyplacené mzdy	142 140	142 140	142 140	142 140	142 140	142 140	142 140	142 140	142 140	142 140	142 140	142 140	1 705 680
													celkem	3 676 340
Výnosy														
	tržby za zboží	20 000	50 000	100 000	180 000	200 000	150 000	30 000	30 000	80 000	180 000	80 000	30 000	1 130 000
	tržby za služby	259 440	259 440	259 440	259 440	259 440	259 440	259 440	259 440	259 440	259 440	259 440	259 440	3 113 280
													celkem	4 243 280

PŘÍLOHA P VII: SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ ÚVĚRU

Období	Úvěr vozidlo VW		Úvěr voz. Agados		Výše splátek v Kč		
	Splátka úroku	Splátka jistiny	Splátka úroku	Splátka jistiny	Celková měsíční splátka úroku	Celková měsíční splátka jistiny	Celková měsíční anuita
I. rok							
1	2 771	8 441	119	362	2 890	8 802	11 692
2	2 704	8 508	116	365	2 820	8 872	11 692
3	2 637	8 575	113	367	2 750	8 942	11 692
4	2 569	8 643	110	370	2 679	9 013	11 692
5	2 500	8 711	107	373	2 608	9 085	11 692
6	2 431	8 780	104	376	2 536	9 156	11 692
7	2 362	8 850	101	379	2 463	9 229	11 692
8	2 292	8 920	98	382	2 390	9 302	11 692
9	2 221	8 990	95	385	2 316	9 376	11 692
10	2 150	9 061	92	388	2 242	9 450	11 692
11	2 078	9 133	89	391	2 167	9 525	11 692
12	2 006	9 206	86	395	2 092	9 600	11 692
II. rok							
1	1 933	9 278	83	398	2 016	9 676	11 692
2	1 860	9 352	80	401	1 939	9 753	11 692
3	1 786	9 426	77	404	1 862	9 830	11 692
4	1 711	9 501	73	407	1 784	9 908	11 692
5	1 636	9 576	70	410	1 706	9 986	11 692
6	1 560	9 652	67	414	1 627	10 065	11 692
7	1 484	9 728	64	417	1 547	10 145	11 692
8	1 407	9 805	60	420	1 467	10 225	11 692
9	1 329	9 883	57	424	1 386	10 306	11 692
10	1 251	9 961	54	427	1 304	10 388	11 692
11	1 172	10 040	50	430	1 222	10 470	11 692
12	1 092	10 119	47	434	1 139	10 553	11 692
III. rok							
1	1 012	10 199	43	437	1 056	10 636	11 692
2	932	10 280	40	441	971	10 721	11 692
3	850	10 361	36	444	887	10 805	11 692
4	768	10 443	33	448	801	10 891	11 692
5	685	10 526	29	451	715	10 977	11 692
6	602	10 609	26	455	628	11 064	11 692
7	518	10 693	22	458	540	11 152	11 692
8	433	10 778	19	462	452	11 240	11 692
9	348	10 863	15	466	363	11 329	11 692
10	262	10 949	11	469	273	11 419	11 692
11	175	11 036	8	473	183	11 509	11 692
12	88	11 123	4	477	92	11 600	11 692

PŘÍLOHA P VIII: TABULKA ČINNOSTÍ PROJEKTU

Pořadové číslo	Činnost	Popis	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
1	A	sepsání zakladatelské listiny	2	-
2	B	písemné prohlášení jednatele a jeho manželky	1	A
3	C	vyplnění návrhu na zapsání společnosti do OR	1	B
4	D	notářské ověření podpisů jednatele	2	C
5	E	písemné prohlášení vlastníka nemovitosti	1	A
6	F	ohlášení živnosti na ŽÚ	1	A, B, C, D
7	G	založení účtu pro vložení vkladu	2	F
8	H	složení vkladu (základního kapitálu)	1	F
9	I	prohlášení správce o složení vkladu	1	H
10	J	podání návrhu na zápis do OR	14	I
11	K	ohlašovací povinnost (ČSSZ, FÚ, ZP)	2	J
12	L	podpis nájemní smlouvy	1	J
13	M	zajištění bankovního úvěru	21	J
14	N	nábor lidských zdrojů	56	I
15	O	zajištění externí účetní	7	J
16	P	průzkum trhu	70	I
17	Q	výběr subdodavatelů	14	O
18	R	příjem prvních motocyklů do renovace	7	S
19	S	zpracování projekt. dokumentace jednotlivých zakázek	14	I
20	T	pořízení strojního zařízení dílny	7	S
21	U	příprava strojního zařízení dílny	7	T
22	V	nákup spotřebního materiálu	2	Q
23	W	zahájení provozu dílny	1	U
24	X	nákup zboží	7	W
25	Y	příjem zakázek (dílčí opravy)	42	W
26	Z	realizace prvních zakázek	42	W
27	AA	spuštění e-shopu pro prodej ND	7	X
28	AB	spuštění sekce Bazar na vlastních webových stránkách	7	AA
29	AC	distribuce ND k zákazníkům	42	X

PŘÍLOHA P IX: TABULKA ŘEŠENÍ V APLIKACI WINQSB

04-11-2015 14:10:47	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	1	2	3	2	3	0
3	C	Yes	1	3	4	3	4	0
4	D	Yes	2	4	6	4	6	0
5	E	no	1	2	3	86	87	84
6	F	Yes	1	6	7	6	7	0
7	G	no	2	7	9	85	87	78
8	H	Yes	1	7	8	7	8	0
9	I	Yes	1	8	9	8	9	0
10	J	no	14	9	23	50	64	41
11	K	no	2	23	25	85	87	62
12	L	no	1	23	24	86	87	63
13	M	no	21	23	44	66	87	43
14	N	no	56	9	65	31	87	22
15	O	no	7	23	30	64	71	41
16	P	no	70	9	79	17	87	8
17	Q	no	14	30	44	71	85	41
18	R	no	7	23	30	80	87	57
19	S	Yes	14	9	23	9	23	0
20	T	Yes	7	23	30	23	30	0
21	U	Yes	7	30	37	30	37	0
22	V	no	2	44	46	85	87	41
23	W	Yes	1	37	38	37	38	0
24	X	Yes	7	38	45	38	45	0
25	Y	no	42	38	80	45	87	7
26	Z	no	42	38	80	45	87	7
27	AA	no	7	45	52	73	80	28
28	AB	no	7	52	59	80	87	28
29	AC	Yes	42	45	87	45	87	0
	Project	Completion	Time	=	87	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	4			

PŘÍLOHA P X: ANALÝZA RIZIK

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Zpoždění realizace projektu o 1 měsíc z důvodu špatného odhadu délky jednotlivých aktivit	Nekvalifikovaný odhad délky aktivit	Předpokládáme kvalifikované sestavení časového plánu
2.	Nedosažení požadovaného bankovního úvěru	Vyhodnocení projektu a klienta banky jako rizikové	Očekáváme schválení úvěru
3.	Nábor nevhodných zaměstnanců	30% zaměstnanců se ve zkušební době projeví jako nevhodní	Zavedení praktických zkoušek v rámci přijímacích pohovorů
4.	Odchod kvalifikovaných zaměstnanců	Část zaměstnanců rozvažuje pracovní poměr	Zvýšená snaha motivovat zaměstnance
5.	Výskyt chřipkové epidemie v období únor - březen	Onemocní 50% zaměstnanců	Vývoj počasí předpokládáme stejný jako v letošním roce
6.	Oslabení kurzu České Koruny vůči Euru	Česká Koruna oslabí více než o 20%	Na základě deklarované měnové politiky ČNB očekáváme kurs na stejné úrovni jako ve stejném období roku 2015
7.	Selhání subdodavatelů	Dodavatelé opozdí dodávky více než 25 pracovních dnů	Předpokládáme dodání potřebných dílů ve stanovených termínech

8.	Vznik nedobytných pohledávek	Odběratelé zboží neuhradí své závazky	Předpokládáme úhradu závazků za odebrané zboží
<hr/>			
9.	Nízká platební schopnost podniku	Podnik se dostane do druhotné platební neschopnosti	Předpokládá se kvalitní řízení pohledávek
<hr/>			
10.	Realizátoři projektů (zakázek) nebudou správně vyplňovat dokumentaci	Lhostejný přístup k vyplňování dokumentace jednotlivých projektů	Předpokládá se svědomitý přístup k vyplňování dokumentace
<hr/>			
11.	Riziko vzniku požáru	Ignorování protipožárních předpisů	Předpokládá se svědomité dodržování požárních předpisů
<hr/>			
12.	Způsobení škody na renovovaném předmětu z důvodu nedbalosti nebo ne odbornosti	Nesprávné pochopení metodiky nebo neodbornost dílčích prací	Předpokládá se zodpovědný přístup a používání odborných postupů
<hr/>			
13.	Zvýšení provozních nákladů	Nárůst cen energií, vstupních materiálů, nájmu, růst mezd	V prvních třech letech se nepředpokládá nárůst provozních nákladů
<hr/>			
14.	Zpoždění jednotlivých zakázek (projektů) způsobené nepřítomností manažera	Náhlé onemocnění, rodinné důvody, ztráta motivace	Očekává se přítomnost manažera v průběhu zavádění projektu
<hr/>			
15.	Zcizení svěřeného předmětu renovace	Kriminální delikt, vloupání	Očekává se zabezpečení objektu dílny ostrahou
<hr/>			

16.	Nesprávné nastavení motivačního systému zaměstnanců	Zavádění projektu bez jakýchkoliv motivačních stimulů	Očekává se postupné zavádění motivačního systému pro všech- ny zaměstnance
-----	---	---	--

PŘÍLOHA P XI: KVANTIFIKACE RIZIK

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Zpoždění realizace projektu o 1 měsíc z důvodu špatného odhadu délky jed. aktivit	Nekvalifikovaný odhad délky aktivit	20%	Předpokládáme kvalifikované sestavení časového plánu	R= 0,2 x 55 003 R= 2 750 Kč
2.	Nedosažení požadovaného bankovního úvěru	Nedostačující bonita	30%	Očekáváme schválení úvěru	R= 0,3 x 250 000 R= 75 000 Kč
3.	Nábor nekvalifikovaných zaměstnanců	30% zaměstnanců se ve zkušební době projeví jako nekvalifikovaní	33%	Předpokládáme nábor pouze kvalifikovaných zaměstnanců	R= 0,33 x 144 000 R= 47 250 Kč
4.	Odchod kvalifikovaných renovátorů	Část zaměstnanců rozváže pracovní poměr	33%	Zvýšená snaha motivovat zaměstnance, zavedení přesčásů	R= 0,33 x 432 560 R= 142 745 Kč
5.	Výskyt chřipkové epidemie v období únor - březen	Onemocní 50% zaměstnanců	40%	Vývoj počasí předpokládáme stejný jako v letošním roce	R= 0,40 x 72 000 R= 28 800 Kč
6.	Oslabení kurzu České Koruny vůči Euru	Česká Koruna oslabí vůči Euru více než o 20%	10%	Na základě deklarované měnové politiky ČNB očekáváme kurs na stejné úrovni jako ve stejném období roku 2015	R= 0,01 x 250 000 R= 25 000 Kč
7.	Selhání subdodavatelů ND	Dodavatelé opozdí dodávky více než 25 pracovních dnů	10%	Předpokládáme dodání potřebných dílů ve stanovených termínech	R= 0,1 x 216 000 R= 21 600 Kč
8.	Vznik nedobytných pohledávek	Odběratelé zboží neuhradí své závazky	20%	Předpokládáme úhradu závazků za odebrané zboží	R= 0,2 x 294 800 R= 58 960 Kč
9.	Nízká platební schopnost podniku	Podnik se dostane do druhotné platební neschopnosti	25%	Předpokládá se kvalitní řízení pohledávek	R= 0,25 x 58 960 R= 14 740 Kč

10.	Realizátoři projektů (zakázek) nebudou správně vyplňovat dokumentaci	Lhostejný přístup k vyplňování dokumentace jednotlivých projektů	10%	Předpokládá se svědomitý přístup k vyplňování dokumentace	R= 0,1 x 14 740 R= 1 474 Kč
11.	Riziko vzniku požáru	Ignorování protipožárních předpisů	5%	Zavedení pravidelných školení PO	R= 0,05 x 216 000 R=10 800 Kč
12.	Způsobení škody na renovovaném předmětu z důvodu nedbalosti nebo neodbornosti	Nesprávné pochopení metody nebo neodbornost dílčích prací	20%	Předpokládá se zodpovědný přístup a používání odborných postupů	R= 0,02 x 1 500 000 R= 300 000 Kč
13.	Zvýšení provozních nákladů	Nárůst cen energií, vstupních materiálů, nájmu, růst mezd	30%	V prvních třech letech se nepředpokládá nárůst provozních nákladů	R= 0,3 x 284 616 R= 85 385 Kč
14.	Zpoždění projektu způsobené nepřítomností manažera	Náhlé onemocnění, rodinné důvody, ztráta motivace	5%	Očekává se přítomnost manažera v průběhu zavádění projektu	R= 0,05 x 785 600 R= 39 280 Kč
15.	Zcizení svěřeného předmětu renovace	Kriminální delikt, vloupání	2%	Očekává se zabezpečení objektu dílny ostrahou	R= 0,02 x 1 500 000 R= 300 000 Kč
16.	Nesprávné nastavení motivačního systému	Zavádění projektu bez jakýchkoliv motivačních stimulů	50%	Očekává se postupné zavádění motivačního systému pro všechny zaměstnance	R= 0,5 x 144 000 R= 72 000 Kč

PŘÍLOHA P XII: ANALÝZA RIZIK – NÁVRH OPATŘENÍ

Poř. číslo rizika	Návrhy na opatření	<ul style="list-style-type: none"> • předpokládané náklady • termín realizace opatření • odpovědnost (vlastník rizika) 	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Dodatečná kontrola délky trvání jednotlivých aktivit	5 000 Kč 3 měsíce před startem projektu BS	$R' = 0,05 \times 55\,003$ R = 2 750 Kč
2.	Zajištění náhradního financování	85 482 Kč 1 měsíc po zahájení činnosti BS	Nulová hodnota rizika
3.	Zavedení praktické zkoušky při pohovoru	500 Kč 1 měsíc před zahájením činnosti BS	$R' = 0,05 \times 144\,000$ R = 7 200 Kč
4.	Hledání nových pracovních sil, zavedení přesčasů	30 000 Kč v průběhu projektu BS	$R' = 0,1 \times 432\,560$ R = 43 256 Kč
5.	Očkování proti chřipce	Hradí zdravotní pojišťovna Při náboru zaměstnanců BS	Nulová hodnota rizika
6.	Zřízení devizového účtu	1 000 Kč Při startu projektu BS	Nulová hodnota rizika
7.	Hledání nových dodavatelů	9 000 Kč V průběhu projektu BS	$R' = 0,01 \times 216\,000$ R = 2 160 Kč
8.	Zvýšená pozornost při řízení pohledávek	1 000 Kč V průběhu projektu BS	$R' = 0,05 \times 294\,800$ R = 14 700 Kč
9.	Zvýšená pozornost při řízení pohledávek	1 000 Kč V průběhu projektu BS	$R' = 0,05 \times 58\,960$ R = 2 948 Kč
10.	Průběžná kontrola realizátorů jednotlivých zakázek	14 740 Kč V průběhu projektu BS	$R' = 0,05 \times 14\,740$ R = 737 Kč
11.	Kontrola protipožárních opatření	1 000 Kč V průběhu projektu BS	$R' = 0,01 \times 216\,000$ R = 2 160 Kč
12.	Průběžné odborné vzdělávání zaměstnanců	60 000 Kč 0-36 měsíc po zahájení projektu BS	$R' = 0,005 \times 500\,000$ R = 2 500 Kč
13.	Vyjednávání s dodavateli, hledání nových dodavatelů	2 500 Kč v průběhu projektu BS	$R' = 0,15 \times 284\,616$ R = 42 692 Kč

		25 600 Kč	
14.	Ustanovení zástupce	0-3 měsíce po zahájení projektu	Nulová hodnota rizika
		BS	
<hr/>			
		60 000 Kč	
15.	Sjednání pojištění	1-0 měsíců před zah. projektu	$R' = 0,005 \times 1\,500\,000$ R = 7 500 Kč
		BS	
<hr/>			
		1 000 Kč	
16.	Zvýšení motivace jednatelem společnos- ti	2 - 12 měsíců po zah. projektu	$R' = 0,1 \times 144\,000$ R = 14 400 Kč
		BS	
<hr/>			

PŘÍLOHA P XIII: MEZINÁRODNĚ TECHNICKÝ KODEX FIVA 2010



MEZINÁRODNÍ TECHNICKÝ KODEX FIVA 2010 **(TECHNICAL CODE - FIVA 2010)**

Schválené a platné znění

OBSAH

1. ÚVOD
2. DEFINICE
3. TERMINOLOGIE
4. VŠEOBECNÉ ZÁSADY
5. TECHNICKÁ KLASIFIKACE VOZIDLA
6. ROZDĚLENÍ HISTORICKÝCH VOZIDEL DO VĚKOVÝCH KATEGORIÍ
7. URČENÍ DATA VÝROBY A VĚKOVÁ KLASIFIKACE
8. PRŮKAZ IDENTITY FIVA
9. OSTATNÍ

Příloha 1 Žádost o vydání průkazu identity FIVA

Příloha 2 Průkaz identity FIVA

Pozn. 1: Při použití technického kodexu FIVA se ujistěte, zda máte jeho nejnovější vydání.

1. ÚVOD

Technický kodex definuje HISTORICKÉ VOZIDLO v duchu FIVA, stanoví pravidla pro klasifikaci HISTORICKÝCH VOZIDEL do různých skupin a popisuje požadavky, podle nichž může FIVA vystavit IDENTIFIKAČNÍ KARTU FIVA.

IDENTIFIKAČNÍ KARTA FIVA

- shrnuje veškeré informace o vozidle předané majitelem a překontrolované FIVA jakožto nezávislou institucí a na základě toho identifikuje vozidlo a úroveň jeho zachovalosti v čase inspekce jakož i vypovídá o známé historii vozidla a jeho možných modifikacích.
- Tyto informace registruje v příslušné databázi, zaznamenává a ochraňuje technickou a obecnou známou historii dochovaného vozidla ku prospěchu světového motoristického dědictví.
- Se používá při akcích pořádaných pod hlavičkou FIVA a dále může být použita majiteli k jiným jejich vlastním účelům.
- Všeobecným cílem je zachovat a udržovat v pojízděném stavu všechna silniční vozidla, spadající do věkových kategorií FIVA.

2. DEFINICE

- FIVA definuje historické vozidlo jako mechanicky poháněné silniční vozidlo:
- které je minimálně 30 let staré
- které je uchováváno a udržováno v historicky věrném stavu
- které NENÍ užíváno ke každodenní přepravě
- a které je z těchto důvodů součástí našeho technického a kulturního dědictví

3. TERMINOLOGIE

- HISTORICKÉ VOZIDLO
Za historické vozidlo je považováno takové vozidlo, které splňuje podmínky obsažené v definici FIVA.
- OBDOBÍ
Obdobím vzniku vozidla se rozumí časový úsek, v němž bylo vozidlo běžně používáno. Z tohoto důvodu může být definice tohoto časového úseku pro různá vozidla a různé země odlišná.
- DOBOVÁ SPECIFIKACE
Tímto se rozumí standardní specifikace vozidla dodávaná výrobcem až do uvedení nového modelu.
- VÝROBCE
Fyzická nebo právnická osoba, která vlastní práva na konstrukci/návrh, výrobu, montáž a propagaci vozidla na trhu.
- KOPISTA (VÝROBCE KOPIE)
Fyzická nebo právnická osoba (nikoliv VÝROBCE), který vyrobil mimo OBDOBÍ vozidlo, které je kopií HISTORICKÉHO VOZIDLA.

4. VŠEOBECNÉ ZÁSADY

- Historické vozidlo budiž udržováno a užíváno řádným, ekologicky šetrným způsobem a uchováváno a užíváno stejným způsobem, jako v období svého vzniku.
- Modernizace, úpravy nebo jiné změny oproti původnímu stavu, obvyklému v OBDOBÍ jsou nepřijatelné a principiálně musí být omezeny na takové změny, které jsou vyžadovány úřady, nebo na úpravy z důvodu invalidity či jinak omezené schopnosti majitele nebo řidiče tak, aby bylo zajištěno bezpečné užívání historického vozidla na silnici. Takovéto úpravy musí být provedeny v duchu OBDOBÍ vzniku vozidla takovým způsobem, aby vozidlo mohlo být vráceno zpět do historicky původního stavu.
- Modifikace, úpravy a změny musí být zdokumentovány takovým způsobem, aby bylo možno v budoucnu kýmkoliv odhalit, jak se vozidlo liší od originálního stavu.

Tato informace musí být zaznamenána na straně 4 Identifikační Karty FIVA.

5. TECHNICKÁ KLASIFIKACE VOZIDLA

5.1 Definice vozidla:

- **Typ A – STANDARDNÍ**
Jedná se o historické vozidlo odpovídající standardní specifikaci, tak jak bylo dodáváno VÝROBCEM. Mohou být povoleny nepodstatné, kosmetické změny odpovídající OBDOBÍ, stejně jako typické příslušenství, které bylo v v OBDOBÍ na trhu.
- **Typ B – DOBOVĚ UPRAVENÉ**
Jedná se o vozidlo speciálně postavené nebo upravené v OBDOBÍ pro specifické účely, svým způsobem typické a tím oprávněně historicky cenné.
- **Typ C – KOPIE a REPLIKA**
KOPIE je kopie historického vozidla, zhotovená mimo OBDOBÍ KOPISTOU (VÝROBCEM KOPIE), s použitím nebo bez použití dílů podle specifikace odpovídající OBDOBÍ, kopírující určitý konkrétní model. Takovéto historické vozidlo musí být zřetelně označeno aby bylo jasné, že jde o KOPII. Název historického vozidla bude tvořit kombinace jmen KOPISTY (VÝROBCE KOPIE) a VÝROBCE a dále modelu, jehož je vozidlo KOPIÍ (Příklad: Smith, Bugatti, Type 35).
REPLIKA musí splňovat stejné shora uvedené podmínky, ale od kopie se liší tím, že byla vyrobena výrobcem originálního vozidla.
Vozidla kategorie **KOPIE a REPLIKA** budou datována datem svého dohotovení. (např. 11/2009)
- **Typ D – UPRAVENO MIMO OBDOBÍ**
HISTORICKÉ VOZIDLO s prověřenou identitou, které bylo upraveno ze své původní podoby mimo OBDOBÍ způsobem typickým v daném OBDOBÍ a za použití součástí podle specifikace v OBDOBÍ obvyklé.
- **Typ E – VÝJIMKY**
HISTORICKÉ VOZIDLO s prověřenou identitou, které bylo upraveno ze své původní podoby mimo OBDOBÍ za použití součástí nebo technologií, nedostupných v daném OBDOBÍ. Takovéto vozidlo musí mít i v tomto případě původní rám/šasi nebo platformu a karoserii podle DOBOVÉ specifikace pro daný model. Mohou být použity maximálně dvě podsestavy, odlišné od původní specifikace:
 - o motor
 - o převody
 - o kola
 - o přední odpružení/ řízení
 - o zadní odpružení

(Úpravy mohou být provedeny v současné době. Takovéto úpravy nemají vliv na datování vozidla.

5.2 SKUPINY ZACHOVALOSTI – PŮVODNOSTI VOZIDLA

- **Skupina 1 – ORIGINÁLNÍ**
Konkrétní Historické vozidlo ve stavu v jakém bylo původně vyrobeno, nepozměňované a s minimálně sešlé věkem.
- **Skupina 2 - AUTENTICKÉ**
Konkrétní Historické vozidlo ve stavu, ve kterém se dochovalo při svém užívání, nikdy nerestaurované, zachovalé v originální specifikaci, se známou historií a v originálním, věrohodně opotřebovaném stavu. Běžně opotřebitelné díly mohou být nahrazeny díly odpovídajícími dobové specifikaci. Opravy laku, pokovení a čalounění jsou povoleny.
- **Skupina 3 – RENOVOVANÉ**
Konkrétní Historické vozidlo známé identity, úplně nebo částečně rozebrané, zrepasované a znovu smontované. Povoleny jsou pouze malé odchylky od specifikace VÝROBCE z důvodu nedostupnosti dílů nebo materiálů. Originální díly od původního výrobce by měly být použity všude, kde jsou k dispozici, mohou být ale nahrazeny jinými stejné specifikace. Interiér, exteriér a vnější zpracování musí být provedeny co možná nejlépe DOBOVÉ specifikaci.
- **Skupina 4 - ZNOVU VYSTAVĚNÁ**
Ke stavbě mohou být použity díly z jednoho nebo více vozidel stejného typu a modelu, co nejméně podle originální specifikace výrobce. Originální díly od původního výrobce by měly být použity všude, kde to je možné, mohou být ale nahrazeny jinými stejné specifikace. Interiér, exteriér a vnější zpracování musí být provedeny co možná nejlépe dobovému provedení.

6. ROZDĚLENÍ VOZIDEL DO VĚKOVÝCH KATEGORIÍ

Pro účely akcí FIVA jsou vozidla zařazována do následujících kategorií:

- **Třída A** (Ancestor) Vozidla vyrobená do 31. prosince 1904
- **Třída B** (Veteran) Vozidla vyrobená mezi 1. lednem 1905 a 31. prosincem 1918
- **Třída C** (Vintage) Vozidla vyrobená mezi 1. lednem 1919 a 31. prosincem 1930
- **Třída D** (Post Vintage) Vozidla zhotovená mezi 1.lednem 1931 a 31. prosincem 1945
- **Třída E** (Post War) Vozidla postavená mezi 1. lednem 1946 a 31. prosincem 1960
- **Třída F** Vozidla postavená mezi 1. lednem 1961 a 31. prosincem 1970
- **Třída G** Vozidla postavená mezi 1.lednem 1971 a věkovým limitem FIVA dle § 1.1

7. URČENÍ VÝROBNÍHO DATA

- Skutečnosti, které je třeba brát v úvahu při stanovování výrobního data vozidla nebo jeho částí by měly vycházet z jakýchkoliv dostupných informací nebo dokumentace, majících vztah k předmětnému vozidlu nebo k jiným vozidlům stejné značky, modelu a typu. Je třeba podložit toto dokumenty a údaji jako je číslo podvozku, rámu nebo motoru, výrobní čísla, údaji o registraci, dokumenty potvrzující datum prodeje nebo dodávky, atd.
- Zodpovědnost za předložení nezbytné dokumentace bude vždy ležet na majiteli vozidla.
- Za určení data výroby vozidla zodpovídá Národní autorita (ANF) země, v níž majitel předmětné vozidlo zaregistroval.
- Vozidlo, jehož datum výroby bylo určeno Národní autoritou, bude normálně akceptováno jinými FIVA členy. Maximum informací musí být přitom vyžádáno, pokud je to nutné, od jiných Národních autorit, které jsou povinny k tomuto účelu svou příslušnou dokumentaci poskytnout buď Národní autoritě (nebo Technické komisi).
- Dojde-li při určování data výroby ke sporu mezi majitelem vozidla a Národní autoritou, nebo mezi Národními autoritami samotnými, může být záležitost předložena Technické komisi FIVA k rozhodnutí po zaplacení stanoveného poplatku. Rozhodnutí Technické komise FIVA je konečné.

8. PRŮKAZ IDENTITY FIVA

- FIVA může vydat na základě žádosti Průkaz identity vozidlům, které splňují požadavky FIVA Technického kodexu.
- Průkaz identity FIVA je uznávací dokument, vydaný Národní autoritou k identifikaci schváleného zachovalého historického vozidla na základě inspekce vozidla pracovníkem FIVA nebo jeho zástupcem. Průkaz identity je a zůstává majetkem FIVA po celou dobu. Jeho platnost je 10 let anebo do doby změny majitele vozidla.
- V zemi, v níž je Národní autorita, podává majitel vozidla, registrovaného v této zemi, žádost o Průkaz identity této Národní autoritě. Formulář žádosti tvoří přílohu A tohoto Technického kodexu FIVA. Národní autorita nemůže vydat Průkaz identity pro vozidlo, registrované v jiné zemi.
- V zemi, v níž není Národní autorita, podává majitel vozidla v této zemi registrovaného žádost o Průkaz identity Technické komisi FIVA.
- Člen přidruženého klubu FIVA, jemuž Národní autorita odmítla vystavení Průkazu identity, se může odvolat proti tomuto odmítnutí u mezinárodní Technické komise FIVA, která může delegovat svého zástupce do národní subkomise. Zůstane-li záležitost nevyřešena, lze se odvolat k Odvolacímu výboru, který za účelem definitivního rozhodnutí jmenuje Hlavní komise (General Committee).
- Průkaz identity FIVA je dokument, uvedený v příloze B tohoto Technického kodexu FIVA.
- FIVA, její národní zástupci nebo federací FIVA jmenovaný zmocněnec mohou Průkaz identity FIVA kdykoli odebrat. Odebraný Průkaz musí být ihned vrácen vydávající autoritě s uvedením důvodu odebrání. Technická komise FIVA může rozhodnutí Národní autority ve věci Průkazu identity FIVA zrušit.

9. RŮZNÉ

Jakákoli další ustanovení nebo rozhodnutí, přijatá a publikovaná Mezinárodní technickou komisí FIVA po vydání tohoto Technického kodexu , musí být považována za jeho součást.