



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Miroslava Kubová

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze
Jesenovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro akademický rok 2006/2007

Název práce: Podnikatelský plán firmy.
Zadání práce: Sestavení komplexního podnikatelského plánu firmy zabývající se poskytováním služeb v oblasti IT. Provedení hodnocení podnikatelského plánu metodou finanční analýzy.

Jméno studenta: Bc. Miroslava Kubová
Ročník: 4.
Obor: MANAGEMENT
Vedoucí práce: prof. Ing. František Kovář, CSc.
Katedra: Katedra managementu podnikatelské sféry
Termín zadání: 23.6.2006
Termín odevzdání: Dle vyhlášky o průběhu státních závěrečných zkoušek v ak. roce 2006/2007

V Jindřichově Hradci 23.6.2006



Ing. Vladimír Přebyl

proděkan pro pedagogickou činnost



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Podnikatelský plán firmy

Vypracovala:

Miroslava Kubová

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Praha, prosinec 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

»**Podnikatelský plán firmy**«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

Praha, prosinec 2007

podpis studenta

Anotace

Podnikatelský plán firmy

Cílem mé diplomové práce je sestavení komplexního podnikatelského plánu společnosti TriNet CZ, s. r. o. Nejprve jsem se seznámila s teorií v dostupné literatuře a poté jsem v části „Teoreticko - metodologická východiska“ popsala teoretickou tvorbu podnikatelského plánu.

Druhá část „Charakteristika objektu“ obsahuje popis společnosti TriNet CZ, s. r. o., její historii a zhodnocení dosavadního vývoje. Na základě získaných teoretických poznatků jsem sestavila v praktické části práce podnikatelský plán společnosti TriNet CZ, s. r. o. Tento dokument je určen pro vnitřní potřebu společnosti a bude sloužit jako nástroj, dle kterého se společníci firmy budou rozhodovat, zda nadále pokračovat v podnikání.

prosinec 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

prof. Ing. Františkovi Kovářovi, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Obsah

OBSAH	7
ÚVOD	1
1 TEORETICKO - METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	3
1.1 SESTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	3
1.1.1 <i>Charakteristika podnikatelského plánu</i>	3
1.1.2 <i>Financování podnikatelských aktivit</i>	5
1.1.3 <i>Struktura podnikatelského plánu</i>	6
1.2 SHRNUTÍ KAPITOLY.....	31
2 CHARAKTERISTIKA OBJEKTU	33
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TRIĀNET CZ, S. R. O.....	33
2.1.1 <i>Základní údaje o společnosti</i>	33
2.1.2 <i>Historie společnosti</i>	34
2.1.3 <i>Organizační struktura</i>	36
2.1.4 <i>Charakteristika poskytovaných služeb</i>	37
2.1.5 <i>Realizované projekty</i>	38
2.1.6 <i>Finanční výsledky</i>	39
2.1.7 <i>Zhodnocení vývoje společnosti</i>	41
2.2 SHRNUTÍ KAPITOLY.....	41
3 PRAKTICKÁ APLIKAČNÍ ČÁST	43
3.1 SESTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU FIRMY TRIĀNET CZ, S.R.O.	43
3.1.1 <i>Definice poslání, cílů a strategie firmy</i>	43
3.1.2 <i>Produkty a služby</i>	44
3.1.3 <i>Průzkum trhu</i>	47
3.1.4 <i>Zákazníci firmy</i>	47
3.1.5 <i>Prostředí firmy</i>	50
3.1.6 <i>SWOT analýza</i>	87
3.1.7 <i>Marketingový plán</i>	88
3.1.8 <i>Organizační záležitosti</i>	90

3.1.9	<i>Finanční plán</i>	92
3.1.10	<i>Finanční analýza</i>	95
3.1.11	<i>Analýza bodu zvratu</i>	98
3.1.12	<i>Podnikatelská rizika</i>	100
3.1.13	<i>Kontrola</i>	101
3.2	SHRNUTÍ KAPITOLY.....	102
	ZÁVĚR	104
	LITERATURA	108
	SEZNAM OBRÁZKŮ	117
	SEZNAM TABULEK	118
	PŘÍLOHY	119
	PŘÍLOHA 1: STRUKTURA FINANČNÍCH VÝKAZŮ	119
	PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK URČENÝ PRO KONEČNÉ ZÁKAZNÍKY	123
	PŘÍLOHA 3: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ „PRŮZKUM POTŘEB KONEČNÝCH ZÁKAZNÍKŮ“	126
	PŘÍLOHA 4: DOPISY	127
	PŘÍLOHA 5: ROZPOČET PRODEJE	128
	PŘÍLOHA 6: POTŘEBA PRACOVNÍKŮ	128
	PŘÍLOHA 7: ODHAD NÁKLADŮ NA JEDNU BYTOVOU JEDNOTKU	129
	PŘÍLOHA 8: ODHAD PRÁCE A CELKOVÉ CENY ZA JEDNU BYTOVOU JEDNOTKU	130
	PŘÍLOHA 9: ROZPOČET NÁKUPU MATERIÁLU	130
	PŘÍLOHA 10: ROZPOČET DOPRAVNÍCH NÁKLADŮ	131
	PŘÍLOHA 11: ROZPOČET MEZD	134
	PŘÍLOHA 12: PŘEHLED CELKOVÝCH NÁKLADŮ	135

PŘÍLOHA 13: ROZPOČET DPH	136
PŘÍLOHA 14: VÝPOČET SILNIČNÍ DANĚ	136
PŘÍLOHA 15: STAV BĚŽNÉHO ÚČTU	137
PŘÍLOHA 16: VÝPOČET DANĚ Z PŘÍJMU PO	138
PŘÍLOHA 17: POČÁTEČNÍ ROZVAHA	139
PŘÍLOHA 18: ROZVAHA	140
PŘÍLOHA 19: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	143
PŘÍLOHA 20: VÝPOČET DANĚ Z PODÍLŮ NA ZISKU	143
PŘÍLOHA 21: VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH	144
PŘÍLOHA 22: FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI TRINET CZ, S. R. O.	145
PŘÍLOHA 23: PRŮMĚRNÉ HODNOTY VYBRANÝCH FINANČNÍCH CHARAKTERISTIK SKUTEČNÉ KONKURENCE	146
PŘÍLOHA 24: VYBRANÉ POMĚROVÉ UKAZATELE PRŮMĚRNÝCH HODNOT SKUTEČNÉ KONKURENCE	147

Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma „**Podnikatelský plán firmy**“. Jedním z důvodů, proč jsem učinila právě tuto volbu, je, že bych chtěla při zpracování diplomové práce zúročit všechny vědomosti nabyté za celou dobu mého dosavadního studia. Vypracování této práce mi **umožní aplikovat v praxi teoretické poznatky z mnoha ekonomických disciplín.**

Cílem mé diplomové práce je vypracování komplexního podnikatelského plánu firmy TriNet CZ, s. r. o. a provedení jeho **hodnocení pomocí finanční analýzy**. Tento dokument bude firmě sloužit **pro její vnitřní potřebu** jako nástroj pro rozhodování a řízení firmy. Firma TriNet CZ, s. r. o. je malou společností, která se zabývá poskytováním služeb v oblasti informačních technologií. Počáteční představy jejích vlastníků o podnikání a o výsledcích se zatím příliš nenaplnily a tak vidím příležitost zhodnotit dosavadní činnost firmy a prodiskutovat se společníky nové možnosti pro firmu, navrhnout nová řešení a zjistit, zda tyto nové možnosti a řešení jsou reálné či nikoliv. Myslím si, že pro další působení firmy bude tento dokument hrát klíčovou roli.

Podnikatelský plán je velmi důležitou součástí podnikání. Jedná se o dokument, který by firma měla vyhotovit např. v případě potřeby získání dodatečného kapitálu. Každého investora totiž zajímá, do čeho bude investovat. Podnikatel by však měl podnikatelský plán vyhotovit i v případě, že činnost zahajuje nebo chystá nějakou změnu a nepotřebuje k dofinancování získat další kapitál. Podnikatelský plán pak pro podnikatele představuje jakýsi návod, který mu podnikání usnadňuje. Jeho vypracování je proto nutné věnovat patřičnou pozornost. Struktura podnikatelského plánu se liší v závislosti na tom, zda podnikatelský plán sestavuje např. firma, která realizuje investičně náročný rozvojový projekt nebo podnik, který žádný rozvojový projekt realizovat nechce. V případě rozsáhlého rozvojového projektu investičně náročného se obvykle nejprve sestavuje studie příležitosti, předběžná studie proveditelnosti, studie proveditelnosti a hodnotící zpráva, které představují jakési východisko pro sestavení podnikatelského plánu. V teoretické i praktické části práce

používám členění podnikatelského plánu, které je vhodné a obvyklé pro malý podnik poskytující služby a realizující projekt nerozvojového charakteru, tedy pro typ podniku, jako je firma TriNet CZ, s. r. o. V podnikatelských plánech obou typů se řeší obdobné problémy. Podnikatelské plány investičně náročných projektů jsou však obsahově náročnější a rozsáhlejší.

V první části diplomové práce nazvané „Teoreticko - metodologická východiska“ se podrobně věnuji **teoretické tvorbě podnikatelského plánu s využitím dostupné literatury**. Kniha s touto problematikou bylo napsáno velmi mnoho, proto se budu snažit postihnout ty nejdůležitější poznatky. Získám tak ucelenou představu nejen jak podnikatelský plán sestavit, ale také jaké metody se používají k jednotlivým analýzám, které je nutné v rámci zpracování podnikatelského plánu provést.

V části druhé s názvem „Charakteristika objektu“ **popisuji společnost TriNet CZ, s. r. o.** Část věnuji historii společnosti, organizační struktuře, charakteristice poskytovaných služeb a realizovaným projektům. Dále uvádím finanční výsledky a finanční analýzu. Pokusím se také zhodnotit dosavadní vývoj společnosti.

V třetí části „Praktická aplikační část“ **sestavuji podnikatelský plán firmy TriNet CZ, s.r.o.** Sestavení podnikatelského plánu není jednoduchou záležitostí. Před tvorbou podnikatelského plánu je třeba sesbírat potřebné množství relevantních a kvalitních informací z různorodých zdrojů. Nejen na samotné myšlenky, tedy podnikatelském záměru, ale také právě na kvalitě získaných podkladových materiálů závisí konečná kvalita podnikatelského plánu a bezpochyby i jeho úspěšnost. Struktura podnikatelského plánu je následující: definice poslání, cílů a strategie; produkty a služby; průzkum trhu; zákazníci firmy; prostředí firmy; SWOT analýza; marketingový plán; organizační záležitosti; finanční plán; finanční analýza; analýza bodu zvratu; podnikatelská rizika; kontrola a přílohy.

V závěru své práce se pokusím **shrnout poznatky** ze zpracování diplomové práce a **formulovat doporučení**, která z toho plynou pro firmu TriNet CZ, s. r. o.

1 Teoreticko - metodologická východiska

1.1 Sestavení podnikatelského plánu

1.1.1 Charakteristika podnikatelského plánu

Definicí podnikatelského plánu bylo napsáno velmi mnoho. Já jsem vybrala dvě definice, dle mého soudu, nejvýstižnější. „Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související s podnikáním firmy – zejména s jejím založením a fungováním v horizontu, na který se plán sestavuje. Podnikatelský plán musí obsahovat poslání firmy, dlouhodobé a krátkodobé cíle firmy a strategie směřující k jejich dosažení.“¹

„Podnikatelský plán je koncepce podniku v písemné podobě. Obsahuje mj.:

- Cíle a strategie podniku.
- Podnikatelský záměr a jeho přednosti.
- Vymezení trhu, cílových skupin a konkurentů.
- Další kroky budování podniku.
- Plánování obratu, hospodářského výsledku a financování.“²

Podnikatelský plán bych tedy přirovnala k „itineráři“. Tak jako plán cesty má svůj cíl i v podnikatelském plánu musí být definovány cíle. Tak jako cestovatel si musí vybrat účinný prostředek k tomu, aby dosáhl cíle své cesty, i podnikatel musí zvolit správné prostředky

¹ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ Jitka a kolektiv: PODNIKÁNÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY. *Praha: Grada Publishing, a. s. 2005. ISBN 80-247-1069-2.* str. 58.

² WUPPERFELD, Udo, přeložil PONDĚLÍČEK, Jiří: PODNIKATELSKÝ PLÁN FIRMY PRO ÚSPĚŠNÝ START. *Praha: Management Press 2003. ISBN 80-7261-075-9.* str. 11.

k tomu, aby dosáhl cílového stavu. Cestovatel na své cestě překonává různorodé překážky, tedy pohybuje se v prostředí, ve kterém musí být připraven např. řešit různé dopravní situace, využívá „zkratky“, aby byl v cíli dříve. Stejně tak podnikatel musí čelit různorodým překážkám a musí vyhledávat příležitosti a využívat je. Cestovatel může na své cestě zabloudit a musí najít cestu, třeba i odlišnou od plánované i podnikatel se může od podnikatelského plánu odchýlit, musí ale provádět kontrolu, odchylky korigovat a provádět nápravná opatření, aby vytyčeného cíle dosáhl.

V podnikatelském plánu je **jasně stanovený cíl a prostředky k jeho dosažení**. Podnikatelský plán tedy podnikateli říká, **co má dělat v určitém časovém období** v budoucnosti, **aby dospěl ke stanovenému cíli**. A především **usnadňuje firmě podnikání** a orientaci na trhu. Je též důležitým nástrojem k vhodnému uspořádání a řízení firmy. Jeho rozsáhlost a struktura je ovlivněna mnoha faktory. Liší se v závislosti na tom, pro jaké účely je podnikatelský plán sestavován a také tím, jaké firma prodává výrobky, zda se jedná o zboží průmyslové nebo osobní spotřeby či zda se jedná o podnik služeb. Dále je ovlivněna velikostí podniku a investiční náročností podnikatelského záměru. Dalšími podstatnými aspekty ovlivňujícími jeho komplexnost, je velikost trhu, konkurence a v neposlední řadě růstový potenciál firmy. Způsob formální úpravy dokumentu „podnikatelský plán“ záleží na tom, pro jaké účely je plán sestavován. Na první straně bývá většinou uveden název firmy, logo, datum vyhotovení dokumentu, sídlo firmy, kontakt a kdo odpovídá za sestavení podnikatelského plánu. Poté následuje struktura podnikatelského plánu.

Podnikatelský plán by měl vyjadřovat určitou konkurenční výhodu. Ta může mít např. podobu nízké ceny, výborné kvality, originality, výhodné lokality či kvalifikovaného personálu.

Podnikatelský plán je většinou sestavován pro následující účely:

1. **Externí.**

Důvodem pro sestavení podnikatelského plánu, je **poskytnutí potřebných informací subjektům, které chtějí**, ať už z jakýchkoli důvodů, **analyzovat záměry firmy** a dle této analýzy se rozhodovat. Takový podnikatelský plán může být sestavován např. pro investory, potenciální vlastníky nebo věřitele. Důvodem bývá potřeba firmy získat dodatečné finanční

prostředky pro podnikání. Podnikatelský plán je vyžadován k žádosti o poskytnutí bankovního úvěru či dotace, a to k posouzení jeho reálnosti a dosažitelnosti. Pravidla jeho sestavení většinou určuje subjekt, který úvěr nebo dotaci poskytuje.

2. Interní.

Firma či podnikatel tvoří takovýto podnikatelský plán např. **při založení podniku**. Dále ho také firma sestavuje v okamžiku, kdy chce **uskutečnit** nějakou **změnu**. Podnikatelský plán může sloužit též interně jako určitý kontrolní nástroj. Poté formální úprava záleží na firmě, která podnikatelský plán sestavuje.

Podnikatelský plán by měl splňovat následující atributy:

- a. Podnikatelský plán by měl být **stručný**, ale ne na úkor základních faktů.
- b. Dále by měl být **srozumitelný** a **logický**. Vyjadřování by mělo být jednoduché.
- c. Měl by být **pravdivý** a zároveň **reálný**, **číselně** podložený.
- d. Při jeho sestavování by měla být dodržena zásada **respektování rizika**.³

1.1.2 Financování podnikatelských aktivit

Podnikatelskou činnost lze **financovat** z následujících zdrojů:

- **Vlastní.** Vlastní zdroje může firma získat prostřednictvím **vydání nových akcií**, **navýšením základního kapitálu** nebo investováním **nerozděleného zisku**. Určitý vlastní zdroj představují též odpisy.
- **Cizí.** Mezi cizí zdroje patří **všechny druhy bankovních úvěrů**, ať už se jedná o úvěry od zahraničních bankovních institucí nebo tuzemských bankovních ústavů. Dále jsou cizími zdroji **dodavatelské úvěry**. Podnik též může další kapitál získat **emisí dluhopisů**.

³ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ Jitka a kolektiv: *PODNIKÁNÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2005. ISBN 80-247-1069-2. str. 90 a 91.

1.1.3 Struktura podnikatelského plánu

Téměř každý autor publikace pojednávající o tvorbě podnikatelského plánu uvádí trochu odlišnou strukturu podnikatelského plánu, podstata je ovšem totožná. Uvádím zde dva příklady struktur:

- „Obsah; shrnutí; všeobecný popis firmy; klíčové osobnosti firmy; produkty (výrobky nebo služby); okolí firmy; prodej; výroba, provozní činnosti; jakost, environment, bezpečnost; personální otázky; finanční plán; příloha.“⁴
- „Definice mise podniku; relevantní ekonomické prostředí; výrobek nebo služba; zákazníci; ostatní účastníci trhu; marketingový plán; realizace podnikatelského projektu; odhad výsledků.“⁵

V následujících kapitolách uvádím strukturu, která je kombinací výše uvedených struktur a je vhodná pro malé firmy, které poskytují služby.

1.1.3.1 *Charakteristika firmy*

Tato část by měla obsahovat **všeobecný popis společnosti**, a to především informace o dosavadní existenci a historii firmy. Mezi důležité informace, které by měly být v této části uvedeny, patří datum založení, sídlo firmy, identifikace organizace, předmět podnikání, vlastnická struktura firmy a organizační uspořádání. Dále by zde měly být uvedeny motivy zakladatelů, jež je vedly k založení společnosti a také **důležité mezníky a podstatné události v historii firmy**, jako jsou vítězství v důležitých soutěžích, splnění podmínek certifikace či jiné výrazné úspěchy. Součástí všeobecného popisu by dále mělo být představení poskytovaných výrobků a služeb. Vývoj finančních výkazů za poslední tři roky se uvádí

⁴ Tuto strukturu uvádí autoři VEBER, Jaromír, SRPOVÁ Jitka a kolektiv v knize *PODNIKÁNÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2005. ISBN 80-247-1069-2.

⁵ Tuto strukturu podnikatelského plánu uvádí autoři KOVÁŘ, František, VEBER, Jaromír a kolektiv v knize *MODERNÍ PŘÍSTUPY SOUDOBÉHO MANAGEMENTU*. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje 1996. ISBN 80-901730-7-1.

většinou do přílohy. Jedná se o rozvahu a výkaz zisků a ztrát. Popřípadě by ještě mělo být přiloženo hodnocení pomocí finanční analýzy.

1.1.3.2 *Definice poslání, cílů a strategie firmy*

Definice poslání je důležitou součástí dalších úvah. „**Prvním předpokladem je vždy jasná definice oboru podnikání.**“⁶ Tzn. podnikatel musí správně formulovat odvětví či obor, ve kterém podniká. Tento obor by měl být v souladu s odbornými znalostmi vlastníků či zaměstnanců, s jejich zkušenostmi a dovednostmi. Poslání by také mělo být v souladu s prodávanými výrobky a poskytovanými službami a v neposlední řadě v souladu s cílovým trhem.

Dalším krokem je **stanovení cílů**, jak **krátkodobých**, tak **dlouhodobých** a **stanovení dlouhodobé strategie**. Tato část bývá sice obvykle uvedena po charakteristice firmy, ale definice cílů a strategie vychází z analýzy SWOT⁷, která je nedílnou součástí podnikatelského plánu.

Časový horizont krátkodobých cílů je jeden rok, dlouhodobých jsou to dva až pět let. **Cílem se rozumí konečný stav**, ke kterému směřují všechny aktivity firmy a kterého se snaží firma dosáhnout realizací podnikatelského záměru. Cíle by měly být reálné, tzn. dosažitelné a také dostatečně motivující.

Strategií se rozumí dlouhodobá koncepce chování firmy, tzn. cesty, jakými firma dosáhne stanovených cílů. Měla by vyjadřovat, jak se na trhu firma bude chovat, aby pronikla na cílový trh či si na něm udržela pozici, pokud se jedná o firmu působící na zavedených trzích.

⁶ KOVÁŘ, František, VEBER, Jaromír a kolektiv: MODERNÍ PŘÍSTUPY SOUDOBÉHO MANAGEMENTU. *Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje 1996. ISBN 80-901730-7-1.* str. 74.

⁷ více viz kapitola 1.1.3.7 SWOT analýza

1.1.3.3 *Produkty a služby*

V části „Produkty a služby“ by měla firma **popsat produkt či službu**, kterou chce poskytovat. Popis produktů a služeb by měl být **napsán z pohledu zákazníka**, to znamená, že by mu měl být srozumitelný. Dále by firma měla uvést, proč si myslí, že bude výrobek na trhu úspěšný. Popis by neměl být psán složitě. Podnikatel musí upřednostnit jednoduchý a srozumitelný popis, aby zákazník tomuto popisu porozuměl. O technologických parametrech by měl podnikatel zmiňovat pouze okrajově. Technický popis lze uvést v příloze. Pro přehledné znázornění konkurenceschopnosti vlastního, cizího výrobku či služby je hojně využívána matice, v níž by měly být proti sobě postaveny parametry a cena vlastního a cizího produktu nebo služby. Informace o konkurenčních produktech se získávají z různorodých prospektů např. na veletrzích. K názornosti a přiblížení se používají výkresy, prospekty, diagramy a schémata, atd.

V rámci této části je možné provést také analýzu portfolia, pokud má analytik dostatečné množství informací k jejímu provedení. Každý výrobek prochází svým životním cyklem, proto je dobré vyšetřit v jaké fázi životního cyklu se daný produkt nachází. Nejznámějším nástrojem, který lze využít pro toto zjištění, je BCG matice⁸.

1.1.3.4 *Průzkum trhu*

Průzkum trhu spočívá především **ve sběru informací o zákaznících**. V prvotní fázi by měly být stanoveny cíle průzkumu, tedy, co od průzkumu podnikatel očekává, co chce zjistit a dále pak informační zdroje, ze kterých bude podnikatel čerpat informace pro analýzu.

Účelem průzkumu trhu je prošetření současného stavu, ale i trendů prosazujících se na trhu, které by mohly naznačovat, jak se bude trh vyvíjet v budoucnosti. Provedení průzkumu trhu by mělo firmě usnadnit orientaci na daném trhu. Měla by ho provést každá firma, aby tak

⁸ Jedná se o model, který vyvinula společnost Boston Consulting Group a který ukazuje spojitost mezi tempem růstu trhu daného produktu a jeho konkurenční pozicí reprezentovanou výší tržního podílu, který produkt zaujímá.

získala informace nejen o zákaznických potřebách a očekáváních, ale také o překážkách, které by mohly vstoupit mezi firmu a zákazníka. Při náročnějších podnikatelských plánech by měla firma provést také **marketingový výzkum**. Zatímco marketingový výzkum je **záležitostí dlouhodobou** a finančně náročnější a je spíše úkolem pro specializovanou firmu, naproti tomu **průzkum trhu** je chápán jako **jednorázová záležitost**, která je finančně méně náročná. Rozsah průzkumu je určen velikostí firmy a typem poskytovaných služeb či prodávaných výrobků.

Základem každého kvalifikovaného rozhodnutí je dostatek potřebných relevantních a kvalitních informací. Firma tedy musí takovéto informace sesbírat, poté je dobře analyzovat a z analýzy vyvodit závěry. Sběr informací je fází velmi důležitou, nelehkou a náročnou, a to nejen časově. Informace lze získat z různorodých zdrojů. Využít lze například internet, který je zároveň nejčastějším a nejvyužívanějším zdrojem informací v dnešní době rozvinutých informačních technologií. Dalším důležitým zdrojem jsou odborná periodika, noviny či časopisy. Vhodným zdrojem informací dále může být obchodní věstník, informační materiály statistického úřadu, vládních institucí, odborné publikace, firemní zprávy a informace bank. V některých případech je též lepší využít osobního kontaktu.

Techniky používané v rámci marketingového výzkumu a průzkumu trhu

S respondenty může být navázán **písemný kontakt**, a to buď formou **dotazníku** či pomocí **ankety**.

Dotazník by měl být sestaven tak, aby upoutal pozornost, tzn. měl by být graficky příjemně upraven. Formulace otázek by měla být jednoznačná a srozumitelná. Další otázkou k řešení je vhodná forma distribuce dotazníku. Dotazník lze buď rozdat nebo rozeslat poštou. Při rozesílání poštou se vytrácí kontakt s respondenty a nemusí být při tomto způsobu zajištěna stoprocentní návratnost distribuovaných dotazníků.

Anketa představuje prvotní seznámení veřejnosti a tvoří ji velmi málo otázek.

Dalším způsobem navázání kontaktu s respondentem je **osobní rozhovor**, který je uskutečňován buď formou **interview**, kdy rozhovor vede tazatel a jeden respondent nebo formou **skupinového rozhovoru**, kdy je do rozhovoru zapojeno až 10 dotazovaných osob a tazatel.

Další možností může být **telefonické dotazování**. Respondent je skryt v anonymitě a může tak být otevřenější a poskytnout upřímnější odpovědi.

Další technikou je **pozorování**. Pozorovatel sleduje pozorovaného, který neví o tom, že je pozorován. Využívají se **experimentální metody**, pomocí nichž jsou sledovány vlivy jednoho nezávislého jevu na druhý jev závislý, a to v nové situaci. Jsou sledovány reakce a hledány vysvětlení či příčiny takového chování.

1.1.3.5 ***Zákazníci firmy***

Zákazníci představují základ podnikání. Výrobky či služby poskytuje firma proto, aby uspokojila jejich potřeby a tak dosáhla i uspokojení svých vlastních potřeb, tj. získala efekt. Firma by měla vědět, kdo je jejím zákazníkem, znát jeho potřeby, přání a očekávání. Znalost zákazníka firmě usnadňuje práci s ním. Zákazníkem firmy mohou být firmy, fyzické osoby či stát. Nejen z hlediska marketingového přístupu k zákazníkům a určení správné marketingové strategie jsou důležité následující kroky:

1. Definice celkového trhu.

Měli bychom definovat celkový trh, na kterém lze dané výrobky či služby nabízet. Tato definice se odvíjí od možností užití produktu či služby.

2. Segmentace trhu.

Segmentace trhu je důležitým východiskem ke zvolení správného cílového segmentu. Segmentace trhu spočívá v rozčlenění trhu na vnitřně homogenní části neboli skupiny zákazníků s obdobnými potřebami, tržním chováním či nákupní motivací. Tyto segmenty by měly být navzájem heterogenní. Segmentace může být provedena dle různých hledisek, např.

dle hlediska demografického (podle věku, pohlaví, zájmů, atd.), geografického, odvětvového, dle oblastí použití produktu. Kritéria segmentace lze i kombinovat.

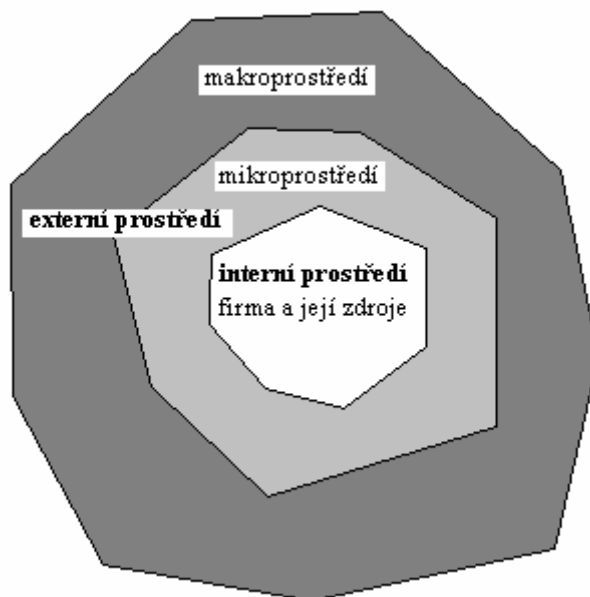
3. Určení cílového segmentu.

Dalším krokem je určení cílového segmentu zákazníků, kterému bude firma poskytovat své služby nebo prodávat výrobky. Tedy segment či segmenty zákazníků, na které bude zaměřena většina její pozornosti. Stanovení cílového trhu je důležité z hlediska zvolení správné marketingové strategie k danému segmentu. Je nutné zjištění jeho dostupnosti a také, zda je dostatečně velký pro generování očekávaných efektů, zda má potenciál dále růst, zda se poskytovaný výrobek či služba shodují s potřebami zákaznického segmentu. Cílem firmy je získání velkého počtu loajálních, koupěschopných a spokojených zákazníků, proto je dobré znát, co zákazník očekává. Je třeba zjišťovat a analyzovat zákaznická očekávání a specifikovat výhody, které zákazník nákupem získá. Takovými výhodami může být zvýšení životního standardu, úspora peněz a času, atd. Pro zjištění potřeb zákazníků je vhodné použít dotazník nebo absolvovat osobní rozhovor se zákazníkem. Firma může svou pozici na trhu posílit dobrými zkušenostmi s firmou a následnými referencemi. Nejúčinnější bývá potvrzení z nezávislého zdroje, že firma poskytuje deklarované kvalitní funkční výrobky či služby.

1.1.3.6 *Prostředí firmy*

Jelikož firma není od okolního prostředí izolována, nepůsobí na trhu sama, ovlivňuje její chod a činnost, ale také její chování, mnoho dalších subjektů a faktorů nacházejících se v jejím okolí. Proto je nutné provést analýzu prostředí, ve kterém působí. Vliv jednotlivých faktorů a subjektů je žádoucí podrobně posoudit prostřednictvím strategické analýzy, která zahrnuje analýzu externího a interního prostředí firmy.

Obrázek 1 Prostředí firmy



1.1.3.6.1 Analýza externího prostředí

V této části je třeba přistoupit k analýze externího prostředí, které může firmě poskytovat, jak příležitosti, tak ohrožení. Je třeba, aby podnik prošetřil a analyzoval **makroprostředí**, jeho podmínky a vývojové trendy. Dále je třeba prošetřit nejbližší prostředí firmy, **mikroprostředí**, ve kterém mohou existovat subjekty, které mohou být pro firmu nebezpečné, ale také mohou poskytovat příležitost. Faktory ovlivňující chod firmy mohou být velmi různorodé.

Analýza makroprostředí

Pokud firma podniká pouze v národním prostředí je vhodné použít jako nástroj k analýze makroprostředí tzv. „**PEST analýzu**“.⁹

⁹ Zkratka pochází z počátečních písmen anglických slov political, economical, social a technological.

KOVÁŘ, František, ŠTRACH, Pavel: STRATEGICKÝ MANAGEMENT. VŠE v Praze. Jindřichův Hradec: Nakladatelství Oeconomica 2005. ISBN 80-245-0504-5. str. 28.

Pomocí tohoto nástroje se analyzují následující faktory:

- **Makroekonomické.**

Je třeba prošetřit vývoj HDP, inflace, nezaměstnanosti, ceny energií a popřípadě vývoj úrokových sazeb a měnového kurzu.

- **Politicko-právní.**

Chod podniku zcela jistě ovlivňují politicko-právní podmínky dané lokality. Patří sem zejména prošetření zákonných povinností firmy vyplývajících z příslušné legislativní úpravy, zejména pak daňové, účetní zákony či cenové regulace.

- **Sociálně-kulturní.**

Sociálně-kulturní faktory působí jak uvnitř, tak vně firmy. Ve vnitřním prostředí se jedná především o pracovní prostředí, které je důležité z hlediska spokojenosti a motivace pracovníků. Vně firmy je velmi důležité prošetření sociálně-kulturních faktorů z pohledu zákaznických segmentů a posouzení jejich dostatečné velikosti, popřípadě chování. Dále je třeba sledovat vývoj životní úrovně. V případě potřeby najmutí dalších pracovních sil je třeba se také zaměřit na získání informací o demografickém vývoji, míru vzdělanosti či přístupu k práci. Důvodem je připravenost firmy a znalost, zda na trhu práce existují potřebné a kvalifikované pracovní síly.

- **Technologické.**

V této části by se firma měla zaměřit na prošetření vládní politiky v oblasti výzkumu a vývoje, dále pak prověřit, kolik vláda vydává na vědu a výzkum a také se zaměřit na trendy v technologiích.

V rámci PEST analýzy je třeba posuzovat minulý vývoj všech výše uvedených faktorů a zvažovat jejich vývoj v budoucnosti a také jejich případný negativní či pozitivní dopad na chod podniku.

V rámci analýzy externího prostředí je třeba provést i **analýzu mikroprostředí** sestávající se z analýzy odvětví a konkurenční analýzy.

Analýza mikroprostředí

Analýza odvětví

V analýze odvětví, ve kterém firma působí, je třeba **posoudit atraktivitu tohoto odvětví**, a to z dlouhodobého hlediska. Za odvětví lze přitom považovat skupinu firem, které poskytují podobné produkty a služby a bojují o stejného zákazníka. Atraktivita odvětví je dána jeho velikostí a potenciálem růstu. V analýze posuzujeme čtyři oblasti¹⁰, kterými jsou:

a. „**Základní charakteristiky odvětví**“.

Mezi základní charakteristiky odvětví patří např. **velikost trhu, geografický rozsah konkurence, vývoj trhu**, tzn. fáze životního cyklu, ve kterém se odvětví nachází, dále pak typ konkurence, zákazníci, vstupní a výstupní bariéry do odvětví a diferenciací produktu (čím vyšší je rozdílnost produktů, tím menší je konkurence).

b. „**Struktura odvětví**“.

Struktura odvětví vychází se základních charakteristik odvětví. Struktura může být buď atomizovaná nebo strukturovaná. **Atomizovaná struktura** je charakteristická velkým počtem malých podniků v odvětví. Žádný s těchto podniků není dominantním. Dále se odvětví s takovou strukturou vyznačuje vysokou mírou fluktuace, tzn. nízkou úroveň vstupních bariér, ale i výstupních, což je nebezpečné z pohledu existence dané firmy. Vyšší zisk přiláká další podniky do odvětví. Všechny podniky jsou nuceny snižovat ceny, aby byly konkurenceschopné. Rozpoutává se tak cenová válka a zisk se snižuje, což nutí některé firmy zase z odvětví odejít. V odvětví se **strukturovanou strukturou** je malý počet firem s velkým tržním podílem. Vstupu do odvětví brání firmám vysoká úroveň vstupních bariér. Pokud je v odvětví jedna dominantní firma či je strukturován jako oligopol s dominantní firmou,

¹⁰ KOVÁŘ, František, ŠTRACH, Pavel: STRATEGICKÝ MANAGEMENT. VŠE v Praze. Jindřichův Hradec: Nakladatelství Oeconomica 2005. ISBN 80-245-0504-5. str. 32.

stanovuje tato dominantní firma cenu, a ostatní ji kopírují. Pokud by ostatní cenu snížily, dlouho by tuto zátěž nevydržely, jelikož netěží z úspor z rozsahu. Pokud chtějí zvýšit odbyt, hledají tržní mezery.

c. **„Hybné změnotvorné síly odvětví“.**

Mezi důležité faktory, které mění celé odvětví, patří:

- **Velikost poptávky.** Stoupající poptávka a rostoucí zisky přilákají nové firmy do odvětví.
- **Změny v chování zákazníků.** Odvětví mohou také do jisté míry ovlivnit změny v chování zákazníků, především změny v jejich preferencích a potřebách.
- **Inovace.** Inovace a technologické změny mohou přilákat další zákazníky.
- **Nové marketingové přístupy.** „Rozhýbat“ odvětví může též např. nová forma komunikace.
- **Vstup či odchod velké významné firmy** může změnit strukturu odvětví.
- **Změny v nákladové efektivnosti.** Mezi tyto faktory patří prudké změny např. v cenách surovin směrem nahoru, které vedou ke zdražování všech výrobků a služeb.

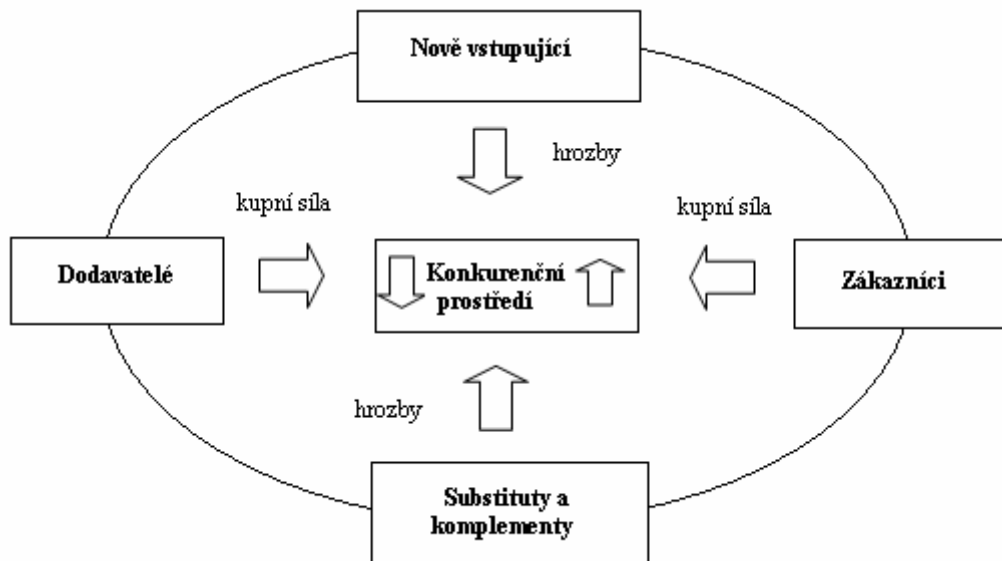
d. **„Klíčové faktory úspěchu“.**

Nalezení klíčových faktorů úspěchu je důležité pro úspěch firmy v odvětví. Jedná se o nalezení vztahu mezi zdroji a dovednostmi firmy a charakteristikami odvětví.

Analýza konkurenčního prostředí

K analýze konkurenčního prostředí se využívá tzv. **„Porterův model pěti sil“.**

Obrázek 2 Porterův model pěti sil¹¹



Tento model pomáhá firmě nalézt konkurenční síly. Obrázek 4 ukazuje, že v prostředí působí pět sil, které mohou být zdrojem konkurence. První z těchto sil představuje samotné **konkurenční prostředí**, tzn. konkurence v daném odvětví. Je nutné provést **analýzu konkurence** v podobě firem již působících na daném trhu. Tento proces bývá velmi často časově a datově náročný. Prvním krokem je samotná správná identifikace. V rámci tohoto kroku se musíme zamyslet nad tím, kteří z konkurentů jsou konkurenty skutečnými a kteří potenciálními. Velké firmy nemusí vždy nutně představovat bezprostřední konkurenci pro malé firmy, jelikož většinou poskytují své služby či výrobky velkým firmám a malé firmy nedosahují ani finančně na takovéto obchody, ale je dobré pro odhalení klíčových faktorů v daném sektoru vybrat i ty nejúspěšnější velké firmy, které mohou při analýze poskytnout širší pohled na odvětví, ve kterém se firma pohybuje. V druhém kroku určíme oblasti, které budeme analyzovat. Ke zkoumání jsou doporučeny všeobecné informace o firmě, poskytované služby a produkty, struktura nákladů, výzkum a vývoj, prodej, zaměstnanci a finanční stránka podnikání, cíle, strategie a schopnosti konkurentů. Třetí krok je krokem

¹¹ KOVÁŘ, František, ŠTRACH, Pavel: STRATEGICKÝ MANAGEMENT. VŠE v Praze. Jindřichův Hradec: Nakladatelství Oeconomica 2005. ISBN 80-245-0504-5. str. 41.

praktického provedení analýzy konkurence, kdy před firmou stojí nelehký úkol, a sice získání a shromáždění potřebných informací, vyhodnocení dat, vypracování profilů konkurentů a následné srovnání s vlastním podnikem.

Další skupinou, která může firmu ohrozit, jsou **nově příchozí do odvětví**. Hrozbu také představuje skupina podniků, kteří vyrábí či poskytují **substituční a komplementární výrobky a služby**¹². Další konkurenční sílu v odvětví představuje **vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků** a tak hrozba jejich vzájemné integrace a vypadnutí firmy jako mezičlánku z distribučního řetězce.

1.1.3.6.2 Analýza interního prostředí

V rámci analýzy okolí firmy se provádí i analýza vnitřního prostředí. K té se používá **analýza vnitřních zdrojů podniku**. Úkolem je posouzení vnitřních zdrojů, které má firma k dispozici. Tyto zdroje je třeba analyzovat a posuzovat z hlediska jejich jedinečnosti. To znamená firma by měla prošetřit, zda její disponibilní zdroje postačují nejen na podnikání, ale také, zda mohou být zdrojem konkurenčních výhod. Mezi vnitřní zdroje podniku, které jsou prošetřovány, patří:

a. Fyzické zdroje.

Firma musí posoudit **potřebu hmotných prostředků** k chodu podniku. Těmito prostředky mohou být nemovitosti, např. kancelářské budovy či skladovací prostory nebo movité předměty, tzn. stroje a nástroje různorodé povahy, hardware, dopravní prostředky a další.

b. Lidské zdroje.

V tomto bodu je třeba zodpovědět **personální otázky**, tzn. potřebu pracovních sil a zda mají pracovníci potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti s poskytováním služby. Dále se uvádí způsob organizace práce, zastupitelnost pracovníků či mzdové záležitosti. Dále by zde měly

¹² Substituční výrobky a služby jsou takové výrobky a služby, které mohou dané výrobky a služby nahradit. Komplementární jsou naopak ty, co dané výrobky a služby doplňují.

být uvedeny klíčové osobnosti firmy. Obvykle se uvádí dosažené vzdělání těchto osobností, jejich praktické zkušenosti, úplné životopisy nejsou nutností.

c. **Zdroje nehmotné povahy.**

Do této skupiny zdrojů patří ochranná známka (značka), patenty, licence, znalost trhu a zákazníka, autorská práva, software či jiné další zdroje nehmotné povahy.

d. **Finanční zdroje.**

Je nutné, aby firma **posoudila finanční zdroje**, které má k dispozici. Měla by učinit rozhodnutí, zda bude financovat činnost pouze z vlastních zdrojů nebo bude potřeba získat i zdroje cizí.

1.1.3.7 *SWOT analýza*

Konečným vyústěním analýz interního a externího prostředí je tzv. **SWOT analýza**¹³. Pomocí tohoto nástroje subjekt identifikuje nejen **silné** a **slabé stránky**, které plynou z vnitřního prostředí, ale také **příležitosti** a **hrozby** plynoucí z vnějšího prostředí.

¹³ Slovo „SWOT“ je zkratkou počátečních písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (nebezpečí). TRUNEČEK, Jan a kol.: MANAGEMENT V INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI. UČEBNÍ TEXTY PRO BAKALÁŘSKÉ STUDIUM. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 1997. ISBN 80-7079-201-9. str. 70.

Tabulka 1 SWOT analýza¹⁴

SWOT analýza		Interní prostředí	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí prostředí	Příležitosti (O)	<p>Strategie SO</p> <p>Subjekt aplikuje ofenzivní strategii a využívá svých silných stránek a příležitostí na trhu.</p>	<p>Strategie WO</p> <p>Subjekt využívá příležitosti ve vnějším prostředí, snaží se o nalezení partnera, který by mu pomohl slabé stránky eliminovat.</p>
	Hrozby (T)	<p>Strategie ST</p> <p>Subjekt by se měl snažit využít svých silných stránek k odvrácení hrozeb.</p>	<p>Strategie WT</p> <p>V této strategii by se měl subjekt snažit přežít a uvažovat o strategickém spojení se silným partnerem i za cenu ústupků.</p>

1.1.3.8 Marketingový plán

Sestavení marketingového mixu

Po definici výrobku či služby, kterou bude firma poskytovat, po analýze zákazníků, prostředí, ve kterém firma bude působit, a v neposlední řadě analýze konkurentů je nutno sestavit **marketingový mix 4P¹⁵**. Jeho jednotlivé složky jsou na sobě vzájemně závislé a při jeho tvorbě je třeba odrážet specifika daného trhu. Těmito složkami jsou produkty a služby, cena, distribuce a komunikační mix.

Produkty a služby

Základem úspěšnosti firmy je nalezení uplatnění výrobků či poskytovaných služeb na trhu. Je třeba **definovat poskytované služby** či výrobní sortiment, jeho hloubku a šířku, dále i balení výrobku, servisní a poprodejní služby a záruční podmínky.

¹⁴ TRUNEČEK, Jan a kol.: MANAGEMENT V INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI. UČEBNÍ TEXTY PRO BAKALÁŘSKÉ STUDIUM. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 1997. ISBN 80-7079-201-9. str. 70.

¹⁵ 4P je zkratkou počátečních písmen čtyř anglických slov product (výrobek nebo služba), price (cena), place (místo, distribuce) a promotion (komunikační mix).

Cenová politika

V rámci prodejní aktivity je důležité **stanovení ceny produktu či poskytované služby**. Při jejím stanovení je nutné brát v úvahu mnoho faktorů, kterými jsou výše nákladů, ceny konkurentů, cenová pružnost poptávky tedy reakce zákazníků na různé úrovně cen. Dále je třeba rozhodnout o poskytování slev a platebních podmínkách. V některých odvětvích jsou ceny regulovány, takže je nutné respektovat v rámci cenové politiky firmy zákonná ustanovení týkající se této cenové regulace.

Distribuce

V tomto bodě je třeba zvažovat **vhodnou volbu distribučních cest**. Firma by měla rozhodnout, jak bude prováděn první kontakt se zákazníkem. Další rozhodnutí by mělo být provedeno o možnosti distribuce, např. prostřednictvím maloobchodu, velkoobchodu nebo přímé distribuce zákazníkům. Dále by měla být brána na zřetel optimalizace dopravních cest, způsob přepravy a ochrana zboží během přepravy. Pokud je zboží distribuováno prostřednictvím osobního prodeje, měly by být řešeny postupy při prodeji.

Komunikační mix

Součástí **komunikačního mixu** jsou následující **nástroje**¹⁶:

1. **Reklama**: televizní, rozhlasová, internetová, venkovní tištěná reklama, v tištěných médiích (novinách, časopisech).
2. **Podpora prodeje**: merchandising¹⁷, účast na veletrzích, prospekty, apod.
3. **Osobní prodej**: pultový, obchodní, přímý, misionářský.

¹⁶ HESKOVÁ, Marie a kolektiv: *MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE A PŘÍPADOVÉ STUDIE. VŠE v Praze, Jindřichův Hradec: Nakladatelství Oeconomica 2004. ISBN 80-245-0675-0. str. 34.*

¹⁷ Merchandising je definován jako reklama v místě prodeje. HESKOVÁ, Marie a kolektiv: *MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE A PŘÍPADOVÉ STUDIE. VŠE v Praze, Jindřichův Hradec: Nakladatelství Oeconomica 2004. ISBN 80-245-0675-0. str. 79.*

4. **Public relations:** interní komunikace, sponzoring, komunikace se zákazníky, informace o produktech a službách, vztahy s médii (tiskové konference, tiskové zprávy, vztahy s investory), atd.
5. **Přímý marketing:** přímý poštovní styk (katalogový prodej, zásilkový prodej), telemarketing, elektronický prodej, teleshopping, osobní obchodní jednání, apod.

Firma se musí rozhodnout pro **vhodnou kombinaci těchto nástrojů**. Rozhodnutí je důležité zvláště v počáteční fázi, kdy firma přichází na trh. Součástí této části by měl být i odhad nákladů spojených s realizací komunikačního mixu. Zastoupení jednotlivých nástrojů komunikačního mixu se liší podle toho, zda se jedná o produkty spotřební či výrobní potřeby a podle toho v jaké fázi životního cyklu se daný výrobek nachází. V případě výrobků výrobní potřeby je kladen důraz spíše na osobní prodej, zatímco u předmětů spotřebních na reklamu.¹⁸

1.1.3.9 *Organizační záležitosti*

V této části by měla firma věnovat patřičnou pozornost **časovému harmonogramu prací** a dále pak **přidělení zodpovědností** za jejich včasné a bezchybné provedení jednotlivým pracovníkům. Chystá-li se firma poskytovat služby, je nutné popsat, zda je firma schopná tyto služby poskytovat, zda má potřebná oprávnění či je získá.

1.1.3.10 *Finanční plán*

Důležitou součástí podnikatelského plánu je finanční plán. V této části musí podnikatel **přeměnit předchozí části do číselné podoby** a předpovědět očekávané pravděpodobné výsledky. Nejprve je nutné **vyhotovit potřebné detailní rozpočty**, kterými jsou plán prodeje a tržeb, plán investic, rozpočet nejdůležitějších nákladových položek, apod. Finanční plán by

¹⁸ HESKOVÁ, Marie a kolektiv: *MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE A PŘÍPADOVÉ STUDIE. VŠE v Praze, Jindřichův Hradec: Nakladatelství Oeconomica 2004. ISBN 80-245-0675-0. str. 50.*

měl mít vícevariantní povahu. Měla by být sestavena varianta optimistická, realistická a pesimistická. „Inflace očekávaná v plánovaném období se nebere v úvahu. Výpočty se však korigují o vliv minulé inflace, např. s ohledem na historickou hodnotu investičního majetku.“¹⁹

Poté je nutné sestavit finanční výkazy, mezi které patří **plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisků a ztrát a výkaz o peněžních tocích.**

Rozvaha je na přehledem o majetku firmy. Zobrazuje majetek z pohledu konkrétní formy na jedné straně (AKTIVA) a na druhé straně z pohledu zdrojů, kterými je majetek firmy financován (PASIVA). Musí být dodržen bilanční princip, tzn. rovnost aktiv a pasiv.

Výkaz zisků a ztrát poskytuje informace o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření daného účetního období (většinou se jedná o jeden kalendářní rok). Náklady představují vstupy do hospodářských procesů, tedy to, co podnik musí vynaložit, aby mohl vyrábět a poskytovat služby. Výstupy představují výnosy. Náklady jsou snížením ekonomického prospěchu naproti tomu výnosy ekonomický prospěch zvyšují. Další komponentou výkazu je výsledek hospodaření. Ten může být buď ziskem nebo ztrátou. Zisk je kladným rozdílem výnosů a nákladů a ztráta jejich záporným rozdílem.

Výkaz o peněžních tocích je přehledem o pohybu peněžních toků v daném účetním období. Peněžní tok je rozdílem mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji. Takto lze sestavit výkaz metodou přímou. Předpokladem pro sestavení výkazu peněžních toků metodou přímou je však podrobná znalost nákladů a výnosů, které jsou zároveň peněžními výdaji a příjmy. Obvyklejší je metoda nepřímá, která je uvedena v příloze 1. Peněžní toky se člení dle oblastí činnosti, a to na peněžní toky z provozní, investiční a finanční činnosti.

Struktura finančních výkazů je uvedena v příloze 1. Obvykle jsou výkazy ještě doplňovány komentářem.

¹⁹ GRÜNWALD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava: FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ PODNIKU. VŠE v Praze, Praha: Nakladatelství Oeconomica 2006. ISBN 80-245-1108-8. str. 135.

Finanční plán by měl mít dlouhodobou povahu. „Zásadních změn v ziskovosti se dosahuje opatřeními, která přinášejí výsledky často až za několik let. Tomu odpovídá zásada dlouhodobosti finančního plánování s horizontem tří až pěti let, někdy i delším.“²⁰

1.1.3.11 *Finanční analýza*

Cílem finanční analýzy je zhodnotit ekonomickou efektivnost podnikatelského plánu a finanční situaci podniku. Na základě výsledků finanční analýzy musí firma učinit rozhodnutí, zda bude plán realizovat či nikoliv.

Základní a zároveň **nejznámější** technikou finanční analýzy jsou **poměrové ukazatele**, které patří mezi metody relativní.²¹ Vždy se jedná o poměr dvou absolutních ukazatelů (hodnot), jehož výsledkem je procentuální vyjádření. Neexistuje předloha špatné či dobré hodnoty ukazatelů. Hodnoty je nutné vždy posuzovat v kontextu s tím, jakou činností se firma zabývá a jaké služby poskytuje. Popřípadě provést porovnání s podniky, které se zabývají obdobnou činností.

Používají se následující **skupiny poměrových ukazatelů**:

1. **Ukazatele rentability**

Pomocí těchto ukazatelů je prošetřována **výnosnost investovaného kapitálu** jako schopnosti podniku dosahovat zisku a investovaný kapitál zhodnocovat. V čitateli zlomku je vždy hodnota zisku. Používá se jak zisk před zdaněním, úroky a odpisy, tak zisk po zdanění, tedy čistý zisk, který je určen k rozdělení mezi majitele firmy.

- *Rentabilita vlastního kapitálu* = zisk před zdaněním nebo po zdanění / vlastní kapitál.
- *Du Pontův pyramidový rozklad (rentabilita vlastního kapitálu)* =

²⁰ GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava: FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ PODNIKU. VŠE v Praze, Praha: Nakladatelství Oeconomica 2006. ISBN 80-245-1108-8. str. 133.

²¹ GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava: FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ PODNIKU. VŠE v Praze, Praha: Nakladatelství Oeconomica 2006. ISBN 80-245-1108-8. str.19 a 20.

= (čistý zisk / tržby) * (tržby / celková aktiva) * (celková aktiva / vlastní kapitál) =

= čistý zisk / vlastní kapitál.

= čisté ziskové rozpětí * obrat celkových aktiv * finanční páka.

- Rentabilita celkového kapitálu =

= zisk před zdaněním nebo po zdanění / celkový kapitál.

- Rentabilita tržeb = zisk před úroky a zdaněním nebo po zdanění / tržby.

- Ukazatel nákladovosti = náklady / tržby = 1 - zisk / tržby.

2. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží ke zjištění, **zda podnik efektivně a rychle dokáže využívat svůj majetek**. Měří se buď rychlostí obratu v počtu obrátek nebo dobou obratu většinou ve dnech.

- Rychlost obratu celkových aktiv = tržby / celková aktiva.

- Doba obratu aktiv = celková aktiva / denní tržby (tržby / 365).

Dále se používají ukazatele: obrat stálých aktiv, obrat oběžných aktiv, obrat zásob, pohledávek, finančního majetku a další. Vždy jsou v čitateli uvedeny tržby a ve jmenovateli hodnota dané veličiny. Výsledek je v počtu obrátek. Když chceme získat dobu obratu poměrujeme danou veličinu s denními tržbami. Např. zvýšení obratu zásob a tedy snížení doby obratu zásob je sice efektivnější, ale může se jednat o podkapitalizování, což je pro podnik nebezpečné.²²

3. Ukazatele likvidity

Pomocí těchto ukazatelů je **prošetřována platební schopnost podniku**. Cílem této analýzy je zjistit, zda je podnik schopen dostát svým závazkům řádně a včas. Rozeznáváme pojmy likvidity podniku a likvidnost majetku. Likvidita znamená schopnost podniku přeměnit svůj

²² GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava: FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ PODNIKU. VŠE v Praze, Praha: Nakladatelství Oeconomica 2006. ISBN 80-245-1108-8. str. 49.

majetek na peníze a uhradit své závazky včas. Likvidnost majetku znamená, jak je obtížné dané aktivum přeměnit na peníze.

Rozeznáváme likvidní prostředky:

- 1.stupně: finanční majetek,
 - 2.stupně: krátkodobé pohledávky,
 - 3.stupně: zásoby.²³
-
- Okamžitá neboli peněžní likvidita = finanční majetek / krátkodobá pasiva.
 - Pohotová likvidita = (krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / krátkodobá pasiva.
 - Bežná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobá pasiva.

(Oběžná aktiva = zásoby + krátkodobé pohledávky + finanční majetek.)

Ukazatele likvidity poskytují informaci, kolikrát pokryjí daná aktiva krátkodobá pasiva.

4. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti pomáhají podniku **analyzovat** podstupované finanční riziko, **finanční strukturu** a **finanční stabilitu**. „Finanční rizika vyplývají ze způsobu financování, protože každý dluh je riskantní.“²⁴

- Doba splácení dluhu = dluhy / (zisk po zdanění + odpisy).
- Ukazatel věřitelského rizika (zadluženost celkových aktiv) = celkové závazky / celková aktiva.

Doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika je *ukazatel vlastní kapitál* ku celkovým aktivům.

- Zadluženost vlastního kapitálu = cizí kapitál / vlastní kapitál.

²³ GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava: FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ PODNIKU. VŠE v Praze, Praha: Nakladatelství Oeconomica 2006. ISBN 80-245-1108-8. str. 62.

²⁴ GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava: FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ PODNIKU. VŠE v Praze, Praha: Nakladatelství Oeconomica 2006. ISBN 80-245-1108-8. str. 82.

5. Ostatní ukazatele

Mezi skupinu ostatních ukazatelů patří **ukazatele kapitálového trhu**. Jde o skupinu ukazatelů, které se podstatně liší od předchozích skupin. Předchozí ukazatele analyzují minulost, kdežto tato skupina je zaměřena na posouzení budoucnosti a slouží převážně investorům k rozhodování. Vychází z údajů kapitálového trhu, ale domnívám se, že první dva ukazatele lze zobecnit i na společnosti, které nejsou obchodovány na burze.

- Výplatní poměr = dividenda na jednu akcii / zisk po zdanění na jednu akcii.

Doplňkem k výplatnímu poměru je *aktivační poměr* = 1 – výplatní poměr.

- Dividendový výnos = dividenda na jednu akcii / tržní cena akcie.
- Procentní výnos z akcie = dividenda na jednu akcii / jmenovitá hodnota akcie.

Investory zajímá kromě vyplácených dividend i *kapitálový výnos* = tržní cena akcie / zisk po zdanění na jednu akcii.

1.1.3.12 *Analýza bodu zvratu*

Tato analýza má velký význam. Ke stanovení bodu zvratu je důležité rozdělení celkových nákladů dle závislosti na objemu výroby na variabilní a fixní část. Variabilní náklady rostou s objemem výroby, naproti tomu náklady fixní jsou na objemu produkce zcela nezávislé a jsou tedy neměnné. Firma by musela fixní náklady vynaložit, i kdyby nevyráběla nebo neposkytovala služby. **Cílem analýzy bodu zvratu** je zjistit, **od jakého objemu výroby začínají být produkty ziskové**. Bod zvratu je objem výroby, při kterém se výnosy rovnají celkovým nákladům. Analýza má smysl, když firma vyrábí, jak jeden druh výrobku, tak výrobky různých druhů. Pokud firma vyrábí vícero produktů, prostřednictvím této analýzy zjistí, který z jejích výrobků přispívá k zisku nejvíce. Tato analýza je tedy účinným pomocníkem při řízení jejího portfolia produktů.

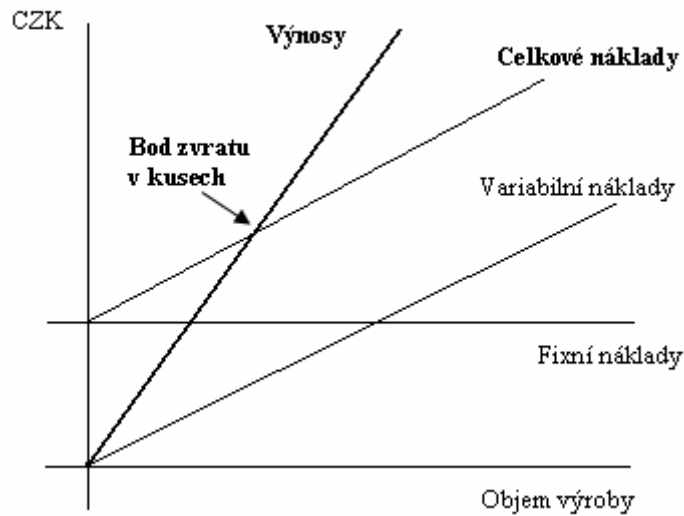
- Celkové náklady =
= fixní náklady + (variabilní náklady na jednotku produkce x objem produkce).

- Výnosy = cena produktu x objem výroby prodaných výrobků.
- Zisk (kladný rozdíl) nebo ztráta (záporný rozdíl) = výnosy – celkové náklady.
- Příspěvek k tržbám (na úhradu fixních nákladů a zisku) =
= cena produktu – variabilní náklady na jednotku.
- **Bod zvratu v případě výroby jednoho výrobku (v počtu kusů)** =
= fixní náklady / (cena produktu – variabilní náklady na jednotku).

Výpočet bodu zvratu u firmy, která vyrábí různorodé výrobky není tak jednoduchý jako v případě firmy vyrábějící jeden druh výrobku. Bod zvratu nelze počítat v počtu kusů, jelikož jednotlivé výrobky v sortimentu firmy mají většinou stanovenou rozdílnou cenu a variabilní náklady se též liší. Proto je nutné bod zvratu počítat v peněžních jednotkách, tzn. v tržbách a spočítat jej jako vážený průměr příspěvků k tržbám.

- **Bod zvratu u různorodé výroby (v peněžních jednotkách)** =
= fixní náklady / [(cena prvního výrobku - variabilní náklad na první výrobek) * podíl tržeb prvního výrobku na celkových tržbách + (cena n-tého výrobku - variabilní náklad na n-tý výrobek) * podíl tržeb n-tého výrobku na celkových tržbách].

Obrázek 3 Bod zvratu



1.1.3.13 Podnikatelská rizika

„Podnikatelské riziko můžeme definovat jako možnost, že dosažené výsledky podnikání se budou příznivě či nepříznivě odchylovat od předpokládaných výsledků.“²⁵ Rizika lze tedy charakterizovat spíše jako **negativní stránky podnikání**, proti kterým by se firma měla účinně bránit, tzn. snažit se rizika eliminovat na nejnižší možnou míru.

Podnikatelské riziko může mít povahu buď objektivního či subjektivního charakteru. **Objektivní riziko je nezávislé na činnosti firmy.** Takovým rizikem může být např. změna politické situace v zemi. Firma takové riziko nemůže ovlivnit, ani ošetřit. Naproti tomu **subjektivní riziko vychází právě z její činnosti** a firma může **tato rizika minimalizovat.** Firma by měla vytvářet účinná preventivní opatření proti vzniku nenadálé rizikové události.

²⁵ VALACH, Josef a kolektiv: FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU. Praha: EKOPRESS, s. r. o. 1999. ISBN 80-86119-21-1. str. 59.

Firma by měla ošetřit následující rizika:

- a. **Smluvní vztahy, porušení smluvních závazků.** Firma by měla chránit svůj majetek, proto by měla dobře ošetřovat smluvní vztahy. Prevencí může být ve smluvním ujednání stanovená pokuta.
- b. **Bezpečnost práce na pracovišti** apod.
- c. **Ochrana intelektuálního vlastnictví a ochrana dobrého jména společnosti.**
- d. **Násilné vniknutí do objektu.** Týká se zabezpečení objektů a využití různých druhů pojištění.
- e. **Ztráta dat.** Účinnou prevencí je pravidelné zálohování dat.
- f. **Ochrana proti nesprávným strategickým rozhodnutím z důvodu nedostatku informací či aplikace nesprávné investiční strategie.** Tato oblast bývá ošetřována ve velkých společnostech.²⁶

1.1.3.14 *Kontrola*

„Zavedení kontrolního systému je důležité nejen pro samotného podnikatele, ale v případě, že potřebuje cizí kapitál, je jeho realizace a popis v podnikatelském projektu naprosto nutný, aby byl celý projekt brán vážně.“²⁷

Oblasti, na které by měla být kontrola zaměřena, jsou jak **kontrola prodejních výsledků**, tak **marketingu a jeho účinnosti**, ale také **finanční stránky podnikání a účetnictví**.

„K účinné kontrole všech částí je především nutno dostatečně detailní a specifické záznamy a vytvořit tak prostor pro reakci směřující k nápravě.“²⁸

²⁶ Informace o konkrétních druzích rizik byly čerpány z rozhovoru: BRIXI, Eva, odpovídal NOVOTNÝ, Ivan, obchodní ředitel společnosti Consulting České spořitelny, a. s.: ZÁLEŽÍ NA MAJITELI FIRMY, KTERÁ RIZIKA BUDE IGNOROVAT A KTERÁ NE, *PROSPERITA, číslo 8-2006, vydavatel RIX, s. r. o., str. 26. ISSN 1213-649.*

²⁷ KOVÁŘ, František, VEBER, Jaromír a kolektiv: MODERNÍ PŘÍSTUPY SOUDOBÉHO MANAGEMENTU. *Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje 1996. ISBN 80-901730-7-1. str. 88.*

Součástí kontrolního systému jsou i **kontrola kvality** a **environmentální aspekty podnikání**. Kvalitativní, bezpečnostní a environmentální aspekty respektované v podnikání jsou dnes součástí úspěchu každé firmy. Pro některé firmy se tyto aspekty stávají i konkurenční výhodou. I když stále existují firmy, které se snaží obcházet, jak normy právní, tak mezinárodní normy ISO a kvalitu tak „ošidit“. Důvodem bývá prodej výrobků či poskytování služeb za nižší „konkurenceschopnější“ ceny. Následkem takového chování může být nejen negativní vliv na zákazníka, kterému výrobek může způsobit škodu, jak materiální, tak újmu na zdraví, ale také negativní vliv na další působení firmy na trhu, jelikož takovéto jednání má většinou za následek špatnou pověst podniku a odliv zákazníků. Kromě zákonných povinností, by měla firma dodržovat i normy ISO 9001, který je systémem managementu kvality. Osvědčením, že firma dodržuje tyto normy, jsou certifikáty systémů jakosti, které většinou požadují i zákazníci, aby si ověřili přístup firmy ke kvalitě.

Problém představují i ekologické aspekty podnikání, zejména se tato otázka týká likvidace odpadů, emise škodlivých látek do ovzduší či vypouštění nebezpečných látek do vod. Tady opět kromě zákonných úprav a požadavků, působí normy ISO 14 001, jež jsou normami upravující systém environmentálního managementu.

Firma by tedy měla do všech svých každodenních činností implementovat kvalitativní a ekologické požadavky, popřípadě prezentovat svůj kladný přístup ke kvalitě a k životnímu prostředí i navenek směrem k veřejnosti.

1.1.3.15 Přílohy

Nedílnou součástí podnikatelského plánu jsou přílohy. Tato část by měla obsahovat např. výpis z OR, popřípadě životopisy, které ovšem nejsou nutností. Opět rozsáhlost přílohy závisí na tom, pro jaké účely je podnikatelský plán sestavován a také co subjekt, kterému je podnikatelský plán určen, vyžaduje.

²⁸ KOVÁŘ, František, VEBER, Jaromír a kolektiv: MODERNÍ PŘÍSTUPY SOUDOBÉHO MANAGEMENTU. *Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje 1996. ISBN 80-901730-7-1. str. 89.*

1.2 *Shrnutí kapitoly*

Podnikatelský plán představuje jakýsi „itinerář“, který podnikateli říká, čeho chce dosáhnout v budoucím období a co dělat v určitém časovém období v budoucnosti, aby dospěl k tomuto stanovenému cíli. **Slouží** podnikateli **pro řízení a uspořádání firmy**. Bývá vypracováván jak pro interní účely, tak externí. Podnikatelský plán vypracovává podnikatel, když potřebuje poskytnout informace subjektům, které chtějí analyzovat záměry firmy a dle této analýzy se rozhodovat. Těmito subjekty mohou být např. potenciální investoři. Dále bývá podnikatelský plán vypracováván při založení podniku nebo při potřebě uskutečnit změnu. Při tvorbě podnikatelského plánu je třeba vždy dbát určitých pravidel. Podnikatelský plán by měl být stručný, srozumitelný, logický, pravdivý, reálný a číselně podložený.

Struktura podnikatelského plánu se odvíjí nejen od velikosti podniku, ale také od investiční náročnosti projektu. V případě menších podniků, které poskytují služby, je vhodná a obvyklejší struktura podnikatelského plánu v následujícím členění: charakteristika firmy; definice poslání, cílů a strategie firmy; produkty a služby; průzkum trhu; zákazníci firmy; prostředí firmy; SWOT analýza; marketingový plán; organizační záležitosti; finanční plán; finanční analýza; podnikatelská rizika; kontrola a přílohy.

Východiskem sestavení podnikatelského plánu je **charakteristika firmy**, která zahrnuje základní údaje o podniku, organizační strukturu, popis služeb a výrobků, které prodává, zda je při prodeji úspěšný, tzn. jakých dosáhl efektů a podnikatel by měl provést hodnocení minulosti podniku. Dalším krokem je **definice poslání, cílů a strategie**. Předpokladem pro správnou definici poslání je přesná definice oboru a odvětví, ve kterém firma podniká. Poslání musí odpovídat podnikatelovým znalostem a dovednostem. Strategie a cíle podniku by měly vycházet z provedených následných analýz, zejména z analýzy SWOT, která pomáhá firmě odhalit její silné a slabé stránky a identifikovat hrozby a příležitosti. Další částí bývá **charakteristika poskytovaných služeb** a produktů. Poté následuje **průzkum trhu**, ve kterém podnikatel nebo „pověřená osoba“ sbírá dostatečné množství kvalitních informací o zákaznících. Na základě získaných informací podnikatel provede analýzu a **definuje celkový trh**, který **segmentuje** a **stanoví cílový segment**, kterému bude poskytovat své služby. Poté

následuje **analýza externího a interního prostředí**. V externím prostředí je nutné zaměřit se na **makroekonomické, politicko-právní, technologické a sociálně-kulturní** faktory. Dále musí podnikatel provést **analýzu odvětví a analýzu konkurenčního prostředí**. V **interním prostředí** pak podnikatel **prošetřuje zdroje**, které má k dispozici. Sumarizací předchozích částí je **SWOT analýza**. Další částí je marketingový plán, ve které firma sestavuje marketingový mix složený z produktu, distribuce, cenové politiky a komunikačního mixu. Následuje část „Organizační záležitosti“, kde by se měl podnikatel věnovat mimo jiné časovému harmonogramu. Dalším krokem je převedení předchozích částí do číselné podoby, tedy **sestavení finančního plánu**. Součástí finančního plánu je sestavení potřebných rozpočtů a finančních výkazů, mezi které patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz o peněžních tocích. Další částí podnikatelského plánu je **finanční analýza**. Nejznámější a zároveň nejpoužívanější metodou finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Patříčnou pozornost je třeba věnovat i podnikatelským rizikům, kontrolním činnostem, kvalitě a environmentálním aspektům. Nedílnou součástí podnikatelského plánu jsou přílohy, do kterých podnikatel vkládá např. oprávnění k podnikání, udělené certifikace, technickou dokumentaci výrobků, podklady z průzkumu trhu, finanční výkazy, apod.

2 Charakteristika objektu

2.1 Charakteristika společnosti TriNet CZ, s. r. o.

2.1.1 Základní údaje o společnosti²⁹

Název organizace: TriNet CZ, s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČ: 27134989

Sídlo: Příbram, Hálkova 57, PSČ 261 01

Základní jmění: 200 tis. CZK

Předmět podnikání společnosti uvedený ve výpisu z obchodního rejstříku:

- „specializovaný maloobchod,
- zpracování dat, služby databank, správa sítí,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení“³⁰.

²⁹ Základní údaje o společnosti byly získány z výpisu z Obchodního rejstříku společnosti TriNet CZ, s.r.o., a to z webových stránek Ministerstva spravedlnosti České republiky. Elektronická verze Obchodního rejstříku a Sbírký listin. Staženo dne 8. 6. 2007 z <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index>.

³⁰ Údaje byly získány z výpisu z Obchodního rejstříku společnosti TriNet CZ, s. r. o., a to z webových stránek Ministerstva spravedlnosti České republiky. Elektronická verze Obchodního rejstříku a Sbírký listin. Staženo dne 8. 6. 2007 z <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index>.

2.1.2 Historie společnosti ³¹

V roce 2004 se rozhodlo pět společníků podnikat a založit společnost. **Představa společníků** byla taková, že budou poskytovat **služby v oblasti IT** a **specializovat** se budou na **oblast strukturovaných kabeláží**. Nepředpokládali, že zakázky budou kapitálově náročné, proto jako nejvhodnější formu společnosti shledali společnost s ručením omezeným, jejíž minimální výše základního kapitálu činí 200 tis. CZK, a to dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku ze dne 5. listopadu 1991, ve znění pozdějších předpisů.

Společnost TriNet CZ, s. r. o. vznikla dne 17. března 2004, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku. Zakládajícím dokumentem společnosti je společenská smlouva, která byla sepsána za účasti notáře a právního zástupce dne 23. 2. 2004. Podpisy všech společníků na společenské smlouvě byly notářsky ověřeny.

Společenská smlouva upravuje mimo jiné práva a povinnosti společníků. Společenskou smlouvou je též ustanoven statutární orgán společnosti a jeho pravomoci. Statutárním orgánem společnosti je její jednatel, který je dle společenské smlouvy oprávněn jednat za společnost samostatně. Činí tak, že k napsanému či vytištěnému obchodnímu názvu připojí svůj podpis. Jednatel společnosti je jeden ze společníků firmy, který je odpovědný za celý chod organizace. Jednatel firmy dále obstarává obchodní činnost, tzn. sjednává obchodní kontrakty. Pod jeho kompetence spadá i účetní a daňová oblast. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která je jednatelem svolávána jednou ročně. V roce 2005 došlo k odkupu podílu pátého společníka zbývajících společníky a to rovným dílem. Nyní tedy firmu vlastní čtyři společníci. Obchodní podíl každého z nich činí 25%. Všichni společníci fungují též ve společnosti jako pracovníci, tj. vykonávají předmět podnikání firmy. Jsou kvalifikovaní a zkušení ve svém oboru. Všichni pracují v oboru informačních technologií více než 15 let. Právní oblast obstarává externí pracovnice, kterou firma najímá, když je její činnost zapotřebí.

³¹ Informace byly čerpány z materiálů firmy TriNet CZ, s. r. o. a z informací uveřejněných na internetových stránkách společnosti www.trinetcz.com ze dne 9. 11. 2007.

Společnost byla též do 30 dnů od svého vzniku zaregistrována k placení příslušných daní u finančního úřadu, a to k placení daně z příjmů právnických osob, jejímž se stala poplatníkem. Jednatel dále požádal o zápis do rejstříku plátců DPH a podal příslušnou přihlášku k registraci daně. Registrovaným plátcem DPH se stala dobrovolně dnem účinnosti uvedeným na osvědčení o registraci. Společnost je povinna DPH vyúčtovávat měsíčně. Firma nevlastní nemovitost ani firemní automobil, ani neprodává výrobky, které by podléhaly spotřební daní, proto nebylo třeba se registrovat ke spotřební dani, k dani z nemovitosti ani k dani silniční.

Společnost nevytvořila při svém vzniku rezervní fond. Vytvořila jej ve výši 20 tis. CZK až v roce 2006 poté, co v roce 2005 dosáhla zisku. Společnost vede podvojný účetnictví dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 12. prosince 1991, ve znění pozdějších předpisů.

Společnost ručí za závazky celým svým majetkem a její společníci ručí pouze do výše svých nesplacených vkladů.³² Vklady společníků byly splaceny v plné výši při založení společnosti a složeny na účet u tuzemského bankovního ústavu GE Money Bank, a. s.

Vzhledem k povaze služeb, které firma poskytuje, nemá firma stálou provozovnu.

Firma TriNet CZ, s. r. o. tedy působí na trhu tři roky. Nestojí za ní žádná dlouhá historie či tradice. Firma si teprve staví základy a buduje své postavení na trhu. Snaží se svým zákazníkům nabídnout kvalitní služby v podobě komplexního řešení dle požadavků zákazníka. Má všechny potřebné certifikace k poskytování služeb v oblasti strukturovaných kabeláží. Hned od počátku svého vzniku firma TriNet CZ, s. r. o. navázala spolupráci s klíčovými partnery, kterými jsou certifikovaný partner LYNX Cabling System a Solarix Cabling System. Certifikovaný partner LYNX Cabling System je autorizovaný pro návrh a instalaci strukturované kabeláže s komplexní systémovou a komponentovou zárukou 15ti let a certifikovaný partner Solarix Cabling System je autorizovaný pro návrh a instalaci strukturované kabeláže s komplexní systémovou a komponentovou zárukou 20ti let.

³² Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991, ve znění pozdějších předpisů, §106, odstavec 1 a 2.

Certifikaci LYNX Cabling System firma získala 21. 9. 2004. 13. 12. 2005 byl společností prodloužen certifikát Solarix Cabling System.

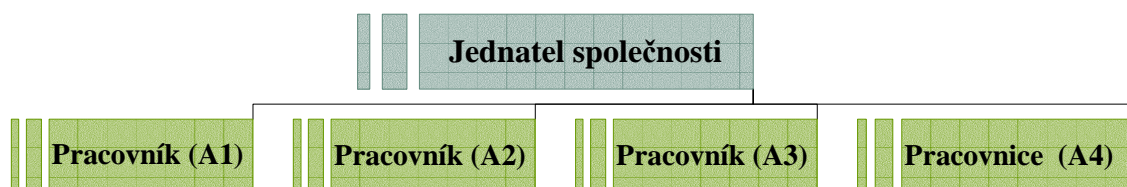
Důležitým okamžikem ve fungování společnosti je umístění společnosti TriNet CZ, s. r. o. mezi 100 největšími odběrateli firmy Levi International, a. s. v roce 2004. Firma Levi International, a. s. je hlavním dodavatelem PC a síťových komponent firmy TriNet CZ, s. r. o. Jejimi dalšími dodavateli jsou firmy T.S. Bohemia, s. r. o., TN Trade, spol. s r.o. a Intelek, spol. s r.o. Společnost T.S. Bohemia, s. r. o. dodává firmě PC komponenty, firma TN Trade, spol. s r.o. dodává chlazení, rámečky, tuning a firma Intelek, spol. s r.o. je dodavatelem síťových komponentů.

2.1.3 Organizační struktura

Ve firmě neexistuje vnitřní dokument, ve kterém by byla deklarována formalizovaná organizační struktura společnosti. Jediným formálním dokumentem takového charakteru je společenská smlouva³³, která byla sepsána při vzniku společnosti a ve které jsou definovány práva a povinnosti společníků a kompetence jednatele společnosti.

Organizační strukturu společnosti lze posuzovat ze dvou hledisek. Pokud se jedná o rutinní záležitosti, je její organizační struktura plochá s centralizovaným řízením (obrázek 4). Všichni pracovníci jsou podřízeni přímo jednatele společnosti.

Obrázek 4 Organizační struktura firmy TriNet CZ, s. r. o.



³³ viz kapitola 2.1.2 Historie společnosti

Z druhého hlediska lze organizační strukturu společnosti nazvat pružnou. Firma působí v dynamickém prostředí a její organizační struktura je vždy přizpůsobena konkrétní získané zakázce.

2.1.4 Charakteristika poskytovaných služeb³⁴

Společnost TriNet CZ, s. r. o. poskytuje služby v oblasti počítačových sítí a její pozornost je zaměřena spíše na firemní klientelu. Společnost využívá při instalacích moderních technologií standardu EIA/TIA 568³⁵. Firma dodává komplexní systém, a to dle požadavků zákazníka ve standardní kategorii 5³⁶ nebo ve vyšší třídě kategorie 6.

- **Solarix** je systém české výroby v provedení UTP/STP³⁷ pro kategorii 5 i kategorii 6. Celý systém je možné přizpůsobit individuálním potřebám zákazníka, protože jeho součástí je více typů zásuvek a patch panelů v různých provedeních.
- **RiT** je systém pro náročnější uživatele, který umožňuje vzdálenou správu patch panelů. Obsahuje velké množství komponent, které umožňují obrovskou variabilitu instalací.
- **LYNX Cabling System** je systémem pro strukturované kabeláže v provedení UTP/STP pro kategorii 5 i kategorii 6. Celý systém lze taktéž velmi dobře přizpůsobit potřebám zákazníka.
- **Signamax** je komplexním systémem, který obsahuje i aktivní prvky³⁸.

³⁴ Údaje byly čerpány z internetových stránek společnosti TriNet CZ, s. r. o. Staženo dne 8. 11. 2007 z <http://www.trinetcz.com/index2.html>.

³⁵ PUŽMANOVÁ, Rita (25. 6. 2002): EIA/TIA 568 A UTP CAT 6 V CENTRU ZÁJMU. Staženo dne 12.11.2007 z <http://www.lupa.cz/clanky/eiatia-568-a-utp-cat-6-v-centru-zajmu/>. Jedná se o standard, který se zabývá doporučenými metodami pro budování a instalaci kabeláže. „Specifikace EIA/TIA 568 (Electronics Industries Association / Telecommunications Industry Association) vymezuje telekomunikační kabeláž používanou v komerčním prostředí.“

³⁶ Kategorie strukturovaných kabeláží jsou popsány v kapitole 3.1.5.1.1 Analýza makroprostředí.

³⁷ Jedná se o metalickou kabeláž. UTP je zkratka počátečních písmen anglických slov Unshield Twisted Pair, které v překladu znamená nestíněná kroucená dvoulinka. STP je zkratka počátečních písmen slov Shield Twisted Pair, které v překladu znamená stíněná kroucená dvoulinka. Stíněná kabeláž je odolnější proti okolním vlivům.

Firma dále dodává interiérové prvky³⁹ Solarix, Lynx a Lexel, které jsou nezbytnou součástí komplexního řešení počítačových sítí.

Společnost TriNet CZ, s. r. o. je schopna dodat HW dle požadavků zákazníka. Dodává také aktivní prvky renomovaných výrobců. Firma dále provádí instalace file serverů podnikových sítí, poštovních serverů a web serverů. Firma poskytuje na všechny komponenty prodlouženou záruku 10 let a na aktivní prvky 5 let.

2.1.5 Realizované projekty⁴⁰

V jednotlivých letech byly firmou realizovány následující projekty:

A. Rok 2004:

- V OA Příbram byla vybudována jedna síť se 34 přípojnými místy.
- Pro SVJ Rožmitál pod Třemšínem byla vybudována počítačová síť s 8 přípojnými místy.
- Ve společnosti Current s. r. o. byla instalována kompletní LAN⁴¹.
- Do OA Příbram bylo dodáno kompletní vybavení počítačové učebny.
- Do ZŠ Rožmitál pod Třemšínem byl dodán PC pro učebnu s IA tabulí.
- Do ZŠ Rožmitál pod Třemšínem bylo dodáno 7 kusů PC.

B. Rok 2005:

- Do OA Příbram bylo dodáno kompletní vybavení jedné počítačové učebny.

³⁸ Mezi aktivní síťové prvky patří např. switch a router. Switch v překladu znamená přepínač a v lokální síti propojuje její segmenty (počítače). Router znamená v překladu směrovač. Slouží ke spojení dvou sítí a přenosu dat mezi nimi.

³⁹ Interiérové prvky patří mezi designové prvky strukturovaných kabeláží.

⁴⁰ Údaje byly čerpány z internetových stránek společnosti TriNet CZ, s. r. o. Staženo dne 9. 11. 2007 z <http://www.trinetcz.com/index2.html>.

⁴¹ LAN je zkratkou počátečních písmen anglických slov Local Area Network. Jedná se o lokální počítačovou síť.

- V OA Příbram byla provedena instalace kompletní LAN.

C. Rok 2006:

- Byl dodán kamerový systém pro OA Příbram.
- Byly dodány PC pro ZŠ Rožmitál pod Třemšínem.
- Firmě Kovostroj PB s. r. o. bylo dodáno PC.
- Byla provedena strukturovaná kabeláž ve firmě Kovostroj PB s. r. o.
- Byly dodány PC pro OA Příbram.

2.1.6 Finanční výsledky

2.1.6.1 Základní ekonomické charakteristiky⁴²

a. Rok 2004:

- *Bilanční suma:* 210 tis. CZK
- *Vlastní kapitál:* 168 tis. CZK
- *Tržby společnosti:* 1 458 tis. CZK
- *Náklady:* 1 449 tis. CZK
- *Hospodářský výsledek po zdanění:* -31,6 tis. CZK
- *Podíl variabilních nákladů na celkových nákladech:* 88,65%
- *Podíl fixních nákladů na celkových nákladech:* 11,35%

b. Rok 2005:

- *Bilanční suma:* 321 tis. CZK
- *Vlastní kapitál:* 294 tis. CZK

⁴² Ekonomické charakteristiky byly čerpány z finančních výkazů společnosti TriNet CZ, s. r. o.

- *Tržby společnosti:* 1 569 tis. CZK
- *Náklady:* 1 387 tis. CZK
- *Zisk po zdanění:* 125 tis. CZK
- *Podíl variabilních nákladů na celkových nákladech:* 89,91%
- *Podíl fixních nákladů na celkových nákladech:* 10,09%

c. Rok 2006:

- *Bilanční suma:* 254 tis. CZK
- *Vlastní kapitál:* 238 tis. CZK
- *Tržby společnosti:* 1 256 tis. CZK
- *Náklady:* 1 026 tis. CZK
- *Zisk po zdanění:* 28,7 tis. CZK
- *Podíl variabilních nákladů na celkových nákladech:* 95,77%
- *Podíl fixních nákladů na celkových nákladech:* 4,23%

2.1.6.2 *Finanční analýza*

Následující tabulka ukazuje finanční analýzu poměrovými ukazateli.

Tabulka 2 Finanční analýza firmy TriNet CZ, s. r. o.

Ukazatel	Hodnota		
	Rok		
	2004	2005	2006
Ukazatele rentability			
Rentabilita celkového kapitálu (použit čistý zisk)	-15,05%	38,94%	11,30%
Rentabilita vlastního kapitálu (použit čistý zisk)	-18,81%	42,52%	12,06%
Finanční páka	1,25	1,09	1,07
Rentabilita tržeb (čisté ziskové rozpětí)	-2,17%	7,97%	2,29%
Ukazatel nákladovosti	102,17%	92,03%	97,71%
Ukazatele zadluženosti			
Zadluženost celkových aktiv (věřitelské riziko)	20,00%	8,41%	6,30%
Zadluženost vlastního kapitálu	25,00%	9,18%	6,72%
Ostatní ukazatele			
Výplatní poměr (vyplacené podíly na zisku/čistý zisk)	-	83%	-
Aktivační poměr	-	0,2	-

2.1.7 Zhodnocení vývoje společnosti

Jak je vidět z uvedených ekonomických charakteristik a z finanční analýzy, **nevykazuje společnost příliš dobré výsledky**. V prvním roce vykázala společnost ztrátu. V druhém a třetím roce fungování dosáhla sice zisku, ale jeho výše nebyla závratná. Firma vykazuje příliš vysoké náklady. **Management společnosti nevyhledává dostatek obchodních příležitostí**.

Z výše uvedeného vyplývá, že je třeba přistoupit k definici nové vize a strategie. Podkladem pro rozhodování společnosti, zda činnost ukončit, bude nový podnikatelský plán.

2.2 Shrnutí kapitoly

Firma **TriNet CZ, s. r. o. vznikla v roce 2004**. Sídli v Příbrami a vlastní ji čtyři společníci. Jeden ze společníků vykonává funkci jednatele firmy. Tento je oprávněn za společnost jednat a podepisovat se samostatně. Firma TriNet CZ, s. r. o. **nabízí služby v oblasti počítačových**

sítí a zabývá se především instalacemi strukturovaných kabeláží. Všichni společníci firmy mají **dlouhodobé zkušenosti v oboru IT.** Firma se snaží svým zákazníkům nabídnout kvalitní služby v podobě komplexního řešení dle požadavků zákazníka. Má všechny **potřebné certifikace** k poskytování služeb v oblasti strukturovaných kabeláží. Certifikovanými partnery společnosti jsou LYNX Cabling System a Solarix Cabling System. Hlavním dodavatelem PC a síťových komponent firmy je společnost Levi International, a. s.

Společnost nevykazuje příliš dobré ekonomické výsledky, proto začali společníci zvažovat ukončení činnosti. Jako podklad pro rozhodnutí, zda firmu „zlikvidovat“ či pokračovat v činnosti, bude firmě a jejím společníkům sloužit vypracovaný podnikatelský plán.

3 Praktická aplikační část

3.1 Sestavení podnikatelského plánu firmy TriNet CZ, s.r.o.

3.1.1 Definice poslání, cílů a strategie firmy

Mise společnosti

Posláním společnosti je poskytování služeb v oblasti informačních technologií. Společnost **se zaměřuje na instalace strukturovaných kabeláží.**

V budoucím období bude firma nabízet instalace domácích sítí „LexCom Home“ a „LexCom DELTA8“ od firmy Schneider Electric CZ, s. r. o. do bytových jednotek, a to developerským společností, které prodávají byty konečnému zákazníkovi. Developerské společnosti tak zvýší svou konkurenceschopnost v rámci trhu rezidenčního bydlení.

Prioritou společnosti je spokojenost zákazníků, kteří mohou prostřednictvím svých pozitivních zkušeností s firmou šířit dobré jméno firmy.

Dlouhodobé a krátkodobé cíle společnosti

Krátkodobým cílem společnosti TriNet CZ, s. r. o. je **navázání strategické spolupráce s firmou Schneider Electric CZ, s. r. o.** a s jednou developerskou společností. Získání alespoň jedné větší zakázky v průběhu prvního čtvrtletí roku 2008. V roce 2008 by chtěla firma dosáhnout tržeb ve výši 8,7 mil. CZK. **Dlouhodobým cílem** firmy je **vejít ve známost, posilovat povědomí o firmě** a navázat spolupráci s dalšími developerskými společnostmi. V roce 2009 by chtěla firma dosáhnout tržeb ve výši 10,8 mil. CZK a v roce 2010 ve výši 13 mil. CZK.

Strategie společnosti

Dlouhodobou strategií firmy bude **poskytování vysoce kvalitních služeb** cenově spíše pod úrovní cen konkurentů.

3.1.2 Produkty a služby

Záměrem společnosti TriNet CZ, s. r. o. je **poskytovat služby spojené s instalacemi domácích sítí „LexCom Home“ a „LexCom DELTA8“ od firmy Schneider Electric CZ, s. r. o.** Tyto domácí sítě jsou určeny k rozvodu televizního, rozhlasového, telefonního a datového signálu a **patří mezi tzv. systémy inteligentního bydlení.** Dalšími takovými systémy jsou také např.:

- řízení vytápění pomocí programovatelného panelu,
- systém klimatizace ovládaný pomocí programovatelného panelu,
- ovládání osvětlení, a to v modernější provedení, kdy je pomocí jednoho tlačítka umožněno, jak úplné vypnutí či zapnutí světla, tak změna intenzity osvětlení,
- ovládání žaluzií a rolet pomocí tlačítka,
- různé druhy zabezpečovacích systémů, např. kamerový systém, při neoprávněném vstupu do objektu je spuštěn alarm nebo je systém napojen na centrální ochranu, která je upozorněna v případě neoprávněného vniku, identifikace osoby při zazvonění u zvonků,
- připojení počítače k internetu (rozvod strukturované kabeláže).⁴³

Komponenty systému tvoří následující prvky:

- a. univerzální zásuvka strukturované kabeláže,

⁴³ Údaje byly čerpány z článku ŠIMČÍK, Robert: INTELIGENTNÍ BYDLENÍ. Staženo dne 2. 7. 2007 z <http://www.atrium.cz/Technicke-novinky-54.html>.

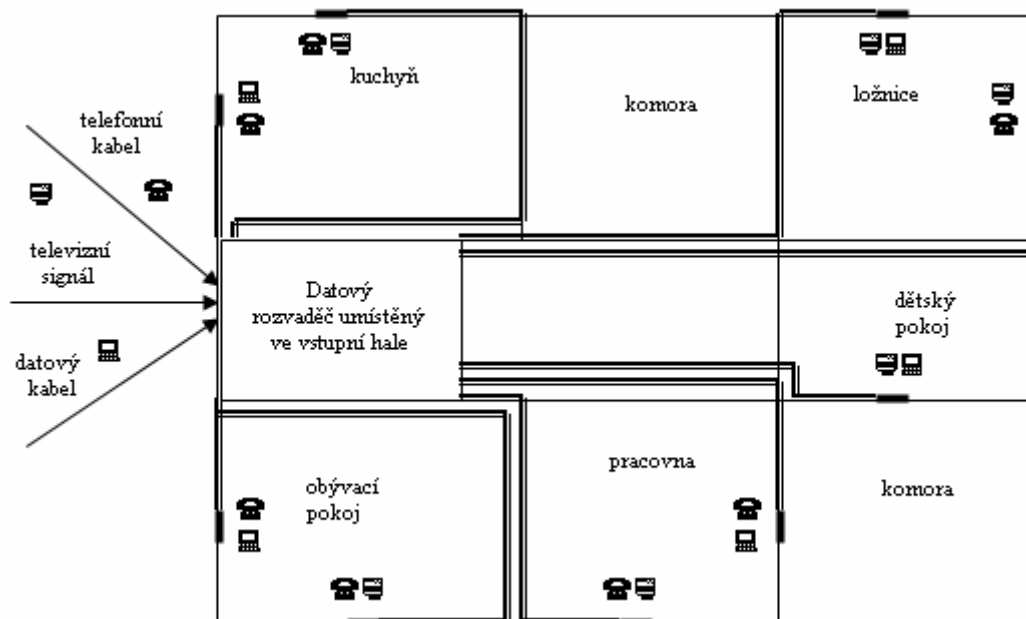
- b. čtyřpárové instalační kabely,
- c. tzv. distribuční centrum, neboli datový rozvaděč,
- d. propojovací kabely,
- e. univerzální propojovací moduly,
- f. rozvodný modul s osmi vývody,
- g. modul rozbočovače se čtyřmi datovými porty,
- h. anténní zesilovač pro čtyři televizní zásuvky.⁴⁴

Princip fungování domácích sítí „LexCom Home“ a „LexCom DELTA8“

Jedná se o rozvod telefonního, rozhlasového, datového a televizního signálu jedním kabelem přes datový rozvaděč po celé bytové jednotce či rodinném domě. Do rozvaděče je napojena televizní anténa, datová síť a telefonní kabel, které jsou přivedeny do bytové jednotky. V místnostech bytu jsou rozmístěny univerzální zásuvky s jedním nebo dvěma konektory. Počet zásuvek a jejich rozmístění závisí na zákazníkovi. Ke každému konektoru lze připojit pouze jeden přístroj. To znamená, že pokud bude potřebovat zákazník připojit v místnosti např. šest zařízení, je třeba umístit v místnosti tři zásuvky. Funkčnost zásuvek, respektive jednotlivých konektorů lze měnit. Změna se provádí prostřednictvím propojovacího kabelu v datovém rozvaděči. Jednotlivým zásuvkám jsou při instalaci přiřazována čísla, takže změna je velmi jednoduchá. Zatímco systém „LexCom DELTA8“ čítá 8 univerzálních datových zásuvek a je proto vhodný spíše k instalaci do bytových jednotek, systém „LexCom Home“ obsahuje až 40 univerzálních datových zásuvek a je vhodný k instalaci do rodinných domů.

⁴⁴ Údaje byly čerpány z reklamních materiálů společnosti Lexel-Electric, s. r. o., která měla v nabídce řešení v oblasti domácích sítí. V červnu 2004 však došlo k fúzi společností Schneider Electric CZ, s.r.o. a Lexel-Electric, s. r. o. Dle úplného výpisu z OR společnosti Schneider Electric CZ, s. r. o. je tato právním nástupcem společnosti Lexel-Electric, s. r. o. Společnost Schneider Electric CZ, s. r. o. tak rozšířila portfolio nabízených produktů. Schneider Electric CZ, s. r. o. Schneider Electric v České republice. Historie a současnost. Staženo dne 11. 10. 2007 z <http://www.schneider-electric.cz/firma/ceska-republika/historie-soucasnost.html>.

Obrázek 5 Znáornění možného řešení domácí sítě umístěné v bytové jednotce



Z obrázku 5 je patrné jak vedení kabelů z datového rozvaděče, tak rozmístění jednotlivých zásuvek v místnostech a nastavení jejich funkčnosti.

Konkurenční výhody systému

Ucelenost tohoto systému je dána kombinací všech komponent. Zákazník si může celou síť přizpůsobit jak z praktického hlediska, tak z estetického. Největší výhodou tohoto systému je **vysoká pružnost**. Zákazník si může v závislosti na svých potřebách **měnit** v datovém rozvaděči pouhým přepojením kabelu **funkci konektorů** v jednotlivých zásuvkách umístěných v místnostech bytové jednotky. **Síť lze tedy snadno a rychle přizpůsobit momentálním potřebám**. Systém je dále připravený pro přenos digitálního televizního signálu, IP telefonii⁴⁵ a širokopásmový internet⁴⁶. Lze vyhovět i zákazníkům, kteří jsou

⁴⁵ Jedná se o technologii, která umožňuje přenášet digitalizovaný hlas prostřednictvím počítačové sítě (VoIP - Voice over Internet Protocol).

nároční na design. Zásuvky mohou být dodány ve stejném provedení jako bytové vypínače a elektrické zásuvky UNICA, které též dodává společnost Schneider Electric CZ, s. r. o.

3.1.3 Průzkum trhu

Cílem průzkumu trhu je zjistit míru **znalostí konečných zákazníků o tzv. „inteligentním bydlení“** a také zjistit preference a **potřeby** potenciálních **zákazníků** v této oblasti. Výsledky šetření též poslouží k určení cílového segmentu.

Primárním zdrojem informací budou **výsledky dotazníkového šetření**. Motivace ke zpětné vazbě nebude podpořena žádnými pobídkami⁴⁷, proto bude zvolena velmi jednoduchá koncepce dotazníku⁴⁸, aby návratnost dotazníků byla co nejvyšší. Dotazník bude distribuován emailovou poštou nebo osobním předáním v celkovém počtu 70 kusů. Jako **sekundární zdroje** informací budou využity **především webové stránky Českého statistického úřadu**. Výsledky průzkumu trhu uvádím v následující kapitole.

3.1.4 Zákazníci firmy

Celkový trh

Firma TriNet CZ, s. r. o. bude instalovat domácí sítě v rámci tuzemského trhu. Zákazníky firmy mohou být, jak rezidenti (občané ČR), tak cizí státní příslušníci, kteří žijí v České republice. Produkt je určen pro zákazníky, kteří:

- již vlastní byt či rodinný dům,
- mají pronajatý byt či rodinný dům,

⁴⁶ Jedním z příkladů širokopásmového internetu je ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line). Jedná se o způsob připojení k internetu, který spočívá v asymetrickém přenosu dat. Rychlost přenosu směrem k uživateli (downstream) je vyšší než rychlost přenosu směrem od uživatele (upstream).

⁴⁷ Pobídkou je myšleno např. zařazení respondenta do slosování a získání výhry.

⁴⁸ Koncepce dotazníku pro konečné zákazníky je uvedena v příloze 2.

- chtějí si pořídit či pronajmout byt či rodinný dům.

Velikost zákaznického trhu je dána **celkovým počtem bytů v bytovém fondu ČR⁴⁹**, tzn. počtem bytových jednotek jak v bytových domech, tak v rodinných domech.

Dle výsledků sčítání lidu v roce 2001 činil v témže roce **celkový počet bytů** v bytovém fondu České republiky **4 366 293**, z toho **trvale obydlených bytů** bylo **3 827 678** a neobydlených⁵⁰ bytů 538 615.⁵¹ V trvale obydlených bytech bylo celkem 10 309 815 obytných místností a celková obytná plocha v těchto bytech činila 187 880 m².⁵² Dynamiku trhu potom lze charakterizovat růstem, respektive poklesem bytové výstavby.⁵³

Segmentace trhu

Trh (zákazníci firmy: občané-fyzické osoby) bude segmentován dle následujících kritérií:

- **pohlaví:** *ženy;* *muži*
- **věk:** *18-24;* *25-34;* *35-44;* *45-54;* *55 a více*
- **zaměstnání:** *student; soukromý sektor; veřejný sektor; nezaměstnaný; důchodce*

⁴⁹ Nemám k dispozici informace o tom, v kolika bytech je síť již nainstalována, proto uvažuji, že celkovým trhem je celkový počet bytů v ČR.

⁵⁰ Byty, které jsou označeny jako neobydlené, jsou byty, ve kterých není trvale přihlášena žádná osoba. Neobydlené byty jsou buď byty určené k rekreaci, byty obydlené přechodně nebo byty, které nejsou způsobilé k bydlení. Český statistický úřad. Neobydlené byty. Staženo dne 12. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2002edicniplan.nsf/publ/41n1-02-2001>.

⁵¹ Český statistický úřad. Struktura bytového fondu. Vývoj bytového fondu. Staženo dne 12. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/p/4112-03>.

⁵² Český statistický úřad. Demografická příručka 2006. Domovní a bytový fond dle výsledků sčítání lidu v letech 1950-2001. Staženo dne 12.9.2007 z <http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/p/4112-03>.

⁵³ více v kapitole 3.1.5.1.2 Analýza mikroprostředí

Výsledky dotazníkového šetření

Jelikož se vrátilo zpět 55 vyplněných dotazníků z celkového počtu 70ti distribuovaných, činila dosažená návratnost 78,57%. Kompletní výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v příloze 3.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že **znalosti systémů „inteligentního bydlení“ jsou značné** a to ve všech věkových kategoriích, ať se jedná o muže či o ženy pracující v kterékoli sféře. 94,55% dotázaných zná tyto systémy. Domácí síť „LexCom Home“ zná 23,08% z lidí, kteří odpověděli na tuto otázku kladně. Nejvíce známé jsou zabezpečovací systémy a systémy vytápění. Zná je 92,31% respondentů.

Vybavenost stávajícího bydlení respondentů některým ze systémů však pokulhává. 83,64% odpovědělo, že mají vybaven byt či rodinný dům některým ze systémů. Nejvíce lidí má doma připojení k internetu, a to 73,91% z těch, co odpovědělo kladně. Domácí „LexCom Home“ má doma 4,35% z kladných odpovědí.

94,55% respondentů odpovědělo, že by si při pořizování bydlení přálo doma některý ze systémů inteligentního bydlení. Přitom nejžádanější je vytápění řízené pomocí panelu a zabezpečovací systémy. Co se týká domácí sítě „LexCom Home“ i zde je určitý prostor, jelikož 36,54% si přeje mít doma tuto síť nainstalovanou.

Z výsledků je patrné, že lidé **tento systém moc neznají**. Firma Schneider Electric CZ, s. r. o. by měla systému „udělat reklamu“, aby vešel do povědomí lidí. Prostor pro instalaci této sítě zcela jistě na trhu je. Pozitivní také je, že výsledky dotazníkového šetření ukazují, že **lidé pocítují potřebu své bydlení zkvalitnit**.

Cílový segment

Dotazníkové šetření ukázalo, že respondenti, kteří odpověděli, že by si při pořízení nemovitosti koupili domácí síť „LexCom Home“ jsou ženy a muži ve věku 25-44 let ze soukromého sektoru. U mladých lidí je předpoklad, že převážně bydlí s rodiči a teprve se chystají pořídit si vlastní bydlení. Lidé v soukromém sektoru vydělávají více, protože

průměrná mzda ve veřejném sektoru činila v loňském roce 95% průměrné mzdy v soukromém sektoru.⁵⁴ Cílovým segmentem firmy tedy budou „ženy a muži ve věku 25-44 ze soukromého sektoru“, tzn. **mladí lidé toužící po kvalitě a „luxusu“**.⁵⁵

3.1.5 Prostředí firmy

3.1.5.1 Analýza externího prostředí

3.1.5.1.1 Analýza makroprostředí

PEST analýza

Makroekonomické vlivy

Firma TriNet CZ, s. r. o. bude působit na lokálním trhu České republiky, proto je nutné zhodnotit makroekonomický vývoj ČR, zjistit faktory, které ovlivňují její fungování, zaměřit se na makroekonomickou predikci a zjistit její příznivost pro vývoj společnosti či možné obtíže vyplývající z nepříznivého vývoje.

Ekonomický vývoj ČR

Česká republika zaznamenává od roku 1999 ekonomický růst, i když v letech 2001, 2002 a 2006 došlo ke zpomalení tohoto tempa. Reálný růst HDP činil v roce 2006 6,4%.⁵⁶

Co se týká míry inflace, nedá se říci, že by měla více než dva po sobě jdoucí roky klesající či vzestupnou tendenci. Po většinu devadesátých let minulého století se pohybovala okolo 9%, ale již v roce 1999 byla snížena na 2,1%. Svého minima dosáhla v roce 2003, kdy byla vykázána na úrovni 0,1%. Ale již v roce 2004 se zvýšila na 2,8%, v roce 2005 poklesla na

⁵⁴ SCHLANGER, Jiří: PLATY V PŘÍŠTÍM ROCE – NERADOSTNÉ VYHLÍDKY. Staženo dne 2. 12. 2007 z http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/09_2007/6.html.

⁵⁵ Neexistují statistiky např. počet bytů, ve kterých bydlí lidé v této věkové skupině nebo kolik nových bytů kupují lidé v této věkové skupině. Celkovým počtem obyvatel ČR a počtem obyvatel v cílovém segmentu se zabývám v kapitole 3.1.5.1.1 Analýza makroprostředí.

⁵⁶ Český statistický úřad. Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele. Staženo dne 2. 8. 2007 z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/05901033.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/05901033.xls).

1,9%, ale v roce 2006 bylo zaznamenáno opět mírné zvýšení na 2,5%. A jelikož naše centrální banka, Česká národní banka (ČNB), provádí od roku 1998 režim měnové politiky tzv. „cílování inflace“⁵⁷, přistoupila ČNB v červenci 2007 k dalšímu zvýšení základní úrokové sazby⁵⁸ o 25 bazických bodů z 2,75% na 3%. Minimum této sazby bylo na úrovni 1,75 %, a to v roce 2005. Od základní sazby se odvíjí úrokové sazby vyhlašované komerčními bankami. „Sazby jsou nyní na nejvyšší úrovni za téměř pět let. Přesto má Česká republika nejnižší úrokové sazby v celé EU.“⁵⁹

Ceny průmyslových výrobců od roku 2004 spíše stoupají. V roce 2006 se zvýšily o 1,6%⁶⁰.

„Ceny pohonných hmot mírně zlevnily, průměrná cena nejprodávanějšího benzínu Natural 95 se v uplynulém týdnu snížila o čtyři haléře na 30,63 Kč. Průměrná cena za litr nafty rovněž nepatrně klesla o dva haléře na 28,46 Kč.“⁶¹ Průměrná cena benzínu automobilového bezolovnatého Natural 95 za období leden až září roku 2007 činila 29,16 CZK⁶².

⁵⁷ Česká národní banka. Cílování inflace v ČR. Staženo dne 19. 11. 2007 z

http://www.cnb.cz/cz/menova_politika/cilovani.html. „Významnými rysy cílování inflace je střednědobost této strategie, využívání prognózy inflace a veřejné explicitní vyhlášení inflačního cíle či posloupnosti cílů. Například zvýšení repo sazby vede prostřednictvím tzv. transmisního mechanismu obvykle k oslabení agregátní poptávky, které má za následek oslabení cenového růstu.“

Česká národní banka. Transmisní mechanismus měnové politiky. Staženo dne 19. 11. 2007 z

http://www.cnb.cz/cs/faq/transmisni_mechanismus_mp.html. Transmisní mechanismus je chápán jako řetězec ekonomických posloupností, jehož konečným důsledkem je žádoucí změna inflace.

⁵⁸ Česká národní banka. Měnověpolitické nástroje. Staženo dne 19. 11. 2007 z

http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/menova_politika/mp_nastroje/#d4. Základní sazbou je 2T Repo sazba, tzn. sazba pro dvoutýdenní repo operace. Tyto operace jsou hlavním měnovým nástrojem ČNB. „Při repo operacích ČNB přijímá od bank přebytečnou likviditu a bankám předává jako kolaterál dohodnuté cenné papíry“.

⁵⁹ ŠTEFKOVÁ, Veronika (26. 7. 2007): CENTRÁLNÍ BANKA ZDRAŽILA PENÍZE. Staženo dne 6. 8. 2007 z

<http://finweb.ihned.cz/c1-21694880-centralni-banka-zdrazila-penize>.

⁶⁰ Český statistický úřad. Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele. Staženo dne 2. 8. 2007 z

[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/05901033.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/05901033.xls).

⁶¹ ŠTEFKOVÁ, Veronika (30. 7. 2007): ČERPACÍ STANICE PO PŮL ROCE MÍRNĚ SNÍŽILY CENY. Staženo dne

6.8.2007 z http://ekonomika.ihned.cz/c4-10070860-21714050-001000_d-cerpaci-stance-po-pul-roce-mirne-snizily-ceny.

⁶² Český statistický úřad. Index spotřebitelských cen - základní členění za září 2007. Tab. 8 Průměrné

ceny pohonných hmot za jednotlivé měsíce roku 2006 a 2007. Staženo dne 29. 10. 2007 z

<http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/7101-07>.

Cena elektrické energie v ČR je nyní na úrovni 0,082 EUR za 1 kilowatthodinu. V přepočtu při použití kurzu 28,29 CZK za 1 EUR činí cena 2,34 CZK.⁶³ „Ceny energetických zdrojů na spotřebitelském trhu rostly v letech 1995 až 2006 velmi dynamicky. Ceny elektrické energie se zvýšily 3,2x, plynu 4,3x, tepelné energie 2,7x a tuhých paliv 2,2x. Na růstu cen energií se do jisté míry podílela i změna sazby DPH z 5 % na 19 %.“⁶⁴

Co se týká nezaměstnanosti, vykazuje míra registrované nezaměstnanosti⁶⁵ od roku 2004 pokles, i když je stále na poměrně vysoké úrovni. Zatím nejvyšší míra nezaměstnanosti byla v roce 2003, kdy dosáhla 9,9%. Do roku 2006 poklesla až na 8,13%.

Státní dluh vykazuje vzestupnou tendenci již od roku 1993, kdy jeho výše dosahovala 158,8 mld. CZK. Do roku 2006 vzrostla jeho výše na 802,5 mld. CZK. Domácí dluh tvoří převážnou část státního dluhu a od roku 1993 dynamicky vzrostl z částky 86,4 mld. na 680,9 mld. CZK v roce 2006. Zahraniční zadluženost činila v roce 1993 72,4 mld. CZK a do roku 2006 došlo oproti růstu domácího dluhu k mírnému zvýšení na 121,6 mld. CZK.⁶⁶ Státní dluh stoupá především díky rostoucím deficitům, které se do dluhu transformují. Deficity státního rozpočtu byly vykazovány od roku 1996 a až do roku 2003 vykazovaly vzestupnou tendenci. V letech 2004 (deficit 93,7 mld. CZK⁶⁷) a 2005 (deficit 56,3 mld. CZK⁶⁸) došlo k jejich mírnému snížení, ale v roce 2006 se opět schodek státního rozpočtu zvýšil na 97,6 mld.

⁶³ ČEZ, a. s. CENY ELEKTŘINY PRO DOMÁCNOSTI JSOU V ČR NEJNIŽŠÍ Z CELÉHO REGIONU. Staženo dne 6.8.2007 z http://www.cez.cz/presentation/cze/instance_view.jsp?instance_id=90993.

⁶⁴ Český statistický úřad. Výroba, spotřeba a ceny energetických zdrojů. Staženo dne 10. 8. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cka070809.doc>.

⁶⁵ Číselné údaje byly čerpány z webových stránek Českého statistického úřadu. Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele. Staženo dne 2. 8. 2007 z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/05901033.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/05901033.xls).

⁶⁶ Číselné údaje o státním dluhu byly čerpány z webových stránek Ministerstva financí České republiky. Struktura a vývoj státního dluhu . Staženo dne 3. 8. 2007 z http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xml/vrsd_dluhova_statistika_9927.html.

⁶⁷ Ministerstvo financí České republiky. Státní závěrečný účet za rok 2004. Staženo dne 3. 8. 2007 z http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xml/statni_zav_ucet_17293.html?year=2004.

⁶⁸ Ministerstvo financí České republiky. Státní závěrečný účet za rok 2005. Staženo dne 3. 8. 2007 z http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xml/statni_zav_ucet_28536.html?year=2005.

CZK.⁶⁹ Taktéž vládní dluh má od roku 1993 vzestupnou tendenci. V roce 1993 činil 214,4 mld. CZK a v roce 2006 byl vykázán ve výši 973 mld. CZK.⁷⁰

CZK vůči USD posiluje od roku 2000. To samé se dá konstatovat i o kurzu CZK/EUR, který naznačuje trend posilující koruny již od roku 1999.

A jak se daří České republice plnit maastrichtská konvergenční kritéria?⁷¹ Kritérium cenové stability a kritérium dlouhodobých úrokových sazeb se daří České republice plnit.⁷² I výhled je poměrně optimistický. Naproti tomu kritérium udržitelnosti veřejných financí se České republice plnit nedaří. 3% hranici stanovenou pro přepočtení deficitu k HDP se České republice díky vzestupné tendenci schodku státního rozpočtu nedaří splnit a ani návrhy hospodaření státního rozpočtu s tím nepočítají v nejbližší budoucnosti. Co se týká kritéria veřejného dluhu, je hluboko pod stanovenou hranicí. V roce 2006 tento přepočet činil 30,2%. Čtvrté kritérium, kterým je kritérium stability měnového kurzu, ČR plnit ještě nemůže, jelikož nepřistoupila k měnovému mechanismu ERM II. Otázkou je, co se stane, až k tomuto mechanismu ČR přistoupí. V současné době má naše země tzv. řízený floating, tzn., že ČNB může přistoupit

⁶⁹ Ministerstvo financí České republiky. Státní závěrečný účet za rok 2006. Staženo dne 3. 8. 2007 z http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xml/statni_zav_ucet_32604.html?year=PRESENT.

⁷⁰ Číselné údaje o vládním dluhu byly čerpány z webových stránek Českého statistického úřadu. Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele. Staženo dne 2. 8. 2007 z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/05901033.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/05901033.xls).

⁷¹ Mezi maastrichtská konvergenční kritéria patří kritérium cenové stability, kritérium dlouhodobých úrokových sazeb, kritérium udržitelnosti veřejných financí a kritérium stability měnového kurzu. Pro splnění kritéria cenové stability nesmí průměrná inflace během jednoho roku překročit o více než 1,5% míru inflace tří členských států s nejnižší mírou inflace. Kritérium dlouhodobých úrokových sazeb je stanoveno tak, že průměrná dlouhodobá nominální úroková sazba (dlouhodobých státních dluhopisů) nesmí překročit o více než 2% úrokovou sazbu 3 zemí s nejnižší mírou inflace. Kritérium udržitelnosti veřejných financí spočívá ve stanovení dvou hranic. Deficit státního rozpočtu nesmí překročit 3% HDP a celkový veřejný dluh nesmí překročit 60% HDP. Veřejný dluh je součtem státního dluhu, dluhů místních rozpočtů, dluhů mimorozpočtových fondů a dluhů zdravotních pojišťoven. Kritérium stability měnového kurzu lze splnit, až po přistoupení k systému ERM II, kdy je domácí měna před přijetím EURa zařazována dva roky k EUR v rámci tzv. flukтуаčního pásma, jehož standardní šířka je 15%. Domácí měna se nesmí z tohoto flukтуаčního pásma vychýlit a centrální banka musí intervenovat, aby udržela domácí měnu ve stanoveném pásmu.

⁷² Ministerstvo financí České republiky. Vyhodnocení plnění maastrichtských konvergenčních kritérií a stupně sladění s eurozónou, společný dokument Ministerstva financí ČR a České národní banky schválený vládou České republiky na jejím zasedání dne 25. října 2006. Staženo dne 19. 11. 2007 z http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Vyhodnoceni_Maastricht_kriteria_2006_pdfcz.pdf. str. 4 a 5.

k intervencím, aby zabránila výkyvům kurzu, ale nemusí. Až přistoupíme k ERM II, bude muset ČNB intervenovat, aby udržela měnový kurz ve stanoveném oscilačním pásmu. To bude vytvářet značné spekulativní tlaky. Ministerstvo financí ČR a ČNB nedoporučilo vládě ČR vstup do systému ERM II v roce 2007, a to díky nesplnění kritéria udržitelnosti veřejných financí.

Makroekonomická predikce⁷³

Predikce ekonomického výkonu je **mírně optimistická**. Podle odhadů dojde v roce 2007 a 2008 k poklesu tempa růstu HDP. V roce 2007 se předpokládá růst HDP ve výši 5,8% a v roce 2008 ve výši 5%. Vzhledem k tomu, že ČNB provádí „cílování inflace“ a má nastaven inflační cíl, který činí 3% s tolerančním pásmem $\pm 1\%$, neměla by inflace tento cíl překročit. Výhled počítá i s dalším růstem úrokových sazeb. Míra nezaměstnanosti by měla mírně poklesnout. Mělo by dojít k jejímu postupnému snížení až na 5,5% v roce 2008. Dále by mělo dojít i k dalšímu zhodnocení koruny. Kurz CZK/EUR by měl být v roce 2007 na úrovni 27,4 CZK za 1 EUR.

Co se týká cen pohonných hmot, může k jejich dalšímu snížení přispět posilující koruna a snižující se cena ropy.⁷⁴ Očekává se zdražení elektrické energie. „Energetická burza Praha totiž stanovila ceny dodávek silové elektřiny na příští dva roky na 50,42 eura za megawatthodinu.“⁷⁵ Cena silové elektřiny tak stoupne o 14,2 procenta.

Makroekonomické vlivy působící na firmu TriNet CZ, s. r. o.

Významným makroekonomickým faktorem, který každou firmu jistě v budoucnosti ovlivní a s kterým je nutné počítat, je přijetí EURa. Návrhy hospodaření státního rozpočtu pro nejbližší

⁷³ Ministerstvo financí České republiky. Komentář k makroekonomické predikci. Staženo dne 6. 8. 2007 z http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2007Q3_komentar_pdf.pdf.

⁷⁴ ŠTEFKOVÁ, Veronika (30. 7. 2007): ČERPACÍ STANICE PO PŮL ROCE MÍRNĚ SNÍŽILY CENY. Staženo dne 6. 8. 2007 z http://ekonomika.ihned.cz/c4-10070860-21714050-001000_d-cerpaci-stanice-po-pul-roce-mirne-snizily-ceny.

⁷⁵ PROCHÁZKA, Martin (9. 7. 2007): CENA ELEKTŘINY TAK ZDRAŽÍ V PŘÍŠTÍM ROCE MÉNĚ NEŽ SE ČEKALO. Staženo dne 6. 8. 2007 z http://www.novinky.cz/ekonomika/elektrina-zdrazi-v-pristim-roce-mene--nez-se-cekalo_118481_egmor.html.

roky však nepočítají se splněním kritéria udržitelnosti veřejných financí, konkrétně kritéria pro deficit státního rozpočtu, proto se přijetí EURa v blízké době nepředpokládá.

Makroekonomické vlivy jsem rozdělila do dvou skupin dle jejich vlivu:

- S vlivem na náklady firmy.

Úroveň nákladů firmy bude ovlivňovat především **očekávaná míra inflace**. Růst variabilních nákladů bude ovlivněn růstem cen pohonných hmot a materiálů potřebných k provedení služby. Růst cen energií se pak projeví v růstu fixních nákladů. Firma bude muset očekávaný růst jak fixních, tak variabilních nákladů **zohlednit v ceně poskytnuté služby** konečnému zákazníkovi.

- S vlivem na tržby firmy.

Příznivý stav ekonomiky by se mohl **pozitivně odrazit v tržbách firmy**. Domácnosti budou mít více příjmů a budou si tak moci dovolit více utratit či si pořídit kvalitnější a luxusnější bydlení. Naopak negativní vliv na poptávku zákazníka po bydlení a tak i na tržby firmy by mohla mít zvyšující se základní sazba centrální banky, od které se odvíjí úrokové sazby jak depozitních, tak úvěrových produktů. Růst úrokových sazeb úvěrových produktů může způsobit pokles investičních aktivit domácností do nemovitostí. I když dochází k postupnému navyšování základní úrokové sazby, stále je v této době výhodné si peníze půjčovat a není výhodné je ukládat. A i když se hypotéky zdražují, banky poskytují stále více hypoték. „Silný růst hypotečních úvěrů má podle odborníků na svědomí především zvyšování mezd a životní úrovně Čechů, dále pokles nezaměstnanosti, rozvoj trhu s bydlením a silné ročníky ze 70. let, které si pořizují vlastní bydlení.“⁷⁶

Politicko-právní prostředí

Chod společnosti významně ovlivňuje legislativní úprava podnikání, ale také vládní finanční a daňová politika. Politické a legislativní prostředí je v ČR i navzdory snahám o stabilizaci stále

⁷⁶ ŠTEFKOVÁ, Veronika (26. 7. 2007): HYPOTÉKY PODRAŽILY. ZÁJEM JE REKORDNÍ. Staženo dne 6.8.2007 z <http://finweb.ihned.cz/c1-21695400-zdrazeni-hypotek-se-na-zajmu-zatim-neprojevilo>.

relativně nestabilní. Vláda ODS nemá silnou pozici a je založena na hlasech přeběhlíků z opačného tábora, což neustále vyvolává vlny nedůvěry a pochybností o tom, zda budou jakékoli návrhy vlády schváleny. Navíc průzkumy volebních preferencí naznačují, že více voličů tenduje spíše k levicové ČSSD. „Podle agentury Median se ČSSD v červnu ocitla o 1,5 % před ODS.“⁷⁷ Jelikož oba tábory mají nejen na daňovou oblast rozdílné názory, dá se očekávat, že proběhnou po příštích volbách opět v této oblasti změny.

Mezi nejdůležitější zákony, které společnost ovlivňují patří:

- Zákon č. 513/1991 Sb., **obchodní zákoník** ze dne 5. listopadu 1991, ve znění pozdějších předpisů.

Obchodní zákoník upravuje podnikání obecně. Za nejdůležitější pasáže považuji ustanovení, která se týkají obchodních společností. Kromě obecných ustanovení o obchodních společnostech obsahuje obchodní zákoník ustanovení o tom, že společnost s ručením omezeným je povinna dle tohoto zákona vytvořit rezervní fond. Pokud tak neučiní již při svém vzniku, je povinna ho vytvořit v prvním roce, kdy dosáhne čistého zisku a vložit do rezervního fondu 10% z čistého zisku, avšak ne více než 5% ze základního kapitálu. Rezervní fond musí poté ročně doplňovat o částku, kterou určuje společenská smlouva, nejméně však 5% z čistého zisku, a to až do dosažení výše rezervního fondu určené ve společenské smlouvě, nejméně do výše 10% základního kapitálu společnosti.⁷⁸

- Zákon č. 563/1991 Sb., **o účetnictví** ze dne 12. prosince 1991, ve znění pozdějších předpisů.

Společnost je dle tohoto zákona účetní jednotkou a je povinna účtovat o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, dále pak o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření. Společnost je povinna účtovat podvojnými zápisy o skutečnostech, které jsou

⁷⁷ OSÚCH, Jan (11. 7. 2007): VOLEBNÍ PRŮZKUM: ČSSD POPRVÉ OD VOLEB PŘEDSTIHLA ODS. Staženo dne 5. 10. 2007 z http://domaci.ihned.cz/43-29807385-1-21586860-002000_d-dd.

⁷⁸ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991, ve znění pozdějších předpisů, §124, odstavec 1.

předmětem účetnictví a to do období, s nímž věcně a časově souvisí. Účetním obdobím se pro účely tohoto zákona rozumí buď kalendářní rok neboli dvanáct po sobě jdoucích měsíců či rok hospodářský, který začíná jiným měsícem než lednem. Společnost je povinna vést účetnictví od svého vzniku až do svého zániku. Musí sestavovat účetní závěrku, a to buď řádnou, popřípadě mimořádnou či mezitímní. Účetnictví musí být vedeno tak, aby poskytovalo věrný a poctivý obraz skutečnosti a finanční situace společnosti. Musí být správné, průkazné, srozumitelné a přehledné.

- Zákon České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů.

Dle tohoto zákona je firma poplatníkem daně z příjmů právnických osob (PO). Zdaňovacím obdobím je kalendářní rok. Zisk společnosti podléhá dani z příjmu právnických osob. Nyní činí sazba této daně 24%. Dle nové daňové reformy je daň z příjmů PO v roce 2008 nastavena na úroveň 21%, v roce 2009 bude činit 20% a v roce 2010 19%.⁷⁹ Tato sazba se vztahuje na základ daně snížený o položky snižující základ daně⁸⁰ a položky odečitatelné od základu daně⁸¹ dle tohoto zákona. Základ daně se zaokrouhluje na celé tisícikoruny dolů. Zvláštní sazba daně 15% se vztahuje na samostatný základ daně.⁸² Samostatný základ daně tvoří podíly na zisku⁸³ a úroky z vkladů⁸⁴. Daň z podílu na zisku je povinna odvést za společníka firma a daň z připsaného úroku z vkladu odvádí bankovní ústav, který vede její bankovní účet. Další změna je u daně z příjmu fyzických osob, která již nebude progresivního charakteru, ale

⁷⁹ Ministerstvo financí České republiky. Návrhy změn právních předpisů v oblasti daňové - prezentace pro Daňovou reformu 2008 – 2010. Staženo dne 5. 10. 2007 z http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/ref_verej_financ_dan_ref.html.

⁸⁰ Zákon České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů, § 20.

⁸¹ Zákon České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů, § 34.

⁸² Zákon České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů, § 20b.

⁸³ Zákon České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů, § 22, odstavec 1, písmeno g, bod 3.

⁸⁴ Zákon České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů, § 22, odstavec 1, písmeno g, bod 4.

lineárního. Sazba daně bude v roce 2008 na úrovni 15% a od roku 2009 bude činit 12,5%.⁸⁵ Základ daně bude tvořit tzv. super hrubý příjem, který činí 1,35ti násobek hrubé mzdy. Dojde mimo jiné i ke zvýšení základní slevy na dani z částky 7 200 CZK na 24 840 CZK.⁸⁶ Firma je povinna odvádět za své zaměstnance měsíční zálohy daně z příjmu fyzických osob a provádět roční vyúčtování.

- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 1. dubna 2004, ve znění pozdějších předpisů.

Dle tohoto zákona jsou předmětem daně z přidané hodnoty zboží, služby a nemovitosti, a to za podmínek, které stanovuje tento zákon. Základ daně pro výpočet DPH zahrnuje i clo, spotřební daň, dotace k ceně, atd.⁸⁷ Plátcí DPH jsou právnické a fyzické osoby, jejichž obrat za nejbližších nejvýše 12 předcházejících měsíců přesáhne částku 1 mil. CZK.⁸⁸ Lhůta se počítá od prvního dne třetího měsíce následujícího po měsíci, ve kterém byl překročen stanovený obrat. „Nárok na odpočet daně má plátcé, pokud přijatá zdanitelná plnění použije pro uskutečnění své ekonomické činnosti. Nárok na uplatnění odpočtu daně vzniká dnem, ke kterému vznikla povinnost přiznat daň na výstupu.“⁸⁹ Základní sazba daně z přidané hodnoty činí 19% a snížená sazba 9%.⁹⁰

⁸⁵ Zákon České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů, § 16.

⁸⁶ Ministerstvo financí České republiky. Návrhy změn právních předpisů v oblasti daňové - prezentace pro Daňovou reformu 2008 – 2010. Staženo dne 5. 10. 2007 z http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/ref_verej_financ_dan_ref.html.

⁸⁷ Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 1. dubna 2004, ve znění pozdějších předpisů, §36, odstavec 3.

⁸⁸ Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 1. dubna 2004, ve znění pozdějších předpisů, §94, odstavec 1.

⁸⁹ Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 1. dubna 2004, ve znění pozdějších předpisů, §71, odstavec 1.

⁹⁰ Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 1. dubna 2004, ve znění pozdějších předpisů, §47, odstavec 1.

- Zákon č. 337/1992 Sb., **o správě daní a poplatků** České národní rady ze dne 5. května 1992, ve znění pozdějších předpisů.

Firma byla povinna dle tohoto zákona podat do 30 dnů od získání oprávnění k podnikatelské činnosti přihlášku k registraci k placení daně z příjmu u místně příslušného správce daně. Dále je povinna jako plátce daně z příjmu fyzických osob⁹¹ podat přihlášku k registraci u místně příslušného finančního úřadu, a to nejpozději do patnácti dnů od vzniku povinnosti srážet daň či zálohy na ni.⁹²

- Zákon č. 121/2000 Sb., **o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů** (autorský zákon) ze dne 7. dubna 2000, ve znění pozdějších předpisů.

Tento zákon se firmy týká především v souvislosti s využíváním počítačových programů k podnikání a dále také v souvislosti s poskytováním služeb týkajících se instalací domácí sítě „LexCom Home“ a „LexCom DELTA8“, jelikož majitelem tohoto řešení je firma Schneider Electric CZ, s. r. o.

- Zákon České národní rady č. 592/1992 Sb., **o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění** ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 48/1997 Sb., **o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů** ze dne 7. března 1997, ve znění pozdějších předpisů.

Firma je povinna dle tohoto zákona odvádět za své zaměstnance pojistné na všeobecné zdravotní pojištění. „Výše pojistného činí 13,5% z vyměřovacího základu za rozhodné období.“⁹³ Vyměřovacím základem se rozumí úhrn příjmů. Rozhodným obdobím je kalendářní měsíc, tzn., že zaměstnavatel je povinen odvádět toto pojištění měsíčně. Odváděné pojistné je nutno zaokrouhlit na celé koruny směrem nahoru. Část tohoto pojištění je povinen

⁹¹ Jedná se o daň, kterou zaměstnavatel odvádí za své zaměstnance.

⁹² Zákon České národní rady č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků ze dne 5. května 1992, ve znění pozdějších předpisů, § 2, odstavec 4.

⁹³ Zákon České národní rady č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů, § 2, odstavec 2.

zaplatit přímo zaměstnavatel, a to dvě třetiny a část, tzn. zbývající jednu třetinu, je povinen hradit zaměstnanec. Celou výši pojistného odvádí zaměstnavatel.⁹⁴

- Zákon České národní rady č. 589/1992 Sb., **o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti** ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů.

Poplatníky jsou dle tohoto zákona zaměstnavatelé, jak fyzické, tak právnické osoby, které zaměstnávají zaměstnance a dále jsou poplatníky zaměstnanci. „Výše pojistného se stanoví procentní sazbou z vyměřovacího základu zjištěného za rozhodné období.“⁹⁵ Vyměřovacím základem se rozumí úhrn příjmů. Zaměstnavatel je povinen odvádět toto pojištění měsíčně. Sazby pojistného budou činit u zaměstnavatele v roce 2008 25% z vyměřovacího základu a od roku 2009 24,1%.⁹⁶ U zaměstnance činí tato sazba 8% z vyměřovacího základu.⁹⁷ Odváděné pojistné je nutno zaokrouhlit na celé koruny směrem nahoru.

- Zákon č. 40/1964 Sb., **občanský zákoník** ze dne 26. února 1964, ve znění pozdějších předpisů.

Občanský zákoník upravuje občanskoprávní vztahy a mimo jiné i některé typy smluvních vztahů.

- Zákon č. 101/2000 Sb., **o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů** ze dne 4. dubna 2000, ve znění pozdějších předpisů.

Dle tohoto zákona se firma musí řídit v případě vedení zákaznické databáze. Od každého zákazníka musí mít souhlas s vedením citlivých údajů. „Subjekt údajů musí být při udělení

⁹⁴ Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů ze dne 7. března 1997, ve znění pozdějších předpisů, § 9, odstavec 2.

⁹⁵ Zákon České národní rady č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů, § 4.

⁹⁶ Zákon České národní rady č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů, § 7, odstavec 1, písmeno a.

⁹⁷ Zákon České národní rady č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů, § 7, odstavec 1, písmeno b.

souhlasu informován o tom, pro jaký účel zpracování a k jakým osobním údajům je souhlas dáván, jakému správci a na jaké období. Existenci souhlasu subjektu údajů se zpracováním osobních údajů musí být správce schopen prokázat po celou dobu zpracování. Správce je povinen předem subjekt údajů poučit o jeho právech podle § 12 a 21.⁹⁸

- Zákon č. 262/2006 Sb., **zákoník práce** ze dne 21. dubna 2006, ve znění pozdějších předpisů.

Tento zákon upravuje především právní vztahy, které vznikají v souvislosti s výkonem práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

- Zákon č. 17/1992 Sb., **o životním prostředí** ze dne 5. prosince 1991, ve znění pozdějších předpisů.

Dle tohoto zákona se musí firma řídit v oblasti ochrany životního prostředí. Musí se chovat tak, aby neznečišťovala a nepoškozovala životního prostředí.

- Zákon České národní rady č. 16/1993 Sb., **o dani silniční** ze dne 21. prosince 1992, ve znění pozdějších předpisů.

Předmětem daně silniční jsou vozidla registrovaná a používaná v ČR k podnikání. Základ daně tvoří u osobních automobilů zdvihový objem motoru v cm³. Poplatník je povinen podat daňové přiznání do 31. ledna roku následující po uplynutí zdaňovacího období.

Sociálně-kulturní faktory

Demografický vývoj ČR

Česká republika má 10 251 079 obyvatel, z toho 5 002 648 mužů a 5 248 431 žen.⁹⁹

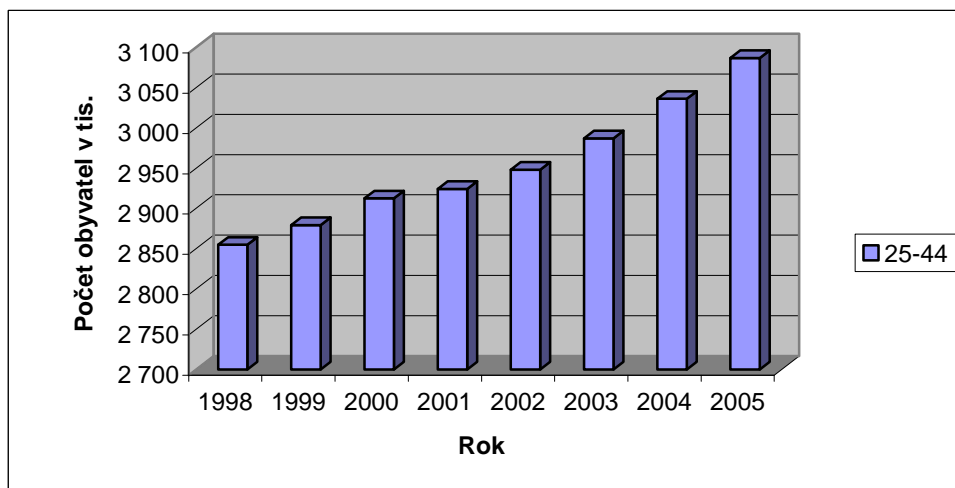
⁹⁸ Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů ze dne 4. dubna 2000, ve znění pozdějších předpisů, § 9, písmeno a.

⁹⁹ Český statistický úřad. Demografická příručka 2006. 1-1 Rozloha území a počet obyvatel České republiky podle krajů a okresů k 1. 1. 2006. Staženo dne 7. 8. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/p/4032-06>.

Tabulka 3 Věková struktura obyvatel ČR v letech 1998 - 2005 (počet obyvatel v tis.)¹⁰⁰

Rok	Celkový počet obyvatel v tis.	Věk				
		0-19	20-24	25-44	45-49	50 a více
1998	10 295	2 526	911	2 855	812	3 192
1999	10 283	2 445	899	2 879	806	3 254
2000	10 273	2 376	871	2 912	799	3 315
2001	10 224	2 323	831	2 924	785	3 361
2002	10 201	2 275	791	2 948	768	3 419
2003	10 202	2 235	756	2 987	748	3 475
2004	10 207	2 199	724	3 036	720	3 528
2005	10 234	2 169	704	3 087	690	3 585

Obrázek 6 Graf: Vývoj počtu obyvatel v cílovém segmentu



Počet obyvatel v cílovém zákaznickém segmentu, který jsem definovala v kapitole 3.1.4 Zákazníci firmy, má **vzestupnou tendenci**. Je to způsobeno tím, že do cílového segmentu se dostávají silné ročníky let sedmdesátých.

¹⁰⁰ Český statistický úřad. Demografická příručka 2006. 1-11 Obyvatelstvo podle pětiletých věkových skupin v letech 1920 – 2005. Staženo dne 7. 8. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/4032-06-2006>.

Tabulka 4 Počet živě narozených v letech 1962 - 2005¹⁰¹

Rok	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Počet narozených	133 557	148 840	154 420	147 438	141 162	138 448	137 437	143 165	147 865
Rok	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Počet narozených	154 180	163 661	181 750	194 215	191 776	187 378	181 763	178 901	172 112
Rok	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Počet narozených	153 801	144 438	141 738	137 431	136 941	135 881	133 356	130 921	132 667
Rok	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Počet narozených	128 356	130 564	129 354	121 705	121 025	106 579	96 097	90 446	90 657
Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Počet narozených	90 535	89 471	90 910	90 715	92 786	93 685	97 664	102 211	

Tabulka 4 ovšem ukazuje, že počet nově a živě narozených od roku 1990 až do roku 2001 klesal. Od roku 2002 dochází ke každoročnímu mírnému nárůstu.

Vzdělanost obyvatelstva ČR

Dle výsledků studie uskutečněné Institutem pro výzkum vzdělanostní ekonomiky patří ČR k zemím střední a východní Evropy s nejvyšší vzdělaností.¹⁰² Byly posuzovány, jak země jako celky, tak jednotlivé regiony. ČR se umístila v tomto žebříčku na druhém místě a mezi regiony dosáhla Praha na metu nejvyšší. „Po sérii studií, které odhalily klesající úroveň vzdělanosti, přišla z Rakouska injekce pro sebevědomí země. Češi dostali nálepku vzdělavců.“¹⁰³

Z celkového počtu obyvatel ČR má vysokoškolské vzdělání 9% obyvatel ČR a z ekonomicky aktivního obyvatelstva je to 11,8%. Úplné středoškolské vzdělání má 28% obyvatel, odborné vzdělání bez maturity má 38% a lidé se základním vzděláním činí 23% z celkového počtu

¹⁰¹ Český statistický úřad. Demografická příručka 2006. 6-1a Základní údaje o narozených a ukazatele porodnosti v letech 1950 – 2005. Staženo dne 7. 8. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/4032-06-2006>.

¹⁰² HOLENDOVÁ, Simona (9. 2. 2006): ČEŠI JSOU VZDĚLANCI, USOUDILI VE VÍDNI. Staženo dne 12.10.2007 z <http://aktualne.centrum.cz/domaci/spolecnost/clanek.phtml?id=75044>.

¹⁰³ HOLENDOVÁ, Simona (9. 2. 2006): ČEŠI JSOU VZDĚLANCI, USOUDILI VE VÍDNI. Staženo dne 12.10.2007 z <http://aktualne.centrum.cz/domaci/spolecnost/clanek.phtml?id=75044>.

obyvatel. Zbývající procenta tvoří lidé bez vzdělání a nebo lidé, u nichž vzdělání nebylo zjištěno.¹⁰⁴ Co se týká celkového počtu počítačových odborníků v ČR, tento činí 78 710.¹⁰⁵

Vývoj životní úrovně obyvatel ČR

Životní úroveň obyvatel určuje nejenom ekonomický růst na obyvatele, ale mezi další určující faktory patří také spotřeba obyvatel, tempo růstu reálných mezd a investice do bydlení.¹⁰⁶

V ČR vykazuje HDP rostoucí tendenci, počet obyvatel se výrazně nemění, proto tento indikátor taktéž vykazuje růst. Další tři indikátory také nasvědčují tomu, že životní úroveň obyvatel ČR se neustále zvyšuje. Reálné mzdy, díky růstu nominálních mezd¹⁰⁷ a stále nízké inflaci, rostou. „V růstové fázi hospodářského cyklu v letech 2001-2005, v porovnání s obdobím let 1996-2000, spotřeba domácností zrychlila průměrnou růstovou dynamiku na 3,1% ročně.“¹⁰⁸ Tento růst byl příznivě ovlivněn nízkou mírou inflace a posilující korunou. „Významným rysem vývoje životní úrovně v letech 2000 až 2005 byl růst investic do bydlení.“¹⁰⁹

¹⁰⁴ Procentuální rozložení bylo čerpáno ze stránek Českého statistického úřadu. Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu. 3. Úroveň vzdělání obyvatelstva ČR podle výsledků sčítání lidu v roce 2001. Staženo dne 17. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/p/4113-03>. str. 7, 14 a 18.

¹⁰⁵ Český statistický úřad. Statistická ročenka České republiky 2006. 13. VĚDA A TECHNOLOGIE, INFORMAČNÍ SPOLEČNOST. B. INFORMAČNÍ SPOLEČNOST. 13-21. Počítačové odborníci a osoby se vzděláním v oblasti informatiky a výpočetní techniky (VT). Staženo dne 17. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/p/10n1-06>.

¹⁰⁶ CZESANÝ, Slavoj (31. 8. 2006): RYCHLEJŠÍ EKONOMIKA, BOHATŠÍ ŽIVOT. Staženo dne 12. 10. 2007 z http://ekonom.ihned.cz/1-10000745-19195170-400000_d-85.

¹⁰⁷ Průměrná hrubá měsíční mzda vzrostla od roku 1993 z 5 904 CZK na 20 207 CZK v roce 2006. Český statistický úřad. Tab. 1 Průměrná hrubá měsíční mzda – na fyzické osoby. Staženo dne 12. 10. 2007 z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr.

¹⁰⁸ CZESANÝ, Slavoj (31. 8. 2006): RYCHLEJŠÍ EKONOMIKA, BOHATŠÍ ŽIVOT. Staženo dne 12. 10. 2007 z http://ekonom.ihned.cz/1-10000745-19195170-400000_d-85.

¹⁰⁹ CZESANÝ, Slavoj (31. 8. 2006): RYCHLEJŠÍ EKONOMIKA, BOHATŠÍ ŽIVOT. Staženo dne 12. 10. 2007 z http://ekonom.ihned.cz/1-10000745-19195170-400000_d-85.

Vybavenost domácností počítačem, připojením k internetu, pevnými telefonními linkami a kabelovou televizí

Z údajů Českého statistického úřadu z 2. čtvrtletí roku 2006 vyplývá, že osobní počítač vlastní 36% domácností v ČR, připojení k internetu má 27% domácností a vysokorychlostní internet 15% domácností.¹¹⁰ Vybavenost domácností osobním počítačem a internetem v posledních letech stoupla. „V letech 2003 až 2006 výrazně vzrostl i počet domácností s vysokorychlostním připojením k internetu. Z domácností, které mají osobní počítač, využívá možnost připojení k internetu 75%.“¹¹¹ Počet bytových pevných telefonních linek dosáhl počtu 2 130,2 tis. a kabelovou televizí je vybaveno 1 449,7 tis. domácností.¹¹²

Etické prostředí

Respektování a dodržování etiky není vyžadováno žádnými zákonnými ustanoveními, jde spíše o tzv. nepsaná pravidla. Ve firmě TriNet CZ, s. r. o. zatím neexistuje interní norma „etický kodex“, která by upravovala postoj a chování pracovníků v této oblasti a k jehož dodržování by se pracovníci firmy písemně zavázali, přesto firma a její pracovníci respektují a dodržují obecné etické zásady. Firma TriNet CZ, s. r. o. bude i nadále k posílení důvěryhodnosti ve vztahu firma-zákazník a firma-partner dodržovat tyto etické principy:

- Firma bude odpovědně a pravdivě prezentovat poskytované služby.

¹¹⁰ Český statistický úřad. Informační a komunikační technologie v domácnostech a jejich využívání jednotlivci v ČR v roce 2006. II. HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ. II.1. Přístup domácností a jednotlivců k vybraným informačním technologiím. Staženo dne 17. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/p/9701-06>.

¹¹¹ Český statistický úřad. Informační a komunikační technologie v domácnostech a jejich využívání jednotlivci v ČR v roce 2006. II. HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ. II.1. Přístup domácností a jednotlivců k vybraným informačním technologiím. Staženo dne 17. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/p/9701-06>.

¹¹² Český statistický úřad. Statistická ročenka České republiky 2006. 13. VĚDA A TECHNOLOGIE, INFORMAČNÍ SPOLEČNOST. B. INFORMAČNÍ SPOLEČNOST. 13-20. Základní infrastruktura informačních a komunikačních technologií. Staženo dne 17. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/p/10n1-06>.

- Při jednáních bude pracovník firmy zdvořilý, slušný, korektní a bude zákazníkovi či partnerovi podávat nezkreslené a úplné informace a také zachovávat důvěrnost sdělených informací v závislosti na konkrétních podmínkách a potřebách zákazníka či partnera.

Technologické faktory

Výdaje na vědu a výzkum jsou dle ministra financí Miroslava Kalouska pro vládu prioritou. „Tyto obory mají podle včerejšího rozhodnutí vlády až do roku 2010 zaručený stálý přísun peněz. Vládní výdaje na vědu a výzkum meziročně porostou o osm procent.“¹¹³ „Granty nebo také účelové finanční prostředky poskytuje GA ČR z kapitoly státního rozpočtu, která jí přísluší, tj. kapitoly 321. V roce 2005 GA ČR přidělila z této kapitoly na granty zhruba 1 300 mil. Kč, v roce 2006 1 400 mil. Kč a pro rok 2007 je plánováno 1 700 mil. Kč.“¹¹⁴

Technické normy strukturovaných kabeláží¹¹⁵

Strukturované kabeláže ve všech kategoriích musí být provedeny tak, aby splňovaly požadavky v technických specifikacích. Jedná se o následující evropské a světové normy:

- **evropský standard** - EN 50173-1:2002,
- **mezinárodní normy** ISO/IEC 11801:2002,
- **mezinárodní standard** - TIA/EIA 568,
- **česká norma** - ČSN EN50173 (Všeobecné podmínky kabelového systému).

¹¹³ Ministerstvo financí České republiky. Ministr Kalousek: věda a výzkum jsou prioritou. 12. června 2007
Staženo dne 1. 10. 2007 z
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/ref_verej_financ_32994.html?year=PRESENT.

¹¹⁴ Grantová agentura České republiky. Kdo jsme. Staženo dne 1. 10. 2007 z
<http://pala.gacr.cas.cz/wordpress/?p=103>.

¹¹⁵ Technické údaje k části „Technické normy strukturovaných kabeláží“ byly čerpány z internetových stránek firmy INTELEK s. r. o. Staženo dne 12. 10. 2007 z
<http://www.intelek.cz/index.php?typ=IND&showid=10>.

V těchto normách je obecně popsána topologie kabelového systému. Ten se skládá ze tří subsystémů, a to páteřní sítě mezi budovami, páteřní sítě uvnitř budov a horizontálních rozvodů.¹¹⁶

Typy využívaných kabelů k provedení strukturované kabeláže jsou UTP/STP¹¹⁷ kabely a optická vlákna. UTP/STP kabely mohou být buď dvou nebo čtyřpárové. Optická vlákna se vyznačují vyšší kapacitou a přenosovou rychlostí, jsou odolné proti elektromagnetickému rušení. Pořizovací náklady optických vláken jsou však dosti vysoké.

Kategorie strukturovaných kabeláží

Jednotlivé kategorie se liší především šířkou přenosového pásma a tedy i rychlostí přenosu po síti. V podstatě platí, čím vyšší kategorie, tím širší přenosové pásmo a rychlejší přenos dat. Nižší kategorie strukturované kabeláže jsou zastaralé, proto je ve výčtu neuvádím.

- ***Kategorie 5e***

Specifikace kategorie 5e byla schválena již v roce 2000. Šířka přenosového pásma je definována do 100 MHz. V normách TIA/EIA se používá označení CAT5e nebo Enhanced CAT5.¹¹⁸

- ***Kategorie 6/6a***

V roce 2002 byla schválena specifikace této kategorie. Pracovní frekvence je definována do šířky pásma 200 MHz, dále byla testována až do šířky 250 MHz. Nyní vzniká nová tzv. augmented¹¹⁹ kategorie 6, označovaná jako 6a. Šířka přenosového pásma této kategorie je 500MHz.

¹¹⁶ PTÁČEK, Josef (1. 8. 2005): CO MŮŽEME OČEKÁVAT OD NOVÉ KABELÁŽE CATEGORY 6 A 7? Staženo dne 12. 10. 2007 z <http://www.svetsiti.cz/view.asp?rubrika=Technologie&clanekID=278>.

¹¹⁷ viz kapitola 2.1.4 Charakteristika poskytovaných služeb

¹¹⁸ Anglické slovo „enhanced“ znamená v překladu rozšířený.

¹¹⁹ Anglické slovo „augmented“ znamená v překladu zvětšený.

- Kategorie 7

Její pracovní frekvence je až 600 MHz, proto je určena pro nejnáročnější aplikace. Tato kategorie je definována pouze pro stíněné kabely. Dále bude definována nová tzv. augmented kategorie 7, která je označována též jako CAT7a, jejíž šířka přenosového pásma činí 1000MHz.

Společné vlastnosti kabeláží všech výše uvedených kategorií:

- vysoká spolehlivost,
- maximální funkčnost,
- jednoduchá instalace,
- vynikající přenosové vlastnosti.

3.1.5.1.2 Analýza mikroprostředí

Analýza odvětví

Poskytování služby „instalace domácí sítě“ patří do odvětví trhu IT a telekomunikací, proto je nutné toto odvětví analyzovat. Firma TriNet CZ, s. r. o. bude instalovat sítě do bytových jednotek a rodinných domů. Závislost na stavebním trhu je tak zřejmá, proto je nutné analyzovat i odvětví „stavebnictví“, a to především část rezidenčního bydlení, které zahrnuje jak bytovou výstavbu, tak výstavbu rodinných domů.

Do odvětví trhu IT, stejně jako do odvětví stavebnictví neexistují žádné vstupní bariéry. Struktura obou odvětví je atomizovaná, jelikož na trhu působí velmi mnoho subjektů, dá se říci, že žádný z nich není dominantním.

Analýza trhu IT a telekomunikací v ČR¹²⁰

V roce 2006 se růst českého IT trhu zvýšil na 14,2% oproti roku 2005, kdy došlo ke zpomalení tempa růstu a byl vykázán na úrovni 5%. Objem tržeb v tomto odvětví dosáhl v roce 2006 astronomické sumy 2,9 mld. EUR. V dolarech se tato hodnota vyšplhala na částku 3,6 mld., a to především díky poklesu kurzu USD. V roce 2007 IDC očekává opětovné zpomalení tempa růstu na 9,5%. Trh s IT službami nadále vykazuje růst, který v roce 2006 činil 16,6%, podíl na celkovém trhu IT činil 37,1%. Dá se konstatovat, že trh informačních technologií je stále na vzestupu a jeho pomalejší tempo růstu značí zralost a vyspělost. Co se týká telekomunikačního trhu, IDC odhaduje, že se v roce 2007 zvýší výdaje na telekomunikační služby o 7,7%. Jejich výše nyní činí 4,1 mld. USD. Mobilní hlasové a datové služby vykazují růst a výdaje na pevné hlasové služby klesají a tento trend by měl i v budoucnu pokračovat.

Analýza stavebního trhu v ČR

Odvětví stavebnictví zahrnuje jak budovy, ať už se jedná o rezidenční či nerezidenční část, tzn. budovy určené pro bydlení a nebytové budovy výrobní a nevýrobní a dále toto odvětví zahrnuje i infrastrukturní část, tzn. inženýrské a vodohospodářské stavby.

Jelikož firma bude sít' instalovat do bytů postavených v rámci nové výstavby, zaměří se má pozornost především na potenciál růstu trhu reprezentovaný růstem bytové výstavby vyjádřeném přírůstkem počtu bytů¹²¹ v rozdělení dle Českého statistického úřadu na

¹²⁰ Společnost IDC: TRH S IT V ČR. *COMPUTERWORLD TOP 100, červen 2007. ISSN 1210-9924.*
Společnost IDC: KLÍČOVÉ TRENDY ČESKÉHO ICT TRHU V ROCE 2005. *COMPUTERWORLD TOP 100, červen 2006. ISSN 1210-9924.*

¹²¹ Český statistický úřad. Stavební práce. Staženo dne 11. 9. 2007 z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebni_prace. „Bytem se rozumí místnost nebo soubor místností, které jsou podle rozhodnutí stavebního úřadu určeny k bydlení a mohou tomuto účelu sloužit jako samostatné bytové jednotky.“ Za dům se považuje rodinný dům, bytový dům, nástavba, vestavba či přístavba k domům, dům s pečovatelskou službou a penzion, dům se služebními byty a jakýkoliv nebytový prostor, jehož přeměnou vznikne byt nový.

dokončené, zahájené a rozestavěné byty¹²². Dále je důležité z hlediska nákladů na materiál prověřit velikost obytné plochy bytů.

Odvětví stavební výroby závisí na meteorologických podmínkách. Staví se především v teplých měsících roku. V nejchladnějších měsících roku, tzn. v lednu a únoru, objem stavební výroby spíše klesá, proto je toto odvětví sezónní záležitostí. „Stavební výroba v červnu meziročně klesla o 4,4 procenta, a zaznamenala tak po třináctiměsíčním nepřetržitým růstu poprvé nižší výsledek ve srovnání s předchozím rokem.“¹²³ Avšak z roční časové řady je vidět, že od roku 1994 vykazuje stavební produkce vzestupnou tendenci.¹²⁴

¹²² Český statistický úřad. Stavební práce. Staženo dne 11. 9. 2007 z

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebni_prace. Byty dokončené jsou byty, na které byl vydán stavebním úřadem do konce sledovaného období kolaudační souhlas. Od 1. 1. 2006 je zahájený byt takový byt, jehož výstavba byla povolena v daném období stavebním povolením nebo ohlášením, a to bez ohledu na to, zda byl v tom samém období dokončen či nikoliv. Do 31. 12. 2005 byl za zahájený považován byt, který byl zahájen zápisem do stavebního deníku. Byty rozestavěné ke konci sledovaného období jsou byty, jejichž výstavba byla zahájena (bez ohledu na to zda ve sledovaném období nebo v předchozích obdobích), ale nebyla do konce sledovaného období dokončena.

¹²³ HAVLÍČEK, David, KRÁLÍČEK, Tomáš (13. 8. 2007): STAVEBNÍ VÝROBA PO VÍCE NEŽ ROCE POPRVÉ KLESLA. Staženo dne 13. 8. 2007 http://ekonomika.ihned.cz/c4-10070860-21802650-001000_d-stavebni-vyroba-po-vice-nez-roce-poprve-poklesla.

¹²⁴ Český statistický úřad. Tab. 1 Vývoj stavební produkce. Staženo dne 11. 9. 2007 z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tab_1_vyvoj_stavebni_produkce.

Vývoj trhu bytové výstavby v ČR¹²⁵

Tabulka 5 Vývoj bytové výstavby v ČR v letech 1993 - 2006¹²⁶

Rok	Počet dokončených bytů	Počet zahájených bytů	Počet rozestavěných bytů
1993	31 509	7 454	72 356
1994	18 162	10 964	62 117
1995	12 662	16 548	66 172
1996	14 482	22 680	74 726
1997	16 757	33 152	90 552
1998	22 183	35 027	103 191
1999	23 734	32 900	112 530
2000	25 207	32 377	118 785
2001	24 758	28 983	121 705
2002	27 291	33 606	129 609
2003	27 127	36 496	139 132
2004	32 268	39 037	146 801
2005	32 863	40 381	155 202
2006	30 190	43 747	168 825

Tabulka 6 Bytová výstavba v ČR: Vývoj počtu dokončených bytů v letech 1998 - 2006¹²⁷

Rok	Celkový počet bytů	Z toho v						
		rodinných domech	bytových domech	nástavbách, přístavbách a vestavbách k		domech s pečovatelskou službou a domovech-penziónech	nebytových stavbách (budovách)	stavebně upravených nebytových prostorách
				rodinným domům	bytovým domům			
1998	22 183	8 336	6 827	2 334	2 530	811	407	938
1999	23 734	9 238	6 598	2 539	2 506	651	767	1 435
2000	25 207	10 466	5 926	2 911	2 339	687	745	2 133
2001	24 758	10 693	5 912	2 948	1 874	708	824	1 799
2002	27 291	11 716	6 393	2 957	1 737	1 725	1 070	1 693
2003	27 127	11 397	7 720	2 486	1 454	1 729	1 213	1 128
2004	32 268	13 302	10 722	2 453	2 070	1 638	719	1 364
2005	32 863	13 472	11 526	2 270	1 569	1 047	794	2 185
2006	30 190	13 230	10 070	1 687	1 770	760	651	2 022

¹²⁵ Číselné a metodické údaje byly čerpány z internetových stránek Českého statistického úřadu. Analýza bytové výstavby v roce 2006. Staženo dne 11. 9. 2007 z

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cbyt051507analyza07.doc>.

¹²⁶ Český statistický úřad. Tab. 1 Bytová výstavba 1993 – 2007. Staženo dne 11. 9. 2007 z

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/byt_cr.

¹²⁷ Český statistický úřad. Tab. 3 Bytová výstavba v České republice - byty dokončené 1998 – 2007.

Staženo dne 11. 9. 2007 z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/byt_cr.

Tabulka 7 Bytová výstavba v ČR: Vývoj počtu zahájených bytů v letech 1998 - 2006¹²⁸

Rok	Celkový počet bytů	Z toho v						
		rodinných domech	bytových domech	nástavbách, přístavbách a vestavbách k		domech s pečovatelskou službou a domovech-penziónech	nebytových stavbách (budovách)	stavebně upravených nebytových prostorách
				rodinným domům	bytovým domům			
1998	35 027	14 933	7 961	5 820	3 300	648	593	1 772
1999	32 900	12 489	7 192	5 766	3 248	1 371	1 247	1 587
2000	32 377	12 177	7 097	4 272	3 658	845	1 453	2 875
2001	28 983	12 895	6 276	3 639	2 048	1 357	1 384	1 384
2002	33 606	13 659	10 246	3 600	1 850	1 803	1 225	1 223
2003	36 496	17 250	10 043	3 561	2 288	1 017	1 167	1 170
2004	39 037	17 485	11 901	3 499	1 841	855	1 318	2 138
2005	40 381	17 579	13 574	3 141	2 103	527	1 932	1 525
2006	43 747	20 620	14 541	2 409	2 009	979	2 182	1 007

Jak je vidět z tabulky 5, došlo v počátku devadesátých letech minulého století k útlumu bytové výstavby. **Dle vzrůstajícího počtu zahájených bytů začala bytová výstavba od roku 1994 opět nabírat vzestupnou tendenci.** V roce 2006 byl zaznamenán v porovnání s rokem 2005 pokles dokončených bytů o 8,1%. Dokončeno bylo 30 190 bytů. Naproti tomu počet zahájených bytů oproti roku 2005 vzrostl a vyšplhal se na číslo 43 747, což představuje od roku 1993 nejvyšší počet zahájených bytů. Vývoj zahájených bytů naznačuje, že v budoucnu bude vzrůstat i počet bytů dokončených. Rozdíl v počtu dokončených a zahájených bytů tak ovlivnil i vyšší počet rozestavěných bytů na konci roku 2006, který činil 168 825 bytů.

Co se týká velikosti bytů, dochází v průměru za byty a rodinné domy k mírnému zvětšování obytných i užitkových ploch. Průměrná obytná plocha jednoho bytu činila v roce 2006 71,8m², což znamenalo nárůst o 2,1% a průměrná užitková plocha vzrostla o 1,4% na

¹²⁸ Český statistický úřad. Tab. 2 Bytová výstavba v České republice - byty zahájené 1998 – 2007. Staženo dne 11. 9. 2007 z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/byt_cr.

102,1m². „Velikost užitkové plochy bytů v rodinných domech byla oproti bytům v bytových domech více než dvojnásobná.“¹²⁹

„V České republice se ve druhém čtvrtletí začalo stavět 10 073 bytů, což je o 9,2 procenta méně než ve stejném období loni. Dokončeno bylo 6 758 bytů, tedy asi o třetinu více než ve druhém čtvrtletí 2006. O 5,9 procenta přibýlo rozestavěných bytů, kterých bylo 172 968.“¹³⁰

Dle šetření z roku 2004 vyplývá, že v EU na 1000 obyvatel má ČR 401-430 bytů.¹³¹ Za největšími zeměmi EU tedy ještě zaostáváme.

Lidé si byty kupují nejen k trvalému bydlení, ale i jako investici. „Rezidenci ne k bydlení, ale jako investici si v Korunním dvoře pořídil každý třetí kupující. Investicí je i pětina z téměř 3800 bytů dokončených v minulých deseti letech společností Central Group či pětatřicet procent nadstandardně vybavených bytů z projektů firmy Sekyra Group. Jako investici prodal developer Real Estate Karlin Group dokonce 60 procent z dvou set luxusních bytů svého projektu River Diamond na břehu Vltavy. „Kupují je hlavně cizinci. Částečně je pronajímají, ale to není to, co bych chtěl,“ uvedl šéf firmy Serge Borenstein. Kolik bytů v zemi plní funkci "cihlové" akcie, to žádná statistika neuvádí.“¹³²

Vlivy působící na trhu rezidenčního bydlení

Deformující vliv má na trh s byty **státní regulace nájemného**¹³³, a to jak **pozitivní**, tak **negativní** dle toho, z jakého úhlu pohledu se na tyto deformace díváme, zda z pohledu

¹²⁹ Český statistický úřad. Analýza bytové výstavby v roce 2006. Staženo dne 11. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cbyt051507analyza07.doc>.

¹³⁰ HAVLÍČEK, David, KRÁLÍČEK, Tomáš (13. 8. 2007): STAVEBNÍ VÝROBA PO VÍCE NEŽ ROCE POPRVÉ KLESLA. Staženo dne 13. 8. 2007 http://ekonomika.ihned.cz/c4-10070860-21802650-001000_d-stavebni-vyroba-po-vice-nez-roce-poprve-poklesla.

¹³¹ Ministerstvo pro místní rozvoj. Kartogram - Počet bytů na 1000 obyvatel v Evropské Unii . Staženo dne 14. 9. 2007 z <http://www.mmr.cz/index.php?show=001026037014000007017>.

¹³² KALÁB, Vladimír (30. 5. 2007): LUXUSNÍ BYT JE JAKO AKCIE. Staženo dne 10. 10. 2007 z http://ekonomika.ihned.cz/c4-10070670-21265520-001000_d-luxusni-byt-je-jako-akcie.

¹³³ Regulace nájemného je stanovena v zákoně č. 107/2006 Sb., o jednostranném zvyšování nájemného z bytu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

nabízejícího na trhu nebo **poptávajícího**. Z hlediska nabízejícího na trhu s nemovitostmi se jedná veskrze o vlivy pozitivní, jelikož deregulace regulovaného nájemného podporuje poptávku neboli „hlad“ po bytech. Z hlediska poptávajícího se jedná spíše o vlivy negativní, protože zvýšená poptávka vyvolává růst cen nemovitostí. V roce 2006, kdy bylo oznámeno schválení zákona o „deregulaci regulovaného nájemného“ se tlak na zvyšování i tak rostoucích cen nemovitostí ještě zvýšil. Dalšími **hnacími motory** trhu s byty je rozvinutý hypoteční trh¹³⁴ a **stále relativně nízké úrokové sazby** a v tuto chvíli již schválené zvýšení snížené sazby DPH.¹³⁵ Zájem lidí o kvalitnější bydlení je podpořen i růstem příjmů.¹³⁶

Analýza konkurenčního prostředí

Porterův model pěti sil

Dodavatelsko-odběratelské vazby a hrozba jejich integrace

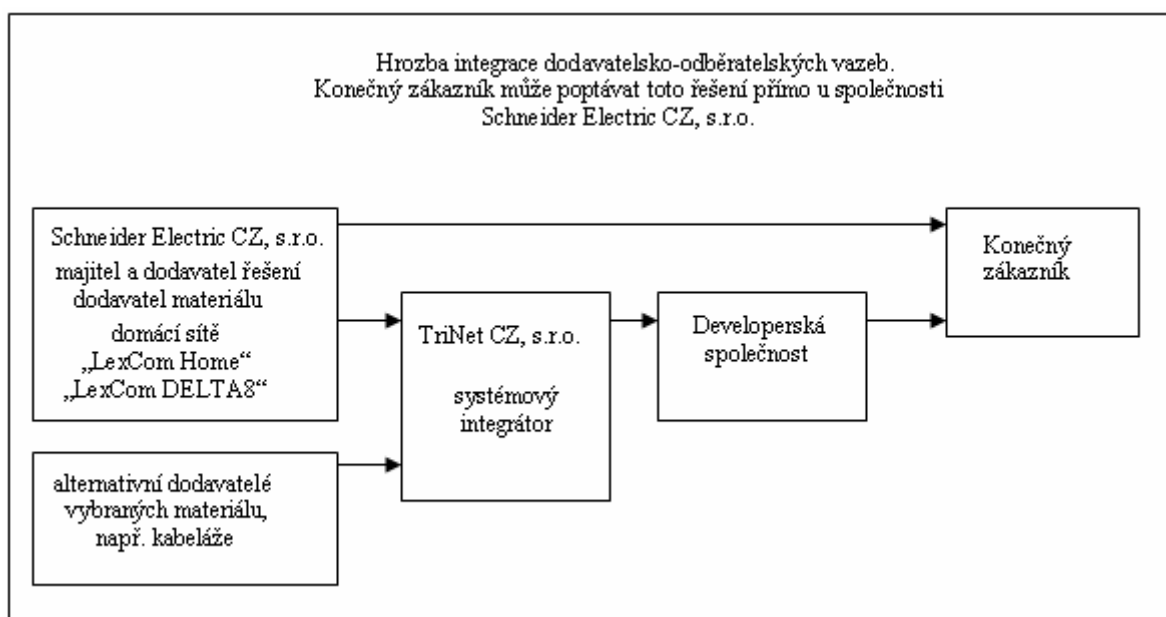
Dodavatelem řešení a potřebných komponent firmy bude společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., která může sama nabízet toto řešení konečným zákazníkům, to znamená nehledat systémové integrátory, ale sama integrovat řešení přímo u konečného zákazníka. Tato hrozba existuje a je reálná.

¹³⁴ PB (17. 7. 2006): BANKY HLÁSÍ REKORDNÍ RŮST HYPOTÉK. Staženo dne 25. 10. 2007 z <http://www.profit.cz/banky-hlasi-rekordni-rust-hypotek/18624.html>. „Domácí banky zaznamenaly za první letošní pololetí razantně zvýšený zájem o hypotéky. Souhrnné údaje za celý trh zatím nejsou k dispozici, ale banky hlásí meziroční nárůsty objemu poskytnutých hypoték o 50 (Česká spořitelna), 78 (Hypoteční banka + ČSOB) nebo dokonce 147 procent (Raiffeisenbank). Tato tempa růstu potvrzují trend, který byl patrný už v prvním čtvrtletí roku.“

¹³⁵ viz kapitola 3.1.5.1.1 Analýza makroprostředí

¹³⁶ viz kapitola 3.1.5.1.1 Analýza makroprostředí

Obrázek 7 Schéma dodavatelsko-odběratelských vazeb



Nově vstupující konkurence na trh

Neexistují žádné bariéry vstupu do této části odvětví. Počáteční náklady jsou relativně nízké, tudíž potenciální ohrožení ze strany nově vstupujících na trh je také reálné. Jistou překážkou jsou znalosti a zkušenosti s rozvodem a instalacemi sítí. Odborně zdatných pracovníků v této oblasti není mnoho.

Hrozba substitutů a komplementů

Substituční alternativu pro zákazníky představuje **bezdrátová technologie**. Bezdrátovou technologií lze rozvést po bytové jednotce pouze datový a telefonní signál. Tato technologie má ovšem mnoho omezení. Bezdrátová technologie je obvykle pomalejší, takže by si měl zákazník při svém rozhodování ujasnit preference v této oblasti. Pokud je dostupný „kvalitní“ signál ve všech místnostech bytu, je výhodou tohoto řešení větší přemístitelnost přístrojů takřka kamkoli po bytě.

Komplementární službou k domácí síti LexCom Home je **přivedení televizního, telefonního a datového signálu** do bytu, které nabízí např. firmy UPC, Telefónica O2 Czech

Republic, a. s. a jiné. V případě společnosti Telefónica se jedná o službu „O2 Trio“¹³⁷, ve které nabízí digitální TV, ADSL internet a volání z pevné linky v jednom. Firma UPC nabízí služby „UPC telefon“, „Kabelová televize UPC“ a „UPC Vysokorychlostní internet“.¹³⁸ Tito poskytovatelé nenabízí řešení v podobě rozvedení kabeláže po bytě a řešení univerzální zásuvky, ale nabízí pouze přivedení signálu do bytu. Jistou hrozbou by představovalo, pokud by tyto společnosti věnovaly úsilí a vyvinuly a začaly poskytovat i rozvod kabelů po bytě. Např. společnost UPC dokáže poskytnout službu „rozvedení kabelu po bytě“, ale nenabízí řešení srovnatelné s univerzální zásuvkou, datovým rozvaděčem a flexibilitou domácích sítí od firmy Schneider Electric CZ, s. r. o.

Firma by měla sledovat trh a popřípadě navazovat spolupráci s dalšími strategickými partnery.

Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je tvořeno firmami, které již na trhu působí. **Bezprostřední konkurenci** v oblasti poskytování instalací domácích sítí **představují** všichni **systémoví integrátoři**, tedy partneři firmy Schneider Electric CZ, s. r. o. „Systémový integrátor je externí dodavatelsko-inženýrská společnost, která dodává na klíč řešení v oblasti průmyslových informačních technologií a automatizačních systémů.“¹³⁹ Celkový počet systémových integrátorů činí 27. Seznam systémových integrátorů je uveden v tabulce 8.

¹³⁷ Telefónica O2 Czech Republic, a. s. O2 Trio. Staženo dne 14. 9. 2007 z http://www.cz.o2.com/home/cz/duo_trio/view/articles_data-o2trio-o2trio.html.

¹³⁸ UPC Česká republika, a. s. Staženo dne 14. 9. 2007 z <http://www.upc.cz/>.

¹³⁹ Schneider Electric CZ, s. r. o. Systémoví integrátoři. Staženo dne 8. 6. 2007 z <http://www.schneider-electric.cz/firma/kontakty/systemovi-integratori.html>.

Tabulka 8 Seznam systémových integrátorů¹⁴⁰

Název konkurenta	IČ	Sídlo
A.R. Technik s. r. o.	45478104	Švermova 625, Zlín, 763 02
ALVA Strakonice s. r. o.	46683798	Písecká 893, Strakonice, 386 01
Autis a. s.	25319671	Šumavská 15, Brno, 602 00
Axima s. r. o.	18825176	Vídeňská 125, Brno, 619 00
ELCOM AUTOMATION s. r. o.	64611019	Místecká 1120/103, Ostrava - Vítkovice, 703 00
Eles s. r. o.	42396263	Českobudějovická 371, České Budějovice, 382 41
Elpremo s. r. o.	42869951	Řepčinská 86, Olomouc, 779 00
Elzaco s. r. o.	19013108	Boženy Němcové 10, Šumperk, 787 01
ESI s. r. o.	45791627	Modřanská 96a, Praha, 147 00
H+K Elektro s. r. o.	47470291	Mokrá 192, Hradec Králové, 500 03
Ingelectric a. s.	47673141	Technologická 371/1, Ostrava, 708 00
Invelt Elektro s. r. o.	40522342	U školky 357/14, Plzeň, 326 00
K&H Kinetic a. s.	64833186	Zlatnická 33, Klatovy, 339 01
Kesat s. r. o.	18199071	Jiráskova 65, Jihlava, 586 01
Kez s. r. o.	25343351	Klabalská 5141, Zlín, 760 01
Konel s. r. o.	49434799	Kamenná 4405, Zlín, 760 01
Lavimont Elektrik s. r. o.	25322206	Hraniční 24, Břeclav, 691 41
Marves v.o.s.	40233391	Kadaňská 3545, Chomutov, 430 03
OPIS Elektrotechnik v.o.s.	25346890	Selská 64, Brno, 614 00
Regex s. r. o.	45243611	Rezlerova 301, Praha, 109 00
Rodax elektronik s. r. o.	25484249	Šrámkova 3112/10, Ústí nad Labem, 400 11
Satec s. r. o.	15052044	Nerudova 439, Chrudim, 537 01
SEA a. s.	18608281	Nádražní 149, Příbram, 261 01
Warmnis s. r. o.	43224679	Ovocná 157/2, Liberec, 460 06
Xinteco s. r. o.	25318454	Kotojedská 2381, Kroměříž, 767 01
ZPA-RP a. s.	26349566	Jednoty 628, Sokolov, 356 01

Nejprve jsem přistoupila k analýze všeobecných informací a zjistila jsem emailové kontakty na firmy. Abych mohla posoudit chování konkurence k zákazníkovi a ceny za poskytované služby, rozhodla jsem se oslovit firmy s poptávkou. Poptávka byla zaslána emailovou poštou

¹⁴⁰ Schneider Electric CZ, s. r. o. Systémoví integrátoři. Staženo dne 8. 6. 2007 z <http://www.schneider-electric.cz/firma/kontakty/systemovi-integratori.html>.

23 firmám, z čehož jedna firma měla nefunkční poštovní schránku. Neoslovila jsem čtyři firmy, a sice Ingelectric a. s., OPIS Elektrotechnik v. o. s., Regex s. r. o. a Rodax elektronik s.r.o. Společnost Ingelectric a. s. je vlastníkem 59% podílu ve společnosti ELCOM AUTOMATION s. r. o., kterou jsem zařadila mezi oslovené. Na zbývající tři se mi nepodařilo zjistit kontaktní údaje. Pro zajištění srovnatelnosti reakce a úrovně služeb byla zaslána všem osloveným firmám shodná poptávka.¹⁴¹ Firmám, které reagovaly na první dopis, jsem zaslala upřesňující email s požadavkem na rozmístění zásuvek a specifikací jejich počtu. Po oslovení všech systémových integrátorů a jejich reakcích, jsem dospěla k rozhodnutí rozdělit systémové integrátory na skutečnou a potenciální konkurenci. Zatímco skutečnou konkurenci představují firmy, které instalují domácí síť „LexCom Home“, potenciálními konkurenty jsou firmy, které tuto síť neinstalují a které se zabývají převážně průmyslovou automatizací nebo elektroinstalacemi.

Skutečná konkurence

Do této skupiny jsem zařadila všechny firmy, které reagovaly kladně na první poptávkový dopis. Po podrobné analýze těchto firem jsem zjistila, že žádná z těchto firem se plně nevěnuje instalacím domácí sítě „LexCom Home“ a zabývají se taktéž spíše průmyslovou automatizací a elektroinstalacemi. Tyto firmy byly ovšem ochotné síť nainstalovat. Tabulka 9 ukazuje přehled těchto konkurentů, kontaktní údaje a informace o reakcích na zaslanou poptávku.

¹⁴¹ Znění poptávkového emailu a upřesňujícího dopisu uvádím v příloze 4.

Tabulka 9 Přehled skutečných konkurentů

Název konkurenční firmy	Kontakt	Osloven	Odpověď na úvodní poptávku	Odpověď na upřesňující email
ALVA Strakonice s. r. o.	alva@alva.cz	ano	ano	ne
Elzaco s. r. o.	elzaco@elzaco.cz	ano	ano	ne
ESI s. r. o.	esi@esi.cz	ano	ano	ano
SEA a. s.	firma@seaas.cz	ano	ano	ano
Xinteco s. r. o.	xinteco@xinteco.cz	ano	ano	ne

ALVA Strakonice s. r. o.

Firma ALVA Strakonice s. r. o. reagovala okamžitě na úvodní poptávku. Na upřesňující dopis jsem již odpověď neobdržela. Firma doporučila použít bezdrátové připojení. Cenovou úroveň poskytovaných služeb jsem nezjistila a nemohu tak porovnat s ostatní konkurencí.

Úvodní stránka webových stránek společnosti ALVA Strakonice s. r. o. (<http://www.alva.cz>) je tvořena informacemi, čím se firma zabývá. Na stránkách jsem nenalezla profil společnosti. Webové stránky nejsou příliš přehledné a firma nemá na stránkách např. ani informace o cenách. Ze stránek vyplývá, že se firma zabývá spíše průmyslovou automatizací. Strategie společnosti není vymezena.

Elzaco s. r. o.

Firma Elzaco s. r. o. reagovala na první email okamžitě a požádala o upřesnění poptávky. Cenovou nabídku jsem však od firmy neobdržela.

Internetové stránky firmy Elzaco s. r. o. (<http://www.elzaco.cz>) mají vícejazyčnou mutaci. Lze je zobrazit nejen v českém, ale také v anglickém a německém jazyce. Jako jediná z těchto pěti firem deklaruje společnost Elzaco s. r. o. na svých stránkách pozitivní přístup k jakosti a environmentálnímu managementu. Firma se též zabývá spíše průmyslovou automatizací a

elektroinstalacemi. V roce 2003 a 2004 získala právě v oblasti průmyslové automatizace ocenění „Systémový integrátor č.1“ od společnosti Schneider Electric CZ, s. r. o.¹⁴² Na stránkách opět postrádám informace o cenách a strategii.

ESI s. r. o.

Na první email reagovala firma žádostí o upřesnění poptávky. Firma ESI s. r. o. reagovala okamžitě i na druhý email a zaslala cenovou nabídku. Firma mi doporučila instalaci systému „LexCom DELTA8“, který je spíše vhodný k instalaci do bytové jednotky. V nabídce byla uvedena poměrně dlouhá dodací lhůta materiálů v délce trvání 4-5 týdnů. Firma by si účtovala za práci 500 CZK za hodinu a náklady na dopravu by činily 10 CZK za jeden kilometr. Instalace byla odhadnuta za systém „LexCom DELTA8“ na cca 30 tis. CZK a za systém „LexCom Home“ cca 50 tis. CZK.

Webové stránky společnosti (<http://www.esi.cz/>) jsou velmi přehledné. Strategie společnosti je na stránkách jasně deklarována. „Naším cílem je poskytovat zákazníkovi komplexní řešení jeho požadavků podle náročnosti jeho potřeb a finančních možností v různých oborech činnosti.“¹⁴³ Opět jsem na stránkách postrádala důležitou součást každé webové prezentace, a to informace o cenách poskytovaných služeb.

SEA a. s.

Firma okamžitě reagovala s tím, že se poptávka zpracovává, poté zaslala žádost o upřesňující email. Na tento upřesňující email reagovala zhruba s dvouměsíčním zpožděním a s omluvou, že kompetentní osoby byly na dovolené. Dopravní náklady činily v nabídce za kilometr 22 CZK. Hodinová sazba nebyla uvedena, ale celková cena za instalaci domácí sítě „LexCom Home“ byla firmou odhadnuta na 97 805 CZK (včetně DPH).

¹⁴² Elzaco s. r. o. Staženo dne 2. 9. 2007 z http://www.elzaco.cz/cz_index.html.

¹⁴³ ESI s. r. o. Představuje se Vám firma ESI spol. s r. o. Staženo dne 2. 9. 2007 z <http://www.esi.cz/sluzby.html>.

Firma SEA a. s. se taktéž zabývá průmyslovou automatizací. Webové stránky společnosti SEA a. s. (<http://www.seaas.cz>) jsou poměrně přehledné, i když grafické provedení není příliš zdařilé. Strategie není uvedena, ani informace o cenách stránky neobsahují.

XiNTECO s. r. o.

Firma XiNTECO s. r. o. rovněž reagovala na první email okamžitě s tím, že poptávanou službu je třeba upřesnit. Na upřesňující email již firma nereagovala.

Dá se říci, že webové stránky této společnosti (<http://www.xinteco.cz>) jsou z uvedených pěti skutečných konkurentů nejpřehlednější, barevně sladěné a graficky na velmi dobré úrovni. Firma na stránkách pracuje, takže informační hodnota stránek je o poznání horší než u ostatních firem. Strategie ani informace o cenách nejsou na stránkách společnosti uvedeny.

Tabulka 10 Přehled výše základního kapitálu, aktiv, vlastního kapitálu, cizího kapitálu, tržeb, nákladů a hospodářských výsledků skutečných konkurentů¹⁴⁴

ALVA Strakonice s. r. o. (ZK dle OR 1 040 tis. CZK, počet zaměstn. 20 - 24)			
Rok	2003	2004	
Aktiva	9 995 000	10 447 000	
Vlastní kapitál	6 239 000	6 050 000	
Cizí kapitál	3 756 000	4 397 000	
Tržby	18 845 000	18 062 000	
Náklady	17 861 000	17 663 000	
HV	984 000	399 000	
Elzaco s. r. o. (ZK dle OR 235 tis. CZK, počet zaměstn. 20-24)			
Rok	2003	2004	2005
Aktiva	15 295 000	22 041 000	16 914 000
Vlastní kapitál	12 548 000	10 437 000	11 961 000
Cizí kapitál	2 747 000	11 571 000	4 953 000
Tržby	29 549 000	25 757 000	34 151 000
Náklady	27 626 000	27 098 000	32 627 000
HV	1 923 000	-1 341 000	1 524 000
ESI s. r. o. (ZK dle OR 100 tis. CZK, počet zaměstn. 6-9)			
Aktiva	neuveďeno		
Vlastní kapitál	neuveďeno		
Cizí kapitál	neuveďeno		
Tržby	uvedena kategorie tržeb 10 mil.-29,9 mil.		
Náklady	neuveďeno		
HV	neuveďeno		
SEA a. s. (ZK dle OR 1 000 tis. CZK, počet zaměstn. 6-9)			
Rok	2003	2004	2005
Aktiva	4 334 000	4 898 000	4 810 000
Vlastní kapitál	2 707 000	3 465 000	2 735 000
Cizí kapitál	1 612 000	1 415 000	2 071 000
Tržby	6 603 000	7 645 000	9 664 000
Náklady	6 663 000	6 887 000	10 394 000
HV	-60 000	758 000	-730 000
Xinteco s. r. o. (ZK dle OR 100 tis. CZK, počet zaměstn. 6-9)			
Rok	2003	2004	2005
Aktiva	1 600 000	860 000	844 000
Vlastní kapitál	165 000	144 000	92 000
Cizí kapitál	1 434 000	714 000	749 000
Tržby	5 973 000	6 642 000	6 309 000
Náklady	5 955 000	6 663 000	6 361 000
HV	18 000	-21 000	-52 000

¹⁴⁴ Informace o počtu zaměstnanců, aktivech, vlastním kapitálu, cizím kapitálu, tržbách, nákladech a hospodářských výsledcích byly získány z databáze subjektů České kapitálové informační agentury, a.s. Staženo dne 8. 6. 2007 z <http://ipoint.financinoviny.cz/>. Údaje o základním kapitálu byly získány z výpisů z Obchodního rejstříku jednotlivých společností, a to z webových stránek Ministerstva spravedlnosti. Elektronická verze Obchodního rejstříku a Sbírký listin. Staženo dne 8. 6. 2007 z <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/inssl/index>.

Jak je vidět z tabulky 10, tak pouze jedna firma, a sice firma Elzaco s. r. o., patří dle výše dosažených tržeb do kategorie středních firem¹⁴⁵. Ostatní skuteční konkurenti patří dle výše tržeb do kategorie malých firem. Dle počtu zaměstnanců lze považovat firmy ALVA Strakonice s. r. o. a Elzaco s. r. o. za firmy malé¹⁴⁶. Ostatní firmy spadají do kategorie mikrofirem.

Potenciální konkurence

Do skupiny potenciálních konkurentů jsem zařadila firmy, které neodpověděly na poptávkový email nebo které odpověděly, že se těmito instalacemi nezabývají. Dále jsem do této kategorie zařadila čtyři neoslovené firmy a firmu, která měla nefunkční poštovní schránku. Firmy, které odpověděly, že se instalacemi nezabývají, jsou Invelt Elektro s. r. o., Kesat s. r. o., Marves v.o.s. a Satec s. r. o. Firmy, které vůbec nereagovaly byly následující: A.R. Technik s. r. o., Autis a. s., Axima s. r. o., ELCOM AUTOMATION s. r. o., Eles s. r. o., Elpremo s. r. o., K&H Kinetic a. s., Kez s. r. o., Konel s. r. o., Lavimont Elektrik s. r. o., OPIS Elektrotechnik v. o. s., Regex s. r. o., Rodax elektronik s. r. o., Warmnis s. r. o. a ZPA-RP a. s. Nefunkční schránku měla společnost H+K Elektro s. r. o.

Mezi největší potenciální konkurenty z hlediska počtu zaměstnanců patří Elpremo s. r. o., které se řadí s počtem zaměstnanců 100 - 199 mezi střední podniky. Ostatní potenciální konkurenti patří mezi mikrofirmy a malé podniky. Co se týká velikosti dle tržeb, patří mezi velké firmy opět Elpremo s. r. o. s tržbami 280 mil. CZK. Dále mezi velké podniky patří s tržbami v rozmezí 100 - 199 mil. CZK firmy Axima s. r. o., Ingelectric a. s., Invelt Elektro s.

¹⁴⁵ Velikost firem dle výše tržeb: malá firma (do 30 mil. CZK), střední firma (do 100 mil. CZK včetně), velká firma (nad 100 mil. CZK). SYNEK, M. a kol.: PODNIKOVÁ EKONOMIKA. 3. PŘEPRACOVANÉ VYDÁNÍ. Praha: C.H.Beck 2002. ISBN 80-7179-736-7. str. 81.

¹⁴⁶ Velikost firem dle počtu zaměstnanců: živnostník (0 zaměstnanců), mikrofirma (1-9 zaměstnanců), malá firma (10-99 zaměstnanců), střední firma (100-499 zaměstnanců), velká firma (500 a více zaměstnanců). SYNEK, M. a kol.: PODNIKOVÁ EKONOMIKA. 3. PŘEPRACOVANÉ VYDÁNÍ. Praha: C.H.Beck 2002. ISBN 80-7179-736-7. str. 81.

r. o. a K&H Kinetic a. s. Ostatní firmy představují z hlediska tržeb malé firmy. Z údajů, které mám k dispozici, vykázala největší zisk ve výši 14 mil. CZK společnost Invelt Elektro s. r. o. v roce 2005. Dalším druhým v pořadí úspěšným, co se týká zisku, je společnost Ingelectric a.s. s výší zisku 12 mil. CZK, který dosáhla taktéž v roce 2005.

Nenalezla jsem internetové stránky společností Regex s. r. o., Kesat s. r. o., Kez s. r. o. a Lavimont Elektrik s. r. o. Mezi nejzdařilejší webové stránky potenciálních konkurentů patří webové stránky společnosti Ingelectric a. s. (<http://www.ingelectric.cz/>). Pozitivním shledávám, že všechny stránky obsahovaly odkaz na reference, což působí z hlediska zákazníka velmi důvěryhodně. U všech těchto firem jsem však postrádala na stránkách ceny za poskytované služby.

3.1.5.2 *Analýza interního prostředí*

3.1.5.2.1 Fyzické zdroje

Firma nevlastní žádné budovy, dopravní prostředky, ani jiné fyzické zdroje, které by mohla odepisovat. Společníci budou prozatím využívat soukromá vozidla ke služebním účelům.

Účetnictví vede jednatel zatím v papírové podobě, proto firma koupí na začátku roku 2008 firemní počítač, jehož pořizovací cena činí 17 tis. CZK (včetně DPH), dále pak operační program a kancelářský balík WinXP v hodnotě 8 tis. CZK (včetně DPH) a účetní program v ceně 12 tis. CZK (včetně DPH). Firma nebude tento majetek odepisovat, jelikož majetek nedosahuje minimální pořizovací ceny (40 tis. CZK) stanovené zákonem České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů. Majetek bude veden v rámci zásob a bude zúčtován okamžitě do spotřeby.

3.1.5.2.2 Lidské zdroje

Změny týkající se bezprostřední činnosti firmy, jako je účetní a daňová oblast, sleduje a bude sledovat i nadále jednatel firmy. Jednatel také sjednává obchodní kontrakty. Pokud jde o ostatní záležitosti v právní oblasti, jako je např. příprava smluvních dokumentů, apod., bude

firma nadále využívat služeb externího právníka. Všichni společníci budou nadále naplňovat předmět podnikání. **Pracovníci firmy disponují následujícími zkušenostmi a znalostmi:**

- Administrace operačních systémů: Win NT 4.0, Win 2000, Win 2003, Win 95, Win XP, Novell Netware 3.11, MS SNA, MS Exchange, MS SMS, pcAnywhere, CA Inoculate It, CA ArcServe, MS Office a Linux.
- Montáže a servis počítačových sítí (LAN) kategorií 5 a 6.
- Montáže a servis zabezpečovací techniky.

Mzdové záležitosti

Měsíční platy všech pracovníků budou stanoveny jako **fixní**. **Motivační složkou** odměňování bude pro pracovníky (společníky) **roční podíl na zisku společnosti**. Měsíční plat jednatele společnosti v optimistické variantě¹⁴⁷ bude stanoven ve výši 45 tis. CZK, v realistické variantě 35 tis. CZK a pesimistické variantě 25 tis. CZK. U ostatních tří pracovníků bude stanoven v optimistické variantě ve výši 40 tis. CZK, v realistické variantě 30 tis. CZK a v pesimistické variantě 20 tis. CZK. V optimistické variantě bude třeba najmout v roce 2010 ještě navíc jednoho pracovníka. Jeho měsíční fixní plat bude činit 30 tis. CZK.

3.1.5.2.3 Nehmotné zdroje

Důležitým nehmotným zdrojem firmy bude **certifikát**, který firma získá bezprostředně po navázání spolupráce s firmou Schneider Electric CZ, s. r. o. a absolvování školení¹⁴⁸.

Jakýmsi nehmotným zdrojem firmy jsou zcela jistě **zkušenosti jejích pracovníků**. Je to její know-how a právě proto dokáže firma svým zákazníkům v této oblasti pomoci a poradit.

¹⁴⁷ viz kapitola 3.1.9 Finanční plán

¹⁴⁸ viz kapitola 3.1.8 Organizační záležitosti

Z hlediska působení na zákazníka je důležité také **pozitivní image**. Proto bude v budoucnu dalším nehmotným zdrojem firmy postupně pečlivě budované pozitivní image společnosti založené na naslouchání přáním zákazníků.

3.1.5.2.4 Finanční zdroje

Peněžní prostředky¹⁴⁹, které má firma k dispozici, používá pro nákup materiálu. Dlouhodobým kapitálem jsou tedy financovány krátkodobé zásoby, což není příliš šťastné řešení. Nicméně zatím firma neplánuje potřebu finančních prostředků z cizích zdrojů. Ale je připravena v případě potřeby dalších zdrojů, zvážit alternativu podání žádosti o bankovní úvěr nebo nalezení dalšího investora.

¹⁴⁹ Výše základního kapitálu je uvedena v kapitole 2.1.1 Základní údaje o společnosti. Výše celkového kapitálu a jeho struktura je uvedena v kapitole 2.1.6.1 Základní ekonomické charakteristiky.

3.1.6 SWOT analýza

Tabulka 11 SWOT analýza firmy TriNet CZ, s. r. o.

Silné stránky (S)	Příležitosti (O)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma bude naslouchat zákazníkovi a poskytovat kvalifikované poradenství v oblasti instalací domácích sítí. ▪ Pružnost a přizpůsobivost celkového řešení domácích sítí požadavkům zákazníka. ▪ Firma používá moderních přístupů při technických řešeních. ▪ Poskytované služby se vyznačují vysokou kvalitou. ▪ Firma má kvalifikované a zkušené pracovníky. ▪ Společnost má pružnou organizační strukturu. ▪ Ceny za práci a dopravu jsou stanoveny pod úrovní konkurence. ▪ Internetové stránky budou upraveny tvůrčím způsobem a budou mít vysokou informační hodnotu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Možnost získání konkurenční výhody v důsledku navázání spolupráce se strategickým partnerem, společností Schneider Electric CZ, s. r. o. ▪ Trh rezidenčního bydlení se neustále rozvíjí a roste. ▪ Trh IT též vykazuje stále rostoucí tendence. ▪ Žádný ze systémových integrátorů se nezaměřuje pouze na instalace domácích sítí, dá se říci, že jsou pro ně okrajovou záležitostí. ▪ Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva ČR. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rostoucí ekonomika ČR. ▪ Stále relativně nízké úrokové sazby na trhu s hypotékami. ▪ Zájem potenciálních zákazníků o kvalitní bydlení. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rostoucí počet zákazníků v cílovém segmentu, díky silným ročníkům 70tých let. ▪ Developerské firmy budou chtít nabízet kvalitnější bydlení a být tak konkurenceschopnější.
Slabé stránky (W)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Společnost je nováčkem na trhu. ▪ Firma má nezkušený a málo aktivní management. ▪ Společnost má nízký kapitál a z toho vyplývají i omezené možnosti (např. v oblasti marketingu). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nízké bariéry vstupu na trh. ▪ Obtížná diferenciovatelnost od konkurenčních služeb. ▪ Nestabilní politické prostředí. ▪ Firma TriNet CZ, s. r. o. není majitelem řešení. Firma Schneider Electric CZ, s. r. o. by mohla instalovat domácí sítě sama přímo konečnému zákazníkovi. ▪ Rostoucí inflace a růst úrokových sazeb hypotečních úvěrů.

3.1.7 Marketingový plán

3.1.7.1 *Poskytované služby*

Firma TriNet CZ, s. r. o. bude provádět instalace domácích sítí „LexCom Home“ a „LexCom DELTA8“ od firmy Schneider Electric CZ, s. r. o.¹⁵⁰

Uzavření partnerství s firmou Schneider Electric CZ, s. r. o. poskytne společnosti TriNet CZ, s. r. o. **konkurenční výhodu**. Konkurenční výhodou firmy jakožto systémového integrátora bude **vysoká kvalita prováděných prací zkušenými a technicky zdatnými pracovníky, včasnost splnění zakázky, profesionální přístup k řešení a poradenství v této oblasti**. Technické řešení bude vždy provedeno a přizpůsobeno požadavkům zákazníka a jeho individuálním podmínkám. Nabízené služby tedy budou jak na vysoké technologické i kvalitativní úrovni, tak cenově přijatelné.

3.1.7.2 *Cenová politika*

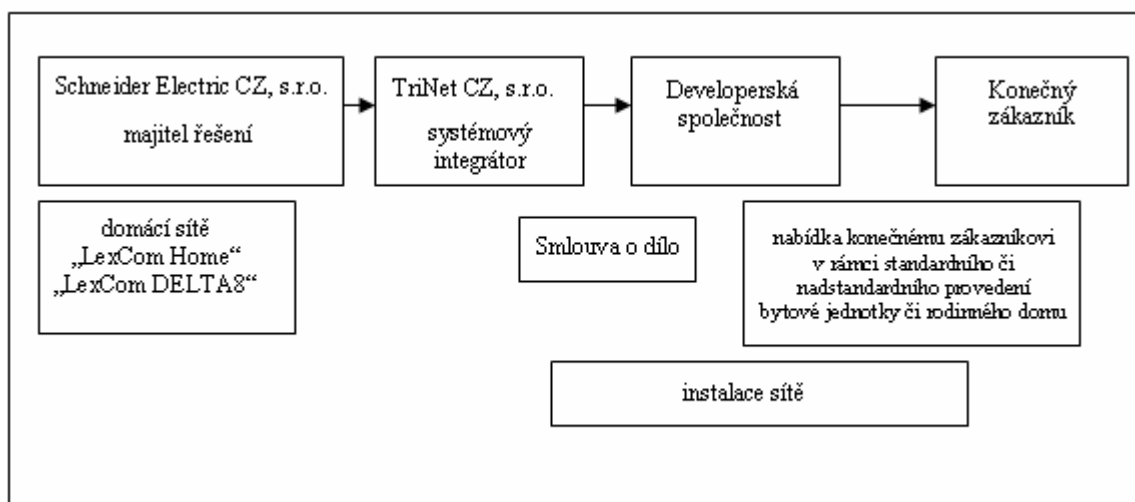
Tato oblast nepodléhá žádné cenové regulaci. Cena za instalaci bude tvořena skutečnými náklady na materiál, cenou za dopravu materiálu, a to za skutečné ujeté kilometry a cenou za práci, která bude stanovena jako skutečně odpracované hodiny vynásobené hodinovou sazbou za práci. **Hodinová sazba za práci** bude stanovena **pod úrovní konkurence**, tzn. ve výši 490CZK za hodinu. **Cena za dopravu** bude též stanovena pod úrovní konkurence, a to ve výši 9 CZK za jeden km. Dále pak bude cena upravena dle reakce zákazníků na výši ceny.

3.1.7.3 *Distribuce*

Jelikož budou cílovým segmentem firmy TriNet CZ s. r. o. mladí lidé, kteří si chtějí pořídit kvalitní bydlení, tak se nejlepší jeví distribuce a nabídka instalace sítí prostřednictvím developerských společností. Distribuční řetězec je znázorněn na obrázku 8.

¹⁵⁰ více viz kapitola 3.1.2 Produkty a služby

Obrázek 8 Distribuční řetězec



Developerské firmy jsou společnosti, které se zabývají komplexním developmentem. Komplexní development zahrnuje tvorbu projektů (prvotní záměr, výběr lokality a pozemku, jeho získání a provedení územní analýzy), výstavbu bytového komplexu, předání bytů, jejich převod do vlastnictví a zápis do katastru nemovitostí. Tyto firmy tedy nabízejí a prodávají bytové jednotky v bytových komplexech konečným zákazníkům.

Poptávka developerských společností po instalaci je však poptávkou odvozenou od poptávky konečného zákazníka, proto je jedním z faktorů, které mají vliv na poptávku developerských firem po této službě právě poptávka konečného zákazníka po kvalitním bydlení.¹⁵¹

Strukturovanou kabeláž v bytové jednotce nabízí již někteří developéři, např. firmy CENTRAL GROUP a. s. a EKOSPOL a. s. Neuvádí však v nabídce o jaký typ strukturované kabeláže se jedná. Bytových jednotek se staví mnoho. Kvalita vybavení nabízených bytů roste a tudíž je nasnadě, že ostatní developerské firmy se budou snažit udržet krok s developery, kteří již prodávají byty se strukturovanými kabelážemi, aby byly též konkurenceschopnější.

¹⁵¹ Analýza poptávky konečného zákazníka je uvedena v kapitole 3.1.4 Zákazníci firmy.

3.1.7.4 *Komunikační mix*

Cílem je seznámit jak konečné zákazníky, tak developerské společnosti s poskytovanými službami. Jelikož firma TriNet CZ, s. r. o. nedisponuje příliš vysokými finančními prostředky, bude komunikační mix sestaven v závislosti na výši finančních prostředků, které má firma k dispozici.

Prvotní reklamní kampaň provádí firma Schneider Electric CZ, s. r. o. Takže firma **TriNet CZ, s. r. o.** se **bude prezentovat jako partner** firmy **Schneider Electric CZ, s. r. o.**, který instaluje domácí sítě.

Po získání certifikátu od firmy Schneider Electric CZ, s. r. o. budou k propagaci využity především **internetové stránky** firmy TriNet CZ, s. r. o., které budou doplněny o informace, že se firma stala partnerem firmy Schneider Electric CZ, s. r. o. a má potřebný certifikát k provádění instalací. Dále pak bude přidán odkaz na tuto firmu a vystaven získaný certifikát. Firma též doplní informace o domácích sítích a o cenách, které si bude za instalaci účtovat. Z důvodu posílení důvěryhodnosti budou stránky též doplněny o deklaraci jasného pozitivního postoje ke kvalitě a životnímu prostředí.

Dalším nástrojem komunikačního mixu, který bude firma využívat, je přímý **osobní kontakt** s developerskými společnostmi. Cílem osobního kontaktu bude navázání spolupráce. Při osobních setkáních bude jednatel firmy využívat propagačních materiálů firmy Schneider Electric CZ, s. r. o. a taktéž vlastních tištěných propagačních materiálů.

3.1.8 **Organizační záležitosti**

Aby společnost TriNet CZ, s. r. o. mohla instalovat domácí sítě od firmy **Schneider Electric CZ, s. r. o.**, musí se stát jejím **partnerem a získat certifikát**. Zástupce společnosti TriNet CZ, s. r. o. se musí **zúčastnit školení**, po jehož absolvování bude společnosti vystaven

certifikát.¹⁵² **Navázání kontaktu** s firmou Schneider Electric CZ, s. r. o. bude provedeno na počátku února 2008, kdy bude dohodnut termín školení, které proběhne v navrženém termínu nejpozději do konce března 2008. Za navázání spolupráce bude zodpovědný jednatel společnosti.

S přípravou **tvorby tištěných propagačních materiálů** začne firma v průběhu navazování kontaktu s firmou Schneider Electric CZ, s. r. o., aby mohlo ihned po získání certifikátu dojít k tisku a následné distribuci těchto materiálů. Zodpovědný bude jednatel firmy a pracovník A1.

Současně bude probíhat **příprava smluvních dokumentů**, které budou uzavírány s developerskými společnostmi, popřípadě se zákazníkem. Za tuto oblast bude zodpovídat pracovník A2 ve spolupráci s externím právníkem.

Dále ihned po získání certifikátu začne firma TriNet CZ, s. r. o. s **kontaktováním developerských společností**, s učiněním nabídky ke spolupráci a předáním propagačních materiálů. Za navázání spolupráce s developerskými společnostmi bude zodpovědný jednatel společnosti.

Úpravu internetových stránek provede některý z pracovníků firmy, tzn., že firma nebude platit cenu za provedenou službu. Konečnou zodpovědnost za tuto oblast nese jednatel firmy.

Pokud by byla naplněna optimistická varianta plánu bude v roce 2010 třeba **najmout dalšího pracovníka**. Za tuto oblast bude také zodpovědný jednatel společnosti.

¹⁵² Cena za toto školení je stanovena ve výši 1,5 tis. CZK a školení se může za firmu zúčastnit více osob. Dle emailové korespondence ze dne 22. 2. 2007 s panem Robertem Šimčíkem z firmy Schneider Electric CZ, s. r. o.

3.1.9 Finanční plán

Tržby

Finanční plán vychází z odhadu tržeb, který uvádím v příloze 5 s názvem „**Rozpočet prodeje**“. Finanční plán je sestaven ve třech variantách na roky 2008, 2009 a 2010. Optimistická varianta je sestavena nad úrovní konkurence. Realistická je sestavena na úrovni skutečné konkurence, společnosti SEA a. s., s tím, že není známa struktura tržeb, tedy podíl jednotlivých druhů služeb na realizovaných tržbách. Předpoklad byl učiněn takový, že všechny tržby připadají právě na instalaci domácích sítí. Varianta pesimistická je sestavena na úrovni bodu zvratu.

Zásoby

Firma bude **nakupovat zásoby přímo na danou zakázku**, proto nepředpokládám, že budou na skladě příliš přebývat zásoby. Při sestavování konečných výkazů, proto počítám s minimálním zůstatkem zásob. Na počátku období však bude nakoupeno do zásob o 200 m více datového kabelu CAT6, v celkové hodnotě 3 580 CZK (bez DPH), navíc 2 kusy univerzální zásuvky se dvěma konektory v celkové hodnotě 900 CZK (bez DPH) a 2 ks switche v celkové hodnotě 2 738 CZK (bez DPH). Předpokládaný zůstatek zásob na konci každého účetního období tedy činí 7218 CZK (bez DPH). Materiálové náklady jsou kalkulovány na průměrnou rozlohu jednoho bytu 71,8 m².¹⁵³ V příloze 9 uvádím **rozpočet nákupu materiálů**.

Potřeba pracovníků a mzdové náklady

Potřeba pracovníků je kalkulována s předpokladem, že instalace v jedné bytové jednotce bude trvat 4 dny. Pracovníci budou pracovat 42,5 hodin týdně, tzn., že za rok odpracují 240 dnů.

Příloha 6 a 11 obsahuje propočty **potřeby pracovníků a rozpočtu mezd**.

¹⁵³ viz kapitola 3.1.5.1.2 Analýza mikroprostředí

Dopravní náklady

Zakázky bude firma realizovat převážně v Praze. Pracovníci bydlí v Praze a okolí. Průměrně ujeté kilometry na jednoho pracovníka za jeden den činí 40 km, tzn., že ročně ujede jeden pracovník 9 600 km. Do motorů všech automobilů je používán benzin. Při kalkulaci dopravních nákladů byla použita průměrná cena benzínu automobilového bezolovnatého Natural 95 ve výši 29,16 CZK¹⁵⁴. Dopravní náklady související přímo s danou zakázkou, kdy bude přepravován materiál k zákazníkovi, považuji za variabilní náklad a dopravní náklady na služební cesty za fixní náklady. **Rozpočet dopravních nákladů** je uveden v příloze 10.

Financování a stav běžného účtu

Poplatky za vedení běžného účtu činí měsíčně 35 Kč. Účetní položka stojí 5 CZK. Celkové roční náklady spojené s vedením účtu jsou odhadnuty na 920 CZK. Roční úroková sazba z kreditního zůstatku činí 0,1%. Výnosové úroky jsou počítány pro zjednodušení jako roční úrok z průměrného ročního zůstatku na běžném účtu.

Ani jediná varianta nepočítá s financováním cizím kapitálem. Potřeba financování cizím kapitálem závisí na tom, v jakých intervalech, kolik, jak často bude firma nakupovat materiál na zakázky. Kdy materiál bude muset zaplatit a kdy bude vyúčtovávat provedené instalace. Je třeba operativně kontrolovat stav běžného účtu a sestavit rozpočty dle skutečně získaných zakázek a v případě potřeby podat žádost o financování provozních potřeb u některého z bankovních ústavů. Nejoperativnější se jeví kontokorentní účet, tzn., že firma bude mít na běžném účtu nastavený povolený limit, do kterého v případě potřeby bude moci čerpat peněžní prostředky. Pro lepší odhad peněžních potřeb by měla firma sestavovat měsíční stav běžného účtu. Pokud bude muset zlepšit stav peněžních prostředků a peněžních toků, musí zvýšit příjmy při současném snížení výdajů. Roční **stav běžného účtu** obsahuje příloha 15.

¹⁵⁴ viz kapitola 3.1.5.1.1 Analýza makroprostředí

Ostatní náklady

Cena za propagační materiály činí 5 tis. CZK (bez DPH). Právní služby budou účtovány jednou ročně a cena za tuto službu bude činit 30 tis. CZK (bez DPH). Náklady na školení činí 1,5 tis. CZK (bez DPH). Ostatní náklady na provoz jsou odhadovány ve výši 5 tis. CZK. **Přehled celkových nákladů** obsahuje příloha 12.

Daně

Daň z úroku odvádí za firmu bankovní instituce GE Money Bank, a. s. Srážková daň u zdroje činí 15%.

Společnost bude odvádět za společníky srážkovou daň 15% z vyplacených podílů na zisku.

Firma je poplatníkem daně silniční. Všechna používaná vozidla mají zdvihový objem motoru ve skupině nad 1 500 do 2 000 cm³, tudíž roční daňová povinnost na jeden automobil činí 3tis. CZK.

Jak jsem uvedla výše, společnost je plátcem DPH. V příloze 13 uvádím pro zjednodušení roční **rozpočet DPH**, avšak společnost je povinna provádět vyúčtování na měsíční bázi.

Daně budou každý rok placeny ve stanovených termínech dle aktualizovaného daňového kalendáře uveřejněného na webových stránkách Ministerstva financí České republiky (http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/dc2_dan_kal.html).

Výpočet silniční daně, výpočet daně z příjmu PO a výpočet daně z podílů na zisku jsou uvedeny v přílohách 14, 16 a 20.

Přijaté a vydané faktury (závazky a pohledávky)

Firma by si měla snažit dohodnout s partnery-dodavateli co nejdříve splatnost přijatých faktur (závazky) a s partnery-odběrateli naopak dohodnout co nejkratší dobu splatnosti vydaných faktur (pohledávky). Zatím předpokládám, že bude firma poskytovat svým partnerům

standardní 15ti denní lhůtu splatnosti vystavených faktur. Firma odhaduje, že ke konci každého účetního období zůstane 5% pohledávek neuhrazeno. Do krátkodobých závazků patří závazky vůči finančnímu úřadu, a to nezaplacená daň z příjmu PO a silniční daň. Závazky vzniklé v souvislosti s realizací zakázek, tzn. z nákupu materiálu, dopravy, atd., budou ke konci každého účetního období plně uhrazeny.

Finanční výkazy

Jelikož za rok 2007 ještě není rozvaha sestavena, použila jsem jako počáteční rozvahu konečnou rozvahu roku 2006.

Zákonný rezervní fond byl již vytvořen v minimální výši stanovené obchodním zákoníkem, proto nebudou již do fondu přidělovány žádné prostředky.

Pokud by firma získala větší počet zakázek, než je odhadnuto v optimistické variantě, je připravena najmout další pracovní síly. Poté je ovšem dle zkušeností nutné rozpočty a výkazy přepočítat. **Výkaz zisků a ztrát** uvádím ve zkrácené podobě. **Počáteční rozvaha, rozvaha, výkaz zisků a ztrát** a **výkaz o peněžních tocích** jsou uvedeny v přílohách 17, 18, 19 a 21.

3.1.10 Finanční analýza

Detailní rozbor poměrových ukazatelů optimistické a realistické varianty je uveden v příloze 22. Finanční analýzu pesimistické varianty jsem nepovažovala za příliš smysluplnou, proto jsem ji do detailního rozboru nezařadila. V rámci finanční analýzy provedu **porovnání vypočtených hodnot s průměrem skutečných konkurentů**.¹⁵⁵ Průměrné hodnoty jsem spočítala z údajů roku 2005, a to pouze z hodnot u tří skutečných konkurentů, u kterých mám údaje z roku 2005 k dispozici. **Průměrné hodnoty a vybrané ukazatele** uvádím v přílohách 23 a 24.

¹⁵⁵ Skuteční konkurenti jsou uvedeni v kapitole 3.1.5.1.2 Analýza mikroprostředí.

Ukazatele rentability

V optimistické variantě v roce 2008 vytvoří firma provozní výsledek hospodaření ve výši 765tis. CZK, což činí 75,37% celkových aktiv. V realistické variantě bude provozní výsledek hospodaření činit 1 242 tis. CZK. Firma tak vytvoří provozní výsledek hospodaření ve výši 83,22% celkových aktiv. Rozdíl mezi oběma variantami je dán rozdílnou výší mzdových nákladů. V dalších letech bude mít provozní výsledek hospodaření vzestupnou tendenci, avšak poměr k celkovým aktivům bude klesající. Je to způsobeno tím, že bilanční suma poroste menším tempem než provozní výsledek hospodaření. Stejným způsobem se odvíjí ukazatel rentability vlastního kapitálu, ve kterém však poměruji čistý zisk s vlastním kapitálem. V optimistické variantě bude činit v roce 2008 čistý zisk 604 tis. CZK, což představuje ve stejném roce 71,75% vlastního kapitálu společnosti. V realistické variantě dosáhne společnost v roce 2008 1 242 tis. CZK čistého zisku. Rentabilita vlastního kapitálu tak dosáhne 80,48%.

V porovnání s průměrem skutečných konkurentů jsou tyto ukazatele na lepší úrovni.

Rentabilita celkového kapitálu při použití zisku před zdaněním u skutečné konkurence činí 3,29%, což je velmi nízká hodnota.

Rentabilita tržeb neboli čisté ziskové rozpětí bude v prvním roce v optimistické variantě na úrovni 6,98%. V ostatních letech a ve všech letech v realistické variantě se bude čisté ziskové rozpětí pohybovat okolo 12%.

Ukazatel finanční páky, tzn. celkový kapitál k vlastnímu kapitálu bude v obou variantách vždy nejvyšší v roce 2008, kdy bude na úrovni 1,2 v optimistické variantě a 1,22 v realistické variantě. Znamená to tedy, že u firmy bude převažovat vlastní kapitál na cizím. Hodnota finanční páky u skutečné konkurence je na obdobné úrovni a činí 1,53.

Ukazatele aktivity

Jelikož nedokáži odhadnout průměrný stav zásob, ani pohledávek, neprovedla jsem výpočet ukazatelů obratu těchto položek.

V optimistické variantě v roce 2008 se celková aktiva obrátí 8,53x. Tento ukazatel se v dalších letech snižuje, tzn., že obrat celkových aktiv se zpomaluje. Totéž naznačuje i ukazatel obratovosti ve dnech. Zatímco v roce 2008 se aktiva obrátí za 43 dní, v dalších letech se doba obratu prodlužuje na 77 dní v roce 2009 a 105 dní v roce 2010. V realistické variantě probíhá obdobný trend. Tyto hodnoty jsou v porovnání s konkurencí na lepší úrovni, jelikož obrat celkových aktiv u konkurence činí 2,22x a doba obratu činí 162 dní. Firma TriNet CZ, s.r.o. tak dokáže lépe využívat svůj kapitál.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity v obou variantách a ve všech letech ukazují, že firma bude schopna dostát svým závazkům. Např. ukazatel okamžité likvidity v optimistické variantě v roce 2008 ukazuje, že finanční majetek pokrývá krátkodobá pasiva 2,7x a v realistické variantě 3,5x.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti naznačují, že firma nebude předlužená. Závazky společnosti dosahují v optimistické variantě v roce 2008 16,99% celkových aktiv. V letech následujících tento ukazatel klesá. Podobný trend naznačuje i ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu. V realistické variantě taktéž v jednotlivých letech zadluženost celkových aktiv i vlastního kapitálu klesá. V roce 2008 je věřitelské riziko na úrovni 18,26% a v roce 2010 bude činit tento ukazatel 8,19%. Z konkurenčního porovnání vychází společnost TriNet CZ, s. r. o. opět lépe, jelikož zadluženost celkových aktiv i **zadluženost vlastního kapitálu je u konkurence vyšší.**

Ostatní ukazatele

Ostatní ukazatele vykazují v obou variantách stejné hodnoty. V roce 2008 nebude společníkům vyplacen podíl na zisku. Společníci celý zisk ponechají ve firmě k financování

další činnosti. V letech 2009 a 2010 bude společníkům vyplacen vždy celkem 20% z čistého zisku, tzn., že společníci každý rok ponechají ve společnosti nerozdělený zisk ve výši 80%.

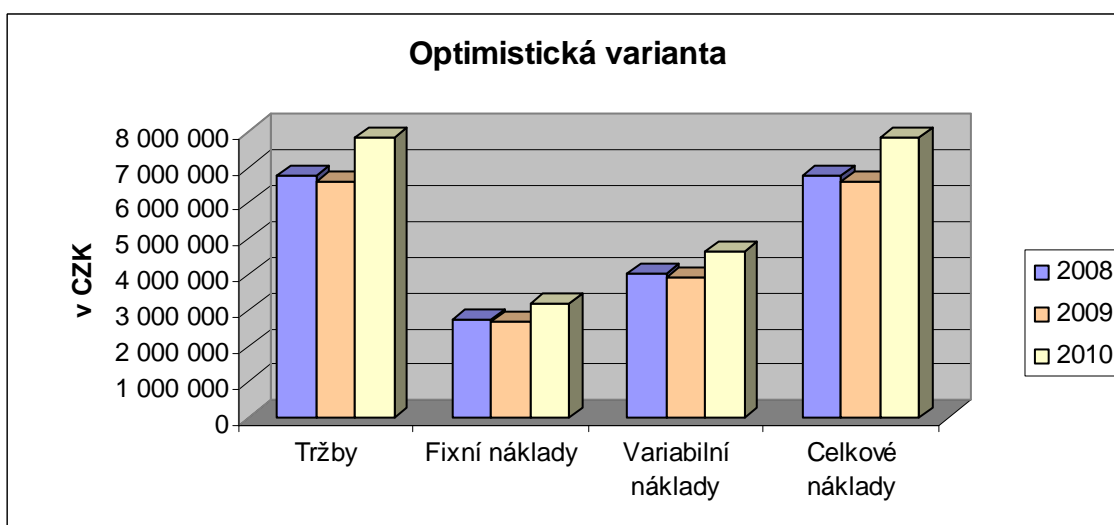
3.1.11 Analýza bodu zvratu

Následující tabulky a obrázky obsahují **analýzu bodu zvratu jednotlivých variant**. Odhad **nákladů na jednu bytovou jednotku a odhad práce a celkové ceny za jednu bytovou jednotku**, které jsou potřebné pro výpočet bodu zvratu, uvádím v přílohách 7 a 8.

Tabulka 12 Analýza bodu zvratu: Optimistická varianta

Položka	Rok		
	2008	2009	2010
Cena-variabilní náklady = 43 423-25 755	17 668	17 668	17 668
Bod zvratu	156	152	179
Tržby	6 759 877	6 609 171	7 794 171
Fixní náklady	2 750 501	2 689 181	3 171 341
Variabilní náklady	4 009 376	3 919 990	4 622 830
Celkové náklady	6 759 877	6 609 171	7 794 171

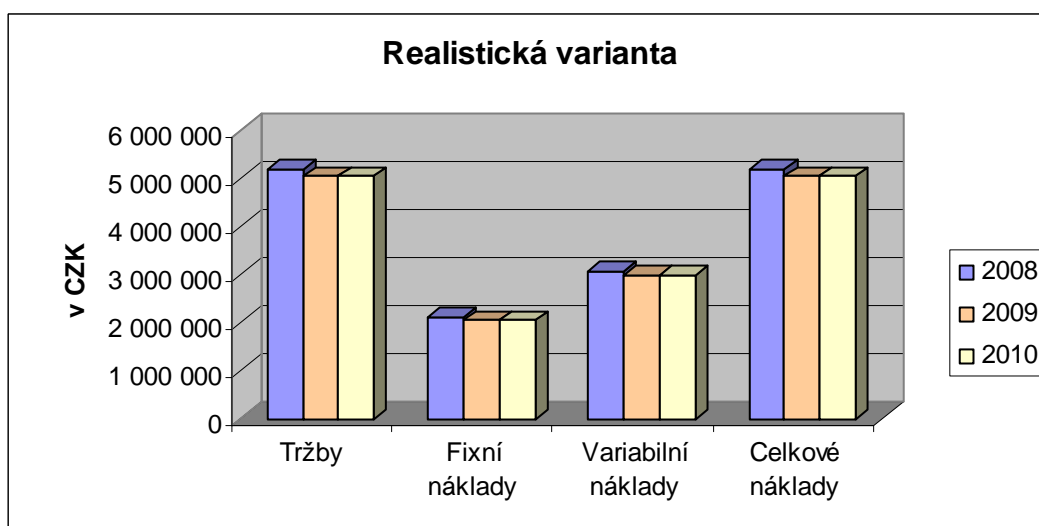
Obrázek 9 Bod zvratu: Optimistická varianta



Tabulka 13 Analýza bodu zvratu: Realistická varianta

Položka	Rok		
	2008	2009	2010
Cena-variabilní náklady = 43 423-25 755	17 668	17 668	17 668
Bod zvratu	119	116	116
Tržby	5 179 091	5 039 003	5 039 003
Fixní náklady	2 107 301	2 050 301	2 050 301
Variabilní náklady	3 071 790	2 988 702	2 988 702
Celkové náklady	5 179 091	5 039 003	5 039 003

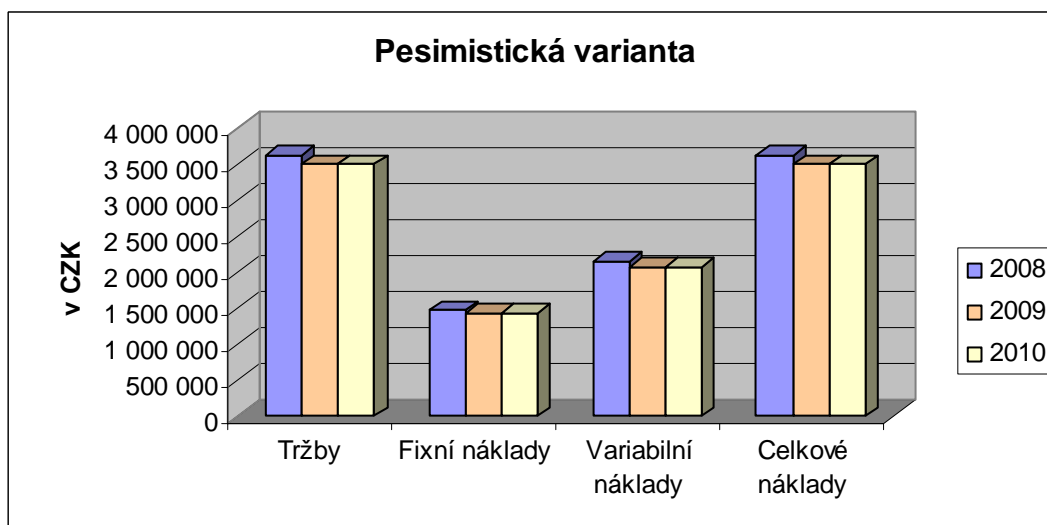
Obrázek 10 Bod zvratu: Realistická varianta



Tabulka 14 Analýza bodu zvratu: Pesimistická varianta

Položka	Rok		
	2008	2009	2010
Cena-variabilní náklady = 43 423-25 755	17 668	17 668	17 668
Bod zvratu	84	81	81
Tržby	3 627 213	3 497 742	3 497 742
Fixní náklady	1 475 863	1 423 183	1 423 183
Variabilní náklady	2 150 878	2 074 104	2 074 104
Celkové náklady	3 626 741	3 497 287	3 497 287

Obrázek 11 Bod zvratu: Pesimistická varianta



3.1.12 Podnikatelská rizika

Objektivní rizika vyplývající z prostředí, ve kterém společnost podniká, nemůže firma nijak ovlivnit, ani eliminovat. Jedná se především o rizika makroekonomického charakteru, politického, legislativního, atd. Pozornost firmy TriNet CZ, s. r. o. se zaměří na subjektivní podnikatelská rizika, která vyplývají z její činnosti.

Rizika, která ošetří, jsou následující:

A. Porušení smlouvy ze strany odběratele. Odběratel nedostojí svým závazkům či jinak poruší smlouvu.

Riziko bude minimalizováno tak, že ve smlouvě o dílo budou stanovena sankční opatření pro porušení smlouvy ze strany odběratele. Smlouva musí být ovšem vyvážená a i ze strany firmy TriNet CZ, s. r. o. musí být stanoveny sankce, pokud smluvní ujednání nedodrží. Pokud by byla smlouva pro zákazníka nevýhodná, nepůsobila by důvěryhodně.

B. Nevpuštění do objektu, ve kterém má být zakázka realizována, tzn. časový skluz z viny odběratele.

Ve smlouvě musí být ošetřeno posunutí termínu splnění zakázky, a to z důvodu nedodržení podmínek pro včasné splnění zakázky.

C. Riziko nedodání materiálu. Pochybení dodavatele.

Firma musí v tomto případě hledat alternativní dodavatele materiálů, aby byla schopna dodržet to, k čemu se zavázala.

3.1.13 Kontrola

Společnost TriNet CZ, s. r. o. bude jak **v oblasti kvality**, tak **v oblasti ochrany životního prostředí dodržovat zákonná ustanovení i ustanovení daná mezinárodními normami ISO**. Bude se věnovat jak kvalitativním aspektům dodávaných materiálů, tak kvalitnímu provedení instalací. Odpady vzniklé při realizacích jednotlivých zakázek bude firma likvidovat v souladu se zákonem a normami environmentálního managementu.

Kontroly budou prováděny **periodicky** a budou rozděleny do částí operativní, taktické a strategické.

Operativní část

Na operativní úrovni budou probíhat kontrolní činnosti při nákupu materiálu, tzn., zda nakoupený **materiál odpovídá požadované kvalitě**, požadovanému **množství** a zda byl **dodán včas**. Tato kontrola bude probíhat vždy při převzetí materiálu.

Dále bude probíhat **hodnocení realizované zakázky**. Hodnocení bude provedeno ve dvou fázích, a to v průběhu realizace a po realizaci. Firma bude dbát na dodržení všech termínů stanovených smlouvou, tedy dohodnutých se zákazníkem. V porealizační fázi bude hodnocení probíhat formou dotazníkového šetření u zákazníka, v rámci kterého se bude firma dotazovat na spokojenost zákazníka a případné náměty na zlepšení poskytnutých služeb. Dále bude provedena opětovná kontrola dodržení všech termínů a dodaných materiálů. V případě zjištěných odchylek budou přijata nápravná opatření. Za operativní část bude zodpovědný pracovník A3.

Strategická a taktická část

Plnění krátkodobých cílů bude verifikováno jednou ročně, a to vždy v lednu následujícího roku. V případě, že cíle nebudou splněny, ať už budou nadhodnoceny či podhodnoceny, bude provedena jejich korekce. Výsledky kontrol plnění cílů na taktické úrovni budou využity k případné korekci dlouhodobých cílů. Na strategické úrovni bude též probíhat jednou ročně průběžná kontrola plnění vytyčené strategie a v případě odchylek bude korigována. Za taktickou a strategickou část bude zodpovědný jednatel společnosti.

3.2 Shrnutí kapitoly

V praktické aplikační části je **sestaven podrobný komplexní podnikatelský plán firmy TriNet CZ, s. r. o.** Firma TriNet CZ, s. r. o. poskytuje služby v oblasti strukturovaných kabeláží. V budoucím období se zaměří především **na instalaci domácích sítí „LexCom Home“ a „LexCom DELTA8“ od firmy Schneider Electric CZ, s. r. o.** na lokálním trhu ČR v nových bytových komplexech a rodinných domech. Své služby bude nabízet prostřednictvím developerských společností a ceny za instalaci budou stanoveny pod úrovní konkurence. Aby mohla instalovat tyto sítě, naváže spolupráci s firmou Schneider Electric CZ, s. r. o., která je vlastníkem tohoto řešení a získá po absolvování školení u této firmy certifikát, který ji bude opravňovat k instalacím. Tato strategická spolupráce poskytne firmě TriNet CZ, s. r. o. konkurenční výhodu. **Domácí sítě „LexCom Home“ a „LexCom DELTA8“** představují sítě, které jsou určeny k rozvodu datového, televizního a telefonního signálu a které umožňují svému uživateli **dle potřeby pružně a rychle měnit funkčnost** jednotlivých konektorů v zásuvkách umístěných v místnostech bytu, a to pouhým přepojením kabelu v datovém rozvaděči, který bývá zpravidla umístěn v hale bytu. Tyto sítě jsou **na velmi vysoké technologické úrovni**, protože jsou připraveny např. i pro přenos digitálního televizního signálu či pro IP telefonii. Cílovým segmentem firmy budou mladí lidé toužící po kvalitě a „luxusu“. **Cílový segment nyní nabízí rostoucí potenciál**, a to díky silným ročníkům 70tých let.

Tato kapitola obsahuje také „**PEST analýzu**“ a analýzu konkurenčních sil pomocí „**Porterova model pěti sil**“. Dále jsem provedla analýzu odvětví IT, odvětví stavebnictví se zaměřením na bytovou výstavbu a také analýzu vnitřních zdrojů firmy. **Příznivé makroekonomické podmínky** mají pozitivní dopad jak na trh informačních technologií, tak na bytovou výstavbu. **Obě odvětví vykazují rostoucí tendence a tak poskytují příležitost**, kterou by měla firma využít. Úspěšnosti výše uvedené vize nahrávají také další příznivé okolnosti, kterými jsou rostoucí životní úroveň obyvatel ČR, rozvinutý trh s hypotékami a stále relativně nízké úrokové sazby. Důležitou součástí této kapitoly je sestavený **variantní finanční plán na tříleté období** a také **finanční analýza**, která **ukázala**, že firma bude **v porovnání se skutečnou konkurencí vykazovat lepší výsledky**.

Firma bude při poskytování služeb spojených s instalací domácích sítí **klást důraz** na bezchybné a **kvalitní provedení instalací** a dodržovat všechny zákonné požadavky a požadavky mezinárodních norem v oblasti ochrany životního prostředí. Firma se také bude **věnovat prevenci podnikatelských rizik a kontrolním činnostem** nejen na operativní, ale také na taktické a strategické úrovni.

Závěr

Podnikatelský plán **je základním dokumentem**, který by měl vyhotovit každý podnikatel, když zakládá podnik nebo se chystá podnikat v jiném odvětví, chce vyrábět nové výrobky, poskytovat nové služby a nebo chce získat potřebný kapitál pro své podnikání. **Jeho sestavením získává podnikatel jakýsi „itinerář“, který mu podnikání usnadňuje.** Struktura podnikatelského plánu, která je vhodná pro malé firmy poskytující služby a nerealizující žádné náročné investiční akce je následující: charakteristika firmy; definice poslání, strategie a cílů; produkty a služby; průzkum trhu; zákazníci firmy; prostředí firmy; SWOT analýza; marketingový plán; organizační záležitosti; finanční plán; finanční analýza; podnikatelská rizika; kontrola a přílohy.

Každá část podnikatelského plánu **je velmi důležitá**. Nejprve je třeba zamyslet se a popsat minulost a stávající situaci firmy. Základním stavebním kamenem podnikatelského plánu je správná **definice poslání**. Dále je nutné **definovat cíle**, kterých chce firma dosáhnout, a to jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu. A v neposlední řadě je třeba **stanovit strategii**, tedy jakým způsobem firma dosáhne vytyčených cílů. V části „poskytované služby“ by měl podnikatel **popsat služby**, které bude nabízet svým zákazníkům. Popis by měl obsahovat konkurenční výhody poskytovaných produktů, služeb a firmy. Další částí je **průzkum trhu**, tzn. **zjištění potřeb a očekávání zákazníků**. Dále definuje podnikatel celkový trh, který segmentuje. Na základě provedeného průzkumu zákazníků pak **určí cílový segment**, na který se zaměří jeho pozornost. Dalším důležitým krokem je analýza prostředí, a to jak externího, tak interního. Externí prostředí lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Pro **analýzu makroprostředí** se používá „**PEST analýza**“, jejíž pomocí je analyzováno politicko-legislativní, makroekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí. Na mikroekonomické úrovni je třeba **analyzovat odvětví**, ve kterém firma působí a také **konkurenční síly**, které podnikatel prošetřuje prostřednictvím nástroje „**Porterův model pěti sil**“. Poté následuje analýza interního prostředí, jejíž cílem je **prověření vnitřních zdrojů firmy**. Konečným vyústěním a shrnutím předchozích analýz je „**SWOT analýza**“, která umožňuje podnikateli zjistit slabé a silné stránky společnosti a identifikovat hrozby a

příležitosti. Další částí je **marketingový plán**. Je třeba zaměřit se na cenovou politiku, distribuci a sestavení komunikačního mixu. V části „Organizační záležitosti“ je třeba věnovat pozornost časovému harmonogramu prací a dalším organizačním záležitostem. Následuje sestavení finančního plánu, který předchozí části převádí do číselné podoby. **Finanční plán** by měl mít **vícevariantní povahu**. Součástí je sestavení potřebných rozpočtů a finančních výkazů. **Finanční analýza** se pak provádí prostřednictvím **poměrových ukazatelů**. V rámci finanční analýzy je též třeba provést porovnání ukazatelů s ukazateli obdobných podniků. Neméně důležitou součástí každého plánu by měl být **popis podnikatelských rizik**, které vyplývají z konkrétního podnikání a stanovení opatření k jejich eliminaci. Poslední částí je kontrola, ve které by měly být stanoveny všechny **kontrolní činnosti** nutné pro zdárnou realizaci plánu. V rámci této části by se také měla firma zaměřit **na kvalitativní a environmentální aspekty podnikání**.

Firma **TriNet CZ, s. r. o.** je **malou společností**, která byla založena před třemi lety. Poskytuje služby **v oblasti informačních technologií**, především v oblasti strukturovaných kabeláží. Společníci firmy jsou zkušení v tomto oboru. Jejich praxe v této oblasti přesahuje patnáct let. Počáteční představy společníků o podnikání nedošly naplnění, a proto společníci začali uvažovat o alternativních možnostech. Sestavený podnikatelský plán je jednou z možností.

V budoucím období se firma zaměří **na provádění instalací domácích sítí „LexCom Home“** a **„LexCom DELTA8“** od firmy Schneider Electric CZ, s. r. o. do bytových jednotek. Dlouhodobou strategií firmy bude poskytovat vysoce kvalitní služby cenově spíše pod úroveň cen konkurentů. Krátkodobým cílem společnosti je především **navázání spolupráce s firmou Schneider Electric CZ, s. r. o.** Domácí síť „LexCom Home“ a „LexCom DELTA8“ jsou strukturované sítě, jejichž prostřednictvím je přenášen datový, rozhlasový, telefonní a televizní signál. **Umožňují svému uživateli měnit funkci** jednotlivých konektorů v univerzálních zásuvkách rozmístěných po bytě, a to pouhým přepojením kabelu v datovém rozvaděči, který bývá většinou umístěn v hale bytu. Na trhu se tak jedná o unikátní řešení, které nabízí zákazníkovi komfort, rychlost a pružnost. Příležitost pro realizaci této vize nabízí nejen **rostoucí trh informačních technologií**, ale také neustále **rostoucí trh rezidenčního**

bydlení. K tomuto pozitivnímu vývoji přispívá především příznivé ekonomické prostředí. Své **služby** bude firma **nabízet prostřednictvím developerských společností,** se kterými se bude snažit v blízkém období navázat spolupráci. Na trhu s byty je obrovská konkurence a některé společnosti již strukturované kabeláže nabízí ve standardním vybavení bytu a byty nazývají „luxusními“. Ostatní společnosti, aby byly konkurenceschopnější, budou muset zákazníkům nabídnout podobné, ne-li lepší řešení. Firma bude též věnovat pozornost prevenci podnikatelských rizik a kvalitativním a environmentálním aspektům podnikání. Sestavený podnikatelský plán obsahuje také nezbytný finanční plán, který zahrnuje potřebné rozpočty a finanční výkazy. **Finanční plán** byl sestaven na tříleté období a má **vícevariantní povahu.** Sestavila jsem optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu plánu. Dále jsem provedla hodnocení optimistické a realistické varianty podnikatelského plánu pomocí **finanční analýzy,** která ukázala, že **ekonomické výsledky budou na lepší úrovni než výsledky skutečných konkurentů.**

Zjistila jsem, že je mnohdy velmi náročné získat potřebné informace, abych mohla provést kvalifikovanou analýzu. Nejen já, ale především firma je tak vystavena riziku nedostatku informací a z toho vyplývající chybné analýzy. Toto riziko jsem se snažila na maximální možnou míru eliminovat.

A co bych firmě doporučila? V mé diplomové práci již nezbyl prostor pro několik možností, které by firma ještě měla analyzovat. Jedná se např. o analýzu **možnosti instalace sítě do starších bytových a rodinných domů,** a tedy např. nabídnutí tohoto řešení družstvům a společenstvím vlastníků jednotek, které vlastní již postavené bytové domy. Dalším možným **rozšířením služeb** firmy je poskytování služeb spojených s **instalacemi strukturované kabeláže „LexCom Office“ taktéž od firmy Schneider electric CZ, s. r. o.** Jedná se o řešení určené pro firemní klientelu. Oproti jiným, které již společnost instaluje, se však liší **větší variabilitou komponent a možností provedení** ve více barevných variacích. Splňuje tedy nejenom veškeré technické normy a požadavky, ale i z estetického hlediska je tento systém velmi flexibilní a vhodný pro náročnější zákazníky. Vzhledem k vyvíjejícím se technologiím a k tomu, že není jisté, jak dlouho bude trh s nemovitostmi růst či zda nedojde

spíše k útlumu, doporučuji firmě zvážit navržené alternativy. Dalším „kamenem úrazu“ je **málo aktivní management**, takže bych vlastníkům firmy určitě doporučila **uvažovat o změně** vedení. V marketingové oblasti by firma měla také zvážit možnost podání inzerátu do některého periodika o bydlení, které je určeno pro developerské společnosti nebo pro zákazníky, kteří chtějí kupovat nemovitost.

Pokud se společnosti nepodaří v budoucím období tento záměr realizovat a naplnit, doporučila bych jejím společníkům činnost firmy ukončit.

Literatura

Knihy, časopisy, internetové zdroje, zákony a další materiály

1. **BLACKWELL, Edward, přeložil TOLMAN, Jiří:** PODNIKATELSKÝ PLÁN. *Praha: Nakladatelství Readers International Prague 1993. ISBN 80-901454-1-8.*
2. **BRIXI, Eva, odpovídal NOVOTNÝ, Ivan,** obchodní ředitel společnosti Consulting České spořitelny, a. s.: ZÁLEŽÍ NA MAJITELI FIRMY, KTERÁ RIZIKA BUDE IGNOROVAT A KTERÁ NE. *PROSPERITA, číslo 8-2006, vydavatel RIX, s. r. o., str. 26. ISSN 1213-6492.*
3. **CZESANÝ, Slavoj** (31. 8. 2006): RYCHLEJŠÍ EKONOMIKA, BOHATŠÍ ŽIVOT. Staženo dne 12. 10. 2007 z http://ekonom.ihned.cz/1-10000745-19195170-400000_d-85.
4. **Česká kapitálová informační agentura, a. s.** Staženo dne 8. 6. 2007 z <http://ipoint.financninoviny.cz/>.
5. **Česká národní banka.** Cílování inflace v ČR. Staženo dne 19. 11. 2007 z http://www.cnb.cz/cz/menova_politika/cilovani.html.
6. **Česká národní banka.** Transmisní mechanismus měnové politiky. Staženo dne 12.11.2007 z http://www.cnb.cz/cs/faq/transmisni_mechanismus_mp.html.
7. **Česká národní banka.** Měnověpolitické nástroje. Staženo dne 19. 11. 2007 z http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/menova_politika/mp_nastroje/#d4.
8. **Český statistický úřad.** Analýza bytové výstavby v roce 2006. Staženo dne 11. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cbyt051507analyza07.doc>.
9. **Český statistický úřad.** Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele. Staženo dne 2. 8. 2007 z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/05901033.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/05901033.xls).
10. **Český statistický úřad.** Demografická příručka 2006. 1-1 Rozloha území a počet obyvatel České republiky podle krajů a okresů k 1. 1. 2006. Staženo dne 7. 8. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/p/4032-06>.

11. **Český statistický úřad.** Demografická příručka 2006. 1-11 Obyvatelstvo podle pětiletých věkových skupin v letech 1920 – 2005. Staženo dne 7. 8. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/4032-06-2006>.
12. **Český statistický úřad.** Demografická příručka 2006. 6-1a Základní údaje o narozených a ukazatele porodnosti v letech 1950 – 2005. Staženo dne 7. 8. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/4032-06-2006>.
13. **Český statistický úřad.** Demografická příručka 2006. Domovní a bytový fond dle výsledků sčítání lidu v letech 1950-2001. Staženo dne 12. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/p/4112-03>.
14. **Český statistický úřad.** Index spotřebitelských cen - základní členění za září 2007. Tab. 8 Průměrné ceny pohonných hmot za jednotlivé měsíce roku 2006 a 2007. Staženo dne 29. 10. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/7101-07>.
15. **Český statistický úřad.** Informační a komunikační technologie v domácnostech a jejich využívání jednotlivci v ČR v roce 2006. II. HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ. II.1. Přístup domácností a jednotlivců k vybraným informačním technologiím. Staženo dne 17. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/p/9701-06>.
16. **Český statistický úřad.** Neobydlené byty. Staženo dne 12. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2002edicniplan.nsf/publ/41n1-02-2001>.
17. **Český statistický úřad.** Statistická ročenka České republiky 2006. 13. VĚDA A TECHNOLOGIE, INFORMAČNÍ SPOLEČNOST. B. INFORMAČNÍ SPOLEČNOST. 13-20. Základní infrastruktura informačních a komunikačních technologií. Staženo dne 17. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/p/10n1-06>.
18. **Český statistický úřad.** Statistická ročenka České republiky 2006. 13. VĚDA A TECHNOLOGIE, INFORMAČNÍ SPOLEČNOST. B. INFORMAČNÍ SPOLEČNOST. 13-21. Počítačovní odborníci a osoby se vzděláním v oblasti informatiky a výpočetní techniky (VT). Staženo dne 17. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/p/10n1-06>.

19. **Český statistický úřad.** Stavební práce. Staženo dne 11. 9. 2007 z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebni_prace.
20. **Český statistický úřad.** Struktura bytového fondu. Vývoj bytového fondu. Staženo dne 12. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/p/4112-03>.
21. **Český statistický úřad.** Bytová výstavba - časové řady. Staženo dne 11. 9. 2007 z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/byt_cr.
22. **Český statistický úřad.** Tab. 1 Průměrná hrubá měsíční mzda – na fyzické osoby. Staženo dne 12. 10. 2007 z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr.
23. **Český statistický úřad.** Tab. 1 Vývoj stavební produkce. Staženo dne 11. 9. 2007 z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tab_1_vyvoj_stavebni_produkce.
24. **Český statistický úřad.** Výroba, spotřeba a ceny energetických zdrojů. Staženo dne 10.8.2007 z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cka070809.doc>.
25. **Český statistický úřad.** Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu. 3. Úroveň vzdělání obyvatelstva ČR podle výsledků sčítání lidu v roce 2001. Staženo dne 17. 9. 2007 z <http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/p/4113-03>.
26. **ČEZ, a. s.** CENY ELEKTŘINY PRO DOMÁCNOSTI JSOU V ČR NEJNIŽŠÍ Z CELÉHO REGIONU. Staženo dne 6. 8. 2007 z http://www.cez.cz/presentation/cze/instance_view.jsp?instance_id=90993.
27. **Elzaco s. r. o.** Staženo dne 2. 9. 2007 z http://www.elzaco.cz/cz_index.html.
28. **ESI s. r. o.** Představuje se Vám firma ESI spol. s r. o. Staženo dne 2. 9. 2007 z <http://www.esi.cz/sluzby.html>.
29. **FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana:** MARKETINGOVÝ VÝZKUM. JAK POZNÁVAT SVÉ ZÁKAZNÍKY. *Praha: Grada Publishing a. s. 2003. ISBN 80-247-0385-8.*
30. **Grantová agentura České republiky.** Kdo jsme. Staženo dne 1. 10. 2007 z <http://pala.gacr.cas.cz/wordpress/?p=103>.

31. **GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava:** FINANČNÍ ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ PODNIKU. *VŠE v Praze, Praha: Nakladatelství Oeconomica 2006. ISBN 80-245-1108-8.*
32. **HAVLÍČEK, David, KRÁLÍČEK, Tomáš** (13.8.2007): STAVEBNÍ VÝROBA PO VÍCE NEŽ ROCE POPRVÉ KLESLA. Staženo dne 13. 8. 2007 http://ekonomika.ihned.cz/c4-10070860-21802650-001000_d-stavebni-vyroba-po-vice-nez-roce-poprve-poklesla.
33. **HESKOVÁ, Marie a kolektiv:** MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE A PŘÍPADOVÉ STUDIE. *VŠE v Praze, Jindřichův Hradec: Nakladatelství Oeconomica 2004. ISBN 80-245-0675-0.*
34. **HOLEDOVÁ, Simona** (9.2.2006): ČEŠI JSOU VZDĚLANCI, USOUDILI VE VÍDNI. Staženo dne 12. 10. 2007 z <http://aktualne.centrum.cz/domaci/spolecnost/clanek.phtml?id=75044>.
35. **HOLEDOVÁ, Simona** (9.2.2006): ČEŠI JSOU VZDĚLANCI, USOUDILI VE VÍDNI. Staženo dne 12. 10. 2007 z <http://aktualne.centrum.cz/domaci/spolecnost/clanek.phtml?id=75044>.
36. **INTELEK s. r. o.** Staženo dne 12. 10. 2007 z <http://www.intelek.cz/index.php?typ=IND&showid=10>.
37. **KALÁB, Vladimír** (30. 5. 2007): LUXUSNÍ BYT JE JAKO AKCIE. Staženo dne 10. 10. 2007 z http://ekonomika.ihned.cz/c4-10070670-21265520-001000_d-luxusni-byt-je-jako-akcie.
38. **KOVANICOVÁ, Dana:** ABECEDA ÚČETNÍCH ZNALOSTÍ PRO KAŽDÉHO. XIII. AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ. *Praha: Polygon 2003. ISBN 80-7273-084-3.*
39. **KOVÁŘ, František, VEBER, Jaromír a kolektiv:** MODERNÍ PŘÍSTUPY SOUODOBÉHO MANAGEMENTU. *Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje 1996. ISBN 80-901730-7-1.*
40. **KOVÁŘ, František, ŠTRACH, Pavel:** STRATEGICKÝ MANAGEMENT. *VŠE v Praze, Jindřichův Hradec: Nakladatelství Oeconomica 2005. ISBN 80-245-0504-5.*
41. **Materiály** (společenská smlouva a finanční výkazy) firmy TriNet CZ, s. r. o.

- 42. Ministerstvo financí České republiky.** Komentář k makroekonomické predikci. Staženo dne 6. 8. 2007 z
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2007Q3_komentar_pdf.pdf.
- 43. Ministerstvo financí České republiky.** Ministr Kalousek: věda a výzkum jsou priorita. 12. června 2007 Staženo dne 1. 10. 2007 z
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/ref_verej_financ_32994.html?year=PRESENT.
- 44. Ministerstvo financí České republiky.** Návrhy změn právních předpisů v oblasti daňové - prezentace pro Daňovou reformu 2008 – 2010. Staženo dne 5. 10. 2007 z
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/ref_verej_financ_dan_ref.html.
- 45. Ministerstvo financí České republiky.** Státní závěrečný účet za rok 2004. Staženo dne 3. 8. 2007 z
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/statni_zav_ucet_17293.html?year=2004.
- 46. Ministerstvo financí České republiky.** Státní závěrečný účet za rok 2005. Staženo dne 3. 8. 2007 z
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/statni_zav_ucet_28536.html?year=2005.
- 47. Ministerstvo financí České republiky.** Státní závěrečný účet za rok 2006. Staženo dne 3. 8. 2007 z
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/statni_zav_ucet_32604.html?year=PRESENT.
- 48. Ministerstvo financí České republiky.** Struktura a vývoj státního dluhu . Staženo dne 3.8.2007 z
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/vrsd_dluhova_statistika_9927.html.
- 49. Ministerstvo financí České republiky.** Vyhodnocení plnění maastrichtských konvergenčních kritérií a stupně sladění s eurozónou, společný dokument Ministerstva financí ČR a České národní banky schválený vládou České republiky na jejím zasedání dne 25. října 2006. Staženo dne 19. 11. 2007 z
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Vyhodnoceni_Maastricht_kriteria_2006_pdfcz.pdf.

- 50. Ministerstvo pro místní rozvoj.** Kartogram - Počet bytů na 1000 obyvatel v Evropské Unii . Staženo dne 14. 9. 2007 z
<http://www.mmr.cz/index.php?show=001026037014000007017>.
- 51. Ministerstvo spravedlnosti.** Obchodní rejstřík a Sběrka listin. Staženo dne 8. 6. 2007 z
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index>.
- 52. OSÚCH, Jan** (11. 7. 2007): VOLEBNÍ PRŮZKUM: ČSSD POPRVÉ OD VOLEB PŘEDSTIHLA ODS. Staženo dne 5. 10. 2007 z http://domaci.ihned.cz/43-29807385-1-21586860-002000_d-dd.
- 53. PB** (17.7.2006): BANKY HLÁSÍ REKORDNÍ RŮST HYPOTÉK. Staženo dne 25. 10. 2007 z
<http://www.profit.cz/banky-hlasi-rekordni-rust-hypotek/18624.html>.
- 54. PROCHÁZKA, Martin** (9. 7. 2007): CENA ELEKTRINY TAK ZDRAŽÍ V PŘÍŠTÍM ROCE MÉNĚ NEŽ SE ČEKALO. Staženo dne 6. 8. 2007 z
http://www.novinky.cz/ekonomika/elektrina-zdrazi-v-pristim-roce-mene--nez-se-cekalo_118481_egmor.html.
- 55. PTÁČEK, Josef** (1. 8. 2005): CO MŮŽEME OČEKÁVAT OD NOVÉ KABELÁŽE CATEGORY 6 A 7? Staženo dne 12. 10. 2007 z
<http://www.svetsiti.cz/view.asp?rubrika=Technologie&clanekID=278>.
- 56. PUŽMANOVÁ, Rita** (25.6.2002): EIA/TIA 568 A UTP CAT 6 V CENTRU ZÁJMU. Staženo dne 12. 11. 2007 z <http://www.lupa.cz/clanky/eiatia-568-a-utp-cat-6-v-centru-zajmu/>.
- 57. Reklamní materiály** společnosti Lexel-Electric, s. r. o. (právní nástupce společnosti Lexel-Electric, s. r. o. je společnost Schneider Electric CZ, s. r. o.).
- 58. SCHLANGER, Jiří:** PLATY V PŘÍŠTÍM ROCE – NERADOSTNÉ VYHLÍDKY. Staženo dne 2.12.2007 z http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/09_2007/6.html.
- 59. Schneider Electric CZ, s. r. o.** Schneider Electric v České republice. Historie a současnost. Staženo dne 11. 10. 2007 z <http://www.schneider-electric.cz/firma/ceska-republika/historie-soucasnost.html>.

- 60. Schneider Electric CZ, s. r. o.** Systémoví integrátoři. Staženo dne 8. 6. 2007 z <http://www.schneider-electric.cz/firma/kontakty/systemovi-integratori.html>.
- 61. Společnost IDC:** TRH S IT V ČR. *COMPUTERWORLD TOP 100, červen 2007. ISSN 1210-9924.*
- 62. Společnost IDC:** KLÍČOVÉ TRENDY ČESKÉHO ICT TRHU V ROCE 2005. *COMPUTERWORLD TOP 100, červen 2006. ISSN 1210-9924.*
- 63. SYNEK, Miloslav a kolektiv:** PODNIKOVÁ EKONOMIKA. 3. PŘEPRACOVANÉ A DOPLNĚNÉ VYDÁNÍ. *Praha: Nakladatelství C.H.Beck 2002. ISBN 80-7179-736-7.*
- 64. ŠIMČÍK, Robert:** INTELIGENTNÍ BYDLENÍ. Staženo dne 2. 7. 2007 z <http://www.atrium.cz/Technicke-novinky-54.html>.
- 65. ŠTEFKOVÁ, Veronika** (26. 7. 2007): CENTRÁLNÍ BANKA ZDRAŽILA PENÍZE. Staženo dne 6. 8. 2007 z <http://finweb.ihned.cz/c1-21694880-centralni-banka-zdrazila-penize>.
- 66. ŠTEFKOVÁ, Veronika** (30. 7. 2007): ČERPACÍ STANICE PO PŮL ROCE MÍRNĚ SNÍŽILY CENY. Staženo dne 6. 8. 2007 z http://ekonomika.ihned.cz/c4-10070860-21714050-001000_d-cerpaci-stance-po-pul-roce-mirne-snizily-ceny.
- 67. ŠTEFKOVÁ, Veronika** (26. 7. 2007): HYPOTÉKY PODRAŽILY. ZÁJEM JE REKORDNÍ. Staženo dne 6. 8. 2007 z <http://finweb.ihned.cz/c1-21695400-zdrazeni-hypotek-se-na-zajmu-zatim-neprojevilo>.
- 68. Telefónica O2 Czech Republic, a. s.** O2 Trio. Staženo dne 14. 9. 2007 z http://www.cz.o2.com/home/cz/duo_trio/view/articles_data-o2trio-o2trio.html.
- 69. TriNet CZ, s. r. o.** Staženo dne 9. 11. 2007 z <http://www.trinetcz.com/index2.html>.
- 70. TRUNEČEK, Jan a kol.:** MANAGEMENT V INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI. UČEBNÍ TEXTY PRO BAKALÁŘSKÉ STUDIUM. *Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 1997. ISBN 80-7079-201-9.*
- 71. UPC Česká republika, a. s.** Staženo dne 14. 9. 2007 z <http://www.upc.cz/>.

72. **VALACH, Josef a kolektiv:** FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU. *Praha: EKOPRESS, s. r. o. 1999. ISBN 80-86119-21-1.*
73. **VEBER, Jaromír, SRPOVÁ Jitka a kolektiv:** PODNIKÁNÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY. *Praha: Grada Publishing, a. s. 2005. ISBN 80-247-1069-2.*
74. **WUPPERFELD, Udo, přeložil PONDĚLÍČEK, Jiří:** PODNIKATELSKÝ PLÁN FIRMY PRO ÚSPĚŠNÝ START. *Praha: Management Press 2003. ISBN 80-7261-075-9.*
75. Zákon č. 563/1991 Sb., **o účetnictví** ze dne 12. prosince 1991, ve znění pozdějších předpisů.
76. Zákon České národní rady č. 586/1992 Sb., **o daních z příjmů** ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů.
77. Zákon č. 235/2004 Sb., **o dani z přidané hodnoty** ze dne 1. dubna 2004, ve znění pozdějších předpisů.
78. Zákon České národní rady č. 337/1992 Sb., **o správě daní a poplatků** ze dne 5. května 1992, ve znění pozdějších předpisů.
79. Zákon č. 121/2000 Sb., **o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů** (autorský zákon) ze dne 7. dubna 2000, ve znění pozdějších předpisů.
80. Zákon České národní rady č. 592/1992 Sb., **o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění** ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů.
81. Zákon č. 48/1997 Sb., **o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů** ze dne 7. března 1997, ve znění pozdějších předpisů.
82. Zákon České národní rady č. 589/1992 Sb., **o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti** ze dne 20. listopadu 1992, ve znění pozdějších předpisů.
83. Zákon č. 40/1964 Sb., **občanský zákoník** ze dne 26. února 1964, ve znění pozdějších předpisů.

- 84.** Zákon č. 101/2000 Sb., **o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů** ze dne 4. dubna 2000, ve znění pozdějších předpisů.
- 85.** Zákon č. 262/2006 Sb., **zákoník práce** ze dne 21. dubna 2006, ve znění pozdějších předpisů.
- 86.** Zákon č. 17/1992 Sb., **o životním prostředí** ze dne 5. prosince 1991, ve znění pozdějších předpisů.
- 87.** Zákon České národní rady č. 16/1993 Sb., **o dani silniční** ze dne 21. prosince 1992, ve znění pozdějších předpisů.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Prostředí firmy.....	12
Obrázek 2 Porterův model pěti sil	16
Obrázek 3 Bod zvratu	28
Obrázek 4 Organizační struktura firmy TriNet CZ, s. r. o.	36
Obrázek 5 Znázornění možného řešení domácí sítě umístěné v bytové jednotce	46
Obrázek 6 Graf: Vývoj počtu obyvatel v cílovém segmentu.....	62
Obrázek 7 Schéma dodavatelsko-odběratelských vazeb	75
Obrázek 8 Distribuční řetězec.....	89
Obrázek 9 Bod zvratu: Optimistická varianta.....	98
Obrázek 10 Bod zvratu: Realistická varianta	99
Obrázek 11 Bod zvratu: Pesimistická varianta	100

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza	19
Tabulka 2 Finanční analýza firmy TriNet CZ, s. r. o.	41
Tabulka 3 Věková struktura obyvatel ČR v letech 1998 - 2005 (počet obyvatel v tis.)	62
Tabulka 4 Počet živě narozených v letech 1962 - 2005	63
Tabulka 5 Vývoj bytové výstavby v ČR v letech 1993 - 2006	71
Tabulka 6 Bytová výstavba v ČR: Vývoj počtu dokončených bytů v letech 1998 - 2006	71
Tabulka 7 Bytová výstavba v ČR: Vývoj počtu zahájených bytů v letech 1998 - 2006.....	72
Tabulka 8 Seznam systémových integrátorů.....	77
Tabulka 9 Přehled skutečných konkurentů	79
Tabulka 10 Přehled výše základního kapitálu, aktiv, vlastního kapitálu, cizího kapitálu, tržeb, nákladů a hospodářských výsledků skutečných konkurentů	82
Tabulka 11 SWOT analýza firmy TriNet CZ, s. r. o.	87
Tabulka 12 Analýza bodu zvratu: Optimistická varianta.....	98
Tabulka 13 Analýza bodu zvratu: Realistická varianta.....	99
Tabulka 14 Analýza bodu zvratu: Pesimistická varianta	99

Přílohy

Příloha 1: Struktura finančních výkazů

Rozvaha ve zjednodušeném tvaru¹⁵⁶

AKTIVA	PASIVA
Název položky	Název položky
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	A. VLASTNÍ KAPITÁL
B. DLOUHODÝ MAJETEK	A.I. Základní kapitál
B.I. Dlouhodobý hmotný majetek	A.II. Kapitálové fondy
B.II. Dlouhodobý nehmotný majetek	A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	A.IV. HV ¹⁵⁷ minulých let
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	A.V. HV běžného účetního období
C.I. Zásoby	B. CIZÍ ZDROJE
C.II. Dlouhodobé pohledávky	B.I. Rezervy
C.III. Krátkodobé pohledávky	B.II. Dlouhodobé závazky
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	B.III. Krátkodobé závazky
D. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci
	C. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ
AKTIVA CELKEM	PASIVA CELKEM

¹⁵⁶ Struktura rozvahy dle KOVANICOVÁ, Dana: ABECEDA ÚČETNÍCH ZNALOSTÍ PRO KAŽDÉHO. XIII. AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ. Praha: Polygon 2003. ISBN 80-7273-084-3. str. 384.

¹⁵⁷ HV je hospodářský výsledek, kterým se rozumí zisk po zdanění nebo ztráta.

Výkaz zisků a ztrát ve zjednodušeném tvaru – druhové členění¹⁵⁸

Název položky
I. Tržby za prodej zboží
A. Náklady vynaložené na prodané zboží
+ Obchodní marže
II. Výkony
B. Výkonová spotřeba
+ Přidaná hodnota
C. Osobní náklady
D. Daně a poplatky
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období
IV. Ostatní provozní výnosy
H. Ostatní provozní náklady
V. Převod provozních výnosů
I. Převod provozních nákladů
• PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů
J. Prodané cenné papíry a podíly
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku

¹⁵⁸ Struktura výkazu zisků a ztrát dle KOVANICOVÁ, Dana: ABECEDA ÚČETNÍCH ZNALOSTÍ PRO KAŽDÉHO. XIII. AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ. Praha: Polygon 2003. ISBN 80-7273-084-3. str. 385.

VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku
K. Náklady z finančního majetku
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů
M. Změna stavů rezerv a opravných položek ve finanční oblasti
X. Výnosové úroky
N. Nákladové úroky
XI. Ostatní finanční výnosy
O. Ostatní finanční náklady
XII. Převod finančních výnosů
P. Převod finančních nákladů
* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost
** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST
XIII. Mimořádné výnosy
R. Mimořádné náklady
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti
* MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)
*** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)

Výkaz o peněžních tocích sestavený nepřímou metodou výpočtu¹⁵⁹

Položka
Počáteční stav peněžních prostředků
Zisk po daních a úrocích +
Odpisy +
Obdobné náklady jako odpisy (rezervy, opravné položky)
Úbytek pohledávek +
Přírůstek pohledávek -
Úbytek zásob +
Přírůstek zásob -
Úbytek krátkodobých závazků -
Přírůstek krátkodobých dluhů +
CF z provozní činnosti
Úbytek dlouhodobého majetku +
Přírůstek dlouhodobého majetku -
CF z investiční činnosti
Přírůstek dlouhodobých dluhů +
Úbytek dlouhodobých dluhů -
Vklady do vlastního kapitálu +
Výplaty dividend -
CF z finanční činnosti
CF celkem
Konečný stav peněžních prostředků (počáteční stav PP + CF celkem)

Pozn.: CF znamená peněžní tok. PP znamená peněžní prostředky.

¹⁵⁹ Struktura výkazu o peněžních tocích dle VEBER, Jaromír, SRPOVÁ Jitka a kolektiv: PODNIKÁNÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY. Praha: Grada Publishing, a. s. 2005. ISBN 80-247-1069-2. str. 139.

- Vytápění řízené pomocí programovatelného panelu.
- Systém klimatizace ovládaný pomocí programovatelného panelu.
- Ovládání osvětlení v modernějším provedení, kdy je pomocí jednoho tlačítka umožněno, jak úplné vypnutí či zapnutí světla, tak změna intenzity osvětlení.
- Ovládání žaluzií a rolet pomocí tlačítka.
- Různé druhy zabezpečovacích systémů (kamerový systém, spuštění alarmu při neoprávněném vstupu do objektu, napojení zabezpečovacího systému na centrální ochranu, která je upozorněna v případě neoprávněného vniku, identifikace osoby při zazvonění u zvonků).
- Připojení počítače k internetu (rozvod strukturované kabeláže).
- Domácí síť „LexCom Home“ (Rozvedení telefonního, datového a televizního signálu pomocí jednoho kabelu přes datový rozvaděč po celém bytě či rodinném domě. Výhodou tohoto systému je flexibilita, jelikož si zákazník může měnit v datovém rozvaděči pouhým přepojením kabelu funkci konektorů v univerzálních zásuvkách umístěných v jednotlivých místnostech).

5. Máte některým ze systémů inteligentního bydlení vybaven byt či rodinný dům.

V případě odpovědi „ano“ zaškrtněte, prosím, kterým.

- Ano** **Ne**
- Vytápění řízené pomocí programovatelného panelu,
 - klimatizace řízená pomocí programovatelného panelu,
 - ovládání osvětlení v modernějším provedení,
 - ovládání žaluzií a rolet pomocí tlačítka,
 - různé druhy zabezpečovacích systémů,
 - připojení počítače k internetu,
 - domácí síť „LexCom Home“.

6. Pořídil(a) byste si při koupi bytu či rodinného domu některý ze systémů inteligentního bydlení. V případě odpovědi „ano“ zaškrtněte, prosím, který.

Ano

Ne

- Vytápění řízené pomocí programovatelného panelu,
- klimatizace řízená pomocí programovatelného panelu,
- ovládání osvětlení v modernějším provedení,
- ovládání žaluzií a rolet pomocí tlačítka,
- různé druhy zabezpečovacích systémů,
- připojení počítače k internetu,
- domácí síť „LexCom Home“.

Příloha 3: Výsledky dotazníkového šetření „Průzkum potřeb konečných zákazníků“

Otázka	Odpověď	Počet odpovědí	Procento ze všech odpovědí	Procento z kladných odpovědí
A.Údaje o účastníkovi průzkumu				
1.Pohlaví	<i>Žena</i>	31	56,36%	
	<i>Muž</i>	24	43,64%	
2.Věk	<i>18-24</i>	5	9,09%	
	<i>25-34</i>	21	38,18%	
	<i>35-44</i>	13	23,64%	
	<i>45-54</i>	10	18,18%	
	<i>55 a více</i>	6	10,91%	
3.Povolání	<i>student</i>	3	5,45%	
	<i>soukromý sektor</i>	33	60,00%	
	<i>veřejný sektor</i>	16	29,09%	
	<i>nezaměstnaný</i>	1	1,82%	
	<i>důchodce</i>	2	3,64%	
B.Kvalita bydlení				
4.Znáte systémy tzv. inteligentního bydlení? V případě odpovědi „ano“ zaškrtněte, prosím, které z těchto systémů znáte.	<i>Ne</i>	3	5,45%	
	<i>Ano</i>	52	94,55%	
	<i>Vytápění</i>	48	87,27%	
	<i>Klimatizace</i>	30	54,55%	
	<i>Osvětlení</i>	39	70,91%	
	<i>Ovládání žaluzií a rolet</i>	37	67,27%	
	<i>Zabezpečovací systémy</i>	48	87,27%	
	<i>Připojení k internetu</i>	38	69,09%	
	<i>Domácí síť „LexCom Home“</i>	12	21,82%	
	5.Máte některým ze systémů inteligentního bydlení vybaven byt či rodinný dům. V případě odpovědi „ano“ zaškrtněte, prosím, kterým.	<i>Ne</i>	9	
<i>Ano</i>		46	83,64%	
<i>Vytápění</i>		27	49,09%	
<i>Klimatizace</i>		0	0,00%	
<i>Osvětlení</i>		6	10,91%	
<i>Ovládání žaluzií a rolet</i>		4	7,27%	
<i>Zabezpečovací systémy</i>		12	21,82%	
<i>Připojení k internetu</i>		34	61,82%	
<i>Domácí síť „LexCom Home“</i>		2	3,64%	
6.Pořídil(a) byste si při koupi bytu či rodinného domu některý ze systémů inteligentního bydlení. V případě odpovědi „ano“ zaškrtněte, prosím, který.	<i>Ne</i>	3	5,45%	
	<i>Ano</i>	52	94,55%	
	<i>Vytápění</i>	43	78,18%	
	<i>Klimatizace</i>	19	34,55%	
	<i>Osvětlení</i>	30	54,55%	
	<i>Ovládání žaluzií a rolet</i>	22	40,00%	
	<i>Zabezpečovací systémy</i>	43	78,18%	
	<i>Připojení k internetu</i>	41	74,55%	
	<i>Domácí síť „LexCom Home“</i>	19	34,55%	

Příloha 4: Dopisy

Úvodní dopis

Dobrý den,

kontakt na vaši firmu jako systémového integrátora jsem našla na internetových stránkách <http://www.schneider-electric.cz/>. Chtěla bych se zeptat, zda by bylo možno instalovat do bytu v panelovém domě domácí síť „LexCom Home“ a kolik by činila cena za instalaci tohoto systému.

V příloze zasílám půdorys bytu.

Předem děkuji a jsem s pozdravem

Upřesňující dopis

Dobrý den,

zasílám upřesnění k mé poptávce. Ve třech pokojích bychom chtěli dvě dvojzásuvky, v kuchyni jednu. V chodbě by měl být umístěn rozvaděč. Přenášen by měl být telefonní, televizní a datový signál.

Děkuji a jsem s pozdravem

Příloha 5: Rozpočet prodeje

Položka	Optimistická varianta			Realistická varianta			Pesimistická varianta		
	Rok			Rok			Rok		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Počet plánovaných instalací	200	250	300	190	190	190	84	81	81
Tržby s DPH	10 305 980	12 904 075	15 502 170	9 803 641	9 803 641	9 803 641	4 316 383	4 162 313	4 162 313
Tržby bez DPH	8 660 487	10 843 761	13 027 034	8 238 354	8 238 354	8 238 354	3 627 213	3 497 742	3 497 742

Příloha 6: Potřeba pracovníků

Položka	Optimistická varianta			Realistická varianta			Pesimistická varianta		
	Rok			Rok			Rok		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Počet instalací	200	250	300	190	190	190	84	81	81
Potřeba pracovníků	3	4	5	3	3	3	1	1	1

Příloha 7: Odhad nákladů na jednu bytovou jednotku

Položka	Cena za kus, metr	Počet metrů, kusů, km	Celková cena	Cena bez DPH	19% DPH
Datový rozvěděč	17 998	1	17 998	15 124	2 874
Datový kabel (CAT6)	18	85	1 522	1 279	243
Univerzální zásuvka se dvěma konektory	450	7	3 150	2 647	503
Propojovací kabely (TV)	425	10	4 250	3 571	679
Propojovací kabely (PC)	50	10	500	420	80
Propojovací kabely (telefon)	85	10	850	714	136
Datový switch	1 369	1	1 369	1 150	219
Police pod datový rozvaděč	385	2	770	647	123
Celkové materiálové náklady			30 409	25 553	4 855
Dopravní náklady		160		202	38
Celkové variabilní náklady na jeden byt				25 755	

Příloha 8: Odhad práce a celkové ceny za jednu bytovou jednotku

	Odpracované dny	Odpracované hodiny	Cena za práci (bez DPH)	Celková cena jedné instalace (materiál + práce) bez DPH	19% DPH účtované zákazníkovi	Celková cena instalace v jedné bytové jednotce (včetně DPH)	Celková cena instalace v jedné byt.jedn. bez DPH
Odhad instalace sítě v jedné bytové jednotce	4	34	16 660	42 213	8 021	50 234	43 423

Příloha 9: Rozpočet nákupu materiálu

Položka	Optimistická varianta			Realistická varianta			Pesimistická varianta		
	Rok			Rok			Rok		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Materiálové náklady (bez DPH)	5 110 672	6 388 340	7 666 008	4 855 139	4 855 139	4 855 139	2 134 503	2 058 313	2 058 313

Příloha 10: Rozpočet dopravních nákladů

	Optimistická varianta							
	Rok							
	2008							
	Ujeté km celkem	Průměrná spotřeba v litrech na 100 km	Celková spotřeba	Cena za 1l (včetně DPH)	Celková cena bez DPH	19% DPH	Vyúčtováno zákazníkovi bez DPH	19% DPH
Jednatel	4 800	5	240	29,16	5 881	1 117	služební cesty	služební cesty
Pracovník A1	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Pracovník A2	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Pracovník A3	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Potřebný pracovník	-	-	-	-	-	-	-	-
Dopravní náklady celkem					41 167	7 822	217 815	41 385
Variabilní část					35 286			
Fixní část					5 881			
	2009							
Jednatel	14 400	5	720	29,16	17 643	3 352	72 605	13 795
Pracovník A1	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Pracovník A2	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Pracovník A3	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Potřebný pracovník	-	-	-	-	-	-	-	-
Dopravní náklady celkem					52 929	10 057	290 420	55 180
Variabilní část					47 048			
Fixní část					5 881			
	2010							
Jednatel	14 400	5	720	29,16	17 643	3 352	72 605	13 795
Pracovník A1	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Pracovník A2	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Pracovník A3	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Potřebný pracovník	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Dopravní náklady celkem					64 691	12 291	363 025	68 975
Variabilní část					58 810			
Fixní část					5 881			

	Realistická varianta							
	Rok							
	2008							
	Ujeté km celkem	Průměrná spotřeba v litrech na 100 km	Celková spotřeba	Cena za 1l (včetně DPH)	Celková cena bez DPH	19% DPH	Vyúčtováno zákazníkovi bez DPH	19% DPH
Jednatel	4 800	5	240	29,16	5 881	1 117	služební cesty	služební cesty
Pracovník A1	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Pracovník A2	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Pracovník A3	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Dopravní náklady celkem					41 167	7 822	217 815	41 385
Variabilní část					35 286			
Fixní část					5 881			
	2009							
Jednatel	4 800	5	240	29,16	5 881	1 117	služební cesty	služební cesty
Pracovník A1	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Pracovník A2	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Pracovník A3	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Dopravní náklady celkem					41 167	7 822	217 815	41 385
Variabilní část					35 286			
Fixní část					5 881			
	2010							
Jednatel	4 800	5	240	29,16	5 881	1 117	služební cesty	služební cesty
Pracovník A1	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Pracovník A2	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Pracovník A3	9 600	5	480	29,16	11 762	2 235	72 605	13 795
Dopravní náklady celkem					41 167	7 822	217 815	41 385
Variabilní část					35 286			
Fixní část					5 881			

	Pesimistická varianta							
	Rok							
	2008							
	Ujeté km celkem	Průměrná spotřeba v litrech na 100 km	Celková spotřeba	Cena za l (včetně DPH)	Celková cena bez DPH	19% DPH	Vyučtováno zákazníkovi bez DPH	19% DPH
Jednatel	4 800	5	240	29,16	5 881	1 117	služební cesty	služební cesty
Pracovník A1	13 365	5	668	29,16	16 375	3 111	101 080	19 205
Pracovník A2	4 800	5	240	29,16	5 881	1 117	služební cesty	služební cesty
Pracovník A3	4 800	5	240	29,16	5 881	1 117	služební cesty	služební cesty
Dopravní náklady celkem					34 018	6 463	101 080	19 205
Variabilní část					16 375			
Fixní část					17 643			
	2009							
Jednatel	4 800	5	240	29,16	5 881	1 117	služební cesty	služební cesty
Pracovník A1	12 888	5	644	29,16	15 790	3 000	97 472	18 520
Pracovník A2	4 800	5	240	29,16	5 881	1 117	služební cesty	služební cesty
Pracovník A3	4 800	5	240	29,16	5 881	1 117	služební cesty	služební cesty
Dopravní náklady celkem					33 433	6 352	97 472	18 520
Variabilní část					15 790			
Fixní část					17 643			
	2010							
Jednatel	4 800	5	240	29,16	5 881	1 117	služební cesty	služební cesty
Pracovník A1	12 888	5	644	29,16	15 790	3 000	97 472	18 520
Pracovník A2	4 800	5	240	29,16	5 881	1 117	služební cesty	služební cesty
Pracovník A3	4 800	5	240	29,16	5 881	1 117	služební cesty	služební cesty
Dopravní náklady celkem					33 433	6 352	97 472	18 520
Variabilní část					15 790			
Fixní část					17 643			

Příloha 11: Rozpočet mezd

Položka	Optimistická varianta			Realistická varianta			Pesimistická varianta		
	Rok			Rok			Rok		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Mzdové náklady celkem	2 653 200	2 635 380	3 114 540	2 010 000	1 996 500	1 996 500	1 366 800	1 357 620	1 357 620
Jednatel firmy (roční hrubá mzda)	540 000	540 000	540 000	420 000	420 000	420 000	300 000	300 000	300 000
Sociální pojištění - zaměstnanec	43 200	43 200	43 200	33 600	33 600	33 600	24 000	24 000	24 000
Sociální pojištění - zaměstnavatel	135 000	130 140	130 140	105 000	101 220	101 220	75 000	72 300	72 300
Zdravotní pojištění - zaměstnanec	24 300	24 300	24 300	18 900	18 900	18 900	13 500	13 500	13 500
Zdravotní pojištění - zaměstnavatel	48 600	48 600	48 600	37 800	37 800	37 800	27 000	27 000	27 000
Daň z příjmu jednatel	84 510	66 285	66 285	60 210	46 035	46 035	35 910	25 785	25 785
Čistá mzda jednatele	387 990	406 215	406 215	307 290	321 465	321 465	226 590	236 715	236 715
Pracovník (roční hrubá mzda)	480 000	480 000	480 000	360 000	360 000	360 000	240 000	240 000	240 000
Sociální pojištění - zaměstnanec	38 400	38 400	38 400	28 800	28 800	28 800	19 200	19 200	19 200
Sociální pojištění - zaměstnavatel	120 000	115 680	115 680	90 000	86 760	86 760	60 000	57 840	57 840
Zdravotní pojištění - zaměstnanec	21 600	21 600	21 600	16 200	16 200	16 200	10 800	10 800	10 800
Zdravotní pojištění - zaměstnavatel	43 200	43 200	43 200	32 400	32 400	32 400	21 600	21 600	21 600
Daň placená zaměstnancem	72 360	56 160	56 160	48 060	35 910	35 910	23 760	15 660	15 660
Roční čistá mzda jednoho zaměstnance (A1,A2,A3)	347 640	363 840	363 840	266 940	279 090	279 090	186 240	194 340	194 340
Roční hrubá mzda celkem za pracovníky A1,A2,A3	1 980 000	1 440 000	1 440 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000	720 000	720 000	720 000
Celkem zaplacené pojistné za všechny pracovníky	920 700	902 880	1 067 040	697 500	684 000	684 000	474 300	465 120	465 120
Celkem daň z příjmu za všechny pracovníky (A1,A2,A3)	217 080	168 480	168 480	144 180	107 730	107 730	71 280	46 980	46 980
Potřebný pracovník (roční hrubá mzda)			360 000						
Sociální pojištění - zaměstnanec			28 800						
Sociální pojištění - zaměstnavatel			86 760						
Zdravotní pojištění - zaměstnanec			16 200						
Zdravotní pojištění - zaměstnavatel			32 400						
Daň z příjmu FO (potřebný pracovník)			35 910						
Roční čistá mzda zaměstnance			279 090						

Příloha 12: Přehled celkových nákladů

Položka	Optimistická varianta			Realistická varianta			Pesimistická varianta		
	Rok			Rok			Rok		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Variabilní dopravní náklady	35 286	47 048	58 810	35 286	35 286	35 286	16 375	15 790	15 790
Fixní dopravní náklady	5 881	5 881	5 881	5 881	5 881	5 881	17 643	17 643	17 643
Celkové mzdové náklady	2 653 200	2 635 380	3 114 540	2 010 000	1 996 500	1 996 500	1 366 800	1 357 620	1 357 620
Materiálové náklady	5 110 672	6 388 340	7 666 008	4 855 139	4 855 139	4 855 139	2 134 503	2 058 313	2 058 313
Ostatní náklady na provoz	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Nákup hardware a software	37 000	0	0	37 000	0	0	37 000	0	0
Náklady na propagační materiály	5 000	0	0	5 000	0	0	5 000	0	0
Právní služby (paušál)	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Náklady na školení	1 500	0	0	1 500	0	0	1 500	0	0
Poplatky za vedení účtu	920	920	920	920	920	920	920	920	920
Silniční daň	12 000	12 000	15 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Variabilní náklady celkem	5 145 958	6 435 388	7 724 818	4 890 425	4 890 425	4 890 425	2 150 878	2 074 104	2 074 104
Fixní náklady celkem	2 750 501	2 689 181	3 171 341	2 107 301	2 050 301	2 050 301	1 475 863	1 423 183	1 423 183
Náklady celkem	7 896 459	9 124 569	10 896 159	6 997 726	6 940 726	6 940 726	3 626 741	3 497 287	3 497 287

Příloha 15: Stav běžného účtu

Položka	Optimistická varianta			Realistická varianta			Pesimistická varianta		
	Rok			Rok			Rok		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Počáteční stav	202 156	464 857	1 620 337	202 156	966 995	1 798 262	202 156	159	8 537
Splacení pohledávky	24 720	515 299	645 204	24 720	490 182	490 182	24 720	215 819	208 116
Splacení závazku	-16 379	0	0	-16 379	0	0	-16 379	0	0
Platba materiálu	-6 090 289	-7 602 125	-9 122 550	-5 786 204	-5 777 615	-5 777 615	-2 548 648	-2 449 393	-2 449 393
Platba doprava	-48 989	-62 986	-76 982	-48 989	-48 989	-48 989	-40 481	-39 786	-39 786
Příjem - tržby s DPH	9 790 681	12 258 871	14 727 062	9 313 459	9 313 459	9 313 459	4 100 564	3 954 197	3 954 197
Mzdové náklady	-2 653 200	-2 635 380	-3 114 540	-2 010 000	-1 996 500	-1 996 500	-1 366 800	-1 357 620	-1 357 620
Právní služby	-35 700	-35 700	-35 700	-35 700	-35 700	-35 700	-35 700	-35 700	-35 700
Náklady na školení	-1 785	0	0	-1 785	0	0	-1 785	0	0
Ostatní náklady na provoz	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
Nákup hardware a software	-44 030	0	0	-44 030	0	0	-44 030	0	0
Náklady na propagační materiály	-5 950	0	0	-5 950	0	0	-5 950	0	0
Roční silniční daň	0	-12 000	-12 000	0	-12 000	-12 000	0	-12 000	-12 000
Vyúčtování DPH	-651 307	-830 773	-1 000 603	-619 653	-629 289	-629 289	-261 815	-261 439	-261 439
Výnosové úroky (čisté) (průměr) 0,1%	849	2 140	3 927	1 270	2 106	3 159	228	219	213
Poplatky za vedení účtu, poplatky za účetní položky	-920	-920	-920	-920	-920	-920	-920	-920	-920
Daň z příjmu PO	0	-160 440	-343 800	0	-260 400	-259 400	0	0	0
Výplata podílů na zisku	0	-275 506	-346 020	0	-208 067	-210 871	0	0	0
Konečný stav peněžních prostředků	464 857	1 620 337	2 938 414	966 995	1 798 262	2 628 778	159	8 537	9 205

Příloha 16: Výpočet daně z příjmu PO

Položka	Optimistická varianta			Realistická varianta			Pesimistická varianta		
	Rok			Rok			Rok		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Výnosy	8 660 487	10 843 761	13 027 034	8 238 354	8 238 354	8 238 354	3 627 213	3 497 742	3 497 742
Uznané náklady	7 896 459	9 124 569	10 896 159	6 997 726	6 940 726	6 940 726	3 626 741	3 497 287	3 497 287
Základ daně	764 028	1 719 191	2 130 874	1 240 628	1 297 628	1 297 628	472	455	455
Základ daně zaokrouhlený na tisíce dolů	764 000	1 719 000	2 130 000	1 240 000	1 297 000	1 297 000	0	0	0
Sazba daně z příjmů PO	0,21	0,20	0,19	0,21	0,20	0,19	0,21	0,20	0,19
Daň z příjmu PO	160 440	343 800	404 700	260 400	259 400	246 430	0	0	0

Příloha 17: Počáteční rozvaha

AKTIVA		PASIVA	
Název položky		Název položky	
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	A. VLASTNÍ KAPITÁL	237 991
B. DLOUHODÝ MAJETEK	0	A.I. Základní kapitál	200 000
B.I. Dlouhodobý hmotný majetek		A.II. Kapitálové fondy	
B.II. Dlouhodobý nehmotný majetek		A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20 000
B.III. Dlouhodobý finanční majetek		A.IV. HV minulých let	-10 756
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	254 370	A.V. HV běžného účetního období	28 747
C.I. Zásoby	27 494	B. CIZÍ ZDROJE	16 379
C.II. Dlouhodobé pohledávky		B.I. Rezervy	
C.III. Krátkodobé pohledávky	24 720	B.II. Dlouhodobé závazky	
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	202 156	B.III. Krátkodobé závazky	16 379
D. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0	B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	
		C. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0
AKTIVA CELKEM	254 370	PASIVA CELKEM	254 370

Příloha 18: Rozvaha

AKTIVA	Optimistická varianta			PASIVA	Optimistická varianta		
	Rok				Rok		
Název položky	2008	2009	2010	Název položky	2008	2009	2010
A. POHLEDAVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	A. VLASTNÍ KAPITÁL	842 428	1 944 453	3 328 534
B. DLOUHODÝ MAJETEK	0	0	0	A.I. Základní kapitál	200 000	200 000	200 000
B.I. Dlouhodobý hmotný majetek				A.II. Kapitálové fondy			
B.II. Dlouhodobý nehmotný majetek				A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20 000	20 000	20 000
B.III. Dlouhodobý finanční majetek				A.IV. HV minulých let	17 991	622 428	1 724 453
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	1 014 868	2 300 253	3 748 234	A.V. HV běžného účetního období	604 437	1 102 025	1 384 081
C.I. Zásoby	34 712	34 712	34 712	B. CIZÍ ZDROJE	172 440	355 800	419 700
C.II. Dlouhodobé pohledávky				B.I. Rezervy			
C.III. Krátkodobé pohledávky	515 299	645 204	775 109	B.II. Dlouhodobé závazky			
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	464 857	1 620 337	2 938 414	B.III. Krátkodobé závazky	172 440	355 800	419 700
D. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0	0	0	B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci			
				C. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ			
AKTIVA CELKEM	1 014 868	2 300 253	3 748 234	PASIVA CELKEM	1 014 868	2 300 253	3 748 234

AKTIVA	Realistická varianta			PASIVA	Realistická varianta		
	Rok				Rok		
Název položky	2008	2009	2010	Název položky	2008	2009	2010
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	A. VLASTNÍ KAPITÁL	1 219 489	2 051 756	2 895 242
B. DLOUHODÝ MAJETEK	0	0	0	A.I. Základní kapitál	200 000	200 000	200 000
B.I. Dlouhodobý hmotný majetek				A.II. Kapitálové fondy			
B.II. Dlouhodobý nehmotný majetek				A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20 000	20 000	20 000
B.III. Dlouhodobý finanční majetek				A.IV. HV minulých let	17 991	999 489	1 831 756
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	1 491 889	2 323 156	3 153 672	A.V. HV běžného účetního období	981 498	832 267	843 485
C.I. Zásoby	34 712	34 712	34 712	B. CIZÍ ZDROJE	272 400	271 400	258 430
C.II. Dlouhodobé pohledávky				B.I. Rezervy			
C.III. Krátkodobé pohledávky	490 182	490 182	490 182	B.II. Dlouhodobé závazky			
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	966 995	1 798 262	2 628 778	B.III. Krátkodobé závazky	272 400	271 400	258 430
D. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0	0	0	B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci			
				C. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ			
AKTIVA CELKEM	1 491 889	2 323 156	3 153 672	PASIVA CELKEM	1 491 889	2 323 156	3 153 672

AKTIVA	Pesimistická varianta			PASIVA	Pesimistická varianta		
	Rok				Rok		
Název položky	2008	2009	2010	Název položky	2008	2009	2010
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	A. VLASTNÍ KAPITÁL	238 691	239 365	240 033
B. DLOUHODÝ MAJETEK	0	0	0	A.I. Základní kapitál	200 000	200 000	200 000
B.I. Dlouhodobý hmotný majetek				A.II. Kapitálové fondy			
B.II. Dlouhodobý nehmotný majetek				A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20 000	20 000	20 000
B.III. Dlouhodobý finanční majetek				A.IV. HV minulých let	17 991	18 691	19 365
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	250 691	251 365	252 033	A.V. HV běžného účetního období	700	674	668
C.I. Zásoby	34 712	34 712	34 712	B. CIZÍ ZDROJE	12 000	12 000	12 000
C.II. Dlouhodobé pohledávky				B.I. Rezervy			
C.III. Krátkodobé pohledávky	215 819	208 116	208 116	B.II. Dlouhodobé závazky			
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	159	8 537	9 205	B.III. Krátkodobé závazky	12 000	12 000	12 000
D. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0	0	0	B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci			
				C. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ			
AKTIVA CELKEM	250 691	251 365	252 033	PASIVA CELKEM	250 691	251 365	252 033

Příloha 19: Výkaz zisků a ztrát

Název položky	Optimistická varianta			Realistická varianta			Pesimistická varianta		
	Rok			Rok			Rok		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
I. Tržby za prodej zboží	8 660 487	10 843 761	13 027 034	8 238 354	8 238 354	8 238 354	3 627 213	3 497 742	3 497 742
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	5 145 958	6 435 388	7 724 818	4 890 425	4 890 425	4 890 425	2 150 878	2 074 104	2 074 104
+ Obchodní marže	3 514 529	4 408 372	5 302 215	3 347 929	3 347 929	3 347 929	1 476 335	1 423 638	1 423 638
C. Osobní náklady	2 653 200	2 635 380	3 114 540	2 010 000	1 996 500	1 996 500	1 366 800	1 357 620	1 357 620
D. Daně a poplatky	12 000	12 000	15 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
H. Ostatní provozní náklady	84 381	40 881	40 881	84 381	40 881	40 881	96 143	52 643	52 643
• PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	764 948	1 720 111	2 131 794	1 241 548	1 298 548	1 298 548	1 392	1 375	1 375
X. Výnosové úroky	849	2 140	3 927	1 270	2 106	3 159	228	219	213
O. Ostatní finanční náklady	920	920	920	920	920	920	920	920	920
* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-71	1 220	3 007	350	1 186	2 239	-692	-701	-707
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	160 440	343 800	404 700	260 400	259 400	246 430	0	0	0
** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	604 437	1 377 531	1 730 102	981 498	1 040 334	1 054 357	700	674	668
* MIMORÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	275 506	346 020	0	208 067	210 871	0	0	0
*** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	604 437	1 102 025	1 384 081	981 498	832 267	843 485	700	674	668

Příloha 20: Výpočet daně z podílů na zisku

Položka	Optimistická varianta			Realistická varianta			Pesimistická varianta		
	Rok			Rok			Rok		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Daň z podílů na zisku	0	39 074	49 772	0	28 962	29 355	0	0	0

Příloha 21: Výkaz o peněžních tocích

Položka	Optimistická varianta			Realistická varianta			Pesimistická varianta		
	Rok			Rok			Rok		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Počáteční stav peněžních prostředků	202 156	464 857	1 895 843	202 156	966 995	2 006 329	202 156	4 538	12 916
Zisk po daních a úrocích +	604 437	1 102 025	1 384 081	981 498	832 267	843 485	700	674	668
Odpisy +									
Obdobné náklady jako odpisy (rezervy, opravné položky)									
Úbytek pohledávek +								7 704	
Přírůstek pohledávek -	-490 579	-129 905	-129 905	-465 462			-191 099		
Úbytek zásob +									
Přírůstek zásob -	-7 218			-7 218			-7 218		
Úbytek krátkodobých závazků -					-1 000	-12 970			
Přírůstek krátkodobých dluhů +	156 061	183 360	63 900	256 021					
CF z provozní činnosti	262 701	1 155 480	1 318 076	764 839	831 267	830 515	-197 618	8 378	668
Úbytek dlouhodobého majetku +									
Přírůstek dlouhodobého majetku -									
CF z investiční činnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Přírůstek dlouhodobých dluhů +									
Úbytek dlouhodobých dluhů -									
Vklady do vlastního kapitálu +									
Výplaty dividend -	0	275 506	346 020	0	208 067	210 871	0	0	0
CF z finanční činnosti	0	275 506	346 020	0	208 067	210 871	0	0	0
CF celkem	262 701	1 430 986	1 664 097	764 839	1 039 334	1 041 387	-197 618	8 378	668
Konečný stav peněžních prostředků (počáteční stav PP + CF celkem)	464 857	1 895 843	3 559 940	966 995	2 006 329	3 047 716	4 538	12 916	13 584

Příloha 22: Finanční analýza společnosti TriNet CZ, s. r. o.

Ukazatel	Hodnota					
	Optimistická varianta			Realistická varianta		
	Rok			Rok		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Ukazatele rentability						
Rentabilita celkového kapitálu 1 (použit provozní výsledek hospodaření)	75,37%	74,78%	56,87%	83,22%	55,90%	41,18%
Rentabilita celkového kapitálu 2 (použit čistý zisk)	59,56%	59,89%	46,16%	65,79%	44,78%	33,43%
Rentabilita vlastního kapitálu (použit čistý zisk)	71,75%	70,84%	51,98%	80,48%	50,70%	36,42%
Finanční páka	1,20	1,18	1,13	1,22	1,13	1,09
Rentabilita tržeb (čisté ziskové rozpětí)	6,98%	12,70%	13,28%	11,91%	12,63%	12,80%
Ukazatel nákladovosti	93,02%	87,30%	86,72%	88,09%	87,37%	87,20%
Ukazatele aktivity						
Obrat celkových aktiv	8,53	4,71	3,48	5,52	3,55	2,61
Doba obratu aktiv (ve dnech)	43	77	105	66	103	140
Ukazatele likvidity						
Okamžitá likvidita	2,7	4,6	7,0	3,5	6,6	10,2
Pohotová likvidita	5,7	6,4	8,8	5,3	8,4	12,1
Běžná likvidita	5,9	6,5	8,9	5,5	8,6	12,2
Ukazatele zadluženosti						
Zadluženost celkových aktiv (věřitelské riziko)	16,99%	15,47%	11,20%	18,26%	11,68%	8,19%
Zadluženost vlastního kapitálu	20,47%	18,30%	12,61%	22,34%	13,23%	8,93%
Ostatní ukazatele						
Výplatní poměr (vyplacené podíly na zisku/čistý zisk)	0%	20%	20%	0%	20%	20%
Aktivační poměr	1,0	0,8	0,8	1,0	0,8	0,8

Příloha 23: Průměrné hodnoty vybraných finančních charakteristik skutečné konkurence

Položka	Průměr za rok 2005
Aktiva	7 522 667
Vlastní kapitál	4 929 333
Cizí kapitál	2 593 333
Tržby	16 708 000
Náklady	16 460 667
HV	247 333

Příloha 24: Vybrané poměrové ukazatele průměrných hodnot skutečné konkurence

Ukazatel	Hodnota
Ukazatele rentability	
Rentabilita celkového kapitálu (použit hospodářský výsledek před zdaněním)	3,29%
Finanční páka	1,53
Ukazatele aktivity	
Obrat celkových aktiv	2,22
Doba obratu aktiv (ve dnech)	162
Ukazatele zadluženosti	
Zadluženost celkových aktiv (věřitelské riziko)	34,47%
Zadluženost vlastního kapitálu	52,61%