

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Finance v mezinárodním podnikání

Business Plan pro založení podniku

Diplomová práce

Bc. Viktor JUŠTÍK

Vedoucí práce: doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Viktor Jušík**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Finance v mezinárodním podnikání

Název tématu: **Business Plán pro založení podniku**

Cíl: Jedním z cílů diplomové práce je navrhnout schopný a dobře fungující business plán.
Dalším cílem je zjistit, zda investice bude mít dobrou návratnost, alespoň 10%.
Posledním cílem práce je zjistit, zda se vyplatí podnikat v zahraničí s tímto konceptem, aby mohl vzniknout řetězec podniků-

Rámcový obsah:

1. Seznámení s tématem business plán. Bude vysvětleno, co to business plán je, v čem spočívá jeho úloha.
2. Bude proveden business plán společně s teorií a jednotlivými vysvětlivkami, aby čtenář pochopil v každé kapitole, o co přesně jde.
3. Kapitola věnující se zamezení dvojímu zdanění a podnikání v zahraničí.
4. Vyhodnocení business plánu

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management.: 14. vydání.* 14. vyd. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
2. SRPOVÁ, J. – VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy.* Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
3. SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání.* Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
4. SRPOVÁ, J. – SKOPAL, P. – SVOBODOVÁ, I. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
5. W STUART, E. – R SOLOMON, M. – W MARSHALL, G. *Marketing očima světových marketing manažerů.* Brno: Computer Press, 2006. 565 s. ISBN 80-251-1273-X.
6. KOVÁŘ, F. – ŠTRACH, P. *Strategický management.* Praha: VŠE, 2003. ISBN 80-245-0504-5.
7. KORÁB, V. – REŽŇÁKOVÁ, M. – PETERKA, J. *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press, a. s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
8. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
9. JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu.: Jak uspět v domácí i světové konkurenci.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-4209-0.
10. HISRICH, – PETERS, J. *Entrepreneurship.: Starting, developing and managing a new enterprise.* Richard D. Irwin, INC., 1995. 650 s. ISBN 0-256-14147-9.

Datum zadání diplomové práce: červen 2021

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 17. 11. 2022

Bc. Viktor Jušík

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 17. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 17. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. Ing. Tomáši Krabci, Ph.D., MBA za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	6
1 Podnikatelský plán.....	8
1.1 Titulní strana	9
1.2 Exekutivní souhrn.....	9
1.3 Popis podniku a organizační plán	11
1.4 Finanční plánování	12
1.5 Směr, vize a cíle.....	13
1.6 Trh a prostředí kolem společnosti	13
1.7 Analýza odvětví.....	16
1.8 Interní analýza.....	20
1.9 Marketingový plán	22
1.10 Finanční plán	28
1.11 Finanční analýza.....	44
1.12 Zhodnocení rizik.....	52
1.13 Forma zdanění.....	53
Závěr.....	63
Seznam literatury	64
Seznam obrázků a tabulek.....	68

Úvod

Diplomová práce se věnuje business plánu, konkrétně založení nového podniku, který mám v plánu otevřít po zlepšení aktuální ekonomické situace.

Hlavní myšlenkou je vytvořit podnik, který uspokojí zákazníky se stejným zájmem, jako mám já. Základním úkolem této diplomové práce je zjistit, zda se investice do otevření podniku vyplatí.

Ovšem tato práce má několik cílů. K upřesnění, prvním je zjistit a dokázat, zda je tato investice schopna tvořit alespoň 10% návratnost.

Druhým cílem je ověřit, zda je podnik schopný fungovat podle tohoto plánu i v jiných zemích, aby šlo vytvořit celý řetězec podniků. Hlavní podnik by se měl založit na území francouzské riviéry. Další podniky je v plánu otevřít v okolí, to znamená Itálie na vícero místech, Francie, Německo a možná jedna pobočka v České republice, pokud podle výzkumu bude dostatečná tržní síla.

Zmíněný podnik se bude věnovat v první řadě úpravě automobilů a speciálními přestavbami mířené na závodní okruh. Bude zde možná úprava sériových vozů a příprava (údržba) upravených a závodních vozů.

Dalším zaměřením podniku bude možnost půjčení našich vozů, které jsou upravené na závodní okruh.

Jako třetí a poslední zaměření podniku bude restaurace, kde zákazníkům bude k dispozici občerstvení při časově kratších zakázkách nebo i pro veřejnost, která by se chtěla podívat na naši práci.

Pro určení, zda se tato investice vyplatí, bylo nezbytně nutné provést následující kroky. Jako první byl proveden odhad, kolik bude potřeba investovat, tedy počáteční náklady a předpověď hospodářských výsledků jednotlivých zkoumaných období. Toto vše bylo zkoumáno ve finančním plánu této práce. K celkovému posouzení, zda je podnik dobrou investicí bylo potřeba provést mimo finanční plán ještě několik dalších částí, jako byly například marketingový plán, byla také provedena analýza trhu a obecně vnějšího prostředí. Dále interní analýzy, kde se zkoumalo, jak by měl podnik fungovat a jakou by měl mít strukturu, jaké silné a slabé stránky má a jak by se měl na tyto negativní věci připravit, aby k nim nedošlo. Pro přehlednost byly použity analýzy jako SWOT, PEST, Marketingový mix a jiné.

Tento typ podniku bych rád založil, jelikož jsem sám několik let závodil a mám k tomuhle oboru blízko, protože dokážu zákazníkovi poradit s nastavením vozu, a to bude podle mě velká přidaná hodnota, kterou v klasickém nebo i podobně zaměřeném podniku, kde jen zákazníkovi namontují určitý díl na jeho vůz, nikdo nedodá.

1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán (anglicky business plan) je základním kamenem každé kvalitní a prosperující firmy. Tento plán může mít několik podob. Menší podniky mohou mít jen formu ústní, nebo nějaké myšlenky. Lepší variantou je přesně a jasně strukturovaný business plan, který je sepsán s určitou úrovní, které používají větší podniky.

Podnikatelský plán podle mého pojetí představuje například ideální kolo zajeté na závodním okruhu, které by takto zajel jen stroj. A firma je jako člověk, jelikož je lidmi řízená a snaží se tomu ideálnímu kolu přiblížit.

Business plan je dobrý například k získání finančních prostředků a jiných druhů sponzorování od banky nebo jiných externích investorů.

„Business plan by se podle obecných teorií měl řídit těmito body:

- Stručnost a jednoduchost,
- Uvedení a prosazení služeb (produktu) na trhu
- Orientace na budoucnost a představení smysluplné vize,
- Reálnost a věrohodnost investice,
- Použití analýz k ukázání silných stránek, ale i možných slabých stránek jako rizika investice,
- Určení variant financování,
- Kvalita formální stránky” (Blackwell, 2008)

Struktura business planu

Struktura podnikatelského plánu je ve všech zdrojích dost podobná, ale není nezbytně nutné se řídit dle nějak určeného plánu někoho jiného, avšak by každý business plan měl podle mého názoru obsahovat tyto body: (Srpková, 2011, Gala, 2012)

- Titulní strana,
- Exekutivní souhrn,
- Popis podniku,
- Organizační plán,

- Analýza odvětví,
- Pokud podnik něco vyrábí, tak výrobní plán,
- Marketingový plán,
- Zhodnocení rizik,
- Finanční plán,
- Přílohy.

1.1 Titulní strana

Na začátku každého business plánu by měla být titulní strana, která zobrazuje základní údaje o podniku. Nalezneme zde název, formu podnikání. V čem firma podniká a někdy také, jak je firma financována. Pro lepší identifikaci si myslím, že je vhodné uvést i autory podnikatelského plánu, kteří ho vypracovali.

Název podniku: Sconociuto's Garage

Právní forma podnikání: S.N.C (veřejná obchodní společnost)

Předmět podnikání: oprava a úprava automobilů, hostinská činnost, služby instruktorství jízdy na okruhu.

Sídlo společnosti: francouzská riviéra

Společníci: Viktor Juštík

Kontakt: Sconociutos@garage.com, +420 725 952 765

1.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je takový stručný přehled, kde jde o pokus přemluvit investory. Ti se rozhodnou, zda má smysl dále číst celý business plán nebo ne. Nejdůležitější informace týkající se podniku zde musí být uvedeny, především stručně a jasně.

Proto se doporučuje, aby exekutivní souhrn měl maximálně dvě strany. Je to z důvodu, aby se investor nezačal nudit a neztratil zájem. Vzhledem k tomu, že to je souhrn celého podnikatelského plánu, sestavuje se exekutivní souhrn až po sepsání celého plánu.

Například velmi efektivně to popisuje Koráb, Peterka a Režňáková (2007):

- Zakladatelé/majitelé,
- Služby a produkty,
- Trh a okolí,
- Silné stránky podniku,
- Strategie podniku,
- Nezbytně nutné finanční zdroje.

Model podniku, kde se upravují automobily k jízdě na závodním okruhu v České republice moc zákazníků nepřiláká. Proto rozhodnutí bylo jasné. Podnik musí být v blízké dostupnosti celosvětově známému a oblíbenému okruhu. Jedna z variant je Německo u okruhu Nordschleife Nürburgring, ale v této oblasti je plno továrních značek a konkurence je zde vysoká. Další lokací se jeví jako dobrá Itálie u okruhu Monza, nebo Imola. Po zhodnocení tyto lokace mají sloužit v budoucnu pro expanzi dalších poboček. Prvním místem tedy bude francouzská riviéra, kde se nachází celosvětově známý okruh Paula Ricarda. Také by zde mohla být vhodná lokalita z důvodu konkurence, ale i z důvodu dostatku bohatých zákazníků, kteří budou ochotni zaplatit za tyto nevšední služby. Také z ekonomického hlediska a výhodného daňového režimu zde bude vhodné podnikat.

Sconociuto's garage se bude zabývat úpravou sériově vyráběných automobilů na závodní okruhy, dále také klasické opravě vozů (především sportovních a závodních) bude provozovat restauraci v objektu, kde se bude nacházet dílna. Jako bonus bude zákazníkům nabízena služba školení jízdy na závodním okruhu s možností půjčení našeho vozu, nebo s vozem zákazníka.

Ve Francii při průzkumu konkrétně francouzské riviéry, nebyly nalezeni přímí konkurenti, kteří by se zabývali čistě závoděním a přípravou vozů na tyto účely. V tom je zde vidina konkurenční výhody.

Pokud by tento koncept fungoval dobře, je v plánu otevřít další stejné podniky v dalších zemích. Jedná se především o Německo, Itálii a Českou republiku.

1.3 Popis podniku a organizační plán

V části popis podniku se popisuje, jak by měl podnik vypadat, jaká bude jeho velikost, aby si investor uměl představit, do čeho se to vlastně pouští. Také by zde měla být uvedena forma podnikání. Poté by se nemělo opominout zmínit informace o majiteli a popsat cíle podniku.

Sconociuto's garage bude podnik, který se bude orientovat na automobilový průmysl. Sconociuto's garage je základem garáž, která provádí speciální úpravy na vozech zákazníků.

Podnik se bude nacházet v blízkosti okruhu Paula Ricarda ve Francii. Konkrétně na francouzské riviéře, kde se nachází velmi početné zastoupení lidí, kteří mají rádi závodní automobily, a kteří mají dostatek finančních prostředků na to si je nechat upravit. Pokud se podíváme do Monaka, kde je velmi vysoké zastoupení supersportovních vozů, tak v okolí se nachází právě okruh Paula Ricarda, proto toto je vhodná destinace pro podnik. Pro Sconociuto's garage jsem našel vhodný pozemek ve vzdálenosti 35 km od okruhu. Rozloha tohoto pozemku bude přibližně 2500 m². Garáž bude tvořit 1000 m² bude tvořit samotná garáž, kam se vejde pět vozidel k úpravě. Z toho bude 700 m² tvořit sklad na náhradní díly. Jelikož bude prostor pro pět automobilů, bude potřeba pořídit alespoň 3 zvedací zařízení. Po diskuzi s mým mechanikem bude potřeba pořídit ke každému zvedacímu zařízení pojízdný stůl s nářadím. Dále dvakrát speciální nářadí pro výjimečné úkony, které nebudou na běžném pořadu dne, proto jen dvakrát.

Jak bylo zmíněno, díky třem zvedacím přístrojům bude potřeba tří mechaniků. Pracovní doba bude od pondělí do pátku, ale v termínech, kdy se bude konat track day (den, kdy je možné trénovat na okruhu) tak budeme k dispozici i o víkendu, popřípadě bude možnost asistence přímo na okruhu.

Dále bude potřeba kuchař a obsluha do restaurace, která se bude nacházet ve druhém patře, přímo nad garáží. Zde se bude nabízet běžné občerstvení, které je v každé restauraci. Bude zde také místo, kde se bude nacházet trenažér, kde si zákazník bude moci vyzkoušet různá nastavení vozů, a také ke zkrácení času při čekání.

Zaměstnancům bude umožněno v rámci benefitů využívat garáž pro opravy a úpravy na jejich vozech.

1.4 Finanční plánování

Na začátek bude potřeba nakoupit stroje a vybavení dílny, kde celková suma činí 88 tisíc EUR.

Vlastní kapitál

Suma vlastního kapitálu bude činit 20,5 tisíc EUR. Tato suma bude vložena na běžný účet, kde bude sloužit k nákupu náhradních dílů, surovin do restaurace a placení nájmu.

Cizí kapitál

Bude použita podnikatelská půjčka, která bude poskytnuta třetí stranou nebo bankou české entitě, která následně v rámci skupiny poskytne půjčku na základě vnitropodnikových vztahů své dceřiné společnosti do Francie na počáteční investici.

Nejvýhodněji se teď jeví varianta podnikatelského úvěru od Komerční Banky.

V plánu je půjčit si tři miliony Kč (123 tisíc EUR) na dobu splácení sedmi let. Při vypočtení, kolik se celkem přeplatí, vychází celková hodnota na lehce převyšující částku 1 milion Kč (40,8 tisíc EUR), v procentech přibližně 35 %. Při řádném splácení se sníží úrok o 1-2 %, takže částka může být nižší. Počítáme s nejhorší možnou verzí, aby byl podnik připraven. Dále je také díky možnosti předčasného splacení bez poplatků v plánu splatit úvěr co nejdříve, ideálně do dvou let. Tím by se také snížila celková hodnota přeplatku. Do fixních nákladů tedy přibude částka 48 303 Kč (1 971,5 EUR). Celková suma 163,8 tisíc EUR, která bude poskytnuta entitě ve Francii bude poskytnuta bezúročně, aby nebyla zbytečná administrativa v podobě placení úroků, řešení srážkové daně z úroků, které by zde plynuly, následného zaúčtování atd. Proto česká entita bude vykazovat manažerské poplatky za správu všech dceřiných společností v hodnotě měsíční splátky úvěru, který byl poskytnut české entitě.



Zdroj: (Komerční Banka a.s., 2022)

Obr. 1 Půjčka podniku od Komerční banky

1.5 Směr, vize a cíle

Jako směr podniku vidím, že našim zákazníkům nabídneme nadstandardní služby. Konkrétně úpravu jejich automobilů na závodní okruh s možností je dále učit jezdit.

Chtěli bychom se stát celosvětově známou značkou, aby každý, kdo se bude zajímat o motorsport, a především o jízdu v automobilech, tak o nás věděl a chtěl si buď u nás nechat upravit svůj vůz, nebo si domluvit školu jízdy na okruhu, aby se zlepšil.

Dále bude také důležité, aby podnik prosperoval, a tedy měl určitou ziskovost. Představuji si čistý zisk kolem 5 mil. Kč ročně (přibližně 205 tisíc EUR), až se podnik zavede. Tato částka bude z velké části použita na rozšíření po dalších destinacích, a tedy na založení nových poboček v Německu, Itálii a České republice.

1.6 Trh a prostředí kolem společnosti

Podle Svobodové a Andery je smyslem analýzy trhu prokázat, že pro náš podnikatelský plán existuje trh, že ten trh bude dostatečně velký a bude mít kupní sílu, která přinese požadovaný zisk (Svobodová, Andera, 2017, s. 87).

Trh charakterizují takto: „Trh můžeme charakterizovat za pomoci zákazníků, konkurence a dodavatelů. Poslední dvě skupiny v podnikatelském plánu zpracujeme v samostatných částech. Není však chybou, když provedeme kompletní analýzu trhu. V analýze trhu se zaměříme na jeho popis, specifika a trendy. Mnohem důležitější je však provést analýzu zákazníků, ze které potřebujeme zjistit, jak velký

je cílový trh, jaká je kupní síla našich zákazníků a zda tento trh vykazuje potenciál růstu.” (Svobodová, Andera, 2021, s. 82)

Aby mohl být podnik úspěšný, musí být správně zanalyzovaný cílový trh, kde se bude angažovat. Pomocí provedených analýz se dá alespoň částečně určit, jaká je poptávka a nabídka na trhu. Díky tomu se podnik bude po založení lépe pohybovat mezi konkurencí a předejde tak brzkému krachu. Lepší znalost trhu znamená nejen lepší orientaci, ale také možnost nabízet lepší produkty, které budou vyhovovat preferencím zákazníků. V tomto odvětví je ale nezbytně nutné mít know how, jak funguje automobil, jaké komponenty jsou, pro jaký vůz nejlepší a jak je nastavit, aby se následně nestala fatální chyba, která může stát zdravím nebo životem zákazníka.

Podnik bude zaměřen na nadšence do motorsportu. Toto odvětví je specifické tím, že každý zákazník bude chtít něco jiného. Sice základ zůstane stejný, upravit automobil, aby byl co nejrychlejší na závodním okruhu, ale nebudeme moci mít na skladě všechny komponenty na všechny vozy. Proto bude vždy důležité se nejdříve se zákazníkem domluvit, co přesně očekává za výsledek od svého vozu.

Jelikož jsem se v motorsportu pohyboval většinu mého života a dále se o něj zajímám, i když již nezávodím, vím, jaké vozy nejčastěji zákazníci používají na závodních okruzích. Takže budeme mít na skladě na tyto vozy nějaké náhradní díly. Nebo budeme mít k dispozici od každé sedačky jednu velikost, aby si zákazník mohl nejdříve vyzkoušet, jaká mu bude nejlépe sedět a nekupoval ji naslepo, což rozhodně nedoporučuji. Například sedačka v autě musí sedět perfektně. Tyto informace společně s nastavením vozu bude naše velká konkurenční výhoda.

Podle Svobodové jsou postupy při analýze konkurence následující:

- Volba kritérií pro výběr konkurence,
- Hledání firem, které budou splňovat všechna kritéria,
- Opis obsahu jednotlivých kritérií pro každého konkurenta (Svobodová, 2017, s. 87).

Největšími konkurenty budou French Riviera Customs, Riviera Classic & Racing Cars, Motors Corners a Carrosserie Lecoq.

French Riviera Customs je podnik, který se zabývá čistě opravou a prodejem automobilů. Na webových stránkách se prezentují hodně anglickými vozy. Mají jednoduché a přehledné stránky, takže se zákazník nijak nemůže ztratit a při rozbití vozů je schopen rychle najít kontakt a zavolat si například odtažení vozu. Tento podnik se jeví jako slušná konkurence, pokud se bude jednat o zákazníky, kteří nebudou vědět, kam mají jít. Tento podnik se nezabývá čistě opravou ani úpravou závodních vozů s homologací na běžnou silniční komunikaci, a proto je nepovažuji za silnou konkurenci, ale myslím si, že základní věci na sportovních vozech odvedou kvalitně.

Riviera Classic & Racing Cars se zabývají klasickou opravou vozů, především veteránů, ale také prodejem veteránů a lodí. Jejich Racing Cars v názvu pochází z historie, kdy se více zabývali i závodními vozy, ale nyní to není jejich hlavní činností.

Velkou nevýhodou je, že nemají webové stránky. Mají ale plno stálých klientů a zaměřují se jen na ně. Myslíme si, že zde se bude jednat o slabší konkurenci. Jednak z obecného zájmu, a spíše prodejní činnosti, než opravářské se zaměřením z poloviny na lodě.

Motors Corners jsou komplexní dodavatelé všech druhů automobilů a motocyklů. Jsou schopni dodat jak veterány, tak luxusní a některé závodní vozy. Mimo dodání jsou schopni také opravovat všechny tyto vozy, jak nabízí na jejich webových stránkách. Jejich webové stránky jsou velmi kvalitně zpracované. Mají každou kategorii přehledně rozdělenou. Mimo opravy a dovoz nabízí také detailing vozů. Tento podnik se tedy jeví jako vysoká konkurence. Avšak jejich specializace není čistě na závodní okruhové ježdění, proto jsou spíše luxusní a kvalitní servis/prodejna. Mimo práce na vozech mají v budově stylově zařízenou malou kavárnu. Vše je do retro stylu „cafe racer“.

Carrosserie Lecoq je podnik zabývající se opravou, a především úpravou exotických vozů. Jedná se spíše o rodinný podnik z 50. let minulého století. Na začátku tohoto století byl podnik prodán a nový majitel pokračuje ve stejném duchu dále. Z konkurence se jedná o rozlohou největší podnik. Konkurence v tomto podniku spočívá v tom, že jsou schopni všelijakých přestaveb, ale nedokáží poradit s nastavením jednotlivých závodních komponentů, aby vůz perfektně fungoval

na závodní trati. Takže to bude konkurence z důvodů možné nižší ceny a větší kapacity.

1.7 Analýza odvětví

V této kapitole se nově začínající podnik musí někam zařadit. Na to se použije zanalyzování podobných podniků, kteří by mohli být potenciaálně konkurence. Konkurenční podniky se zanalyzují selským rozumem, porovná se, co nabízí a za kolik.

Potom se budou zkoumat potenciaální zákazníci.

Analýza odvětví se člení na vnější a vnitřní, podle toho odkud na podnik faktory působí.

Vnější vlivy obecně nelze moc dobře ovlivnit, jelikož se jedná o náladu zákazníků, konkurenci a různé politicko-ekonomické dění na trhu.

Ekonomickou situaci na trhu neovlivníme téměř vůbec, jak je možné vidět aktuálně na případu Ruska a Ukrajiny. Podnik se i v této moderní době musí potýkat s možností hyperinflace a také možné války.

Pro tyto krizové chvíle se používá PEST analýza.

P – politická část analýzy:

Podle Machkové zní definice takto: „Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na daný zahraniční trh a jakou formu vstupu zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. Nestabilní prostředí uvádí naopak země do ekonomické izolace.“ (Machková, 2015, s. 28)

V analýze politicko-právních faktorů se zkoumá především toto: politická stabilita, politický systém a vazby na další státy. (Machková, 2015, s. 28)

Právní normy a politika zásadně ovlivňují podniky. Není možné se jich nevšímat. Každý podnik, který nechce skončit v problémech se těmito právními normám a politice musí přizpůsobovat. Jedná se zde například o ochranu práv zákazníků, zaměstnanců a podobně. Jsou tu ale i práva, která chrání samotné podniky. To také

ovlivňuje chod podniku. Mimo to se musí řešit daňový systém, který v tomto případě je velmi zásadní pro podnik. Sconociuto's garage bude právnická osoba. Jelikož se podnik bude nacházet na území Francie, bude muset danit podle francouzských zákonů a následně bude zasílat dividendy do České republiky mně, kde se bude muset danit znovu. Bude se tedy muset řešit, vyplácení dividend ze země společnosti, která je rezidentem Francie, mně do České republiky, kde jsem rezidentem. Použita proto bude smlouva o zamezení dvojího zdanění, aby se zabránilo zbytečnému placení daně dvakrát.

E – ekonomická část analýzy:

Machková tvrdí, že „v rámci ekonomického prostředí by měly být analyzovány například hospodářská politika vlády, zejména její zahraničněobchodní politika, kurzová politika, politika ve vztahu k zahraničním investorům a základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj.“ (Machková, 2015, s. 25).

V této části se analýza zabývá silou spotřebitelů a trhu. Při porovnání méně vyspělých zemí, kde se podniká hůř, díky tomu, že tamní obyvatelé nemají dostatek prostředků na nákup zboží a služeb, ve Francii je situace úplně opačná. A to především pokud se bude jednat o podnik věnující se úpravám automobilů na závodní okruh, který bude sídlit v těsné blízkosti světového závodního okruhu. Jízda na závodním okruhu není levná záležitost, a proto takové úpravy si mohou dovolit bohatí lidé, kteří nemusí řešit, zda se zvedly ceny energií, a mají dostatek úspor na to, aby se dál bavili jízdou na okruhu. Ovšem pro podnik to bude velmi náročné díky konkurenci. Zvyšující se inflace, která probíhá po celé Evropě, bude mít vliv na náhradní díly, součástky, ceny energií spotřebované podnikem a také vyšší platy zaměstnanců. To vše se projeví ve výsledné ceně zákazníkovi.

Bude se tedy očekávat, že v příštích letech se situace bude jen zlepšovat, pokud se ukončí napadení Ukrajiny Ruskem.

S – sociální část analýzy:

Tato část analýzy se zabývá o zvyky a víru. Bude se tedy řešit oblast nazývaná se Provence-Alpes-Côte d'Azur, v překladu provincie alp azurového pobřeží. Tuto oblast obývá přibližně 6,5 milionů obyvatel, a to je velmi početná skupina. Sconociuto's garage se bude nacházet na jižním azurovém pobřeží v blízkosti

hlavního města Marseille a dalšího většího města Toulon. Toto by měla být ideální poloha pro podnik z důvodů vysoké fluktuace právě touto oblastí.

T – technická část analýzy:

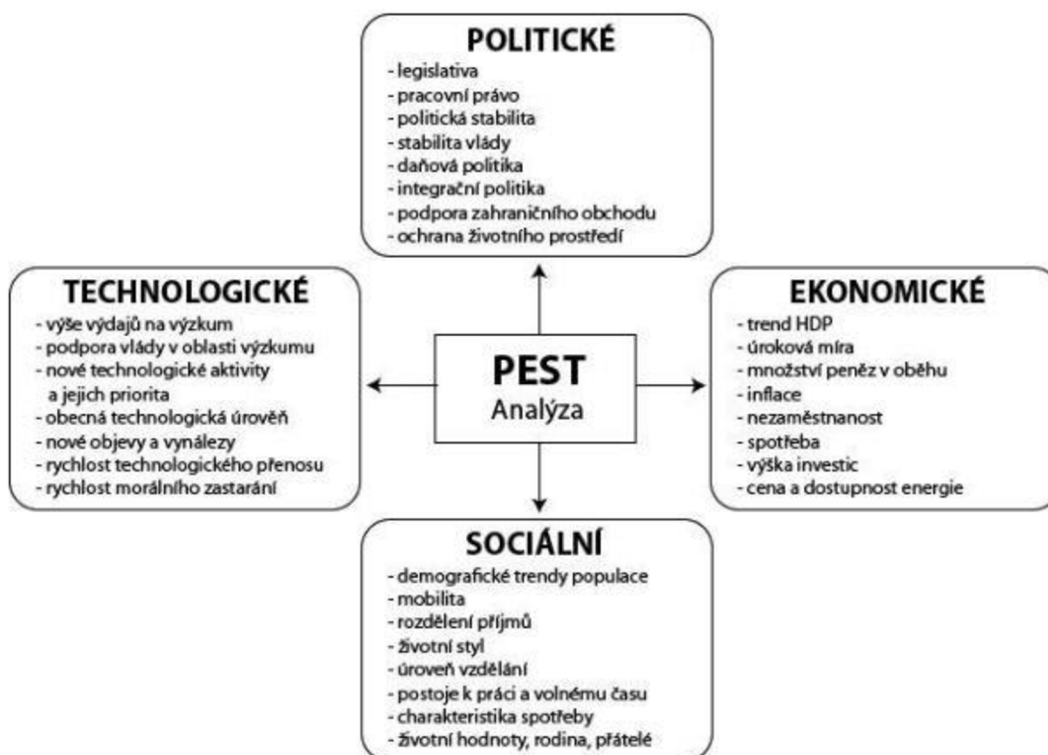
Podle Machkové v technické části analýzy platí, že „technologické prostředí ovlivňuje stále více marketingové strategie všech mezinárodně podnikajících firem a přispělo ke skutečné globalizaci mezinárodního podnikání. Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu.” (Machková, 2015, s. 35).

Mezi teritoriální rizika řadí Machková tyto:

Teritoriální rizika souvisejí zejména s politickou a ekonomickou nestabilitou jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem přírodních katastrof, embarga, bojkotu zboží apod.

Mezi hlavní druhy teritoriálních rizik podle Machkové patří:

- Platební potíže vyvolané politickými událostmi (války, občanské nepokoje, revoluce, stávky atp.);
- Riziko transferu (uvalení moratoria na převod deviz do zahraničí, které je způsobeno ekonomickými potížemi cílové země);
- Administrativní zásahy státu (odebrání dovozní licence, zavedení antidumpingových cel, předpisy omezující možnost podnikání);
- Opatření ve třetích zemích, která znemožňují transfer deviz;
- Přírodní katastrofy (zemětřesení, povodně atd.) (Machková, 2015, s. 38).



Zdroj: (Košťan, Šuler, 2002)

Obr. 2 PEST analýza

V technické části se zabýváme znalostmi a technikou. Podniky jsou často nuceny pravidelně zlepšovat všechny své postupy při výrobě a zvyšují nároky na své zaměstnance. Technické prostředí se také rozšiřuje o živelné prostředí, kde podniky řeší lokalitu podnikání. Hlavním cílem vývoje podniků je, aby se lépe prodali jejich výrobky, které zákazníci přemění právě ze svých úspor a zdrojů právě za výrobky/služby daného podniku. K dosažení tohoto jevu je nutné zkracovat životnost vyrobených produktů na trhu a díky tomu bude nutnost koupě výrobků nových, to opět znamená vyrobit nové výrobky, a k tomu je potřeba nových inovací, díky kterým vznikají opět nové technologie a díky tomu mají výrobky dostatečný užitek pro zákazníky. Inovace jsou ale velmi důležité pro podniky samotné.

Může se jednat o snížení obtížnosti při vyrábění produktu, nebo třeba snížení nákladů na produkt, který zajistí buď větší zisk nebo je možná cenová výhoda oproti konkurenci, protože bude možné snížit cenu.

V Sconociuto's garage budou muset být všechny stroje používané k vylepšování vozů aktuální. Díky tomu bude možné provést jednotlivé zakázky rychleji.

1.8 Interní analýza

Jak už název napovídá, v této části analýzy se jedná o zkoumání podniku zevnitř. Čím lépe se povede provést tato analýza, tím je větší pravděpodobnost, že podnik bude mít konkurenční výhodu. Dále se v této analýze řeší, jak a kde podnik sežene zdroje na chod podniku.

Zdroje dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřní zdroje se dělí podle Kováře a Štracha takto:

- Lidské zdroje – zde se jedná o strukturu a počet zaměstnanců, jejich kvalifikaci a zastupitelnost
- Finanční zdroje – ten se dělí na vlastní a cizí kapitál, vztahy věřitelů a dlužníků, možnost úvěru a půjčky, a na závazky a pohledávky.
- Fyzické zdroje – majetek (pozemky, stroje, budovy, materiál a zásoby, ...)
- Nehmotné zdroje – know-how, kontakty na možnou spolupráci, jméno společnosti a reputace podniku (Kovář, Štrach, 2003).

SWOT analýza a ideální postup:

Jedná se o komplexní analýzu zaměřenou na zhodnocení faktoru, ovlivňující podnik jak zevnitř, tak z venku. Analýza je členěna na dvě základní hlediska. Jedno je interní prostředí podniku. To se dále člení na silné a slabé stránky. Mezi vnitřní faktory řadíme, jak jsou zaměstnanci výkonní.

Silné a slabé stránky jsou měřeny vždy individuálním postupem porovnávající s konkurencí. Jsou to mimo to také faktory, které buďto snižují nebo zvyšují hodnotu podniku. Řadí se sem aktiva, podnikové zdroje, vztahy se zákazníky atd... U externího prostředí podniku je analýza dělena na příležitosti a hrozby. Na ty je dobré se předem připravit, pokud dokážeme předpovědět, které by mohly nastat.

Tab. 1 SWOT analýza – Teorie

SWOT analýza	KLADNÉ STRÁNKY	ZÁPORNÉ STRÁNKY
INTERNÍ ANALÝZA	SILNÉ STRÁNKY Blízko k závodnímu okruhu – lokace. Nabídka vše v jednom. Přiměřená cena. Vysoká kvalita.	SLABÉ STRÁNKY Nový podnik, patřící cizincům. Vysoká inflace. Omezený a specifický trh zákazníků.
EXTERNÍ ANALÝZA	PŘÍLEŽITOSTI Expanze – otevření dalších podniků v Německu, Itálii a ČR. Vytvoření podniku, který není běžně k vidění.	HROZBY Možná ekonomická katastrofa. Nová konkurence. Vznik a přechod na elektromobilitu.

Tab. 2 SWOT analýza – Praxe

silné stránky	váha	hodnocení	
Lokalita	0,3	5	1,5
Nabídka	0,19	4	0,76
Cena	0,16	3	0,48
Kvalita	0,35	5	1,75
silné stránky celkem			4,49
slabé stránky			
Nový podnik	0,5	-4	-2
Inflace	0,4	-2	-0,8
Omezený trh	0,1	-1	-0,1
slabé stránky celkem			-2,9
příležitosti			
Expanze	0,5	4	2
Prestiž – unikátní podnik	0,5	4	2
příležitosti celkem			4
hrozby			
Ekonomická katastrofa	0,2	-3	-0,6
Nově vzniklá konkurence	0,2	-2	-0,4
Elektromobilita	0,6	-5	-3
hrozby celkem			-4,4

silné s. - slabé	1,59
příležitosti – hrozby	-0,4
celkem výsledek	1,19

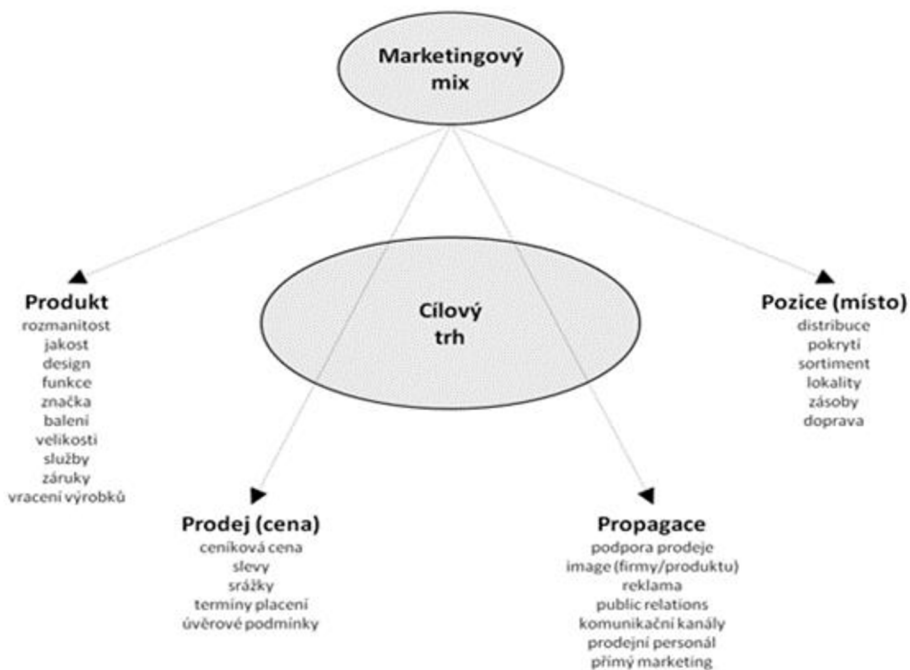
Z výsledků SWOT analýzy je patrné, že celkově vychází kladně. To vypadá pro podnik Sconociuto's garage velmi dobře, ale nesmí se podcenit žádná hrozba nebo slabá stránka. Při pozorném zkoumání analýzy je dobré myslet na aktuální situaci, která se děje na Ukrajině a která způsobuje aktuální inflaci. Dále také ještě dopad koronaviru. Vše tohle má za následek zvýšené ceny náhradních dílů a cenu benzínu s energiemi.

Poté aktuální protlačování elektromobility na trh je také velkým problémem, jelikož naši zákazníci jsou především nadšenci do spalovacích motorů.

Pro podnik bude stěžejní skvěle odvedená práce za tržní cenu. Při vzniku krize bude nutné nabízet příplatkové služby ve slevě nebo zdarma, například části coachingu k jízdě na okruhu.

1.9 Marketingový plán

Zkušený investor se této části business plánu musí neméně soustředit. Díky kvalitnímu a dobře promyšlenému marketingu může být podnik velmi úspěšný a nemusí ani podávat a nabízet nejlepší služby nebo vyrábět ty nejlepší, či nejkvalitnější produkty mezi konkurenty na trhu. Jedná se zde o prodej, propagaci a distribuci. V marketingovém plánu byla použita analýza marketingového mixu 4p, který má za úkol prosadit podnik na trhu. Marketingový mix 4p znamená zkratku čtyř slov začínající na p. prvním je product, kam řadíme produkty a služby, které podnik plánuje nabízet. Dále je price, neboli cena, za kterou se budou jednotlivé produkty nabízet. Patří sem také služby. Třetí je place, to znamená cesta výrobku od výrobce až ke koncovému zákazníkovi. A jako poslední je promotion, což zřizuje propagaci.



Zdroj: (managementmania, 2022)

Obr. 3 Marketingový mix 4P

Produkt

Pod tímto pojmem si můžeme představit vše, co přiláká podniku zákazníky a co následně vygeneruje zisk

Kotler definuje pojem produkt v knize Moderní marketing takto: „Produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které společnost cílovému trhu nabízí. Cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“ (Kotler, 2007, str. 70)

Sconociuto´s garage bude nabízet mimo náhradní sériové díly na automobily, tak především díly sloužící k úpravě automobilů na závodní okruh. To bude hlavní činností podniku. Dále bude v nabídce několik služeb. Například se bude jednat o možnost výuky jízdy na okruhu, virtuální jízdy na simulátoru u nás v podniku. Také budeme zapůjčovat naše vozy, které budou připravené k jízdě na okruh. Mimo tuto činnost týkající se vozidel, bude na pozemku restaurace, kde se budeme snažit nabídnout co nejchutnější jídla, aby zákazník zkrátil čekání, ale také budeme chtít

vybudovat dobré jméno restauraci, kam budou chtít chodit lidé i jen tak, ne jen za účelem servisu.

Cena

Podle Kotlera zní definice ceny takto: „Suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.“ (Kotler, 2007, str. 71)

Podle Karlíčka je cena jedinou částí marketingového mixu, která dává podniku příjem. Proto je velmi zásadní nastolit správnou cenu. K tomu, aby se určila správná cena, je také nutné započítat do ceny také cenu konkurenční a jak cenu vnímá zákazník. (Karlíček, 2013)

Dále podle Karlíčka je cena nejvíce flexibilní část marketingového mixu. Pokud se jedná o luxusní a výjimečné produkty, které nelze nahradit podobnými produkty, cena daného produktu se může zvýšit. Zákazník si toto uvědomuje, a proto je ochoten si koupit i drahý výrobek. Naopak snížení ceny nemusí vždy vést ke zvýšení prodejů, protože zákazník si může myslet, že se například snížila kvalita produktů. (Karlíček, 2013)

Ohledně ceny se vždy podnik snaží najít optimum, aby produkt nebyl příliš drahý a zároveň podnik ještě něco vydělal a nebyl prodělečný.

Obecně se uplatňují tři hlavní přístupy k určení finální ceny produktu (Srpová, 2010): Přístup založený na nákladech, Přístup založený na konkurenci, A přístup založený na poptávce.

Cena se dá nastavit vícero způsoby. Jedním je například projít si ceny konkurence, a podle toho určit vlastní cenu.

Dále se počítá podle bodu zvratu podniku. V tomto případě se sečtou variabilní a fixní náklady, a to se musí rovnat výsledné ceně násobené množstvím produktů.

Dále se k tomu obvykle připočítává marže, kterou si můžeme vypočítat tak, že odečteme od prodejní ceny náklady, a co nám zbyde v kladných hodnotách, bude naše marže, tedy nezdaněný zisk. Pokud bude ovšem vycházet nula, budeme opět v bodě zvratu a musíme zvýšit cenu nebo snížit náklady, aby se podnik nedostal dlouhodobě pod bod zvratu až na bod uzavření podniku, kdy by zkrachoval. Krátkodobě lze být v záporné hodnotě bodu zvratu, jelikož se

v krátkodobém období nevyplatí podnik zavřít, ale pokračovat ve výrobě a vymyslet řešení.

Cena nabízených produktů, tedy dílů sloužících k úpravě vozů bude nastavena tržní cena. Zde doufám, že se povede dohodnout s vybranými výrobci slevu 30-50 %. Na běžné díly bude mít podnik slevu 40-60 % v závislosti na značce a typu dílu. Ty také budeme prodávat za tržní cenu. Hlavním ziskem bude odměna za práci na automobilech a restaurace. Dále bude také slušným ziskem nabídka služeb na okruhu samotném. Cena se zde bude odvíjet podle toho, zda si zákazník bude půjčovat auto z podniku, zda bude chtít svézt ve vlastním voze nebo pokud bude chtít instruktora k sobě do auta.

Shrnutím k cenám, díly a restaurace budou v běžných tržních hodnotách konkurence, jelikož to nebude hlavním zdrojem příjmu podniku. Průměrná tržba za zákazníka v garáži se přepokládá kolem 10 000 Kč (408,2 EUR).

Distribuce

V distribuční části je řešeno obecně, kde a kolik výrobků se vyrobí, aby cílová skupina zákazníků/odběratelů měla nejoptimálnější možnost nakupovat. Je zde vybíráno, jakými prostředky – tedy jak se bude distribuovat, a jakou cestou se výrobky dostanou k zákazníkům (Jakubíková, 2012).

Existují tři hlavní strategie pro distribuci: intenzivní, výhradní a selektivní. Intenzivní může být například prodej potravin, to znamená, že tyto výrobky se nacházejí všude. U selektivní distribuce se výrobky nacházejí na omezených a vybraných místech, a jsou zde zakomponovány i všechny mezičlánky a smluvní partneři. Třetí a poslední možnost je výhradní distribuce, kde již podle názvu jde jen o distributora. Někdy se můžeme setkat s jiným názvem, a to je exkluzivní, jelikož se nabízí luxusní zboží, které lze najít obtížně.

Podle Karlíčka je distribuce způsob, jak se dostane určitý produkt k zákazníkovi. Prodávající podnik by měl především nabízet zákazníkům to, že se k nim produkt dostane rychle, jednoduše a pohodlně. Dále také platí, že veškerá marketingová snaha přichází vniveč, pokud tato tři kritéria neplatí (Karlíček, 2013).

V našem případě půjde o zábavný proces, který si zákazník bude moci velmi příjemně užít. Jelikož budeme nabízet a zprostředkovávat služby, které sami o sobě vyvolávají u zákazníku potěšení, bude určitě dobré, když si zákazník bude moci dát dobré jídlo u nás v restauraci, a pokud si objedná trénink s instruktorem, který znamená mimo jízdu na okruhu také školení, jak se chovat v určitých situacích, které mohou nastat a předání zkušeností s tím, že si bude moci zákazník vyzkoušet na trenažeru jízdu nanečisto.

Bude se tedy jednat i o emotivní stránku, která je v tomto případě také velmi důležitá. Pokud si zákazník kupuje produkt, měl by být určitým zážitkem pro zákazníka.

Dále bude podnik využívat jen přímou distribuční cestu, to znamená, že nebude využívat žádné mezičlánky. Komunikace bude probíhat formou objednání termínu, následného domluvení výše míry služeb, nebo bude možné se objednat přes e – shop (Karlíček, 2013).

Distribuce podniku Sconosciuto's garage bude spočívat především v možnosti zamluvení lekce (závodní jízdy) na okruzích v Evropě. Po domluvě bude možné na různých tratích v Evropě dovézt na daný okruh dodávku s nářadím a poskytnout servis zákazníkovi. Ovšem bude lepší tuto službu nabízet až později, kdy v jednotlivých koutech Evropy budou existovat další pobočky a nebude potřeba vše dovážet z Francie, kde bude první začínající pobočka. Náklady na cestu tuto službu výrazně prodraží.

Distribuce dílů na automobily bude probíhat klasickou formou dodávek letecky/vodní/silniční dopravou. Nyní je dohoda s několika výrobci na vozy, které se nejvíce používají na okruhy. Dále bude mít Sconosciuto's garage slevu na klasické díly na vozy v rozmezí 30-60 % podle typu dílu. Tyto díly budou běžně dostupné na objednání jako v každém servisu. Většinu dílů bude potřeba objednávat dopředu alespoň týden, pokud se bude jednat o vůz z Japonska a jiných vzdálených koutů světa mimo Evropu, bude potřeba déle než jeden týden. Pokud se bude jednat o díly klasické i na mimoevropské vozy, bude stačit také do týdne. Na anglické vozy je potřeba si připravit někdy déle než měsíc. U těchto dílů jsou často velké problémy s dodávkami.

Propagace – komunikace

V této části se zabýváme šířením informace a přesvědčováním cílových skupin, aby si vybrali naše služby, či produkt (Karlíček, 2013).

Existují dva hlavní komunikační cíle. Tradiční a moderní. Do tradičního se řadí klasicky reklama, to je forma placené prezentace zboží (výrobku, produktu, služeb, myšlenek). Dále na podporu prodeje, kde se podnik snaží nalákat například vzorky, které jsou zadarmo, nebo nějakou ochutnávkou. Potom osobní prodej, kde se prezentuje vlastní výrobek, či služba na nějakém veletrhu a výstavách. Dále také přímý marketing, kde pomocí pošty a telefonu oslovuje podnik potenciální zákazníky. A jako poslední PR, neboli budování jména a vztahů se zákazníky. Do moderního se řadí e-marketing, který využívá internet a pomocí něj funguje marketingová komunikace. Příkladem mohou být sociální sítě (Kotler, 2013).

Podle Zamazalové složí marketingová propagace ke dvěma účelům. Jedním je interní oslovení zaměstnanců o vizích a cílech podniku. Druhá část je externí, zaměřující se o potenciální zákazníky, které by bylo možné oslovit (Zamazalová, 2010)

Reklama bude z počátku pro podnik velmi důležitá. Jednak z důvodu, že podnik bude nový a nikdo ho nebude znát, ale také, že v oblasti, kde budeme sídlit, nebude velká konkurence. Podle Heskové a Štarchoň je reklama nejlepší nástroj, díky kterému můžeme ovlivnit zákazníka k tomu, aby si koupil náš výrobek nebo službu (Hesková, Štarchoň, 2009).

Náš podnik bude využívat nejvíce internetovou reklamu a reklamu na sociálních sítích. Budeme zde natáčet videa, návody a obecně promo videa z kurzů na okruhu a z upravených automobilů, které jsme již upravili v minulosti. Dále si zaplatíme billboardy v blízkosti okruhu a ve městech v našem okolí, kde podle nás bude největší potenciál.

Dále také se budeme zúčastňovat velkých veletrhů, kde budeme vystavovat naše vozy. U stálých zákazníků budeme dávat vždy věrnostní slevy jak na díly, tak na práci a služby, které si pak zákazník zakoupí s větší pravděpodobností.

Nejdůležitější ovšem bude internetová reklama, protože na internetu dnes tráví většina lidí nejvíce času. Obsah na sociálních sítích bude muset být aktuální, a hlavně bude muset upoutat pozornost. Bude to znamenat zaplatit dobrého kameramana s někým, kdo se dobře vyzná v úpravě videí. Záběry společně s úpravou videí musí být velmi kvalitní, protože to podniku bude tvořit určitou vizitku i o kvalitě našich služeb, jelikož nás teď na začátku moc lidí znát nebude.

Další výhodou bude pro zákazníky, kteří si u nás upraví své vozy, že budou moci využít svezení na okruhu zdarma, kde jim dáme základy jízdy, aby viděli, že si vážíme našich zákazníků. Další kurzy budou za zvýhodněnou cenu. Tímto se předpokládá, že si udržíme většinu zákazníků.

1.10 Finanční plán

V této práci se bude jednat čistě o předpověď celého finančního plánu, jelikož se jedná o nově zakládající společnost, která nemá žádné starší přiznání a výkazy, které by se daly využít do finanční analýzy, tudíž se bude jednat o předpověď, která bude členěna na několik sekcí (tedy na jednotlivé výkazy), které budou dále členěny podle předpovědi na pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu.

Investor nebo obecně čtenář finančního plánu v jakémkoliv podnikatelském plánu při důkladném prostudování zjistí, jak moc je konkrétní plán ekonomicky proveditelný. Hlavními vstupy jsou rozvaha (balance sheet), výkaz zisku a ztrát (profit/loss), cash flow.

Ve finančním plánu se provádí výpočty pomocí různých ukazatelů. Nejznámějšími jsou například bod zvratu, ukazatel likvidity, ukazatel rentability a podobně. Tyto výpočty jsou velmi důležité, protože ty z velké části rozhodnou, zda se povedlo přesvědčit investory nebo ne. Další část finančního plánování se věnuje zhodnocení, jak je nejvhodnější financovat celý projekt. Zdali se použijí zdroje vlastní, nebo se podniku vyplatí použít zdroje cizí.

Vlastní zdroje podniku jsou vklady majitelů, emisní ážio, odpisy, dary a zisky. Cizí zdroje podniku jsou například úvěry u bank, závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům a podobně (Srpová, 2010).

Rozvaha

Rozvahu používáme k zjištění aktiv a pasiv, tedy co podnik vlastní a z čeho jeho kapitál získal. Ukazuje nám to obraz o podniku, jak je velký, v čem jsou ukryta jeho aktiva a podobně. U rozvahy platí bilanční rovnice, to znamená, aktiva se rovnají pasivům.

Majetek, který patří do aktiv dělíme na dlouhodobý hmotný, dlouhodobý nehmotný majetek a oběžný majetek.

Pasiva, neboli kapitál dělíme na vlastní a cizí. Vlastní kapitál byl do podniku vložen majiteli. U cizího kapitálu je patrné, že bude nějakým způsobem zapůjčený. V praxi to znamená, že se bude muset vrátit. To z velké většiny bývá s nějakým úrokem, právě za poskytnutí kapitálu. Můžeme si představit například úvěr z banky, kde máme úrok, který musíme zaplatit navíc k půjčené částce, do nějaké doby (Šiman, Peterka, 2010)

Podle Růčkové zní definice finanční analýzy takto: „Vydeme-li z finanční analýzy, tak jejím hlavním úkolem je ověření obchodní zdatnosti podniku a tím udržení majetkově-finanční stability. Pro to, abychom mohli úspěšně začít zpracovávat finanční analýzu, jsou důležité zejména základní účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- přehled o peněžních tocích,
- výkaz o změnách vlastního kapitálu.” (Růčková, 2021, s. 23).

Tab. 3 Počáteční rozvaha

AKTIVA		PASIVA	
DHM	87 347 EUR	VLASTNÍ KAPITÁL	22 041 EUR
DHM – vybavení	87 347 EUR	základní kapitál	22 041 EUR
OBĚŽNÝ MAJETEK	57 143 EUR	CIZÍ ZDROJE	122 450 EUR
Zásoby	1 225 EUR	Bankovní úvěr	0 EUR
Peníze v pokladně	408 EUR	Nebankovní úvěr (vnitropodniková půjčka)	122 450 EUR
Peníze na bank. účtu	55 510 EUR		
AKTIVA CELKEM	144 490 EUR	PASIVA CELKEM	144 490 EUR

Financování podniku je v plánu udržet z větší části z vlastního kapitálu. Zpočátku to nebude možné, protože náklady na vybavení restaurace a garáže jsou velmi vysoké. Bude tedy nutné vybrat vhodnou podnikatelskou půjčku. V aktivech je v dlouhodobém hmotném majetku započteno hlavní vybavení, které bude potřeba na založení podniku a bude vytvářet dlouhodobě hodnotu dílny.

Dále bude na účet v bance uloženo 55 510 EUR, jako rezervní fond, který bude sloužit především k zaplacení nájmu a nákupu náhradních dílů pro klienty, jelikož nám budou platit nejdříve jen zálohu. Zbytek peněz na účtu bude představovat zbytek půjčky z české entity, kdyby počáteční náklady byly dražší, než se očekává. V podniku bude uloženo 1 633 EUR, kdyby byla potřeba hotově platit a na fungování restaurace. Zbylá suma peněz v bance bude využívána na placení nájmu, udržení chodu restaurace a náklady na marketing.

Tab. 4 Počáteční náklady

vstupní náklady	počet kusů	náklady	náklady celkem
Zvedák na vozy	3	4 898 EUR	14 694 EUR
Bedna s náradím	3	816 EUR	2 448 EUR
Přezouvačka na pneumatiky	1	4 081 EUR	4 081 EUR
Kompresor	3	408 EUR	1 224 EUR
Lis	2	408 EUR	816 EUR
Diagnostika	2	6 122 EUR	18 367 EUR
Geometrie	1	16 327 EUR	16 327 EUR
Přípravky	1 sada	18 367 EUR	18 367 EUR
Servisní plán	1 / rok	816 EUR	816 EUR
Žirafa – držák motoru	2	612 EUR	1 224 EUR
Ponk a police	2 sady	1 020 EUR	2 040 EUR
Vybavení restaurace	1 sada	10 204 EUR	10 204 EUR
Herní konzole	2	408 EUR	816 EUR
Televize a sedačka k herní konzoli	2	1 020 EUR	2 040 EUR
náklady všechny celkem		93 464 EUR	

Dle tabulky č. 4 vychází počáteční investice na 93 464 EUR. Tyto náklady jsou nezbytně nutné k otevření podniku, pro konkrétní business plan. Celková suma by mohla být o něco nižší, pokud by se nepožily zábavné prvky, jako například trenažer, ale podle mého názoru to bude nezbytně nutné k udržení celkového konceptu tohoto plánu.

Výnosy, náklady a tržby

Hlavním a jedním ze základních cílů každého podniku je, aby výnosy převyšovaly náklady. Při všech výpočtech se značí cena „p“ jako cena prodávaného produktu, množství se značí „Q“, a tržba se značí „T“, Z toho platí vztah:

$$T = p \times Q. \quad (1)$$

Náklady jsou děleny na variabilní a fixní. Variabilním náklady jsou náklady závislé na produkovaném množství. Značíme je tímto vztahem:

$$VN = vn \times Q \quad (2)$$

(VN jsou celkové variab. náklady, vn jsou normální variabilní náklady na jeden kus výrobku a Q je množství)

Fixní náklady jsou značeny jako náklady, které nejsou závislé na počtu vyrobených výrobků. Fixní náklady jsou nutné k fungování podniku, a to znamená, pokud nic podnik nevyrobí, fixní náklady zůstávají stále stejné. Jako příklad se jeví nejlépe nájem, platba za telefon, nebo internet...

Při výpočtu celkových nákladů je možné zjistit, že jsou závislé na počtu vyrobených výrobků. Celkové náklady jsou definovány tedy touto funkcí:

$$N = FN + vn \times Q \quad (3)$$

(N = náklady celkem, FN = fixní náklady)

Očekávané tržby a plán tržeb

Tab. 5 Plán tržeb z činnosti týkající se automobilů (bez restaurace)

pesimistická	Odhad v EUR
počet zákazníků za den	3
průměrná útrata	408
příjem za den	1 225
příjem za měsíc	28 175
příjem za rok	338 100

realistická	Odhad v EUR
počet zákazníků za den	4
průměrná útrata	408
příjem za den	1 632
příjem za měsíc	37 536
příjem za rok	450 432

optimistická	Odhad v EUR
počet zákazníků za den	7
průměrná útrata	408
příjem za den	2 856
příjem za měsíc	65 688
příjem za rok	788 256

Tab. 6 Plán tržeb z činnosti týkající se restaurace

pesimistická	Odhad v EUR
počet zákazníků za den	30
průměrná útrata	16,3
příjem za den	490
příjem za měsíc	14 670
příjem za rok	176 040

realistická	Odhad v EUR
počet zákazníků za den	40
průměrná útrata	20,4
příjem za den	816
příjem za měsíc	24 490
příjem za rok	293 878

optimistická	Odhad v EUR
počet zákazníků za den	50
průměrná útrata	24,5
příjem za den	1 225
příjem za měsíc	36 735
příjem za rok	440 816

Plán tržeb byl rozdělen na tři varianty. Pesimistická, realistická a optimistická. V pesimistické variantě jsou tržby necelých 340 tisíc EUR čistě z garáže, z restaurace 176 tisíc EUR. U realistické varianty je suma tržeb slabě nad hranicí 450 tisíc EUR a při připočtení tržeb z restaurace je celkem realistická varianta na sumě 0,75 milionu EUR. V optimistické variantě garáž vydělá 790 tisíc EUR a restaurace 440 tisíc EUR.

V prvním roce dle těchto předpovědí se bude předpokládat s rozmezím mezi pesimistickou a realistickou variantou, kdy bude objednáno průměrně kolem tří až čtyř zákazníků denně a utratí průměrně 408 EUR. Suma tržeb zde bude přibližně 396 tisíc EUR z garáže a z restaurace se bude jednat přibližně o 35 zákazníků denně v průměrné útratě 18,4 EUR/zákazník. To tedy bude znamenat tržbu 233 tisíc EUR za první rok. Celkem tržby za první rok vychází celkem na téměř 630 tisíc EUR.

Je zde počítáno i s možností krize, kdy by se hodnoty měly pohybovat právě v okolí kolem pesimistické varianty. Nebude to znamenat nějak závratný zisk pro podnik, ale mělo by to stačit k udržení a nezkrachování, jelikož se budeme pohybovat v sektoru, kde naše cílová skupina nebude tolik řešit náklady na žití a bude schopna i v této situaci pokračovat v motorsportu.

Náklady na první rok podnikání

Tab. 7 Náklady první rok

náklady	měsíční	roční
suroviny a zboží do restaurace	2 857 EUR	34 284 EUR
nájem	12 245 EUR	146 940 EUR
energie	1 225 EUR	14 690 EUR
telefon	20,5 EUR	246 EUR
internet	41 EUR	492 EUR
odvoz nebezpečných materiálů / likvidace	41 EUR	492 EUR
splátka vnitropodnikové půjčky	1 971,5 EUR	23 658 EUR
celkem	18 401 EUR	220 812 EUR

První rok bude podnik v budově ve formě nájmu, aby se nemusel kupovat prostor budovy a pozemku a poté se nezjistilo, že podnik není schopný zde fungovat a ztráta by byla velmi vysoká. Bude snaha o dohodnutí ve smlouvě, že bude cena fixovaná po určitou dobu. To stejné bude platit u energií, kde se cena v aktuální krizi rapidně zvyšuje. Proto bude velmi důležité najít firmu, která bude dodávat energii za co nejlepší cenu. Celkové náklady na zboží a suroviny, kde bude patřit jídlo, nápoje a všechny potřebné věci k přípravě hotových věcí, připravených k prodeji zákazníkům, budou tvořit sumu 2 857 EUR měsíčně. V tomto roce je také započteno koupě méně surovin a zboží. S rostoucím počtem zákazníků bude potřeba nakupovat více.

Celkové náklady budou tvořit sumu 18 401 EUR / měsíc, to znamená 220 812 EUR ročně.

Tato varianta předpovědi na náklady prvního roku platí pro tržby tomu rovné. Tedy s hodnotou 633 tisíc EUR.

Náklady na druhý rok podnikání

Tab. 8 Náklady druhý rok

náklady	Měsíční v EUR	Roční v EUR
suroviny a zboží	3 676,5	44 082
nájem	12 245	146 940
energie	1 632,5	19 592
telefon	20,5	246
internet	41	492
likvidace	41	492
splátka vnitropodnikové půjčky	1 971,5	23 658
celkem	19 624,5	235 495

V druhém roce, pokud půjde vše podle predikcí, které jsou aktuálně probírány celosvětově. To znamená, pokud se i nadále bude zvyšovat hodnota například surovin, energií a podobně, zvýší se tedy hodnota nákladů na suroviny a zboží z 2 857 EUR na 3 676,5 EUR měsíčně. Ročně tedy bude náklad činit 44 082 EUR. Stejně to bude i u energií, kde sice nebude větší odběr, bude spíše snaha co nejvíce šetřit, ale při stejném odběru, bude počítáno s nárůstem okolo 30 %. Hodnota tedy bude činit místo 1 225 EUR 1 632,5 EUR za měsíc. Hodnota celkových nákladů bude 235 495 EUR.

Tato varianta za druhý rok se pojí s odhadem realistické tržby blížící se 742 tisíc EUR.

Náklady na třetí rok podnikání

Tab. 9 Náklady třetí rok

náklady	Měsíční v EUR	Roční v EUR
suroviny a zboží	10 204	122 449
nájem	13 470	161 632,5
energie	2041	24 490
telefon	28,5	343
internet	61	734,5
likvidace	41	492
splátka vnitropodnikové půjčky	1 971,5	23 658
celkem	27 816,5	333 797

I zde ve třetím roce byla započtena hyperinflace, a proto se zvedl náklad na zboží nejen kvůli většímu počtu zákazníků, ale především kvůli zvýšeným cenám. V porovnání se zvýšením tržeb, kdy se podnik snaží co nejméně zvyšovat ceny

produktů, tudíž nemaximalizuje svůj potenciální možný zisk, ale s jistotou si udrží své zákazníky. V tomto případě se počítá s tím, že pandemie covid nebude narušovat nijak podnikání, a že již bude vyřešený konflikt mezi Ruskem a Ukrajinou. Je jasné, že ekonomika se bude nějakou dobu sbírat z tohoto činu, a zatím není znám výsledek, proto není možné přesně určit, jaké budou náklady například na energie, přesněji na plyn a elektřinu, protože bude hodně záviset na situaci, zda se bude odebírat z Ruska, či odjinud, popřípadě jakou cenu nabídne Rusko, nebo naopak, kde bude nalezena alternativa, a to vše se jistě odrazí negativně na ceně energií a všech ostatních produktů, proto není počítáno s tím, že za tři roky bude inflace v řádech pár procent, ale spíše mezi 10 – 15%.

Tab. 10 Náklady na zaměstnance v prvním roce

NÁKLADY NA ZAMĚSTNANCE v EUR	Hrubá mzda/ měsíčně	SZ +daň zaměstnanec / měsíčně	SZ zaměstnavatel / měsíčně	Roční výdaj zaměstnavatel
Mechanik 1	2 500	503,76	753,1	39 036
Mechanik 2	2 500	503,76	753,1	39 036
Mechanik 3	2 500	503,76	753,1	39 036
Kuchař 1	2 500	503,76	753,1	39 036
Obsluha 1	1 625	376,41	489,5	25 373
Obsluha 2	1 625	376,41	489,5	25 373
Celkem				206 890

Čtyři hlavní zaměstnanci budou dostávat každý 2 500 EUR měsíčně, každý. To podnik bude stát 163 tisíc EUR ročně. Zbylou třetinu bude tvořit obsluha, která bude odměňována sumou 1 625 EUR měsíčně.

Náklady na zaměstnance celkem budou činit 206 890 EUR. V tomto případě i s ostatními náklady je možné takto fungovat i v pesimistické variantě a podnik nebude ztrátový. Pokud by se podniku ale dařilo, bude Sconociuto's garage přemýšlet o zvýšení platu zaměstnancům. S rostoucí mírou inflace, kde v tomto business plánu počítáme s hodnotami mezi 10–15 %, bude nutné ve stejném poměru přidávat i zaměstnancům. V dalších letech je v plánu zaměstnancům výrazně přidat, aby lidé, kteří zde budou zaučeni neměli potřebu hledat jinou práci, kde by dostali lépe zapláceno a podnik byl potom nucen vychovávat nové zaměstnance.

Náklady na první rok podnikání

Výkaz zisku a ztrát, zkráceně se nazývá výsledovka, ukazuje výsledek, jak podnik hospodařil v určitém časovém období. Většinou je výsledovka sestavována jednou za kalendářní rok. Při čtení výsledovky je možné zjistit náklady a výnosy podniku v průběhu zkoumaného období. Náklady jsou zde zobrazovány jako peněžní spotřeba podniku. Náklady obecně snižují ekonomický prospěch podniku, dále znázorňují, jak vysoké je opotřebení majetku formou odpisů podle jednotlivých kategorií. Díky těmto faktorům je možné ovlivňovat efektivnost podniku, a to pomocí snižování nákladů a zvyšování výnosů. Konkrétní metoda může být daňový štít.

Tab. 11 *Výsledovka na konci prvního roku podnikání*

Tržby	628 572 EUR
Zásoby	-34 286 EUR
Náklady na zaměstnance	-206 890 EUR
Zahajovací výdaje	-87 347 EUR
Fixní náklady	-162 857 EUR
Náklady celkem	-490 891 EUR
Hrubý zisk	137 191 EUR
Daň	30 486 EUR
Čistý zisk	106 705 EUR

Z výsledovky prvního roku podnikání je patrné, že Sconociuto's garage by měla být v zisku. Konkrétně 106 705 EUR čistého zisku. To na první rok podnikání, kdy je přítomna vysoká inflace, a především počáteční vstupní investici 87 347 EUR dobrý výsledek. Kdyby i další rok byla tato pesimisticko-realistická varianta stejná, přičte se náklad do počáteční investice, a to už vychází jako velmi solidní zisk na nový podnik z pohledu požadavků investora. Fixní náklady se bohužel nedají nijak snížit, jsou fixně dané. Podnik by měl být stále na pozoru, jak již bylo zmíněno v několika analýzách. Toto je jen odhad a může nastat nenadálá nová hrozba, krize nebo něco tomu podobného.

Tab. 12 Výsledovka na konci druhého roku podnikání

Tržby	744 490 EUR
Zásoby	- 44 082 EUR
Náklady na zaměstnance	- 232 752 EUR
Zahajovací výdaje	0,00 EUR
Fixní náklady	- 191 414 EUR
Náklady celkem	- 468 247 EUR
Hrubý zisk	276 242 EUR
Daň	65 249 EUR
Čistý zisk	210 994 EUR

V druhém roce podnikání podle předpovědi je možné vidět, že si garáž může vést o mnoho lépe, než si vedla v prvním uváděcím roce. Tyto náklady jsou zde uváděny pro investory, aby zhodnotili, zda bude pro ně výhodné a dostačující tento čistý zisk v hodnotě 210 994 EUR. V tomto případě se jedná o realistickou variantu, kdy podnik podle odhadů má velkou šanci tohoto výsledku dosáhnout. Zároveň bude na konci druhého roku schopný splatit svůj závazek vůči české entitě v hodnotě 163,8 tisíc EUR. Zároveň po splacení závazku bude stále podnik v kladných hodnotách, podniku by mělo zůstat přibližně 155 tisíc EUR z čistých zisků. Tato hodnota bude znamenat, že podnik bude schopný rozšířit svou síť poboček, a tedy bude vhodné připravit podnikatelský plán pro jinou zemi, kde jsou jiné daňové zákony.

Tab. 13 Výsledovka na konci třetího roku podnikání

Tržby	785 714 EUR
Zásoby	-51 428 EUR
Náklady na zaměstnance	-349 128 EUR
Zahajovací výdaje	0,00 EUR
Fixní náklady	-211 905 EUR
Náklady celkem	-611 905 EUR
Hrubý zisk	173 809 EUR
Daň	39 640 EUR
Čistý zisk	134 169 EUR

Z třetího a posledního zkoumaného roku, který byl předpovídán vychází čistý zisk po zdanění na 134 169 EUR. To je výborná hodnota na třetí rok podnikání. V tomto roce je vhodné zmínit, že zaměstnancům byl zvýšen plat o 50 %, jelikož si to podnik mohl dovolit, a proto je zisk nižší, než byl minulý rok. Dále se také stále počítá s realistickou variantou, a ne optimistickou. Proto je hodnota tržeb skoro stejná jako v druhém roce, ceny hotových výrobků a restaurace jsou stejné, ale náklady se výrazně zvýší. Pro plány celé struktury podniků je tento zisk uspokojivý, a proto je

dobrou variantou podpořit zaměstnance, kteří zde díky takto vysokému zvýšení platů budou chtít setrvat i nadále. V tuto chvíli bude možné vyplatit dividendy do české holdingové společnosti za účelem založení dalších poboček v jiných zemích. V těchto prvních letech bude velmi důležité, jak se se ziskem naloží, proto pro rozvoj bude nejlepší 80 % zisku posílat do holdingové společnosti v České republice na reinvestici, aby se síť poboček rozšířila co nejrychleji a značka se tak stala populárnější a konkurence nestihla tak reagovat, jak by mohla, kdyby se dividendy vyplatili fyzické osobě.

Dále je nutné zmínit výpočet daně. Jelikož se jedná o francouzskou pobočku, nebude zde 19 % sazba jako je v České republice. Ve Francii je podle zákona daná standardní sazba 25 % na daň z příjmu právnických osob. Pokud se jedná o sníženou sazbu týkající se malých a středních podniků, kde kritéria pro splnění jsou, že obrát nepřesáhne 10 milionů EUR a kapitál je plně splacen nebo je ze 75 % vlastněn fyzickou osobou (nebo společností, která toto kritérium uplatňuje). Proto je zde zvolena varianta, že česká entita má půjčku na sebe, kterou poskytla francouzské entitě, a bude to bezúroční vnitropodniková půjčka, tudíž splacení bude probíhat na úrovni české entity a zároveň francouzská entita bude vlastněna jinou právnickou osobou, která již bude vlastněna fyzickou osobou, tudíž bude uplatňovat tento režim se sníženou sazbou. Ovšem snížená sazba platí jen do 38 120 EUR a nad tuto částku je standardně sazba daně 25 %. Proto výpočty z hrubého zisku se počítali tak, že se v každém roce odečetlo z hrubého zisku 38 120 EUR, z čehož vychází daň na 5 718 EUR (snížená sazba 15 %) a zbytek se vypočte sazbou 25 % a následně se hodnota těchto dvou sazeb sečetla. Tato hodnota se odečetla od hrubého zisku a vyšel čistý zisk po zdanění Francouzskou daní jak 15, tak 25 % sazbou daně z příjmu právnických osob.

Bod zvratu a finální rozvahy jednotlivých let na konci každého období

Bod zvratu představuje okamžik, kdy se podnik nachází na nule. Přesněji jde o vyrovnaní tržeb a nákladů. Podnik tedy nemá žádné ztráty ani zisky, nebo ještě se dá vyjádřit tímto způsobem: Pokud podnik dosahuje nulového zisku, znamená to, že podnikové výnosy kryjí náklady, které jsou nutné na provoz podniku.

Krátkodobě se lze pohybovat pod bodem zvratu, ale jen do míry bodu uzavření podniku. Je to z důvodu toho, že by bylo nákladnější podnik uzavřít, než mít náklady vzniklé ztrátami. Hodnota tržeb nesmí klesnout pod průměrné variabilní náklady.

V této rovnici je možné vidět vztah, jak se počítá bod zvratu:

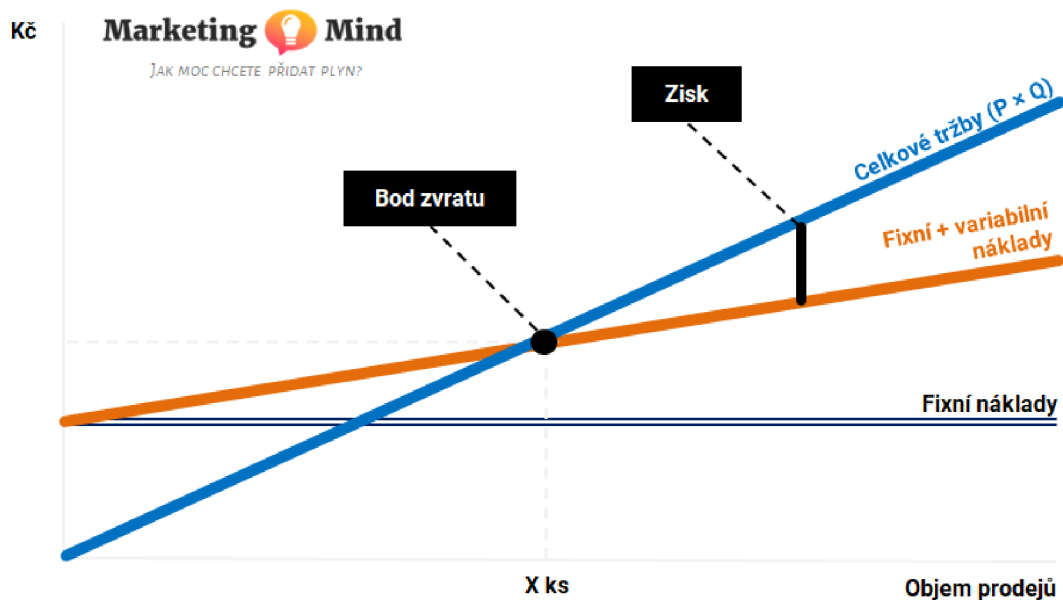
$$p \times Q = FN + vn \times Q \quad (4)$$

Potom objem, kdy nastává bod zvratu:

$$VN = vn \times Q \quad (5)$$

A pokud se vyjádří pomocí zisku, tak platí tento vztah:

$$Q_{zisk} = (FN + Z) / (p - vn) \quad (6)$$



Zdroj: (Marketing Mind, 2020)

Obr. 4 Bod zvratu

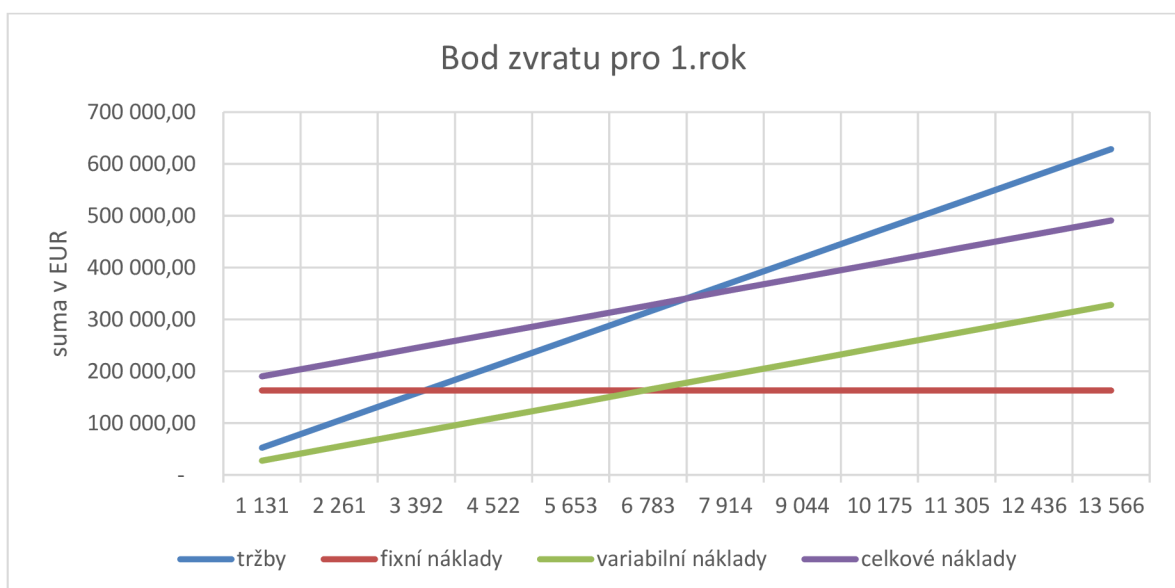
Pomocí výpočtu ke zjištění objemu zákazníků, kteří jsou nutní k tomu, aby podnik nebyl ve ztrátě je následovný:

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{Fixní náklady}}{\text{Průměrná útrata za zákazníka} - \text{variabilní náklady}} \quad (7)$$

$$\text{Bod zvratu} = \frac{162\,857}{46,3 - 24,18} = 7351,2 \Rightarrow 7\,352 \text{ \u00e1kazn\u00edk\u016f} \quad (8)$$

V\u00fdpo\u010et bodu zvratu v tomto p\u0159\u00edpad\u011b nelze vypo\u010ditat \u00falpn\u011b p\u0159esn\u011b, je to velmi hrub\u00fd odhad, protože podnik m\u00e1 v\u00edce typ\u016f p\u0159\u00edjm\u016f. Jednak se porovn\u00e1v\u00e1 \u010dinnost gar\u00e1\u017ee, kde jsou ur\u010dit\u011b n\u00e1klady, a potom je zde restaurace, kter\u00e1 m\u00e1 tak\u011b sv\u011b fixn\u00ed a variabiln\u00ed n\u00e1klady. Musela by se ud\u011blat finan\u010dn\u00ed anal\u00fdza zvl\u00e1\u0161t' na gar\u00e1\u017e a zvl\u00e1\u0161t' na restauraci. Pro p\u0159\u00edpady tohoto podnikatelsk\u00e9ho pl\u00e1nu, kde jsou se\u010deteny n\u00e1klady na oba typy p\u0159\u00edjm\u016f a rozd\u011bleny potom na variabiln\u00ed a fixn\u00ed tak trochu bude zkreslovat po\u010et \u00e1kazn\u00edk\u016f pot\u0159ebn\u00fdch k dosa\u017een\u00ed nulov\u00e9ho bodu. Matematicky hodnoty vych\u00e1z\u00ed spr\u00e1vn\u011b, ale realita se tedy m\u016f\u017ee trochu li\u0161it, jeliko\u017e m\u016f\u017ee chodit v\u00edce \u00e1kazn\u00edk\u016f do restaurace a m\u011bn\u011b nap\u0159\u00edklad do gar\u00e1\u017ee, hodnota nulov\u00e9ho bodu bude tak\u011b dosa\u017een\u00e1, ale a\u017e po v\u011bt\u0161\u00edm po\u010tu n\u00e1v\u0161t\u011bv \u00e1kazn\u00edk\u016f restaurace. Tak\u017ee je\u0161t\u011b zjednodu\u0161en\u011b, pokud p\u0159ijde za rok o 100 \u00e1kazn\u00edk\u016f gar\u00e1\u017ee v\u00edce v jejich p\u0159\u00edm\u011bn\u011b \u00fatrat\u011b 408 EUR, bude to znamenat sn\u00ed\u017een\u00ed bodu zvratu o 1 000 \u00e1kazn\u00edk\u016f restaurace. V\u00fdsledek 7 352 \u00e1kazn\u00edk\u016f se potom tedy m\u016f\u017ee rozd\u011blit v pom\u011bru, v jak\u00e9m jsou \u00e1kazn\u00edci na jeden den, tedy 3-4 denn\u011b v gar\u00e1\u017ee a 35 v restauraci. Pom\u011br je tedy 1:10 (jeden \u00e1kazn\u00edk v gar\u00e1\u017ee : deset \u00e1kazn\u00edk\u016f v restauraci).

Z v\u00fdpo\u010tu m\u016f\u017ee\u0161e \u0159\u00edct, \u017ee na to, aby podnik nebyl z\u00e1porn\u00fd, je pot\u0159eba, aby nav\u0161t\u00edvilo celkem 7 352 \u00e1kazn\u00edk\u016f v pom\u011bru 1 : 10 (gar\u00e1\u017eev\u00fdch : z restaurace).

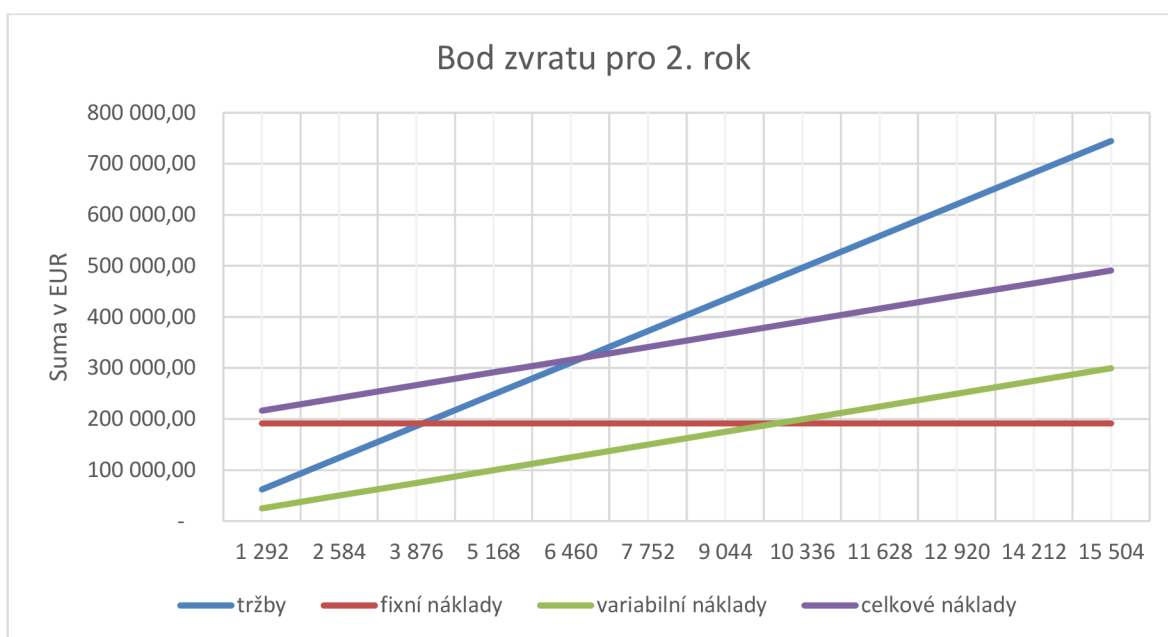


Obr. 5 Bod zvratu pro první rok podnikání

Bod zvratu pro druhý rok podnikání:

$$Bod\ zvratu = \frac{191\ 413,71}{48,02 - 19,32} = 6\ 668,7 \Rightarrow 6\ 669\ \text{zákazníků} \quad (9)$$

Pro druhý rok bude potřeba pro podnik, aby byl navštíven 6 669 zákazníky opět ve stejném poměru jeden zákazník garáže / deset zákazníků restaurace.



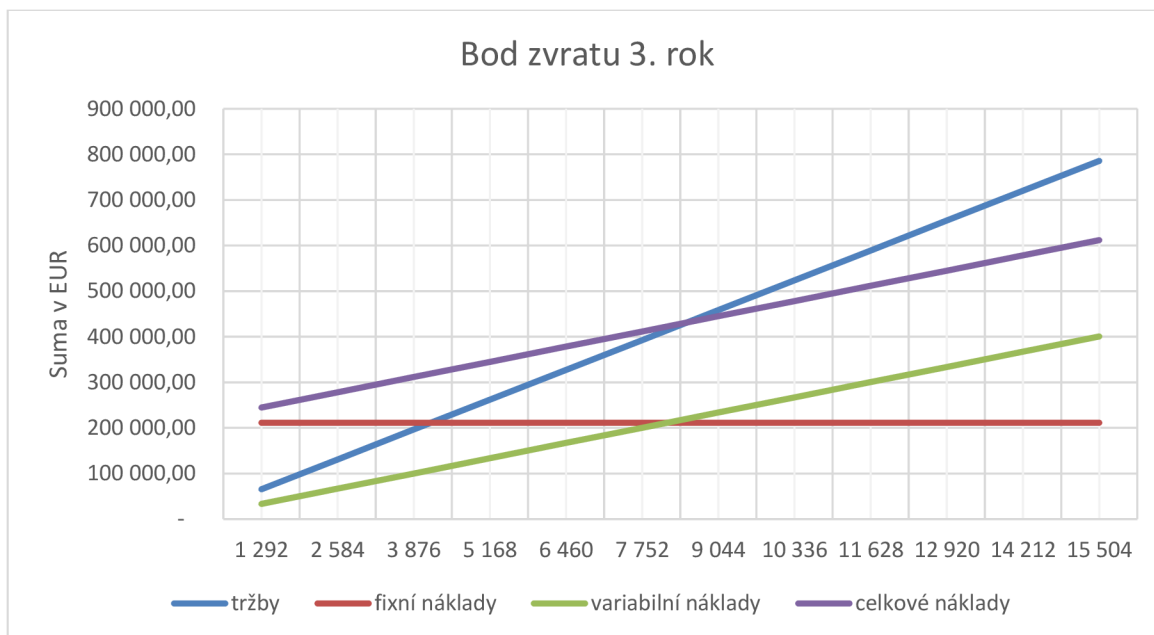
Obr. 6 Bod zvratu pro druhý rok podnikání

Bod zvratu pro třetí rok podnikání:

$$Bod\ zvratu = \frac{211\ 348,41}{50,68 - 25,84} = 8\ 507,55 \Rightarrow 8\ 508\ \text{zákazníků} \quad (10)$$

Ve třetím roce je vidět rapidní zvýšení nákladů především na zaměstnance, ale také se zde odráží inflace. Proto i když jsou tržby vyšší, než tomu bylo ve druhém roce podnikání, jsou poměrově vyšší náklady na dosažení tohoto zisku. To znamená, že bude potřeba vyšší počet zákazníků, kteří dostanou podnik na nulový bod, aby nebyl ztrátový. Jedná se o stejný poměr 1 : 10. Hlavní příčinou, proč se náklady

zvýšily je, že zaměstnancům bylo přidáno 50 % na výplatách. V tomto roce bude potřeba 8 508 zákazníků, aby podnik dosáhl nuly.



Obr. 7 Bod zvratu pro třetí rok podnikání

Tab. 14 Konečná rozvaha ke konci prvního roku

AKTIVA		PASIVA	
DHM	87 347 EUR	VLASTNÍ KAPITÁL	109 243 EUR
DHM – vybavení	87 347 EUR	základní kapitál	109 243 EUR
OBĚŽNÝ MAJETEK	163 848 EUR	CIZÍ ZDROJE	141 952 EUR
zásoby	1 224 EUR	Vnitropodnikový závazek	141 952 EUR
peníze v pokladně	408 EUR		
peníze na bank. Účtu	162 215 EUR		
AKTIVA CELKEM	251 195 EUR	PASIVA CELKEM	251 195 EUR

Tab. 15 Konečná rozvaha ke konci druhého roku

AKTIVA		PASIVA	
DHM	87 347 EUR	VLASTNÍ KAPITÁL	343 895 EUR
DHM – vybavení	87 347 EUR	základní kapitál	343 895 EUR
OBĚŽNÝ MAJETEK	374 842 EUR	CIZÍ ZDROJE	118 294 EUR
zásoby	1 224 EUR	Vnitropodnikový závazek	118 294 EUR
peníze v pokladně	408 EUR		
peníze na bank. Účtu	373 209 EUR		
AKTIVA CELKEM	462 189 EUR	PASIVA CELKEM	462 189 EUR

Tab. 16 Konečná rozvaha ke konci třetího roku

AKTIVA		PASIVA	
DHM	87 347 EUR	VLASTNÍ KAPITÁL	501 722 EUR
DHM – vybavení	87 347 EUR	základní kapitál	501 722 EUR
OBĚŽNÝ MAJETEK	509 010 EUR	CIZÍ ZDROJE	94 635 EUR
zásoby	1 224 EUR	Vnitropodnikový závazek	94 635 EUR
peníze v pokladně	408 EUR		
peníze na bank. Účtu	507 378 EUR		
AKTIVA CELKEM	596 357 EUR	PASIVA CELKEM	596 357 EUR

Při porovnání jednotlivých rozvah na konci každého roku, můžeme vidět, že se hodnota aktiv na konci prvního roku a na konci druhého roku vždy téměř zdvojnásobila. Rentabilita aktiv je v tomto případě kolem 90 %. Znamená to tedy, že investice do aktiv v garáži a v restauraci se vyplatí, pokud tento stav bude takto fungovat. Je možné, že se budou ve skutečnosti hodnoty trochu lišit, jelikož není přesně zřejmé, kolik jsou náklady na suroviny v restauraci, a proto se jedná o hrubý odhad. Při porovnání s pesimistickou variantou vychází rentabilita aktiv v prvním roce stále kladně a je reálná. Znamená to tedy, že i v jednom z nejhorších případů by měl podnik dobře fungovat. Ve finální rozvahách je vidět, že podnik plní všechny své závazky jak vůči zaměstnancům, tak vůči státu ve formě platby daně. Nehrozí mu tedy žádné penále ani pokuta z prodlení. Pokud by bylo něco špatně započteno, nebude problém ihned doplatit, jelikož bude připravena velká suma na b. účtu.

Jediný závazek, který zbývá uhradit, je vnitropodniková půjčka s českou mateřskou entitou, kterou bude možnost splatit hned první rok, ale bude dobré alespoň jeden rok počkat, kdyby se vyskytl nějaký problém, a tedy bude vhodnější splatit půjčku až druhý rok, kdy francouzské entitě zbyde stále vysoká suma na b. účtu, a nebude tedy problém pro podnik dále fungovat.

Z tohoto podnikatelského plánu je také patrné, že na konci třetího roku by mělo být možné otevřít určitě jednu další pobočku, protože náklady na otevření podniku byly zde necelých 88 tisíc EUR. Je dobré mít nějakou rezervu, tudíž by se opět na účet nové entity vložilo 100 tisíc eur, aby byl nový podnik schopný fungovat. To by znamenalo po splacení vnitropodnikové půjčky a investice 88 tisíc + 100 tisíc EUR na novou entitu, kdy by francouzská entita měla stále hodnotu aktiv 306 tisíc EUR. Teoreticky by šlo založit ještě jeden nový podnik, ale to už by finanční správa mohla napadnout s tím, že se nepostupuje s péčí řádného hospodáře, a francouzská entita není schopná provozu, proto na otevření další pobočky bude dobré počkat ještě další rok, kdy se uvidí, zda tento koncept funguje i v jiných zemích a příjem by byl o to větší, nebo zda bude nově otevřený podnik potřebovat finanční pomoc.

1.11 Finanční analýza

Finanční analýza nebo také finanční hodnocení podniku slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace daného podniku.

Hlavním smyslem finanční analýzy je podle Růčkové: „připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je zřejmé, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku, a tyto údaje jsou víceméně izolované. Aby mohla být tato data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze.” (Růčková, 2021, s. 9)

Finanční analýza tohoto podniku nebude úplně běžná. Je to z důvodu, že se jedná o nový podnik, který tedy nemá výkazy za minulé účetní období. Bude tedy probíhat jen predikce do budoucna pomocí finanční analýzy. Data použitá v této analýze budou vzata z predikce výnosů a nákladů v minulé kapitole.

V první části jsou rozebrány ukazatele rentability, a to zejména vlastního kapitálu, rentabilita aktiv a rentabilita tržeb.

Další část finanční analýzy se věnuje analýze likvidity, která se následně dělí na běžnou, pohotovou a okamžitou.

Podrobnější popis jednotlivých částí je popsán níže v každé podkapitole.

Tato část podnikatelského plánu je velmi důležitá nejen pro majitele, ale také pro investory, nebo banky. Z finanční analýzy se podle rizika rozhodne banka půjčit peníze a dle toho podnik dostane výši úroku, proto je dobré nepodcenit tuto část plánu.

Věci, které bude banka pravděpodobně zkoumat budou, zda podnik má určitou ziskovost, aby byl schopný platit závazky. Dále také likvidita podniku. To je jeden z nejdůležitějších ukazatelů pro banky a věřitele. Jedná se o přeměnu zisku a majetku na peníze, nebo jiný obchodovatelný majetek, neboli jak rychle dokáže podnik přeměnit svá aktiva na peníze, kterými splatí závazky.

Dále finanční analýzu může využít konkurence, která využije výsledky analýz podobného podniku k tomu, aby se například inspirovala a zlepšila se.

Finanční analýza může být dobrým ukazatelem také pro internisty v podniku. Zaměstnanci, kteří se vyznají a ví co je to finanční analýza, si mohou potom vyčíst, zda podnik bude v dalších letech stabilní nebo ne. Jednodušeji se pak budou rozhodovat, zda zůstanou v daném podniku, nebo si raději najdou novou práci.

1.11.1 Ukazatelé rentability

„Rentabilita (též výnosnost vloženého kapitálu) je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U těchto poměrových ukazatelů se nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy – důraz klademe samozřejmě na výkaz zisku a ztráty, neboť v některých pramenech bývá rentabilita zaměňována za výraz „ziskovost“. Ukazatele rentability jsou ukazatele, kde se v čitateli vyskytuje nějaká položka odpovídající výsledku hospodaření (obvykle se tedy jedná o tokovou veličinu) a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu (což je stavová veličina), respektive tržby (což je veličina toková).“ (Růčková, 2021, s. 64).

„Co lze ještě říci obecně je fakt, že ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Jedná se o ukazatele, které jednoznačně budou nejvíce zajímat akcionáře a potenciální investory, avšak i pro ostatní skupiny mají svůj nesporný význam. Ukazatele rentability by v časové řadě měly mít obecně rostoucí tendenci.“ (Růčková, 2021, s. 64).

ROA – rentabilita vlastního kapitálu

Měřením rentability celkového vloženého kapitálu ROA (return on assets) nebo také ROI (return on investments) vyjadřujeme celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu.

Rentabilita aktiv pro první rok:

$$ROA = \frac{19721,47 \text{ EUR}}{251\,194,94 \text{ EUR}} = 0,079 \Rightarrow 7,9 \% \quad (11)$$

Pro druhý rok:

$$ROA = \frac{276\,242,33 \text{ EUR}}{462\,188,69 \text{ EUR}} = 0,598 \Rightarrow 59,8 \% \quad (12)$$

Pro třetí rok:

$$ROA = \frac{173\,809,14 \text{ EUR}}{594\,724,88 \text{ EUR}} = 0,292 \Rightarrow 29,2 \% \quad (13)$$

V prvním roce jsou náklady vysoké, proto vychází nízké procento, jedná se o počáteční náklady, které silně hýbou celkovou sumou. V druhém roce se veškerý zisk uložil na b. účet. Díky tomu se zvedla hodnota aktiv, která potom takto rapidně zvýšila rentabilitu v druhém roce. Ve třetím roce je hodnota již nižší, protože se zvyšovala mzda zaměstnancům o 50 %, ale celkový zisk byl opět uložen na b. účet, aby se nasrádala co největší suma, která bude použita na rozšíření sítě poboček po Evropě.

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

„Měřením rentability vlastního kapitálu (return on equity – ROE) vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku.“ (Růčková, 2021, s. 67).

„Jde o ukazatel, s jehož pomocí mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Růst tohoto ukazatele může znamenat např. zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu ve firmě nebo také pokles úročení cizího kapitálu. Výsledná hodnota je tak do značné míry závislá také na tom, zda podnik zadržuje výsledek hospodaření, nebo zda pravidelně vyplácí podíly na výsledku hospodaření. Co se týče vstupních údajů, pak vlastní kapitál je položkou zcela jednoznačnou a pro kategorii zisku platí stejná pravidla použití, respektive interpretace jako u rentability celkového vloženého kapitálu. Nicméně z pohledu vlastníků má smysl dosazování pouze čistého výsledku hospodaření, neboť z něj pak mohou být vypláceny podíly na zisku.“ (Růčková, 2021, s. 67).

Podle Růčkové dělíme podniky do čtyř základních kategorií podle výpočtu ROE:

- I. kategorie představuje firmy vytvářející ekonomickou přidanou hodnotu a hodnoty jejich rentability vlastního kapitálu jsou vyšší než hodnoty nákladů vlastního kapitálu;
- II. kategorie představuje firmy, jejichž ROE sice není vyšší než náklady vlastního kapitálu, ale je vyšší než výnosnost bezrizikových aktiv;
- III. kategorie jsou firmy, které mají ROE nižší než výnosnost bezrizikových aktiv, ale stále ještě vykazují kladné ROE;
- IV. kategorie představuje firmy, jejichž rentabilita je záporná, respektive mají zápornou hodnotu vlastního kapitálu (Růčková, 2021, s. 67).

$$ROE = EAT / E \quad (14)$$

EAT (earning after taxes) - zisk po zdanění

E (equity) - vlastní kapitál

Rentabilita vlastního kap. v prvním roce:

$$ROE = \frac{106\,705,1\,EUR}{109\,242,6\,EUR} = 0,98 \Rightarrow 98\% \quad (15)$$

Pro druhý rok podnikání:

$$ROE = \frac{210\,993,7\,EUR}{343\,895\,EUR} = 0,61 \Rightarrow 61\% \quad (16)$$

Pro třetí rok podnikání:

$$ROE = \frac{134\,168,8\,EUR}{500\,089,7\,EUR} = 0,27 \Rightarrow 27\% \quad (17)$$

Rentabilita vlastního kapitálu je zde velmi vysoká, protože se v prvních letech nereinvestuje žádná částka, vše se šetří na velkou investici do založení nové entity. Hodnoty se každý rok snižovaly, protože zisk se nezvyšoval stejnou úměrou jako vlastní kapitál, je to z důvodu zvyšujících se nákladů.

ROS – rentabilita tržeb

ROS nám ukazuje poměry, které v čitateli zahrnují výsledek hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli obsahují tržby (Růčková, 2021, s. 69).

$$ROS = EAT / tržby \quad (18)$$

Rentabilita tržeb v prvním roce:

$$ROS = \frac{106\,705,1\,EUR}{628\,571,4\,EUR} = 0,17 \Rightarrow 17\% \quad (19)$$

V druhém roce podnikání:

$$ROS = \frac{210\,993,7\,EUR}{744\,489,8\,EUR} = 0,28 \Rightarrow 28\% \quad (20)$$

Ve třetím roce:

$$ROS = \frac{134\,168,8\,EUR}{785\,714,3\,EUR} = 0,17 \Rightarrow 17\% \quad (21)$$

Z rentability aktiv je vidět, že se v průběhu všech tří let tržby zvyšují, ale náklady se zvyšují ve vyšším poměru, proto při porovnání druhého a třetího roku je snížení způsobeno zvýšením mezd. Zatímco zvýšení z prvního na druhý rok je způsobeno zmizením počátečních investic, které jsou potřebné jen v prvním roce podnikání.

1.11.2 Likvidita

Podle Růčkové platí, že: „Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Tato vlastnost bývá v některé literatuře označována jako likvidnost. Naproti tomu likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.” (Růčková, 2021, s. 59)

Nedostatek likvidity může vést k tomu, že daný podnik nemusí být schopný dosahovat zisků, které se mu naskytanou, nebo v horším případě není schopen platit své závazky, což může vést ke krachu podniku. Proto zde existuje přímá závislost mezi pojmy „solventnost” a „likvidita“, ale není možné je zaměňovat.

„Vzájemná závislost těchto pojmů je pak nejjednodušším způsobem vysvětlitelná na větě, že podmínkou solventnosti je likvidita. Solventnost je platební schopnost vnímaná v delším časovém horizontu a bývá zajištěna veškerým majetkem podniku.” Přebytek likvidity také není nejlepší variantou, jak nakládat s prostředky v podniku. Značí to špatnou práci manažera, který nedává finanční prostředky do lepších aktiv, které se budou více zhodnocovat než jen, když vše zůstane v oběžných aktivech (Růčková, 2021, s. 59).

Okamžitá likvidita

„Okamžitá likvidita bývá označována jako likvidita 1. stupně (L1) nebo také cash ratio a představuje to nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Do čitatele jsou tedy dosazovány peněžní prostředky, které jsou sumou položek peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech. Součástí krátkodobých závazků jsou i krátkodobé závazky vůči úvěrovým institucím a krátkodobé finanční výpomoci, které jsou v rozvaze vedeny jako součást krátkodobých závazků. Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 0,9 – 1,1.“ (Růčková, 2021, s. 60)

$$\text{Okamžitá} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}} \quad (22)$$

$$L1(1. \text{rok}) = \frac{162\,215 + 408 + 1\,225}{141\,952} = 1,15 \quad (23)$$

$$L1(2. \text{rok}) = \frac{373\,209 + 408 + 1\,225}{118\,294} = 3,17 \quad (24)$$

$$L1(3. \text{rok}) = \frac{507\,378 + 408 + 1\,225}{94\,635} = 5,4 \quad (25)$$

Okamžitá likvidita v prvním roce vychází podle literatury v normě. Avšak další roky je hodnota o několik jednotek vyšší, než je doporučená hodnota. Tento ukazatel nám ukazuje, kolikrát by byl podnik schopný uhradit své závazky, kdyby přeměnil svůj finanční majetek na peníze. V tomto případě to znamená, že podnik má velkou sumu již v penězích a nevyužívá svoje aktiva, tak jak by mohl, například nějakou formou investování. Investování zde zohledněno není, protože plán je tyto finanční aktiva přesunout formou dividend do mateřské společnosti, která založí nové pobočky v jiných zemích, takže tyto peníze budou vlastně investované a je potřeba je nejdříve nastřádat, aby se mohla potom celá suma využít. Kdyby se dělala

analýza i na 4. rok podnikání, hodnota likvidity klesne zpět do doporučených intervalů.

Pohotová likvidita

„Pohotová likvidita je v literatuře označována jako likvidita 2. stupně (L2) nebo také acid test. Pro pohotovou likviditu platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1, případně až 1,5:1. Z doporučených hodnot pro tento ukazatel je patrné, že pokud by byl poměr 1:1, podnik by byl schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Kromě výše uvedeného způsobu výpočtu je možné doporučit ještě” (Růčková, 2021, s. 61).

$$\text{Pohot. likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dlh. pohledávky} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}} \quad (26)$$

$$L2(1. \text{rok}) = \frac{163\,848 - 1\,225}{168\,591,29} = 1,14 \quad (27)$$

$$L2(2. \text{rok}) = \frac{374\,828 - 1\,225}{15\,449} = 3,15 \quad (28)$$

$$L2(3. \text{rok}) = \frac{509\,010 - 1\,225}{18\,763} = 5,4 \quad (29)$$

Pohotová likvidita dopadla podobně jako okamžitá likvidita. Je to z důvodu toho, že podnik nemá žádné dlouhodobé pohledávky, a zásoby tvoří jen malou část aktiv oproti penězům na b. účtu. Výsledek je téměř totožný s okamžitou likviditou.

Běžná likvidita

„Běžná likvidita je též likviditou 3. stupně (L3) nebo také current ratio. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků.

Stručně řečeno, vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Vypovídací schopnost tohoto ukazatele má však také některá omezení – jedním z nich je např. fakt, že nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a dále nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti. Dalším omezením je fakt, že jej lze ovlivnit k datu sestavení rozvahy odložením některých nákupů. Pro běžnou likviditu platí, že hodnoty čitatele jsou k hodnotě jmenovatele v rozmezí 1,5 – 2,5; někdy je také uváděna hodnota 2 právě z důvodu existence celé řady nástrojů financování nejen v bankovní oblasti, ale i mimo ni. I zde by však mělo platit pravidlo, že velikost podniku je důležitým aspektem při rozhodování o nutné výši běžné likvidity. Čím menší bude podnik, tím hůře mohou být dostupné dodatečné finanční zdroje, a tím vyšší by tedy měla být hodnota tohoto ukazatele. Není však možné ji nahrazovat třeba extrémně vysokými zásobami, které nám mohou vytvářet dodatečné náklady nebo neefektivně vázané finanční prostředky.” (Růčková, 2021, s. 62)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}} \quad (30)$$

Běžná likvidita nebyla v tomto případě počítána, protože výsledek by byl totožný s předchozími typy likvidit. Oběžná aktiva zůstávají stále stejná, dlouhodobé pohledávky podnik také nemá, a krátkodobá cizí kapitál v podstatě podnik také nemá, tak byla pro výpočet analýzy použita suma vnitropodnikové půjčky, protože plán je splatit půjčku do dvou let nejpozději, i když je možné splácet celých 7 let podle nastavení půjčky mateřské společnosti s Komerční Bankou.

1.12 Zhodnocení rizik

V této malé kapitole je velmi důležité si uvědomit, že při jakémkoliv podnikání jsou rizika vždy nějaká. Proto je dobré si je včas uvědomit a počítat s nimi, ale hlavně se na ně pokusit připravit a mít vymyšlený postup řešení, pokud se něco stane, tak se jen udělá konkrétní věc a firma nezkrachuje díky nepřipravenosti.

Aktuálně jsou dva největší problémy válka na Ukrajině a pandemie Covid 19. pandemie vypadá, že už je na ústupu, ale například v Číně se opět začala extrémně

velkým tempem šířit. Stále je ale možné, že se v budoucnu rozšíří nějaká nová varianta, která způsobí zpomalení ekonomické situace v Evropě.

Na to může Sconociuto's garage zareagovat formou vydávání jídel skrze výdejní okénka a servis by měl být stále otevřený z důvodu potřeby zákazníků mít své vozy v dobrém stavu, který umožňuje jízdu po veřejné komunikaci. Pokud by došlo opět k nějakému lockdownu, bude zde myšlenka zaměřit se dočasně více na běžné automobily, protože lidé budou muset jezdit do zaměstnání a na nákupy i v těchto chvílích. Dále bude nezbytně nutné vytvořit nový business plan nebo alespoň finanční plán, který nám odhalí, zda se vyplatí setrvat v podnikání nebo jak dlouho vydrží podnik odolávat, než bude nevyhnutelné zkrachování.

Pokud by se zhoršila situace díky válečnému konfliktu, bude také nutné zvážit různé dotace na například fotovoltaiky a podobné věci, které by teoreticky mohly ulehčit a snížit náklady podniku.

Toto bude velmi důležité, aby podnik byl schopný splácet své závazky.

1.13 Forma zdanění

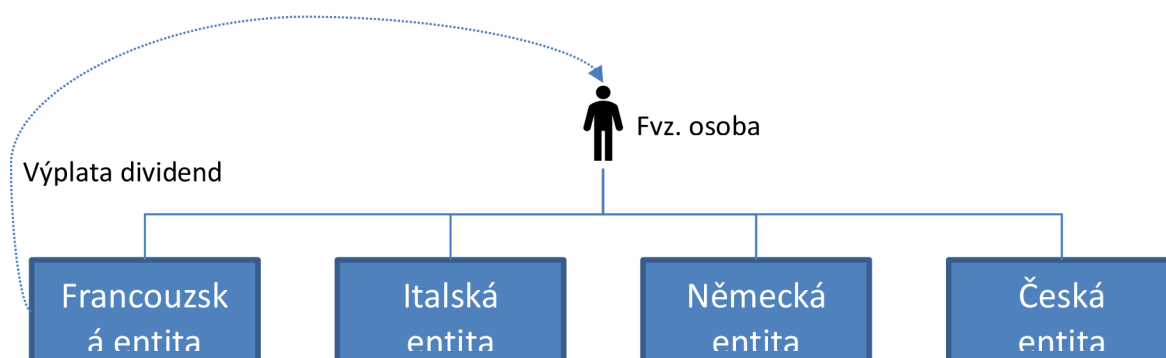
Struktura podniku by měla být taková, že první otevřenou pobočkou bude Sconociuto's garage ve Francii. Dále je v plánu otevřít pobočky v Itálii a v Německu. Poslední pobočkou bude v České republice. A pokud by byl dostatečný zájem a počet klientů, bylo by skvělé otevřít ještě jednu pobočku na Slovensku, v blízkosti okruhu Slovakia ring.

V této kapitole je popsána problematika dvojího zdanění. Je to z důvodu toho, že jako vlastník zahraničních podniků budu stále rezidentem České republiky. V České republice bude sídlo všech jednotlivých podniků, i když svoji činnost budou vykonávat v zahraničí a veškerý příjem tedy půjde také z toho daného místa.

Bylo zde použito několik variant, jak by mohla vypadat struktura celé organizace.

První varianta byla, že jako fyzická osoba budu vlastnit každý podnik a bude se v každém roce platit klasicky daň z příjmu právnické osoby za daný podnik v dané zemi podle pravidel té země. Následně se poté bude vyplácet dividenda mně, jako fyzické osobě. Ovšem u toho by mohl být problém, protože to je příjem ze zahraničí. Proto by se řešilo zdanění příjmu například ve Francii a následně potom tady v České republice, kde jsem rezidentem. To by způsobovalo další zbytečné komplikace, jelikož jsem zaměstnaný, takže bych musel podávat daňové přiznání

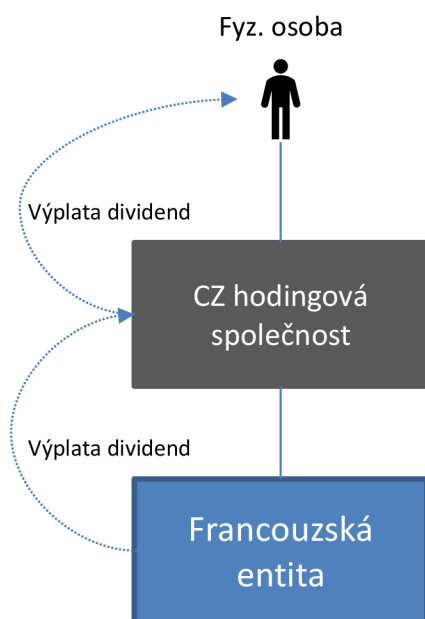
z příjmu fyzických osob, kde by se započítávala moje mzda z práce, poté příjem z podnikání a následně by se řešilo jednou z metod zamezení dvojího zdanění.



Obr. 8 Struktura všech podniků – varianta 1

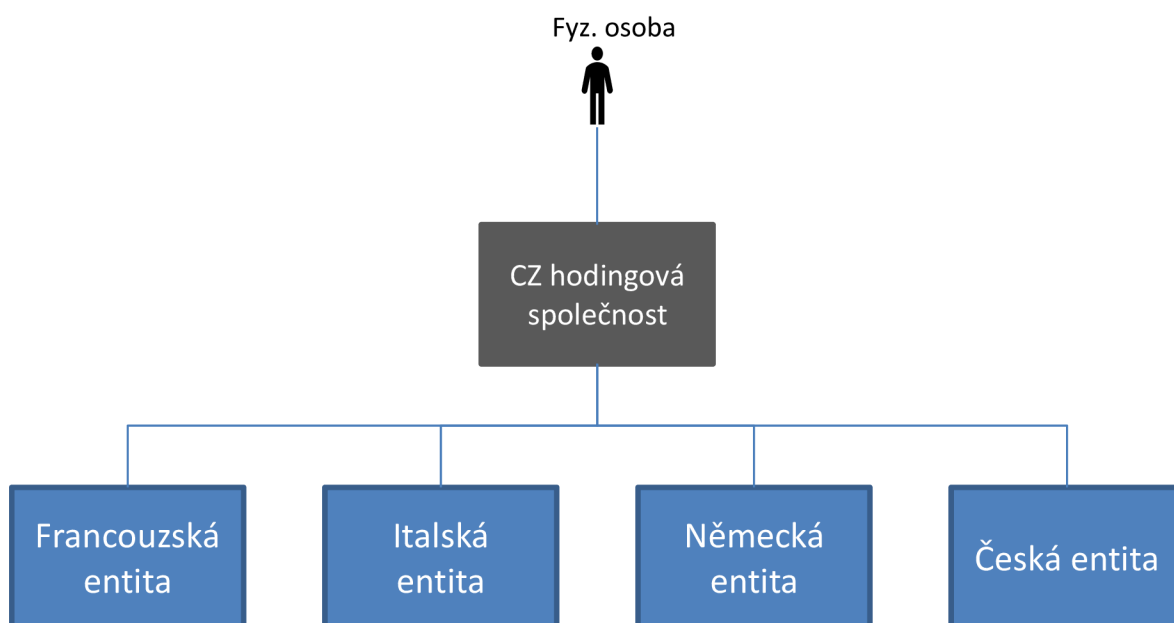
Proto jsem vytvořil variantu, která bude jednodušší, a to jak administrativně, tak také výhodnější ekonomicky.

Z počátku bude struktura vypadat takto:



Obr. 9 Struktura podniků – varianta 2

Po vytvoření dalších podniků v dalších zemích bude struktura vypadat takto:



Obr. 10 Struktura všech podniků – varianta 2

Změna na první pohled nemusí být nějak zvlášť viditelná, ale bude mít zásadní ekonomický vliv pro mě. Vlastníkem všech jednotlivých podniků bude holdingová společnost, která bude mít sídlo v České republice. Nebude se jednat jen o společnost, kterou protečou příjmy z dceřiných společností. V holdingové společnosti v České republice budou probíhat činnosti, které budou řídit celou strukturu podniků po Evropě. Bude zde vedeno účetnictví a daně, dále se odsud bude řídit marketing a reklama. Takže z České republiky budou řízeny všechny podniky. Všechny tyto postupy budou aplikovány na celou strukturu a jelikož Česká holdingová společnost nebude nabízet žádné služby, ani prodej výrobků nebo čehokoliv jiného, nebude potřeba nastavovat vnitropodnikové ceny (anglicky intercompany transfer pricing), tudíž k tomu nebude potřeba ani žádná dokumentace.

Hlavním bodem této varianty, která bude použita, bude nezbytně nutné obstarat dva dokumenty. Prvním bude beneficial ownership declaration, to znamená oznámení o skutečném vlastnictví. A druhým dokumentem bude residence certificates, to znamená dokumenty prokazující daňové rezidentství.

Jakmile budou tyto dva dokumenty potvrzené, můžu dále postupovat podle zákona. Jako první zde bude platit smlouva o zamezení dvojímu zdanění mezi Českou republikou a Francií.

Je důležité zdůraznit, že tato kapitola se věnuje výplatě dividend české entitě. Ve smlouvě zamezující dvojímu zdanění je několik dalších odstavců, jako například zdanění úroků, licencí a plno jiných věcí, které v tomto případě nejsou relevantní, jelikož dividendy jsou to jediné, co se bude vyplácet, a tudíž i danit.

Dividendy

Podle výstřižku ze smlouvy o zamezení dvojímu zdanění je možné vyčíst z prvního bodu, že je možné platit daň v České republice. Avšak v bodě 2 je řečeno, že je možné, že se bude muset platit daň i ve Francii, podle předpisů danění ve Francii. Pokud, se prokáže (u české holdingové společnosti), že existuje certifikát o daňovém rezidenství, a zároveň se splní podmínka držby alespoň 25% kapitálu dceřiné společnosti, nesmí daň přesáhnout 0% hrubé částky dividend.

Článek 10 DIVIDENDY

1. Dividendy vyplácené společností, která je rezidentem jednoho smluvního státu, rezidentu druhého smluvního státu mohou být zdaněny v tomto druhém státě.

2. Tyto dividendy však mohou být rovněž zdaněny ve smluvním státě, jehož je společnost, která je vyplácí, rezidentem, a to podle právních předpisů tohoto státu, avšak jestliže skutečný vlastník dividend je rezidentem druhého smluvního státu, daň takto uložená nepřesáhne:

- a) 0 procent hrubé částky dividend, jestliže skutečným vlastníkem je společnost, která přímo drží nejméně 25 procent kapitálu společnosti vyplácející dividendy;
- b) 10 procent hrubé částky dividend ve všech ostatních případech.

Tento odstavec se nedotýká zdanění zisků společnosti, z nichž jsou dividendy vypláceny.

3. Rezident České republiky, který dostává dividendy vyplácené společností, která je rezidentem Francie, může získat refundaci zálohy do té míry, že tato záloha byla fakticky zaplacená společností, pokud jde o tyto dividendy. Předpokládá se, že hrubá částka refundované zálohy je pro účely Smlouvy dividendou. Refundace zálohy podléhá zdanění ve Francii v souladu s ustanoveními odstavce 2.

4. Výraz „dividendy“ označuje příjmy z akcií nebo jiných práv, s výjimkou pohledávek, s podílem na zisku, jakož i příjmy, se kterými se zachází jako s dividendami podle daňových zákonů státu, jehož je společnost, která rozdílí zisk, rezidentem. Rozumí se, že výraz „dividendy“ nezahrnuje příjmy uvedené v článku 16.

5. Ustanovení odstavců 1, 2 a 3 se nepoužijí, jestliže skutečný vlastník dividend, který je rezidentem jednoho smluvního státu, vykonává v druhém smluvním státě, jehož je rezidentem společnost vyplácející dividendy, průmyslovou nebo obchodní činnost prostřednictvím stále provozovny, která je tam umístěna, nebo vykonává v tomto druhém státě nezávislé povolání ze stále základny tam umístěné a jestliže účast, pro kterou se dividendy vyplácejí, se skutečně váže k této stále provozovně nebo stále základně. V takovém případě se použijí ustanovení článku 7 nebo článku 14 podle toho, o jaký případ jde.

6. Jestliže společnost, která je rezidentem jednoho smluvního státu, dosahuje zisky nebo příjmy z druhého smluvního státu, nemůže tento druhý stát zdanit dividendy vyplácené společností, ledaže tyto dividendy jsou vypláceny rezidentu tohoto druhého státu nebo že účast, pro kterou se dividendy vyplácejí, se skutečně váže ke stále provozovně nebo stále základně, která je umístěna v tomto druhém státě, ani podrobit nerozdělené zisky společnosti dani z nerozdělených zisků společnosti, i když vyplácené dividendy nebo nerozdělené zisky pozůstávají zcela nebo zčásti ze zisků nebo z příjmů majících zdroj v tomto druhém státě.

Zdroj: (Smlouva zamezující dvojí zdanění, 2005)

Obr. 11 Výplata dividend mezi Francií a ČR – smlouva o zamezení dvojího zdanění

Dále zde může být aplikován režim Participation exemption, který nám říká, že pokud česká nebo EU mateřská společnost drží alespoň 10% podílu na dceřiné společnosti po dobu alespoň 12 měsíců, je možné osvobodit od českého zdanění. Běžné zdanění dividend podléhá podle zákona 15% srážkové dani.

Obecné podmínky pro České zdanění dividend:

- Může být zmírněno uplatněním pomocí participation exemption, pokud se dividendy vyplácí mezi dvěma podniky. Podle českého práva implementující směrnici EU o mateřských a dceřiných společnostech jsou dividendy osvobozeny od české daně, pokud jsou splněny zejména následující podmínky.

Mateřská společnost:

- Je považována za daňového rezidenta v České republice nebo jiném členském státě EU. Distributoři dividend by měli mít k dispozici platné potvrzení o daňovém rezidenství mateřské společnosti poskytnuté příslušnými daňovými úřady.
- Má jednu z kvalifikačních právních forem stanovených směrnicí EU o mateřských a dceřiných společnostech: s.r.o., a.s.
- Podléhá českému přiznání daně z příjmu právnických osob, bez možnosti opce nebo osvobození.
- Výjimka z účasti by neměla platit, pokud mateřská společnost podléhá sazbě 0% sazbě daně.
- Je skutečným vlastníkem, které je opět potřeba doložit stejně jako certifikát daňového rezidenství.
- Drží alespoň 10 % podíl v dceřiné společnosti nepřetržitě po dobu alespoň 12 měsíců (tuto podmínku lze splnit dodatečně).

Varianta s Holdingovou českou společností je výhodnější, jelikož se uplatní na celou skupinu podniků, které by jinak podléhali dvojímu zdanění při vyplácení dividend, a dokonce je zde možnost osvobození české srážkové daně při vyplácení dividend mezi dvěma podniky. U každé entity z některé ze zmíněných zemí lze použít smlouva mezi danými státy o zamezení dvojímu zdanění, ale zároveň se jedná o státy EU, takže zde bude platit jak participation exemption, tak matko-dceřiná směrnice (parent-subsidiary directive).

Následně je možné peníze reinvestovat do jednotlivých entit jiných zemí podle potřeby, nebo vyplatit zisk fyzické osobě, tedy majiteli. Pokud by se vyplácela dividenda fyzické osobě, muselo by se následně ještě danit 15% srážková daň.

Pro další země budou platit následující pravidla:

Itálie

Pro vztah mezi Itálií a Českou republikou platí stejná pravidla jako pro vztah Francie a České republiky.

Článek 10

Dividendy

1. Dividendy vyplácené společností, která má sídlo v jednom smluvním státě, osobě mající bydliště či sídlo v druhém smluvním státě, mohou být zdaněny v tomto druhém státě.

2. Tyto dividendy však mohou být zdaněny ve smluvním státě, v němž má sídlo společnost, která je vyplácí, a to podle právních předpisů tohoto státu, avšak daň takto stanovená nemůže přesáhnout 15 % hrubé částky dividend, jestliže osoba, která dividendy pobírá, je jejich skutečným příjemcem. Příslušné úřady smluvních států upraví vzájemnou dohodou způsoby aplikace tohoto omezení.

Tento odstavec se nedotýká zdanění zisků společností, které slouží k výplatě dividend.

3. Výraz „dividendy“, použitý v tomto článku, označuje příjmy z akcií, požitkových akcií nebo požitkových listů, kuksů, zakladatelských podílů nebo jiných práv, s výjimkou pohledávek, a příjmy z jiných podílů na společnosti, které jsou podle právních předpisů státu, ve kterém má sídlo společnost, která dividendy vyplácí, postaveny daňově na roveň příjmům z akcií.

4. Ustanovení odstavců 1 a 2 se nepoužijí, jestliže skutečný příjemce dividend mající bydliště či sídlo v jednom smluvním státě vykonává v druhém smluvním státě, v němž má sídlo společnost vyplácející dividendy, průmyslovou nebo obchodní činnost prostřednictvím stálé provozovny, která je tam umístěna, nebo nezávislé povolání prostřednictvím stálé základny tam umístěné, a jestliže účast, pro kterou se dividendy vyplácejí, skutečně patří k této stálé provozovně nebo k této stálé základně. V takovém případě mohou být dividendy zdaněny v tomto druhém smluvním státě podle jeho vnitrostátních právních předpisů.

v tomto druhém skutečným příjemcem.

2. Výraz „dividendy“ označuje příjmy z akcií, požitkových akcií nebo požitkových listů, kuksů, zakladatelských podílů nebo jiných práv, s výjimkou pohledávek, a příjmy z jiných podílů na společnosti, které jsou podle právních předpisů státu, ve kterém má sídlo společnost, která dividendy vyplácí, postaveny daňově na roveň příjmům z akcií.

3. Ustanovení odstavců 1 a 2 se nepoužijí, jestliže skutečný příjemce dividend mající bydliště či sídlo v jednom smluvním státě vykonává v druhém smluvním státě, v němž má sídlo společnost vyplácející dividendy, průmyslovou nebo obchodní činnost prostřednictvím stálé provozovny, která je tam umístěna, nebo nezávislé povolání prostřednictvím stálé základny tam umístěné, a jestliže účast, pro kterou se dividendy vyplácejí, skutečně patří k této stálé provozovně nebo k této stálé základně. V takovém případě mohou být dividendy zdaněny v tomto druhém smluvním státě podle jeho vnitrostátních právních předpisů.

4. Ustanovení odstavců 1 a 2 se nepoužijí, jestliže skutečný příjemce dividend mající bydliště či sídlo v jednom smluvním státě vykonává v druhém smluvním státě, v němž má sídlo společnost vyplácející dividendy, průmyslovou nebo obchodní činnost prostřednictvím stálé provozovny, která je tam umístěna, nebo nezávislé povolání prostřednictvím stálé základny tam umístěné, a jestliže účast, pro kterou se dividendy vyplácejí, skutečně patří k této stálé provozovně nebo k této stálé základně. V takovém případě mohou být dividendy zdaněny v tomto druhém smluvním státě podle jeho vnitrostátních právních předpisů.

1. Ustanovení odstavců 1 a 2 se nepoužijí, jestliže skutečný příjemce dividend mající bydliště či sídlo v jednom smluvním státě vykonává v druhém smluvním státě, v němž má sídlo společnost vyplácející dividendy, průmyslovou nebo obchodní činnost prostřednictvím stálé provozovny, která je tam umístěna, nebo nezávislé povolání prostřednictvím stálé základny tam umístěné, a jestliže účast, pro kterou se dividendy vyplácejí, skutečně patří k této stálé provozovně nebo k této stálé základně. V takovém případě mohou být dividendy zdaněny v tomto druhém smluvním státě podle jeho vnitrostátních právních předpisů.

Zdroj: (Smlouva zamezující dvojí zdanění, 1985)

Obr. 12 Výplata dividend mezi Itálií a ČR – smlouva o zamezení dvojího zdanění

Podle smlouvy, která zamezuje dvojímu zdanění se pro výplatu dividend použije sazba 15 %. Dále je však možné stejně jako u Francie využít mateřsko-dceřinou výjimku a nebo participation exemption, kdy bude opět potřeba doložit doklad o skutečném vlastnictví a certifikát daňového rezidentství. Pokud se splní podmínka držby podílu alespoň 10 % po dobu nepřetržitě alespoň 12 po sobě jdoucích měsíců, bude podnik osvobozen od srážkové daně.

Slovensko

Na Slovensku je podle smlouvy zamezující dvojímu zdanění snížená sazba 5 % hrubé částky dividend, pokud je jedna společnost vlastníkem alespoň 10 % kapitálu druhé společnosti. Pro naše účely bude opět využita Parent-subsidiary directive, kde budou platit opět stejné podmínky na držbu alespoň 10 % po dobu nepřetržitých 12 měsíců po sobě jdoucích. Potom nebude zahrnuta srážková daň do základu daně mateřské společnosti.

Článek 10

Dividendy

1. Dividendy vyplácené společností, která je rezidentem jednoho smluvního státu, rezidentu druhého smluvního státu mohou být zdaněny v tomto druhém státě.

2. Tyto dividendy však mohou být rovněž zdaněny ve smluvním státě, jehož je společnost, která je vyplácí, rezidentem, a to podle právních předpisů tohoto státu, avšak jestliže skutečný vlastník dividend je rezidentem druhého smluvního státu, daň takto uložená nepřesáhne:

- a) 5 procent hrubé částky dividend, jestliže skutečným vlastníkem je společnost (jiná než osobní obchodní společnost), která přímo vlastní **nejméně 10 procent kapitálu společnosti** vyplácející dividendy;
- b) 15 procent hrubé částky dividend ve všech ostatních případech.

Příslušné úřady smluvních států upraví vzájemnou dohodou způsob aplikace těchto omezení. Tento odstavec se nedotýká zdanění zisků společnosti, z nichž jsou dividendy vypláceny.

3. Výraz „dividendy“ použitý v tomto článku označuje příjmy z akcií nebo jiných práv, s výjimkou pohledávek, s podílem na zisku, jakož i jiné příjmy, které jsou podrobeny stejnému daňovému režimu jako příjmy z akcií podle právních předpisů státu, jehož je společnost, která rozděluje zisk nebo vyplácí takovýto příjem, rezidentem.

4. Ustanovení odstavců 1 a 2 se nepoužijí, jestliže skutečný vlastník dividend, který je rezidentem jednoho smluvního státu, vykonává v druhém smluvním státě, jehož je rezidentem společnost vyplácející dividendy, svoji činnost prostřednictvím stále provozovny, která je tam umístěna, a jestliže účast, pro kterou se dividendy vyplácejí, se skutečně váže k této stále provozovně. V takovém případě se použijí ustanovení článku 7.

5. Jestliže společnost, která je rezidentem jednoho smluvního státu, dosahuje zisky nebo příjmy z druhého smluvního státu, nemůže tento druhý stát zdanit dividendy vyplácené společností, s výjimkou, kdy jsou tyto dividendy vypláceny rezidentu tohoto druhého státu nebo když se účast, pro kterou se dividendy vyplácejí, skutečně váže ke stále provozovně, která je umístěna v tomto druhém státě, ani podrobit nerozdělené zisky

Zdroj: (Smlouva zamezující dvojí zdanění, 2003)

Obr. 13 Výplata dividend mezi Slovenskem a ČR – smlouva o zamezení dvojího zdanění

Německo

Podle Německé smlouvy, pokud by se nejednalo o vztah mateřské a dceřiné společnosti, mohli bychom snížit srážkovou daň na 5 % hrubé částky dividend, pokud by druhá společnost vlastnila alespoň 25 % té první. Pokud by to bylo méně, byla by daň na 15 %. V tomto případě se ale bude jednat opět o vztah matky a dcery, a proto se uplatní pravidla pro tento vztah, aby byla daň z příjmu osvobozena.

Článek 8

Lodní a letecká doprava

[1] Zisky plynoucí z provozování námořních lodí nebo letadel v mezinárodní dopravě mohou být zdaněny jen ve smluvním státě, ve kterém je místo skutečného vedení podniku.

[2] Zisky z provozování člunů používaných ve vnitrozemské plavbě mohou být zdaněny jen

Článek 10

Dividendy

[1] Dividendy vyplácené společností, která má sídlo v jednom smluvním státě, osobě mající bydliště či sídlo v druhém smluvním státě, mohou být zdaněny v tomto druhém státě.

[2] Tyto dividendy však mohou být zdaněny ve smluvním státě, v němž má sídlo společnost,

kteřá je vyplácí, a to podle zákonů tohoto státu. Daň takto stanovená však nesmí přesáhnout:

- a) 5 % hrubé částky dividend, jestliže příjemce je společností, která vlastní přímo **nejméně 25 %** jmění společnosti vyplácející dividendy;
- b) 15 % hrubé částky dividend ve všech ostatních případech.

[3] Pokud sazba daně ze zisku společnosti je v některém smluvním státě nižší pro rozdělené zisky než pro nerozdělené zisky, a jestliže rozdíl činí 20 % nebo více, může daň, která se vybírá v tomto státě z dividend, činit odchýlně od ustanovení odstavce 2 25 % hrubé částky dividend s připočtením doplňkové dávky, jestliže dividendy pocházejí od společnosti, která má v tomto smluvním státě sídlo, a jsou pobírány společností, která má sídlo v druhém smluvním státě, a jestliže této společnosti samotné nebo společně s jinými osobami, jimiž je ovládána, nebo které jsou s ní společně ovládány, patří přímo nebo nepřímo **nejméně 25 %** podílů spojených s hlasovacím právem společnosti mající sídlo v prvně zmíněném státě.

[4] Výraz „dividendy“ použitý v tomto článku

[2] Výraz „úroky“ použitý v tomto článku označuje příjem z veřejných půjček, z dlužných úpisů, i když jsou zajištěny zástavním právem na nemovitosti nebo poskytují právo na účast na zisku, a z pohledávek jakékoli povahy, jakož i všechny jiné příjmy, které jsou podle daňových předpisů státu, ve kterém je jejich zdroj, postaveny na roveň příjmu z půjček.

[3] Ustanovení odstavce 1 se nepoužije, jestliže příjemce úroků, který má bydliště či sídlo v jednom smluvním státě, má v druhém smluvním státě, ve kterém mají úroky zdroj, stálou provozovnu a jestliže pohledávky, ze kterých jsou úroky placeny, skutečně patří k této stálé provozovně. V takovém případě se použijí ustanovení článku 7.

[4] Jestliže částka placených úroků, posuzována se zřetelem k pohledávce, ze které jsou placeny, přesahuje v důsledku zvláštních vztahů existujících mezi dlužníkem a věřitelem nebo mezi oběma a třetí osobou částku, kterou by byl smluvil dlužník s věřitelem, kdyby nebylo takových vztahů, použijí se ustanovení tohoto článku jen na tuto naposledy zmíněnou částku. Částka

Zdroj: (Smlouva zamezující dvojí zdanění, 1984)

Obr. 14 Výplata dividend mezi Německem a ČR – smlouva o zamezení dvojího zdanění

Smlouvy o zamezení dvojího zdanění jsou vloženy a okomentovány z důvodu, že by mohla nastat situace, kdy se neuskuteční varianta 2 se založením české holdingové společnosti, tedy bude použita varianta 1, spojení mezi fyzickou osobou a jednotlivými pobočkami v zahraničí. V této situaci by se použily tyto smlouvy.

Ve variantě 2 bude použita výjimka mezi mateřskou a dceřinou společností (parent-subsidiary directive).

Platba DPH

Pokud podnik bude dosahovat takto vysokých obrátů, bude zde nutnost podat přihlášku k placení DPH. Základní sazba ve Francii činí 20 %. Je zde několik dalších snížených sazeb, ale ty se této situace týkat nebudou.

Postup pro přihlášení k placení DPH ve Francii je následovný:

- Do 15 dnů po zahájení činnosti nebo podnikání je nutné, aby se podnik nahlásil u úřadu CFE. Ten se stará o všechny zápisy všech podniků na území Francie.
- Pro tento podnik se bude nutné registrovat pro obchodní společnosti, ne fyzické osoby. Tato deklarace nám říká, v jakém se budeme nacházet platebním režimu DPH.
- Jakmile obdrží naše přiznání úřad CFE, pošle údaje o společnosti všem dalším orgánům a zajistí tím to, že bude společnost zapsána do národního adresáře všech podniků a institucí ve Francii. Dále obdržíme Identifikační číslo, které je tvořeno 14 čísly nazývajícím se SIRET. S číslem SIRET se následně komunikuje se všemi úřady ve Francii. Potom bude vydáno registrační číslo pro platbu DPH pro konkrétní obchodní aktivitu v rámci EU.
- K registraci je nutné dále vyplnit žádost o registraci. K tomu jsou potřebné tyto dokumenty – výpis z obchodního rejstříku, originál potvrzení o plátcovství DPH v České republice, kopie stanov nebo společenské smlouvy s překladem do francouzštiny, kopie faktur, smluv a podobně týkajících se obchodních vztahů s klienty ve Francii a bankovní údaje.
- Pro Sconosciuto's garage bude vhodný režim RN, jelikož by se podnik měl pohybovat s obratem nad 234 000 EUR. Jedná se o normální režim, kde se klasicky jako v České republice vyplňuje každý měsíc hotový formulář s názvem CA3.
- Ve všech případech forem lze platit dvěma způsoby. Jednak na přepážce u příslušného daňového úřadu, nebo elektronicky. Pokud má podnik obrát

vyšší než 230 000 EUR je nutné podávat formulář elektronicky. Proto pro tento podnik bude nutné podávat a platit elektronicky DPH.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán, který bude sloužit k vytvoření podniku, který povede k zamýšlenému zisku. Dalším cílem bylo vytvořit plán, který bude obstojný i v jiných zemích, kde je plán vytvořit obdobné entity.

Dle výsledků ukazatelů rentability a finanční analýzy, kde byl předpovězen výkaz zisku a ztrát, byl tento plán úspěšný. Z výsledků finanční analýzy je patrné, že podnik bude mít velkou sumu peněz na b. účtu, odkud se tyto peníze budou vyplácet formou dividend do české společnosti, která je následně bude reinvestovat do vytvoření dalších entit v Itálii, Německu, České republice a na Slovensku.

Po analýze jednotlivých zemí, a vytvoření vhodné struktury jednotlivých entit bylo dojito k závěru, že nejideálnějším řešením bude vytvoření holdingové společnosti v České republice, odkud bude řízena celá struktura všech podniků. Zde by měla probíhat finanční část s plánováním, vytváření marketingu a reklamy, řízení všech objednávek a obecně vedení celé struktury. Česká společnost tedy nebude jen obchodní korporace, kterou by protékaly vyplacené dividendy, ale opravdu se bude jednat o společnost, která bude poskytovat manažerské služby svým dceřiným společnostem za cenu půjčky.

Pro další země bude nutné, před otevřením poboček, vytvořit samostatný podnikatelský plán pro každou zemi, který přesně vypočte dle místních zákonů jednotlivé daně, které nám určí přesnější náklady na zaměstnance a kolik by měla být daň z příjmu právnických osob, daň z přidané hodnoty a podobně. To se totiž v každé zemi liší.

Aktuálně je zde stále hrozba krize díky válce na Ukrajině, kdy je stále možné vypuknutí vysoké inflace, nedostatku zboží na trhu, extrémně vysoké ceny benzínu, a to vše by mohlo způsobit bankrot celé struktury podniků. Proto kdyby nastala tato situace, bude nezbytně nutné zvážit přestup z odvětví závodních automobilů do klasických. Ty budou potřeba běžným občanům i v krizi, a proto bude potřeba tyto vozy servisovat. Podniky by tedy nemusely zkrachovat i v této situaci, pokud se včas dokáží přeměnit na klasické autoservisy.

Seznam literatury

Analýza rizik. Vlastní cesta. [online]. © 2015 [cit. 31.12.2022]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>

BEDNÁŘOVÁ, D., ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, D.: Malé a střední podnikání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8.

BLACKWELL, Edward. How to prepare a business plan. 5th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 978-07-494-4981-0.

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.

GÁLA, Libor, BUCHALCEVOVÁ, Alena a JANDOŠ, Jaroslav. Podniková architektura. Řepín: Tomáš Bruckner, 2012. ISBN 978-80-904-6616-6.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. 5th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, c2002. ISBN 0072314060.

HYRŠLOVÁ, Jaroslava a KLEČKA, Jiří. Ekonomika podniku. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. ISBN 978-80-8673-054-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 8024742098.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA. přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 8024741504.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. 13th ed. Upper Saddle River, N. J.: 2010. ISBN 0-13-607941-5.

KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. V Praze: Oeconomica, 2003. ISBN isbn80-245-0504-5.

LASÁK, Jan. *Zákon o obchodních korporacích, obchodní zákoník: srovnávací texty*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-346-1.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

ManagementMania. *Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets)*. [on-line]. © 2011-2023 ManagementMania.com [2022-12-30].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>.

ManagementMania. *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)*. [on-line]. © 2011-2023 ManagementMania.com [2022-12-30]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>.

ManagementMania. *Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)*. [on-line]. © 2011-2023 ManagementMania.com [2022-12-30]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>.

ManagementMania. *Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)*. [on-line]. © 2011-2023 ManagementMania.com [2022-12-30]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.

ManagementMania. *SWOT analýza*. [on-line]. © 2011-2023 ManagementMania.com [2022-12-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

PROKOP, Michal. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: CzechInvest, 2005. Informace pro podnikatele. ISBN 80-260-2064-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.

SAMUELSON, Paul A. a NORDHAUS, William D. *Economics*. New Delhi: Tata McGraw Hill, 2010. ISBN 978-00-707-0071-0.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Smlouva o zamezení dvojího zdanění. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. EU: 1984 - 2022 [cit. 2022-12-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/dvoji-zdaneni/prehled-platnych-smluv>

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

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

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

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

ŠIMAN, Josef a PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠVESTKA, Jiří; DVOŘÁK, Jan. *Občanský zákoník - Komentář - Svazek II*. první. vyd. [s.l.]: Wolters Kluwer, 2014. [ISBN](#) 978-80-7478-369-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-1069-2.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Půjčka podniku od Komerční banky	13
Obr. 2 PEST analýza.....	19
Obr. 3 Marketingový mix 4P	23
Obr. 4 Bod zvratu	39
Obr. 5 Bod zvratu pro první rok podnikání.....	40
Obr. 6 Bod zvratu pro druhý rok podnikání.....	41
Obr. 7 Bod zvratu pro třetí rok podnikání	42
Obr. 8 Struktura všech podniků – varianta 1	54
Obr. 9 Struktura podniků – varianta 2.....	54
Obr. 10 Struktura všech podniků – varianta 2	55
Obr. 11 Výplata dividend mezi Francií a ČR	56
Obr. 12 Výplata dividend mezi Itálií a ČR.....	58
Obr. 13 Výplata dividend mezi Slovenskem a ČR.....	59
Obr. 14 Výplata dividend mezi Německem a ČR	60

Seznam tabulek

Tab. 1 SWOT analýza – Teorie	21
Tab. 2 SWOT analýza – Praxe.....	21
Tab. 3 Počáteční rozvaha	29
Tab. 4 Počáteční náklady	30
Tab. 5 Plán tržeb z činnosti týkající se automobilů (bez restaurace).....	31
Tab. 6 Plán tržeb z činnosti týkající se restaurace	32
Tab. 7 Náklady první rok	33
Tab. 8 Náklady druhý rok	34

Tab. 9 Náklady třetí rok	34
Tab. 10 Náklady na zaměstnance v prvním roce	35
Tab. 11 Výsledovka na konci prvního roku podnikání	36
Tab. 12 Výsledovka na konci druhého roku podnikání	37
Tab. 13 Výsledovka na konci třetí roku podnikání	37
Tab. 14 Konečná rozvaha ke konci prvního roku	42
Tab. 15 Konečná rozvaha ke konci druhého roku	43
Tab. 16 Konečná rozvaha ke konci třetího roku	43

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc Viktor Jušík		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Finance v mezinárodním podnikání		
NÁZEV PRÁCE	Business plan pro založení podniku		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA		
KATEDRA	KFU - Katedra financí a účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2022/2023
POČET STRAN	71		
POČET OBRÁZKŮ	14		
POČET TABULEK	16		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce představuje návod, jak udělat podnikatelský plán pro založení podniku. Práce je členěna podle kapitol, které se využívají v klasické struktuře podnikatelského plánu. Je zde navíc kapitola speciálního zdanění dividend ze zahraničí, jelikož se jedná o podnikání v zahraničí s vyplácením dividend zpět do České republiky.</p> <p>Cílem této práce je předvést plán, který bude fungovat v realitě.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Business plan, finanční analýza, marketing, dvojí zdanění, mezinárodní podnikání		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc Viktor Jušík		
FIELD	Specialization Corporate Finance in International Business		
THESIS TITLE	Business plan for starting a business		
SUPERVISOR	doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA		
DEPARTMENT	KFU - Department of Finance and Accounting	YEAR	2022/2023
NUMBER OF PAGES			
	71		
NUMBER OF PICTURES			
	14		
NUMBER OF TABLES			
	16		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY	<p>The thesis presents a guide on how to make a business plan for setting up a business. The thesis is structured according to the chapters used in the classic business plan structure. In addition, there is a chapter on special taxation of dividends from abroad, since it is a business abroad with dividends paid back to the Czech Republic.</p> <p>The aim of this work is to present a plan that will work in reality.</p>		
KEY WORDS	Business plan, financial analysis, marketing, double taxation, international business		