

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Bakalářská práce

Podnikatelský záměr a jeho financování

Vypracoval: David Reitingер
Vedoucí práce: doc. Ing. Martina Novotná Ph.D.

České Budějovice 2022

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

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

V Českých Budějovicích 12.4.2022

.....

David Reitinger

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval doc. Ing. Martině Novotné Ph. D., která mi byla velkou oporou a bez její pomoci by tato práce nemohla vzniknout. Jsem velmi vděčný za čas, který mi věnovala. Velkou oporou mi byli také Jan Bürger Dis. a Lucie Zborníková, kteří byli ochotní mi věnovat svůj čas a trpělivost.

Obsah

1	Vymezení základních pojmů z oblasti podnikání	7
1.1	Podnikatel	7
1.2	Podnikání	7
1.2.1	Fyzická osoba	8
1.2.2	Právnícká osoba	9
1.3	Finančně-ekonomické hodnocení.....	9
1.4	Riziko	10
2	Podnikatelský plán a jeho součásti	11
2.1	Části podnikatelského plánu.....	12
2.1.1	Titulní list	14
2.1.2	Obsah.....	14
2.1.3	Úvod, účel a pozice dokumentu	14
2.1.4	Shrnutí	14
2.1.5	Popis podnikatelské příležitosti.....	15
2.1.6	Cíle firmy a vlastníků.....	15
2.1.7	Potenciální trhy	15
2.1.8	Analýza konkurence.....	16
2.1.9	Marketingová a obchodní strategie	16
2.1.10	Realizační projektový plán.....	17
2.1.11	Finanční plán.....	17
2.1.12	Předpoklady úspěchu projektu, rizika projektu	21
2.1.13	Přílohy.....	23
3	Možnosti financování.....	24
3.1	Kapitálová struktura podniku	24
3.1.1	Vlastní kapitál	26

3.1.2	Cizí kapitál.....	27
3.1.3	Finanční páka a daňový štít	28
3.1.4	Poměr dlouhodobého a krátkodobého kapitálu.....	29
3.1.5	Další pravidla pro stanovení kapitálové struktury.....	29
3.2	Druhy financování.....	30
3.2.1	Financování pro začínající podnikatele	33
4	Cíl a metodika.....	39
5	Podnikatelský plán	44
5.1	Shrnutí podnikatelského plánu.....	44
5.2	Popis podniku.....	45
5.3	Analýza trhu	46
5.3.1	Ekonomické prostředí.....	46
5.3.2	Konkurence.....	46
5.3.3	SWOT analýza	47
5.4	Cíle podnikatelského plánu.....	48
5.5	Cenotvorba	48
5.6	Marketingová komunikace	49
5.6.1	Unique selling proposition	50
5.7	Strategie a implementace.....	50
5.8	Finanční plán	51
5.8.1	Nákladová kalkulace	51
5.8.2	Výkaz zisku a ztráty.....	54
5.8.3	Rozvaha.....	55
5.8.4	Další ukazatele.....	56
6	Financování	58
6.1	Přehled základních údajů.....	58

6.2	Vybrané možnosti financování	59
6.2.1	Dlouhodobé půjčky.....	59
6.2.2	Krátkodobé půjčky.....	61
6.3	Kombinace možností financování.....	64
6.3.1	První kombinace financování s ohledem na úrokovou sazbu	65
6.3.2	Druhá kombinace financování s ohledem na dobu splácení.....	66
6.3.3	Třetí kombinace financování s ohledem na poskytovatele půjčky ...	67
6.4	Finančně-ekonomické hodnocení možností financování	69
7	Závěr.....	73
I.	Summary and keywords.....	74
II.	Zdroje	75
III.	Zdroje web	77
IV.	Seznam obrázků a tabulek	78
V.	Přílohy	80

1 Vymezení základních pojmů z oblasti podnikání

1.1 Podnikatel

Podle Vebera a Srpové (2012) je podnikatelem člověk, který realizuje nějaký projekt a nese odpovědnost a následky za jeho úspěch i neúspěch. Proto jsou pro podnikatele důležité určité vlastnosti, jako je například aktivita, nápaditost, iniciativa a v poslední době se k těmto vlastnostem přidává i rys inovátora.

Zákon definuje podnikatele takto:

„Ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (§ 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový))

1.2 Podnikání

Podnikání je účelová a zisková činnost, vykonávaná podnikatelem. Existuje několik definic z různého úhlu pohledu, co přesně podnikání je. Z ekonomického pohledu ho Veber a Srpová definují takto:

„Podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.“ (Veber & Srpová, 2012)

Jinými slovy, jde o proces zhodnocování kapitálu. Definice z pohledu práva rozšiřuje tuto definici ještě o odpovědnost připadající podnikateli. Zákon o živnostenském podnikání říká:

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (§ 2 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon)

Podnikání lze dělit na několik právních forem. Nejzákladnější dělení je však na fyzickou osobu a na právnickou osobu, ty se pak dále dělí na nižší subjekty.

1.2.1 Fyzická osoba

Fyzická osoba je živnostník, který podniká na základě živnostenského listu, výpisu ze živnostenského rejstříku nebo na základě koncesní listiny. Existují výjimky ze zákona, kdy nelze podnikat na základě živnostenského listu. Tyto podmínky specifikuje § 3 zákona č. 455/1991 Sb. živnostenského zákona.

Živnost lze zahájit na základě podání jednotného registračního formuláře a zaplacení poplatku. U ohlašovacích živností je možné začít podnikat ihned po podání žádosti, pokud jsou splněny tyto podmínky: plnoletost, svéprávnost a čistý trestní rejstřík v oblasti podnikání, ve které je podávána žádost. U koncesovaných živností je nutné čekat na koncesní listinu a až poté je možné začít podnikat. (*Podnikatel.cz, 2013*)

Živnosti dělíme na živnosti **koncesované** a živnosti **ohlašovací**, ty se dále dělí na:

- řemeslné – klasická řemesla, jako je hodinář či pekař, v příloze 1 živnostenského zákona,
- vázané – je nutné prokázat odbornou způsobilost, například zpracování tabáku, v příloze 2 živnostenského zákona,
- volné – Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, například chov a výcvik zvířat, v příloze 4 živnostenského zákona.

(přílohy Zákona č. 455/1991 Sb.)

Pro získání koncese je nutné prokázat určitou odbornou způsobilost, kterou specifikuje příloha 3 živnostenského zákona. Zde najdeme také o jaké činnosti se jedná, jsou to zejména ty, u kterých hrozí riziko ohrožení života, zdraví, majetku a zákonem chráněných veřejných zájmů. (*Podnikatel.cz, 2013*)

1.2.2 Právnícká osoba

Právnícká osoba je organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. (*§ 20 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový)*)

Právnícké osoby dělíme na různé společnosti a družstvo:

- společnost s ručením omezeným (s.r.o.),
- akciová společnost (a.s.),
- veřejná obchodní společnost (v.o.s.),
- komanditní společnost (k.s.),
- družstvo.

1.3 Finančně-ekonomické hodnocení

Finančně-ekonomické hodnocení podniku slouží k rozhodování mezi druhy financování. Jedná se o reálný obraz firmy z pohledu financí, do kterého jsou promítnuty ukazatele o zdraví podniku, zkušenosti analytika, ale i daňové zákony, předpokládaný vývoj společnosti, vliv na image firmy a mnoho dalších faktorů z různých ekonomických oblastí.

Toto hodnocení je speciálně vytvořeno a upraveno k účelu hodnocení počátečního investování. Odráží se od reálných hodnot a z nich vypočtených ukazatelů. Jedná se o zhodnocení situace, pokud by podnik přijal danou možnost financování. Jak by se vyvíjel, jak by byl zatížen a jak by byly ovlivněny další ukazatele finančního zdraví.

Hodnocení čerpá z těchto podkladů:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz cash flow,
- odhad budoucího vývoje,
- podnikatelský plán.

Toto hodnocení je následně porovnáno s předpokládaným vývojem z počátku roku, kde byla zohledněna i všechna rizika. V závěrečném hodnocení by měla být zvážena tato

rizika a jak jim bylo předejito, popřípadě jak se s nimi firma vypořádala. (Knápková et al., 2017)

1.4 Riziko

Riziko je: „Nebezpečí, že se skutečné výsledky budou lišit od výsledků námi očekávaných, a to jak v negativním směru, tak v pozitivním směru.“

Je ovlivněno několika faktory. Z pohledu banky záleží na potenciálu podnikatelského plánu a na historii podniku. Pokud podnik nemá žádnou finanční historii, je pro banku velmi rizikový.

Analýza rizik zahrnuje:

- identifikaci ohroženého majetku – ať už hmotného či nehmotného,
- ocenění majetku – možný dopad při ztrátě, poškození či změně tohoto majetku,
- identifikování hrozeb či slabin – identifikace akcí, které mohou ovlivnit majetek,
- stanovení závažnosti rizika – určení, jestli je nákladnější ochránit majetek před rizikem či podstoupit riziko jeho zničení.

(Smejkal & Rais, 2010)

Například do výpočtů je zaneseno pomocí úrokových sazeb, které stanoví věřitel. Riziko je nutné zvažovat při tvorbě jakéhokoliv projektu. Podnikání není výjimkou. Zároveň musí být riziko zvažováno i tehdy, kdy je vybíráno mezi možnostmi, které zásadním způsobem ovlivňují firmu.

2 Podnikatelský plán a jeho součásti

Prvním krokem před zahájením podnikání je sestavení podnikatelského plánu. Podnikatelský plán specifikuje cíle, kterých chce podnik dosáhnout, kam míří, a snaží se o reálný obraz pozitivní budoucnosti. V případě, že se podnikatelský plán vytváří ještě před založením podniku, pomáhá plán dát vize, cíle a myšlenky do souvislostí, posoudit jejich reálnost a určit, zda má podnikatelský nápad budoucnost a je proveditelný. Proto by měl každý plán obsahovat základní body, které se však liší podle toho, pro koho je plán určen. Základní části podnikatelského plánu jsou:

1. titulní list,
2. obsah,
3. úvod, účel a pozice dokumentu,
4. shrnutí,
5. popis podnikatelské příležitosti,
6. cíle firmy a vlastníků,
7. potenciální trhy,
8. analýza konkurence,
9. marketingová a obchodní strategie,
10. realizační projektový plán,
11. finanční plán,
12. předpoklady úspěchu projektu, rizika projektu,
13. přílohy,

Důvodů, proč sepsat podnikatelský plán, je hned několik. Nejčastěji se předkládá investořům. Při zakládání podniku je podnikatelský plán jediná věc, co můžeme věřitelům nabídnout. Plán pomáhá zamyslet se nad podnikáním v širších souvislostech a zjistit, jestli bude vůbec podnikání přínosné a zdali se vyplatí. Také pomáhá zaměstnancům pochopit, kam míří podnik, jaká je myšlenka podniku a kde se má za několik let nacházet. (Srpová, 2011)

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí

podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Orlík, 2011)

Rozlišujeme několik druhů plánů podle hloubky zpracování. **Elevator pitch**, neboli výtahový prodej, je druh plánu, který je schopný začínající podnikatel investorovi vysvětlit v několika minutách, když ho zastihne například ve výtahu. **Executive summary**, v překladu výkonný souhrn, je plán, který je maximálně na dvě strany A4. Čtenář se tak může rychle seznámit s obsahem, aniž by musel číst celý dokument. **Zkrácený podnikatelský plán** je obsáhlejší než předchozí, obsahuje všechny kapitoly/body jako plný podnikatelský plán, avšak není tak podrobný. Slouží k ochraně podnikatelského tajemství, know-how, USP a dalších. **Plný podnikatelský plán** se věnuje podrobně všem bodům, délka 15-20 stran. (Prokop, 2005)

U podnikatelského plánu víme jistě jen to, že skutečnost bude jiná, než jakou jsme si ji navrhli. Naším cílem je však to, aby se skutečnost co nejvíce blížila plánu. Největší odchylky jsou u plánu při počátku podnikání. Odchýlení se od plánu není však nic špatného, jelikož se firma přizpůsobuje aktuální situaci na trhu. Korekce pak provádí výroční zpráva na konci roku.

2.1 Části podnikatelského plánu

Jak již bylo řečeno výše, každý podnikatelský plán má jiné body a v každém podnikatelském plánu jsou tyto body pojaty odlišně. Primárně záleží na tom, pro koho je plán určen, o čem pojednává a v jaké fázi života podniku se nachází. Různí autoři doporučují různou stavbu a různé body plánu.

Struktura dle Srpová J., Svobodová I., Skopal P., Orlík T., 2011

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| 1. Titulní list. | 6. Cíle. |
| 2. Obsah. | 7. Potenciální trhy. |
| 3. Úvod a účel dokumentu. | 8. Analýza konkurence. |
| 4. Shrnutí. | 9. Strategie. |
| 5. Podnikatelská příležitost. | 10. Realizační plán. |

11. Finanční plán.

13. Přílohy.

12. Předpoklady úspěchu a rizika projektu.

Struktura dle Hisrich R. D., Peters M. P., 1996

1. Titulní strana.

6. Marketing.

2. Exekutivní souhrn.

7. Organizační plán.

3. Analýza odvětví.

8. Rizika a jejich hodnocení.

4. Popis podniku.

9. Finanční plán.

5. Plán výroby.

10. Přílohy.

Všeobecná struktura dle Škodová Parmová D., Bednářová D., 2010

1. Přehled záměrů.

7. Navrhovaná organizace.

2. Cílů.

8. Kvantitativní dokumentace.

3. Technologického vývoje v oblasti.

9. Životní prostředí.

4. Technický popis služby.

10. Závěr.

5. Strategie trhu.

11. Přílohy.

6. Prodejní taktika.

Struktura dle Koráb V., Režňáková M., Peterka J., 2007

1. Titulní strana.

6. Operační plán.

2. Exekutivní souhrn.

7. Personální plán.

3. Popis podniku.

8. Finanční plán.

4. Trh.

9. Rizika a jejich hodnocení.

5. Marketingový plán.

10. Přílohy.

2.1.1 Titulní list

Jako první čtenář uvidí titulní list, ten by měl na první pohled zaujmout a měl by obsahovat informace o typu dokumentu, o jakou firmu se jedná, název podniku, logo, sídlo, kdo plán sepsal, klíčové osoby a kontaktní údaje, předmět a forma podnikání, datum založení společnosti, datum sepsání podnikatelského záměru. Titulní strana rozhoduje, jestli bude čtenář pokračovat ve čtení či nikoli. Na titulní stranu se doporučuje uvést text: „Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné i elektronické podobě bez písemného souhlasu autora“ (Srpová, 2020)

2.1.2 Obsah

Kvůli přehlednosti a orientaci v dokumentu je nutné uvést obsah, ten usnadňuje hledání konkrétní informace v dokumentu. (Srpová, 2020)

2.1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Další část „Úvod, účel a pozice dokumentu“ stanovuje, pro koho je dokument určen, jaký je jeho cíl, o jakou verzi se jedná a další doplňující informace. (Svobodová & Andera, 2017)

2.1.4 Shrnutí

Velmi důležitou úlohu má shrnutí, má pozici na začátku dokumentu, ale píše se až jako poslední. Mělo by čtenáře nadchnout a představit mu, o čem je podnikatelský plán. Jedná se o představení celé myšlenky, která je dále rozepsána v dokumentu. Jeho délka závisí na hloubce dokumentu, na jeho náročnosti, komu je určen, finanční náročnosti a dalších faktorech. Jeho délka bývá 0,5 až 2 strany.

Shrnutí by mělo obsahovat: jméno a místo podnikání, o jaký produkt či službu se jedná, potřeba produktu/služby na trhu, konkurenční výhoda, klíčové osobnosti, úspěchy, důvody, proč bude tento záměr úspěšný. Dále by shrnutí mělo obsahovat finanční informace: ziskovost, kdy bude projekt ziskový, plánované investice, celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů a další. (Svobodová & Andera, 2017)

2.1.5 Popis podnikatelské příležitosti

V popisu podnikatelské příležitosti se objevuje definice dané příležitosti, co na trhu chybí a po čem je neuspokojená poptávka. Mimo jiné se zde může objevit, co je cílem podnikatelského plánu, představení firmy a, pokud již firma existuje, její historie, název, IČ, sídlo, právní forma, předmět podnikání know-how a další.

Co vidí podnikatel jako podnikatelskou příležitost a proč nikdo před ním toto ještě neudělal. Proč on a proč právě nyní dokáže být úspěšný. Úkolem je přesvědčit čtenáře, že on dokáže realizovat tento plán. Definice problému, který řeší daný produkt/služba, kdo bude využívat tento produkt a proč. Jak nyní potenciální zákazníci řeší tento problém a jestli se jim vyplatí využívat tento produkt/službu. Neměl by chybět ani popis produktu/služby, jeho vzhled, vlastnosti, funkce, substituty a komplementy, konkurenční výhoda, užitek z našeho produktu/služby pro zákazníka vs užitek u konkurence. (The Staff of Entrepreneur Media, 2015)

2.1.6 Cíle firmy a vlastníků

V kapitole „Cíle firmy a vlastníků“ je popsáno, kdo bude řídit firmu, jakým způsobem a jaké má cíle a výsledky. Investoři prověřují management a zaměstnance firmy, protože tito lidé se budou starat o jejich investice.

Je zde uveden popis cílů firmy a jaká je představa o firmě za několik let. Na základě toho jsou stanoveny cíle za pomoci metody SMART. Cíle a metody jsou zde rozepsány podrobněji a vysvětleny, proč jsou právě takové. Kde firma bude za několik let. (Svobodová & Andera, 2017)

2.1.7 Potenciální trhy

Podnikatelský záměr bude úspěšný pouze pokud najde své uplatnění na trhu. Proto je důležitá analýza trhu, definování cílového trhu s největší poptávkou po produktu či službě, odhad velikosti trhu, zjištění bariér vstupu na trh, sezónní výkyvy na trhu, geografická lokace trhu a spousty dalších ukazatelů, které ovlivní podnikání.

Je nutné také zvážit ostatní subjekty na trhu, jako jsou dodavatelé, zákazníci, ale i konkurence. Výběr vhodného dodavatele je důležitý pro bezchybné fungování firmy.

U dodavatelů porovnáváme cenu, spolehlivost, flexibilitu, rychlost, reklamace, ale i dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Zákazníci jsou nejdůležitější segment, který nesmíme opomenout definovat. Cílem je definovat cílové skupiny zákazníků, které by eventuelně mohli mít zájem o produkt či službu, kteří u nás budou nakupovat a z jakého důvodu. Bude se jednat o zákazníky, kteří mají z produktu užitek, mají k němu snadný přístup, a hlavně jsou ochotni za něj zaplatit. Každá skupina si naši firmu vybere z jiného důvodu a my se musíme rozhodnout, kolik skupin zvládneme uspokojit a jak bude mít firma pestrou škálu nabídky. Při definování těchto parametrů musí být brán zřetel i na konkurenci. (Svobodová & Andera, 2017)

2.1.8 Analýza konkurence

Vycházíme z toho, že vždy existuje nějaká konkurence. Konkurence nemusí být vždy očividná na první pohled, lidé však musí své potřeby a tužby uspokojovat nějakým způsobem. Pokud se tedy nejedná o revoluční technologii, výrobek má již konkurenci. Musíme tedy tuto konkurenci rozpoznat, definovat a zajistit si konkurenční výhodu. Při tomto procesu musíme však počítat i s potencionální konkurencí, tedy konkurencí, která ještě nevznikla.

S konkurencí je porovnáván plánovaný nebo již existující výrobek, a zjišťujeme, v čem je lepší a proč. Hlavními kategoriemi je samotný produkt, jeho cena, dostupnost, podíl na trhu, způsob propagace, nabídka, servis a další. (Srpová, 2020)

2.1.9 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová strategie řeší segmentaci trhu, komunikaci výrobku, targeting, různé marketingové mixy a další. Jedním z nástrojů je proces STP – tedy segmentace, targeting, positioning. Zaměřuje se na definici důležitých segmentů a následně vytvoření vhodného marketingového mixu (marketingový mix 4P) a strategie umístování tohoto produktu pro tyto segmenty.

V této kapitole se podnikatel soustředí na hlavní výhody výrobku, jeho cenu, distribuci, propagaci, jeho nevýhody oproti konkurenci, důležitá je také konkurenční výhoda produktu a její komunikace směrem k zákazníkovi. (Svobodová & Andera, 2017)

2.1.10 Realizační projektový plán

Realizační projektový plán se zabývá harmonogramem všech činností od doby prvního kroku až po první prodaný výrobek. Plán by měl obsahovat harmonogram všech činností včetně řešení dodavatelského řetězce. Projektový plán může začínat založením podniku a končit prvním prodaným výrobkem/službou. Plán pomáhá určit všechny potřebné činnosti a kdy je provádět. Určuje, jaké budou jednotlivé kroky a jejich pořadí, milníky, termíny a způsob provedení. Po vytvoření plánu je možné plán optimalizovat, určit si podstatné aktivity a tzv. kritickou cestu, tj. aktivity, které nemohou začít, dokud neskončí jiná. Nebo opačně, aktivity, které nemohou skončit, dokud nezačne jiná. (Srpová, 2020)

2.1.11 Finanční plán

Tato část práce se nazývá finanční plán a je velmi důležitá pro banku, investory, stanovení počátečního kapitálu nebo zhodnocení, zda se celý projekt vůbec vyplatí. V této části jsou všechny aktivity vyčísleny, jsou odhadnuty očekávané zisky a náklady a následně je vyhodnocen potenciál firmy.

Finanční plán převádí podnikatelský plán do číselné podoby. Jedná se o důkaz toho, že podnikatelský plán je proveditelný a je tedy možné ho realizovat. Výstupem finančního plánu by měl být plán nákladů, plán výnosů, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, výpočet bodu zvratu, finanční analýza, hodnocení efektivnosti investic, kalkulace a další.

V případě začínající firmy je nutné zvážit, že je potřeba financovat založení firmy, pořízení dlouhodobého majetku, pořízení oběžného majetku a zahájení podnikatelské činnosti. To znamená, že je nutné firmu financovat až do doby, než obdrží první tržby.

Finanční výkazy jsou nedílnou součástí finančního plánu, jelikož investoři a bankéři odhadují potenciál firmy právě na základě těchto dokumentů. Jedná se o plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovanou rozvahu.

Plán peněžních toků neboli cash flow určuje předpokládané příjmy a výdaje. Cash flow je počítáno na několik let dopředu tak, aby bylo možné určit, zda firma bude mít i v budoucnu dostatek prostředků na financování své činnosti.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty ukazuje výnosy, náklady a hospodářský výsledek. Je prováděn v jednotlivých letech. Tento výkaz dává informace o plánovaném

hospodářském výsledku v jednotlivých letech. Říká, zda bude firma schopna platit úroky, splácet úvěry či jestli bude vykazovat zisk nebo ztrátu. Vychází z kalkulace nákladů na kalkulační jednici.

Kalkulace nákladů je nástroj hodnotového řízení podniku. Slouží k ocenění výkonů, které firma provádí. Kalkulaci lze definovat jako propočet nákladů, marže, zisku, ceny či jiné hodnotové veličiny na výrobek, službu, činnost nebo jinak vyjádřenou jednotku výkonu firmy, tedy kalkulační jednici. Nevýhodou kalkulace nákladů je rozdělení nákladů na náklady přímé a nepřímé (režijní). Pokud není možné přiřadit veškeré náklady přímo k danému výrobku, je nutné tyto náklady rozvrhnout pomocí kalkulační metody. Kalkulační metoda je způsob přiřazení režijních nákladů ke kalkulační jednici. Existuje velké množství kalkulačních metod a pro firmu by měla být vybrána ta metoda, která vychází z charakteru firmy a způsobu využití této kalkulace.

Tyto metody přiřazují náklady ke kalkulační jednici. Přímé náklady lze rozvrhnout přímo na jednici, nepřímé se však musejí přepočítat. Přepočet by měl co nejreálněji odrážet podíl kalkulační jednice na nepřímých nákladech. Pokud tedy neexistuje přímý vztah mezi nákladem a výkonem, využívá se zprostředkující veličina, kterou nazýváme rozvrhová základna. Rozvrhová základna by měla co nejreálněji odrážet podíl nákladů na danou kalkulační jednici. Například náklady opotřebení stroje lze rozvrhnout na výrobek podle doby výroby. Pokud je však opotřebení rozdílné a doba výroby podobná, pak přichází v úvahu použít jako rozvrhovou základnu přímé náklady. (Popesko & Papadaki, 2016)

Plánovaná rozvaha zobrazuje, jak se bude pravděpodobně vyvíjet majetek firmy a zdroje financování tohoto majetku. Většinou se sestavuje k 31.12., ale je možné jí sestavit i po půlroce, aby byl vývoj firmy přehlednější. Existuje i počáteční rozvaha, která říká, jak vypadá struktura majetku a jeho krytí na začátku podnikání. Rozvaha tedy obsahuje informace o struktuře majetku, o způsobech financování tohoto majetku, nebo může informovat o zdrojích financování na začátku podnikatelské činnosti. (Hradecký et al., 2008)

Je důležité přesvědčit čtenáře (potencionálního investora), že je podnikatelský plán rentabilní a efektivní. To dokážeme pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Mezi ně patří:

Ukazatele rentability – ty vypovídají o schopnosti firmy zhodnocovat kapitál a vytvářet zisk. Rentabilita poměřuje zisk s další hodnotou. Udává, jak velkou návratnost mají prostředky vložené do firmy. Lze si ukazatele upravovat dle potřeby, varianty výpočtů jsou široké.

$$\text{rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} \quad (1)$$

ROA říká, jaká je efektivnost využití aktiv. Čím vyšší bude jeho hodnota, tím efektivnější bude celkové využití aktiv.

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

ROE vyjadřuje jaká je návratnost pro akcionáře. Čím větší ukazatel bude, tím větší bude efektivnost pro akcionáře.

$$\text{rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

ROS určuje, jaký je zisk na jednu korunu tržeb. Čím vyšší bude ukazatel, tím je firma silnější z hlediska dosahování zisku na 1 korunu tržeb. (Knápková et al., 2017)

Ukazatele likvidity – určují schopnost podniku splácet své závazky včas. Avšak i příliš vysoká likvidita není pro podnik dobrá. Vysoká likvidita znamená, že finanční prostředky jsou vázány v aktivech a nejsou efektivně zhodnocovány, tudíž snižují rentabilitu. Existují tři druhy výpočtu likvidity, kdy každý říká něco jiného.

První je okamžitá likvidita. Ta zvažuje jen nejlikvidnější prostředky ve firmě. Doporučená hodnota v Česku se pohybuje od 0,2 až po 1,1.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (4)$$

Pohotová likvidita bývá také známá jako acid test. Hodnota pro tento ukazatel se pohybuje od jedné výš. Znamená to, že podnik by měl být schopen uhradit krátkodobé dluhy z aktiv, aniž by musel prodat zásoby.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (5)$$

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát mohou být krátkodobé závazky zaplacený z oběžných aktiv. Ukazuje, jak by byl podnik schopen platit krátkodobé závazky, kdyby veškerá aktiva proměnil na hotovost. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepší je jeho platební schopnost. Bohužel tento ukazatel nebere v potaz strukturu aktiv a jejich likvidnost a zároveň nebere v úvahu dobu splácení krátkodobých závazků.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (6)$$

Ukazatele aktivity – informují o využití jednotlivých složek majetku. Nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých aktiv, nebo vyjadřují dobu jednoho obratu. Analýza těchto ukazatelů podává obraz o tom, jak je hospodařeno s aktivy a jaké má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu. (Růčková, 2019)

Ukazatele zadluženosti – ukazují informace o dlouhodobé stabilitě firmy. Základní jsou ukazatele zadluženosti a samostatnosti. Tyto ukazatele říkají, z jaké části je firma financována z vlastního kapitálu a z jaké cizím kapitálem. Součet těchto ukazatelů je 1, neboli 100 %.

$$\text{finanční samostatnost} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (7)$$

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{dluh}}{\text{aktiva}} \quad (8)$$

Další ukazatel zadluženosti je úrokové krytí I. a II. Tento ukazatel říká, jak velký podíl zisku připadá na splácení dluhů. Úrokové krytí I. může být dočasně pod 1. Sice to znamená, že ani celý zisk před úroky a zdaněním nestačí na splácení dluhů, ale v podniku

existují odpisy, které mohou být použity na splácení dluhů. Využívání odpisů na placení dluhů však není vhodné, jelikož odpisy jsou určeny na obnovu majetku a pokud v podniku budou využity jinak, nebudou později v podniku prostředky na obnovu tohoto majetku. Úrokové krytí II. však nesmí klesnout pod 1, jelikož odpisy jsou v cash flow již zahrnuty. (Popesko & Papadaki, 2016)

$$\text{úrokové krytí I.} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{placené úroky}} \quad (9)$$

$$\text{úrokové krytí II.} = \frac{\text{cashflow}}{\text{placené úroky}} \quad (10)$$

Výpočet bodu zvratu je doporučenou součástí finančního plánu. Podává obraz o tom, jak velká produkce musí být, aby nedošlo ke ztrátě. Jedná se o takové množství produkce, při kterém se náklady a tržby rovnají. Čím je bod zvratu vyšší, tím je pro firmu nebezpečnější, že při poklesu poptávky nebude schopna financovat svou činnost. (Srpová, 2020)

V bodě zvratu dochází k pokrytí všech nákladů, jak fixních, tak variabilních. Je to minimální objem produkce, při které firma nerealizuje ztrátu. Náklady a výnosy jsou při tomto množství produkce rovny. Na bod zvratu lze nahlížet i tak, že každý výkon má své variabilní náklady a marži. Bod zvratu říká, jaký objem výkonů musí firma mít, aby marže dokázala pokrýt fixní náklady podniku.

$$\text{Objem výkonů při bodu zvratu} = \frac{\text{fixní náklady podniku}}{\text{cena za jednotku výkonu} - \text{variabilní nák. (na 1 ks)}} \quad (11)$$

(Popesko & Papadaki, 2016)

Je možné vypracovat více variant finančního plánu. Existují varianty realistický finanční plán, pesimistický a optimistický finanční plán.

2.1.12 Předpoklady úspěchu projektu, rizika projektu

Každý projekt má svá rizika, potenciál, silné a slabé stránky. K jejich určení lze využít některé analýzy, které umožní nahlížet na problematiku z jiných úhlů pohledu a pomohou odhalit problémy, na které bychom nepomysleli. Nebo opačně, ukážou potenciál firmy, který by nás nenapadlo využít. Nejznámějšími analýzami jsou:

- SWOT matice pro vnitřní, vnější silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby,
- PESTLE analýza zvažuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí a aspekty ovlivňující podnik zvenčí,
- GAP analýza, která identifikuje nové trhy, kde by poptávka byla větší než nabídka,
- marketingový výzkum pro analýzu konkurence, tržní příležitosti, rizika, cílové skupiny, produkty, služby, ceny, distribuce nebo komunikace,
- Porterův model pěti sil pro analýzu konkurenčního prostředí.

Každý podnikatelský záměr vyžaduje jinou analýzu a jiné úhly pohledu a je jen na zakladatelích, kterou využijí. Nejzákladnější je však SWOT analýza, která by neměla být opomenuta u žádného projektu.

SWOT analýza je nejpoužívanější analýza prostředí. Skládá se z analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku (proto SWOT: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats). Silné a slabé stránky analyzují vnitřní prostředí firmy, a naopak příležitosti a hrozby analyzují vnější prostředí strategického záměru firmy. Tato metoda je velmi univerzální a lze ji použít při mnoha analýzách.

Externí analýza ve SWOT matici zvažuje příležitosti a hrozby, které působí na firmu i bez jejího přičinění. Tato část analýzy firmě říká, jaké možnosti na trhu může využít ve svůj prospěch a na jaké si naopak dát pozor. Vnitřní prostředí firmy je analyzováno v silných a slabých stránkách. Tato analýza firmě říká, jaké části má využít a na jaké se naopak zaměřit a zlepšit je. (Fotr et al., 2020)

Další velkou kategorií jsou rizika. Prvním krokem je identifikování jednotlivých rizik, dále pak měření velikosti rizika, kvantifikace dopadu rizik na podnik a nakonec ochrana proti riziku. V některých případech je levnější vypořádat se s následky rizika než s jejich předejitím. U začínajícího podniku je rizik více než u zaběhlého podniku, a proto je nutné počítat s rizikem a s ochranou proti němu.

Už první rozhodování o právní formě podnikání ovlivňuje riziko, zde je hlavním ukazatelem velikost ručení a kdo za podnik ručí. Před rizikem se lze bránit konkrétními způsoby – například nebezpečí vzplanutí od elektroinstalace → pravidelné kontroly a bezpečná vzdálenost od hořlavin. Nebo je možné riziko rozdělit na více subjektů (diverzifikace), například riziko krachu firmy → více věřitelů, kteří vloží menší kapitál. Možné je

přenesení rizik za úplaty, typické je pojištění. Firma, potažmo zakladatelé, by měli mít stanovené rizikové meze, kam až mohou zajít, aniž by došlo k vážnému ohrožení investorů, zakladatelů či samotné firmy. Pokud firma bude 4 roky prodělečná, ale z počátku se počítalo s prodělečným pouze prvním rokem a situace se nebude v nejbližší době měnit, pak by měl podnik ukončit svou činnost či se restrukturalizovat. Pro nepředvídatelné události by měla firma tvořit rezervy (ty ve firmě existují už jako odpisy, jsou však určeny na obnovu dlouhodobého majetku a v budoucnu by při jejich čerpání za jiným účelem mohlo vést až k situaci, že podnik nebude mít finance na nahrazení opotřebovaného majetku). (Srpová, 2020)

2.1.13 Přílohy

V příloze jsou uvedeny důležité dokumenty podporující myšlenky uvedené v podnikatelském plánu. Ať už se jedná o stanovení nákladů a výnosu nebo různých analýz trhu, všechny jsou postaveny na odhadech, zde jsou dokumenty, o které se analýzy a odhady opírají. Mohou zde být životopisy dokazující kompetenci zakladatelů, analýzy trhu, zprávy a články o trhu, podklady z finanční oblasti, technická dokumentace výrobků a další dokumenty doplňující podnikatelský plán. (Srpová, 2020)

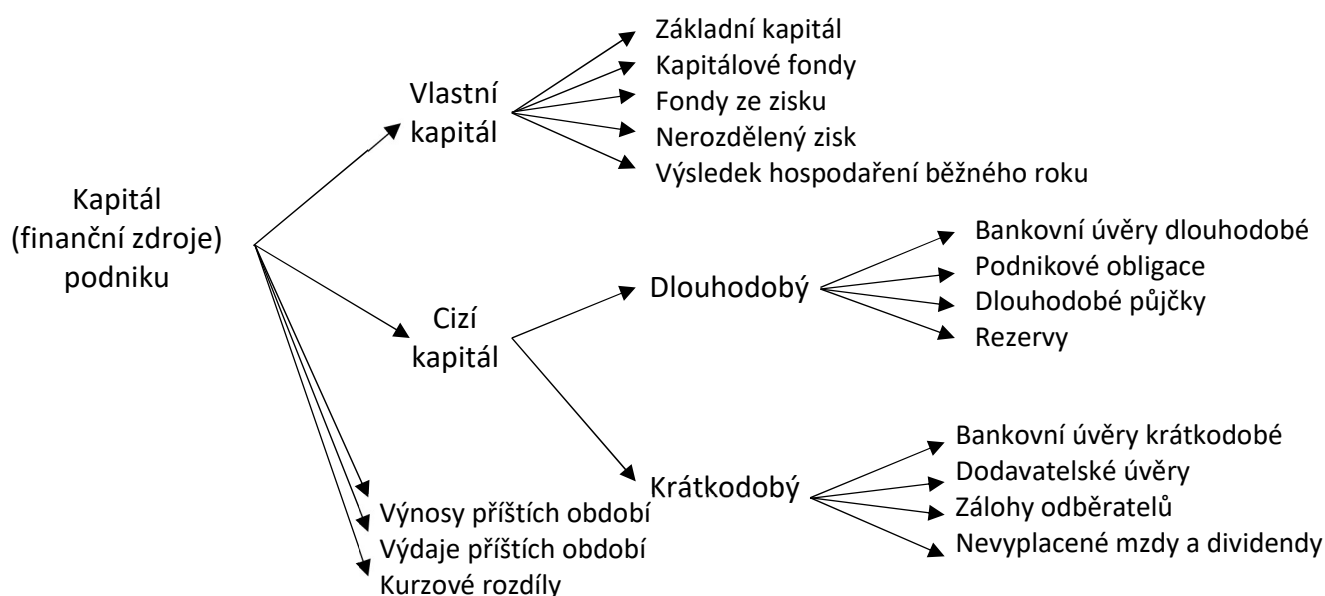
Velkým problémem při zakládání podniku je financování počátku firmy, tzv. zakladatelský rozpočet. Jedná se o rozpočet vyčleněný přímo pro založení podniku. Tyto peníze použije podnikatel na nákup základního vybavení podniku. Tento rozpočet však musí být financován z nějakého zdroje, nejčastěji se jedná o vlastní kapitál – vlastní zdroje, které jsou vloženy majitelem, anebo se jedná o cizí kapitál – nejčastěji půjčku.

Tyto problémy však nenastávají jen při zakládání nové firmy, ale i v průběhu jejího života, například při nových investicích, růstu firmy a dalších.

3 Možnosti financování

Kapitál jsou dříve vytvořené hodnoty, které se nespotřebují, ale jsou vynakládány za účelem dosažení dalšího zisku. Podnik tento kapitál čerpá z různých zdrojů a tím financuje svou činnost. Toto rozložení pramenů kapitálu nazýváme kapitálová struktura (Obrázek 1). Jelikož každý zdroj kapitálu má své výhody a nevýhody, je nutné zabývat se optimalizací kapitálové struktury a hledáním vhodného poměru těchto zdrojů financování podniku.

Obr. 1: Schéma kapitálové struktury podniku



(Zdroj: Synek & Kislingerová, 2015)

Zdroje financování lze dělit dle vlastnictví na financování vlastní či cizí. Nebo je lze dělit dle doby splatnosti, existují zdroje dlouhodobé (1 rok a více) a krátkodobé (méně než jeden rok). Viz Obrázek 1 schématu kapitálové struktury podniku. (Srpková, 2011)

3.1 Kapitálová struktura podniku

Za optimální kapitálovou strukturu je považováno takové složení kapitálu podniku (optimální zadluženost), při kterém je dosaženo minimálních celkových nákladů kapitálu. Takové složení kapitálu maximalizuje tržní hodnotu firmy. První návrh kapitálové struktury vzniká už v podnikatelském plánu v kapitole Zakladatelský rozpočet. (Synek, 2011)

Celková velikost podnikového kapitálu závisí na mnoha faktorech a okolnostech:

- Velikost podniku; obecně platí, že čím větší podnik, tím větší kapitál vyžaduje.
- Stupeň mechanizace, automatizace, robotizace. Čím větší použití techniky, tím větší je potřebný kapitál.
- Rychlost obratu. Čím větší je obrat, tím menší je potřebný kapitál.
- Organizace odbytu, struktura distribuce. Pokud si podnik sám zařizuje distribuci, potřebuje větší kapitál než při využívání obchodních podniků.

(Synek & Kislíngerová, 2015)

Při stanovování optimální struktury je nutné nejen dobře znát firmu, její cíle a plány do budoucna, ale také různé možnosti financování nabízené na trhu. V podstatě se rozhoduje mezi interními (nerozdělený zisk, fondy ze zisku) a externími (externí kapitál, cizí zdroje, ...) zdroji financování a je hledána jejich optimální kombinace. U externího kapitálu navíc lze volit mezi krátkodobým a dlouhodobým zdrojem financování. Rozhodování o složení kapitálové struktury podniku závisí na několika faktorech a pravidlech.

Podnik by měl mít právě tolik kapitálu, kolik potřebuje. Pokud je v podniku více kapitálu, než je potřeba, není plně využíván a pro podnik to není ekonomicky výhodné. Například, pokud by akciová společnost emitovala více akcií, než je společnost schopna efektivně využít a akcionáři nedostanou požadovanou míru dividend. V takové situaci se říká, že je podnik překapitalizován. Naopak, pokud má podnik málo kapitálu, není schopen normálního chodu. Toto může nastat u přílišné expanze, kdy se stane, že jsou dlouhodobá aktiva kryta krátkodobým cizím kapitálem (například zadlužení u dodavatelů). Podnik se tak dostává do platební neschopnosti. Říká se, že je podnik podkapitalizován. *(Synek & Kislíngerová, 2015)*

„...je nutno zmínit tzv. zlatá bilanční pravidla, která vedou k optimalizaci využívání investičního kapitálu. Podle prvního pravidla musí být dosaženo časového souladu mezi potřebou a užitím zdrojů financování. V praxi to znamená, že peníze nesmí ležet nevyužity, ale na druhé straně nesmí chybět v případě aktuální potřeby. Z toho vyplývá, že krátkodobé potřeby mají být financovány krátkodobými zdroji a dlouhodobé potřeby dlouhodobými. Pravidlo vyrovnání rizika se vztahuje na poměr vlastního a cizího kapitálu v kapitálové struktuře. Ten by měl být takový, aby bylo kdykoliv možno splnit závazky

z dluhu. Toto všechno lze zajistit za předpokladu, že tempo růstu tržeb je vyšší než tempo růstu kapitálových výdajů. V takovémto případě je možno mluvit o bezrizikovém financování podnikových potřeb.“ (european business school, 2017)

3.1.1 Vlastní kapitál

Vlastní kapitál je ta část kapitálu, která patří majitelům podniku. Tento kapitál si podnik buďto vytvořil sám (fondy ze zisku, nerozdělený hospodářský výsledek minulých let a hospodářský výsledek běžného účetního období), nebo jej do podniku vložili sami majitelé (základní kapitál, kapitálové fondy). Kapitál může být peněžitý či nepeněžitý a není stálou veličinou, jelikož se mění v závislosti na výsledku hospodaření. Vlastní kapitál je hlavním nositelem podnikatelského rizika, proto je jeho poměr na celkovém kapitálu ukazatelem finanční jistoty (finanční samostatnost). *(Synek & Kislingerová, 2015)*

Vlastní kapitál dělíme na:

- základní kapitál,
- kapitálové fondy,
- fondy ze zisku,
- nerozdělený výsledek hospodaření minulých let,
- výsledek hospodaření běžného účetního období.

Základní kapitál je část vlastního kapitálu, vytvořená vlastníky (společníky / podíl-níky) při zakládání podniku, během života podniku se už příliš nemění. Může být peněžitý i nepeněžitý. Některé právní formy podniku mají zákonem určenou částku základního kapitálu: v komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným (1 Kč), v akciové společnosti (2 000 000 Kč), zde vzniká také emitací akcií a v družstvu (není určena zákonem, ale upravují ji stanovy družstva).

Hlavní složku kapitálových fondů tvoří emisní ážio, vznikají tedy primárně u akciových společnostech. Emisní ážio je kladný rozdíl mezi dosaženou tržní cenou akcie a jejich

nominální cenou při jejich emisi. Do těchto fondů se řadí i dotace, oceňovací rozdíly, bezplatné převzetí majetku, atd... (Synek & Kislingerová, 2015)

3.1.2 Cizí kapitál

Další způsob financování je možnost půjčení si kapitálu. Jedná se tedy o dluh / závazek, který je nutné splatit. Tento kapitál nazýváme cizí. Lze ho ještě dělit dle doby, po jakou ho můžeme využívat, hranice je 1 rok. Pokud ho musíme splatit do jednoho roku, jedná se o krátkodobý cizí kapitál a pokud ho můžeme využívat déle než jeden rok, nazýváme ho dlouhodobým cizím kapitálem.

Použití cizího kapitálu;

- pokud podnikatel nemá vlastní prostředky dostatečné k založení podniku,
- pokud firmě schází potřebný kapitál k potřebným investicím (nákup strojů, surovin, ...).

Výhody cizího kapitálu:

- financování růstu podniku je výhodnější financovat z cizího kapitálu,
- použití cizího kapitálu neubírá podniku pravomoci řízení podniku. U přibírání společníků se většinou také rozdělují pravomoci řízení podniku,
- cizí kapitál je levnější a přináší efekt finanční páky a daňového štítu.

Nevýhody cizího kapitálu:

- zvyšování zadluženosti podniku a tím i jeho rizikovosti,
- při velkém zadlužení přináší náklady finanční tísně (investoři i banky podstupují větší riziko a tak zvyšují požadovanou výnosnost a úroky) a každý další dluh je dražší,
- podnik musí vycházet vstříc věřitelům, ti však další emise akcií nechtějí, jelikož přicházejí o pravomoci.

Cizí kapitál můžeme rozdělit na:

Cizí kapitál krátkodobý, to jsou závazky podniku splatné do jednoho roku. Jsou to například krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, zálohy přijaté od odběratelů (odběratelský úvěr), půjčky, dosud nevyplacené mzdy či platy, nezaplacené daně, atd...

Další je **cizí kapitál dlouhodobý**, jedná se o závazky splatné po jednom roku. Například dlouhodobé bankovní úvěry, dluhopisy, leasingové dluhy, kontokorentní úvěr, forfaiting a další.

Rezervy jsou určeny k financování nečekaných výdajů v budoucnu, například: kurzovní ztráta, opravy budov a majetku, nesplacení pohledávek, atd... (Synek & Kislingerová, 2015)

3.1.3 Finanční páka a daňový štít

Cizí kapitál však není zadarmo, platíme cenu za jeho využívání, které říkáme úroky a další poplatky za jeho získání. Málokterý podnik však nevyužívá cizí kapitál. Protože cizí kapitál je většinou levnější než kapitál vlastní, navíc jsou úroky z cizího kapitálu daňově uznatelné a tak snižují daňový základ. V důsledku toho zde nastávají dva efekty: placení úroků zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu, tomu říkáme finanční páka, a úroky snižují základ daně a zvyšují tak zisk, toto nazýváme daňový štít. Výnosnost vlastního kapitálu je zvedána cizím kapitálem, proto tento jev nazýváme finanční páka.

Působí zde také daňový štít, právě díky úrokům se snižuje daňový základ a daň je tak nižší. Tento jev má efekt pouze tehdy, dosahuje-li firma zisků. Pokud firma nemá zisky, neplatí daně a je tedy zbytečné snižovat daňový základ. (Synek & Kislingerová, 2015)

Vyšší zadluženost přináší při zisku vyšší daňový štít, ale také vyšší riziko. Pokud je podnik velmi zadlužen, je zde velké riziko, že při poklesu příjmů nebude schopen splácet své dluhy. Proto je vhodná určitá kombinace cizího a vlastního kapitálu. Jsou zde ale i další výhody, proč by podnik měl vlastnit cizí kapitál:

- Úroky z cizího kapitálu jsou nižší než požadovaný výnos u kapitálu vlastního. Víníkem je riziko. Vezmeme-li si půjčku od banky, banka na sebe nebere takové riziko jako společník a požaduje tak nižší úroky. Společník naopak nese vyšší riziko, požaduje tak vyšší úroky.
- Emisní náklady dluhu jsou obvykle nižší než emisní náklady vlastního kapitálu. Neplatí pro nerozdělený zisk.
- Substituce vlastního kapitálu dluhem má za následek zlevnění nákladů na celkový kapitál, ale jen do určité míry. Poté se projevují náklady zadluženosti.

Každá firma by tedy měla usilovat o optimální finanční strukturu, to znamená co nejvýhodnější poměr vlastního a cizího kapitálu. (Knápková et al., 2017)

3.1.4 Poměr dlouhodobého a krátkodobého kapitálu

Další způsob, jak nahlížet na kapitál, je z pohledu doby setrvání v podniku. Toto jsou základní pravidla skladby kapitálu v podniku, kdy je kapitál rozdělen na dlouhodobý a krátkodobý. Těmto pravidlům se říká tzv „Zlatá bilanční pravidla“.

- Dlouhodobý majetek se financuje z dlouhodobých zdrojů.
- Oběžný majetek se financuje z krátkodobých zdrojů.
- Část oběžných aktiv se financuje z dlouhodobých zdrojů. Pokud bychom měli platit krátkodobé závazky, nemohli bychom pracovat s oběžným majetkem. Pokud má v nejbližší době firma splatit půjčku, za kterou koupila materiál, musela by tento materiál nejdříve prodat, aniž by stihla z něj něco vyrobit. Oběžná aktiva financována dlouhodobými zdroji se nazývají čistý pracovní kapitál. Poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky (likvidita) by měl být 2.
- Úroky se odvíjí od rizika, které věřitel podstupuje, proto je krátkodobý kapitál levnější než dlouhodobý. S prodlužováním časového horizontu se pro investora zvyšuje riziko a on tak za odměnu požaduje větší úroky. (Kislingerová, 2007)

3.1.5 Další pravidla pro stanovení kapitálové struktury

Kapitálová struktura se pro každý podnik sestavuje specificky a neexistuje univerzální návod na její sestavení. Je nutné zohlednit mnoho faktorů, od finančního zdraví podniku, finanční politiky firmy, typu podniku až po odvětví nebo povahu produktu a jeho potenciálu na trhu. Podle finančního majetku, který převažuje v podniku, pak hovoříme o investičně intenzivních podnicích – převažuje dlouhodobý finanční majetek, a o provozně intenzivních podnicích – převažuje oběžný majetek.

Další pravidla pro stanovení kapitálové struktury jsou:

- Schopnost splácet – Aby byla firma solventní, musí mít část svých prostředků v penězích či v jiné vysoce likvidní formě. Jak velkou část ukáží ukazatele, jako je pro krátkodobé závazky likvidita: okamžitá, pohotová či běžná, dalším

ukazatelem je čistý pracovní kapitál. Pro dlouhodobé závazky jsou to ukazatele jako je úrokové krytí I. a II. a další ukazatele. Mimo ukazatelů pomáhá také finanční plán a platební kalendář.

- Obvyklá zadluženost v odvětví – Nemá ani tak význam z hlediska financí jako spíš z hlediska důvěryhodnosti. Finanční zdraví firmy může být i při nadprůměrném zadlužení oproti odvětví skvělé, to ale však věřitelé, zákazníci, dodavatelé a další subjekty vidět nemusí a vyhodnotí firmu jako rizikovou.
- Velikost provozního zisku – Jak bylo již zmíněno výše, daňový štít funguje pouze v případě, že firma platí daně. Nemá-li zisk, neplatí ani daně a daňový štít nemá před čím bránit.
- Velikost provozního rizika – Pokud je riziko velké, firma se snaží vyhnout se dalšímu zadlužování. Velmi také záleží na volatilitě odvětví, pokud odvětví velmi kolísá, je riziko velké a firma by se neměla tolik zadlužovat. Pokud odvětví kolísá naopak málo, je možné zadlužit se více.
- Struktura oběžného majetku – Pokud je oběžný majetek velmi likvidní, bude ho možné ho v případě platební neschopnosti prodat a uspokojit tak věřitele. Záleží však také na druhu majetku, pokud majetek zastarává, nemůžeme počítat s prodejem za plnou cenu. (Kislingerová, 2007)

3.2 Druhy financování

Pro svou funkci firma potřebuje prostředky, které je možné vygenerovat anebo si je vypůjčit. Na trhu existuje spousta druhů financování a každý má své pro i proti. Pro porovnání se zvažují závazky a povinnosti plynoucí z každého druhu financování, jejich výhody a nevýhody, finanční nákladovost, možnosti firmy, vliv na finanční strukturu firmy, rizikovost, dostupnost a další. Zde jsou popsány nejběžnější druhy financování nabízené na trhu:

Vklad podnikatele je nejjednodušší způsob financování. Je zde však velké riziko, které podstupuje sám podnikatel. (Srpová, 2011)

Další možností je **Bankovní úvěr**. Banka uděluje půjčku na základě historie firmy a na základě historie pohybu peněz na účtu firmy. Banka vypracuje hodnocení spolehlivosti firmy a na jeho základě určí možnou výši půjčky a výši úroku.

Splácení půjček závisí na dohodě mezi klientem a bankou. Může se jednat buďto o: stejné platby (každá platba obsahuje úmor dluhu a platbu úroku – tzv anuitní splácení) nebo nepravidelné splácení (každá platba obsahuje úmor dluhu a úroky ze zůstatku úvěru)

Bankovní půjčka může být dlouhodobá či krátkodobá. Mezi krátkodobé úvěry řadíme tzv. kontokorent. To znamená, že klient má k dispozici na běžném účtu sjednaný záporný limit, do kterého může čerpat. Tento úvěr může být debetní či kreditní. Rozdíl je v tom, že na kreditním účtu není kladný zůstatek, zatímco na debetním účtu může být. (Režňáková, 2012)

Půjčka od rodiny či přátel je velmi riziková a v případě neúspěchu, nejen že se podnikatel zadluží, ale také se mohou narušit vztahy v rodině a s přáteli. Rodina často neřádá žádný dokument/smlouvu na potvrzení o půjčce, staví tak pouze na důvěře, která může být lehce narušena. Rodina často nechce peníze vrátit a jedná se o dar, na oplátku však očekává úspěch firmy. (*The Staff of Entrepreneur Media*, 2015)

Investor může velmi omezit pravomoci vlastníků, záleží na dohodě s daným investorem. Investor očekává odměnou za vysoké riziko velký výnos. Zvažuje, jestli podstoupí riziko a rozhodne se do firmy vložit peníze. Z počátku záleží hodně na podnikatelském plánu a na podnikatelově ochotě riskovat.

Je několik druhů **leasingu**: operativní leasing, finanční leasing, prodej a zpětný leasing. Operativní leasing může firma využít u pořizování auta či osobního počítače, součástí pronájmu od leasingové společnosti je i servis pronajatých věcí, navíc smlouva může být uzavřena na kratší dobu a nemusí dojít k úplnému splacení hodnoty věci. Finanční leasing není vypověditelný, splátky musí uhradit celou cenu majetku a není poskytován servis od pronajímatele. Má charakter půjčky: pořízení majetku a jeho úplné splacení. Prodej a zpětný leasing znamená, že firma prodá svůj majetek a následně si ho obratem pronajme od leasingové společnosti. Předmět je při tomto režimu v majetku leasingové společnosti. Slouží k okamžitému získání peněz. (Režňáková, 2012)

Faktoring a forfaiting – jedná se o odkup pohledávek ještě před dobou jejich splatnosti. Faktoring je odkup krátkodobých pohledávek (splatnost do 14-90 dnů), faktoringová společnost zaplatí 60-90 % ceny pohledávky (v závislosti na spolehlivosti zákazníka)

a po splacení pohledávky si faktoringová společnost strhne náklady a cenu za svoje služby a zbytek vyplatí podniku. Forfaiting je odkup dlouhodobých pohledávek (od 90 dnů až do 7 let), které jsou většinou nějak zajištěny (bankovní záruka, akreditiv, směnka s bankovním ručením). Forfaitér odkoupí pohledávku a na něj se přeneso riziko z nezaplacení. Forfaiting slouží k financování dopravy zboží. Problémové pohledávky se odkupují i za 10-30 %. (Martinovičová et al., 2019)

Dluhopis je cenný papír, který vyjadřuje závazek emitenta vůči věřiteli. Emitent se může zavázat buďto ke splacení dluhu postupně anebo najednou. Pokud se jedná o kupónový dluhopis, bude vyplácet úroky a další odměny pro věřitele ještě před splacením. Dluhopisy jsou výhodné zejména v tom, že firmě poskytují tzv. daňový štít (úrok z nich je položkou snižující zisk pro účely zdanění) ale pouze pokud je firma v zisku.

Mezaninové financování je vhodné pro menší a střední podniky. Má převážně charakter podřízeného dluhu se zástavním právem na akcie nebo obchodní podíl.

Tiché společenství znamená, že společník poskytuje kapitál firmě a na oplátku má účast na zisku, nikoli však na ztrátě. Tichý společník většinou nezasahuje do řízení firmy. (Režňáková, 2012)

Vklady vlastníků bývají stanoveny zakladatelskou listinou anebo jsou ponechány na uvážení společníků. Existuje druh vkladu formou akcie, jedná se o cenný papír, který zaručuje akcionáři právo podílet se na zisku, řízení společnosti či likvidačním zůstatku při zániku společnosti.

Zisk je druh samofinancování a je možné jej využít až po určité době (většinou firma negeneruje z počátku vůbec žádný, nebo minimální zisk). Navíc je velmi nákladný, jelikož společníci chtějí podíl na zisku a podnik je schopen si půjčit s menším úrokem například od banky, kde navíc dochází k daňovému štítu.

Odpisy jsou formálně náklad, ale ne výdaj. Jedná se o fond, který je určený na náhradu zastaralého dlouhodobého majetku. Firma může použít odpisy i na něco jiného, je zde ale riziko, že za čas nebude mít prostředky na náhradu dlouhodobého majetku a nebude schopna nahrazovat vysloužilé stroje. Odpisy nepodléhají zdanění. (Srpová, 2011)

Venture kapitál znamená, že investoři vstupují do firmy a navyšují její základní jmění, tím získává firma potřebné zdroje. Po několika letech je prodána buďto firma nebo kapitálový podíl fondu venture kapitálu. Předpokládá se, že zakladatelé mají stejné cíle jako venture kapitalista: vybudovat úspěšnou fungující firmu a tu pak následně prodat. (Parker, 2018)

Business angel – jedná se o investora, který vloží do podniku nejen kapitál (většinou se jedná o podnik ve fázi seed nebo start-up) ale také do firmy přináší určité know-how. Andělé přináší do firmy investici, ale i znalosti, vědomosti a zkušenosti. (Čížinská & Režňáková, 2007)

3.2.1 Financování pro začínající podnikatele

Firma musí mít pro začátek podnikání finanční zdroje, kterými bude financovat svůj vstup do podnikání. Tato část práce se tedy zaměří přímo na možnosti financování pro začínající firmy. Zdroj tohoto financování bude cizí kapitál a základní kapitál vložený majitelem. Výrobní podnik použije tento kapitál na nákup všech výrobních faktorů, které si vymezil v podnikatelském plánu.

Existuje spousta možností počátečního financování. Začínající podnikatel má většinou počáteční kapitál, ale ten nestačí na celé financování, a tak hledá další způsoby. Záleží, v jakém stádiu začátku podnik je, zdali teprve bude podnik založen a shání potřebný kapitál na nákup výrobních zařízení, nebo hledá podnik finance na nákup materiálu či už byly vyrobeny první produkty a podnik hledá financování distribuce. Nejpravděpodobnější a nejvýhodnější zdroje financování jsou tyto:

- vlastní zdroje,
- rodina a přátelé,
- crowdfunding,
- peer-to-peer financování,
- start-up soutěže,
- bankovní úvěr pro začínající podnikatele,
- investor,
- dotace,

- další formy pomoci,
- dodavatelské úvěry, zálohy odběratelů,
- nezaplacené závazky,
- leasing.

(Podnikatel.cz: 8 tipů, kde získat peníze na rozjezd podnikání, 2018)

Vlastní zdroje z počátku podnikání. Podnikatel většinou vlastní alespoň minimální zdroje k nastartování podnikání či vytvoření levného prototypu, to však ale kolikrát nestačí na nákladnější projekty. Firma může začínat kupříkladu v garáži a po několika úspěšně prodaných výrobcích začít růst buďto z našetřeného vlastního zisku, anebo uvažovat o půjčce, kterou bude snazší s nějakou historií získat. Tyto zdroje mohou být finanční či nefinanční, jako je nejčastěji právě již zmíněná garáž, auto, počítač a další majetek, který již podnikatel vlastní.

Podnikatel si také může vzít půjčku jen na sebe, firma se tak nezadlužuje a nepřichází o pravomoci a navyšuje se jí vlastní kapitál. Podnikatel však riskuje, že o peníze přijde a jelikož dluží peníze přímo on, je v ohrožení on a nikoliv firma. Tento rozdíl však neplatí u některých druhů podnikání, například osoba samostatně výdělečně činná ručí celým svým majetkem. *(Synek & Kislingerová, 2015)*

Další možností je požádat o půjčku u **rodiny a přátel**, která mívá buďto žádný, anebo velice nízký úrok. Tato možnost financování je dostupná u každého podnikatele jinak, proto je velmi individuální. Většinou se přístup k rodinným penězům odvíjí od finanční situace rodiny a od samotné víry v podnikatele a jeho nápad. Podnikatelský záměr v tomto případě nemusí být tak detailně zpracován jako v případě banky.

Tato možnost je však velmi riskantní, nikoliv z pohledu financí, ale z pohledu narušení vztahů s rodinou a přáteli v případě neúspěchu. Toto platí i pokud rodina chce podnikatele jen podpořit a nečeká návratnost investice v podobě financí, očekává však úspěch začínajícího podnikatele. Například rodiče mohou podpořit svého potomka a nechtějí, aby jim poskytnutou sumu peněz vrátil, očekávají ale, že bude úspěšný a poskytnuté peníze či majetek dobře investuje. *(The Staff of Entrepreneur Media, 2015)*

Crowdfunding je u nás relativně nový způsob financování a nabývá stále na popularitě. V překladu se jedná o financování davem. Velká skupina investorů se skládá po

menších částkách na realizaci podnikatelského plánu. Podnikatel jim za to poskytne výrobek či poukaz na budoucí využití produktu/služby či nějakou jinou odměnu. Dalo by se říci, že se jedná o obchod, kde si zákazníci primárně nekupují výrobek, ale podporu pro podnikatele.

Peníze nejsou to jediné, co získáme touto formou financování. Ověříme si naše schopnosti propagovat výrobek, jelikož je zde nutná vlastní propagace. Zjistíme, zda je po našem nápadu poptávka a jestli tomuto projektu lidé věří a zároveň tak můžeme získat reklamu a první zákazníky.

Získání peněz není nijak zatíženo dluhem ani se nemusíme vzdávat podílu ve firmě, jedná se fakticky o příjem z prodeje. Získání peněz je však podmíněno získáním cílové částky. (Chovanculiak, 2020)

Peer-to-peer financování neboli od člověka k člověku je relativně nový způsob financování, kdy se na požadovanou částku skládají obyčejní lidé. Jedná se o půjčku skrze online platformu a na straně věřitele je jeden či více lidí. Při žádosti o tento produkt podnikatel požádá u zprostředkovatele, popíše, na co peníze potřebuje, poskytne základní informace o sobě, za jaký úrok je ochoten přistoupit k půjčce a lidé mu pak půjčí anebo se jich více složí. (Chovanculiak, 2020)

Start-up soutěže, jedná se o soutěž podnikatelských nápadů, kdy případná výhra může zajistit dostatek peněžních prostředků řádově od tisíců až po miliony, nebo podnikatel získá cenné zkušenosti či zpětnou vazbu od odborníků z praxe. Odměnou mohou být peněžní i nepeněžní prostředky, publicita, pomoc odborníků, kontakty a další užitečné ceny při začátku podnikání. Podnikatelský záměr však musí mít velký potenciál, aby dokázal vyhrát.

Soutěže jsou často pořádány pro specifické skupiny na jejich podporu. Například soutěž podporující ženy v podnikání, pro studenty na středních či vysokých školách nebo jsou soutěže zaměřeny na podporu konkrétních oborů.

Tento způsob financování obsahuje riziko pouze v tom, že podnikatelský záměr nevyhraje anebo v tom, že vyzradíte know-how či nápad, který vám pak někdo další může odcizit. Proto není výjimkou, že soutěžící podepisují smlouvu o mlčenlivosti.

Bankovní úvěr pro začínající podnikatele. Banky nabízejí spoustu možností, jak financovat chod firmy, avšak pro začínající podnikatele, kteří nemohou ručit majetkem ani historií podnikání, je to velmi obtížné. Banky požadují detailní podnikatelský plán včetně finančního plánu, informace o podnikateli a jeho majetku, finanční historii a posuzují budoucí schopnost podniku splácet. Pokud podstupují vysoké riziko, buďto půjčku neposkytnou v tak velkém rozsahu, anebo si řeknou o vysoký úrok.

Začínající firma nemá žádnou podnikatelskou historii a tak nemůže dokázat svou schopnost splácet. Nyní však banky přicházejí s půjčkou přímo pro začínající podnikatele, kdy bance stačí znát historii klienta, jeho podnikatelský plán a plán financování. Banka však poskytuje půjčku maximálně do výše jednoho milionu korun. I tak je však úrok poměrně vysoký. (*Komerční Banka – Profi úvěr start, 2022*)

Investor je pro podnik velmi výhodný, poskytuje mu finanční prostředky, odměnou však požaduje podíl ve firmě, budoucí zisky či možnost ovlivňovat rozhodování firmy. Je však velmi těžké získat investora, ten má totiž velmi vysoké požadavky a rozhoduje se mezi začínajícími podniky v rámci celého světa.

Venture kapitál. Existuje několik druhů spolupráce podniku a investora. První z nich je venture kapitál. Jedná se o rizikový kapitál, ale předpokládá vysoký výnos. Skupina primárních investorů vstupuje do podniku tak, že navýší základní kapitál, firma tak získá potřebné zdroje a po několika letech je firma prodána anebo je prodán jen kapitálový podíl venture kapitálu. Předpokládá se, že zakladatelé mají stejný záměr s firmou jako investoři, tedy vybudovat rostoucí firmu a tu po letech prodat či jinak zhodnotit. U tohoto způsobu je několik výhod:

- investor poskytuje finanční prostředky firmě,
- firma neplatí žádné poplatky a tím nevznikají žádné negativní vlivy na vlastní kapitál (v prvních letech),
- investor se snaží být obchodním partnerem a pomáhá tak firmě s růstem, podílí se na riziku a odměnách. Firma tak může využívat mimo jiné jeho zkušeností, kontaktů a obchodních vazeb.

Tento druh financování se dále dělí na další kategorie podle toho, v jaké fázi investor do podniku vstupuje:

- seed capital – je pro investora, který teprve popsal svůj podnikatelský záměr, a ještě není vyvinut ani prototyp výrobku (nebo je teprve vyvíjen),
- start-up capital – pro firmu, jenž má prototyp produktu anebo ho už dokonce začala dodávat na trh,
- expansion capital – požívá se k expanzi firmy, buďto k vývoji nového produktu nebo proniknutí na nový trh,
- rescue capital – cílem je zachránit společnost před krachem,
- transaction capital – jedná se o financování transakcí uvnitř společnosti. Patří sem manažerské odkupy, kdy podíly společnosti odkoupí její vlastní manažeři. (Mareš, 2008)

Business angel může být primární investor ve venture kapitálu anebo může sám investovat do podniku. Princip je obdobný jako u venture kapitálu, zde se však jedná o menší investici a jen jednoho investora. Tito andělé se sdružují v tzv business andělských sítích, které propojují investory a podniky mající zájem o jejich spolupráci.

Existují dva druhy manažerského odkupu. Buďto se jedná o odkup firmy jejími vlastními manažery anebo cizí management nahradí současný management společnosti. Zakladatel získá hotovost a druhá strana získá podíl ve firmě.

Tichý společník je investor, který vloží peníze do podniku, ale nenárokuje si právo na jeho řízení. Na oplátku však požaduje vysoký úrok.

Dotace je další způsob, jak financovat podnikání. Dotace uděluje evropská unie, stát, obec nebo i úřad práce. Dotací velké množství, podnikatel si musí najít tu, kde splňuje veškeré podmínky, vyplnit žádost, být úspěšný při jejím získání a následně reportovat o využívání dotace. Je to pro podnik velká administrativní zátěž.

Další formy pomoci, Jedná se o společnosti či instituce, které pomáhají při vzniku nových firem, nebo s jejich růstem. Nejedná se o přímý způsob financování, nicméně tyto společnosti pomáhají s čerpáním dotací a informační podporou, která by byla jinde velmi nákladná.

Jednou z forem pomoci mohou být technologické parky či výzkumná centra – zajišťují spolupráci mezi akademickou sférou, organizacemi výzkumu a vývoje a podnikovou sférou. Zaměřují se především na velké projekty, nabízí také asistenční služby, jako je

pomoc s podnikatelským plánem, marketingem atd... Další forma pomoci je například podnikatelský inkubátor – pomáhá začínajícím podnikatelům s jejich podnikatelským plánem, poskytuje poradenství, pomoc s čerpáním dotací, zprostředkování státní podpory a další. Tato pomoc je nefinanční. Další pomocí mohou být podnikatelské akcelératory – pomáhají již existujícím firmám v rozvoji a růstu.

4 Cíl a metodika

Cílem práce je sestavit podnikatelský plán pro vybraný předmět podnikání a vybrat nejlepší možnost financování. V této práci je sestaven podnikatelský plán a na jeho základě jsou vybrány různé druhy financování, které trh nabízí. Výběr nejlepšího financování probíhá tak, že je vyhodnocen pravděpodobný vývoj firmy a porovnává se, jak je tento vývoj ovlivněn daným druhem financování. Druh financování, který ovlivní firmu nejpozitivněji, je pak považován za nejlepší.

Podnikatelský plán je sestaven na základě upravené osnovy, přímo pro daný podnikatelský záměr. Podnikání bude realizováno na základě živnostenského zákona. Jedná se o ohlašovací živnost řemeslnou. K získání řemeslné živnosti je podmínkou výuční list, maturita, diplom v oboru nebo šestiletá praxe. Předmětem podnikání byla zvolena dřevovýroba doplňků do bytu.

Aby bylo možné určit potřebné náklady pro začátek podnikání, je nutné sestavit finanční plán a provést kalkulaci nákladů. Kalkulace je provedena za pomoci kalkulační jednice, tou jsou zvoleny přímé náklady.

Finanční plán obsahuje:

1. rozpočtová výsledovka (VZZ),
2. rozpočtová rozvaha,
3. ukazatele výnosnosti,
4. zhodnocení různých kombinací financování.

Pro výpočet je nejprve sestavena tabulka celkových režijních nákladů. Ta obsahuje reálné ceny energie, nástrojů, přístrojů, nepřímých mezd, pronájmu a dalšího. Díky tomu lze získat celkové režijní náklady. U jednotlivých výrobků jsou vypočteny náklady v podobě přímého materiálu, mezd pracovníků, dopravy, balení a dalších. Režijní náklady se do nákladů na jeden kus výrobku dostanou pomocí rozvrhové základny. Za rozvrhovou základnu byly zvoleny přímé náklady, kvůli rozdílnosti produktů. Nejprve jsou vypočteny náklady na 1 Kč přímých nákladů, jak je vidět na následujícím vzorci:

$$\text{režijní náklady na 1 Kč přímých nák.} = \frac{\text{celkové režijní náklady}}{\text{celkové přímé náklady}} \quad (12)$$

Poté jsou vypočteny režijní náklady na 1 kus výrobku, je použit následující vzorec:

$$\text{režijní náklady na 1 ks} = \text{přímé nák. na 1 ks} * \text{režijní náklady na 1 Kč přímých nák.} \quad (13)$$

Cena produktů byla stanovena na základě konkurence. Celková cena jednoho výrobku se tedy vypočte jako součet režijních nákladů na jeden kus výrobku, přímých nákladů na jeden kus výrobku a ziskové přírážky.

$$\text{cena za 1 ks} = \text{režijní nák. na 1 ks} + \text{přímé nák. na 1 ks} + \text{zisková přírážka} \quad (14)$$

Dle nákladové kalkulace je sestaven výkaz zisku a ztráty. Výkaz je z této kalkulace sestaven za pomoci režijních nákladů a přímých nákladů na všechny vyrobené výrobky. Výkaz je sestaven k 31.12.2022. Dále je sestavena rozvaha.

Byly vypočteny pouze tři výrobky, jelikož se firma chce zabývat zejména zakázkovou výrobou a tyto produkty zastupují nejběžnější výrobky na trhu. Tyto výrobky se od sebe dostatečně liší a proto mohou substituovat širokou škálu produktů.

Poté, na základě kapacity firmy, byl odhadnut možný počet výrobků za rok, který je zároveň firma schopna prodat. Díky tomu byly získány tržby za celý rok.

$$\text{tržby za rok pro 1. výrobek} = \text{celková cena za 1 ks} * \text{počet kusů} \quad (15)$$

Stejně je postupováno u každého výrobku.

Bod zvratu byl vypočten podle vzorce:

$$\text{množství výrobků při bodu zvratu} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{prodejní cena} - \text{přímé náklady (na 1 ks)}} \quad (16)$$

Aby byl podnikatelský plán realizovatelný, je nutné získat majetek. Pro začátek podnikání je nutné nakoupit různé drobné přístroje, materiál, energie a další. Potřebné finance jsou z části vloženy majitelem (100 000 Kč), zbytek je získán jako bankovní půjčka dlouhodobá (200 000 Kč) a krátkodobá (20 000 Kč).

Na základě aktuální nabídky trhu a osobních konzultací s bankou byly vybrány možnosti půjček pro začínající podniky. Byly vybrány pouze bankovní půjčky, které vyhovují podnikatelskému plánu a jsou pro danou situaci podniku použitelné. Půjčky jsou vybrány 3 dlouhodobé a 3 krátkodobé.

Dlouhodobé úvěry jsou spláceny lineárně. To znamená, že každý měsíc je splacena stejná část z počáteční částky + úrok za dané období. Doba splácení je maximální možná. Úrok se počítá z aktuální výše dluhu. Krátkodobé úvěry se průběžně splácejí a opět se čerpají dle podmínek daného úvěru. Dlouhodobé a krátkodobé půjčky byly sestaveny do třech kombinací.

Dále byl vypočítán očekávaný vývoj firmy do dalších let při použití různých kombinací financování. Výpočet očekávaného vývoje je postaven na podnikatelském plánu a na předpokládaných hodnotách vývoje. Na základě těchto hodnot jsou vypočteny rozvahy, výkazy zisku a ztráty z každého roku a ukazatele finančního zdraví podniku.

Je vytvořena rozvaha prvního roku na základě podnikatelského plánu. Díky tomu, že byl nadefinován vývoj firmy, bylo možné vytvořit výkaz zisku a ztráty a rozvahu dalšího roku. Takto bylo postupováno až do 4. roku.

Vývoj firmy byl nadefinovaný za těchto předpokladů:

- každý rok byla strhnutá daň z příjmu 15 %,
- tržby meziročně vzrostly o 10 %,
- spotřeba, mzdy a produktivita práce vzrostly o 2 %,
- zatím se neuvažuje nákup dlouhodobého majetku.

Tyto hodnoty jsou odhadnuty na základě reálných hodnot z praxe a konzultace s odborníkem.

Tento princip je použit u 3 nejlepších kombinací financování a na základě vývoje firmy je vyhodnocena nejlepší kombinace na trhu.

Tzv. „zlatá bilanční pravidla“ a další pravidla pro stanovování optimální kapitálové struktury nejsou dodržena z důvodu, že firma teprv začíná. K ideálnímu rozložení kapitálu firma bude směřovat časem a finance bude do budoucna přizpůsobovat.

Pro zhodnocení finančního zdraví firmy jsou vypočteny ukazatele. Postup výpočtu ukazatelů je popsán v Tabulce č. 2. Jako jeden z prvních počítaných ukazatelů je finanční samostatnost vs. zadluženost. Pro porovnání jsou dána do jednoho grafu, aby bylo přehledně vidět, jak se firma vyvíjí. Tento ukazatel se však příliš nemění v závislosti na vybraném druhu financování, jelikož půjčky jsou velmi podobné a umožňují se podobně rychle. Proto není graf uveden u každé kombinace zvlášť.

Další skupinou ukazatelů je rentabilita. Ta poměruje zisk s další hodnotou. Rentabilita udává, jak velkou návratnost mají prostředky vložené do firmy. Ukazatele jsou porovnávány v čase. Je zobrazena pouze tabulka, jelikož grafy jsou pro každou kombinaci velmi podobné. Graf každého ukazatele je pro ilustraci zobrazen pouze u jedné kombinace. Primární ukazatele, na základě kterých jsou vypočteny sekundární ukazatele, jsou znázorněny v Tabulce č. 1. Postup výpočtu sekundárních ukazatelů je vidět v Tabulce č. 2.

Rentabilita aktiv, tržeb a vlastního kapitálu je vypočtena pro každý rok zvlášť, stejně tak pro každou kombinaci. Lze tak sledovat, jak se ROA, ROS a ROE vyvíjí v průběhu let a je tak možné porovnat každou kombinaci financování. Tato práce neporovnává jednotlivé půjčky, ale jejich kombinace a jejich následný vliv na firmu v prvních letech života.

Tabulka 1: Primární ukazatele

Zkratky	Název ukazatele	Výkaz	Č. řádku
Z	Zisk před zdaněním + nákladové úroky	Výkaz zisku a ztráty	21.+17.
Výs.	Výsledek hospodaření za účetní obd.	Výkaz zisku a ztráty	25.
A	Aktiva celkem	Rozvaha	1.
VI. K.	Vlastní kapitál	Rozvaha	14.
Ciz. zdroje	Cizí zdroje	Rozvaha	20.
Úrok	Nákladové úroky	Výkaz zisku a ztráty	17.
Tržby	Tržby z prodeje výrobků a služeb	Výkaz zisku a ztráty	1.
O. A.	Oběžná aktiva	Rozvaha	7.
Krát. dluhy	Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci	Rozvaha	23.

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 2: Sekundární ukazatele

Zkratka	Výpočet
úrokové krytí I.	Z/Úrok
ROA	Výs./A
ROS	Výs./Tržby
ROE	Výs./Vl. K.
Běžná likvidita	O. A./Krát. dluhy
Zadluženost	Ciz. zdroje/A
Samostatnost	Vl. K./A

(zdroj: vlastní zpracování)

5 Podnikatelský plán

Zde je vytvořen samotný podnikatelský plán a jeho části jsou bod po bodu rozebrány. Podnikatelský plán se soustředí na předmět podnikání v oblasti dřevovýroby, jedná se o dřevěné doplňky do bytu. Plán je členěn na tyto kapitoly:

1. shrnutí podnikatelského plánu,
2. popis podniku,
3. analýza trhu,
4. cíle,
5. cenotvorba,
6. marketingová komunikace,
7. strategie a implementace,
8. finanční plán.

Tato osnova je pro tento podnikatelský záměr dostačující.

5.1 Shrnutí podnikatelského plánu

Příležitost je spatřována v absenci dřevěných doplňků do bytu. Na trhu již existuje konkurence, která se však soustředí na velmi úzké spektrum výrobků. Je tedy nutné zaměřit se na širší sortiment doplňků. Na trhu je velká poptávka, ale aktuální nabídka ji nepokrývá celou. Zpočátku bude také užší sortiment, ale s rozrůstající se firmou se budou přidávat služby a výrobky. Hlavním materiálem bude dřevo, to ale bude doplněno o produkty z dalších materiálů, jako jsou například epoxid, beton nebo železo.

Výhodou je, že se jedná o malou firmu, která se bude více soustředit na zákazníka. Cílem je se zákazníkem komunikovat a upravovat výrobky podle jeho požadavků. Konkurenční výhodou bude také zpočátku cenová politika. U stálých výrobků sice bude nutné držet ceny trochu výše, ale u výrobků, které nebudou stálé, si bude firma moci dovolit kolísání cen. Také bude spolupracovat s dalšími lokálními dodavateli, což bude mít vliv na kvalitu a cenu výrobků.

Po úspěšném zvládnutí základního fungování firmy bude možné se posunout k dalším krokům. Ty obsahují najmutí prvních zaměstnanců, rozšíření působnosti a odbornosti díky zaměstnancům, rozšíření sortimentu a vstup na další trhy.

Ve finanční analýze se podnikatelský plán zabývá nákladovou kalkulací, kde jsou režijní jednicí přímé náklady na výrobky. Dále se dokument zabývá přímými náklady na jednotlivé výrobky jako je špalek, miska a květináč. Prodejní cena je určena dle konkurenčních výrobků na trhu.

Dále je sestaven výkaz zisku a ztráty, dle očekávané poptávky po produktech. Očekávané tržby jsou 450 500 Kč a první rok je očekávaná ztráta -10 370 Kč.

Propočítány jsou jednotlivé ukazatele jako bod zvratu, poměr zadluženosti a samostatnosti, ROA, ROE a ROS. Bodu zvratu je dosaženo po rozdělení fixních nákladů na třetiny mezi 3 stálé výrobky při prodeji zároveň 140 špalků, 148 misek a 72 květináčů, samozřejmě ale existují i další kombinace, jak bodu zvratu dosáhnout.

5.2 Popis podniku

Podnikatelský plán počítá s nabídkou převážně uměleckých výrobků ze dřeva, primárně pomocí e-shopu. Například: sochy samorostů, obrazy složené ze dřeva, dřevěné doplňky do bytu, okrasné misky, betonové doplňky, železné okrasné prvky, lampy a další podobné kreativní věci. Později se firma bude zabírat i objednávkami, uměleckou tvorbou na zakázku a užitkovými věcmi. Z počátku bude zahájen prodej hlavně formou e-shopu, později přichází v úvahu i kamenná prodejna s dílnou, jež by sloužila hlavně jako expozice výrobků.

V pozdější fázi firma postupně najme truhláře, elektrikáře a svářeče a bude poskytovat kompletní služby a výrobky na míru, jimiž jsou například schody, stoly a různé užitkové předměty. Na ty je ale nutná vázaná živnost, proto s tím plán počítá až v pozdější fázi.

Výrobky v první fázi jsou různé dřevěné sochy, „špalek“ jako odkládací stoleček, různé kreativní výrobky, obrazy složené ze dřeva, misky, lampy (výrobky s elektřinou), doplňky do bytu.

Výrobky z druhé fáze budou např. stoly, posuvné dveře, schody nebo zábradlí. Výroba a prodej těchto doplňků jsou podmíněné odborností a praxí v daných oborech. To plán řeší najmutím zaměstnanců, přibráním společníků nebo pomocí odpovědného zástupce.

Výroba by probíhala v domácí dílně, stejně tak balení. Logistika bude probíhat přes partnera.

5.3 Analýza trhu

Jelikož firma na trh vstupuje s cílem prodeje, je dobré, aby znala prostředí trhu. Je nutné definovat své zákazníky, poznat konkurenci, a hlavně samotnou firmu.

5.3.1 Ekonomické prostředí

Kupní síla v této době není tak velká, ale zdá se, že poptávka na trhu po umění a uměleckých doplňcích momentálně paradoxně roste. Lidé si začínají uvědomovat absenci uměleckých doplňků ve svých bytech a začínají nakupovat např. obrazy. To by pro firmu mohlo znamenat příležitost. Navíc roste obliba dřeva v interiéru a lidé si dávají více záležet na designu svého domova.

5.3.2 Konkurence

Konkurenti sice nenabízejí přesně to, co plánuje nabízet firma, ale je zde určitá podoba. Odlišit se firma chce hlavně kvalitou, přístupem k zákazníkům, specifickou nabídkou a vybudovanou značkou.

Veškerá konkurence se zaměřuje na konkrétní výrobky a nemá tak široký sortiment, jako má v plánu firma.

- Wuders
 - Kovový odkládací stůl s dřevěnou deskou od 3 280 Kč.
 - Nevýhoda: Rychlá výroba a doručení (měsíc až dva).
 - Výhoda: Nevyrábí další produkty, má rozdílný sortiment.
- Wudino
 - Dubový podstavec 8 500 Kč.
 - Nevýhoda: moderní rodinná firma.
 - Výhoda: spojuje dřevo s kovem.
- Atelier Paletky
 - Váza od 820 Kč.

- Nevýhoda: obnovují staré dřevo z palet.
- Výhoda: jsou omezeny v produktech a tvořivosti.
- Špalek domu
 - Nevýhoda: nabízí podobný produkt.
 - Výhoda: nelze zjistit cena (před objednáním), malý sortiment.
- Svět fošen
 - Nevýhoda: nabízí velkou škálu dřeva, velká znalost v oblasti dřeva.
 - Výhoda: nabízí malé špalky a prodej nesouvisí s názvem, cena nelze určit (před objednáním).

5.3.3 SWOT analýza

Nejsilnější stránkou je velký potenciál, velký prostor pro růst a schopnost rychle se aklimatizovat. Na druhou stranu největší nevýhodou je to, že firma začíná, má málo finančních prostředků a majitel nemá žádné zkušenosti s řízením firmy. Tím pádem firma musí investovat do reklamy více než zaběhnutá firma. SWOT analýza (Tabulka č. 3) zpracovává silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 3: SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> – Originální a funkční produkty, – přírodní produkty, – česká výroba, – udržitelné lokální značky bytových doplňků, – lze rychle měnit sortiment. 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> – Málo zkušeností, – malé prostory pro výrobu, – málo známá firma.
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> – Rozšíření sortimentu, – dotace, – expanze do zahraničí. 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> – Velký tlak od konkurence, – pochybení kvůli neznalosti zákonů, – možnost, že se firma nedostane do povědomí.

(zdroj: vlastní zpracování)

Na základě SWOT analýzy by se firma měla více soustředit na propagaci silných stránek a například reklama by měla být cílena na silné stránky. Po několika letech by pro firmu bylo výhodné expandovat do zahraničí. Slabé stránky se časem eliminují: firma bude po nějaké době na trhu známější, bude mít více zkušeností a může expandovat do vlastních prostor. Hrozby je možné eliminovat diverzifikací sortimentu, opatrností, najmutím si právního poradce a investicí do reklamy.

5.4 Cíle podnikatelského plánu

Jsou jasně nastavené cíle a ukazatele, které vypovídají o tom, jestli je firma úspěšná nebo by měla ukončit činnost. Jsou stanovené cíle podle metody SMART, které pomohou lépe analyzovat jak se firmě daří. Obecně si firma nastavila cíle: za rok nebýt v červených číslech, do dvou let se přesunout do vlastní dílny a do roka najmout zaměstnance.

Zisk

- S Vykazovat zisk
- M Příjmy přesáhnou výdaje o 30 %
- A Firma bude schopna zvládnout poptávku v domácích podmínkách
- R Dle zájmu lidí o výrobky, lze předpokládat dostatečný odbyt
- T Po půl roce působení firmy

Získání nových pracovníků pro zakázkovou výrobu

- S Pracovník, který má vzdělání v oboru truhlář
- M 1 pracovník za rok
- A Firma bude schopna poskytnout mzdu zaměstnanci
- R Očekává se nárůst poptávky
- T Do roka působení firmy

5.5 Cenotvorba

Vzhledem k minimální konkurenci je možné držet ceny poměrně vysoko. Je nutné zohlednit pozdější expanzi a budoucí nájem, energie a nákup vybavení. Z počátku tyto investice sice nejsou nutné, ale pozdější zvedání cen by mohlo nepříznivě narušit péči o

zákazníka. Proto plán oceňuje stálé výrobky draž, ale některé výrobky budou jedinečné a budou se muset ocenit zvlášť, takže nebude nutné příliš zvedat ceny hned z počátku.

Cenotvorba musí být primárně podle konkurence se zohledněním nákladů. Je to z toho důvodu, že výrobky budou víceméně podobné konkurenci, a tak se může cena stanovit na základě cen konkurence a orientovat se podle cen substitutů k produktům firmy. Poptávka zde není známá a tak nelze určit cenu dle poptávky. Po delším působení na trhu a po získání zkušeností může dojít k úpravě ceny, pokud to bude nutné.

5.6 Marketingová komunikace

Hlavní komunikační kanál budou sociální sítě jako je Instagram a Facebook. Tyto sítě budou odkazovat na webové stránky. Web bude sloužit jako e-shop ale primárním „tahákem“ bude Instagram. Instagram však nepodporuje funkci e-shopu a Facebook nevyhovuje ať už kvůli vzhledu nebo kvůli nepřehlednosti. Aby web nebyl jen pouhý e-shop, tak zde bude také blog. Firma se více přiblíží zákazníkovi a dokáže předat další informace o péči o dřevo, o druzích dřeva, fotky z výroby, a hlavně články o práci. Také zde budou nezbytné dokumenty jako jsou obchodní podmínky, formulář k reklamaci nebo kontakt-list při zakázce na míru. (*inspirace webovými stránkami firmy Wuders*)

Web

- Wix.com,
- cena za měsíc 160,-
- uživatelsky přívětivý, propracovaný, spousta funkcí,
- součástí bude blog o výrobcích, o tom, jak pečovat o dřevo a o druzích dřeva.

Instagram

- <https://www.instagram.com/tingrwood/>
- primární komunikační zdroj,
- zde bude firma cílit hlavně na mladší zákazníky a ženy (20-30 let),
- lze propojit s webem,
- možnost nahrávat videa a fotografie,
- rychlejší, přesnější komunikace.

Facebook

- sekundární komunikační zdroj,
- je stále populární, jsou zde středně staří zákazníci (30-50 let),
- propojení s webem a Instagramem,
- hlavní komunikační kanál při vyřizování objednávek a písemné komunikace se zákazníkem,
- zde bude provozována i reklama PPC.

5.6.1 Unique selling proposition

Unique selling proposition – USP je to, co firma specificky nabízí, je to pro zákazníka důvod, proč si koupit výrobek u dané firmy a ne u konkurence. Výrobky mají tyto konkurenční výhody:

- originální – ve smyslu co nabízí trh. Internet je plný takovýchto „kutilských“ výrobků, ale pokud se dají koupit, pak bývají drahé. Sortiment také není nijak rozsáhlý a existuje plno možností, jak si takové výrobky vytvořit (tzv. DIY.),
- užitečné,
- vkusné,
- přírodní,
- ekologické,
- české,
- rodinná firma,
- udržitelné lokální značky bytových doplňků.

5.7 Strategie a implementace

Strategií je začít pomalu s malou firmou a malým počtem výrobků a následně se firma rozroste do většího obratu. Postupně, jak firma bude získávat kvalifikovanější zaměstnance, bude moci přidávat další a další produkty a služby. Pro tento účel je rozdělen plán do dvou fází.

Výrobky v první fázi jsou různé dřevěné sochy, „špalek“ jako odkládací stoleček, různé kreativní výrobky, obrazy složené ze dřeva, misky, lampy (výrobky s elektřinou), doplňky do bytu.

Výrobky ve druhé fázi budou stoly, posuvné dveře, schody, zábradlí a další. Výroba a prodej těchto doplňků je podmíněn odborností a praxí v daných oborech. To je řešeno najmutím zaměstnanců, přibráním společníků nebo pomocí odpovědného zástupce.

5.8 Finanční plán

Finanční plán analyzuje cenu produktů a předpovídá finanční situaci ke konci prvního roku. Plán je sestaven na základě odhadovaných nákladů a výnosů, ty jsou sestaveny za pomoci nákladové kalkulace.

5.8.1 Nákladová kalkulace

Pro zjištění nákladů je nutné určit přímé náklady na výrobek, nepřímé náklady na výrobek a počet výrobků.

Tabulka 4: Režijní náklady

režijní náklady [Kč]		náklady měsíční	k 31.12.2022
energie		200	2 400
nástroje, přístroje			
	vykružovadlo	500	6 000
	přístroje	417	5 000
	vrtáky	500	6 000
jiný materiál			
	brusný papír	500	6 000
	řetěz na motorovou pilu	500	6 000
označení výrobků			
	vypalovadlo	83	1 000
reklama ppc		100	1 200
nepřímé mzdy	2 h. denně	2 300	27 600
web		160	1 920
pronájem	prostor s vybavením	6 750	81 000
Úroky		750	9 000
celkové režijní náklady			153 120

(Zdroj: vlastní zpracování)

Do režijních nákladů v Tabulce č. 4, byly zahrnuty náklady za energii, postupné opotřebování nástrojů a drobného materiálu, reklama, nepřímé mzdy, webové stránky a pronájem prostor. Režijní náklady jsou blíže rozepsány v tabulce č. 4.

Na základě režijních nákladů bylo možné vypočítat režijní přírážku na jednu korunu přímých nákladů, viz. Tabulka č. 5.

Tabulka 5: Výpočet režijních nákladů

Výpočet režijní přírážky v Kč

celkové režijní náklady	153 120
celkové přímé náklady	136 900
režijní náklady na 1Kč přímých n.	1,1184

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 6: Kalkulace nákladů vybraných produktů

Náklady jednicové v Kč				
Špalek	Přímé mzdy	3 hodiny	300	
	Přímý materiál	dřevo-dub	700	
		lak	300	
		balení		
			krabice	50
			dřevitá vlna	50
			dopis pro zákazníka	20
		doprava		200
		Přímé náklady		1 620
		Režijní náklady		1 811
	Celkové náklady		3 431	
	Prodejní cena		6 000	
Miska – velká	Přímé mzdy	5 hodin	500	
	Přímý materiál:	dřevo – odřezky	100	
		Opotřebení motorové pily	100	
		balení		
			krabice	50
			dřevitá vlna	50
			dopis pro zákazníka	20
		doprava		100
		Přímé náklady		920
		Režijní náklady		1 029
	Celkové náklady		1 949	
	Prodejní cena		2 500	
Květináček	Přímé mzdy	1 hodina	100	
	Přímý materiál:	dřevo – stavební hranol	50	
		sukulent	50	
		balné	50	
		doprava	80	
		Přímé náklady		330
		Režijní náklady		369
	Celkové náklady		699	
	Prodejní cena		850	

(Zdroj: vlastní zpracování)

V jednicových nákladech jsou zahrnuty přímé a režijní náklady. Přímé náklady obsahují dřevo, přímé mzdy, balení, dopravu a případně lak nebo doplňky. Režijní náklady byly rozvrhnuty na 1 Kč přímých nákladů na výrobek. Podrobná kalkulační je provedena v Tabulce č. 6.

5.8.2 Výkaz zisku a ztráty

V roce 2022 bylo nakoupeno několik zařízení v celkové hodnotě 200 000 Kč, jejich jednotlivá cena však nepřesahuje částku 40 000 Kč. Firma tedy nemá žádný dlouhodobý majetek, vše se projeví v nákladech již první rok. Výkaz zisku a ztráty je popsán v Tabulce č. 7. Tržby jsou odhadnuty dle prodaných výrobků viz. Tabulka č. 9.

Tabulka 7: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2022

výkaz zisku a ztráty v Kč k 31.12.2022		
	číslo účtu	
náklady		
spotřeba materiálu	501.	269 550
spotřeba energie	502.	2 400
ostatní služby	518.	109 320
mzdové náklady	521.	62 202
zákonné sociální pojištění	524.	8 398
provozní náklady celkem		451 870
úroky	562.	9 000
finanční náklady celkem		9 000
výnosy		
tržby za vlastní výrobky	601.	450 500
provozní výnosy		450 500
daň z příjmu	591.	0
výsledek účetního období		ztráta -10 370

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě výrobní kapacity a odhadu prodaných kusů bylo určeno, že bude prodáno celkem 50 ks špalků, 50 ks misek a 30 ks květináčků, jak je vidět v Tabulce č. 8.

Tabulka 8: Počty prodaných kusů

Počty prodaných kusů za rok 2022			
druh	cena za kus [Kč]	počet kusů [ks]	tržby celkem [Kč]
špalek	6 000	50	300 000
miska – velká	2 500	50	125 000
květináček – dřevo	850	30	25 500

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.8.3 Rozvaha

Počáteční rozvaha je sestavena pouze s vkladem majitele ve výši 100 000 Kč, jak ukazuje Tabulka č. 9.

Tabulka 9: Počáteční rozvaha

Počáteční rozvaha v Kč k 1.1.2022			
dlouhodobý hmotný majetek	0	základní kapitál	100 000
dlouhodobý nehmotný majetek	0	výsledek hospodaření z minulých let	0
dlouhodobý finanční majetek	0	výsledek hospodaření běžného období	0
zásoby	0	dlouhodobé úvěry	0
pohledávky	0	krátkodobé úvěry	0
peněžní prostředky	100 000	krátkodobé závazky	0
	100 000		100 000

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro začátek podnikání je nutné vložit do firmy kapitál ve výši 257 500 Kč. Na začátku podnikání je financování v takovém rozsahu pro podnikatele nemožné, proto je nucen vzít si půjčku. Polovina (100 000 Kč) drobného majetku je hrazena základním kapitálem vloženým majitelem, zbylá část je tedy hrazena dlouhodobým a krátkodobým úvěrem. Zásoby jsou hrazeny z části (20 000 Kč) krátkodobým úvěrem a zbytek dlouhodobým. Po nakoupení všeho potřebného majetku zbyde na účtu 62 500 Kč. Tato částka bude sloužit jako pojistka při nečekaných výdajích.

Rozvaha ke konci roku (Tabulka č. 10) je velmi významně ovlivněna dlouhodobými a krátkodobými úvěry. Tyto úvěry ovlivňují zisk a tedy i peněžní prostředky. Proto byla vybrána rozvaha, ve které je dlouhodobý úvěr ve výši 200 000 Kč s úrokem 3 % p.a., krátkodobý úvěr ve výši 20 000 Kč s úrokem 15 % p.a. a tak úroky placené tento rok činí 9 000 Kč.

Rozvaha v Kč k 31.12.2022			
dlouhodobý hmotný majetek	0	základní kapitál	100 000
dlouhodobý nehmotný majetek	0	výsledek hospodaření z minulých let	0
dlouhodobý finanční majetek	0	výsledek hospodaření běžného období	-10 370
zásoby	257 500	dlouhodobé úvěry	200 000
pohledávky	10 000	krátkodobé úvěry	20 000
peněžní prostředky	62 130	krátkodobé závazky	20 000
	329 630		329 630

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.8.4 Další ukazatele

Bod zvratu nastane při prodeji 27 ks špalků, 74 ks misek a 226 ks květináčků. To znamená, že je potřeba dosáhnout zisku alespoň 451 870 Kč, aby firma dokázala pokrýt veškeré svoje náklady. První rok však tato hranice není překonána a firma realizuje ztrátu -10 370 Kč. Při prodeji, který je naplánován, bude dosaženo 451 870 Kč nákladů a 450 500 Kč výnosů. Bod zvratu tedy nebude překonán. Fixní náklady byly určeny jako režijní náklady + náklady na drobný majetek nakoupený první rok.

Fixní náklady jsou 353 120 Kč. Ve výpočtech je použita 1/3, z toho důvodu, že bod zvratu je počítán pro 3 výrobky.

Variabilní náklady na 1 ks jsou přímé náklady z Tabulky č. 6.

Množství výrobků nutných pro bod zvratu, je vypočteno takto:

Množství špalků v bodu zvratu:

$$\frac{117\,706}{6000 - 1620} \cong 27 \quad (17)$$

Množství misek v bodu zvratu:

$$\frac{117\,706}{2500 - 920} \cong 74 \quad (18)$$

Množství květináčků v bodu zvratu:

$$\frac{117\,706}{850 - 330} \cong 226 \quad (19)$$

Pro každý výrobek byl proveden výpočet zvlášť. Jelikož jsou 3 výrobky, byla v každém výpočtu použita 1/3 fixních nákladů.

Další ukazatele přibližují finanční zdraví firmy po prvním roce podnikání. Hodnoty jsou v následující Tabulce č. 11.

Tabulka 11: Ukazatele po prvním roce

zadluženost	72,8 %
samostatnost	27,2 %
ROA	-3,1 %
ROS	-2,3 %
ROE	-11,6 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

6 Financování

Podnikatelský plán je tedy proveditelný, ale podnikateli chybí potřebný počáteční kapitál. Proto je nutné nalézt vhodnou metodu, která bude použitelná pro daný podnikatelský záměr a zároveň ji bude firma schopná získat. Jelikož firma nemá žádnou historii ani majetek, tak není schopná ničím ručit. Proto jsou možnosti půjček značně omezené. Banka stanovuje velikost úvěru a úroků na základě hodnocení podnikatelského plánu. V tomto hodnocení se zaměřuje hlavně na finanční plán. V následujících částech jsou uvedeny jen bankovní půjčky.

6.1 Přehled základních údajů

Z podnikatelského plánu vyplývá, že pro začátek výroby bude potřeba kapitál ve výši 257 500 Kč. Bude tedy potřeba půjčka v hodnotě 200 000 Kč dlouhodobého kapitálu a 20 000 Kč krátkodobého. Majitel vložil do podniku částku 100 000 Kč.

Výběr vhodného druhu financování je proveden na základě odhadu vývoje finanční situace podniku do dalších let. Je proveden odhad prvního až čtvrtého roku fungování firmy.

Odhad vývoje dalších let je postaven na těchto předpokladech:

- Základní kapitál na začátku podnikání vložený majitelem 100 000 Kč.
- Daň z příjmu 15 %.
- Meziroční růst tržeb o 10 %.
- Meziroční růst spotřeby o 2 %.
- Meziroční růst mezd o 2 %.
- Meziroční růst produktivity práce o 2 %.
- Zatím se neuvažuje nákup dlouhodobého majetku.
- Zásoby, pohledávky a závazky se každý rok zlepšují.

Tyto hodnoty jsou přibližné a slouží pouze k odhadu vývoje do dalších let. Čím delší budoucnost odhadujeme, tím více nepřesné hodnoty máme. Avšak k porovnání vlivu půjček na vývoj firmy jsou dostatečné. Tyto hodnoty byly odhadnuty na základě konzultace s odborníkem tak, aby odrážely praxi.

Firma tedy potřebuje:

- Dlouhodobou půjčku ve výši 200 000 Kč.
- Krátkodobou půjčku ve výši 20 000 Kč.

6.2 Vybrané možnosti financování

Firma, která teprve začíná podnikat, nemá čím ručit. Proto jsou možnosti značně omezené a v některých případech není poskytnutí půjčky jisté. Banky tedy poskytují půjčku na základě podnikatelského plánu. Například Komerční banka poskytuje na základě podnikatelského plánu půjčku 1 milion korun za 10 % p.a., ale pokud bude firma půl roku podnikat a banka uvidí výsledky, pak je ochotna poskytnout vyšší půjčku za lepší úrok. Tyto půjčky a jejich úroky jsou velmi individuální a zakládají se na minulosti firmy a podnikatelském plánu. V tomto případě však není možné prokázat úspěšnost podnikatelského plánu v praxi a tak je nutné přistoupit na méně výhodné půjčky.

Existují však další možnosti financování počátečního kapitálu, jako jsou dotace a různé jiné nepeněžní možnosti podpory. Aktuální situace na trhu v roce 2022 však kvůli sociálně-ekonomickým událostem nenabízí vhodné dotace pro tento daný typ podniku.

6.2.1 Dlouhodobé půjčky

Dlouhodobé půjčky jsou vybrány na základě aktuální nabídky trhu. Trh jich samozřejmě nabízí mnoho, ale jen málo půjček je pro firmu v tomto stádiu dosažitelných. Firma nemá žádnou historii podnikání a pro začátek potřebuje počáteční kapitál. Existuje zde však možnost půjček pro začínající podnikatele. Jedná se o půjčky, u kterých banka rozhoduje o poskytnutí na základě podnikatelského plánu.

Komerční banka – Profi úvěr Start

„Půjčka pro začínající podnikatele na rozjezd podnikání“

Banka půjčuje na základě podnikatelského plánu a tak na půjčku má šanci dosáhnout i začínající podnikatel. Banka na oplátku požaduje vysoký úrok. Banka je ochotna poskytnout půjčku až na 5 let. Banka stanovuje úrok individuálně pro každý podnikatelský plán

zvláště. Pro tento podnikatelský plán byl bankou stanoven úrok 9,9 %. Banka umožňuje předčasné splacení.

- Na základě podnikatelského plánu.
- 9,9 % p.a. – může se měnit dle potenciálu podnikatelského plánu.
- Až na 5 let.
- Se zárukou Evropského investičního fondu (EIF).
- Uchazeč vyplní dotazník -> představí svůj plán zaměstnancům banky -> banka posoudí plán a navrhne úvěr.
- Pro podnikatele s podnikatelskou historií menší než 2 roky.
- Pro firmy a živnostníky.
- Bonusy v podobě podnikatelského účtu na 3 roky zdarma a další.

(Komerční Banka – Profi úvěr start, 2022)

Národní Rozvojová banka – Jihočech

„zvýhodněný úvěr pro podnikatele v jihočeském kraji“

NRB nabízí půjčku s úrokem 3 % p.a. Tento úrok je možný, jelikož je dotován Jihočeským krajem. Jedná se druh podpory určený pro začínající podnikatele. Navíc je zde možnost odložení splátek až o 12 měsíců. Úvěr je možné předčasně splatit.

- 3 % p.a.
- Až na 6 let.
- Odklad splátek až 12 měsíců.
- Pro začínající podnikatele až 500 tisíc korun.
- Pro podnikatele s dvouletou historií až 1 milion korun.
- Pro drobné a malé podnikatele, včetně začínajících.
- Pouze v Jihočeském kraji.
- Další podmínky definující podmíněné oblasti podnikání.

(Národní rozvojová banka – Jihočech, 2022)

ČSOB – Úvěr pro začínající podnikatele

ČSOB nabízí úvěr pro začínající podnikatele, má však všechny podmínky stanovené až na základě podnikatelského plánu. Pro tento plán byl stanoven úrok 6,9 % p.a. a je možné tento úvěr sjednat až na 8 let. Banka také nabízí možnost nepravidelného splácení.

- 6,9 % p.a.
- Až na 8 let.
- Možnost nepravidelného splácení.
- Až 600 tisíc korun.
- Běžný účet zdarma.

(ČSOB – Úvěr pro začínající podnikatele, 2022)

Veškeré hodnoty a nabídky jsou aktuální k začátku roku 2022 a jsou vztažené ke konkrétnímu podnikatelskému plánu. Jsou uvedeny jen relevantní informace. Existuje více možností, ale ty nevyhovují tomuto případu. Zvažovány jsou pouze bankovní produkty. Zdrojem je osobní konzultace a aktuální ceník banky.

6.2.2 Krátkodobé půjčky

Krátkodobé půjčky jsou poskytovány i pro klienty, kteří nemohou prokázat svou důvěryhodnost. Tyto půjčky jsou však s velkým úrokem a předpokládá se zde splacení každý měsíc či rok. Pokud po čase banka uzná důvěryhodnost klienta (na základě pohybů na účtu), může mu nabídnout lepší úrok. Tato doba však může trvat až dva roky.

ČSOB – Debet

Tento účet je sjednáván na základě osobní konzultace s bankéřem. Jedná se o produkt, kdy klient banky má k dispozici účet a zároveň je mu umožněno čerpat i do záporných hodnot. Do roka musí být celý dluh splacen a pak je možné začít čerpat znovu. Tento účet má pro začínající podnikatele úročení 16,5 % p.a., později je na základě pohybů na účtu možné sjednat lepší úrok a větší limit. Tento druh účtu lze použít na

financování části zásob, mzdy a další. Výhodou tohoto účtu je možnost kladného zůstatku a zároveň možnosti překlenout období, kdy firma nemá dostatek vlastních prostředků. Firma si tak nemusí sjednávat půjčku na každou drobnou částku zvlášť. Limit 50 tisíc není však výrazně velký, slouží jen k nákupu materiálu, pokud je potřeba. Pro firmu by bylo nákladnější, kdyby došlo k útlumu výroby, než když nakoupí materiál za úvěr.

- 16,5 % p.a.
- Do 50 tisíc korun
- Čerpání je bezúčelové
- Roční splatnost
- Splácení probíhá každou příchozí platbou
- Další parametry jsou individuální

(Zdroj: Osobní konzultace)

ČSOB – kreditní karta

Tento účet je sjednáván na základě osobní konzultace s bankéřem. Jedná se o produkt, kdy klient banky má platební kartu, na které čerpá do záporných hodnot a na konci měsíčního období tuto částku splatí. Do měsíce musí být celý dluh splacen a pak je možné začít čerpat znovu. Zde klient používá pouze peníze banky a každý měsíc tyto peníze bance vrátí. Pro sjednání tohoto produktu klient nemusí na pobočku, stačí vyplnit formulář na stránkách a kartu poté dostane poštou. Výhodou je bezúčelové čerpání, klient nemusí dokazovat, na co peníze použil. Nevýhodou však je nízký limit a vysoký úrok, jelikož banka neví, na co jsou peníze použity, proto je to pro ni riziková investice.

- 15 % p.a.
- Do 50 tisíc korun
- Čerpání je bezúčelové
- Měsíční splatnost
- Splácení probíhá každou příchozí platbou
- Další parametry jsou individuální

(Zdroj: Osobní konzultace)

Komerční banka – Povolený debet na podnikatelském běžném účtu

„Kontokorent pro podnikatele na cokoli“

Tato půjčka má nejvyšší úrok, i když jen 1,49 % oproti debetu u ČSOB. Tato půjčka může mít potenciál do budoucna, jelikož na základě spolehlivosti klienta bude v budoucnu upravena úroková výše a maximální limity. To však není možné nyní určit.

- 17,99 %.
- Do 50 tisíc korun.
- Bezúčelové čerpání.
- Roční splatnost.
- U podnikatelů je debet zajištěn avalem na krycí blankosměnce, tedy směnkou, která nemá vyplněné všechny údaje.
- Jedná se o krátkodobý kontokorentní úvěr v Kč na běžném podnikatelském účtu.
- Kontokorent lze využít k financování výkyvů v příjmech a výdajích firmy.
- Povolený debet umožňuje opakované čerpání prostředků do záporného zůstatku.
- Každá úhrada došlá na účet je zároveň splátkou úvěru.

(Komerční Banka – Povolený debet na podnikatelském běžném účtu, 2022)

Veškeré hodnoty a nabídky jsou aktuální k začátku roku 2022 a jsou vztažené ke konkrétnímu podnikatelskému plánu. Jsou uvedeny jen relevantní informace. Existuje více možností, ale ty nevyhovují tomuto případu. Zvažovány jsou pouze bankovní produkty. Zdrojem je osobní konzultace a aktuální ceník banky.

6.3 Kombinace možností financování

Půjčky byly kombinovány na základě různých faktorů:

1. kombinace vznikla na základě úrokové sazby. To znamená, že byly vybrány půjčky s nejlepší úrokovou sazbou, nehledě na ostatní parametry. Tedy NRB – Jihočech 3 % p.a. v kombinaci s ČSOB – kredit 15 % p.a. Tato kombinace je výhodná pro firmu kvůli nízkým úrokům. To ovšem neznamená, že bude nejvýhodnější, firma nemusí mít dostatek prostředků na splácení na začátku podnikání. Doba splácení může být překážkou.

2. kombinace byla sestavena na základě maximální doby splácení. Proto v 2. kombinaci jsou ČSOB – úvěr 8 let a ČSOB – debet 1 rok. Tato kombinace může být nejlepší právě díky době splácení. Peněžní prostředky mohou zůstat v podniku déle a mohou být používány po delší dobu.

3. kombinace je složená z úvěrů od Komerční banky. Je to úvěr KB – Profi úvěr Start 9,9 % p.a. a KB – povolený debet na podnikatelském běžném účtu 17,99 % p.a. Tato možnost byla sestavena kvůli lepším budoucím úrokům. U banky bude podnik mít díky dvěma půjčkám najednou lepší historii a díky tomu bude moci v budoucnu získat lepší úvěr. Tento faktor však nelze zavést do výpočtů, proto je posuzováno, zda by firma dokázala přežít i při těchto úrocích. Není možné určit změnu úroků, ta závisí na bance a na pohybech na účtu klienta. Tyto dvě půjčky mají také nejvyšší úrok ve své kategorii, to znamená nejvyšší daňový štít.

Cílem těchto kombinací je zjistit, která kombinace půjček je nejvhodnější pro začátek podnikání s daným podnikatelským plánem. Kombinace půjček jsou vidět v následující Tabulce č. 12.

Tabulka 12: Přehled půjček

Půjčka	Max. Doba splácení	Úrok p.a.	Kombinace
KB – profi úvěr start	5 let	9,90 %	třetí kombinace
NRB – Jihočech	6 let	3 %	první kombinace
ČSOB – úvěr	8 let	6,90 %	druhá kombinace
ČSOB – debet	1 rok	16,50 %	druhá kombinace
ČSOB – kredit	1 měsíc	15 %	první kombinace
KB – debet	1 rok	17,99 %	třetí kombinace

(Zdroj: vlastní zpracování)

6.3.1 První kombinace financování s ohledem na úrokovou sazbu

Jak již bylo uvedeno dříve, tato kombinace půjček se skládá z dlouhodobého úvěru od Národní Rozvojové banky, konkrétně produkt „Jihočech“, a krátkodobého úvěru od ČSOB, produkt „kreditní karta“. Tato kombinace byla sestavena na základě velikosti úroků, obě půjčky mají nejnižší úrok ve své kategorii.

Tento dlouhodobý úvěr je zaměřen na začínající podnikatele a je podporován Jihočeským krajem, proto je úrok pouze 3 % p.a. Výhodou je možnost odložení splátek až o 12 měsíců. Půjčka tedy byla sjednána na 6 let v částce 200 000 Kč, spláceno je každý rok 33 334 Kč + 3 % z aktuální dlužné částky. První splátka je provedena v roce 2023. Úrok je placen ale už roku 2022.

Krátkodobý úvěr je čerpán formou kreditu na kartě a je jednou měsíčně splacen a opětovně zas načerpán. Úrok u tohoto produktu je 15 % p.a.

Tabulka 13: Rozvaha k 31.12.2022 (1. kombinace)

Aktiva	Rozvaha v Kč k 31.12.2022		Pasiva
dlouhodobý hmotný majetek	0	základní kapitál	100 000
dlouhodobý nehmotný majetek	0	výsledek hospodaření z minulých let	0
dlouhodobý finanční majetek	0	výsledek hospodaření běžného období	-10 370
zásoby	257 500	dlouhodobé úvěry	200 000
pohledávky	10 000	krátkodobé úvěry	20 000
peněžní prostředky	62 130	krátkodobé závazky	20 000
	329 630		329 630

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 14: Rozvaha 31.12.2025 (1. kombinace)

Aktiva	Rozvaha v Kč k 31.12.2025		Pasiva
dlouhodobý hmotný majetek	0	základní kapitál	100 000
dlouhodobý nehmotný majetek	0	výsledek hospodaření z minulých let	171 971
dlouhodobý finanční majetek	0	výsledek hospodaření běžného období	188 159
zásoby	191 277	dlouhodobé úvěry	99 998
pohledávky	3 316	krátkodobé úvěry	20 000
peněžní prostředky	391 017	krátkodobé závazky	5 484
	585 611		585 611

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zde je uvedena rozvaha na konci roku 2022, Tabulka č. 13 a na konci roku 2025, Tabulka č. 14. Vidíme, že firma dosahuje po letech zisku. Ke konci roku 2025 byl dlouhodobý úvěr splacen z poloviny.

6.3.2 Druhá kombinace financování s ohledem na dobu splácení

Pro tuto kombinaci byl vybrán úvěr od ČSOB, konkrétně „Úvěr pro začínající podnikatele“, a ČSOB debetní účet. Výhoda této kombinace je, že majitel nemusí spěchat se splacením úvěrů. Peníze mohou být použity v podniku na jiné investice anebo firma může začít vydělávat později než u ostatních kombinací.

Tento dlouhodobý úvěr je pro začínající podnikatele a tak je jeho úrok stanoven individuálně. Pro tento podnikatelský plán byl stanoven úrok 6,9 % p.a. Půjčka tedy byla sjednána na 8 let v částce 200 000 Kč, spláceno je každý rok 25 000 Kč + 6,9 % z aktuální dlužné částky. První splátka je provedena v roce 2023, ale úrok je placen již roku 2022.

Krátkodobý úvěr je formou debetu a je jednou ročně splacen a opětovně zas načerpán. Úrok u tohoto úvěru je 16,5 % p.a.

Tabulka 15: Rozvaha 31.12.2022 (2. kombinace)

Aktiva		Rozvaha v Kč k 31.12.2022		Pasiva	
dlouhodobý hmotný majetek	0	základní kapitál	100 000		
dlouhodobý nehmotný majetek	0	výsledek hospodaření z minulých let	0		
dlouhodobý finanční majetek	0	výsledek hospodaření běžného období	-18 470		
zásoby	257 500	dlouhodobé úvěry	200 000		
pohledávky	10 000	krátkodobé úvěry	20 000		
peněžní prostředky	54 030	krátkodobé závazky	20 000		
	321 530				321 530

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 16: Rozvaha 31.12.2025 (2. kombinace)

Aktiva	Rozvaha v Kč k 31.12.2025		Pasiva
dlouhodobý hmotný majetek	0	základní kapitál	100 000
dlouhodobý nehmotný majetek	0	výsledek hospodaření z minulých let	166 381
dlouhodobý finanční majetek	0	výsledek hospodaření běžného období	183 122
zásoby	191 277	dlouhodobé úvěry	125 000
pohledávky	3 316	krátkodobé úvěry	20 000
peněžní prostředky	405 331	krátkodobé závazky	5 484
	599 924		599 924

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zde je uvedena rozvaha na konci roku 2022, Tabulka č. 15 a na konci roku 2025, Tabulka č. 16. Vidíme, že firma dosahuje po letech zisku, tudíž půjčka nezatížila firmu natolik, aby po 4 letech nedosahovala zisku. Ke konci roku 2025 bylo z dlouhodobého úvěru splaceno 75 000 Kč.

6.3.3 Třetí kombinace financování s ohledem na poskytovatele půjčky

Tato kombinace byla složena dle stejného poskytovatele, tedy Komerční banka, úvěr „Profi úvěr Start“ a Komerční banka, „Povolený debet na podnikatelském běžném účtu“. Společně mají také to, že ze všech půjček ve své kategorii mají nejvyšší úroky.

Byla sjednána dlouhodobá půjčka od Komerční banky ve výši 200 000 Kč s úrokem 9,9 % p.a. a ta byla doplněna krátkodobou půjčkou – debetem od Komerční banky, kdy je průměrně půjčeno 20 000 Kč za 17,99 % p.a. Dlouhodobá půjčka je ve výši 200 000 Kč a je sjednána na 5 let (první splátka proběhne 2. rok). První platba úroků je roku 2022. Každý rok je splaceno z dlouhodobé půjčky 40 000 Kč + 9,9 % z aktuální dlužné částky. Tyto půjčky a jejich vliv je vidět v následujících Tabulkách č. 17 a č. 18.

Tabulka 17: Rozvaha 31.12.2022 (3. kombinace)

Aktiva	Rozvaha v Kč k 31.12.2022		Pasiva
dlouhodobý hmotný majetek	0	základní kapitál	100 000
dlouhodobý nehmotný majetek	0	fondy	0
dlouhodobý finanční majetek	0	zisk	-24 768
zásoby	257 500	dlouhodobé úvěry	200 000
pohledávky	10 000	krátkodobé úvěry	20 000
peněžní prostředky	47 732	krátkodobé závazky	20 000
	315 232		315 232

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 18: Rozvaha 31.12.2025 (3. kombinace)

Aktiva	Rozvaha v Kč k 31.12.2025		Pasiva
dlouhodobý hmotný majetek	0	základní kapitál	100 000
dlouhodobý nehmotný majetek	0	fondy	164 765
dlouhodobý finanční majetek	0	zisk	183 468
zásoby	191 277	dlouhodobé úvěry	80 000
pohledávky	3 316	krátkodobé úvěry	20 000
peněžní prostředky	359 123	krátkodobé závazky	5 484
	553 716		553 716

(Zdroj: vlastní zpracování)

Při této kombinaci firma první rok dosahuje ztráty zdaleka největší. Zato je nejrychlejší umořování dluhu a po čtyřech letech zbývá dlužná částka pouze 80 000 Kč. Vývoj můžeme vidět na Tabulce č. 17. a 18.

6.4 Finančně-ekonomické hodnocení možností financování

Aby bylo možné porovnat klady a zápory každé kombinace, je nutné provést finančně-ekonomické hodnocení. Jednotlivé kombinace nemají na finanční zdraví firmy ke konci čtvrtého roku takový vliv. Hodnocení se však zaměřuje na první roky fungování, kdy je firma nejohroženější.

Tabulka 19: Ukazatele (1. kombinace)

1. kombinace	rok 2022	rok 2023	rok 2024	rok 2025
úroky [Kč]	9 000	8 000	7 000	6 000
placená daň (15 %) [Kč]	0	27 677	30 348	33 204
výsledek hospodaření běžného období [Kč]	-10 370	156 836	171 971	188 159
úrokové krytí I. [násobky]	-0,2	24,1	29,9	37,9
ROA [%]	-3,1	35,4	29,2	32,1
ROS [%]	-2,3	31,6	31,5	31,4
ROE [%]	-11,6	63,6	40,1	40,9

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 20: Ukazatele (2. kombinace)

2. kombinace	rok 2022	rok 2023	rok 2024	rok 2025
úroky [Kč]	17 100	15 375	13 650	11 925
placená daň (15 %) [Kč]	0	26 571	29 350	32 316
výsledek hospodaření běžného období [Kč]	-18 470	150 567	166 318	183 122
úrokové krytí I. [násobky]	-0,1	12,5	15,3	19,1
ROA [%]	-5,7	34,5	28,0	30,5
ROS [%]	-4,1	30,4	30,5	30,5
ROE [%]	-22,7	64,9	39,9	40,7

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 21: Ukazatele (3. kombinace)

3. kombinace	rok 2022	rok 2023	rok 2024	rok 2025
úroky [Kč]	23 398	19 438	15 478	11 518
placená daň (15 %) [Kč]	0	25 961	29 076	32 377
výsledek hospodaření běžného období [Kč]	-24 768	147 113	164 765	183 468
úrokové krytí I. [násobky]	-0,1	9,9	13,5	19,7
ROA [%]	-7,9	35,7	29,4	33,1
ROS [%]	-5,5	29,7	30,2	30,6
ROE [%]	-32,9	66,2	40,0	40,9

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jelikož půjčená částka není tak velká, nejsou rozdíly ve finančním zdraví firmy tak signifikantní. Například ROA se na konci 4. roku liší u různých kombinací jen o 3 procentní body. Ale úroky jsou zřetelně rozdílné, přičemž nejvíce firmu zatěžuje 3. kombinace.

Nejsou vypočteny celkové úroky, jelikož firma splatí půjčku dříve. Je zbytečné platit půjčky s takto nevýhodným úrokem déle, než je nutné. Také úroky se po několika letech změní, jelikož firma se stane pro banku důvěryhodnou a ta jí bude ochotna nabídnout lepší úrok. Splácení půjček bude probíhat pravděpodobně rychleji, jelikož firma dosahuje dostatečných zisků.

Poslední rok se tolik neliší, ale první rok je z hlediska přežití firmy nejdůležitější a ten je značně ovlivněn vybraným druhem financování.

Firma první rok realizuje ztrátu, ta je největší u třetí kombinace, jelikož tato kombinace má největší úroky. Na základě toho lze usuzovat, že rychlejší umořování dluhu není pro firmu první rok výhodné. Z tohoto hlediska je nejlepší první kombinace. Ukazatele různých kombinací můžeme vidět v Tabulkách č. 19, 20 a 21.

Z hlediska výsledku hospodaření běžného období je opět nejlepší první kombinace. Ta je zatížená nejmenšími úroky. S rostoucím ziskem v letech přestávají být tyto rozdíly tolik patrné.

Při zvážení rizika je nejbezpečnější první kombinace financování. Je zde riziko neschopnosti splácet, a to je nejvýraznější u 3. kombinace kvůli rychlému umořování. Zároveň toto riziko je mírněno 1. kombinací díky možnosti odložení splátek až o 12 měsíců.

První kombinace byla vytvořena na základě úrokové sazby a tato kombinace se ukázala jako nejlepší. Jelikož, ekonomické ukazatele pro tuto kombinaci dosahovaly nejlepších hodnot. ROA je lepší pro třetí kombinaci, jak vidíme v Tabulce č. 21, z důvodu, že ve firmě při kombinaci jedna je více peněžních prostředků vzhledem k pomalejšímu umořování dluhu. Peněžní prostředky pak přímo ovlivňují celkovou sumu aktiv (Tabulka č. 14). Čím jsou aktiva oproti zisku větší, tím je rentabilita aktiv menší. Liší se však jen o jedno procento, to lze zanedbat, obzvláště takto daleko v odhadech.

Druhá kombinace byla sestavena s ohledem na dobu splácení. Tento faktor však v tomto případě není výhodou. Firma vytváří dostatečný zisk, tudíž není nutné oddalovat dobu splácení všech půjček.

Tabulka 22: Běžná likvidita

Běžná likvidita	rok 2022	rok 2023	rok 2024	rok 2025
1. kombinace	8,24	15,04	21,27	22,98
2. kombinace	8,04	14,84	21,45	23,54
3. kombinace	7,88	14,00	20,18	21,73

(Zdroj: vlastní zpracování)

Při pohledu na likviditu v Tabulce č. 22 vidíme, že první a druhá kombinace je téměř totožná, ale třetí kombinace je horší, obzvláště 4. rok. Toto je zapříčiněno vysokými úroky u krátkodobého úvěru a tím pádem větší zátěží firmy.

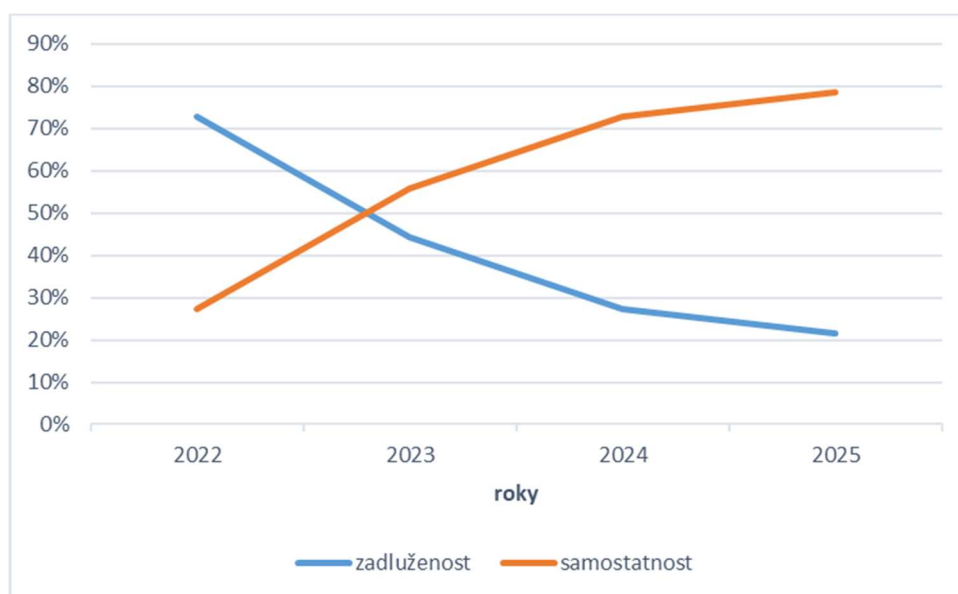
Tabulka 23: Zadluženost a samostatnost

	rok 2022	rok 2023	rok 2024	rok 2025
Zadluženost				
1. kombinace [%]	72,8	44,3	27,3	21,4
2. kombinace [%]	74,6	46,8	29,9	25,1
3. kombinace [%]	76,1	46,0	26,4	19,1
Samostatnost				
1. kombinace [%]	27,2	55,7	72,7	78,6
2. kombinace [%]	25,4	53,2	70,1	74,9
3. kombinace [%]	23,9	54,0	73,6	80,9

(Zdroj: vlastní zpracování)

V Tabulce č. 23 můžeme vidět, že čtvrtý rok je zadluženost nejlepší u třetí kombinace. To je však způsobeno rychlejším splácením dluhu. Důležitější je pro nás první rok, který je pro přežití firmy kritický.

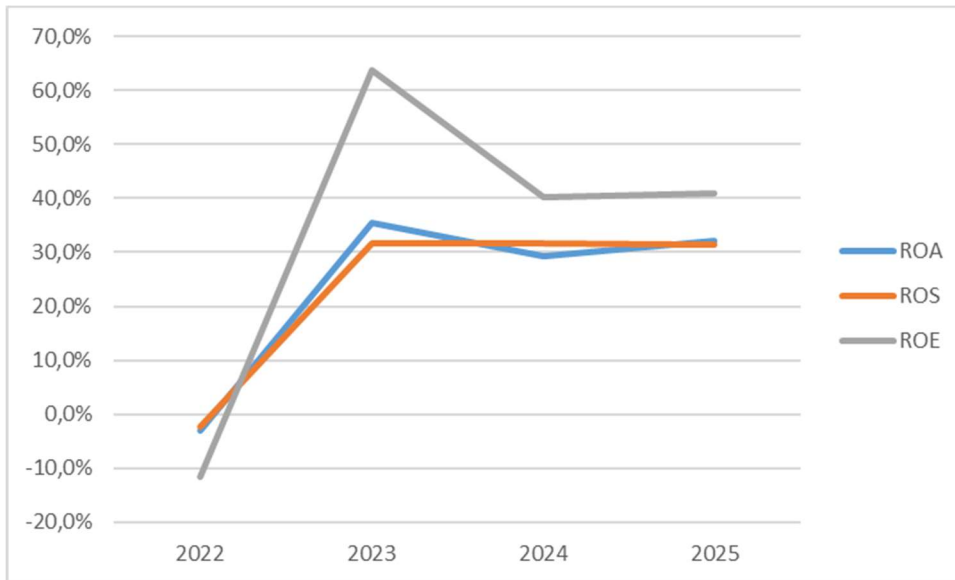
Graf 1: Zadluženost vs. samostatnost (1. kombinace)



(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro ilustraci vývoje poměru zadluženosti a samostatnosti je zde uveden graf pro první kombinaci. V tomto grafu č. 1 můžeme vidět, že se splácením úvěru klesá zadluženost a naopak stoupá samostatnost.

Graf 2: rentabilita (1. kombinace)



(Zdroj: vlastní zpracování)

Je zde znázorněn i graf vývoje rentability pro první kombinaci. V prvním roce je rentabilita záporná, vzhledem k vykázané ztrátě ve výši -10 370 Kč. Další rok firma realizuje zisk, tím pádem je v čitateli (při výpočtu rentability) kladná hodnota 156 836 Kč. Proto vývoj rentability v letech vypadá tak, jak vidíme na grafu č. 2.

7 Závěr

Cílem práce bylo vytvořit podnikatelský plán a rozhodnout, jaký druh počátečního financování je nejvhodnější pro daný podnikatelský záměr. Podnikatelský plán byl vytvořen a na jeho základě bylo vybráno nejvhodnější financování.

Z finančně-ekonomického hodnocení vyplývá, že nejlepší možností financování je první kombinace: Národní Rozvojová Banka – produkt „Jihočech“ a ČSOB – produkt „Kreditní karta“. Při použití první kombinace financování firma vykazuje nejlepší výsledky a je touto kombinací nejméně zatížena. Pokud zvážíme tuto možnost z pohledu rizik, je tato možnost nejbezpečnější, právě kvůli možnosti odložení splátek u dlouhodobého úvěru až o 12 měsíců. Je zde také menší pravděpodobnost neschopnosti splácet, jelikož jsou zde úroky nejmenší.

Na základě výsledků 3. kombinace lze usuzovat, že rychlejší umořování dluhu není výhodou při začátku podnikání. Zároveň má velký vliv i vysoký úrok u této kombinace. Rychlejší umořování a vysoký úrok může být pro firmu v prvním roce likvidační.

Budoucí vývoj firmy byl sestaven pouze pro ilustraci vlivu kombinace financování, takto vývoj vypadat pravděpodobně nebude. Firma bude půjčku splácet rychleji a v průběhu fungování si bude brát další půjčky s lepším úrokem pro další investice. Predikce vývoje ale byla užitečná a poskytla informace o půjčkách a jejich vlivu na vývoj firmy.

Autor práce dokázal vytvořit podnikatelský plán a nalézt vhodný druh financování. Firma je schopná života a je možné tento podnikatelský plán realizovat. Tato práce se však zabývala pouze počátečním financováním a nebyly zváženy možnosti pozdějšího fungování firmy, to je třeba podrobit dalšímu zkoumání ještě před založením firmy.

I. Summary and keywords

The purpose of the work is to prepare a business plan for a family company that will deal with wood production. The work concludes with, on the basis of this plan, the possibilities of initial financing, suitable for the given business plan, are compiled. The work compares different sources of financing and, with the help of Income statement, balance sheet and financial soundness indicators, tries to choose the most profitable one. The thesis considers the scope of business, expected future development of the company, and currently offered types of financing. Based on these data, plans and analysis, a recommendation is made on how the company should proceed and what type of financing is appropriate. The conclusions resulting from this work are based on the study of the professional literature, the consultation with an expert, and financial plans.

Keywords: financial-economic analysis, financial plan, investment, investor, business plan, scope of business, initial financing

II. Zdroje

1. Červený, R., Ficbauer, J., Hanzelková, A., & Keřkovský, M. (2014). *Business plán: krok za krokem*. C.H. Beck.
2. Bessant, J. R., & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship (Third edition)*. Chichester: John Wiley.
3. Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika (6., přepracované a doplněné vydání)*. Praha: C.H. Beck.
4. Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Grada Publishing.
5. Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy (3., aktualiz. a dopl. vyd)*. Grada.
6. Orlík, T. (2011). *Tvorba, hodnocení a financování podnikatelských projektů [přednáška]*. VŠE v Praze.
7. Barrow, C. (1996). *Základy drobného podnikání (1st ed.)*. Praha: Grada.
8. Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D. (2010). *Malé a střední podnikání (2., rozš. vyd)*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
9. Koráb, V., Režňáková, M., & Peterka, J. (2007). *Podnikatelský plán (1st ed.)*. Brno: Computer Press.
10. Smejkal, V., & Rais, K. (c2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích (3., rozš. a aktualiz. vyd)*. Grada.
11. Srpová, J. (2020). *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Grada Publishing.
12. Režňáková, M. (2012). *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada.
13. Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika (5., aktualiz. a dopl. vyd)*. Grada.
14. Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy (3., aktualizované a doplněné vydání)*. Grada.
15. Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky (2., aktualizované vydání)*. Grada Publishing.
16. Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi (6. aktualizované vydání)*. Grada Publishing.

17. Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady* (3., kompletně aktualizované vydání). Grada Publishing.
18. Parker, S. (2018). *Economics of Entrepreneurship* (2.nd ed.). Cambridge university press.
19. Kislíngrová, E. (2007). *Manažerské finance* (2., přeprac. a rozš. vyd). C.H. Beck.
20. Fotr, J., & Souček, I. (2011). *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Grada.
21. Mareš, S. (2008). *Zdroje financování podniku* (Vyd. 2). Vysoká škola finanční a správní.
22. Chovanculiak, R. (2020). *Pokrok bez povolení: jak sdílená ekonomika, crowdfunding a kryptoměny změnily svět*. Grada.
23. Hradecký, M., Lanča, J., & Šiška, L. (2008). *Manažerské účetnictví*. Grada.
24. *The Staff of Entrepreneur Media, (2015) Start Your Own Business: The Only Startup Book You'll Ever Need.* (6 ed.). Inc (Cor) Entrepreneur Media.
25. Svobodová, I., & Andera, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Grada.
26. Čížinská, R., & Režňáková, M. (2007). *Mezinárodní kapitálové trhy: zdroj financování*. Grada.
27. Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení* (2., aktualizované a rozšířené vydání). Grada Publishing.
28. Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing.

III. Zdroje web

1. *Podnikatel.cz*. (2013). Retrieved October 18, 2021, from <https://www.podnikatel.cz/clanky/fyzicka-nebo-pravnicka-osoba-volba-formy-podnikani-je-alfou-i-omegou/>
2. *EUROPEAN BUSINESS SCHOOL: Náklady kapitálu a optimalizace kapitálové struktury*. (2017). Retrieved January 28, 2022, from <https://ebschool.cz/naklady-kapitalu-a-optimalizace-kapitalove-struktury>
3. *Podnikatel.cz: 8 tipů, kde získat peníze na rozjezd podnikání*. (2018). Retrieved February 1, 2022, from <https://www.podnikatel.cz/clanky/8-tipu-kde-ziskat-penize-na-rozjezd-podnikani/>
4. *Komerční Banka – Povolený debet na podnikatelském běžném účtu*. (2022). Retrieved April 3, 2022, from <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/podnikatelske-uvery/na-cokoli/povoleny-debet-na-podnikatelskem-beznem-uctu>
5. *Komerční Banka – Profi úvěr start*. (2022). Retrieved April 3, 2022, from <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/podnikatelske-uvery/na-cokoli/profi-uver-start>
6. *Národní rozvojová banka – Jihočech*. (2022). Retrieved April 3, 2022, from <https://www.nrb.cz/produkt/jihocech/>
7. *ČSOB – Úvěr pro začínající podnikatele*. (2022). Retrieved April 3, 2022, from <https://www.csob.cz/portal/firmy/uvery-a-financovani/nabidka-pro-zacinajici-podnikatele>

IV. Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma kapitálové struktury podniku	24
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Primární ukazatele	42
Tabulka 2: Sekundární ukazatele	43
Tabulka 3: SWOT analýza	47
Tabulka 4: Režijní náklady	51
Tabulka 5: Výpočet režijních nákladů.....	52
Tabulka 6: Kalkulace nákladů vybraných produktů	53
Tabulka 7: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2022	54
Tabulka 8: Počty prodaných kusů	54
Tabulka 9: Počáteční rozvaha.....	55
Tabulka 10: Rozvaha k 31.12.2022.....	56
Tabulka 11: Ukazatele po prvním roce.....	57
Tabulka 12: Přehled půjček	64
Tabulka 13: Rozvaha k 31.12.2022 (1. kombinace).....	65
Tabulka 14: Rozvaha 31.12.2025 (1. kombinace)	65
Tabulka 15: Rozvaha 31.12.2022 (2. kombinace)	66
Tabulka 16: Rozvaha 31.12.2025 (2. kombinace)	67
Tabulka 17: Rozvaha 31.12.2022 (3. kombinace)	68
Tabulka 18: Rozvaha 31.12.2025 (3. kombinace)	68
Tabulka 19: Ukazatele (1. kombinace).....	69
Tabulka 20: Ukazatele (2. kombinace).....	69
Tabulka 21: Ukazatele (3. kombinace).....	69
Tabulka 22: Běžná likvidita	71
Tabulka 23: Zadluženost a samostatnost.....	71

Seznam grafů

Graf 1: Zadluženost vs. samostatnost (1. kombinace) 71

Graf 2: rentabilita (1. kombinace) 72

Seznam příloh

Příloha 1: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2022 (1. kombinace) 80

Příloha 2: Rozvaha k 31.12.2022 (1. kombinace) 81

Příloha 3: Logo firmy 82

V. Přílohy

Příloha 1: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2022 (1. kombinace)

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ke dni 31. prosince 2022 (v celých tisících Kč)		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		IČ		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu - druhové členění					
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném 1	minulém 2	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	450 500		
II.	Tržby za prodej zboží	02			
A.	Výkonová spotřeba	03	381 270		
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	04			
C.	Aktivace	05			
D.	Osobní náklady	06	70 600		
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	07			
III.	Ostatní provozní výnosy	08	450 500		
F.	Ostatní provozní náklady	09	451 870		
*	Provozní výsledek hospodaření	10	-1 370	0	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11			
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12			
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13			
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14			
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15			
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16			
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17	9 000		
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	0		
K.	Ostatní finanční náklady	19			
*	Finanční výsledek hospodaření	20	-9 000	0	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	21	-10 370	0	
L.	Daň z příjmů	22	0	0	
**	Výsledek hospodaření po zdanění	23	-10 370	0	
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	24			
***	Výsledek hospodaření za účetní období	25	-10 370	0	
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	26		0	
Okamžik se- stavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou			

(Zdroj: Ministerstvo financí, vlastní zpracování)

ROZVAHA						
Ve zjednodušeném rozsahu						
ke dni: 31.12.2022						
(v celých tisících Kč)						
IČ						
Sídlo účetní jednotky						
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky						
Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12) = ř. 13	001	329 630	0	329 630	0
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	0	0	0	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0		0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	0		0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0		0	
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	329 630	0	329 630	0
C. I.	Zásoby	008	257 500		257 500	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	10 000		10 000	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	62 130		62 130	
D. I.	Časové rozlišení	012			0	
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5		Stav v minulém účet. období 6	
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	329 630		0	
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	89 630		0	
A. I.	Základní kapitál	015	100 000			
A. II.	Kapitálové fondy	016	0			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017				
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018				
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25) = ř. 40 výkazu zisku a ztráty	019	-10 370			
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	240 000		0	
B. I.	Rezervy	021				
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0			
B. III.	Krátkodobé závazky	023	40 000			
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	200 000			
C. I.	Časové rozlišení	025				
Sestaveno dne:						
Právní forma účetní jednotky						

(Zdroj: Ministerstvo financí, vlastní zpracování)

Příloha 3: Logo firmy



(Zdroj: vlastní zpracování)