

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Bakalářská práce

Využití bodu zvratu při zakládání firmy

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R070 Obchodní podnikání

Rok: 2012

Vedoucí práce

Ing. Tomáš Volek, PhD.

Autor

Kristýna Mokráčková

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu se zákonem § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce 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 11.4.2012

Kristýna Mokráčková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. T. Volkovi, PhD. za jeho vedení i náměty při psaní této práce. Také bych ráda poděkovala panu F. Dvořákovi za jeho názory a poskytnuté informace.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna MOKRÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **E09246**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Využití bodu zvratu při zakládání firmy.**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce bude vytvoření podnikatelského plánu za využití bodu zvratu.

Osnova práce:

1. Struktura
2. Základní vymezení pojmů týkajících se daného tématu
3. Podnikatelský plán
4. Kalkulace nákladů a výnosů
5. Využití bodu zvratu při určování vhodném objemu produkce

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentka 13
370 02 České Budějovice

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Fotr, J.; Souček I.: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Grada, 2005.

Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika. Grada Publishing, 2007.

Kislingerová, E.: Manažerské finance. Praha, C. H. Beck, 2007.

Holan, R.: Mirkoekonomie: středně pokročilý kurz. 1. vyd. Praha, C. H. Beck, 2002.

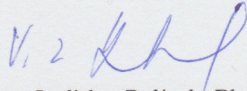
Grünvald, R.; Holečková J.: Finanční analýza a plánování podniku. Praha, Oeconomica, 2006.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.
Katedra ekonomiky

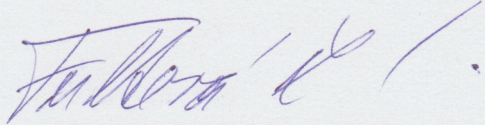
Datum zadání bakalářské práce: **18. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. března 2011

OBSAH

1. Úvod	1
2. Literární rešerše	2
2.1 Podnik a jednotlivé právní formy	2
2.1.1 Teoretické vymezení pojmů	2
2.1.2 Právní formy podnikání	3
2.2 Zakládání podniku a jeho provoz	6
2.2.1 Vymezení pojmů a rozdělení živností	7
2.2.2 Ohlášení živnosti	8
2.3. Podnikatelský plán	9
2.3.1 Co je podnikatelský plán a k čemu slouží	9
2.3.2 Komu je podnikatelský plán určen	9
2.3.3 Požadavky na podnikatelský plán	10
2.3.4 Obsah podnikatelského plánu	10
2.3.4.1 Realizační resumé	11
2.3.4.2 Charakteristika firmy a jejích cílů	12
2.3.4.3 Organizace řízení a manažerský tým	12
2.3.4.4 Produkty (výrobky a služby)	13
2.3.4.5 Analýza trhu a marketing	13
2.3.4.6 Finanční analýza podniku a finanční plán	14
2.3.4.7 Kalkulace výnosů a nákladů	15
2.3.4.8 Ekonomický a účetní zisk	18
2.4 Bod zvratu	18
2.4.1 Bod zvratu z pohledu mikroekonomie	18
2.4.1.1 Trh a jednotlivé tržní subjekty	18
2.4.1.2 Tržní konkurence	20
2.4.1.3 Dokonalá a nedokonalá konkurence	21

2.4.1.4 Firma v podmínkách dokonalé konkurence a bod zvratu	22
2.4.2 Bod zvratu z pohledu ekonomiky podniku	23
2.4.2.1 Bod zvratu při neměnné ceně a lineárním vývoji nákladů	24
2.4.2.2 Bod zvratu při měnící se ceně a nelineárních nákladech	25
3. Metodika	27
3.1 Cíl práce	27
3.2 Dílčí cíl práce	27
3.3 Metodický postup	27
4. Praktická část	29
4.1 Podnikatelský plán Filipa Dvořáka	29
4.1.1 Základní informace o podnikateli a jeho podnikání	29
4.1.2 Fungování firmy a její řízení	30
4.1.3 Popis výrobku	30
4.1.4 Analýza trhu	31
4.1.4.1 Zákazníci	31
4.1.4.2 Konkurence	32
4.1.4.3 Dodavatel	34
4.1.5 Kalkulace nákladů a výnosů	35
4.1.5.1 Kalkulace nákladů v roce zakládní obchodu	35
4.1.5.2 Kalkulace výnosů v roce zakládání obchodu	39
4.1.5.3 Zisk / ztráta v roce zakládání obchodu	40
4.1.6 Zdroje financování	42
4.1.7 Ekonomické versus účetní náklady	42
5. Závěr	45
6. Abstract	46
7. Seznam použitých zdrojů	47

1. ÚVOD

Průzkumy ukazují, že počet uživatelů internetu neustále narůstá. Internet se postupně dostává do všech zemí světa a představuje tak příležitost, jak oslovit ohromné množství lidí. Podnikatelé si toho jsou vědomi, a proto hledají na internetu příležitosti, jak zde vydělat. Jedním z klasických způsobů je založení internetového obchodu a prodej zboží právě pomocí internetu. Toto je relativně jednoduchá cesta, jak vydělat peníze, otázkou však zůstává, zda to platí ve všech případech. U vysoce poptávaného zboží je tento způsob prodeje ideální, neboť podnikatel šetří náklady a jeho zboží si zákazníci na internetu vyhledávají sami. Naopak u zboží, které je specifické svými jedinečnými vlastnostmi, což se často odráží i v ceně, je nutné zákazníka vhodným způsobem informovat o nabídce tohoto zboží a také je třeba ho často přesvědčit, že dané zboží opravdu potřebuje. Zde internetový obchod neposkytuje již tolik možností jako osobní prodej a je tedy nutné se zaměřit na vhodnou formu propagace.

Pokud se podnikatel rozhodne pro jakýkoliv druh podnikání, měl by si ještě před jeho zahájením vypracovat podnikatelský plán a zvážit, zda je vhodné s daným druhem podnikání začínat nebo ne. V rámci podnikatelského plánu by si také měl na základě očekávaných výnosů a nákladů stanovit, jaké množství zboží je třeba prodat (tzv. bod zvratu), aby bylo toto podnikání ziskové.

Tato bakalářská práce je zaměřena právě na výše zmíněné podnikání na internetu a vytvoření podnikatelského plánu. Celá práce je rozdělena na dvě základní části. První z nich je věnována teoretickým poznatkům, které byly získány na základě četby odborné literatury a zabývá se podnikáním, podnikatelským plánem a bodem zvratu. Praktická část představuje aplikaci získaných teoretických poznatků v praxi. V rámci této části je vypracován zjednodušený podnikatelský plán pro existujícího podnikatele a je zde také stanoven konkrétní bod zvratu. Na závěr bude zhodnocena využitelnost bodu zvratu při zahájení podnikání a také bude vyhodnocena vhodnost prodeje daného zboží pomocí internetu.

Hlavním cílem této práce je na podnikatelském plánu ukázat možnost využití bodu zvratu při zakládání firmy. Jedním z vedlejších cílů je také ověřit, zda i v tomto případě bude podnikání na internetu výnosné nebo zda by bylo lepší zvolit jiný způsob prodeje zboží či snad zůstat u aktuálního způsobu.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Podnik a jednotlivé právní formy

2.1.1 Teoretické vymezení pojmů

S vyráběním hmotných statků a poskytováním služeb jsme se mohli setkat již v dávné minulosti. Avšak první formou podnikání, která se alespoň částečně blížila té formě podnikání, kterou známe dnes, bylo podnikání jednotlivých osob na začátku 19. století. Tento způsob podnikání se postupně zdokonaloval a vyvíjel až do dnešní doby. V současnosti existuje velké množství forem podnikání, které se liší jednak požadavky na jednotlivé formy, ale také celkovou náročností provozování (Synek a kolektiv, 2003).

Základní jednotkou, v rámci které dochází k poskytování služeb nebo vyrábění statků, je podnik. Definice podniku nalezneme velké množství, například G. Woehe ho definuje jako plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby. Jiná definice charakterizuje podnik jako kombinaci výrobních činitelů, s jejichž pomocí vlastníci podniku chtějí dosáhnout konkrétních cílů (Synek a kolektiv, 2003). Z hlediska obchodního zákoníku se podnikem rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Samotným podnikáním se pak rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem pak může být:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník).

V rámci zákona je třeba rozlišovat, zda se jedná o fyzickou osobu (FO) nebo právnickou osobu (PO). Fyzickou osobou je každý člověk. Jeho práva a povinnosti vznikají narozením. Způsobilost fyzické osoby vzniká zletilostí. Té se ve většině případů dosahuje v 18 - ti letech. Fyzická osoba může podnikat jako živnostník. Právnickou osobou se z hlediska občanského zákoníku rozumí:

- sdružení fyzických nebo právnických osob;
- účelová sdružení majetku;
- jednotka územní samosprávy;
- jiné subjekty, o kterých to stanoví zákon.

K založení právnické osoby je třeba písemná smlouva nebo zakládací listina, zákon může stanovit i něco jiného. Dnem vzniku se rozumí den zapsání do obchodního nebo jiného rejstříku. Z pohledu podnikání se právnickou osobou rozumí obchodní společnosti a družstva (Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník).

2.1.2 Právní formy podnikání

Z hlediska právní formy podnikání rozlišujeme podnikání jednotlivců (živnost), obchodních společností, které můžeme rozdělit na kapitálové a obchodní, dále je to podnikání v rámci družstev, případně ostatní druhy podnikání. Jednotlivé formy podnikání se liší v několika základních aspektech, jedná se o tyto:

a) způsob a rozsah ručení

Způsob a rozsah ručení ovlivňují riziko pro podnikatele, se kterým se může během podnikání potýkat. Existují dvě základní formy ručení:

- omezené ručení - Podnikatel ručí pouze do výše nesplaceného vkladu. Neručí osobním majetkem, ale majetkovým vkladem do podniku.
- neomezené ručení - Podnikatel ručí za závazky podniku celým svým majetkem.

b) oprávnění k řízení

Toto kritérium spočívá v rozdělení pravomocí řídit podnik a zastupovat ho navenek.

V rámci obchodního zákoníku existují dvě možnosti:

- V některých případech si majitelé sami stanoví pravidla pro vedení podniku a jeho zastupování. Ta pak mohou být zakotvena například ve společenské smlouvě.
- Zákoník stanoví orgány, které podnik musí mít a zároveň zde stanoví i jejich kompetence.

c) počet zakladatelů

Počet zakladatelů podniku se v jednotlivých zemích liší. Některé právní formy podnikání je možné založit pouze jednou osobou, k založením jiných jich je třeba více. U společnosti s ručením omezeným je stanoven i maximální počet zakládajících společníků.

d) nároky na počáteční kapitál

Zákonem je počáteční vklad stanovený pouze u kapitálových společností, a to u společnosti s ručením omezeným a u akciové společnosti. U ostatních forem podnikání je počáteční vklad dobrovolný.

e) administrativní náročnost založení a provozování podniku

Administrativní náročnost je převážně spojená s úpravou podmínek, za kterých společnost vzniká. Nejnáročnější je z hlediska administrativy akciová společnost, u které je třeba sepsat zakladatelskou listinu a stanovy. Následně musí proběhnout ustavující valná hromada, o jejímž setkání je vyhotoven notářsky ověřený zápis, který potvrzuje vznik společnosti.

f) podíl na zisku

Pokud není u osobních společností sepsána smlouva, která by rozdělovala zisk, platí, že ten se dělí mezi společníky rovným dílem. Výjimku tvoří případy, kdy je dělení zisku stanoveno zákonem (například komanditní společnost). Podobná pravidla platí i pro kapitálovou společnost a společnost s ručením omezeným. U akciové společnosti to závisí na rozhodnutí valné hromady.

g) finanční možnosti - přístup k cizím zdrojům

Možnosti úvěru se liší pro jednotlivé právní formy podnikání. Závisí jak na výši základního jmění, tak na způsobu a míře ručení jednotlivých společníků.

h) daňové zatížení

V současnosti platí podnikatelé jak přímé, tak nepřímé daně.

přímé daně

- daň z příjmů FO a PO
- daň z nemovitostí
- daň dědická, darovací a daň z převodu nemovitostí
- daň silniční

nepřímé daně

- daň z přidané hodnoty
- daň spotřební

i) zveřejňovací povinnost

Zveřejňovací povinností se rozumí publikování rozvahy, výkazu zisků a ztrát a příloh. Nedílnou součástí je i vyhotovení výroční zprávy (Kislingerová a kol., 2007).

Na základě těchto aspektů rozlišujeme tedy tyto základní druhy podnikání:

a) živnost;

b) veřejná obchodní společnost - v.o.s. (osobní obchodní společnost);

c) komanditní společnost - k.s. (osobní obchodní společnost);

d) společnost s ručením omezeným - s.r.o. (kapitálová obchodní společnost);

e) akciová společnost - a.s. (kapitálová obchodní společnost);

f) družstva (Kislingerová a kol., 2007).

Uplatnění kritérií u jednotlivých právních forem podnikání bude demonstrováno u živnostníka, neboť právě na živnost bude zaměřena praktická část.

Živnostník

1. Ručení

Neomezené

2. Oprávnění k řízení

Sám řídí

3. Počet zakladatelů

Jeden

4. Nároky na počáteční kapitál

Neupraveno

5. Administrativní náročnost

Povolení živnostenského úřadu

6. Účast na zisku

Zisk je k dispozici podnikateli

7. Finanční možnosti

Minimální nároky na kapitálové vybavení, obtížný přístup k cizím zdrojům

8. Daňové zatížení

Daň z příjmu fyzických osob, případně další daně dle okolností

9. Zveřejňovací povinnost

Není povinnen nic zveřejňovat (Krutina a kolektiv, 2004)

2.2 Zakládání podniku a jeho provoz

Se zakládáním každého podniku jsou spojeny určité povinnosti, které se, jak je zmíněno výše, mění u každé právní formy podnikání. Jelikož podnikání, o kterém bude pojednávat praktická část této bakalářské práce, se bude odehrávat v relativně malém rozsahu a jelikož ho bude provozovat pouze jedna osoba, bude se tato část zabývat převážně zakládáním živnosti. Kromě administrativních povinností, které jsou dány ze zákona, by si každý podnikatel měl vytvořit podnikatelský plán, ve kterém by se měl zaměřit především na vypočítání plánovaných výnosů a nákladů, ale měl by si zde stanovit i předpokládaný vývoj svého podnikání a časový rámec pro dosažení jednotlivých cílů.

2.2.1 Vymezení pojmu a rozdělení živností

Živnostenské podnikání je upraveno především v rámci Zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Živnost je zde charakterizována jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených Živnostenským zákonem. V rámci třetího paragrafu jsou vyjmenovány činnosti, které se za živnost nepovažují, patří sem například činnost zubních lékařů, veterinářů, advokátů, notářů (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání). Živnost může provozovat jak fyzická, tak právnická osoba při splnění všeobecných podmínek, kterými jsou:

- dosažení věku 18 let;
- způsobilost k právním úkonům;
- bezúhonnost.

Pokud je živnostenské oprávnění vydáváno právnické osobě, musí všeobecné podmínky splňovat odpovědný zástupce. U některých živností je nutné splnění i zvláštní podmínky, kterou se rozumí odborná nebo jiná způsobilost (Synek a kol., 2003).

Živnosti lze dělit takto:

a) z hlediska odborné způsobilosti podnikatele:

- živnosti ohlašovací, které se dále dělí na živnosti:
 - řemeslné - odborná způsobilost se prokazuje výučním listem / vysvědčením o ukončení studia na střední škole / vysvědčením o maturitní zkoušce / diplomem nebo jiným dokladem o absolvování bakalářského nebo magisterského studia;
 - vázané - odborná způsobilost je upravena zvláštními předpisy, podmínkou je vždy čtyřletá praxe v oboru;
 - volné - není vyžadována odborná ani jiná způsobilost.
- živnosti koncesované, které jsou vyjmenovány v příloze číslo 3 zákona, kde jsou zároveň uvedeny požadavky na odbornou způsobilost.

b) z hlediska předmětu podnikání

- živnost obchodní;
- výrobní;
- živnost poskytující služby (Synek a kol., 2003).

2.2.2 Ohlášení živnosti

Jelikož se praktická část bude zabývat zakládáním internetového obchodu, u kterého není třeba žádná odborná způsobilost, bude tato část zaměřena na ohlášení volné živnosti. Tu je možné nahlásit na těchto místech:

- na kterémkoliv živnostenském úřadě;
- prostřednictvím kontaktních míst veřejné správy (tzv. Czech Point);
- elektronicky (je třeba mít zařízený elektronický podpis).

Veškeré nutné informace se podávají na Jednotném registračním formuláři pro fyzické osoby, prostřednictvím kterého se lze přihlásit i finančnímu úřadu, správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně a úřadu práce. Společně s vyplněným formulářem je třeba také předložit výpis z rejstříku trestů (www.mpo.cz).

Správní poplatky se hradí ve výši 1 000 Kč za ohlášení živnosti při vstupu do podnikání a 500 Kč za ohlášení další živnosti. 50 Kč se platí při podání formuláře prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy (www.mpo.cz).

Lhůta pro provedení zápisu do živnostenského rejstříku a k vydání výpisu je 5 dnů ode dne doručení ohlášení, v případě že jsou dodrženy všechny podmínky stanovené živnostenským zákonem. Právo provozovat živnost vzniká dnem ohlášení živnosti v případě, že jsou doloženy všechny potřebné doklady. Pokud tomu tak není, vyzve živnostenský úřad podnikatele k doložení chybějících dokladů (www.mpo.cz).

2.3 Podnikatelský plán

2.3.1 Co je podnikatelský plán a k čemu slouží

Téměř nejdůležitějším krokem při rozbírání nového podniku (nebo při rozšiřování stávajícího) je zpracování podnikatelského plánu. Tento plán musí obsahovat krátkodobé a dlouhodobé cíle podnikání, popis výrobků nebo služeb, které hodlá podnik nabízet a popis možností trhu, na kterém se bude prosazovat. V neposlední řadě musí obsahovat vysvětlení, které zdroje a prostředky budou použity k dosažení cílů za předpokládaného působení konkurence (Barrow, 1995).

Vypracování podnikatelského záměru slouží zpravidla dvěma účelům. Jednak je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam však má externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V tomto případě je totiž nutné přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu (Fotr, Souček, 2005).

Pokud se podnikatel rozhodne zažádat o půjčku banku nebo jiného investora, měl by brát v úvahu tři primární cíle, které bankéři či investoři sledují:

- dostat své peníze zpět;
- vydělat - v případě půjčky úroky, v případě investice zisk při prodeji podílu;
- rychlejší růst a vývoj vašeho podniku, ke kterému dojde právě díky půjčce nebo investici (www.czechinvest.org).

2.3.2 Komu je podnikatelský plán určen

Podnikatelský plán je určen hlavně pro podnikatele. I když se neuchází o nový kapitál či půjčku, je dobré mít vytyčené cíle, uvědomovat si veškerá úskalí a bariéry, které bude nutné překonat, nastavit si reálný časový horizont a jiné. Podnikatelský plán mu umožňuje poměřit své plány s realitou - a pokud se liší, identifikovat jak a proč. Pomáhá naplánovat výdaje i odhadnout výnosy a pokud

podnikatel hledá nové a klíčové zaměstnance, podnikatelský plán jim dá jistotu, že budou zaměstnání v dobře vedené a perspektivní firmě. Druhou skupinou lidí, pro které je podnikatelský plán určen jsou investoři. Pokud se budete ucházet o rizikový kapitál nebo půjčku, pak je podnikatelský plán absolutně nezbytný (www.businessinfo.cz).

2.3.3 Požadavky na podnikatelský plán

Zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, a to:

- být stručný a přehledný (do 50 stránek);
- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů;
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka;
- orientovat se na budoucnost;
- být co nejméně optimistický a realistický;
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost;
- nebýt však ani příliš pesimistický, což by mohlo vyvolat nezáměr investora;
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu - jejich odhalení demonstruje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů;
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu;
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky;
- ukázat, jak může poskytovatel kapitálu získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením;
- být zpracován kvalitně i po formální stránce (Fotr, Souček, 2005).

2.3.4 Obsah podnikatelského plánu

Obsahem podnikatelského plánu by měly být tyto části:

- realizační resumé;
- charakteristika firmy a jejích cílů;

- organizace řízení a manažerský tým;
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie;
- shrnutí a závěry;
- přílohy (Fotr, Souček, 2005).

Jiná verze nestanovuje přesně obsah podnikatelského plánu, ale opírá se o tři výchozí body, které by zde měly být zastoupeny: co dělám, co potřebuji a co nabízím. A jiný pohled zase říká, že při přípravě podnikatelského plánu se má podnikatel neustále ptát, zda odpověděl na všechny otázky: kdo, kdy, kde, jak, co, proč a kolik (www.czechinvest.cz).

2.3.4.1 Realizační resumé

Součástí realizačního resumé by mělo být několik základních bodů, které v kostce shrnou všechny podstatné informace. Měly by zde být tyto údaje:

- název a adresa firmy, číslo telefonu a faxu, kontaktní osoby;
- charakteristika produktu, resp. služby, které jsou náplní projektu, jejich specifických vlastností a přednostní vzhledem ke konkurenci;
- popis trhů, na kterých se chce firma uplatnit, a distribučních cest, kterých hodlá využít;
- strategické zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let, včetně stanovení cílů a jejich dosažení;
- zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy;
- finanční aspekty (Fotr, Souček, 2005).

V úvodu plánu by tedy podnikatel měl shrnout informace o sobě a svém týmu, o své myšlence/produktu/sluzbě, o svém trhu a konkurenci, o finančních parametrech, o tom, kolik potřebuje a jak tyto peníze vynaloží, a nakonec o tom, co za to nabízí (www.czechinvest.cz).

2.3.4.2 Charakteristika firmy a jejích cílů

V této kapitole by se podnikatel měl zaměřit na firmu jako takovou. Na její minulost, přítomnost, ale i budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií a jejich dosažení. Měly by zde být obsaženy informace týkající se samotného založení firmy (s uvedením motivu založení), výsledků její podnikatelské činnosti a dosažených úspěchů. Kromě toho by zde měl být popsán vývoj finanční situace firmy v minulosti i současnosti a způsob jejího financování (Fotr, Souček, 2005).

2.3.4.3 Organizace řízení a manažerský tým

V rámci této části by se měl podnikatel zajímat hlavně o tyto body:

- organizační schéma s jasným vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů;
- charakteristika klíčových vedoucích pracovníků;
- politika odměňování;
- vymezení dlouhodobých cílů a záměrů klíčových manažerů;
- stanovení klíčových řídicích pozic;
- základní přístup k řízení firmy (Fotr, Souček, 2005).

V rámci organizace podniku je nutné se zaměřit na vytvoření vhodné organizační struktury. Tou se rozumí účelová formální struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Důvodem organizování je nutnost dělby práce a omezenost rozpětí řízení. Dělbá práce je proces, jímž je celková práce rozdělována do činností tak, aby jejich realizace byla co nejefektivnější. Omezenost rozpětí řízení je pak důvodem pro vytváření více organizačních úrovní. Vlastník, resp. jím pověřený manažer nezvládne řídit rozrůstající se podnik sám, protože jeho rozpětí řízení, tzn. počet osob, které je schopen efektivně řídit, je omezeno (Synek a kol., 2010). Z toho důvodu je třeba vždy zvolit vhodnou organizační strukturu, která podniku umožní dosáhnout co nejefektivněji jeho cíle.

Při přípravě plánu je třeba si uvědomit, že investor neinvestuje do firmy jako takové, ale hlavně do podnikatele. Proto je nutné uvést v rámci plánu i informace

týkající se podnikatele samotného. Není nutné celý životopis, ale je nezbytné se alespoň zmínit o vzdělání a specializaci a také o tom, co je relevantní pro podpoření podnikatelského plánu. Není důležité, kolik má podnikatel titulů a kvalifikací, ale důležité je to, co opravdu umí a čeho již dosáhl. Při zmínkách o pracovním týmu je třeba se vyhnout kritice, což vyvolá v investorovi dojem, že se jedná o sehraný tým, který má jasně určené pravomoci a pole působení (www.czechinvest.cz).

2.3.4.4 Produkty (výrobky nebo služby)

V odstavci věnovaném popisu produktu je třeba zaměřit se nejenom na produkt jako takový, ale také na to, co tento produkt umí. Ideální způsob popsání daného produktu je strategie: feature - benefit - proof, což znamená popis - výhoda - důkaz. Pokud je podnikatelský plán zaměřen na konkrétní hmatatelný produkt, musí být součástí plánu fotografie nebo alespoň jeho náčrt. Čím více se podaří produkt zhmotnit, tím lépe. V rámci této části je vhodné se i zmínit o ceně daného produktu (www.czechinvest.cz).

K popisu produktu také patří uvedení jeho životnosti a také to, kdo bude jeho uživatelem a jaké výhody mu budou vznikat při využívání těchto produktů. Vhodné je také uvést jedinečné rysy produktu, které rozhodují o konkurenční pozici a srovnání těchto rysů s konkurencí (Fotr, Souček, 2005).

2.3.4.5 Analýza trhu a marketing

Základním cílem každého projektu je buď využití disponibilních zdrojů nebo uspokojení existující či potenciální poptávky. V obou případech je však při rozhodování o základních parametrech projektu i pro konečný úspěch tohoto projektu klíčovou aktivitou analýza trhu. Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace aj. tvoří také východisko pro stanovení marketingové strategie projektu. Vhodný postup pro stanovení takové strategie je například tento:

- analýza a hodnocení výchozí situace projektu či firmy (například analýza a hodnocení zdrojů, výrobního programu firmy, finanční a ekonomické situace);
- analýza a hodnocení podnikatelského okolí (ekonomické, technologické, finanční, mezinárodně politické) včetně analýzy trhu;
- stanovení strategických cílů;
- tvorba a hodnocení variant strategie na základě silných i slabých stránek firmy, příležitostí i rizik podnikatelského okolí;
- volba strategie určené k realizaci (Fotr, Souček, 2005).

Dle Barrowa jsou hlavní body průzkumu trhu tyto:

- Kde hledat svůj trh?
- Jak velký je můj trh?
- Kdo jsou moji konkurenti?
- Jak mám odlišit svůj produkt od konkurence?
- Kolik si mám účtovat?
- Jak má vypadat moje oznámení a ve kterém médiu jej zveřejnit? (Barrow, 1995)

2.3.4.6 Finanční analýza podniku a finanční plán

Finanční analýza podniku je analýzou financí podniku. Finance podniku mohou být definovány jako pohyb peněžních prostředků, vyjádřený peněžními toky (příjmy a výdaji peněžních toků) (Gruenwald, Holečková, 2009).

Závěry a poznatky finanční analýzy slouží nejen pro strategické a taktické rozhodování o investicích a financování, ale i pro reporting vlastníkům, věřitelům a dalším zájemcům. Dříve, než jsou přijímána jakákoliv investiční a finanční rozhodnutí v podniku, musí být známa "finanční kondice", finanční zdraví firmy. Nejde jen o momentální stav, ale především o základní vývojové tendence v čase, stabilitu a o porovnání se standardními hodnotami v oboru, odvětví nebo přímo porovnání s konkurencí. Finanční manažeři ji používají jako formalizovanou metodu, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací

schopnost, jakož i umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž lze přijímat rozhodnutí různého typu (Kislingerová a kol., 2007).

Finanční situaci podniku lze charakterizovat stavem majetku, stavem dluhů, rozdílem mezi majetkem a cizími zdroji, výší výnosů a nákladů, výší příjmů a výdajů. O stavu a vývoji financí podniku vypovídá účetní závěrka (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha), doplněná v předepsaných případech o výroční zprávu. Většinu údajů potřebných právě pro finanční analýzu získá podnik z výše uvedených účetních dokladů, doplněných o výkaz peněžních toků (Gruenwald, Holečková, 2009).

Výsledky finanční analýzy ukazují:

- jaká je výnosnost (rentabilita) podniku, tj. jeho schopnost zajistit přiměřený zisk z použitého (vloženého) kapitálu;
- jaká je platební schopnost (krátkodobá likvidita) podniku, tj. jeho schopnost uspokojit své finanční závazky v době jejich splatnosti;
- jaká je hospodářská a finanční stabilita (dlouhodobá solventnost) podniku, tj. schopnost dlouhodobě zabezpečit své finanční závazky a dlouhodobě dosahovat přiměřené výnosnosti (Gruenwald, Holečková, 2009).

2.3.4.7 Kalkulace výnosů a nákladů

Kalkulací se v nejobecnějším slova smyslu rozumí propočet nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo na jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu. Přitom nejčastěji využívanou formou kalkulací jsou propočty orientované na zjištění nebo stanovení nákladů na konkrétní výrobek (výrobek, práci nebo službu), který je předmětem prodeje externím zákazníkům (Král, 1997).

Založení podniku nebo jeho rozšíření vyžaduje mimořádné, většinou jednorázové finanční zdroje na pořízení nebo rozšíření

- dlouhodobého majetku, tj. například pozemků, budov, strojů a výrobního zařízení, know-how;
- potřebného oběžného majetku, tj. na nákup surovin, materiálů, paliva, energie, výplatu mezd a jiné platby.

Toto mimořádné financování je nutné doložit propočty, které zjistí:

1. předpokládané výnosy, náklady, výsledek hospodaření;
2. potřebnou výši dlouhodobého a oběžného majetku a zdroje jeho kapitálového krytí;
3. předpokládanou výnosnost podniku, výnosnost vlastního kapitálu a další ukazatele potřebné pro posouzení efektivity celé akce.

1. Předpokládané výnosy, náklady a zisk

Zjistí se rozpočtem výnosů, nákladů a zisku.

- Při rozpočtu výnosů se vychází z předpokládaného objemu vyrobených a prodaných výrobků a jejich cen, případně i ostatních výnosů.
- Při rozpočtu předpokládaných nákladů je základním nástrojem sestavení předběžných kalkulací.
- Rozdílem předpokládaných výnosů a nákladů je očekávaný zisk.

2. Potřebná výše majetku a zdroje jeho krytí

Zjistí se rovněž rozpočtem - rozpočtem majetku a zdrojů jeho krytí, tj. rozpočtovou rozvahou. Jednodušší je obvykle stanovení výše dlouhodobého majetku; vychází se z cen pozemků, budov, strojů a výrobního zařízení a dalších. Složitější je určení výše oběžného majetku, tj. stanovení potřebného množství surovin a materiálů, dále peněžních částek na mzdy a jiné náklady (Krutina, Novotná, 2004).

Němec (1998) náklady rozumí peníze vynaložené například na různý materiál, energie, služby nebo mzdy. Jelikož se peníze na tuto spotřebu vynakládají, hovoříme o nákladech. Je však třeba rozlišovat mezi náklady a výdaji. Neboť u nákladů jde pouze o účetní operace, kdežto u výdajů o finanční operace (o skutečnou manipulaci s penězi, ať v hotovosti nebo na běžném účtu). Náklady můžeme také rozdělit a to na náklady fixní (stálé, nezávislé na vyráběném množství)

a variabilní (proměnlivé, opakující se se každým vyráběným kusem). Jejich součet představuje náklady celkové.

Výnosy představují podle Němce součet veškerých tržeb, avšak je třeba také rozlišovat mezi výnosy a příjmy. Výnosy jsou všechny v daném období zaúčtované výkony, kdežto příjmy jsou skutečně přijaté peníze (na účet nebo v hotovosti) (Němec, 1998).

Srpová a kolektiv (2010) rozlišují tři druhy výdajů v době, kdy podnikatel nemá ještě žádné platby od zákazníků:

- výdaje související se založením firmy (notářské poplatky, výpis z rejstříku trestů a další);
- finanční prostředky spojené s počátečními investicemi, nezbytnými pro zahájení naší podnikatelské činnosti (například zřízení sídla, pořízení majetku a zásob);
- výdaje v provozní fázi (obdobné jako v investiční fázi).

Sečteme-li veškeré výdaje spojené se založením firmy v prvním období, se zahájením podnikatelské činnosti a výdaje související s provozem firmy v prvním období, dostaneme částku, kterou porovnáme s vlastními finančními prostředky, které chceme do podnikání vložit. Nejčastěji se stává, že suma počátečních výdajů je vyšší, než naše volné finanční prostředky a potom je nutné hledat finance i v jiných zdrojích. V každém případě nám cizí zdroj krytí majetku vytváří další dodatečné výdaje, a to zejména úroky a poplatky (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Výnosy projektu v období jeho provozu tvoří především výnosy z tržeb za prodané produkty či výnosy z poskytovaných služeb u projektů nevýrobního charakteru. Výnosy z tržeb se určí pomocí očekávaných objemů prodeje jednotlivých produktů v naturálním vyjádření a jejich předpokládaných prodejních cen. I když je tedy propočtení tržeb relativně snadné, je zřejmé, že tato veličina je pouze určitý odhad, který se může v mnoha případech od skutečnosti značně lišit. Vzhledem k možným rizikům je třeba doporučit značnou obezřetnost při stanovení očekávaných výnosů z tržeb a nepodléhat přílišnému optimismu. Užitečné je pracovat s variantními předpoklady tržeb, které by firma v případě realizace projektu mohla dosáhnout za podmínek příznivějšího i méně příznivého vývoje prodeje, prodejních cen, případně devizových kurzů (Fotr, 1999).

2.3.4.8 Ekonomický a účetní zisk

Při zpracování podnikatelského plánu je třeba mít na paměti rozdíl mezi ekonomickými a účetními náklady. Ekonomické náklady zahrnují náklady explicitní a náklady implicitní. Explicitní náklady platí výrobce za používání cizích výrobních faktorů. Implicitní náklady odrážejí obětované příležitosti výrobcových vlastních výrobních faktorů - to, co by za ně dostal v druhé nejlepší příležitosti. Ekonomický zisk je potom rozdíl mezi celkovým příjmem a ekonomickými náklady.

Na druhou stranu odlišujeme náklady účetní, které představují pouze náklady explicitní. Účetní zisk je potom vyjádřen jako rozdíl mezi celkovým příjmem a účetními náklady (Holman, 2005).

2.4 Bod zvratu

2.4.1 Bod zvratu z pohledu mikroekonomie

2.4.1.1 Trh a jednotlivé tržní subjekty

Člověk své užitečné statky odpradávná nevyrobí sám. Spojuje se za tím účelem s jinými lidmi, vytváří společenství. Říkáme, že výroba má společenský charakter. Proces vytváření společenského charakteru výroby nazýváme dělbou práce. Dělbou práce je přirozeným produktem historického vývoje procesu výroby. Čím je rozvinutější, tím složitější je ekonomický systém. Dělbou práce znamená specializaci účastníků výroby na jednotlivé pracovní činnosti nebo pracovní operace. Tím dochází ke zvýšení efektivnosti a to tím, že každý výrobce se může specializovat v souladu se svými individuálními schopnostmi. Ševce bude dělat zručný člověk, kováře silák, zlatníka velmi zručný pracovník s uměleckým cítěním a nekonečnou trpělivostí. Samotná dělbou práce vede k nutnosti výměny činností mezi lidmi. Na určitém stupni jejího vývoje dochází k tomu, že se tato výměna stává všeobecnou; jen málokdy výrobek spotřebovává ten, kdo jej vyrobil. Na tomto stupni se formou výměny činností stává trh (Macáková, 2003).

Trh je oblast ekonomiky, ve které dochází k výměně činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím ceny zboží. Jako zboží

se označují výrobky a služby, které jsou určeny ke směně. Směnu zprostředkovávají peníze. Na trhu se střetávají kupci a prodáváci, aby prostřednictvím peněz směnili své výrobky a služby. Takovéto výrobky a služby jsou označovány jako zboží. Charakteristickým znakem zboží je, že bylo vyrobeno pro směnu. Vztah mezi výrobcem zboží a jeho spotřebitelem zprostředkovává trh. Trh je tedy zařízení, jehož prostřednictvím kupující a prodávající určitého zboží vstupují do vzájemných interakcí, aby určili cenu zboží a množství, jež se nakoupí a prodá (Hladký, Leitmanová, 1997).

Z hlediska ekonomické teorie rozlišujeme tři základní subjekty trhu:

a) Domácnosti jsou subjekty přicházející na trh za účelem uspokojení potřeb. Chtějí si zde opatřit užitečné vzácné statky pro svoji spotřebu. Vystupují jako kupující na trhu výrobků a služeb. V této roli domácnosti nazýváme spotřebitelem.

Domácnosti vystupují na trhu také jako prodávající. Jsou totiž výhradními vlastníky výrobních faktorů (práce, půdy a kapitálu). Na trhu výrobních faktorů je prodávají firmám, aby posléze mohly za příjmy (důchody) z výrobních faktorů nakupovat výrobky pro spotřebu.

b) Firmy jsou subjekty vyrábějící za účelem prodeje. Na trhu výrobků a služeb vystupují jako prodávající. Přicházejí sem, aby své výrobky přeměnily v peníze, za které by mohly nakoupit výrobní faktory za účelem opakování výroby. Z toho vyplývá, že firmy také nakupují práci, půdu a kapitál. Nejprve nakupují (výrobní faktory), aby posléze mohly prodávat (výrobky a služby pro spotřebu). Cílem jejich účasti na trhu je maximalizace zisku.

c) Specifickým subjektem trhu, je stát resp. vláda. Stát vstupuje na trh s cílem ovlivnit jej, modifikovat jeho působení, odstranit některé jeho negativní dopady na ekonomiku a jeho pozitivní vliv naopak stimulovat. V současnosti je stát neodmyslitelným subjektem všech tržních ekonomik. Vystupuje zde jako prodávající (prostřednictvím státních firem), jako kupující (prostřednictvím státních zakázek) a prostřednictvím státních institucí a zákonodárství (Macáková, 2003).

2.4.1.2 Tržní konkurence

Tržní konkurence je proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Každý, kdo vstupuje na trh, přichází sem s nějakým cílem. Chce realizovat své ekonomické zájmy. Střetávání nabídky a poptávky na trhu nazýváme konkurencí mezi nabídkou a poptávkou, konkurencí napříč trhem (Macáková, 2003).

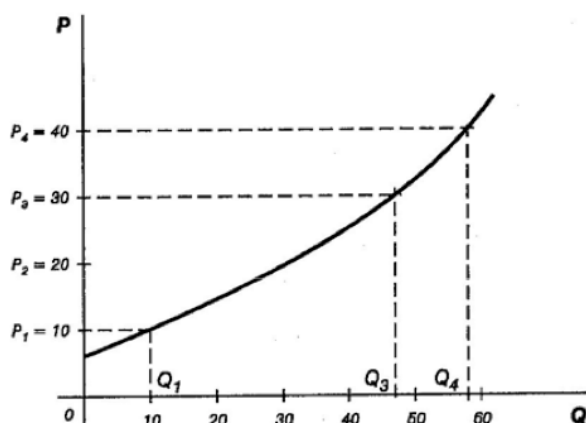
Celkovou (agregátní) nabídkou nazýváme souhrn všech zamýšlených prodejů, se kterými přichází výrobci na trh. Celková nabídka je určena objemem výroby všech výrobců a cenami, za které chtějí své výrobky prodat. Individuální nabídkou rozumíme nabídku jednoho výrobce. Je určena objemem výroby tohoto výrobce a zamýšlenými cenami jeho výrobků. Dílčí (tržní) nabídkou rozumíme nabídku jediného výrobku od různých výrobců. Jde o nabídku na trhu jednoho výrobku (Macáková, 2003).

Nabídka má dvě proměnné. Objem produkce (Q) a cenu produkce (p). Vztah mezi těmito proměnnými vyjadřuje křivka nabídky. Tato křivka roste od jihovýchodu k severozápadu v souvislosti se zákonem rostoucí nabídky: Růst ceny vyvolá růst nabídky, pokles ceny vyvolá pokles nabídky neboli s růstem ceny nabídka roste. Viz. níže graf číslo 1 (Hladký, Leitmanová, 1997).

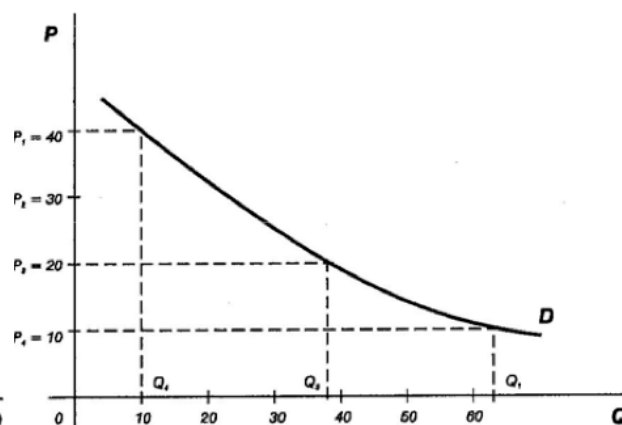
Celkovou (agregátní) poptávkou rozumíme souhrn všech zamýšlených koupí na trhu. Celková poptávka je určena objemem výrobků, které si chtějí kupující pořídit a cenami, za které jsou ochotni tyto výrobky koupit. Individuální poptávkou rozumíme poptávku jediného kupujícího nebo také poptávku pro produkci jediného výrobce. Dílčí (tržní) poptávkou rozumíme poptávku všech kupujících po jednom výrobku (Macáková, 2003).

Poptávka má dvě proměnné. Objem zboží (Q), které chtějí kupující v rámci svého rozpočtového omezení získat a ceny (p), za které je chtějí získat. Vztah mezi těmito proměnnými vyjadřuje křivka poptávky, jež je klesající v souvislosti se zákonem klesající poptávky: Pokud cena vzroste, poptávka klesne, pokud cena klesne, poptávka vzroste, neboli s rostoucí cenou poptávka klesá. Viz. níže graf číslo 2 (Hladký, Leitmanová, 1997).

Graf č. 1 - Křivka nabídky



Graf č. 2 - Křivka poptávky



Zdroj: Macáková, 2003

2.4.1.3 Dokonalá a nedokonalá konkurence

Termín dokonalá konkurence se vztahuje k trhu, na němž žádná firma ani žádný spotřebitel nedosahují takové velikosti, aby mohli sami ovlivnit tržní cenu. Základní předpokladem dokonalé konkurence jsou naprosto rovné podmínky pro všechny její účastníky. Jde o konkurenci mezi mnoha výrobci na trhu jednoho výrobku, jejichž produkce je zcela indiferentní. V důsledku toho se na trhu formuje jen jedna cena (Hladký, Leitmanová, 1997).

Pokud platí, že výrobce nemůže změnami své produkce ovlivnit docilovanou cenu, říkáme o takovém trhu, že je dokonalý (dokonale konkurenční) (Holman, 2005).

V reálném ekonomickém světě se můžeme setkat s různými formami nedokonalé konkurence. Ekonomická teorie rozlišuje tzv. monopolistickou konkurenci, oligopol a monopol. Co se týče monopolistické konkurence, jedná se o trh jednoho výrobku s mnoha výrobci, na který je volný vstup. Produkt jednotlivých výrobců je ovšem diferencovaný. Výrobek každého z nich je trochu odlišný od výrobků ostatních účastníků trhu. Ceny různých typů výrobků se mohou lišit (Macáková, 2003).

Oligopolem je potom trh, na kterém nejen krátkodobě, ale i dlouhodobě působí jen několik málo firem. Monopol na druhé straně představuje tržní situaci, kdy je na trhu pouze jediný prodávající (Holman, 2005).

2.4.1.4 Firma v podmínkách dokonalé konkurence a bod zvratu

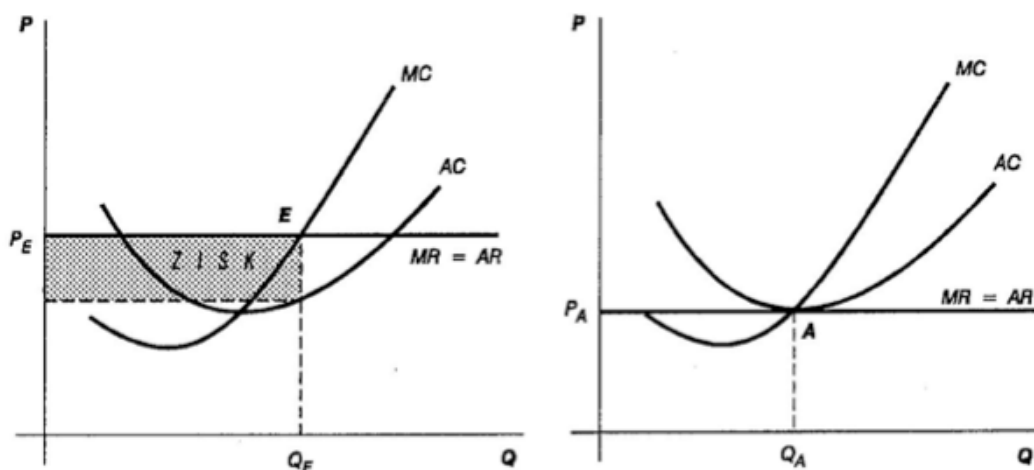
Firma v podmínkách dokonalé konkurence je tedy charakterizována dokonalé elastickou poptávkou (poptávané množství se mění nezávisle na ceně) a také konstantní cenou. Celkové příjmy firmy jsou pak přímo úměrné nabízenému objemu produkce (Hladký, Leitmanová, 1997).

V dlouhém období je firma ovlivněna volným vstupem či odchodem firem do odvětví. Volný vstup do odvětví znamená, že firmy, které chtějí investovat kapitál v daném odvětví a konkurovat tak stávajícím firmám, tak mohou učinit. Model dokonalé konkurence počítá s tím, že výstup nebo vstup firem není spojen s žádnými náklady. Dlouhé období představuje dostatečný časový prostor pro to, aby vznikaly nové a zanikaly některé již existující firmy. Pokud budou firmy realizovat ekonomický zisk, bude to impulsem pro příchod řady dalších firem. Větší počet firem v odvětví vyrobí větší počet výstupů, což se projeví v růstu tržní nabídky a následnému poklesu tržní ceny a zisku firem. Toto bude pokračovat do té doby, dokud neklesne zisk firmě na nulu a příchod nových firem do odvětví bude ukončen (Soukupová a kol., 2002).

Pokud by firma v dlouhém období dosahovala vyšších celkových nákladů než celkových příjmů, byla by to pro ní nepřijatelná situace a firma by z odvětví odešla. To znamená, že by poklesla nabídka. To by vyvolalo růst ceny a zisku firem. Dlouhodobě tato situace není možná, neboť kladný čistý zisk by přilákal další výrobce ke vstupu do tohoto odvětví a opakovala by se výše uvedená situace (Macáková, 2003).

V dokonalé konkurenčním odvětví tedy není možné, aby celkové příjmy dlouhodobě převyšovaly celkové náklady stejně tak, aby byly celkové příjmy dlouhodobě menší než celkové náklady. V dlouhém období firma směřuje k vyrovnanosti celkových příjmů a celkových nákladů neboli k nulovému ekonomickému zisku. Tento bod vyrovnání výnosů s náklady bývá označován jako bod zvratu (Breakeven Point) (Soukupová a kol., 2002).

Graf č. 3 - Bod zvratu



Zdroj: Macáková, 2003

Na výše uvedených grafech můžeme vidět dvě výše zmíněné situace. Levý graf ukazuje situaci, kdy cena převyšuje průměrné náklady, tedy náklady na jednotku produkce. V tom případě firma realizuje zisk, který přiláká do odvětví nové konkurenty. Graf vpravo poté ukazuje situaci po vstupu dalších firem. V této situaci firmy dosahují nulového ekonomického zisku (Macáková, 2003).

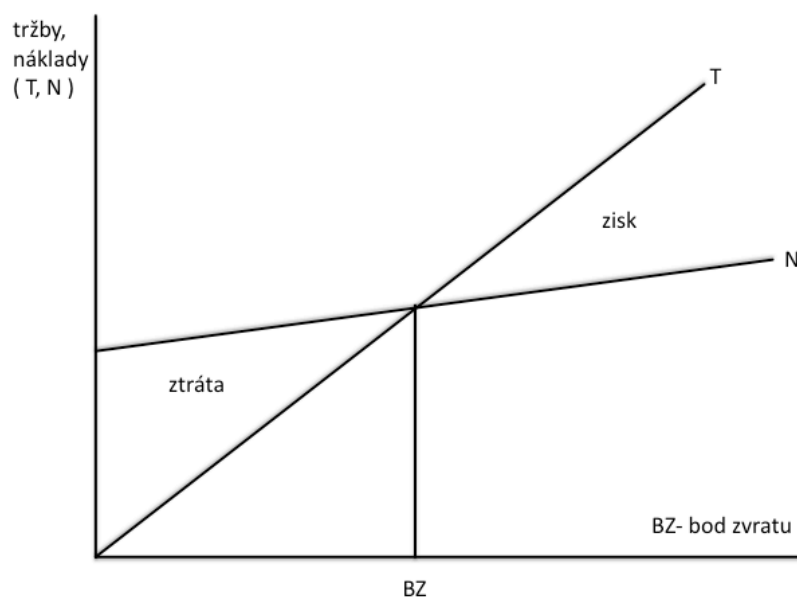
2.4.2 Bod zvratu z pohledu ekonomiky podniku

Analýza bodu zvratu umožňuje stanovit při jakém minimálním rozsahu výroby bude výroba rentabilní nebo při jakém rozsahu výroby bude podnik dosahovat zisku. Z pohledu ekonomiky podniku je pak třeba rozlišovat dva body zvratu a to :

- bod zvratu při neměnné ceně a lineárním vývoji nákladů;
- bod zvratu při měnící se ceně a nelineárních nákladech.

2.4.2.1 Bod zvratu při neměnné ceně a lineárním vývoji nákladů

Graf č. 4 - Bod zvratu při neměnné ceně a lineárním vývoji nákladů



Zdroj: Krutina, Novotná, 2004

Pro vývoj tržeb (T) se vychází ze vztahu:

$$T = p \times q$$

příčemž p = cena výrobku a q = počet výrobků.

Pro vývoj celkových nákladů (N), při lineárním vývoji proměnných nákladů platí vztah:

$$N = N_s + PN_{pl} \times q$$

příčemž N_s je objem fixních nákladů (tj. náklady, které se s objemem produkce nemění) a PN_{pl} jsou proměnné náklady (tj. náklady, které se odvíjí od objemu produkce) na jednotku výrobku, které násobíme počtem výrobků.

Dále zde platí, že zisk (Z) je rozdíl mezi tržbami a náklady:

$$Z = T - N$$

z čehož vyplývá, že zisku je dosaženo, když tržby jsou vyšší než náklady a v opačném případě nám vzniká ztráta.

V případě, že se tržby rovnají nákladům, nevzniká ani zisk ani ztráta a tento rozsah výroby (resp. toto množství výrobku) označujeme jako bod zvratu. Z výše uvedeného vyplývá, že bod zvratu lze zjistit takto:

$$T = N$$

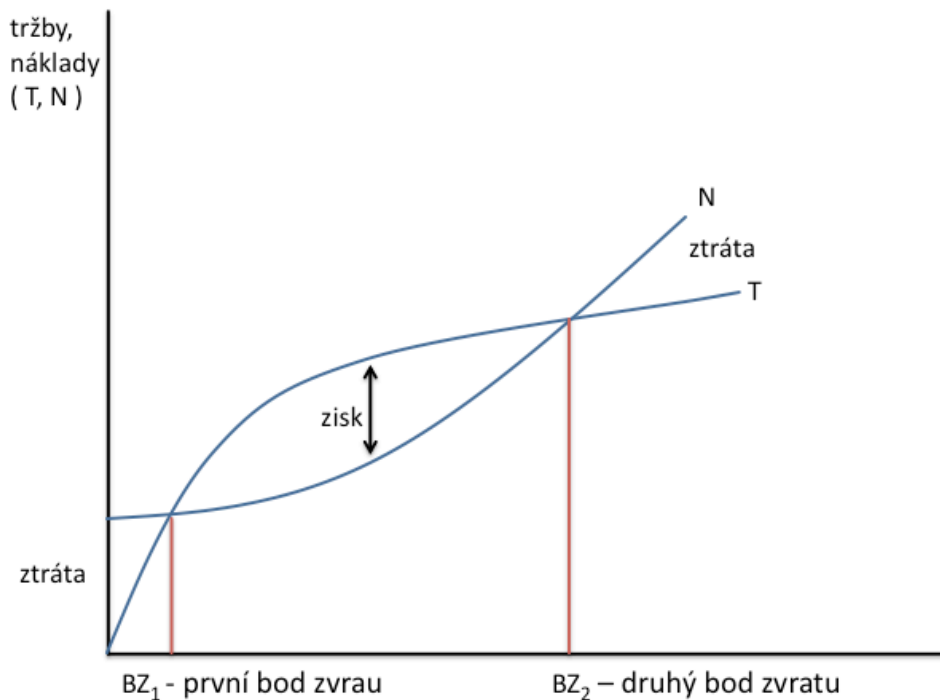
$$p \times q = N_s + PN_{pl} \times q \text{ a z toho:}$$

$$q = N_s / p - PN_{pl}$$

Po dosažení tohoto bodu vzniká zisk, který bude při neměnné ceně a lineárním vývoji nákladů tím vyšší, čím více výrobků vyrobíme a prodáme. Viz. výše uvedený graf (Krutina, Novotná, 2004).

2.4.2.2 Bod zvratu při měnící se ceně a nelineárních nákladech

Graf č. 5 - Bod zvratu při měnící se ceně a nelineárních nákladech



Zdroj: Krutina, Novotná, 2004

V případě, že s růstem výroby (a tudíž i nabídky) klesá cena výrobku nebo pokud s růstem výroby proměnné náklady rostou rychleji než objem produkce, existují dva body zvratu. První bod zvratu pak ukazuje, kdy výroba začne být zisková

a druhý bod zvratu ukazuje, kdy začne opět být ztrátová. Mimo dvou bodů zvratu zde také existuje bod, ve kterém je dosaženo maximálního zisku. Tohoto bodu je dosaženo, pokud jsou v rovnosti funkce tržeb a funkce nákladů. Bod maximálního zisku pak zjistíme, pokud obě funkce zderivujeme a zjistíme bod, při kterém se obě derivace rovnají. Musí tedy platit, že mezní náklady (přírůstek nákladů na jednotku přírůstku produkce) se rovnají mezním tržbám (přírůstek tržeb na jednotku přírůstku produkce) - $MN = MT$. Z toho plyne závěr, že je nutné sledovat přírůstky tržeb a přírůstky nákladů:

- pokud přírůstek tržeb převyšuje přírůstek nákladů ($MT > MN$) je výhodné rozšiřovat výrobu,
- pokud přírůstek tržeb je menší než přírůstek nákladů ($MT < MN$) je třeba výrobu omezovat (Krutina, Novotná, 2004).

3. METODIKA

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je vytvořit stručný podnikatelský plán pro existujícího podnikatele (včetně stanovení bodu zvratu), v rámci kterého bude zhodnocena možnost využití bodu zvratu při zakládání podniku.

3.2 Dílčí cíl práce

Dílčím cílem této bakalářské práce je ukázat, zda je podnikání na internetu vždy výnosné a zda se vždy vyplatí s tímto druhem podnikání začínat.

3.3 Metodický postup

Cílů bude dosaženo nastudováním potřebné literatury a zákonů týkajících se dané problematiky a následnou aplikací takto získaných poznatků na praktické informace, které byly od daného podnikatele získány.

Začátek teoretické části se zabývá popisem podniku a podnikáním jako takovým, zmiňuje jednotlivé právní formy podnikání a jejich rozdíly. Následující část práce je zaměřena na samotný akt zakládání podniku a jeho následný provoz. Třetí část se zabývá podnikatelským plánem - co to je, k čemu slouží, jaké jsou požadavky na podnikatelský plán a hlavně jaká je jeho základní struktura. Poslední část je věnována samotnému bodu zvratu.

Praktická část vychází z teoretické části, především z části týkající se podnikatelského plánu a bodu zvratu. V druhé polovině bakalářské práce jsou stručně popsány nejdůležitější části podnikatelského plánu. Základními oblastmi, na které je tato část zaměřena, jsou volba vhodné právní formy podnikání, fungování podniku a jeho řízení, analýza trhu (dodavatelé, konkurence a zákazníci) a v neposlední řadě také způsob propagace. Nejobsáhlejší částí je oblast týkající se financí a kalkulace výnosů a nákladů. Zde je vycházeno z konkrétních informací, které byly poskytnuty samotným podnikatelem. Chybějící informace byly dohledány za pomoci internetových a jiných zdrojů. Velký důraz je tady kladen na reálnost celého plánu

a jeho možné aplikování v praxi. Očekávaný objem výnosů je rozdělen do tří základních variant a to optimistická, pesimistická a reálná. Konec praktické části je zaměřen na zhodnocení celého podnikatelského plánu a praktického ukázaní možnosti využití bodu zvratu.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Podnikatelský plán Filipa Dvořáka

4.1.1 Základní informace o podnikateli a jeho podnikání

Podnikatelem je v tomto případě pan Filip Dvořák, který pracuje jako kadeřník v Českých Budějovicích. Stříhání se již věnuje několik let a v roce 2010 začal s vlastním podnikáním - stal se jediným českým distributorem profesionálních kadeřnických nůžek Mizutani Scissors, které jsou vyráběny v Japonsku. Jelikož se jedná pouze o podnikání v malém rozsahu, rozhodl se zvolit jako právní formu volnou živnost - tedy OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná).

V současnosti pracuje Filip Dvořák takto: během dne pracuje v kadeřnictví, kde často končí v pozdních večerních hodinách a jednou týdně věnuje celý den cestování a propagaci nůžek, přičemž zisk z jejich prodeje představuje jeho vedlejší příjem. Pan Dvořák je OSVČ, tudíž jeho povinností je vést si jednoduchou daňovou evidenci. Do budoucna uvažuje o vytvoření internetového obchodu, který by mu ušetřil náklady na cestování a umožnil mu oslovit větší procento potenciálních zákazníků. Aby se dostal do povědomí ostatních kadeřníků, bude muset mimo jiné investovat do tvorby internetového obchodu a také do reklamy. Na druhé straně se panu Dvořákovi sníží náklady na cestovné, které v současnosti představují největší částku a také ušetří čas, který každý týden věnuje cestování. Aby i nadále udržel pracovní kontakty, které má, bude se pravidelně účastnit konaného veletrhu. Mimo snížení nákladů také očekává zvýšení zisku, neboť umístění zboží na internet mu umožní rychleji pokrýt všechny potenciální zákazníky a dojde tak ke zvýšení poptávky po jeho nůžkách. Jeho cílem je tedy oslovit zbylou část potenciálních zákazníků a dostat se do jejich povědomí. Pan Dvořák začal s podnikáním v polovině roku 2010, podnikatelský plán bude vypracován na rok 2012 a bude porovnán s výsledky roku 2011.

4.1.2 Fungování firmy a její řízení

Jak již bylo zmíněno, pan Dvořák se věnuje prodeji nůžek v relativně malém rozsahu, tudíž nikoho nezaměstnává a vše si obstarává sám. Po založení internetového obchodu se dá očekávat, že čas, který prodejem nůžek stráví, bude kratší než v současné době, neboť nebude muset věnovat tolik času cestování a osobní propagaci. Díky malému rozsahu podnikání ušetří pan Dvořák na nákladech pro zaměstnance a také nebude muset řešit žádné personální otázky.

4.1.3 Popis výrobku

Obrázek č. 1: Nůžky Mizu



Zdroj: www.mizutani-scissors.com

Výroba nůžek Mizutani začala v roce 1921 v Tokiu. Jejich výrobce se snažil při výrobě klást důraz nejenom na jejich kvalitu, ale také na snadnou manipulaci. V průběhu let svou práci neustále zdokonaloval a převedl svou výrobu na vysokou úroveň, čímž se stal jedním z nejlepších výrobců kadeřnických nůžek na světě.

Všechny výrobky jsou vyrobeny ručně a navrženy tak, aby se s nimi dalo jednoduše zacházet. Materiál je tvořen z vysoce kvalitní oceli s přesným množstvím kobaltu, vanadu a molybdenu, v závislosti na účelu nůžek. Pozornost je věnována i tepelnému ošetření, při kterém jsou nůžky rozžhaveny na teplotu 1000 stupňů a následně prudce zchlazeny. Díky tomuto postupu se u těchto nůžek nikdy nenesetkáte se rží nebo opotřebením.

Charakteristickými znaky nůžek jsou: elegantní tvar, pečlivé řemeslné zpracování, kvalitní materiál, perfektní úhel a design, dlouhá životnost a hlavně naplnění požadavků uživatele. Výrobce samozřejmě nezapomněl na nůžky pro leváky a na nůžky určené k prostřihávání vlasů. Nůžky Mizutani jsou rozděleny do čtyř produktových řad: Acro, Black - Smith, Sword a Spring Hopper, které dohromady obsahují několik desítek nůžek.

Nůžky Mizutani jsou známé po celém světě a to hlavně díky celosvětové síti centrál, která umožňuje pokrýt poptávku z celého světa. Níže uvedená mapa ukazuje právě zmiňovanou celosvětovou síť.

Obrázek č. 2 - Síť obchodních zástupců Mizutani



Zdroj: www.mizutani-scissors.com

- | | |
|-------------------|--------------|
| 1. Evropa | 7. Austrálie |
| 2. Velká Británie | 8. Korea |
| 3. Rusko | 9. Čína |
| 4. Izrael | 10. Taiwan |
| 5. Jižní Afrika | 11. USA |
| 6. Singapur | 12. Brazílie |

4.1.4 Analýza trhu

4.1.4.1 Zákazníci

Zákazníky pana Dvořáka jsou kadeřníci v České republice. Jelikož zboží, které jim prodává, je ve vyšší cenové kategorii (průměrně 15 000 Kč za nůžky),

nemůže si ho dovolit každý kadeřník. Běžnými zákazníky proto jsou kadeřníci, kteří poskytují své základní služby za minimálně 500 Kč. Sám pan Dvořák odhaduje, že se mu již podařilo oslovit přibližně polovinu svých potenciálních zákazníků, přičemž většina z nich se nachází v Praze. Do budoucna má v plánu oslovit i zbývající část svých potenciálních klientů. Toho by rád dosáhl hlavně pomocí internetového obchodu.

4.1.4.2 Konkurence

Mezi dva největší konkurenty se v České republice řadí firma Kai, která vyrábí nůžky značky Kasho a společnost Matsuzaki.

Firma Kai vyrábí také japonské nůžky, ve své nabídce má však větší množství nůžek, které jsou rozděleny do sedmi sérií a kromě tohoto druhu zboží se také zabývá výrobou nožů, holicích strojků, chirurgických nástrojů a dalších. Ve své nabídce má tedy něco kolem 10 000 produktů. Stejně jako firma Mizutani vznikla v Japonsku, konkrétně ve městě Seki v roce 1908. Společnost má tři základní centrály a to v Německu, Japonsku a USA. Zboží této společnosti se dá sehnat i v České republice a to buď v internetovém obchodu www.noze-naradi-nuzky-manikury.cz nebo přímo v prodejně v Praze. Výhradním dovozcem a servisním partnerem pro Českou a Slovenskou republiku je společnost OVIS,s.r.o., která dané obchody provozuje. Ačkoliv tato společnost nabízí své zboží i v internetovém obchodu, internetový obchod pana Dvořáka by měl jasnou výhodu, která by spočívala v jednoduchosti a přehlednosti. Internetový obchod společnosti OVIS totiž nabízí i jiné zboží a obchod se díky tomu stává značně nepřehledným, čehož by se dalo využít při vytváření internetového obchodu s nůžkami značky Mizutani. Vzhled tohoto internetového obchodu je možné vidět na níže uvedeném obrázku.

Obrázek č. 3 - Obrázek internetového obchodu s nůžkami KASHO

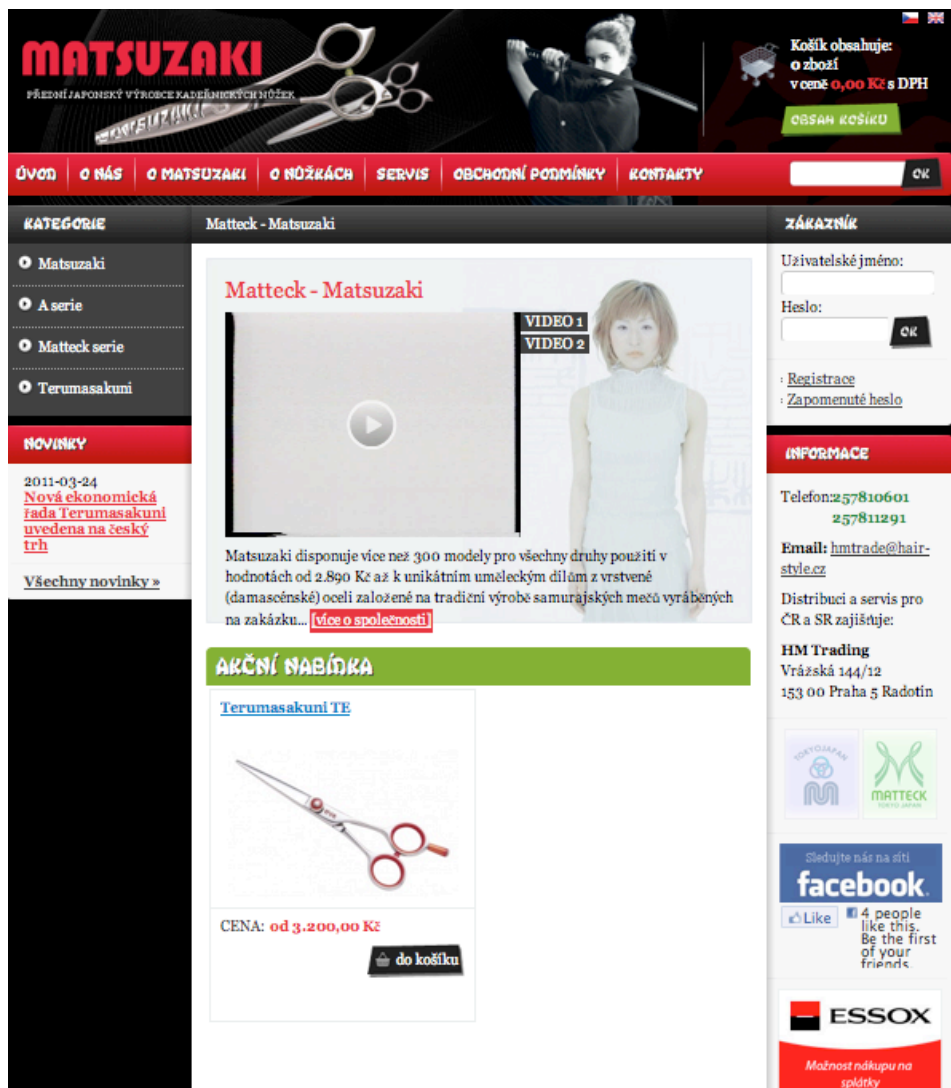
The screenshot displays the homepage of an online store specializing in Japanese knives. At the top, there are navigation links like 'Přidat do oblíbených', 'Mapa stránek', 'Registrace', and 'Zapomenuté heslo'. A main banner features a chef's knife on a wooden block. Below this, a navigation menu includes 'Kontakty', 'Obchodní podmínky', 'Katalogy produktů', 'Michel Bras', and 'Zajímavá videa'. The main content area is divided into several sections: a category list on the left (AKCE, BISBELL, KAI, MARUTO, KASHO, KERSHAW), a central text block describing the company's specialization in Japanese knives and its role as a distributor for brands like KAI, SHUN, and WASABI, and a search bar on the right. A sidebar on the right lists 'Nejprodávavější' products, including various universal knives and Santoku knives with their prices and specifications. At the bottom, there are contact forms for inquiries and a newsletter sign-up.

Zdroj: www.noze-naradi-nuzky-manikury.cz

Firma Matsuzaki vznikla v Japonsku v roce 1898 a původně se zaměřovala na výrobu chirurgických nástrojů. V roce 1904 vyrobila první celooceľové kadeřnické nůžky v Japonsku. Při výrobě se dbá na tradiční způsoby, ale také na nejmodernější poznatky z oblasti vývoje materiálů a výrobních procesů. Matsuzaki nabízí více jak 300 modelů nůžek (rozděleny jsou do 11 sérií) a jejich hodnota se pohybuje od necelých 3 000 Kč až po 100 000 Kč za unikátní nůžky, které jsou vyráběny na zakázku. Společnost Matsuzaki má také výhradního dovozce pro Českou republiku a Slovensko a to společnost HM Trading, která nůžky této značky nabízí také v internetovém obchodě na stránkách www.matteck-matsuzaki.cz. Na rozdíl od internetového obchodu s nůžkami KASHO je tento obchod jednoduše řešený a přehledný. Servis a broušení nůžek jsou zajišťovány výhradně ve výrobním závodě

v Tokiu a záruka na všechny modely je tři roky. Vzhled internetového obchodu je možné vidět na následujícím obrázku.

Obrázek č. 4 - Obrázek internetového obchodu s nůžkami Matsuzaki



Zdroj: www.matteck-matsuzaki.cz

4.1.4.3 Dodavatel

Zboží odebírá pan Filip Dvořák z Německa, kde je jedna z centrálních společností Mizutani. Dodání zboží trvá přibližně týden a pan Dvořák zboží následně osobně doveze odběrateli, který mu za něj v hotovosti zaplatí. Pan Dvořák odebírá zboží za velkoobchodní ceny, které se pohybují od 380 EUR až po částku 1 500 EUR. V ceně zboží je zahrnuto i poštovné z Německa. Marže je stanovena na 40%.

4.1.5 Kalkulace nákladů a výnosů

Tato část bakalářské práce se bude zabývat propočtem celkových nákladů v roce, kdy bude internetový obchod spuštěn a propočtem očekávaných výnosů. Stanoven zde bude také bod zvratu - tedy počet nůžek, které je třeba prodat, aby se tento způsob podnikání stal ziskovým.

4.1.5.1 Kalkulace nákladů v roce zakládání obchodu

V roce, kdy bude pan Dvořák tento obchod zakládat se mu radikálně změní struktura jeho nákladů. Přibudou náklady na pořízení obchodu a na reklamu. Kromě toho se mu ale sníží náklady na cestování a očekává se také nárůst zisku.

Obchod bude pořízen u společnosti Shoptet, která se zabývá tvorbou internetových obchodů a jejich pronájmem. Tato společnost byla vybrána na základě průzkumu trhu, který prokázal, že tato firma nabízí nejlepší služby. Hlavními kritérii při výběru byla cena, možnost pronájmu obchodu, technická podpora, dodatečné moduly a reference. Firma nabízí několik verzí internetových obchodů a pro pana Dvořáka byla zvolena verze Lite, která také nabízí propojení na Facebook nebo Aukro, cena zahrnuje technickou podporu, aktualizace a základní optimalizaci pro vyhledávače. Webhosting je také v ceně, ale pan Dvořák si bude muset navíc zaplatit doménu. Tato verze také nabízí možnost exportu zboží do vyhledávačů (například www.zbozi.cz) nebo možnost umístění ankety pro zákazníky. Z rozšiřujících modulů bude využit modul na fakturaci, kterým bude rozšířena základní verze internetového obchodu. Náklady jsou vidět v následující tabulce. Zpočátku by si pan Dvořák obchod pouze pronajímal a pokud by se systém osvědčil, mohl by časem uvažovat o jeho odkoupení.

Tabulka č. 1 - Náklady na provoz internetového obchodu

Položka	Cena
Pronájem internetového obchodu	490 Kč / měsíc
Systém na fakturaci	100 Kč / měsíc
Doména	250 Kč / rok
Celkem	7 330 Kč / rok

Nejdůležitějším typem placené reklamy bude reklama na stránkách www.zbozi.cz. Výhodou je, že obchod nabízí možnost napojení na tuto stránku, tudíž se práce nebude muset dělat ručně a systém si bude sám stahovat data. Cena je zde 1 Kč, pokud zákazník klikne na dané zboží a dostane se tak na stránky obchodníka. Za tuto cenu se bude dané zboží zobrazovat na začátku seznamu zboží, což je při počtu nabízených nůžek na této stránce nutné. Průměrně hledalo za období únor 2012 pojem "kadeřnické nůžky" denně 105 lidí, tudíž rozpočet bude nastaven na 105 Kč za den a reklama bude zobrazována celý rok. Celkem by takto pan Dvořák mohl oslovit 38 325 potenciálních zákazníků. Celkový rozpočet je vidět níže.

Tabulka č. 2 - Náklady na reklamu na www.zbozi.cz

Položka	Cena
Proklik	1 Kč
Celkem	38 325 Kč / rok

Aby si pan Dvořák udržel i nadále osobní kontakty, zúčastní se veletrhu, který se v České republice koná, a který je určen mimo jiné i pro kadeřníky. Jedná se o veletrh World of Beauty & Spa. V roce 2011 na veletrh zavítalo cca 30 000 návštěvníků, při stejném počtu i v roce 2012 se dá očekávat, že tímto způsobem by pan Dvořák mohl oslovit cca 5 000 kadeřníků. Rozpočet je vidět v tabulce níže.

Tabulka č. 3 - Náklady na účast na veletrhu

Položka	Cena
Registrace + prostor	14 400 Kč
Stánek	3 600 Kč
Vybavení stánku	5 000 Kč
Celkem	23 000 Kč

Další způsoby propagace, které budou využívány, jsou zdarma. Jedná se například o vytvoření vhodné stránky na Facebooku. Dle slov pana Dvořáka má tato reklama největší efekt. Kromě Facebooku je možné využívat další sociální sítě jako například Twitter nebo je možné zapojit se do různých diskuzí na internetu, které se zabývají daným tématem. Důležitá je také výměna linků s jinými internetovými obchody nebo weby zabývajícími se podobnou činností. Vzájemné umístění odkazů zajistí obchodu lepší pozici ve vyhledávačích a tak větší množství lidí, kteří se o něm dozví. Je třeba se také zaměřit na klíčová slova, která jsou v této oblasti nejvíce vyhledávaná a ty zaimplementovat do textu na stránkách a pravidelně je obměňovat. Bezkonkurenčně nejlepší reklamou ale je, pokud s nůžkami značky Mizutani stíhají uznávaní kadeřníci, kteří jsou vzorem pro ostatní.

Do nákladů samozřejmě nespádají pouze náklady na propagaci a pronájem obchodu, ale je třeba zde zohlednit i náklady na telefon, cesty autem a také spotřebu energií v místě provozu internetového obchodu, tedy doma u pana Dvořáka. Jelikož práce pana Dvořáka vyžaduje minimálně telefonický kontakt s kadeřníky, bude pro něj výhodné pořídit si tarif s větším počtem volných minut. Odhadované náklady na telefonování jsou 2 000 Kč měsíčně. Co se týče cestovního, je třeba jezdit na poštu vyzvedávat zboží a počítat s případnými dalšími pracovními cestami. Odhad měsíčních nákladů na cestovné je 1 000 Kč. Jelikož pan Dvořák bude pracovat doma, budou do nákladů zahrnuty také náklady na energie a provoz. Pan Dvořák bydlí s rodinou ve velkém domě a náklady na provoz činí měsíčně cca 10 000 Kč. Z této částky je možné spočítat, že cena provozu za jednu hodinu je cca 14 Kč (10 000 Kč / 720 hod/měsíc). Očekáváme, že pan Dvořák stráví práci na internetovém obchodu cca 5 hodin týdně tudíž provozní náklady budou 70 Kč/týden. Celkovou strukturu nákladů je možné vidět v tabulce níže.

Tabulka č. 4 - Ostatní náklady

Druh nákladu	Kč
Náklady na telefonování (rok)	24 000 Kč
Náklady na cestovné (rok)	12 000 Kč
Náklady na energie (rok)	3 640 Kč
Celkem (rok)	39 640 Kč

V roce 2011 pan Dvořák prodal celkem 25 ks nůžek a se všemi svými zákazníky navázal osobní kontakt. V roce 2012 osloví pan Dvořák díky reklamě větší počet potenciálních zákazníků, avšak ne všichni budou ochotni dané zboží zakoupit. V následující tabulce můžeme vidět odhad tří možných variant, týkající se počtu prodaných nůžek.

Tabulka č. 5 - Varianty odhadu počtu prodaných nůžek

Varianta	Odhad počtu prodaných nůžek
Optimistická	35 ks
Realistická	25 ks
Pesimistická	20 ks

Jednotlivé varianty jsou zohledněny i v celkovém propočtu nákladů, který je vidět níže. Jelikož pan Dvořák nabízí několik desítek druhů nůžek a není možné určit, zda zákazníci nakupují některý druh více či méně, byla stanovena nákupní cena nůžek 10 450 Kč (včetně DPH a dopravy), která představuje přibližný průměr. Ze stejného důvodu nebude pan Dvořák ani skladovat žádné zboží. Sám usoudil, že s takovýmto množstvím druhů za danou cenu není možné mít veškeré zboží skladem a není ani možné odhadnout, které zboží budou zákazníci poptávat, protože zboží se liší také velikostí. Do nákladů je nutné také zahrnout náklady na poštovné, které bude třeba zaplatit při zaslání zboží konečnému zákazníkovi. Společnost PPL nabízí zaslání zboží do 1 kg s pojištěním do výše 50 000 Kč za 113 Kč. O tuto cenu je tedy třeba navýšit náklady na nákup jednoho kusu nůžek.

Tabulka č. 6 - Celkový odhad nákladů

Fixní náklady	
Náklady na provoz obchodu	7 332 Kč
Náklady na reklamu	38 325 Kč
Náklady na účast na veletrhu	23 000 Kč
Ostatní náklady	39 640 Kč
Variabilní náklady	
Nákup zboží (35 ks / 25 ks / 20 ks)	365 750 Kč / 261 250 Kč / 209 000 Kč
Poštovné (35 ks / 25 ks / 20 ks)	3 955 Kč / 2 825 Kč / 2 260 Kč
Celkem za rok (35 ks / 25 ks / 20 ks)	478 002 Kč / 372 372 Kč / 319 557 Kč

Z hlediska propočtu nákladů je možné je rozdělit na náklady fixní a náklady variabilní. Fixní náklady jsou takové, které musí podnikatel platit i když neprodá žádné zboží. V případě pana Dvořáka by fixními náklady byly náklady na provoz obchodu, na reklamu a také ostatní náklady. Variabilní náklady jsou takové, které se mění s počtem prodaného zboží. V tomto případě by se tedy jednalo o náklady za nákup zboží a poštovné.

Druhý způsob rozdělení nákladů je na náklady přímé, které se dají rozpočítat na jeden produkt a na náklady režijní, které se naopak nedají rozpočítat na jednotlivé produkty. V případě pana Dvořáka by byly náklady přímými náklady na nákup zboží a náklady na poštovné. Naopak režijními by byly všechny ostatní.

4.1.5.2 Kalkulace výnosů v roce zakládání obchodu

Jediným zdrojem příjmů bude v tomto případě výnos z prodeje nůžek. Již při propočtu nákladů byly zohledňovány tři různé varianty - optimistická, realistická a pesimistická. Při stanovování výnosů podniku bude bráno v potaz stejné množství prodaných nůžek. Jelikož se nedá přesně odhadnout, jaký druh nůžek se bude prodávat a za jakou cenu, byla stanovena průměrná prodejní částka 14 630 Kč. To je průměrná cena, kterou zaplatí zákazník. K této ceně je nutné také připočítat poštovné, které bude muset uhradit. To je stanoveno na 120 Kč. Průměrná cena za 1 ks nůžek tedy bude 14 750 Kč. Podrobný přehled je vidět v tabulce níže.

Tabulka č. 7 - Celkový odhad výnosů

Varianta	Výnosy
Optimistická (35 ks)	516 250 Kč
Realistická (25 ks)	368 750 Kč
Pesimistická (20 ks)	295 000 Kč

4.1.5.3 Zisk / ztráta v roce zakládání obchodu

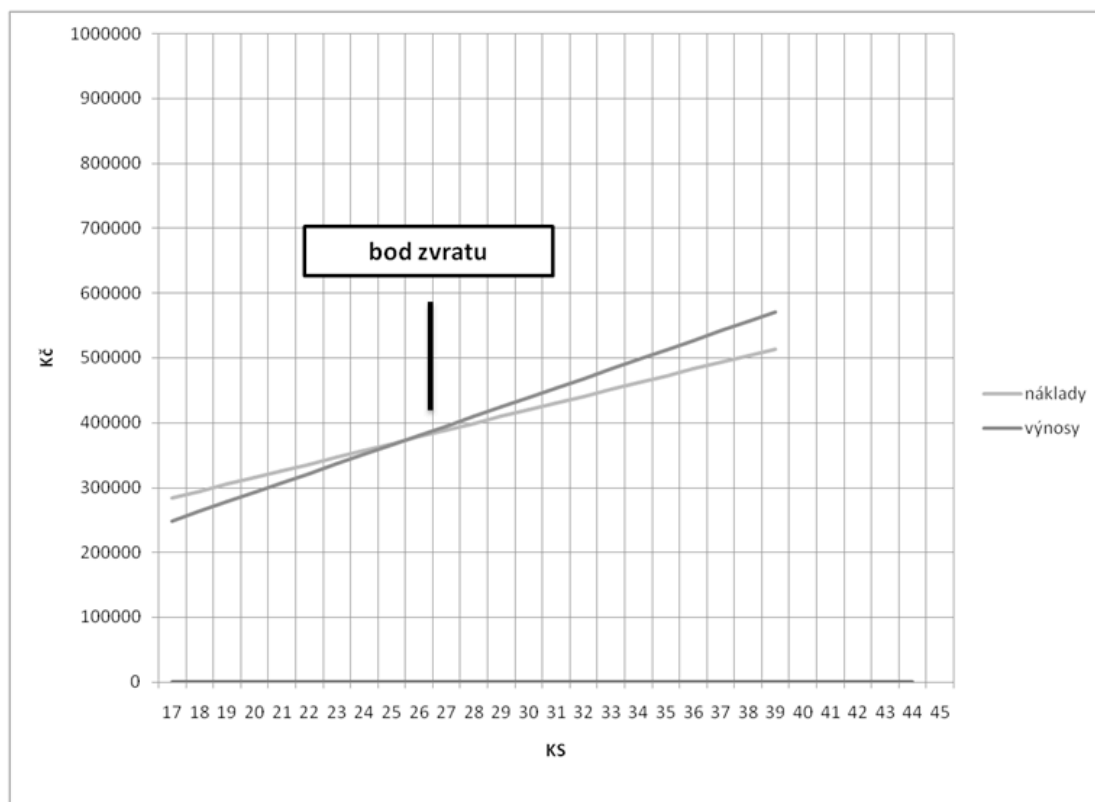
Pro zjištění zisku / ztráty z roku zakládání internetového obchodu je třeba porovnat náklady a výnosy daného roku viz. v tabulce níže.

Tabulka č. 8 - Zisk / ztráta v roce pořízení internetového obchodu

Varianta	Zisk / ztráta
Optimistická (35 ks)	38 248 Kč
Realistická (25 ks)	- 3 622 Kč
Pesimistická (20 ks)	- 24 557 Kč

Z výše uvedeného vyplývá, že při optimistické variantě dosáhne pan Dvořák kladných hodnot. Bod zvratu, tedy počet prodaných nůžek, kdy tato činnost začne být zisková je 26, což je hodnota, která pouze o jeden kus přesahuje realistickou variantu a tedy počet nůžek, které byly prodány v minulém roce. Pokud by se však panu Dvořákovi nepodařilo prodat alespoň oněch 26 ks, byl by ve ztrátě a tudíž by nebylo vhodné s tímto podnikáním začínat. Níže je vidět graf, na kterém je zachycen bod zvratu a pod ním tabulka zachycující souhrnné propočty jednotlivých variant. Jak již bylo zmíněno, fixními náklady se zde rozumí náklady na provoz internetového obchodu, náklady na reklamu a ostatní náklady (energie, telefonování, cestovné).

Graf č. 6 - Bod zvratu při stanoveném objemu nákladů



Tabulka č. 9 - Rozpočet výnosů, nákladů a zisku - pesimistická varianta

Výnosy (20 x 14 750 Kč)	295 000 Kč
Náklady fixní	108 297 Kč
Náklady variabilní (20 x 10 563 Kč)	211 260 Kč
Náklady celkem	319 557 Kč
Ztráta	- 24 557 Kč

Tabulka č. 10 - Rozpočet výnosů, nákladů a zisku - realistická varianta

Výnosy (25 x 14 750 Kč)	368 750 Kč
Náklady fixní	108 297 Kč
Náklady variabilní (25 x 10 563 Kč)	264 075 Kč
Náklady celkem	372 372 Kč
Ztráta	- 3 622 Kč

Tabulka č. 11 - Rozpočet výnosů, nákladů a zisku - optimistická varianta

+ Výnosy (35 x 14 750 Kč)	516 250 Kč
Náklady fixní	108 297 Kč
Náklady variabilní (35 x 10 563 Kč)	369 705 Kč
- Náklady celkem	478 002 Kč
= Zisk	38 248 Kč

4.1.6 Zdroje financování

Náklady, které panu Dvořákovi vzniknou je možné rozdělit na fixní a variabilní. Jak již bylo zmíněno výše, fixní jsou takové, které musí podnikatel platit i když neprodá žádné zboží. V tomto případě sem spadají náklady na reklamu, na provoz obchodu a ostatní náklady. Do nákladů variabilních potom spadají náklady na nákup zboží a poštovné. Fixní náklady jsou u všech variant 108 297 Kč. Pokud by vznikly náklady variabilní, budou pouze dočasné, protože po jejich vzniku bude následovat jejich uhrazení, ke kterému by došlo v rámci několika dní. Pan Dvořák je ochoten do tohoto podnikání investovat 150 000 Kč, takže nebude nutné brát si půjčku a z daných peněz bude hradit vzniklé náklady.

4.1.7 Ekonomické versus účetní náklady

Dosud byla tato bakalářská práce orientovaná pouze na výnosy a náklady účetní, nebyly ale brány ohledy na náklady příležitosti, což jsou dle Holmana náklady druhé nejlepší příležitosti. Jak již bylo uvedeno výše, stráví pan Dvořák práci na internetovém obchodu zhruba 5 hodin týdně. Tu samou dobu by se ale mohl věnovat stříhání svých zákazníků a vydělat si peníze. Během hodiny je pan Dvořák schopen si stříháním, po odečtení všech nákladů, vydělat cca 200 Kč, tudíž týdně takto přijde o 1 000 Kč, které představují náklady příležitosti. Rok má 52 týdnů, tudíž za celý rok je to částka 52 000 Kč. Je třeba sem započítat i úroky, o které pan Dvořák přijde, pokud peníze neuloží v bance, ale investuje je do svého podnikání. Spořicí účty nabízí úrok přibližně okolo 2% a pokud by pan Dvořák věnoval svých 150 000 Kč bance, mohl by si tak vydělat 3 000 Kč. Při podnikání o tyto peníze však přijde.

Tabulka č. 12 - Náklady příležitosti

ušlé výnosy ze stříhání	52 000 Kč
ušlé výnosy z úroků	3 000 Kč
náklady příležitosti / rok	55 000 Kč

Pokud zohledníme náklady příležitosti, je třeba také brát v úvahu náklady, které pan Dvořák ušetří, pokud změní zaběhlý způsob prodeje. V minulém roce, kdy osobně objížděl všechna kadeřnictví, zaplatil na cestovním 36 307 Kč. Cestování mu také zabralo hodně času - cca 12 hodin za týden. Pokud by se rozhodl pro založení internetového obchodu, ušetřil by 7 hodin týdně. V přepočtu tedy 1 400 Kč/týden a ročně 72 800 Kč. Souhrnné propočty jsou vidět v tabulce níže.

Tabulka č. 13 - Ušetřené náklady

náklady na cestovné (rok)	36 307 Kč
výnosy ze stříhání (rok)	72 800 Kč
celkem (rok)	109 107 Kč

Při zahrnutí těchto čísel do celkového rozpočtu se výsledky radikálně změni a bod zvratu se posune již na 13 prodaných kusů. Níže je možné vidět rozpočet ekonomického zisku při třech stanovených variantách a také nově stanovený bod zvratu.

Tabulka č. 14 - Ekonomický zisk - pesimistická varianta

Výnosy (20 x 14 750 Kč)	295 000 Kč
Ušetřené náklady	109 107 Kč
Náklady fixní	108 297 Kč
Náklady variabilní (20 x 10 563 Kč)	211 260 Kč
Náklady příležitosti	55 000 Kč
Náklady celkem	374 557 Kč
Ekonomický zisk	29 550 Kč

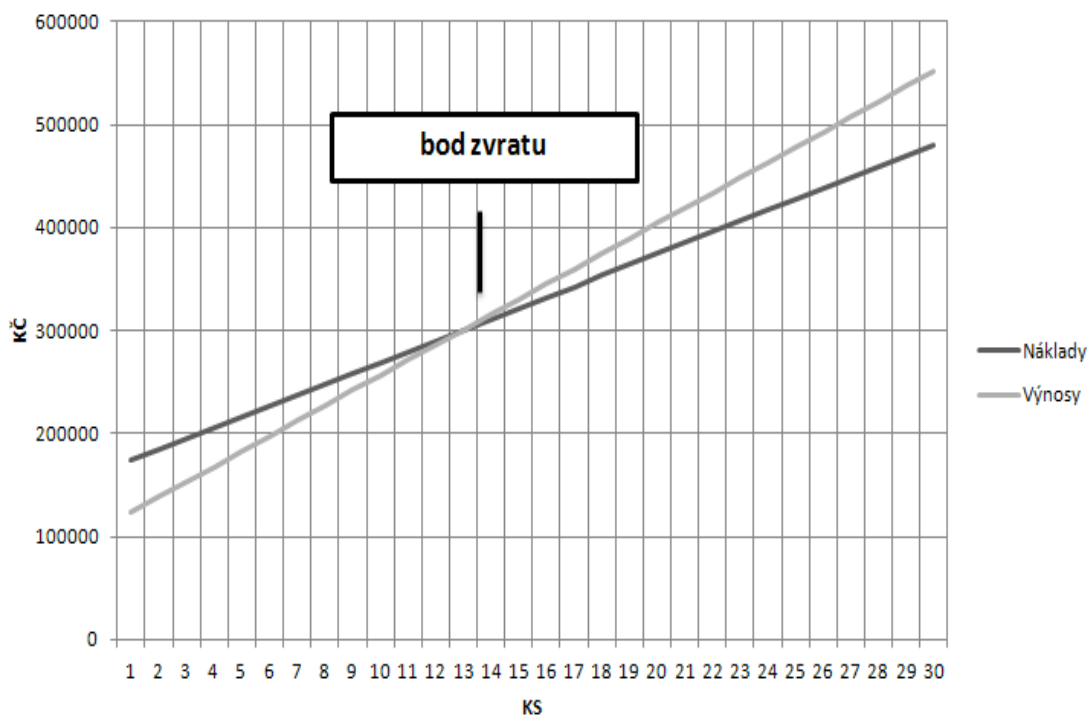
Tabulka č. 15 - Ekonomický zisk - realistická varianta

Výnosy (25 x 14 750 Kč)	368 750 Kč
Ušetřené náklady	109 107 Kč
Náklady fixní	108 297 Kč
Náklady variabilní (25 x 10 563 Kč)	264 075 Kč
Náklady příležitosti	55 000 Kč
Náklady celkem	427 372 Kč
Ekonomický zisk	50 485 Kč

Tabulka č. 16 - Ekonomický zisk - optimistická varianta

Výnosy (35 x 14 750 Kč)	516 250 Kč
Ušetřené náklady	109 107 Kč
Náklady fixní	108 297 Kč
Náklady variabilní (35 x 10 563 Kč)	369 705 Kč
Náklady příležitosti	55 000 Kč
Náklady celkem	533 002 Kč
Ekonomický zisk	92 355 Kč

č. 7 - Bod zvratu po započtení nákladů příležitosti a ušetřených nákladů



5. ZÁVĚR

Praktická část této bakalářské práce ukázala, že pokud se panu Dvořákovi podaří prodat 26 kusů nůžek, bude tento druh podnikání ziskový. Ačkoliv by tímto způsobem podnikání mohl oslovit několik tisíc potenciálních zákazníků, což je mnohonásobně víc, než by mohl oslovit způsobem, který využívá teď, je otázkou, zda by se mu oněch 26 kusů podařilo prodat. Pokud by totiž pan Dvořák zvolil prodej pomocí internetového obchodu, přišel by o osobní kontakt, který má jednak velký vliv na prodejnost daného zboží, a který ho také baví a naplňuje.

Pokud je začínající podnikatel schopen odhadnout prostředky, které bude muset vynaložit na své podnikání a je také schopen odhadnout výnosy z podnikání, lze jednoduchým způsobem určit, kolik kusů zboží je třeba prodat, aby se podnikání stalo ziskovým. Záleží pak na samotném podnikateli, jak se rozhodne. Je třeba zvážit, zda je reálné prodat zvažované množství zboží a dosáhnout očekávaného bodu zvratu. Pokud se podnikatel v dané oblasti vyzná, má velikou výhodu, protože je větší šance, že bude schopen reálně odhadnout, zda se mu podaří prodat potřebné množství zboží. Pokud se v oboru již delší dobu pohybuje, může také využít svých kontaktů a dostat se tak blíže ke svým potenciálním zákazníkům, což je případ právě pana Dvořáka.

V rámci této bakalářské práce byly naplněny všechny stanovené cíle. V praktické části byl vytvořen zjednodušený podnikatelský plán na základě požadavků z teoretické části a názorně bylo předvedeno jakým způsobem lze při zakládání firmy využít bod zvratu. Praktická část také ukázala, že ačkoliv se internetový obchod jeví jako velice populární a jednoduchý způsob, jak vydělat peníze, ne vždy tomu tak musí být. Obzvláště v případech, kdy prodávané zboží je velice specifické a cílových zákazníků je málo. V takových případech je třeba vynaložit vysoké částky na reklamu, aby se potenciální zákazníci o obchodu vůbec dozvěděli a následné zisky jsou o to nižší. Pokud je prodávané zboží navíc dražší než běžně prodávané zboží obdobného charakteru, je proniknutí na trh a úspěšnost zde ještě náročnější.

6. ABSTRACT

This bachelor thesis is about business and use of a Breakeven Point during establishing a new company. The main goal of this thesis is to create a business plan for an existing entrepreneur and to show how a Breakeven Point can be used during preparations before starting a business. The entrepreneur is considering creating an eshop with special goods (hairdressing scissors) and according to the business plan he will decide whether he will start the business or not. The business plan with all the calculations has shown that this kind of business could be profitable but a significant problem could be that this entrepreneur would lose the advantage of personal selling which influences a number of sold scissors. It means that he would have to pay a lot more money for advertisement to persuade customers to buy his goods. This bachelor thesis has proved that this kind of business could be very profitable but it always depends on the character of the goods. If it is specific and expensive it is usually better to use the traditional way of selling with personal contact.

Key words: Internet, eshop, business, entrepreneur, goods, Breakeven Point, business plan, calculations, money, company

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

7.1 Knižní zdroje

1. BARROW, Colin, 1995. *Základy drobného podnikání*. Praha : Grada Publishing, 198 s. ISBN 80-7169-232-8.
2. FOTR, Jiří ; SOUČEK, Ivan, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
3. GRUENWALD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava 2009. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. I. Praha : Ekopress, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
4. HLADKÝ, Jan ; LEITMANOVÁ, Ivana 1997. *Mikroekonomie I..* 1. vyd. Č. Budějovice : Jihočeská univerzita, 93 s. ISBN 80-7040-201-6.
5. HOLMAN, Robert 2005. *Ekonomie*. 4. aktualizované vydání. Praha : C. H. Beck, 710 s. ISBN 80-7179-891-6.
6. KISLINGEROVÁ, Eva, et al., 2007. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha : C. H. Beck, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
7. KRÁL, Bohumil, 1997. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-060-3.
8. KRUTINA, Václav; NOVOTNÁ, Martina 2004. *Ekonomika podniku*. 1. vyd. Č. Budějovice : ZF JČU, 101 s. ISBN 80-7040-732-8.
9. MACÁKOVÁ, Libuše, 2003. *Mikroekonomie : základní kurs*. 8. aktual. vyd. Praha : Melandrium, 275 s. ISBN 80-86175-38-3.
10. NĚMEC, Vladimír, 1998. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80 - 7169-613-7.
11. SOUKUPOVÁ, Jana, et al., 2004. *Mikroekonomie*. 3. dopl. vyd. Praha : Management Press, 548 s. ISBN 80-7261-061-9.

12. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.
13. SYNEK, Miloslav, et al., 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H Beck, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
14. SYNEK, Miloslav, et al., 2003. *Manažerská ekonomika*. 3., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

7.2. Internetové zdroje

1. *Business.center.cz* [online]. 1998 [cit. 2011-11-12]. Živnostenský zákon. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>>.
2. *Business.center.cz* [online]. 1998 [cit. 2011-11-12]. Občanský zákoník. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/>>.
3. *Business.center.cz* [online]. 1998 [cit. 2011-11-12]. Obchodní zákoník. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>.
4. *BusinessInfo* : Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2007 [cit. 2011-11-12]. Jak napsat podnikatelský plán. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/jak-napsat-podnikatelsky-plan-obsah/1000503/38498/>>.
5. *CzechInvest* [online]. 2010 [cit. 2011-11-12]. Jak vytvořit podnikatelský plán aneb jak zvýšit svoje šance na získání dotace!. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/jak-vytvorit-podnikatelsky-plan-aneb-jak-zvysit-svoje-sance-na-ziskani-dotace>>.
6. *E-shop, tvorba a pronájem e-shopů: Shoptet.cz* [online]. 2010 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.shoptet.cz/>

7. *Kasho* [online]. 2010 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z:
<http://www.kashoscissors.co.uk/www.kai-group.com>
8. *Matsuzaki: Česká republika* [online]. 2011 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z:
<http://www.nuzky.com/>
9. *Matsuzaki: Haarscheren Online Shop* [online]. 2011 [cit. 2012-01-15].
Dostupné z: <http://mizutani.de/index2.php>
10. *Matsuzaki Scissors: Hair Dressing Scissors* [online]. 2011 [cit. 2012-01-15].
Dostupné z: <http://www.matsuzaki.jp/en/company/>
11. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2011 [cit. 2011-11-12]. Průvodce
živnostenským podnikáním. Dostupné z WWW:
<<http://www.mpo.cz/dokument77388.html>>.
12. *Mizutani Scissors MFG CO., LTD* [online]. 2009 [cit. 2012-01-15]. Dostupné
z: <http://www.mizutani-scissors.com/en/>
13. *Nože, nůžky, nářadí, manikúry, kuchyňské doplňky* [online]. 2009 [cit. 2012-
01-15]. Dostupné z: <http://www.noze-naradi-nuzky-manikury.cz/>
14. *PPL CZ, s.r.o.* [online]. 2009 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z:
www.ppl.cz
15. *Seznam: Najdu tam, co hledám* [online]. 1996 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z:
ww.seznam.cz
16. *World of Beauty & Spa* [online]. 2006 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z:
http://www.beautyexpo.cz/index_cz.html