

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Zhodnocení podnikatelského plánu

Silvie Rašková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Silvie Rašková

Provoz a ekonomika

Název práce

Zhodnocení podnikatelského plánu

Název anglicky

Business Plan Analysis

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit podnikatelský plán a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná doporučení k zlepšení.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Doporučené zdroje informací

BLACKWELL, Edward. Podnikatelský plán. Praha: Readers International Prague, 1993, 134 s. ISBN 80-901-4541-8.

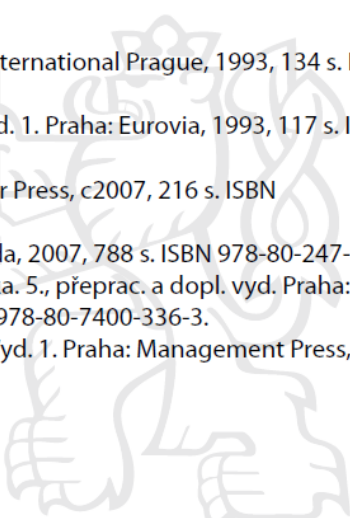
FOTR, Jiří. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. Vyd. 1. Praha: Eurovia, 1993, 117 s. ISBN 80-901-1860-7.

KORÁB, Vojtěch. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-726-1075-9.



Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Zhodnocení podnikatelského plánu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16. března 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph. D. za cenné rady, připomínky a konzultace, které byly přínosem při zpracování bakalářské práce.

Zhodnocení podnikatelského plánu

Business Plan Analysis

Souhrn

Předmětem bakalářské práce je tvorba podnikatelského plánu a jeho následné zhodnocení. První část obsahuje přehled řešené problematiky, v rámci které jsou objasněny základní pojmy týkající se podnikání, forem podnikání, malých a středních podniků a především podnikatelského plánu, jeho náležitostí a struktury. V praktické části je zpracován konkrétní podnikatelský plán na provoz nové moštárny, jehož cílem je zjistit, zda má moštárna v dané lokalitě a při daných podmínkách šanci na úspěch. Nedílnou součástí tohoto podnikatelského plánu je marketingový plán, pomocí kterého bude podnik naplňovat jeho vize a cíle. Další nosnou částí je plán finanční, kde se promítnou předpokládané náklady, výnosy a způsoby financování v časovém horizontu 5 let. V poslední části je podnikatelský plán zhodnocen a v závěru je shrnuto, zda je vhodné jej uskutečnit či zamítnout.

Summary

The subject of this bachelor thesis is creation of a business plan and its subsequent evaluation. The first section provides an overview of the solved problems in which the basic concepts relating to business, business forms, small and medium-sized enterprises and especially business plan are explained. In the practical part there is a particular business plan for operating a new juice press, which aims to determine whether the juice press has any chance to succeed in the area and with given conditions. An inseparable part of this business plan is a marketing plan, through which the business will fulfil its vision and objectives. Other important part is a financial plan, which reflects the anticipated costs, revenues and financial methods for 5 years. In the last part is the business plan reviewed and at the end is summarized, whether or not it is appropriate to realize it.

Klíčová slova: podnik, podnikání, podnikatelský plán, marketingový mix, finanční plán, moštárna

Keywords: business, conduct business, business plan, marketing mix, financial plan, juice press

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika	10
3	Přehled řešené problematiky	11
3.1	Definice podnikání	11
3.2	Pojem podnikatel.....	11
3.3	Vymezení podniku	12
3.4	Právní formy podnikání.....	12
3.4.1	Podniky jednotlivce	13
3.4.2	Obchodní společnosti	14
3.4.3	Družstva.....	16
3.4.4	Státní podniky.....	16
3.5	Malé a střední podnikání	17
3.6	Podnikatelský plán (záměr, či projekt).....	18
3.6.1	Náležitosti podnikatelského plánu.....	19
3.6.2	Kategorie a druhy projektů.....	21
3.6.3	Části podnikatelského plánu.....	21
4	Vlastní práce	32
4.1	Titulní strana	32
4.2	Exekutivní souhrn	32
4.3	Popis podniku.....	33
4.4	Analýza prostředí	34
4.4.1	Analýza konkurence	34
4.4.2	PEST analýza	36
4.4.3	SWOT analýza	39
4.5	Marketingová a obchodní strategie	39
4.5.1	Produkt	40
4.5.2	Cena.....	42
4.5.3	Distribuce	42
4.5.4	Propagace	42
4.6	Výrobní proces	43
4.7	Organizační plán	44
4.8	Finanční plán.....	45
4.8.1	Kalkulace počátečních investic	45
4.8.2	Přehled variabilních nákladů	46

4.8.3	Přehled fixních nákladů.....	48
4.8.4	Přehled nákladů a výnosů.....	49
4.8.5	Financování	52
4.8.6	Cash flow.....	52
4.8.7	Výkaz zisku a ztrát	53
4.8.8	Konečná rozvaha	55
4.9	Stanovení a eliminace rizik	56
5	Zhodnocení výsledků.....	57
6	Závěr.....	58
7	Seznam použitých zdrojů	59
8	Přílohy	63

1 Úvod

Podnikání v jakékoli formě je jistě zajímavou variantou k tomu být zaměstnán, ale určitě není vhodné pro každého. Podnikání soukromých osob v tehdejší Československu bylo díky éře socialismu utlumeno a na scénu opět přišlo až po pádu železné opony. Tehdy si mnoho podnikatelů, kteří uměli využít mezer v právních normách nebo cíleně nečestně podnikali, zařídilo zaškatulkování k nepoctivcům. Tento problém se objevuje dodnes v podobě závisti spoluobčanů na úspěšné podnikatele, kteří jsou nazýváni podvodníky a zloději. Ovšem tomu, kdo dokáže tuhle typickou českou vlastnost přehlédnout, se otevírá velký prostor v podnikatelské sféře. Je třeba si také uvědomit, že podnikání je zaměstnání na plný úvazek a přináší s sebou obrovskou zodpovědnost, na rozdíl od typického zaměstnání, ve kterém si člověk poctivě odpracuje určenou pracovní dobu, odvede dobře svou práci, domů většinou odchází s čistou hlavou a o vše podstatné se postará jeho zaměstnavatel.

V současné době, kterou lze charakterizovat jako dobu s prudkým vývojovým trendem, dobu, ve které již nejsou na první pohled jasné díry na trhu a banky neposkytují finanční prostředky skoro bezmyšlenkovitě, jako tomu bylo v 90. letech, je nezbytné promýšlet veškeré kroky týkající se podnikání velmi pečlivě, aby přinesly podniku co nejpříznivější podmínky. Podniky jsou také limitovány poptávkou kvůli stále se vyvíjejícím technologiím a zde přichází prostor pro malé či střední podnikatele. Ti tvoří nejdůležitější složku národní ekonomiky, jsou rozšířeny ve všech regionech státu, poskytují většinu pracovních míst a mají dobrý potenciál ve fungování do budoucna. Kvůli nelehkému úkolu, udržet podnik konkurenceschopný je žádoucí, aby jednotliví manažeři všech podnikatelských subjektů obětovali podnikání část osobního života i volného času a uměli co nejlépe předvídat budoucnost jejich podniků. Před tím, než se podnikatelský subjekt rozhodne udělat další důležitý krok kupředu, je nutné zhodnotit prostředí uvnitř i vně podniku. Na základě různých důkladných analýz pak může dojít k zjištění, zda je vůbec šance na úspěch, a pokud ano, tak také k vytvoření celkové podnikatelské strategie. Základním kamenem bývá právě podnikatelský plán, který tyčí konkrétní cíle, hodnotí situaci na trhu, náklady nejen na vznik, ale i provoz podniku, budoucí výnosy a lze díky němu také vymežit postupy pro realizaci daného záměru. Jeho tvorba je nezpochybnitelná a pro jeho úspěšnost je důležité k ní přistupovat s jasně danými fakty a odborným vedením.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této práce je zpracování kvalitního a životaschopného podnikatelského plánu pro nově vznikající podnik, kterým bude moštárna ve Slaném. Do dílčích cílů je zahrnuto získání teoretických znalostí souvisejících s danou problematikou a konkrétní analýzy v rámci části vlastní práce.

První část práce bude tvořena literární rešerší čerpané z odborné literatury zabývající se základními atributy podnikání, formami podnikání a podnikatelským plánem. Konkrétně zde bude vysvětleno, kdo může být podnikatelem a je za něj považován, definice podnikání, základní formy podnikání, malé a střední podniky. Jako nosný pramen bude použit obchodní zákoník. Důležitou součástí této práce bude právě podnikatelský plán, jehož charakteristika a struktura budou nastíněny pomocí literatury.

Ve druhé části bude představen podnikatelský plán konkrétního podniku. V rámci této části bude pro zhodnocení vnějšího okolí využita PEST analýza, která zkoumá klíčové faktory mající vliv na podnikání. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby se promítnou ve SWOT analýze, díky kterým je možné komplexně vyhodnotit fungování podniku. Dále bude představen neméně důležitý finanční plán. Ten bude tvořen přehledem peněžních toků a výkazem zisku a ztrát, kde se promítnou jednotlivé náklady a výnosy i hospodářský výsledek. V závěru bude na základě zjištěných výsledků z veškerých částí podnikatelského plánu posouzena realizovatelnost zamýšleného projektu.

3 Přehled řešené problematiky

V návaznosti na téma “Zhodnocení podnikatelského plánu” je velmi důležité definovat podnikání z několika hledisek.

3.1 Definice podnikání

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník uvádí definici podnikání takto: „Podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

Pojem podnikání není prostý a dle odborné literatury na něj lze nahlížet z několika pohledů:

- **Ekonomické pojetí** – sleduje nejen roli podnikatele a jeho ekonomický rozvoj, ale i co nejefektivnější zapojení ekonomických zdrojů pro zvýšení jejich původní hodnoty a tvorbu přidané hodnoty
- **Psychologické pojetí** – zaměřuje se na seberealizaci podnikatele a je jeho motivovanou potřebou k dosažení určitého postavení a cíle či získání nezávislosti
- **Sociologické pojetí** – zkoumá příležitosti, které tvoří blahobyt z tvorby nových pracovních míst a lepšího využití zdrojů
- **Právnícké pojetí** – klasické pojetí viz zákon č. 513/1991 Sb. (VEBER, 2010)

3.2 Pojem podnikatel

V plném znění je českou legislativou podnikatel vymezen zákonem č. 82/2012 Sb. takto: „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.“

Z jiného hlediska je možné popsat podnikatele jako:

- Osobu, která uskutečňuje podnikatelské aktivity a podstupuje riziko rozšíření či ztráty vlastního kapitálu
- Osobu, jež je schopná rozeznat příležitosti a správně používat zdroje a další prostředky k dosažení předem určených cílů, a při tom podstoupit náležitá rizika

- Iniciátora a nositele podnikání, který investuje prostředky, čas, úsilí i jméno na vlastní odpovědnost díky cíli dosažení nejen finančního, ale i osobního uspokojení. (VEBER, a další, 2010)

Podnikatelem podle zákona č. 513/1991 Sb. je osoba:

- Zapsaná v obchodním rejstříku
- Která podniká na základě živnostenského oprávnění
- Která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů
- Která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu

3.3 Vymezení podniku

Za podnik se dle § 5 zákona č. 513/1991 Sb. považuje soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. Náleží k němu věci, práva a jiné majetkové hodnoty patřící podnikateli a sloužící k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mající tomuto účelu sloužit.

Dvořáček ve své literatuře definuje podnik jako: „Jakýkoli subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží nebo služeb na trhu.“ (DVOŘÁČEK, 2012)

3.4 Právní formy podnikání

Dříve, než začne podnikatel podnikat, je nutné zvážit výběr právní formy. Ta má velký vliv na fungování podnikání a při jejím dobrém výběru si lze tak ušetřit další vynaložené úsilí, čas i finanční náklady, které by stály za případnou změnou na jinou právní formu. Při volbě právní formy je nutné brát v úvahu několik kritérií, jako je počet zakládajících osob, výše povinného základního kapitálu, oprávnění k řízení, způsob a rozsah ručení za závazky spojené s podnikatelskou činností, administrativní a finanční náročnost, daňové aspekty, kterými firma bude zatížena či požadavky na vedení účetnictví.

V České republice je možné na základě individuální volby podnikatele podnikat následujícími způsoby:

- Jako fyzická osoba (upravuje Živnostenský zákoník)
- Jako právnická osoba (upravuje Obchodní zákoník)

Synek rozčleňuje právní formy takto:

- Samostatný podnikatel
- Obchodní společnosti
 - Osobní
 - Veřejná obchodní společnost
 - Komanditní společnost
 - Kapitálové
 - Společnost s ručením omezeným
 - Akciová společnost
- Družstva
- Státní podniky
- Evropské hospodářské zájmové sdružení
- Evropská společnost
- Evropská družstevní společnost
- Ostatní (SYNEK, 2002)

Mezi subjekty oprávněné k provozování živnosti jsou řazeny fyzické a právnické osoby splňující podmínky uvedené v Živnostenském zákoně, kterými jsou: dosažení 18 let, způsobilost k právním úkonům, trestní bezúhonnost a bezdlužnost vůči státním organizacím.

Pro účely práce budou uvedeny základní možné způsoby podnikání.

3.4.1 Podniky jednotlivce

V tomto případě podniká jedna fyzická osoba, která nabytá právní formy podnikání na základě živnostenského listu nebo koncese, a která podnik vlastní, sama nebo z části řídí a provádí i ostatní činnosti spojené s podnikáním. V České republice mluví zákon o živnosti ohlašovací, která je dále dělena na živnost řemeslnou, volnou a vázanou a samostatně o živnosti koncesované.

Mezi výhody této formy podnikání patří nižší náklady a jednodušší založení či likvidace podniku, svobodné rozhodování při nakládání se ziskem a nižší daňové zatížení.

Jako nevýhody lze uvést neomezené ručení podnikatele za své závazky neboli ručením celým svým majetkem, omezené finanční možnosti a případná větší psychická a fyzická zátěž. (SYNEK, 2002)

3.4.2 Obchodní společnosti

Tyto právnické osoby, neboli uměle vytvořené subjekty, vzniklé zápisem do obchodního rejstříku, podnikající na území České republiky, upravuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Základní členění je na osobní a kapitálové společnosti.

Pro osobní společnosti je hlavním znakem osobní účast vlastníků na podnikání a dají se považovat za rozšířenou formu podnikání jednotlivce.

Typickým rysem kapitálových společností je povinnost společníků vložit vlastní kapitál. Osobní majetek společníků je oddělen od majetku společnosti a společníci tedy neručí celým svým majetkem, jako je tomu u samostatných podnikatelů, ale pouze výší nesplaceného kapitálu. V praxi je toto nazýváno jako kapitálová účast, nikoli osobní.

Veřejná obchodní společnost

V rámci této osobní společnosti podnikají vždy nejméně dvě osoby, které ručí stejným dílem – celým svým majetkem. Rozdělení zisku je rovnoměrné. Osobu, která stojí v čele společnosti, většinou upravuje společenská smlouva a může jí být kterýkoli ze společníků. V této smlouvě se řeší nejen řídicí vztahy, ale i další vlastní pravidla, podíly či pravomoci.

Mezi výhody lze zařadit například jednoduché založení podniku bez potřeby zakládání statutárního orgánu, neboť ho tvoří samotní společníci, nepovinnou tvorbu základního kapitálu či snazší možnost získání kapitálu oproti samostatným podnikatelům.

Nevýhodou může být obtížnější řízení jako důsledek rozhodování více osob či hrozba v ručení soukromým majetkem společníků při krachu společnosti. (KORÁB, a další, 2005)

Komanditní společnost

I v tomto případě je osobní společnost zakládána minimálně dvěma osobami. Hlavním rozdílem je odlišné postavení společníků. Ty zde dělíme na komplementáře, kteří za závazky společnosti ručí v plné výši a komanditisty, ručící pouze do výše jejich nesplaceného vkladu. Při vstupu komanditisty do společnosti je jeho povinností splatit minimální vklad ve výši 5 000 Kč. Tato osoba nemá právo na vedení společnosti, může pouze kontrolovat její hospodaření. Není-li ve společenské smlouvě uvedeno jinak, nevztahuje se na komanditistu zákaz konkurence. Jeho případné úmrtí nemá na chod společnosti vliv. Naopak komplementář, pro kterého je platný zákaz konkurence, je zodpovědný za celkové fungování společnosti, která při jeho úmrtí zaniká. (KORÁB, a další, 2005)

Společnost s ručením omezeným

Tento druh podnikání má již rysy kapitálové společnosti a je v České republice nejobvyklejší. Nejvíce je využíván u malých a středních podnikatelů a jistým způsobem zvyšuje úroveň podnikání výše k profesionálnějšímu přístupu.

Společnost může založit 1 až 50 osob. Zákon o obchodních korporacích říká, že založení je možné se vkladem ve výši 1 Kč, neurčí-li společenská smlouva jinak. Nejvyšším orgánem je valná hromada tvořena společníky. Statutární orgán představují jednatelé, kteří se podílí na vedení společnosti. Zřízena může být i dozorčí rada, která dohlíží na činnosti jednatelů, kteří zároveň nemohou být jejím členem. (KORÁB, a další, 2005)

Hlavní výhodou této formy podnikání je omezené ručení, snadné a finančně nenáročné založení společnosti i určitá daňová zlepšení.

Částečnou nevýhodou může pro začínající podnikatele být nutnost vést podvojně účetnictví a vyšší náročnost při jednání se státními organizacemi.

Akciová společnost

Akciová společnost se dle zákona 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, také řadí mezi kapitálové obchodní společnosti. Společníci neboli akcionáři se podílejí na vlastnictví poskytnutým kapitálem. Tato forma podnikání je vhodná pro větší společnosti, u kterých je potřebná větší kumulace kapitálu. Za porušení svých závazků odpovídá společnost celým svým majetkem. Za závazky společnosti akcionář neručí. Akciovou

společnost může založit jeden nebo více zakladatelů, a to formou notářského zápisu a přijetím stanov. Minimální výše základního kapitálu je 20 000 000 Kč v případě veřejné nabídky akcií nebo 2 000 000 Kč bez veřejné nabídky akcií. Nejvyšším orgánem je valná hromada, jejíž povinností je zvolení kontrolního orgánu - dozorčí rady. Statutární orgán je tvořen představenstvem. (SYNEK, 2002)

3.4.3 Družstva

Družstvo je, stejně jako obchodní společnosti, upraveno v zákoně o obchodních korporacích, přesto se od nich mírně liší. Je to společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů, případně za účelem podnikání. V současné době jsou nejrozšířenější družstva bytová, která mohou spravovat domy a byty s nebytovými jednotkami ve vlastnictví jiných osob. Dle zákona musí mít družstvo minimálně pět členů. Pokud jsou však členy družstva dvě právnické osoby, tato zásada neplatí. Základním dokumentem jsou stanovy, které určují například výši základního kapitálu. Ten musí dosahovat minimálně 50 000,- Kč. Velkou výhodou je, že členové družstva neručí za jeho závazky svým majetkem. Nejvyšší orgán se nazývá členská schůze, která rozhoduje o nejvýznamnějších záležitostech společenství. Statutárním orgánem je pak představenstvo. V případě, že počet členů přesáhne padesát, zřizuje se i kontrolní komise. (SYNEK, 2002)

3.4.4 Státní podniky

Státní podnik je jednou z forem podnikání státu. Je to právnická osoba s právem hospodařit se státním majetkem vlastním jménem a s vlastní odpovědností. Slučuje v sobě dvě podoby podnikání, které právní předpisy běžně nespojují a to státní vlastnictví a podnikání. Nejčastěji jde o organizace, které plní veřejnoprávní úkoly a slouží občanům. Tyto činnosti zajišťují tzv. neziskové organizace, do kterých patří příspěvkové a rozpočtové organizace, občanská sdružení a nadace.

V zakládací listině zakladatel podniku, čili stát, určí rozsah majetku, který se stane jměním podniku. Stát nadále rozhoduje o případném zrušení, spojení či rozdělení podniku, též vykonává i kontrolní funkci. Státní podniky povinně vytváří fond kulturních a sociálních potřeb a rezervní fond. Statutárním neboli řídicím orgánem je ředitel, kterého

jmenuje vláda či ministr. Podmínkou je i dozorčí rada, která schvaluje a projednává vize rozvoje podniku, výroční zprávu a účetní uzávěrku. (SYNEK, 2002)

3.5 Malé a střední podnikání

Malé a střední podniky zaujímají nejvyšší počet ve struktuře všech podniků a jsou významnou součástí tržní ekonomiky. Jsou důležitým prvkem ekonomického a sociálního rozvoje země. Dle Evropské unie jsou považovány za páteř ekonomického růstu, hybnou sílu inovací, zaměstnanosti i konkurenceschopnosti. Důležitými kritérii, dle kterých se podle nařízení komise EU rozlišují úrovně malých a středních podnikatelů jsou: počet zaměstnanců, výše ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy. Veber ještě jako další důležitý bod těchto kritérií uvádí nezávislost. Tu splňují podniky, které nejsou vlastněny z 25 % a více jiným podnikem, který neodpovídá definicím malého či středního podniku.

Drobní podnikatelé jsou ti, kteří mají méně než 10 zaměstnaných osob a jejichž obrat či roční bilanční suma rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

Do kategorie malých podniků spadají podnikatelé zaměstnávající méně než 50 osob s ročním obratem nepřesahujícím 10 milionů EUR.

Střední podniky mají maximálně 250 zaměstnanců, jejich obrat nepřevyšuje 50 milionů EUR a suma aktiv není vyšší než 43 milionů EUR. (VEBER, 2010)

Podnikání malých a středních podniků má své výhody i nevýhody. Dle Novotného mezi hlavní výhody patří:

- Schopnost pružné reakce na změny
- Inovativnost
- Tvorba nových pracovních pozic
- Odolnost vůči hospodářské recesi

Jako nevýhody Novotný zmiňuje:

- Omezené příležitosti zaměstnávání odborníků v řídicí činnosti a správě
- Větší intenzita práce při horších pracovních podmínkách
- Omezené získávání výhod z rozsahu produkce
- Nižší prostředky na propagaci a reklamu (NOVOTNÝ, a další, 2004)

3.6 Podnikatelský plán (záměr, či projekt)

Podnikatelský plán je základní stavební kámen pro rozjetí podnikání, proto je třeba si o něm říct několik slov.

Pod pojmem podnikatelský záměr se skrývá nápad, myšlenka, vize, koncept služby nebo produktu, který je vyměnitelný za peníze nakupujícího. Má-li podnikatel nápad, ze všeho nejdříve by si měl začít vyhledávat veškeré informace o konkurenci, podobných produktech nebo službách, možnostech financování a podobně. Měl by svůj podnikatelský záměr konzultovat se svým blízkým okolí, ale i s profesionály, kteří by mu poradili v otázkách, kde si není moc jistý. Jakmile podnikatel svůj podnikatelský záměr bude chtít realizovat a začít tedy podnikat, je nutné, aby si vytvořil podnikatelský plán.

Definic pro podnikatelský plán je mnoho, jedna z nich říká, že podnikatelský plán je písemný dokument vytvořený podnikatelem, popisující důležité vnější a vnitřní faktory, které souvisí se zakládáním nového podniku. (HISRICH, 1996)

Jedná se o dokument obsahující cíle všech podnikových činností a definující strategie k jejich dosažení. Jde o celkový souhrn a rozbor výsledků rozhodovacího a plánovacího procesu. (STRUCK, 1992)

Nejedná se ale pouze o nástroj k firemní strategii, nýbrž i o prostředek, kterým lze získat kapitál. Podnikatelský plán lze rozčlenit do dvou základních úloh. Jedná se o interní úlohu, která slouží k plánování, řízení, analyzování a koordinaci všech podnikových aktivit a o úlohu externí, při které je podnikatelský plán základním zdrojem informací při oslovování potencionálních investorů. Jde tedy o komunikační prostředek s vnějším okolím. (SYNEK, 2002)

Pro úspěšný podnikatelský záměr je nutná jeho kvalitní příprava. Jeho tvorba a realizace se při plnění jednotlivých podnikatelských strategiích stává klíčovou. (FOTR, 1993)

Podnikatelský plán tedy potřebují nejen začínající podnikatelé hledající způsob, jak rozvinout svou podnikatelskou příležitost v úspěšné podnikání, ale i zkušení podnikatelé mající zavedené firmy, kteří hledají příležitosti pro další rozvoj jejich podnikání.

Začínající podnikatelé si podnikatelský plán píší nejčastěji sami pro sebe, aby si ujasnili, zda vůbec je jejich podnikatelský nápad uskutečnitelný a aby si přesně definovali kroky, které povedou k zahájení jejich podnikatelské činnosti.

Podnikatelský plán však může být určen například bance, a to v případě, že ji podnikatel plánuje oslovit s poptávkou po finančních zdrojích na zahájení svého podnikání. Bance podnikatelský plán slouží k tomu, aby lépe pochopila podnikatelskou vizi a mohla tak zhodnotit, zda podnikateli poskytne úvěr či nikoliv. Podnikatelský plán pro banku se liší v tom, že některé pasáže jsou upravené či doplněné tak, aby plán splnil požadavky banky. Je zpracováván za účelem žádosti o úvěr, žádosti o ručení za úvěr a podobně. Banka klade velký důraz na správné zpracování výpočtu očekávané návratnosti a doložení schopnosti splácet na základě věrohodných podkladů. (CZECHINVEST, 2005)

Chce-li podnikatel pro svůj podnikatelský záměr získat investora nebo strategického partnera, podnikatelský plán se bude lišit pouze v částech. Bude doplněn o dodatečné části na specifické potřeby investora, například o požadovanou formu spolupráce, požadovaný kapitál, finanční efekt a jiné.

Následující tabulka ukazuje, komu je podnikatelský plán hlavním přínosem, jaký čas je pro jeho vypracování vhodný a z jakého důvodu je tvořen. (STOKES, 1992)

Tabulka 1 - Smysl podnikatelského plánu

Skupiny osob	Majitelé	Manažeři	Investoři
Proč?	<ul style="list-style-type: none"> Zahájení podnikání Růst podniku Tvorba změny 	<ul style="list-style-type: none"> Studie proveditelnosti Odstranění neznámého Pomoc při shánění peněz 	<ul style="list-style-type: none"> Ohodnocení rizika investice Ocenění kvality managementu
Kdy?	<ul style="list-style-type: none"> Období zahájení podnikání Koupě nového podniku V období změny 	<ul style="list-style-type: none"> Uvádění výrobku na trh Realizace změny Období hlavních rozhodnutí 	<ul style="list-style-type: none"> Období přípravy úvěru Období přípravy investice

Zdroj: STOKES David; vlastní zpracování

3.6.1 Náležitosti podnikatelského plánu

Při zpracování podnikatelského plánu by měly být dodrženy obecně platné zásady. Podnikatel by si měl uvědomit, že na externí subjekty budou chtít zapůsobit též jiné firmy, které by díky lepšímu podnikatelskému plánu mohly získat jejich sympatie. Z tohoto důvodu je vhodné, aby podnikatelský plán byl:

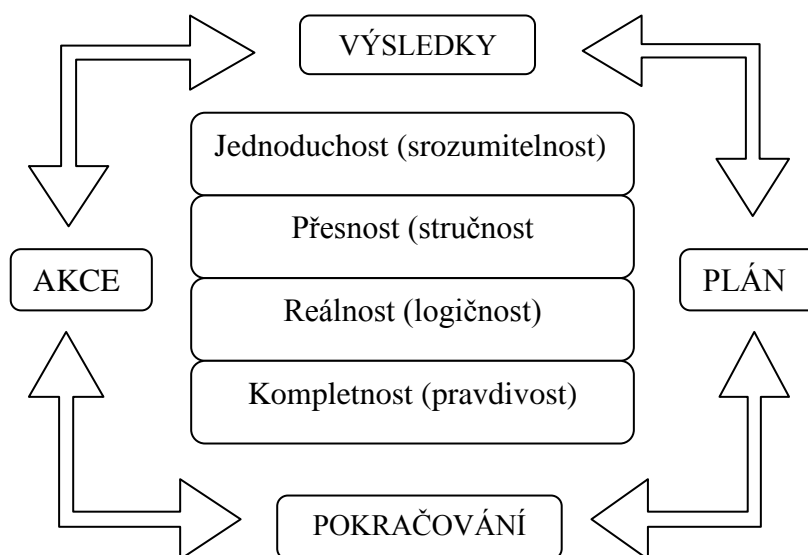
- **Srozumitelný** – při sestavování podnikatelského plánu je vhodné vyjadřovat se jednoduše, neprezentovat zbytečně mnoho myšlenek v jedné větě, netřeba

plýtvat s počtem přídavných jmen, kde je to vhodné, sestavit tabulku či graf a měl by být doložen čísly.

- **Uváženě stručný** – myšlenky uvedené v podnikatelském plánu je třeba uvést stručně, ale podnikatel by měl dbát na to, aby se objevila veškerá základní fakta.
- **Logický** – myšlenky a skutečnosti musí na sebe navazovat, musí být podloženy fakty a tvrzeními, která si nesmí odporovat. Je vhodné časový průběh znázornit graficky.
- **Pravdivý a reálný** – pravdivost uváděných údajů a reálnost predikovaného vývoje by měla být samozřejmostí. (BLACKWELL, 1993)
- **Respektování rizika** – podnikatelský plán je o budoucnosti, proto by podnikatelé měli respektovat budoucí rizika, pokusit se je v plánu identifikovat, popřípadě navrhnout možnosti, jak jim předejít, či jak se s nimi následně vypořádat. (VEBER, 2010)

Jeden z autorů ve svém díle uvádí následující schéma (KORÁB, 2007):

Obrázek 1 - Podnikatelský plán jako součást plánování



Zdroj: KORÁB Vojtěch; vlastní zpracování

3.6.2 Kategorie a druhy projektů

Co se týče náplně a rozsahu podnikatelských plánů, bývají velmi rozdílné. Vypracování jednotlivých podnikatelských plánů má jinou dobu trvání, rozměr i odlišnou výši nákladů. V závislosti na těchto rozdílnostech popisuje Němec tyto kategorie:

- **Komplexní projekty** – dlouhodobé projekty obsahující velké množství činností, náklady na tvorbu jsou vysoké, specifická organizační struktura, rozčlenění na dílčí projekty
- **Speciální projekty** – střednědobé projekty s možností dílčích projektů a s odpovídajícími náklady
- **Jednoduché projekty** – krátkodobé projekty menšího rozsahu zpracovány na základě standardizovaných postupů, uvedeny jednoduché cíle

Podnikatelské plány rozčleněny dle obsahu a účelu:

- Projekty spojené s výstavbou – projekty řešící výstavbu či rekonstrukci objektů
- Výzkumné a vývojové – projekty týkající se inovací
- Technologické – projekty zavádějící nové technologie
- Organizační – projekty měnící jednotlivé struktury (NĚMEC, 2002)

3.6.3 Části podnikatelského plánu

Sestava struktury podnikatelského plánu se v každé literatuře něčím liší. Není dán přesný předpis jeho tvorby, jelikož každý podnik volí svůj individuální přístup.

Zde je zvolen všeobecný základ, který většina podnikatelských plánů obsahuje:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Popis podniku
4. Analýza prostředí
5. Marketingová a obchodní strategie
6. Organizační plán
7. Finanční plán
8. Stanovení a eliminace rizik
9. Přílohy – podpůrná dokumentace (HISRICH, 1996)

Titulní strana

Titulní strana po obsahové stránce neplní žádnou významnou funkci, přesto je důležitou součástí podnikatelského plánu. Obsahuje stručný výklad o podnikatelském plánu. Důraz je kladen i na formální provedení, protože se jedná o první stranu, kterou čtenář vidí, a proto by se její zpracování nemělo podceňovat. (HISRICH, 1996)

Nejčastěji se zde uvádí následující informace:

- Název a sídlo podniku
- Jména podnikatelů a kontaktní spojení na ně
- Popis podniku a povaha podnikání
- Částka potřebného kapitálu a jeho struktura
- Prohlášení o důvěrnosti zprávy

Exekutivní souhrn

Část podnikatelského plánu, která se zpracovává nejčastěji jako poslední. Obsahuje shrnutí těch nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu. Především má podnítit zájem o celý podnikatelský plán. Stručně a jasně by tedy měla podat vize a cíle podniku, informace o produktu nebo službě, dále informace o trhu a o použití finančních prostředků. (KORÁB, a další, 2005)

Popis podniku

V této části by měl být podrobně popsán podnik jako celek. Měly by se zde objevit informace o datu založení podniku, hlavním zaměření, o organizaci a řízení podniku, charakteristika společnosti, umístění provozovny, výrobky nebo služby, plán investic, přehled personálu podniku, veškeré technické vybavení podniku, a také průprava podnikatele, jeho znalosti, zkušenosti a předchozí praxe. Tato část podnikatelského plánu by měla investorovi utvořit jasnou představu o právě začínajícím podniku.

V případě již zaběhlého podniku, se zde popisuje celé dosavadní podnikání včetně úspěchů a případných neúspěchů. Zde je prostor pro fakta podložené účetní rozvahou,

výkazem zisku a ztráty nejméně za poslední tři roky. Poté už by měl investor mít jasný obraz o současném i plánovaném průběhu fungování podniku. (VEBER, 2010)

Analýza prostředí

Zde je nutné analyzovat a definovat především údaje o trhu a konkurenci. Chce-li podnikatel být na trhu úspěšný, je nutno znát: teritoriální velikost trhu, objem a vývoj poptávky, trendy oboru, odhad podílu na trhu v prvním roce a v následujících letech střednědobého období, způsoby uplatnění na trhu (vlastnosti výrobku/služby, jejich inovační a originální charakter, cenu, stoupající poptávku, obchodní podmínky a podobně).

V této kapitole by podnikatel neměl zapomenout na správně provedenou segmentaci trhu a uvědomit si, na jaké cílové zákazníky se hodlá zaměřit. Dále je důležité zjistit slabé a silné stránky konkurence v dané oblasti podnikání. (HISRICH, 1996)

Tato část by měla odpovědět na otázku, zda je připravovaný projekt životaschopný, a proto je jedním ze stěžejních bodů podnikatelského plánu.

Analýza konkurence

Konkurencí je pro podnik taková firma, která prodává totožné či podobné produkty nebo služby stejným cílovým zákazníkům. Je nutné ale brát v potaz také potenciální konkurenty, kteří nás mohou ohrozit v budoucnu.

Chce-li být podnikatel na trhu úspěšný, měl by provést analýzu konkurence a zjistit tak přednosti a nedostatky těch konkurentů, kteří znamenají největší ohrožení. V rámci této analýzy je dobré sehnat informace o nynějším rozdělení trhu a přijít na způsob, jak na něm nalézt své místo.

Analýza konkurence by měla být prováděna systematicky. Podnikatel musí mít však stále na paměti zákazníky - jejich potřeby a přání, bez těchto znalostí je téměř nemožné analýzu konkurence uskutečnit.

Chce-li podnikatel získat věcnou a přehlednou analýzu o konkurentech, měl by se zaměřit na následující otázky:

- Zda konkurence uvádí na trh nové výrobky či služby?
- Jakou image má konkurenční podnik?
- Jak velký podíl na trhu zaujímá konkurence?

- Na jaké cílové trhy se zaměřuje?
- V čem si konkurujete? (V ceně, kvalitě, službě...)
- Zda je konkurence zadlužená
- Jaké jsou konkurenční strategie, reklamy a distribuce výrobků?
- V čem je jeho podnik lepší?

Ze všech informací, které podnikatel získá prostřednictvím systematického a pečlivého analyzování konkurence, si bude moci stanovit své silné a slabé stránky a určit si, v jakém vztahu bude vůči konkurenci. Zároveň se mu dostane odpovědí na otázky, které třeba ani nepředložil, například: kde jsou volná místa na trhu neobsazená konkurencí, co by měl podnik zlepšit, kde je konkurence příliš silná a kde je tomu naopak, jak se lépe zaměřit na zákazníky a tak dále. (KOLEKTIVNÍ DÍLO REDAKCE, 2011)

PEST analýza – analýza obecného okolí

Analýza vnějšího prostředí, ve kterém podnik působí, je pro něj velmi důležitá. Jedná se o změny a trendy. K tomu, jak bude podnik na určité změny a trendy reagovat je více než vhodná analýza vnějšího prostředí, neboli PEST analýza. PEST analýza představuje skupenství faktorů, jež podnik ovlivňují nejvíce. Jedná se o Politické/Právní faktory, Ekonomické faktory, Sociální faktory a Technologické faktory, do sociálních faktorů řadíme i demografické a kulturní faktory, které také velmi ovlivňují vnější prostředí podniku. PEST analýzu ovlivňují následující skutečnosti: (BLAŽKOVÁ, 2007)

Politické/Právní faktory: Legislativa regulující podnikání, legislativa určující zdanění, předpisy pro mezinárodní obchod, ochrana spotřebitelů, pracovní právo, předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení, předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení, Předpisy na ochranu ochranných známek, patentů, předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení

Ekonomické faktory: HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů, monetární politika, vládní výdaje, politika proti nezaměstnanosti, zdanění, měnové kurzy, inflace

Sociální faktory: Rozdělení příjmů, demografické faktory, pracovní mobilita, změny životního stylu, postoje k práci a k volnému času, vzdělání, média, záliby, koníčky, kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku, regionální rozdíly

Technologické faktory: vládní výdaje na výzkum, zaměření průmyslu na zlepšení technologií, nové objevy, patenty, vývoj nových technologií, míra technologického opotřebení, spotřeba energie a náklady na energii

SWOT analýza – vnitřní analýza podniku

SWOT analýza je jednoduchý a komplexní nástroj, kde se zhodnocují informace o silných a slabých stránkách podniku, ale také o možných příležitostech a hrozbách vzhledem k vnitřnímu i vnějšímu prostředí podniku.

Podle výsledků SWOT analýzy by měl podnik následně zredukovat své slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat veškerých příležitostí, se kterými se setká a vyvarovat se hrozbám. Bude-li o toto usilovat, mělo by se mu dostat konkurenční výhody nad ostatními. Nezbytnou nutností k vypracování SWOT analýzy je dostatek informací z mikroprostředí a makroprostředí.

Silné a slabé stránky plynou z vnitřního okolí firmy. Data, která se používají k vyhodnocení SWOT analýzy mohou být například zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů a podobně. Příležitosti a hrozby se zabývají makroprostředím firmy, čili vnějším prostředím, které obklopuje a působí na danou firmu nejrůznějšími faktory.

Existují 4 možnosti podnikatelských jednotek:

- Ideální – velké příležitosti, malé ohrožení
- Spekulativní – velké příležitosti i ohrožení
- Vyzrálá – malé příležitosti i ohrožení
- Znepokojující – malé příležitosti, velká ohrožení

Tabulka 2 - SWOT analýza

Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnější prostředí		
Příležitosti (Opportunities)	SO	WO
Hrozby (Threats)	ST	WT

Zdroj: VEBER Jaromír; vlastní zpracování

Na základě zhodnocení obou typů prostředí lze sestavit následující typy strategií, vycházející ze 4 možných stanovisek:

- SO – využití silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí
- WO – snaha eliminovat slabé stránky s podporou příležitostí z okolí
- ST – využití silných stránek pro vyloučení hrozeb
- WT – udělat maximum pro zlepšení hrozivého stavu i za cenu ukončení podnikání

Při vyhodnocování a následné volbě strategií je třeba nejdříve aplikovat SO a WT, na které by měly být použity podnikové zdroje. (FOTR, 2012)

Určení cílového segmentu

K tomu, aby podnikatel mohl správně určit cílový segment, musí nejdříve provést segmentaci trhu, což je vlastně rozhodnutí o tom, na který cílový segment se zaměří. Je nezbytné znát nákupní motivy a chování zákazníků na trhu, znát jejich přání a potřeby, proto musí udělat seriózní analýzy a procesy.

Proces STP (segmenting – targeting – positioning) začíná tím, že si musí určit faktory, podle nichž bude segmentaci trhu provádět. Segmentace trhu by měla odhalit homogenní skupiny. Lidé uvnitř těchto skupin by měli stejně reagovat na tržní podněty, ale navenek by skupiny měly být co nejvíce rozdílné.

Postup při procesu STP:

- Definice kritérií segmentace
- Definice profilu segmentu (SEGMENT)
- Posouzení atraktivnosti segmentu
- Výběr cílové skupiny (TARGET)
- Definice požadovaného umístění v myslích zákazníků (POSITION)

V další fázi STP jde převážně o správnou definici segmentačních profilů, jakmile je toto hotovo, musí podnikatel přistoupit k zhodnocení jejich přitažlivosti, která závisí na vývoji obratu, na kupní síle, velikosti a síle konkurence v daném segmentu. Na základě této přitažlivosti se budou vybírat cílové skupiny, na něž firma bude působit svými silnými stránkami – targeting.

Následujícím krokem je positioning, což je vlastně proces, kterým firma utvrzuje své nabízené produkty do podvědomí cílové skupiny. Je to klíčové prvek celé

marketingové komunikace firmy. Do podvědomí cílové skupiny se firma může dostat značkou nebo zvláštností produktu například Mercedes je spojen s luxusem, Duracell je spojen se silou v baterii a tak dále.

Aby segmentace byla efektivní, je nutné splňovat několik požadavků ohledně segmentů. Segment musí být měřitelný, to znamená, že lze shromažďovat informace o každém zákazníkovi. Segment musí být dostatečně velký, aby na něj mohla být smysluplně zacílena marketingová kampaň. Vybraný segment by měl být dosažitelný komunikačními médii a distribučními cestami. (PELSMACKER, 2003)

Při provádění segmentace by firma měla dodržet několik zásad. Náklady na prováděnou segmentaci by měly být optimální, nikoliv přemrštěné, určitě by měly být menší než na marketingový výzkum. Na konci prováděné segmentace by firma měla mít jasně dané cílové skupiny a z těch si posléze vybrat, na které konkrétně se zaměří. Tyto skupiny by měly mít nákupní sílu a stabilitu. (KARFÍKOVÁ, 2009)

Marketingová a obchodní strategie

Obchodní a marketingový strategický plán je výchozím strategickým plánem, ve kterém jsou zaznamenány v logickém pořadí veškeré dílčí plány. Tento plán si klade za cíl blíže specifikovat sortimentní skladbu, množství a ceny výrobků, které firma hodlá prodat na trhu za určité období. Jeho součástí je i marketingový mix. Z hlediska finanční stránky jsou východiskem na jedné straně tržby a na straně druhé profinancování nákladů, jedná se o položky jako náklady spojené s obchodní režii, s lidskými zdroji.

Výsledkem tohoto plánu jsou předpokládané prodeje firmy jak v množstevním, tak i finančním vyjádření, včetně nákladových položek. Veškeré obchodní prognózy jsou doplněny o projektované aktivity v oblasti logistiky a podpory prodeje. (FOTR, 2012)

Dá se říct, že marketing a následný prodej mají největší vliv na firmu a správně provedený marketing jí určuje i úspěšnost, proto je nezbytné mít tuto část podnikatelského plánu dobře propracovanou.

Má-li podnikatel vybraný cílový trh, musí se rozhodnout, jakou pozici chce zaujmout. Chce se totiž s produktem dostat do podvědomí zákazníků a odlišit se od konkurence. Určuje tedy tržní pozici produktu. V základě se jedná o tři kroky:

- Identifikace konkurenční výhody produktu a na jejím základě budování pozice.

- Výběr konkurenční výhody důležité pro spotřebitele, která je v souladu s marketingem firmy a jejími možnostmi a je předností vůči konkurenci.
- Volba efektivního způsobu propagace a komunikace této výhody.

Po zvolené tržní pozici je následujícím krokem marketingový mix, který je tvořen nástroji, jež se vzájemně kombinují a doplňují. Kotler uvádí následující definici:

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (KOTLER, 2004)

Marketingový mix v sobě zahrnuje model „4P“, který je součástí marketingu a tvoří ho: Produkt (Product), Cena (Price), Místo (Place), Podpora prodeje (Promotion)

Rozvoj marketingu byl doplněn o další „3P“:

- Politicko-společenské rozhodnutí - Politics
- Veřejné mínění – Public opinion
- Lidské zdroje – People (SRPOVÁ, 2011)

Produkt

Produkt je základ každého podnikání. Pod tímto pojmem si můžeme představit veškeré hmotné a nehmotné statky. Produkt sám o sobě je tvořen jádrem, vlastním produktem a rozšířeným produktem.

Jádro produktu nejlépe uspokojuje přání a potřeby zákazníka, oproti tomu vlastní produkt představuje konkurenční boj, spadá do něj značka, kvalita, styl, design, obal a tak dále. Pod pojmem rozšířený produkt se skrývá záruční lhůta, poradenství, leasing a jiné.

Produkt musí uspokojovat přání a potřeby zákazníka a měl by odpovídat slibované kvalitě, ta je totiž předpokladem úspěchu firmy na trhu. (JAKUBÍKOVÁ, 2012)

Cena

Další součástí marketingového mixu je cena. Té by podnikatel měl věnovat obzvlášť velkou pozornost z toho důvodu, že cena vytváří příjmy podniku, díky nimž může

vůbec existovat. Stanovení ceny ovlivňuje nákupní rozhodování spotřebitelů, a zároveň firmě upevňuje konkurenční pozici na trhu.

Při tvorbě ceny podnikatel musí přihlížet k mnoha faktorům, například jaké jsou firemní cíle a cíle cenové politiky, jak velké budou firemní náklady jak fixní, tak variabilní, jaká je poptávka na trhu. Musí brát v potaz konkurenci, jak velkou životnost bude mít firemní výrobek na trhu a jaká jsou právní a regulační opatření.

Pro tvorbu ceny je uplatňována cenová politika, úzce související s firemními cíli. Cíle cenové politiky mohou být různé, podnik se může orientovat na přežití – tuto cenovou politiku lze aplikovat pouze krátkodobě, neboť se jedná o politiku, která je použita při náhlé změně preferencí zákazníků, nebo je-li přebytek zásob produktů. Zisk je v tomto případě nižší než úroveň nákladů.

Firma se také může orientovat na maximalizaci zisku – pro určení této cenové politiky je nutné odhadnout poptávku a následně cenu určit tak, aby firmě přinesla maximální zisk. Nebo se můžeme orientovat na co největší podíl na trhu – aby byla stanovena výše cen, musí se udělat rozbor konkurenčních cen, ceny jedné firmy by oproti konkurenčním měly být průměrné až podprůměrné. Tato cenová politika si klade za cíl zaujímat co největší tržní podíl, bude dosahovat nejnižších nákladů a dlouhodobě nejvyššího zisku. (SRPOVÁ, 2011)

Distribuce

Nezbytnou součástí marketingového mixu je i distribuce, kterou lze překládat jako vhodnou organizaci prodeje, čili cestu, jak se produkt dostane k zákazníkovi. Nutností je, aby podnikatel znal dobře svůj produkt, aby věděl, jakou má konkurenční výhodu i hodnotu pro zákazníka.

V podnikatelském plánu by podnikatel měl vysvětlit svou prodejní strategii včetně detailnějšího popisu distribučních cest.

Je nutné tedy vyřešit, jakým způsobem bude podnikatel distribuovat své produkty. Zda bude samostatně zajišťovat veškeré prodejní aktivity, jestli bude prodej přímo směřován ke konečným zákazníkům, nebo bude využívat prodejní mezičlánky (osoby, instituce, firmy). Pokud jich bude podnikatel využívat, musí pečlivě zvážit, zda bude spolupracovat s velkoobchodními organizacemi, či jen s maloobchody.

To vše je třeba zmínit v podnikatelském plánu a je také vhodné popsat i budoucí předpokládaný vývoj prodejních strategií a náklady spojené s prodejními cestami. (SRPOVÁ, 2011)

Propagace neboli marketingová komunikace

Jejím úkolem je prodat produkty prostřednictvím komunikace potencionálním zákazníkům. Není to jen reklama. Druhů komunikace je mnoho a reklama je pouze jedním z nich. Marketingová komunikace začíná ve chvíli, kdy podnikatel chce zákazníka o produktu informovat nebo jeví-li zájem o produkt zákazník sám a aktivně si o něm vyhledává informace. Jak moc náročná komunikace bude, závisí na složitosti produktu.

Dobře zvládnutá marketingová komunikace je klíčem k úspěchu. Nezáleží na tom, aby do ní podnikatel investoval mnoho peněz, protože zde opravdu platí, že i relativně málo peněz dokáže přinést hodně tržeb. Je potřeba pečlivě uvážit jednotlivé kroky a přistupovat k ní velmi zodpovědně. (PELSMACKER, 2003)

Organizační plán

V této části podnikatelského plánu by měla být pozornost věnována základním údajům o firmě, jaká je právní forma podniku, kdo jsou společníci podniku, jejich práva a povinnosti. Zaznamenání by měli být i vedoucí pracovníci firmy. Dále by se zde měla objevit organizační struktura podniku, která bude obsahovat seznam zaměstnanců, jejich funkce, které vykonávají a způsob odměňování. (KOTLER, 2007)

Finanční plán

Finanční plán je další nezbytnou součástí podnikatelského plánu. V první řadě by zde měla být uvedena informace o počátečním kapitálu – jak velký kapitál bude nutný k rozjezdu podnikání, z jakých zdrojů bude čerpán, a popřípadě i rozebrané investice, které již podnikatel vykonal.

Jedna z podkapitol by měla být věnována předpovědi příjmů a výdajů na příští 3 roky (první rok by měl být rozpracován detailněji, např. po měsících). Zde se promítnou očekávané tržby, náklady na zboží i výdaje na administrativu.

Součástí finančního plánu by měly být také tři důležité dokumenty. Těmi jsou výkaz zisku a ztráty (výsledovka), odhad rozvahy a přehled o peněžních tocích (cash flow) také minimálně na následující 3 roky. (HISRICH, 1996)

Stanovení a eliminace rizik

Při sestavování podnikatelského plánu je již od začátku nutné si uvědomovat, že podnikání v sobě nese velké riziko. Proto je třeba věnovat tvorbě podnikatelského plánu co nejlepší a nejkvalitnější přípravu, protože jedině tak je možné tato rizika snižovat.

Součástí takového plánu by měla být zpracovaná analýza rizik, jejíž výsledky by měly odhalit případná budoucí rizika, a která se snaží tato minimalizovat. Kroky při řízení rizik jsou následující:

- Určení rizikových faktorů
- Kvantifikace rizik
- Plánování krizových scénářů
- Monitoring a řízení (FOTR, 2012)

Přílohy

V této kapitole se nachází veškeré dokumenty, které nejsou zařazené v předchozích kapitolách podnikatelského plánu a vztahují se k podnikatelské činnosti. Mohou to být například studie, finanční výkazy, výrobní postupy, technologické údaje o výrobcích, životopisy zaměstnanců, výbava podniku, smlouvy, reklamní letáky, brožury, katalogy a jiné.

4 Vlastní práce

Tato část práce obsahuje samotné zpracování podnikatelského plánu, který se zabývá založením moštárny a vychází z teoretické části.

4.1 Titulní strana

Obchodní firma:	Silvie Rašková
Název:	MOŠTÁRNA Slaný
Sídlo:	Na Chmelnici 139, 274 01 Slaný
Předmět podnikání:	Výroba ovocných a zeleninových šťáv, Velkoobchod a maloobchod
Kontakt:	724 591 246

4.2 Exekutivní souhrn

Jak si za poslední roky lidé čím dál více uvědomují, je právě kvalita potravy spjata se stavem lidského těla. To je možnost ovocných a zeleninových šťáv, s kterými tento plán přichází na trh. Mají nejen vysokou výživovou hodnotu, vitamíny a pozitivní účinky na celý organismus, ale jsou také velmi chutné. Jejich výroba je šetrná k životnímu prostředí a nevyužívají se žádné chemické látky. Mošty, jak lze stoprocentní šťávy obecně nazývat, nejsou nijak speciálně upravovány ať už přidaným cukrem, barvivem či vodou. Trh s podobnými produkty je v České republice ještě nepřesycen, a proto by tento plán mohl mít šanci na úspěch. Cílem tohoto plánu je výroba několika druhů moštů, jejichž distribuce bude probíhat prostřednictvím prodeje v místě provozovny, farmářských trhů v Praze či u obchodníků, od kterých bude odebíráno ovoce. Nejnutnější investicí projektu je koupě výrobní linky a automobilu. Výrobní linka v hodnotě 935 000 Kč a automobil za 645 000 Kč budou financovány po dobu 5 let pomocí úvěrů od GE Money bank s úrokovou sazbou 5,1 %, které by dle výsledků z finančního plánu, neměl být problém splácet.

4.3 Popis podniku

Plánovanou moštárnu povede osoba samostatně výdělečně činná a bude tak jejím jediným majitelem. Za chod podniku ponese plnou odpovědnost a za jeho závazky bude ručit celým svým osobním majetkem. Nápad vybudování nové moštárny vznikl na základě rodinné tradice a již získaných zkušenostech. Předmětem podnikání je výroba ovocných a zeleninových šťáv, velkoobchod a maloobchod. Mošty budou vyráběny a přímým prodejem následně prodávány do rukou zákazníků, ať už ze skladových zásob v místě provozovny či na farmářských trzích, na které je v plánu expandovat. Část výroby poputuje i k sadařům, s kterými bude uzavřen speciální typ smlouvy. V hlavní sezóně, kdy mají lidé úrodu na svých zahradách, bude jednou týdně poskytována služba moštování čerstvého moštu na počkání. To vše budou ze začátku zvládat 4 osoby, včetně majitelky. Předpokladem pro výrobu je koupě výrobní linky v téměř milionové hodnotě, jež celou výrobu zefektivní a zjednoduší. K cestám za obchodními partnery a k zajištění distribuce je potřebný i automobil, který též bude pořízen nový. Obě tyto investice budou financovány pomocí úvěru.

Vizi podniku je obnovení tradice a tvorba nové, života a konkurenceschopné moštárny, ve které budou vyráběny poctivé a chutné šťávy, že i lidem z širšího okolí bude cesta pro ně stát za to.

V nabídce při startu výroby bude deset druhů moštů v pětilitrovém balení. Bude se jednat o mošty s jablečným základem a hruškový mošt. Ceny se budou pohybovat od 160 do 220 Kč. Je zamýšlena výroba jablečného, hruškovo-jablečného, hruškového, jablečno-višňového, jablečno-rybízového, jablečno-mrkvového, jablečno-bezinkového, jablečno-zázvorového moštu a dále moštu jablečného s celerem a červenou řepou a jablečného s rakytníkem. Šíře nabídky bude nadále přizpůsobována poptávce spotřebitelů. Díky tomu je v plánu rozšiřovat výrobu o dosud nevyráběné druhy moštů, jako například mošt jablečný s broskví, brusinkou nebo samostatný hroznový mošt. Dle zisku podniku by mohla být pořízena i sušička na ovoce, díky které by naše moštárna mohla nabízet doplňkový sortiment v podobě sušených jablek. Další možností rozšíření nabídky je výroba nízkoalkoholického jablečného nápoje, známým spíše pod názvem cider.

Jelikož provozovna bude v pronajatém prostoru o velikosti 100 m², bude cílem do budoucna pořízení či vybudování vlastních prostor.

4.4 Analýza prostředí

V této části práce je zmapováno jak vnější, tak vnitřní okolí podniku pomocí jednotlivých analýz.

4.4.1 Analýza konkurence

Účelem této analýzy je identifikovat a zjistit co nejvíce nejen o produktech konkurentů, ale také o nich samotných.

Nejbližší moštárna a zároveň největší konkurence se nachází na druhém okraji města. Jedná se o Pěstování ovoce a moštárnu pana Hubáčka, který ale vyrábí mošty na zcela jiném principu, a tak je předpoklad, že místo na tomto trhu bude i pro nově vznikající moštárnu. Jeho sortiment je složený z různých příchutí moštů, které po chuťové stránce mají jednoznačně charakter spíše jablečných džusů vyráběných z koncentrátů a jsou ředěny vodou. Také jejich zakalená konzistence mnoha spotřebitelům nevyhovuje. Výhoda budované moštárny by tedy byla v první řadě v poctivosti šťáv, jejich čirosti a také v tom, že bude expandovat i na pražské farmářské trhy, kde se konkrétně tyto produkty nenabízí.

Ceny jeho produktů jsou následující:

Tabulka 3 - Ceny produktů 1. konkurence

Mošt	Balení	Cena
Jablečný	3 litry	90 Kč
	5 litrů	140 Kč
Jablko-mrkev-celer	3 litry	100 Kč
	5 litrů	150 Kč
Jablko-hruška	3 litry	100 Kč
	5 litrů	150 Kč
Jablko-rakytník	3 litry	170 Kč
	5 litrů	260 Kč
Jablko-hroznové víno	3 litry	130 Kč
	5 litrů	220 Kč
Jablko-červená řepa	5 litrů	150 Kč
Jablko-mrkev	5 litrů	150 Kč
Jablko-mrkev-červená řepa	5 litrů	150 Kč
Jablko-višeň	5 litrů	220 Kč

Zdroj: <http://www.ovocnarstvi-slany.cz/druhy-mostu.php>; vlastní zpracování

V okolí Slaného se nachází ještě pár malých domácích moštáren, které by ale fungování nové moštárny neměly nijak zvlášť ovlivnit.

Co se týče farmářských trhů, kterých by se moštárna pravidelně účastnila, je mezi farmáři potenciálním konkurentem Lhenická ovocná šťáva také čistě přírodní, která je vyráběna v jižních Čechách a na pražské trhy je dodávána z distribučních skladů. Po průzkumu těchto trhů bylo zjištěno, že prodejci, kteří ji na farmářském trhu prodávají, mnohdy ani pořádně neví, co nabízí. Například, kolik procent jakého ovoce obsahuje daná varianta nabízeného moštu nebo odkud pochází ovoce, z kterého jsou jejich šťávy lisovány. I toto je eventuální výhoda pro nově vznikající moštárnu, jelikož její prodejce bude účastník výroby a bude schopný zákazníky o čemkoli informovat. Farmářské trhy byly zmapovány několikrát a bylo zjištěno, že zásoby přivezených moštů lhenického výrobce určených k prodeji nebyly ani ze tří čtvrtin prodány. Důvodem malé poptávky a velkých zásob může být i majitelem nastavené snížení cen. Ceny Lhenických šťáv jsou následující:

Tabulka 4 - Ceny produktů 2. konkurence

Mošt	Balení	Cena po slevě	Původní cena
Mrkev+jablko	2,5 litru	95 Kč	100 Kč
	5 litrů	150 Kč	170 Kč
Rakytník+jablko	2,5 litru	130 Kč	135 Kč
	5 litrů	210 Kč	230 Kč
Švestka+jablko	2,5 litru	95 Kč	100 Kč
	5 litrů	150 Kč	170 Kč
Višeň+jablko	2,5 litru	95 Kč	100 Kč
	5 litrů	150 Kč	170 Kč
Jahoda+jablko	2,5 litru	100 Kč	105 Kč
	5 litrů	160 Kč	180 Kč
Hruška+jablko	2,5 litru	100 Kč	-
	5 litrů	150 Kč	-
Jablko	2,5 litru	95 Kč	100 Kč
	5 litrů	150 Kč	170 Kč
Zázvor+jablko	2,5 litru	125 Kč	-
	5 litrů	200 Kč	-
Broskev+jablko	2,5 litru	100 Kč	105 Kč
	5 litrů	160 Kč	180 Kč
Multivitamin	2,5 litru	100 Kč	-
	5 litrů	160 Kč	-

Zdroj: <http://www.ovocnastava.cz/>; vlastní zpracování

Potenciální konkurence

Za potenciální konkurenty jsou považováni ti, kteří nabízejí jakékoli nealkoholické nápoje a ve své nabídce nemusí mít mošty zastoupeny. Do jisté míry totiž jejich produkty lze považovat za substituty. Jsou jimi různé džusy a nápoje většinou zavedených známých značek, jako je Coca-cola, Pepsi apod. Tyto firmy díky své známosti a velikosti nabízejí navíc ještě podporu prodeje, v rámci které poskytují například letáky, nápojové lístky, slunečníky či chladicí zařízení. Ovšem uzavřením smlouvy s tímto typem distributorů ztrácí podnikatel svobodu v dalším rozhodování týkajícím se rozšíření sortimentu o jinou značku. Tito podnikatelé však neradi přijímají jiné produkty než ty, ke kterým je vázána smlouva, což je negativní, jelikož právě oni by mohli být pravidelnými odběrateli plánované moštárny.

4.4.2 PEST analýza

V rámci analýzy makrookolí je zpracována PEST analýza, hodnotící následující faktory:

Politické/právní faktory

Každý podnikatel musí dodržovat zákony a pravidla, které jsou v souladu s vládními příkazy. Politické prostředí podstatně ovlivňuje podnikatelskou činnost, které v současné době nejsou kladeny nijak zvlášť nepřekonatelné překážky. Podnikatelé při své činnosti nesmí opomíjet důležité zákony, které jsou povinni dodržovat. Nejdůležitějšími zákony v tomto případě jsou: zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Velký vliv nejen na podniky v tomto odvětví má daňová politika. Navýšení sazeb daní celkově způsobuje zdražení. Zvýšení cen tak může vyvolat ztrátu zákazníků.

Legislativa stanovuje právní normy na rozvoj technologií a výzkum a vývoj. Legislativa ovlivňuje růst inovací. Čím složitěji je legislativa stanovena, tím pomaleji se inovace rozvíjí. Čím rychleji se vyvíjejí inovace, tím pružněji musí legislativa reagovat na tyto změny.

Za nejdůležitější faktory je pokládána životní úroveň, investice, legislativa a inovace. Ty jsou nejvíce propojeny s ostatními faktory, podle hlavní myšlenkové mapy PEST analýzy. Jedná se o faktory, které nejlépe reflektují danou oblast, a také nejvíce působí na potravinářském trhu.

Ekonomické faktory

Po stagnaci českého trhu s tradičními zdravými potravinami v letech 2008 až 2010 kvůli ekonomické krizi, vyšší ceně a nízké dostupnosti, přichází jeho opětovné nastartování a poptávka po zdravých produktech zase mírně stoupá. Zmíněná ekonomická krize měla negativní změny i na ekonomické ukazatele jako například na pokles hrubého domácího produktu a zvýšení nezaměstnanosti. Od roku 2010 se ale hodnoty začaly stabilizovat a pomalu nabíraly pozitivní trend.

Hrubý domácí produkt se v prvním čtvrtletí roku 2014 oproti předešlému roku meziročně zvýšil o 0,5 % na výsledných 2,5 %. Tuzemská ekonomika tak meziročně nejvíce vzrostla během posledních třech let. Také se prokázal pozitivní trend v poklesu nezaměstnanosti. I v roce 2015 budou vytvářeny nové pracovní pozice a domácí ekonomika by tak mohla dále růst. Na počátku roku 2014 činil podíl nezaměstnaných osob 8,6 % a významná meziroční změna na trhu práce nastává v podobě nynějších 7,7 %. Dá se tedy odvodit, že na dně ekonomické výkonnosti česká ekonomika již byla a další vývoj bude spíše pozitivní. Také minimální mzda, která po šesti letech od ledna tohoto roku stoupla z dosavadních 8 500 Kč na 9 200 Kč, mohla být kladným faktorem díky tomu, že by zákazníci měli více finančních prostředků k nákupu.

Pozitivní vývoj HDP naznačuje globální oživení národní ekonomiky včetně růstu zaměstnanosti a mezd. To vše jsou pozitivní faktory pro tvorbu podnikatelského plánu, jelikož by mohly znamenat vyšší poptávku právě po těchto produktech.

Sociální faktory

Nynější ekonomická situace se odráží především na pracovních příležitostech lidí. Například bude-li míra nezaměstnanosti stoupat, lidé nebudou mít tolik peněz a to se pak promítne v poptávce po veškerém zboží. V případě, že by se nezaměstnanost vyvíjela jako doposud, je pravděpodobné, že lidé budou stát zejména o kvalitu za rozumnou cenu. Ze všech médií se nesou zprávy o nekvalitních výrobcích, které zaplavují náš trh. Zákazníci by tedy v budoucnu mohli dávat přednost kvalitním a čerstvým potravinám, jimž bude odpovídat jejich cena, před levnými a nekvalitními.

Demografické ukazatele sledující vývoj populace říkají, že se struktura obyvatelstva mění, celkově stárne. Vzhledem ke klesající porodnosti a prodlužující se předpokládané délce dožití je tedy možné, že pracovních sil bude postupem času ubývat

a obyvatel v důchodovém věku naopak přibývat. To by mohlo mít negativní dopad na ekonomický růst.

Důležité ale je, že v dnešní době víc a víc není spotřebitelům lhostejné, co kupují a trendem posledních let je i zdravý životní styl, do kterého mošty neodmyslitelně spadají.

Slaný je město ve Středočeském kraji, kde bydlí okolo 15 000 obyvatel, nacházející se asi 30 km od Prahy. Poloha provozovny je nedaleko rychlostní komunikace vedoucí z Prahy do Chomutova, takže z pohledu infrastruktury je umístění ideální. V tomto kraji je díky příznivým klimatickým podmínkám poměrně mnoho sadů, ze kterých lze ovoce odebírat.

Technologické faktory

Ať jde o jakékoli odvětví, technika po celém světě směřuje kupředu, takže ani potravinářský průmysl a obchod není výjimkou. Nové technologické vybavení v podobě lisovací linky určené k moštování umožňuje být zákazníkům zase o krok blíže. Tato linka ovoce sama očistí, rozdrťí, vylisuje i zpasteruje. Ušetří tedy spoustu času a nahradí tak pracovní sílu, která by toto musela postupně sama vykonat.

V dnešním světě globalizace také narůstá potřeba společností zajistit jakost u svých výrobků a služeb na základě využití různých principů kvality, a proto bude dbáno na dodržování nejnovějších trendů, které budou v silách podniku.

4.4.3 SWOT analýza

Tabulka 5 - SWOT matice

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Zkušenost s chodem moštárny • Know - how • Kvalitní zdravé produkty • Tradiční výroba • Dostatečné prostory pro podnikání • Dobrá dopravní dostupnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek propagace • Z kraje užší nabídka produktů • Pronajatý prostor pro provozovnu
Příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
<ul style="list-style-type: none"> • Růst poptávky po kvalitních přírodních produktech • Pozitivní vztah k životnímu prostředí • Pozitivní klimatické podnebí • Odbyt na farmářských trzích 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření sortimentu produktů • Využití nově získaných znalostí k efektivnější produkci • Využití levnějších pracovních sil v hlavní sezóně 	<ul style="list-style-type: none"> • Koupě vlastních prostor pro podnikání • Koupě vlastního sadu • Propracovaná propagace • Hledání nových distribučních cest • Potlačení sezónnosti rozšířením produktů
Hrozby	Strategie ST	Strategie WT
<ul style="list-style-type: none"> • Růst konkurence • Menší rozsah úrody jablek a ostatního ovoce/zeleniny • Choroby a škůdci • Živelné pohromy • Nedůvěra spotřebitele v poctivé ovocné šťávy • Růst cen vstupních potravin 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování konkurenceschopnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Vybudování stabilního a dobrého jména • Průběžné sledování konkurence a případné přizpůsobování cen

Vlastní zpracování

4.5 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová a obchodní strategie je navržena ze získaných informací z analýzy trhu, z vlastních zkušeností a předpokladů. Ve vlastním zájmu bude stále rozvíjena a přizpůsobována požadavkům spotřebitelů.

4.5.1 Produkt

Nabízené produkty jsou 100% ovocné a zeleninové šťávy, které budou vyráběny v nově zřízené moštárně.

Základem každého produktu je jablečný mošt, který je vyráběn takovým způsobem, že i ve finální podobě uchová svůj přírodní charakter. K tomuto základu budou jednotlivě dále přidávány zmoštované suroviny, díky kterým lze vytvořit portfolio produktů. Vždy se ale bude jednat o značnou část jablečného moštu, do kterého bude v poměrových dílech přidáváno ovoce či zelenina tak, aby chuť jednotlivých druhů byla specifická pro daný typ ovoce či zeleniny, ne však příliš trpká, kyselá nebo mdlá.

Mošt má mimo jiné i příznivé účinky na lidský organismus, jelikož obsahuje fenolické látky, které v lidském těle působí jako antioxidanty. Dále je zdrojem vitamínů (především vitamínu C), přírodního cukru, ovocných kyselin a vlákniny. Má proto dobrý vliv na snížení hladiny cholesterolu, posílení obranyschopnosti, vyrovnaní vitamínů v těle, ale také snižuje riziko rakoviny, srdečních infarktů a v určitém množství je vhodný i pro ty, kteří se snaží zhubnout.

Naprostým hitem v období chřipek by mohl být mošt jablečný s rakytníkem a mošt jablečný se zázvorem pro jejich výraznou chuť a vitamíny. Naopak v létě je předpokládán zvýšený prodej spíše osvěžujících druhů, jakými jsou mošt jablečný s červeným rybízem či jablečný s višní. Mezi dětmi bývají oblíbené spíše sladší druhy, čili kombinace jablek, hrušek, mrkve či broskve.

A co je důležité. Během výrobního procesu se do moštu nepřidávají žádné přísady, čili se nedoslazuje, nefiltruje (díky tomu není mošt zcela průzračný), neředí, ani nepřibarvuje. Jeho chuť je závislá čistě na ovoci, ze kterého je dělaný. Tyto mošty budou vyráběny a pasterovány pouze do 5litrových bag in boxů, na kterých bude barevná etiketa označující, o který druh moštu se jedná, zároveň bude typ ovoce nebo zeleniny uveden na obrázku pod tímto nápisem, dále zde bude informace o tom, že se jedná o 5litrové balení, že jde o 100% ovocnou či zeleninovou šťávu, bude vyznačena doba minimální trvanlivosti a uveden výrobce.

Druhy nabízených moštů a předpokládané prodejní ceny:

Tabulka 6 - Druhy plánovaných produktů a jejich ceny

BAG IN BOX 5 litrů	Prodejní cena
Jablko (100 %)	160 Kč
Jablko-hruška (50 % + 50 %)	160 Kč
Hruška (100 %)	160 Kč
Jablko-višeň (80 % +20 %)	160 Kč
Jablko-mrkev (80 % +20 %)	160 Kč
Jablko-červený rybíz (70 % + 30 %)	160 Kč
Jablko-bezinka (80 % + 20 %)	200 Kč
Jablko-celer-červená řepa (90 % +5 % + 5%)	220 Kč
Jablko-zázvor (90 % + 10 %)	220 Kč
Jablko-rakytník (90 % + 10 %)	220 Kč

Vlastní zpracování

Na základě analýz mezi spotřebiteli byly mošty rozděleny do 3 kategorií. **První kategorií** budou tvořit nejoblíbenější mošty, jejichž vstupní suroviny mají podobné pořizovací náklady a mohly se zároveň stát nejprodávanějšími. Bude do ní patřit mošt jablečný, hruškový, jablečno-hruškový, jablečno-višňový, jablečno-mrkvový a jablečno-rybízový. Tyto druhy budou prodávány za jednotnou cenu **160 Kč** a budou pravděpodobně tvořit **70% podíl** všech prodaných produktů.

Druhou skupinu bude samostatně tvořit jablečno-bezinkový mošt, který pro jeho nedostatek na trhu bude vykupován. Výkupní cena za 1 kg černého bezu bude 4,50 Kč. Černý bez a práce kolem něj, kterou je nutné vynaložit, je jak cenově, tak zpracovatelsky náročnější, proto jeho prodejní cena činí **200 Kč**. Této kategorii byl přiřazen **10% podíl** na všech prodaných produktech.

Podobné důvody má i **třetí kategorie**, do které spadá mošt jablečný se zázvorem, s rakytníkem a mošt jablečný s celerem a červenou řepou. Tyto ingredience budou odebírány z velkoskladů za výhodnější ceny, ale i přesto mají mnohem vyšší pořizovací cenu, než dvě výše zmíněné kategorie. Proto se jejich prodejní cena bude pohybovat kolem **220 Kč**. Podílem na prodaných kusech se budou účastnit **20 %**.

4.5.2 Cena

Ceny nabízených produktů jsou stanoveny na základě vstupujících nákladů na jejich výrobu. S ohledem na konkurenční ceny bude k těmto nákladům připočtena marže, která bude představovat zisk podniku.

Jako každý podnikatelský subjekt bude tato moštárna usilovat o co nejvyšší počet zákazníků. Za podmínek, které byly zjištěny při analýze konkurence, není úplně možné zvolit strategii nejnižších cen jako velké moštárny, jelikož zatím nejsou k dispozici takové úspory. Vyráběné produkty budou zaměřeny na kvalitu za rozumnou cenu.

4.5.3 Distribuce

První zásadou distribuce bude osobní kontakt, díky kterému bude spotřebiteli možnost poskytnout maximum informací o námi nabízených produktech. Předpokládá se, že velká část bude odebrána sadaři, s kterými obchod bude probíhat spíše v podobě směny. Jinak řečeno, na základě osobní schůzky bude s majitelem sadu domluven odběr ovoce za výhodnější cenu, za který mu bude poskytnuta výroba moštu pouze ve výši výrobních nákladů, nikoli nákladů za vstupní ovoce. Tento obchod bude výhodný pro obě strany, jelikož sadař rád přijme další produkt k jeho prodeji, moštárna zase výhodnější nabídku surovin, díky které ušetří na nákladech spojených s pořizováním ovoce a zeleniny.

Prodej bude zajištěn i v rámci provozovny, kam si lidé mohou sami přijet. Další způsob distribuce je spatřován ve farmářských trzích v Praze a okolí, na které bude pravidelně dojížděno, aby si zákazníci zvykli na pravidelnou nabídku. Do budoucna je uvažováno o nabízení produktů do různých distribučních řetězců zabývajících se prodejem přírodních produktů. V každém případě bude mít zákazník možnost ochutnat kterýkoli mošt zdarma.

4.5.4 Propagace

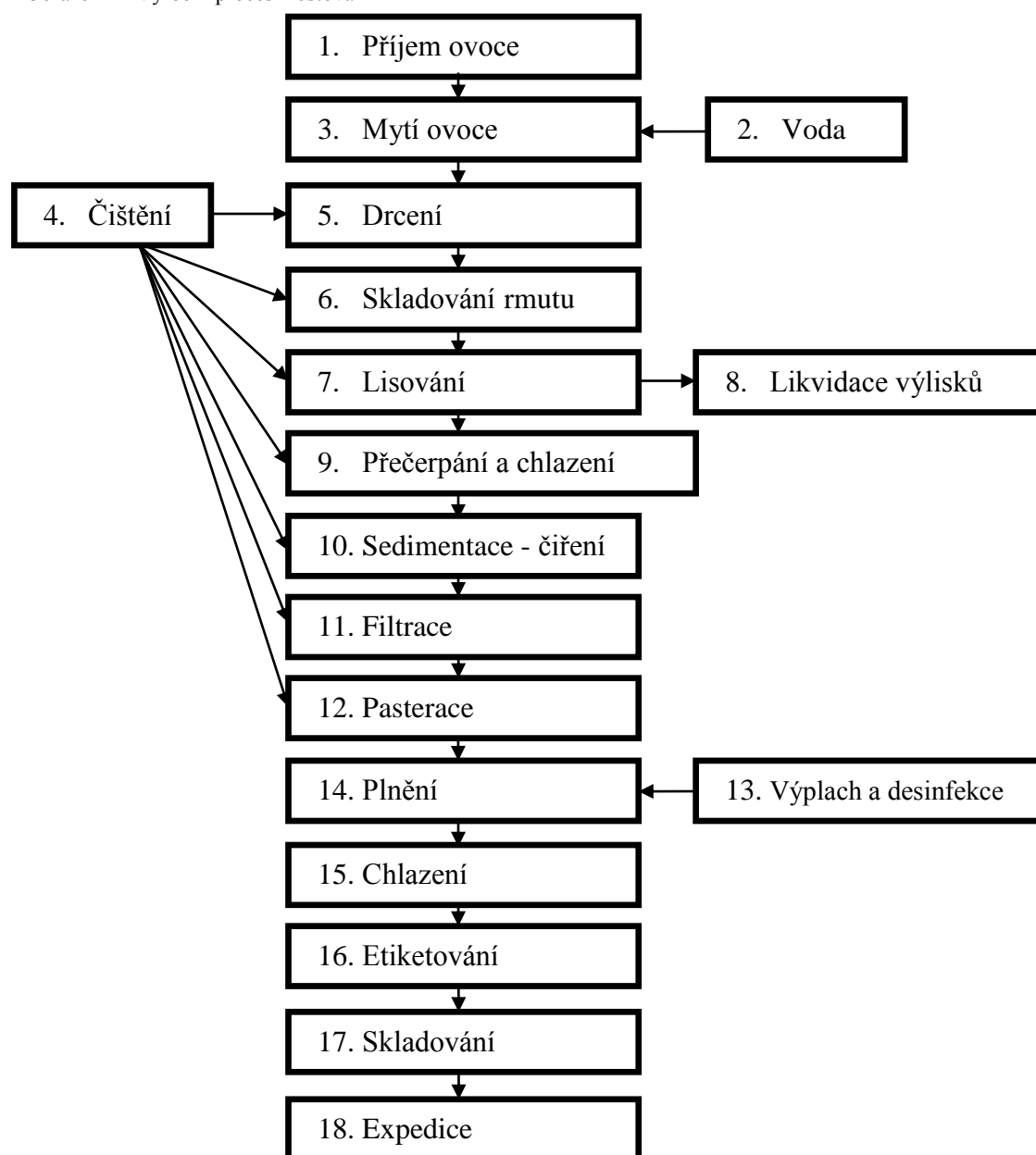
Za nejlepší způsob propagace je považováno osobní doporučení stávajících zákazníků. Samozřejmostí bude označení provozovny, reklama na automobilu i vytvoření webových stránek. Dále je možné podat reklamu do dvou místních informačních měsíčníků, které jsou lidem pravidelně zdarma doručovány do jejich schránek. První z nich

je znám jako Slánský společenský kapesníček, kde reklama v průměru stojí 500 Kč za jedno otištění a druhý je poněkud nový měsíčník Infáček, kde je zatím možné podat svou reklamu zdarma.

4.6 Výrobní proces

Celý proces výroby je v jednotlivých krocích znázorněn v následujícím schématu.

Obrázek 2 - Výrobní proces moštování



Vlastní zpracování

Z uvedeného schématu lze z praktického hlediska popsat výrobní proces následovně. Přivezené ovoce je nejdříve nutné protřídit a vyčlenit ty kusy, které mají vizuálně postřehnutelnou plíseň či hnilobu. Následně se ovoce dostává již do výrobní linky, kde se umyje. Šnekovitý dopravník jej dopraví do části, kde se samo nakrouhá a následně lisuje v pásovém lisu. Zde z ovoce odchází 100% šťáva na jedné straně, na straně druhé výlisky, které jsou odváženy příslušnou firmou a mohou sloužit jako součást kompostů například k hnojení polí apod. Vylisovaný a následně vychlazený mošt se dále čerpá do zásobních tanků, kde se postupně usazuje. Dalším krokem je již samotná pasterace, při které je mošt zahříván na pasterizační teplotu 78°C, která je vyhovující pro zničení choroboplodných organismů, ale zároveň zachovává moštu jeho přirozenou chuť a vitaminy. Díky tomuto postupu je zaručena 18měsíční lhůta trvanlivosti. Dále se mošt plní do obalů. Jsou používány speciální plastové obaly s ventilem, v nichž je mošt asepticky chráněn. Tento plastový obal je dále vkládán do kartonového boxu, díky kterému je s ním snadná manipulace a moštu je zamezen přístup světla.

Dle zjištěných informací lze při 8 hodinové pracovní době, za kterou je možná 5hodinová práce lisování, protože ostatní čas připadá na obsluhu lisu, jeho čištění a sanitaci, zpracovat 4 000 kg surovin. Výtěžnost vstupujících surovin je přibližně 50 %, z čehož vyplývá, že během jedné směny je reálné vylisovat 2000 litrů moštu. Při přepočtu na 1 hodinu, je to rovno **250 litrů za 1 hodinu**, čili **50 ks** 5litrových bag in boxů.

Důležitou informaci přinesl průzkum trhu, dle kterého je možno zpracovávat ovoce a zeleninu na výrobu moštů pouze v návaznosti na poptávce spotřebitelů. Proto je výroba reálná pouze pro maximální výrobu/prodej **4 000 ks bag in boxů za 1 měsíc**. K tomuto údaji bude brán velký zřetel ve finanční části podnikatelského plánu.

4.7 Organizační plán

Organizační plán informuje o základní vlastnické struktuře, personálním zajištění a dalších odpovědnostech.

Vedoucím celého provozu bude majitelka Silvie Rašková, která bude zároveň koordinátorkou výroby a administrativní pracovnící. Její tzv. pravou ruku bude vykonávat rodinný příslušník, který o samotném moštování také velmi ví a ponese spolu s ní velkou

odpovědnost. Dále budou přijati další dva pomocní pracovníci, nejlépe muži, jelikož tato práce je zejména o hlavní sezónu poměrně fyzicky náročná.

Je třeba, aby v hlavní sezóně během provozu výrobní linku obsluhovali nejméně dva až tři zaměstnanci. Mimo hlavní výrobní plán se pak pracovní síly rozvrhnou dle potřeby. Obchodní jednání bude mít na starost jediné majitelka, a co se týká farmářských trhů, tam budou vysíláni dva zaměstnanci, z nichž vždy jeden bude buď majitelka, nebo pracovník s druhou nejvyšší odpovědností.

Pracovní doba se bude odvíjet od fáze sezóny a od množství zásob a akčních cen vstupních surovin. V průměru bude vycházet na 40 hodin týdně.

4.8 Finanční plán

V této kapitole budou nastíněny finanční ukazatele, které napomůžou k zhodnocení podnikatelského plánu.

4.8.1 Kalkulace počátečních investic

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé investice, které jsou potřebné k zajištění výroby a distribuce moštu.

Tabulka 7 - Počáteční investice

Položka	Cena (Kč)
Výrobní linka	935 000
Automobil	645 000
Paletizační vozík	20 000
Bedny na ovoce	50 000
Pracovní nářadí a režijní materiál	3 000
Ohlášení živnosti	1 500
Celkem	1 654 500

Vlastní zpracování

Výrobní linku lze v zahraničí pořídit v hodnotě 34 000 EUR. Při průměrném kurzu 27,50 Kč bude cena 935 000 Kč. Nákladní automobil do 3,5 tuny bude pořízen v hodnotě 645 000 Kč. Výrobní linka i automobil budou financovány pomocí úvěru na dobu určitou s fixní úrokovou sazbou 5,1 % p.a., viz příloha č.1 a 2. Ostatní investiční výdaje budou financovány z vlastních zdrojů.

4.8.2 Přehled variabilních nákladů

Tabulka 8 - Výpočet variabilních nákladů 1. kategorie moštů

Popis	I. Kategorie	II. Kategorie	III. Kategorie
Průměrná cena za 5 litrů	37,5	39	113,75
Vodné	0,22	0,22	0,22
Stočné	0,23	0,23	0,23
Elektřina lisování	3,25	3,25	3,25
Elektřina pasterování	3,25	3,25	3,25
Náklady hrubých mezd na lisování	3,86	3,86	3,86
pracovní síla pasterování	1,93	1,93	1,93
pracovní síla balení	1,61	1,61	1,61
Obalový materiál	16	16	16
Výrobní linka	1,88	1,88	1,88
Nákladní automobil	1,29	1,29	1,29
Rezerva na opravy a údržby	3,17	3,17	3,17
CELKEM	74,19	75,69	150,44 Kč

Vlastní zpracování

Na základě zjištěných informací se nákupní ceny první kategorie ovoce, zejména 1 kg jablek (tvoří vždy největší složku moštu) pohybuje v intervalu od 2 do 5 Kč v závislosti na poptávce. Zde je předpoklad, že v hlavní sezoně, která trvá od července do listopadu, čili 5 měsíců, bude kilogram stát 2 Kč a mimo sezonu, tzn. zbývajících 7 měsíců (prosinec až červen) bude cena 5 Kč. Tím lze jednoduchým výpočtem $(5 \cdot 2) + (7 \cdot 5)$ dojít k tomu, že průměrná celoroční cena za výkup 1 kg jablek bude 3,75 Kč. Vezme-li se v úvahu, že lis během 8hodinové směny zpracuje 4 000 kg jablek v průměrné ceně 3,75 Kč/1 kg, je na výrobu 2 000 litrů (50% výtěžnost) potřeba 15 000 Kč, tedy dvojnásobek průměrné ceny za 1 kg jablek, z čehož vyplývá, že na 5l bag in box to bude činit **37,5 Kč**.

Dle zkušeností a dostupných informací je známo, že počet litrů spotřebované vody se rovná počtu vylisovaných litrů moštu. Na základě této informace bude do výroby zařazováno stejné množství vody jako vyrobeného moštu. V místě, kde bude moštárna, se ceny vodného a stočného pohybují takto: vodné = 44,68 vč. DPH/1m³, stočné = 45,14 vč. DPH/1m³. Přepočtem na 1 000 litrů vody se zjistí, že náklad na spotřebu vody pro 5 litrů moštu je **0,22 Kč**. Stejně tak je tomu v případě stočného, kdy cena za 5 litrů činí **0,23 Kč**.

Při lisování a pasterizaci je cena za odebranou elektrickou energii 161,25 Kč/1 hodinu. Tato cena se odvíjí z reálné spotřeby při 25kW/1 hodinu, při ceně 6,45 Kč/1 kW hodinu. Z výše uvedených skutečností je zřejmé, že za hodinu je možné vyrobit 50 bag in boxů, tj. 250 litrů moštu. Cena za jeden litr vychází 0,65 Kč a za 5 litrů **3,25 Kč**.

Průměrná mzda se v tomto oboru, v dané lokalitě pohybuje ve výši 12 000 Kč hrubého. Společně s odvody na sociální a zdravotní pojištění, které činí 34 % k hrubé mzdě, představuje výše osobního nákladu na 1 zaměstnance 16 800 Kč. Průměrný časový fond při 40h týdenní pracovní době je dle statistického vykazování mzdových předpisů 173,928 hodin za měsíc. Průměrná hrubá mzda jednoho pracovníka na 1 hodinu tedy dosahuje 96,59 Kč. Při výrobě 50 ks bag in boxů a hrubých mzdových nákladech, lze dále vypočítat průměrnou cenu za 1 bag in box, čili $96,59/50 = 1,93$ Kč/1 pracovní síla/1 bag in box. V případě balení je počítáno s minutovým časovým úsekem, který připadá na balení a etiketování tzn., že 96,59 Kč je děleno 60 minutami a vychází **1,61 Kč**.

Obalový materiál je při větším počtu odběru k sehnání po 8 Kč za kartonovou krabici a 8 Kč za vnitřní sáček s uzávěrem, dohromady tedy **16 Kč**.

Je třeba brát také v úvahu užívání výrobní linky a automobilu. K následujícímu výpočtu byly použity výše odpisů pro první roky odepisování, viz příloha č. 3. V případě výrobní linky tedy: $196\,350\text{ Kč}/12\text{ měsíce} = 16\,362,50\text{ Kč/ měsíc}$. Měsíční odpis je nutné vydělit průměrným časovým fondem 173,928, aby se zjistilo, kolik vychází náklad provozu výrobní linky na 1 hodinu. Při částce 94,08 Kč/1 hodinu a při výrobě 50 bag in boxů za hodinu představuje podíl odpisu výrobní linky částku **1,88 Kč/1 ks bag in boxu**. V případě nákladního automobilu: $135\,450\text{ Kč}/12\text{ měsíce} = 11\,287,5\text{ Kč/ 1 měsíc}$, nadále děleno 173,928, čili 64,9 Kč na hodinu a to ještě děleno 50 a výsledek činí **1,29 Kč** na 1 bag in box. Dále je počítáno i s rezervou na opravy a údržbu linky i automobilu, která je brána ve stejné výši jako odpis, tedy $1,88+1,29 = 3,17$ Kč.

Celkové výrobní náklady dosahují **74,19 Kč** na 1 bag in box první kategorie moštů.

Obdobné to bude i v případě druhé a třetí kategorie. Měnit se bude pouze částka za vstupní suroviny. Tyto suroviny jsou na rozdíl od těch v první kategorii již cenově dražší a jejich zpracování je náročnější. Jediná surovina – černý bez, bude pro svůj nedostatek ve

velkoobchodních řetězcích vykupována a následně zpracována. Výkupní cena za 1 kg bude činit 4,50 Kč.

V rámci druhé kategorie byla částka 39 Kč za jedno balení jablečno-bezinkového vypočítána takto: Podíl jablek a bezinek je v tomto případě 80:20. To znamená, že v případě výroby 4 tun ovoce, by bylo nutno 3 200 kg jablek a 800 kg bezinek. Tudíž je-li 3 200 kg jablek násobeno průměrnou cenou za kilogram 3,75 Kč, vychází hodnota 12 000 Kč. Ten samý postup je aplikován na bezinky, čili 800 kg * 4,50 Kč/1 kg je rovno 3 600 Kč. Dohromady 15 600 Kč. Cena za jedno balení bag in boxu je **39 Kč**.

Poslední kategorie moštů je spočítána na základě průměrné ceny za 1 kg všech potřebných surovin (zázvor, celer, řepa, rakytník), která vychází na 80 Kč. Tyto mošty obsahují 90% podíl jablečného moštu a zbylých 10 % doplňuje vždy daná příchut' ovoce. Tím lze dospět k závěru, že je třeba 3 600 kg jablek a 400 kg jednotlivých druhů ovoce či zeleniny. Tedy, $(3\,600\text{ kg} * 3,75\text{ Kč}) + (400\text{ kg} * 80\text{ Kč}) = 45\,500\text{ Kč}$ na výrobu 2 000 litrů těchto odrůd moštu, kdy se 1 litr pohybuje v hodnotě 22,75 Kč, což je **113,75 Kč** za jedno 5l balení.

4.8.3 Přehled fixních nákladů

Tabulka 9 - Fixní (provozní) podniku

	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
Výrobní linka - odpis	196 350	196 350	196 350	196 350	196 350
Nákladní automobil - odpis	135 450	135 450	135 450	135 450	135 450
Úroky z úvěrů	74 341	58 421	42 304	26 189	10 073
Nájem provozovny (100 m ²)	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Internet, telefonní poplatky aj.	24 000	24 480	24 970	25 469	25 978
Hosting, správa webových stránek	3 600	3 672	3 745	3 820	3 897
Pohonné hmoty na distribuci	175 680	179 194	182 777	186 433	190 162
Reklama	36 000	36 720	37 454	38 203	38 968
Mzdy (administrativa OSVČ)	120 000	122 400	124 848	127 345	129 892
Paletizační vozík	20 000	-	-	-	-
Bedny na ovoce	50 000	-	-	-	-
Pracovní nářadí a režijní materiál	3 000	-	-	-	-
Ohlášení živnosti	1 500	-	-	-	-
Celkem (Kč)	1 019 921	936 686	927 899	919 259	910 769

Vlastní zpracování

V tabulce jsou uvedeny veškeré náklady, které budou později zahrnuty do přehledu peněžních toků. V prvním roce jsou započítány i položky, které byly vstupní investicí. V letech 2016-2019 je v položkách, které se mohou měnit v důsledku predikce cen, postupně zahrnut jejich 2% nárůst. Částka odpisů odpovídá rovnoměrnému odepisování, navýšenému v prvním roce o 10 %, což povoluje zákon o daních z příjmů. Podrobný odpisový plán je uveden v příloze č. 3.

4.8.4 Přehled nákladů a výnosů

Tabulka 10 – Náklady a výnosy pro rok 2015

	Výrobní náklady	Počet kusů	Celkem
1. kategorie moštů	67,85	2 800,00	189 977
2. kategorie moštu (jablečno - bezinkový)	69,35	400,00	27 740
3. kategorie moštů	144,10	800,00	115 279
Celkem za rok (Kč)			3 995 957
	Prodejní cena	Počet kusů	Celkem
1. kategorie moštů	160,00	2 800,00	448 000
2. kategorie moštu (jablečno - bezinkový)	200,00	400,00	80 000
3. kategorie moštů	220,00	800,00	176 000
Celkem za rok (Kč)			8 448 000

Vlastní zpracování

Pro účely dřívějšího výpočtu výrobních nákladů, byla použita část odpisů fixních nákladů na pořízení výrobní linky a automobilu v hodnotě 3,17 Kč. Zrovna tak byla z hlediska akruálního principu rovněž pro účely výrobních nákladů na 1 litr moštu použita rezerva na opravy v hodnotě 3,17. Obě tyto části byly ve výše uvedené tabulce odečteny. Z původní částky 74,19 Kč, kterou činila výrobní cena 1. kategorie moštů je z výše uvedených důvodů odečtena hodnota 6,34 Kč. Stejně tak tomu je u 2. a 3. kategorie.

Pro reálnější představu byla pro výpočty v následujících letech zohledněna predikce cen vstupních nákladů, objemu výroby i prodejních cen.

Tabulka 11 – Náklady a výnosy pro rok 2016

Kategorie	Meziroční růst nákladů	Meziroční růstu objemu výroby	Výrobní náklady	Počet kusů	Celkem
1.	3 %	5 %	69,88	2 940	205 461
2.	3 %	5 %	71,43	420	30 000
3.	3 %	5 %	148,42	840	124 675
Celkem za rok (Kč)					4 321 627
Kategorie	Meziroční růst prodejní ceny	Meziroční růstu objemu výroby	Prodejní cena	Počet kusů	Celkem
1.	5 %	5 %	168	2 940	493 920
2.	5 %	5 %	210	420	88 200
3.	5 %	5 %	231	840	194 040
Celkem za rok (Kč)					9 313 920

Vlastní zpracování

Tabulka 12 - Výpočet nákladů a výnosů pro rok 2017

Kategorie	Meziroční růst nákladů	Meziroční růstu objemu výroby	Výrobní náklady	Počet kusů	Celkem
1.	4 %	5 %	72,33	3 087	223 284
2.	4 %	5 %	73,93	441	32 603
3.	4 %	5 %	153,62	882	135 490
Celkem za rok (Kč)					4 696 528
Kategorie	Meziroční růst prodejní ceny	Meziroční růstu objemu výroby	Prodejní cena	Počet kusů	Celkem
1.	-	5 %	168	3 087	518 616
2.	-	5 %	210	441	92 610
3.	-	5 %	231	882	203 742
Celkem za rok (Kč)					9 779 616

Vlastní zpracování

Tabulka 13 - Výpočet nákladů a výnosu pro rok 2018

Kategorie	Meziroční růst nákladů	Meziroční růstu objemu výroby	Výrobní náklady	Počet kusů	Celkem
1.	4 %	6 %	75,22	3 272	246 149
2.	4 %	6 %	76,89	467	35 941
3.	4 %	6 %	159,76	934	149 364
Celkem za rok (Kč)					5 177 453
Kategorie	Meziroční růst prodejní ceny	Meziroční růstu objemu výroby	Prodejní cena	Počet kusů	Celkem
1.	5 %	6 %	176	3 272	577 220
2.	5 %	6 %	221	467	103 075
3.	5 %	6 %	243	935	226 765
Celkem za rok (Kč)					10 884 713

Vlastní zpracování

Tabulka 14 - Výpočet nákladů a výnosů pro rok 2019

Kategorie	Meziroční růst nákladů	Meziroční růstu objemu výroby	Výrobní náklady	Počet kusů	Celkem
1.	2 %	1 %	76,73	3304	253 582
2.	2 %	1 %	78,42	472	37 027
3.	2 %	1 %	162,96	944	153 875
Celkem za rok (Kč)					5 333 812
Kategorie	Meziroční růst prodejní ceny	Meziroční růstu objemu výroby	Prodejní cena	Počet kusů	Celkem
1.	3,5 %	1 %	183	3 305	603 397
2.	3,5 %	1 %	228	472	107 749
3.	3,5 %	1 %	251	944	237 049
Celkem za rok (Kč)					11 378 334

Vlastní zpracování

4.8.5 Financování

Tabulka 15 - Splátky jistin

	Výrobní linka	Nákladní automobil do 3,5 tuny	CELKEM
Kupní cena	935 000 Kč	645 000 Kč	
Roční splátka 2015	187 000 Kč	129 000 Kč	316 000 Kč
Roční splátka 2016	187 000 Kč	129 000 Kč	316 000 Kč
Roční splátka 2017	187 000 Kč	129 000 Kč	316 000 Kč
Roční splátka 2018	187 000 Kč	129 000 Kč	316 000 Kč
Roční splátka 2019	187 000 Kč	129 000 Kč	316 000 Kč

Vlastní zpracování

Z důvodu financování cizím kapitálem a doby životnosti investičního majetku, byly vypočítány i úvěrové splátky pro výrobní linku a automobil na pět let. V tabulce č. 17 jsou uvedeny pouze splátky jistin, jelikož úroky jsou již zahrnuty v tabulce č. 9 - fixní náklady.

4.8.6 Cash flow

Tabulka 16 - Výpočet Cash flow

		2015	2016	2017	2018	2019
VÝDAJE	Variabilní	3 995 957	4 321 627	4 696 528	5 177 453	5 333 812
	Provozní	1 019 921	936 686	927 899	919 259	910 769
	Financování	316 000	316 000	316 000	316 000	316 000
	Celkem	5 331 878	5 574 313	5 940 428	6 412 712	6 560 581
PŘÍJMY	1. Kategorie	5 376 000	5 927 040	6 223 392	6 926 635	7 240 758
	2. Kategorie	960 000	1 058 400	1 111 320	1 236 899	1 292 993
	3. Kategorie	2 112 000	2 328 480	2 444 904	2 721 178	2 844 584
	Celkem	8 448 000	9 313 920	9 779 616	10 884 713	11 378 334
	CASHFLOW	3 116 122	3 739 607	3 839 188	4 472 000	4 817 754

Vlastní zpracování

Cash flow informuje o výdajích a příjmech vždy za dané období ve třech oblastech. Těmi jsou cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Sleduje, jak podnik utrácel a naopak, jak získával své příjmy. Z těchto výsledků je na první pohled zřejmý pozitivní trend již od prvního roku podnikání díky vysokým tržbám.

4.8.7 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát je znázorněn pro prvních pět let podnikání.

Tabulka 17 - Výkaz zisku a ztrát pro rok 2015

2015	Částka (Kč)
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	8 448 000
Výkonová spotřeba (materiál, mzdy dělníků, energie..)	3 995 957
Přidaná hodnota	4 452 043
Osobní náklady (účetní služby)	120 000
Odpisy dlouhodobého majetku (výrobní linka+automobil)	331 800
Vstupní náklady (paletizační vozík, bedny na ovoce..)	74 500
Provozní náklady	419 280
Finanční náklady	74 341
Finanční výsledek hospodaření	-74 341
Provozní výsledek hospodaření	3 506 463
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 432 100
Daň z příjmů za běžnou činnost (včetně solidární daně)	667 896
Výsledek hospodaření za účetní období	2 764 204

Vlastní zpracování

Tabulka 18 - Výkaz zisku a ztrát pro rok 2016

2016	Částka (Kč)
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	9 313 920
Výkonová spotřeba (materiál, mzdy dělníků, energie..)	4 321 627
Přidaná hodnota	4 992 293
Osobní náklady (účetní služby)	122 400
Odpisy dlouhodobého majetku (výrobní linka+automobil)	312 051
Provozní náklady	424 066
Finanční náklady	58 421
Finanční výsledek hospodaření	- 58 421
Provozní výsledek hospodaření	4 133 776
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 075 300
Daň z příjmů za běžnou činnost (včetně solidární daně)	809 401
Výsledek hospodaření za účetní období	3 265 899

Vlastní zpracování

Tabulka 19 - Výkaz zisku a ztrát pro rok 2017

2017	Částka (Kč)
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	9 779 616
Výkonová spotřeba (materiál, mzdy dělníků, energie..)	4 696 528
Přidaná hodnota	5 083 088
Osobní náklady (účetní služby)	124 848
Odpisy dlouhodobého majetku (výrobní linka+automobil)	331 800
Provozní náklady	428 947
Finanční náklady	42 304
Finanční výsledek hospodaření	-42 304
Provozní výsledek hospodaření	4 197 493
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 155 100
Daň z příjmů za běžnou činnost (včetně solidární daně)	826 957
Výsledek hospodaření za účetní období	3 328 143

Vlastní zpracování

Tabulka 20 - Výkaz zisku a ztrát pro rok 2018

2018	Částka (Kč)
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	10 884 713
Výkonová spotřeba (materiál, mzdy dělníků, energie..)	5 177 453
Přidaná hodnota	5 707 260
Osobní náklady (účetní služby)	127 345
Odpisy dlouhodobého majetku (výrobní linka+automobil)	331 800
Provozní náklady	433 926
Finanční náklady	26 189
Finanční výsledek hospodaření	-26 189
Provozní výsledek hospodaření	4 814 189
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 788 000
Daň z příjmů za běžnou činnost (včetně solidární daně)	966 195
Výsledek hospodaření za účetní období	3 821 805

Vlastní zpracování

Tabulka 21 - Výkaz zisku a ztrát pro rok 2019

2019	Částka (Kč)
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	11 378 334
Výkonová spotřeba (materiál, mzdy dělníků, energie..)	5 333 812
Přidaná hodnota	6 044 522
Osobní náklady (účetní služby)	129 892
Odpisy dlouhodobého majetku (výrobní linka+automobil)	312 047
Provozní náklady	439 004
Finanční náklady	10 073
Finanční výsledek hospodaření	-10 073
Provozní výsledek hospodaření	5 163 579
Výsledek hospodaření před zdaněním	5 163 500
Daň z příjmů za běžnou činnost (včetně solidární daně)	1 048 805
Výsledek hospodaření za účetní období	4 114 695

Vlastní zpracování

Z výkazů zisku a ztrát je patrné, že již v prvním roce podnikání bude generován zisk. Ve všech případech jsou náklady pokryty výnosy, což je způsobeno především vysokou obchodní marží. To může být výhodou při konkurenčním boji, kdy by bylo nutné snižovat prodejní cenu nebo v případě, že by podnik chtěl poskytovat množstevní slevy při větším odběru produktů.

4.8.8 Konečná rozvaha

Tabulka 22 - Konečná rozvaha

KONEČNÁ ROZVAHA k 31. 12. 2015 (Kč)			
Stálá aktiva	1 248 200	Vlastní zdroje	2 764 204
Dlouhodobý majetek	1 580 000	Výsledek hospodaření	2 764 204
Oprávky	- 331 800	Cizí zdroje	2 459 224
Oběžná aktiva	3 975 228	Daň z příjmů	667 896
Pokladna	86 379	Bankovní úvěry	1 791 328
Bankovní účet	3 888 849		
AKTIVA	5 223 428	PASIVA	5 223 428

Vlastní zpracování

Ve stálých aktivech se promítá dlouhodobý majetek a k němu vypočítané oprávky. V pasivech je uveden úvěr, který byl sjednán k financování dlouhodobého majetku.

Výhodou je, že zákazníci platí za produkty ihned a nejsou za nimi evidovány žádné pohledávky. Daň z příjmů byla vypočtena z hospodářského výsledku za účetní období, a byla k ní připočtena i 7% daň solidární. Tu mají povinnost platit osoby, jejichž roční příjem přesáhne strop pro platbu důchodového pojištění, který v roce 2014 činil 1 242 432 Kč, což je 48násobek průměrné mzdy, která ve zmiňovaném roce činila 25 942 Kč.

4.9 Stanovení a eliminace rizik

Každá podnikatelská činnost je ohrožená určitými riziky. Některá z nich lze ovlivnit více, některá méně. V následující tabulce jsou popsány rizikové faktory, které by mohly projekt ohrozit. Ke každému faktoru je přiřazeno opatření, které by jej mohlo zmírnit či odstranit.

Tabulka 23 - Analýza rizik

Nadhodnocený podnikatelský plán	Přepracování či úprava projektu, rada u odborných poradců
Špatný odhad nákladů	Tvorba rezerv
Špatný odhad poptávky	Pravidelná regulace výroby a zásob
Ohrožení konkurencí	Snaha být o krok napřed a pružná reakce na přání zákazníků
Zdražení vstupů	Zvýšení prodejních cen
Nedostatek spotřebitelů	Zvýšení propagace, přizpůsobení nabízených produktů přáním zákazníků

Vlastní zpracování

Podnikatelé, kteří nepřikládají negativním vlivům velkou váhu, jim dříve nebo později stejně podlehnou, jelikož schopnost předvídat rizika a tvorba opatření zvyšuje celkovou úspěšnost podnikání.

5 Zhodnocení výsledků

V této kapitole bude zhodnocen vytvořený podnikatelský plán a případně bude podáno doporučení k jeho realizaci.

Výpočet rentability investice:

Rentabilita investovaného kapitálu = roční čistý zisk/investovaný kapitál

$$r = 2\,764\,204 + 3\,265\,899 + 3\,328\,143 + 3\,821\,805 + 4\,114\,695 / 1\,654\,500$$

$$r = 10,45$$

Poměr vydělaných částek vůči investovanému kapitálu do podnikání, je díky kladným výsledkům hospodaření 10,45. Tato hodnota je velmi povzbudivá, jelikož svědčí o vhodné návratnosti investovaného kapitálu.

Doba návratnosti investice:

Doba návratnosti investice = investiční jednorázové náklady / roční peněžní toky

$$T_s = 1\,654\,500 / 3\,996\,934 = 0,41$$

Z výsledku je zřejmé, že vložená investice by se vrátila během prvních čtyř měsíců podnikání.

Výpočet čisté současné hodnoty:

$$\text{ČSH} = [(3\,116\,122 / (1 + 0,05)^1) + (3\,739\,607 / (1 + 0,05)^2) + (3\,839\,188 / (1 + 0,05)^3) + (4\,472\,000 / (1 + 0,05)^4) + (4\,817\,754 / (1 + 0,05)^5)] - 1\,654\,500 = 15\,475\,566$$

Výsledná hodnota udává, že realizace projektu by za 5 let při diskontní míře 0,05 přinesla 15 475 566 Kč.

Nejen z výše vypočtených ukazatelů, ale i z finančních tabulek výkazů zisku a ztrát a cash flow je patrné, že je projekt velmi ziskový. Je vycházeno z realistických předpokladů a je počítáno s predikcí při vývoji cen i objemu výroby. Hlavním důvodem výnosnosti plánu je relativně nízká investice oproti očekávaným tržbám. Projekt by tak mohl být realizován.

6 Závěr

Základním prostředkem ke zdárnému začátku podnikání je ale bez pochyby podnikatelský plán. Ten napomáhá podnikateli členit nástrahám a hrozbám, na které by bez plánování nemusel být připraven. Zároveň si pomocí něj lze ujasnit myšlenky, zformulovat cíle, kterých je v plánu dosáhnout a především způsob jeho financování. Avšak nikdo nemůže zaručit, že data aplikované při zpracovávání podnikatelského plánu budou relevantní i době jeho realizace. Je třeba brát v úvahu, že situace na trhu se může rychle změnit.

Cílem této práce byla tvorba a zhodnocení podnikatelského plánu pro rozjezd nové moštárny. Hlavním důvodem pro realizaci projektu moštárny je jednoznačně dosažení zisku. Mezi nejdůležitější poznatky ze SWOT analýzy je řazeno, že projekt může být ohrožen jak poklesem zájmu lidí o zdravé přírodní šťávy, tak případnou ekonomickou krizí, v jejímž důsledku by spotřebitelé neměli dostatek financí, které by za ni byli ochotni zaplatit. Ohrožení může přijít i ze strany dalšího konkurenčního projektu s obdobným zaměřením. Velkou obavou začínajících podnikatelů je malý počet zákazníků, proto nesmí být podceněno jejich získávání. K získání pevné pozice na trhu je dobře propracovaná marketingová strategie. V případě, že by plánovaná propagace nebyla dostačující, musel by podnik investovat do dalších způsobů, které by mu zaručily více distribučních příležitostí.

Pozitivním faktorem je tradiční výroba přírodních nealkoholických nápojů s obsahem vonných látek, které podmiňují jejich lahodnost, příznačnou chuť i aroma přidávaného ovoce. Pití těchto šťáv je významné pro lidské zdraví díky jeho dietním a výživovým hodnotám a je součástí moderní a zdravé výživy. Výhodou by měla být také lokalita, ve které by se moštárna měla nacházet, jelikož je nedaleko hlavního města, kde je široká koncentrace potenciálních zákazníků i poměrně vysoká životní úroveň.

Pro start projektu je požadována investice ve výši 1 645 500 Kč, což není malá částka a je nutné jeho realizaci zvážit. Pokud by ale úspěšnost projektu odpovídala předpokládaným výsledkům z finančního plánu, byl by projekt velice výnosný a v prvním roce podnikání by vykazoval 2 764 204 Kč zisk a jeho realizace by byla doporučena. Byl by dokonce tak výnosný, že by během pěti let splatil úvěry a mohl investovat do koupě vlastních prostor a do technologických inovativních zařízení vhodných k rozšíření portfolia výrobků.

7 Seznam použitých zdrojů

- BLACKWELL, Edvard. 1993.** *Podnikatelský plán.* Praha : Readers International Prague, 1993. ISBN 80-901454-1-8.
- BLAŽKOVÁ, Martina. 2007.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- CZECHINVEST, Příručka agentury. 2005.** *Jak napsat podnikatelský plán .* Praha : CzechInvest, 2005.
- DVOŘÁČEK, Jiří. 2012.** *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-.
- FOTR, Jiří. 1993.** *Jak připravit optimální podnikatelský projekt.* 1. vyd. Praha : Eurovia, 1993. ISBN 80-901186-0-7.
- FOTR, Jiří. 2012.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HISRICH, Robert D. 1996.** *Založení a řízení nového podniku.* 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-858-6507-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2012.** *Strategický marketing: strategie a trendy.* Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KORÁB, Vojtěch a MIHALISKO, Marek. 2005.** *Založení a řízení společnosti .* Brno : Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.
- KORÁB, Vojtěch. 2007.** *Podnikatelský plán.* 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, Philip. 2004.** *Marketing.* Praha : Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip. 2007.** *Marketing management.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- NĚMEC, Vladimír. 2002.** *Projektový management.* 1. vyd. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
- NOVOTNÝ, Jiří a SUCHÁNEK, Petr. 2004.** *Nauka o podniku I.* Brno : Masarykova Univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3333-9.
- PELSMACKER, Patrick de. 2003.** *Marketingová komunikace.* Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

- SRPOVÁ, Jitka. 2011.** *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- STOKES, David. 1992.** *Small business management*. 1st ed. London : DP, 1992. ISBN 18-739-8112-0.
- STRUCK, Uwe. 1992.** *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-85603-12-8.
- SYNEK, Miloslav a kol. 2002.** *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- VEBER, Jaromír. 2010.** *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktual. s rozš. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. 2010.** *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-147-2409-6.

Internetové zdroje

- 100% přírodní ovocná šťáva. *Lhenická ovocná šťáva 100% přírodní* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.ovocnastava.cz/produkty-1/>
- Business.center.cz: Občanský zákoník* [online]. © 1998 - 2015 [cit. 2015-31-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx>
- Business.center.cz: Obchodní zákoník* [online]. © 1998 - 2015 [cit. 2015-31-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx#par5>
- Business.center.cz: Zákon o obchodních korporacích* [online]. © 1998 - 2015 [cit. 2015-31-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h4.aspx>
- KARFÍKOVÁ, Denisa. 2009. Cílové skupiny a jejich definice. *Marketing journal.cz*. [Online] Focus Agency, 5. Leden 2009. [Citace: 10. Listopad 2014.] http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/cilove-skupiny-a-jejich-definice__s299x549.html. ISSN 1803-957X .
- Kolektivní dílo redakce. *IPodnikatel.cz: Konkurence – přirozená součást podnikání, se kterou je nutné počítat* [online]. 2011, 26.5. [cit. 2014-30-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kterou-je-nutne-pocitat/Analyza-konkurence.html>
- Prodej ovocných moštů. *Ovocnářství Slaný, Prodej moštů* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.ovocnarstvi-slany.cz/druhy-mostu.php>
- Vybrané devizové kurzy - Česká národní banka. *Česká národní banka - Česká národní banka* [online]. 2015 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/m2/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/vybrane.html?mena=EUR&od=01.02.2015&do=28.02.2015

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Smysl podnikatelského plánu	19
Tabulka 2 - SWOT analýza.....	25
Tabulka 3 - Ceny produktů 1. konkurence.....	34
Tabulka 4 - Ceny produktů 2. konkurence.....	35
Tabulka 5 - SWOT matice	39
Tabulka 6 - Druhy plánovaných produktů a jejich ceny.....	41
Tabulka 7 - Počáteční investice	45
Tabulka 8 - Výpočet variabilních nákladů 1. kategorie moštů	46
Tabulka 9 - Fixní (provozní) podniku.....	48
Tabulka 10 – Náklady a výnosy pro rok 2015	49
Tabulka 11 – Náklady a výnosy pro rok 2016.....	50
Tabulka 12 - Výpočet nákladů a výnosů pro rok 2017	50
Tabulka 13 - Výpočet nákladů a výnosu pro rok 2018.....	51
Tabulka 14 - Výpočet nákladů a výnosů pro rok 2019.....	51
Tabulka 15 - Splátky jistin.....	52
Tabulka 16 - Výpočet Cash flow	52
Tabulka 17 - Výkaz zisku a ztrát pro rok 2015.....	53
Tabulka 18 - Výkaz zisku a ztrát pro rok 2016.....	53
Tabulka 19 - Výkaz zisku a ztrát pro rok 2017.....	54
Tabulka 20 - Výkaz zisku a ztrát pro rok 2018.....	54
Tabulka 21 - Výkaz zisku a ztrát pro rok 2019.....	55
Tabulka 22 - Konečná rozvaha	55
Tabulka 23 - Analýza rizik.....	56

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Podnikatelský plán jako součást plánování.....	20
Obrázek 2 - Výrobní proces moštování	43

8 Přílohy

Příloha 1 – Splátkový plán výrobní linky

Pravidelný splátkový plán			Výrobní linka				
v CZK							
Poř.	Datum	Čerpání	Splátka jistiny	Splátka úroku	Splátka celkem	Zbývající jistina	Aktuální sazba
1	2015/01	935 000	0	3 974	3 974	935 000	5,10%
2	2015/02	0	15 583	3 908	23 465	919 417	5,10%
3	2015/03	0	15 583	3 924	19 508	903 833	5,10%
4	2015/04	0	15 583	3 841	19 425	888 250	5,10%
5	2015/05	0	15 583	3 775	19 358	872 667	5,10%
6	2015/06	0	15 583	3 709	19 292	857 083	5,10%
7	2015/07	0	15 583	3 643	19 226	841 500	5,10%
8	2015/08	0	15 583	3 576	19 160	825 917	5,10%
9	2015/09	0	15 583	3 510	19 093	810 333	5,10%
10	2015/10	0	15 583	3 444	19 027	794 750	5,10%
11	2015/11	0	15 583	3 378	18 961	779 167	5,10%
12	2015/12	0	15 583	3 311	18 895	763 583	5,10%
13	2016/01	0	15 583	3 245	18 829	748 000	5,10%
14	2016/02	0	15 583	3 179	18 762	732 417	5,10%
15	2016/03	0	15 583	3 113	18 696	716 833	5,10%
16	2016/04	0	15 583	3 047	18 630	701 250	5,10%
17	2016/05	0	15 583	2 980	18 564	685 667	5,10%
18	2016/06	0	15 583	2 914	18 497	670 083	5,10%
19	2016/07	0	15 583	2 848	18 431	654 500	5,10%
20	2016/08	0	15 583	2 782	18 365	638 917	5,10%
21	2016/09	0	15 583	2 715	18 299	623 333	5,10%
22	2016/10	0	15 583	2 649	18 233	607 750	5,10%
23	2016/11	0	15 583	2 583	18 166	592 167	5,10%
24	2016/12	0	15 583	2 517	18 100	576 583	5,10%
25	2017/01	0	15 583	2 450	18 034	561 000	5,10%
26	2017/02	0	15 583	2 384	17 968	545 417	5,10%
27	2017/03	0	15 583	2 318	17 901	529 833	5,10%
28	2017/04	0	15 583	2 252	17 835	514 250	5,10%
29	2017/05	0	15 583	2 186	17 769	498 667	5,10%
30	2017/06	0	15 583	2 119	17 703	483 083	5,10%
31	2017/07	0	15 583	2 053	17 636	467 500	5,10%
32	2017/08	0	15 583	1 987	17 570	451 917	5,10%
33	2017/09	0	15 583	1 921	17 504	436 333	5,10%

34	2017/10	0	15 583	1 854	17 438	420 750	5,10%
35	2017/11	0	15 583	1 788	17 372	405 167	5,10%
36	2017/12	0	15 583	1 722	17 305	389 583	5,10%
37	2018/01	0	15 583	1 656	17 239	374 000	5,10%
38	2018/02	0	15 583	1 590	17 173	358 417	5,10%
39	2018/03	0	15 583	1 523	17 107	342 833	5,10%
40	2018/04	0	15 583	1 457	17 040	327 250	5,10%
41	2018/05	0	15 583	1 391	16 974	311 667	5,10%
42	2018/06	0	15 583	1 325	16 908	296 083	5,10%
43	2018/07	0	15 583	1 258	16 842	280 500	5,10%
44	2018/08	0	15 583	1 192	16 775	264 917	5,10%
45	2018/09	0	15 583	1 126	16 709	249 333	5,10%
46	2018/10	0	15 583	1 060	16 643	233 750	5,10%
47	2018/11	0	15 583	993	16 577	218 167	5,10%
48	2018/12	0	15 583	927	16 511	202 583	5,10%
49	2019/01	0	15 583	861	16 444	187 000	5,10%
50	2019/02	0	15 583	795	16 378	171 417	5,10%
51	2019/03	0	15 583	729	16 312	155 833	5,10%
52	2019/04	0	15 583	662	16 246	140 250	5,10%
53	2019/05	0	15 583	596	16 179	124 667	5,10%
54	2019/06	0	15 583	530	16 113	109 083	5,10%
55	2019/07	0	15 583	464	16 047	93 500	5,10%
56	2019/08	0	15 583	397	15 981	77 917	5,10%
57	2019/09	0	15 583	331	15 914	62 333	5,10%
58	2019/10	0	15 583	265	15 848	46 750	5,10%
59	2019/11	0	15 583	199	15 782	31 167	5,10%
60	2019/12	0	15 583	132	15 716	15 583	5,10%
61	2020/01	0	15 583	0	15 583	0	0,00%
			Zaplaceno na úrocích	125 058			

Příloha 2 – Splátkový plán nákladního automobilu

Pravidelný splátkový plán		Automobil					
v CZK							
Poř.	Datum	Čerpání	Splátka jistiny	Splátka úroku	Splátka celkem	Zbývající jistina	Aktuální sazba
1	2015/01	645 000	0	2 741	2 741	645 000	5,10%
2	2015/02	0	10 750	2 696	16 187	634 250	5,10%
3	2015/03	0	10 750	2 707	13 457	623 500	5,10%
4	2015/04	0	10 750	2 650	13 400	612 750	5,10%
5	2015/05	0	10 750	2 604	13 354	602 000	5,10%
6	2015/06	0	10 750	2 559	13 309	591 250	5,10%
7	2015/07	0	10 750	2 513	13 263	580 500	5,10%
8	2015/08	0	10 750	2 467	13 217	569 750	5,10%
9	2015/09	0	10 750	2 421	13 171	559 000	5,10%
10	2015/10	0	10 750	2 376	13 126	548 250	5,10%
11	2015/11	0	10 750	2 330	13 080	537 500	5,10%
12	2015/12	0	10 750	2 284	13 034	526 750	5,10%
13	2016/01	0	10 750	2 239	12 989	516 000	5,10%
14	2016/02	0	10 750	2 193	12 943	505 250	5,10%
15	2016/03	0	10 750	2 147	12 897	494 500	5,10%
16	2016/04	0	10 750	2 102	12 852	483 750	5,10%
17	2016/05	0	10 750	2 056	12 806	473 000	5,10%
18	2016/06	0	10 750	2 010	12 760	462 250	5,10%
19	2016/07	0	10 750	1 965	12 715	451 500	5,10%
20	2016/08	0	10 750	1 919	12 669	440 750	5,10%
21	2016/09	0	10 750	1 873	12 623	430 000	5,10%
22	2016/10	0	10 750	1 828	12 578	419 250	5,10%
23	2016/11	0	10 750	1 782	12 532	408 500	5,10%
24	2016/12	0	10 750	1 736	12 486	397 750	5,10%
25	2017/01	0	10 750	1 690	12 440	387 000	5,10%
26	2017/02	0	10 750	1 645	12 395	376 250	5,10%
27	2017/03	0	10 750	1 599	12 349	365 500	5,10%
28	2017/04	0	10 750	1 553	12 303	354 750	5,10%
29	2017/05	0	10 750	1 508	12 258	344 000	5,10%
30	2017/06	0	10 750	1 462	12 212	333 250	5,10%
31	2017/07	0	10 750	1 416	12 166	322 500	5,10%
32	2017/08	0	10 750	1 371	12 121	311 750	5,10%
33	2017/09	0	10 750	1 325	12 075	301 000	5,10%
34	2017/10	0	10 750	1 279	12 029	290 250	5,10%
35	2017/11	0	10 750	1 234	11 984	279 500	5,10%
36	2017/12	0	10 750	1 188	11 938	268 750	5,10%

37	2018/01	0	10 750	1 142	11 892	258 000	5,10%
38	2018/02	0	10 750	1 097	11 847	247 250	5,10%
39	2018/03	0	10 750	1 051	11 801	236 500	5,10%
40	2018/04	0	10 750	1 005	11 755	225 750	5,10%
41	2018/05	0	10 750	959	11 709	215 000	5,10%
42	2018/06	0	10 750	914	11 664	204 250	5,10%
43	2018/07	0	10 750	868	11 618	193 500	5,10%
44	2018/08	0	10 750	822	11 572	182 750	5,10%
45	2018/09	0	10 750	777	11 527	172 000	5,10%
46	2018/10	0	10 750	731	11 481	161 250	5,10%
47	2018/11	0	10 750	685	11 435	150 500	5,10%
48	2018/12	0	10 750	640	11 390	139 750	5,10%
49	2019/01	0	10 750	594	11 344	129 000	5,10%
50	2019/02	0	10 750	548	11 298	118 250	5,10%
51	2019/03	0	10 750	503	11 253	107 500	5,10%
52	2019/04	0	10 750	457	11 207	96 750	5,10%
53	2019/05	0	10 750	411	11 161	86 000	5,10%
54	2019/06	0	10 750	366	11 116	75 250	5,10%
55	2019/07	0	10 750	320	11 070	64 500	5,10%
56	2019/08	0	10 750	274	11 024	53 750	5,10%
57	2019/09	0	10 750	228	10 978	43 000	5,10%
58	2019/10	0	10 750	183	10 933	32 250	5,10%
59	2019/11	0	10 750	137	10 887	21 500	5,10%
60	2019/12	0	10 750	91	10 841	10 750	5,10%
61	2020/01	0	10 750	0	10 750	0	0,00%
			Zaplaceno na úrocích	86 270			

Příloha 3 – Odpisový plán

Výrobní linka			Nákladní automobil		
ROK	Odpis	Zůstatková cena	ROK	Odpis	Zůstatková cena
1	196 350 Kč	738 650 Kč	1	135 450 Kč	509 550 Kč
2	184 663 Kč	553 987 Kč	2	127 388 Kč	382 162 Kč
3	184 663 Kč	369 324 Kč	3	127 388 Kč	254 774 Kč
4	184 663 Kč	184 661 Kč	4	127 388 Kč	127 386 Kč
5	184 661 Kč	- Kč	5	127 386 Kč	- Kč
CELKEM	935 000 Kč		CELKEM	645 000 Kč	