



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ NOVÉHO PODNIKU

BUSINESS PLAN - STARTING A NEW COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Karel Bařina

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Student:	Karel Bařina
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr – založení nového podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavní cílem bakalářské je vytvoření reálného podnikatelského záměru pro založení nového podniku. Dílčími cíli bude zpracování teoretických východisek, SLEPTE analýzy, PORTER analýzy, SWOT analýzy a dalších analýz potřebných pro zpracování podnikatelského záměru.

Základní literární prameny:

ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-74-0-511-4.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

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

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena jak na teoretické, tak praktické vytvoření podnikatelského záměru, za účelem vytvoření reálného podnikatelského subjektu. Teoretická část především charakterizuje nejdůležitější pojmy, které k pochopení problematiky potřebujeme. V praktické části práce si pak aplikujeme vědomosti získané vyhotovením teoretické části a zároveň je proveden výzkum vzorku cílové skupiny, podle kterého je následně analyzována efektivita celého záměru.

Abstract

The bachelor thesis is focused on both theoretical and practical creation of a business plan in order to create a real business entity. The theoretical part primarily describes the most important concepts that we need to understand the issue. In the practical part of the work we then apply the knowledge gained in the preparation of the theoretical part and at the same time the research of a sample of the target group is carried out according to which the effectiveness of the whole project is analyzed.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, Výroba pasterizační technologie, živnost, společnost, finanční plán, analýza prostředí

Key words

Business plan, Production of pasteurization technology, trade, company, financial plan, environment analysis

Bibliografická citace

BAŘINA, Karel. Podnikatelský záměr - založení nového podniku. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127318>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Tomáš Heralecký.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušil autorská práva ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 31. května 2020

.....

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval panu Ing. Tomáši Heraleckému Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, dále pak Ing. Tomáši Skoupilovi, za jeho oponentský posudek. Ale největší dík patří mé milované ženě, a i celé mé rodině za jejich podporu a umožnění práci zdárně dokončit.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 Cíle práce	11
2 Teoretická východiska práce.....	12
2.1 Podnikatel	12
2.1.1 Definice podnikatele podle zákona	12
2.1.2 Definice podnikatele dle nauky o podnikání	13
2.2 Podnikatelské subjekty	13
2.2.1 Osoba fyzická	13
2.2.2 Osoba právnická.....	13
2.3 Předpoklady úspěšného podnikatele	14
2.4 Formy podnikání v ČR.....	14
2.4.1 Soukromé podniky	16
2.4.2 Obchodní společnosti	18
2.5 Analýza podnikatelského záměru	22
2.5.1 Porterův model pěti sil	23
2.5.2 PESTE	25
2.5.3 McKinseyho model 7S	27
2.5.4 SWOT.....	28
2.6 Ekonomická analýza a metody zhodnocení investic.....	29
2.6.1 Zdroje dat pro tvorbu ekonomické analýzy	30
2.6.2 Metody ekonomické analýzy	33
2.7 Investice – zdroje financování	37
2.7.1 Metody hodnocení investic.....	37
2.8 Podnikatelský plán	39

2.8.1	Struktura	40
2.8.2	Titulní strana.....	40
2.8.3	Exekutivní souhrn	41
2.8.4	Klíčové osobnosti.....	41
2.8.5	Výrobky a služby	42
2.8.6	Marketing.....	42
2.8.7	Okolí firmy	43
2.8.8	Harmonogram a organizace.....	44
2.8.9	Finanční plán	44
2.8.10	Přílohy	45
3	Analýza současné situace.....	46
3.1	PESTE analýza.....	46
3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	50
3.3	Vlastní průzkum trhu.....	52
3.3.1	Cíle průzkumu.....	52
3.3.2	Vytvoření vzorku	53
3.3.3	Vytvoření dotazníku.....	53
3.3.4	Hypotézy.....	54
3.3.5	Analýza výsledků z dotazníku a ověření hypotéz.....	54
3.3.6	Ověření stanovených hypotéz.....	57
3.3.7	Kupní síla na lokálním trhu	58
3.3.8	Shrnutí průzkumu.....	58
3.4	SWOT analýza.....	59
4	Návrhová část.....	60
4.1	Exekutivní souhrn	62

4.2	Výrobky a služby	63
4.3	Marketing.....	64
4.4	Uvedení produktu na trh.....	65
4.5	Organizační struktura	65
4.6	Finanční plán.....	66
4.6.1	Predikce vývoje účetních výkazů.....	68
4.6.2	Ekonomické ukazatele.....	74
4.6.3	Vnitřní výnosové procento	75
4.6.4	Shrnutí finančního plánu	76
4.7	Přílohy	78
5	Závěr	79
	Seznam použitých zdrojů.....	81
	Seznam tabulek	83
	Seznam obrázků	84
	Seznam grafů	85
	Seznam příloh	86

ÚVOD

V první řadě je nutné si říct vůbec PROČ? bylo dané téma vybráno. Autor této práce má k podnikání velice úzký vztah, jelikož začal vytvářet vlastní podnikatelské modely s cílem vytvořit finanční zisk již jako student střední školy. Ovšem první podnikatelské činnosti byly spíše ztrátové, ale každý další pokus s sebou přinesl něco nového, a nakonec autorovi podařilo vykonávat takovou samostatnou činnost, která se stala ziskovou. Nicméně i když všechny autorovi kroky nebyly správné, každý mu dal potřebné zkušenosti do nadcházejícího projektu. Autor vypracovává svou bakalářskou práci na základě vlastního vztahu k tématu a předpokládá využití této práce pro reálnou investici.

Na podnikatele je nahlíženo jako na osobu, která podstupuje potřebné kroky k dosažení svých cílů a realizaci vlastních vizí. Při vytváření podnikatelského záměru pak tyto cíle a vize převádí do podoby dokumentu, který mu pomáhá při samotné realizaci, popřípadě již při jeho vytváření může být zjištěno, že vize nemá ekonomické opodstatnění, tedy že se podnikateli nevyplatí jeho realizace. Hlavním cílem zpravidla bývá snaha generovat zisk, vytvořit si stabilní pozici na trhu a dosáhnout tak finanční nezávislosti.

Samotné vytvoření podnikatelského subjektu dle zákona není zase tak obtížná záležitost, avšak aby se docílilo alespoň ekonomické rovnováhy, je zapotřebí především zjistit kolik bude realizace podnikatelského plánu stát, jakým způsobem bude záměr financován a v jakém případě se ekonomicky vyplatí.

Je velmi pozitivní, že žijeme době, kdy se dá podnikat prakticky se vším, jak na poli výrobní, prodeji služeb tak i ve vytváření nových technologií, poslední zmíněné je myšleno především pro online trh. Co je ovšem problém je konkurence, na trhu je množství alternativních technologií, které slouží ke stejnému účelu, ale naštěstí většina cílí především na velkokapacitní výrobu a jejich pořizovací cena je pro malé podniky skoro nedosažitelná, proto si tato práce klade za cíl především vytvoření cenově dostupného produktu a s tím i rozšíření výroby zdravých ovocných šťáv v našem kraji.

1 Cíle práce

Primárním cílem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu pro realizaci projektu zaměřeného na výrobu a prodej pasterizačního zařízení a s tím související poskytování služby pasterizace moštů. K tomu, aby mohl být tento cíl realizován je zapotřebí důkladné prostudování teoretických znalostí na dané téma a tím se již dostáváme k prvnímu dílčímu cíli.

Teoretické znalosti problému jsou prvním dílčím cílem a je proto nutné zaměřit se v první řadě na základní pojmy, které je potřeba prozkoumat a vysvětlit, aby bylo možné z nich v následujících částech práce čerpat a nedošlo tak k zanedbání zákonných, analytických nebo praktických problémů. Práce se zaměří na problematiku podnikatelských subjektů a rozbor možností podnikání, co mají tyto subjekty za zákonné podmínky a jak se rozdělují. Dále budou představeny analytické metody, které slouží jako nástroje pro začínající podnikatele a zároveň jako ukazatele, díky nimž je zjistitelné, zda má projekt šanci na realizaci. Závěr teoretické části práce bude věnován struktuře a provedení podnikatelského záměru.

Následovat bude druhý dílčí cíl, kterým je analýza současného stavu podniku. Zde budou aplikovány získané teoretické znalosti z předchozí části práce a doplněné o reálné faktory a čísla, získané z dostupných zdrojů. Současně bude v této části proveden průzkum trhu formou dotazníkového šetření. Data získaná tímto způsobem budou následně analyzována pomocí statistických a matematických metod.

Poslední část práce bude věnována vyhotovení samostatného podnikatelského plánu. Ten bude doplněn o čísla získaná v analýze současného stavu. Takto vypracovaný dokument bude v budoucnu sloužit jako pomůcka v podnikatelské činnosti tvůrci této bakalářské práce.

2 Teoretická východiska práce

Teoretická část je vyhotovená na základě literárních pramenů a slouží k získání potřebných znalostí pro následné vypracování praktické část. Její obsah popisuje základní pojmy souvisejícím s podnikatelskou činností, obecná pravidla při tvorbě podnikatelského plánu a možné postupy jeho zpracování, definuje metody a postupy s jejich následnou charakteristikou.

2.1 Podnikatel

Podnikatele může každý definovat jiným způsobem, tak jako čas, je i pohled na podnikatele relativní a jednotlivci jej můžou definovat svým vlastním způsobem. Je to osoba mající sen, který si realizuje a při tom navíc vydělává na živobytí.

William Churchill charakterizoval podnikatele takto: *„Podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít, nebo za krávu, kterou je třeba stále dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru.“*

2.1.1 Definice podnikatele podle zákona

Podle zákona č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník (nový), je podnikatelem ta osoba, **která na vlastní účet a odpovědnost vykonává výdělečnou činnost** pomocí živnostenského nebo obdobného způsobu, mající záměr činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je taková osoba považována za podnikatele. (17, §420)

Podnikatelem se taktéž rozumí každá osoba, **která uzavírá smlouvy** související s vlastní obchodní, výrobní nebo podobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele, a to především pro účel §1963 a účel ochrany spotřebitele. (17, §420)

Za podnikatele se považuje ta osoba, která svým jménem nebo jménem obchodní firmy je zapsaná v obchodním rejstříku a má se za to, že je osobou, která má k podnikání příslušné oprávnění ať už živnostenské nebo jiné, a to vše podle zákona. (17, §421)

Zároveň je také podnikatelem ten, který nemá obchodní firmu, ten pak právě jedná pod vlastním jménem a v případě připojení dalších informací popisujících jeho osobu nebo obchodní závod, musí být správné. (17, §422)

2.1.2 Definice podnikatele dle nauky o podnikání

Podle nauky o podnikání rozlišujeme primárního a sekundárního podnikatele. **Primárním podnikatelem** je zde označena fyzická osoba, jakožto vlastník podniku, pro kterého je podnik, jeho podnikatelským nástrojem. V případě **sekundárního podnikatele** se jedná o osobu, oprávněnou podnik spravovat. Toto oprávnění jí bylo delegováno primárním podnikatelem, a proto musí jednat v jeho zájmu.

2.2 Podnikatelské subjekty

Podnikatelské subjekty se v české republice dělí podle právní normy na dvě skupiny osob, a to na osoby fyzické a osoby právnické.

2.2.1 Osoba fyzická

Fyzická osoba je právní pojem diferencující člověka od dalších právních subjektů, mající právní subjektivitu. Jinak řečeno, je to každý člověk vydávající se sám za sebe, a jeho právní osobnost vzniká při jeho narození a zaniká smrtí, popřípadě prohlášením za mrtvého. (17, §23, §24)

2.2.2 Osoba právnická

Právnická osoba je právní pojem, mající stejně jako fyzická osoba, právní subjektivitu.

Je organizovaným útvarem, u kterého zákon stanoví jeho právní osobnost, nebo jehož osobnost zákon uzná. Právnická osoba může bez ohledu na předmět své činnosti mít svá práva a povinnosti, které slučují s její právní povahou. Tyto právnické osoby veřejného práva podléhají zákonům, podle jakých byly založeny. (17, §20)

2.3 Předpoklady úspěšného podnikatele

„Podnikatel nezbytně potřebuje ke své existenci dva elementární předpoklady – podnikavost a úspěch“ (3)

2.4 Formy podnikání v ČR

Obecně se dá podnikat dvěma způsoby, **legálně** a **nelegálně**. Primárně si na začátku podnikání zvolíme formu podnikání. Jak již bylo uvedeno, podnikání může být provozováno prostřednictvím fyzické nebo právnické osobou a k jejímu výběru je dobré se zaměřit na tyto klíčové oblasti:

- **Způsob a rozsah ručení** – existuje rozdíl, zda budeme ručit celým svým osobním majetkem nebo pouze majetkem, který vložíme do podnikání. Zde je bezpečnější ručení pouze vloženým majetkem,
- **Počet zakládajících osob** – to se vztahuje na podnikání právnických osob a váže se k tomu rozložení podnikatelského rizika a zároveň lepší přístup k počátečnímu kapitálu zakládané společnosti,
- **Oprávnění k řízení podniku** – rozhodovací proces, kdo a jak bude zodpovědný za vedení podniku, vytvoření podnikové struktury,
- **Požadavky na počáteční kapitál** – jsou dány právní úpravou, a jejich výše se liší dle druhu společnosti
- **Podíl na zisku a ztrátě** – společníci se na zisku či ztrátě podílí dle výše vloženého podílu do společnosti
- **Administrativní náročnost při založení podniku** – zde se je myšleno vyhotovení základních listin, svolání valných hromad apod.
- **Způsob financování** – uvážení možností, jakými se dá podnikatelský záměr financovat (vlastní kapitál, externí zdroje, přijetí dalších společníků apod.)
- **Daňové zatížení** – v jednotlivých typech podnikání jsou různě nastavená daňová pravidla, ty upravuje zákon. (7)

Nelegální podnikání

Podle studie Medini L. a Schneider F. z roku 2018, je úroveň šedé ekonomiky v české republice **pod evropským průměrem**, dokonce i stát jako je Belgie, kde sídlí vláda evropské unie, je na tom hůře než česká republika. I když jsou to zdánlivě dobré zprávy, stále se toto podnikání nedá brát jako zanedbatelné. Ze studie můžeme vyčíst, že mezi hlavní aspekty ovlivňující míru růstu šedé ekonomiky patří zejména míra nezaměstnanosti, legislativní břemeno na segmenty podnikání či míra korupce ve státě.

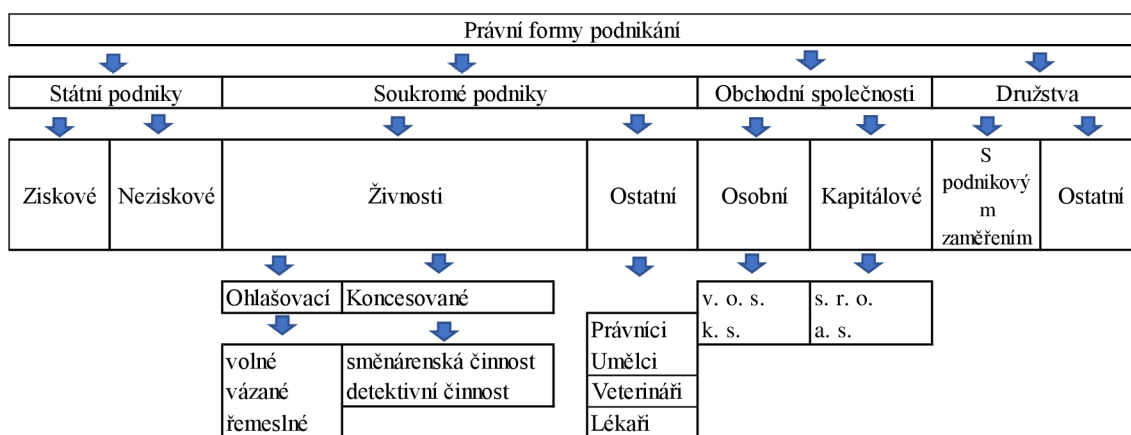
Pohledem na čísla vycházející z této studie, byla míra šedé ekonomiky v České republice v roce 2017 na úrovni **9,20 % z HDP**. Při HDP České republiky z roku 2018 kdy dle serveru kurzy.cz byla jeho hodnota 5.310 mld., jedná se o trh o velikosti **téměř 500 mld.**
(16)

Z dlouhodobého hlediska má míra šedé ekonomiky v české republice a celkově v evropských státech klesající tendenci, to je způsobené především ekonomickým růstem, stabilitou ekonomiky jako takové a v poslední řadě i snahy vládních struktur o optimalizaci daňového zatížení na daňové poplatníky a podnikatelské subjekty.

Legální podnikání

Pro tuto práci je přeci jen stěžejní podnikání v zákonné rovině, proto se následující část bude zaměřovat pouze na právní formy podnikání v České republice. Pro lepší přehled bylo vyhotoveno následující vyobrazení na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Formy podnikání v České republice



Zdroj: Vlastní zpracování dle (15)

Charakteristika státních podniků a družstev není pro dané téma důležitá, práce se proto zaměří na detailnější popis **soukromých podniků** a **obchodních společností**, kde rozeberu podmínky založení, právní úpravu a definice jednotlivých pojmů pro lepší srozumitelnost a orientaci.

2.4.1 Soukromé podniky

Jako soukromé fyzické osoby může být podnikáno dvojím způsobem, na základě živnostenského oprávnění, vydaného příslušným živnostenským úřadem nebo v případě specializované profesní činnosti lze podnikat dle speciálních právních předpisů, obecně na ně bude nahlíženo jako na ostatní soukromé podnikání.

Živnosti

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem“ (18, §2)

Živnost může provozovat fyzická i právnická osoba, která splní podmínky stanovené živnostenským zákonem, ten také vymezuje případy, kdy je nutné státní povolení k provozování takové živnosti. Na území České republiky může rovněž tímto způsobem podnikat i podnikatel mající bydliště nebo sídlo mimo ČR, taková osoba musí předložit příslušné dokumenty, které tento zákon vyžaduje. (18, §5)

Pro provoz živnosti platí, že osoba provozující živnost musí být plně svéprávná a bezúhonná. Za bezúhonnou se považuje osoba, která nebyla pravomocně odsouzena

z úmyslného trestného činu souvisejícího s předmětem podnikání. Z toho důvodu si živnostenský úřad žádá výpis z evidence Rejstříku trestů. (17, § 33)

Živnosti dále rozděluje český zákon na živnosti **ohlašovací** a **koncesované**.

Ohlašovací živnosti

U tohoto typu živností, jde pouze o splnění stanovených podmínek a ohlášení na příslušném úřadě. Ohlašovací živnost navíc nepodléhá regulaci ze strany státu.

Dělíme je na 3 druhy:

- řemeslná
- vázaná
- volná

Řemeslná živnost je stanovena v 1. příloze živnostenského zákona a vztahuje se k ní podmínka odborné způsobilosti. Odbornou způsobilost lze získat ukončeným studiem daného oboru a obdržením platného výučního listu, vyhotovením platného rekvalifikačního kurzu v oboru, popřípadě dosáhnout šestileté praxe v oboru. Mezi tyto živnosti můžeme zahrnout například pekařství, cukrářství, obráběčství, zámečnictví, truhlářství a další. (18)

Vázaná živnost je stanovena v 2. příloze živnostenského zákona a vztahuje se k ní podmínka vyšší odborné způsobilosti. V příloze je též uvedeno, jaká je nutná odborná způsobilost k jednotlivým oborům, pro které se daná živnost vztahuje. Mezi tyto živnosti můžeme zahrnout zpracování tabáku, výroba chemických látek, nakládání s nebezpečnými odpady, účetní poradenství a tak dále. (18)

Volná živnost je stanovena ve 4. příloze živnostenského zákona a zde, na rozdíl od přechozích živností, není nutná odborná způsobilost. Takový typ živnosti může provozovat jakákoli osoba bez toho, aby měla zkušenosti s daným oborem z minulosti. Do volných živností patří takové činnosti, které nejsou zařazené mezi živnosti vázané, řemeslné ani koncesované, jsou zde například ubytovací služby, pronájem a půjčování věcí movitých, realitní činnost, velkoobchod a maloobchod, výroba strojů a zařízení a další. (18)

Koncesovaná živnost

Koncesovaná živnost je stanovena ve 3. příloze živnostenského zákona, a kromě podmínky odbornosti a způsobilosti, jsou provozovány na základě správního rozhodnutí čili vydáním koncese příslušného státního úřadu. Jsou osvědčeny výpisem z živnostenského rejstříku. Mezi typické příklady patří provoz cestovní kanceláře, provoz pohřební služby nebo silniční motorová doprava. (18)

2.4.2 Obchodní společnosti

Jsou právnickými osobami a právní osobnost nabývají dnem zápisu do obchodního rejstříku. Patří mezi ně veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. (2)

Zákon o obchodních korporacích je rovněž rozděluje na společnosti osobní a kapitálové. Zde rozhoduje povaha podílení se na chodu společnosti. U kapitálových společnostech je typické omezené ručení společníků za dluhy společnosti do výše jejich nesplacených vkladů. Do osobních společností zákon řadí veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost a do společností kapitálových společnost s ručením omezeným a akciovou společnost. Realita, ukazuje, že se jedná pouze o umělé rozdělení, neboť i u osobních společností je významný vklad společníka a u kapitálových společnostech jsou důležité osobní kvality společníků. (2)

Společnost s ručením omezeným

Je jednou z možných právních norem, využitelných pro podnikání v České republice. Je obchodní korporací, nebo jinak řečeno obchodní společností, která je zařazena mezi kapitálové společnosti. Hlavní výhodou společnosti s ručením omezeným je její omezené ručení za dluhy společnosti a flexibilní úprava, která umožňuje vytvořit společnost podle svých potřeb. (10)

Rozsah ručení za závazky ve společnosti je omezen do výše zapsaných, nesplacených vkladů do společnosti. Souhrn takto vloženého kapitálu označujeme jako **Základní kapitál**, ten má funkci „jistoty“ pro věřitele, která má kompenzovat omezené ručení společníků. Dříve byla povinnost složení základního kapitálu ve výši 200.000, nyní byla

jeho funkce podstatně oslabena, jelikož jeho výše byla snížena pouze na symbolickou jednu korunu. (10)

Od 1. 1. 2014 je úprava společnosti s ručením omezeným zakotvena v zákoně o obchodních korporacích a část relevantní úpravy nalezneme také v novém občanském zákoníku, který obsahuje obecnou úpravu právnických osob. (10)

Společnost je založena v okamžiku, kdy se všichni její společníci dohodnou na obsahu společenské smlouvy a podepíšíou ji u notáře, avšak vzniká až okamžikem zápisu do obchodního rejstříku. Tímto dnem společnost získává i právní osobnost. (10)

Do doby, kdy je podán návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceny všechny nepeněžitě vklady, vkladové ážio a minimálně 30 % všech peněžitých vkladů. U nepeněžitých vkladů musí jejich hodnotu vyčíslit soudní znalec. Správce vkladů spravuje a přijímá vklady před založením společnosti, jmenuje ho společenská smlouva. (10)

Orgány společnosti

Valná hromada – je nevyšším orgánem společnosti a jejich členy jsou všichni společníci. Nejméně jedenkrát ročně jí svolává jednatel společnosti a do její pravomoci spadá rozhodování o změně společenské smlouvy, změně základního kapitálu, volba a odvolání jednatele a dozorčí rady, rovněž schvaluje rozdělení zisku, účetní závěrku apod.

Jednatelé – jsou statutárním orgánem, mají na starosti obchodní vedení společnosti a jsou zapsáni v obchodním rejstříku.

Dozorčí rada – je nepovinný orgán, dohlízející na činnost jednatelů a jeho funkcí je kontrola účetní dokumentace a podléhá valné hromadě. (10)

Akciová společnost

Akciová společnost je podnikatelský subjekt, označovaný za korporát a jeho základní kapitál tvoří emise akcií. Akcie jsou cenné papíry, představující podíl na majetku společnosti. Vlastník těchto akcií je označován jako akcionář a poměrem akcií které vlastní se podílí na jejím vedení. Zároveň má právo na podíl ze zisku (dividendu) a související práva a povinnosti. (4)

Založit akciovou společnost může jeden nebo více zakladatelů po společném přijetí vyhotovených stanov majících povahu veřejné listiny. Účinnost založení akciové společnosti nabývá splacením případného emisního ážia a minimálně 30 % celkové hodnoty upsaných akcií v době určené ve stanovách společnosti, nejpozději však do okamžiku podání návrhu na zápis do veřejného rejstříku. Základní kapitál akciové společnosti musí být ve výši 2 000 000 Kč nebo v případě, že vede účetnictví v EUR je tato hodnota stanovena na 80.000 EUR. (20)

Orgány společnosti dovoluje ZOR organizovat strukturu společnosti podle dualistického a monistického systému.

Dualistický systém je v českém právu tradičnější a poroto má širší základnu. Jedná se o model, kde je nejvyšším orgánem společnosti **valná hromada**, ta se skládá ze všech akcionářů společnosti, kteří rozhodují o jejím založení, zrušení, strategickém plánování, změně stanov, volení řídicích orgánů, volení kontrolních orgánů, popřípadě schvalují rozdělení zisku a účetní uzávěrku. **Statutárním orgánem** je u dualistického systému představenstvo, to má za úkol řídit společnost v období mezi valnými hromadami, musí vždy jednat s dobrými úmysly a záměrně tak nepoškozovat společnost. K tomu, aby předchozí řečené bylo kontrolováno, je zde sestaven orgán, který na představenstvo dohlíží. Tím orgánem je **dozorčí rada** a má povoleno kontrolovat účetnictví i všechny další doklady společnosti. Tak jako představenstvo i dozorčí radu volí valná hromada jsou jimi z pravidla 3 členové, neurčí-li stanovy jinak. U společností mající více jak 500 zaměstnanců 1/3 dozorčí rady volí zaměstnanci a počet členů takové rady musí být dělitelný 3. (20)

U monistického systému je hlavním rozdílem **statutární orgán** společnosti, kdy tuto roli zastupuje **statutární ředitel**, který je jmenován správní radou. **Správní rada** je kontrolně-řídicí orgán společnosti a jestliže neurčí stanovy jinak, má tato rada 3 členy. Stejně jako u dualistického systému je nejvyšším orgánem společnosti **valná hromada**. (20)

Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost má právní úpravu zakotvenou v zákoně o obchodních korporacích. Svou strukturou se řadí do tzv. osobních obchodních společností, kam

rovněž spadá i komanditní společnost. Je to hlavně kvůli silné provázanosti společníka se společností. Společník ručí ve společnosti celým svým majetkem a zároveň se podílí na veškerém dění ve společnosti. Oproti společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a komanditní společnosti, není veřejná obchodní společnost povinna vyvářet základní kapitál, tvořený peněžitými a nepeněžitými vládami všech společníků. (20)

Založit v.o.s. mohou minimálně 2 osoby, pouze za účelem podnikatelské činnosti. Společníkem může být pouze fyzická osoba, splňující všeobecné podmínky provozování živnosti a právnická osoba v takové společnosti může figurovat jen prostřednictvím pověřeného zástupce, který musí rovněž splňovat podmínky provázanosti živnosti. Nejdůležitějším krokem při založení takové společnosti je sepsání společenské smlouvy, tu musí podepsat všichni společníci dohromady a taková smlouva musí obsahovat všechny zákonné údaje. Dalším krokem je získání živnostenského oprávnění. Po získání všech povolení mohou společníci podat návrh na zapsání společnosti do obchodního rejstříku. Dnem zápisu do obchodního rejstříku nabývá společnost právní subjektivity a společnost **vzniká**. (20)

Komanditní společnost

Má obdobný charakter jako veřejná obchodní společnost, ale hlavním rozdílem je zde povinnost vytvoření počátečního kapitálového základu. Je to soukromoprávní právnická osoba typu korporát. Zákon jí řadí mezi osobní obchodní společnosti, pro jejichž založení je nutná účast minimálně dvou druhů společníků – komanditista a komplementář. Komanditista ručí ve společnosti do výše svého upsaného nesplaceného vkladu. Komplementář zde ručí celým svým majetkem. (20)

Založena může být za účelem podnikání nebo za účelem správy vlastního majetku. K úpravě komanditní společnosti se jako podpora používají právní ustanovení o veřejné obchodní společnosti a případně i právní ustanovení o společnosti s ručením omezeným. Zakládá se společenskou smlouvou v písemné podobě. Není zde vyžadována forma veřejné listiny. Vznik společnosti se přikládá ke dnu zapsáním do obchodního rejstříku. (20)

Statutárním orgánem jsou všichni komplementáři, splňující veškeré stanovené požadavky a v případě, že společenská smlouva určuje jinak, může být tímto orgánem i vybraný komanditista. Nejvyšší řídicí orgán tvoří všichni společníci (20)

Družstva

Družstvo jakožto typ obchodní korporace upravuje český zákon o obchodních společnostech a družstvech. Podle právní úpravy zahrnujeme pod pojem „družstvo“ i „evropská družstevní společnosti“ u které platí platná právní úprava Evropské unie. Družstvo je v ZOK popisováno jako „*společenská neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání*“. (20)

Založeno může být minimálně třemi členy. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo a kontrolní komise, případně další orgány zřízené stanovami. V případě, že se jedná o družstvo s počtem členů menším než 50 (označujeme jako malé družstvo) může zde být sjednán jako statutární orgán předseda družstva, místo uvedeného představenstva. (20)

U družstva je společenská smlouva psaná formou **stanov**, obsahujících zásadní informace o předmětu podnikání, výši členských vkladů, podmínky pro vstup nového člena, členská práva, členské povinnosti a další. (20)

Založení družstva probíhá prostřednictvím tzv. ustavující schůze, na které musí společníci přijmout sepsané stanovy, musí zvolit členy jednotlivých orgánů a musí schválit způsob vybírání členských příspěvků. Následně může být družstvo zapsáno do obchodního rejstříku. (20)

2.5 Analýza podnikatelského záměru

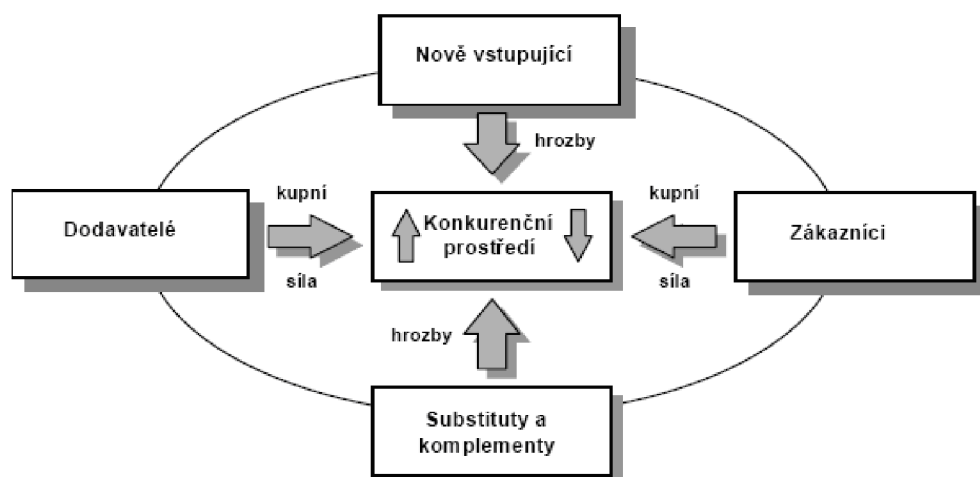
Před začátkem podnikání je nutné zjistit, jakou šanci má tento záměr na úspěch. Musí být stanoven trh, na kterém bude podnik působit a zjistit, jaké zde čekají potencionální příležitosti a hrozby. Co je možná ještě důležitější, musí být stanoveny vlastní možnosti vkladů do společnosti. Co vlastně může podnik nabídnout? Jaké jsou podnikové priority? Proč by klienti měli využít produkt podniku místo konkurence? Je k dispozici dostatečný

kapitál? Bude se investovat pomocí vlastního kapitálu, nebo bude potřeba i kapitálu cizího? Při vzniku podnikání vzniká opravdu spousta otázek, které je lepší si zodpovědět ještě před tím, než bude plán realizován na plno. K tomuto analyzování existuje množství analýz a ty nejznámější budou dále v této části popsány. (1)

2.5.1 Porterův model pěti sil

Porterův model se zabývá problematikou konkurence na daném trhu. Rozděluje konkurenci do pěti základních sil, kterými jsou stávající konkurence, nově příchozí konkurenti, zákazníci, substituty a komplementy a dodavatelé. Současné působení těchto pěti sil nám určuje potenciál reálného zisku v odvětví, zde se potenciál měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.

Graf 1: Grafické schéma Porterova modelu 5 konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle (19)

Stávající konkurence

Zohlednění trhu totožných výrobků či služeb. Jedná se tedy o přesně vymezený trh, na kterém již působí určitý počet společností a my tedy musíme zohlednit, zda máme dostatečnou konkurenční výhodu, například v podobě nové technologie výroby a budeme moci mít na takovém trhu uplatnění. Stávající firmy již mají své historické výsledky, a tudíž jsou pro zákazníky větší jistotou jak kvality, tak menší riziko nesplnění požadavků výrobku. Zároveň mají tyto stávající firmy výhodu značných množstevních slev a z hlediska nákladů, můžou produkty prodávat za podstatně nižší cenu. Většina nových

výrobků je na svém začátku prodávána se ztrátou, kvůli vyrovnání nákladových rozdílů při nižším objemu výroby.

Nová konkurence

Zohlednění možnosti vstupu nových firem na daný trh. První, s čím se podnikatel setká je překonávání bariér, které mu brání vstoupit na trh. Těmi nejzákladnějšími jsou legislativní kroky, nutné pro získání například živnostenského oprávnění, sepsání společenské smlouvy v případě založení společnosti apod. Zároveň je dobré si říct, jak moc zajímavý je vůbec vstup pro případnou konkurenci, z logického hlediska je prvním parametrem počet stávajících společností, tím je myšleno, že když je na daném trhu jen málo firem, je buď finančně náročné se tam vůbec dostat, popřípadě musíme zvážit možnost, že je trh opravdu nezajímavý.

Komplementy a substituty

Mezi **komplementy** řadíme takové produkty, které se vzájemně doplňují. Typickým příkladem takového komplementu je výroba aut a komplementem pro tento výrobek jsou jeho náhradní díly. **Substitut** je výrobek plnicí obdobný užitek. Příkladem substitutů je houska a rohlík, u těchto produktů je nám vlastně jedno co sníme. V analýze musíme všechny důležité zohlednit.

Ohrožení ze strany dodavatelů a zákazníků

Dodavatelé podnik ohrožují při vstupu nízkými slevami, tím nám zvýší náklady na výrobu a zároveň můžou klást omezující podmínky, například že již veškerou kapacitu výroby směřují pro našeho potencionálního konkurenta. Zákazníci zase cílí k co nejnižší ceně a co nejvyšší kvalitě, to je na frekventovaném konkurenčním poli velice zásadní, jelikož zákazníci si mají z čeho vybírat.

Kvantifikace

Pro lepší orientaci a konkrétnější výsledek se může dát jednotlivým parametrům kvantifikační číslo, podle toho, jak je hodnocen, jeho konkurenční vliv. Je to takové určení důležitosti, ze kterého bude na první pohled patrné, co je pro analýzu skutečně důležité a co nikoli. Když máme například možnost vybrat si z velkého množství dodavatelů, při stejné kvalitě, je nám jedno kdo nám ho dodá. Při této situaci zůstane

riziko z dodavatelského prostředí téměř nulové. Naopak bude-li na trhu jediný velký dodavatel, má na náš podnik velkou páku, a tudíž při odříznutí jeho dodávek nebude moci náš podnik dále fungovat. Tudíž zde je riziko veliké.

2.5.2 PESTE

PESTE, SLEPT, SLEPTE, PESTEL nebo jiná variace těchto písmen vyjadřují skupinu parametrů zkoumaných při analýze. Jedná se o strategickou analýzu vnějšího prostředí zkoumané společnosti. Jedná se o faktory, u kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na společnost. Dále slouží jako podklad pro vypracování prognóz pro vývoj této společnosti. Jejím základním účelem je zjistit odpověď na 3 základní otázky.

- Jaké vnější faktory mají vliv na společnost, případně její části?
- Jakým způsobem mohou tyto faktory skutečně společnost ovlivnit?
- Které z těchto faktorů jsou nejdůležitější?

Vyjádření významu jednotlivých písmen:

- **Sociální**, zde se zaměřuje analýza na vliv sociálních a kulturních změn.
- **Ekonomické**, zjišťování vlivu národní, místní a světové ekonomiky.
- **Politické**, zjišťování aktuálních a potencionálních politických vlivů.
- **Technologické**, zaměření na dopady nových technologií.
- **Ekologické**, tj. vliv ekologické politiky na národní, místní a světové úrovni. (5)

Sociální faktory

Za sociální faktory se dají brát demografické informace (složení populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení apod.), dále pak makroekonomické ukazatele trhu práce (dělení příjmů populace, míra nezaměstnanosti apod.), sociálně-kulturní faktory (životní úroveň, populační politika atd.) nebo pracovní síla a její dostupnost (jaká je dostupnost případných zaměstnanců a jaké je jejich profesní vzdělání, s tím související úroveň a množství vzdělávacích institucí). (5)

Legislativní faktory

Těmito faktory jsou například existující a funkční legislativní normy (obchodní zákony, regulační opatření, právní úprava, daňové zákony atd.), chybějící legislativu nebo další faktory (vymahatelnost práva, vykonatelnost práva, kvalita soudních procesů atd.). (5)

Ekonomické faktory

K ekonomickým faktorům můžeme přiřadit základní hodnocení makroekonomické situace (úroková míra, inflace, obchodní situace, rozpočtové hospodářství, stav HDP, HDP na jednotlivce, měnová stabilita atd.), dostupnost finančních zdrojů (bankovní systém, výše bankovních úrokových sazeb atd.) nebo daňové faktory (daňové sazby, daňové zatížení, cla atd.). (5)

Politické faktory

Zde hodnotíme především politickou stabilitu (v jakém stavu se nachází vládní orgány, jaké jsou vládní strany a jejich preference, klíčové orgány a úřady atd.), jaký je politický postoj vládních stran (vztah k průmyslu, vztah k místním a zahraničním investicím, postoj k privátnímu sektoru atd.). (5)

Technologické faktory

Postupem s vývojem veškerých technologií se stávají stávající postupy zastaralé (nové patenty, nové postupy atd.) a stejně tak podpora státu je v tomto důležitém prvku (dotace na výzkum a vývoj, podpora školského systému atd.). Zde je také nutné brát zřetel na aplikovatelnost nových technologií, které bývají zpravidla velice nákladné, a proto je důležité, aby stát podporoval jejich pořízení, například formou dotací. (5)

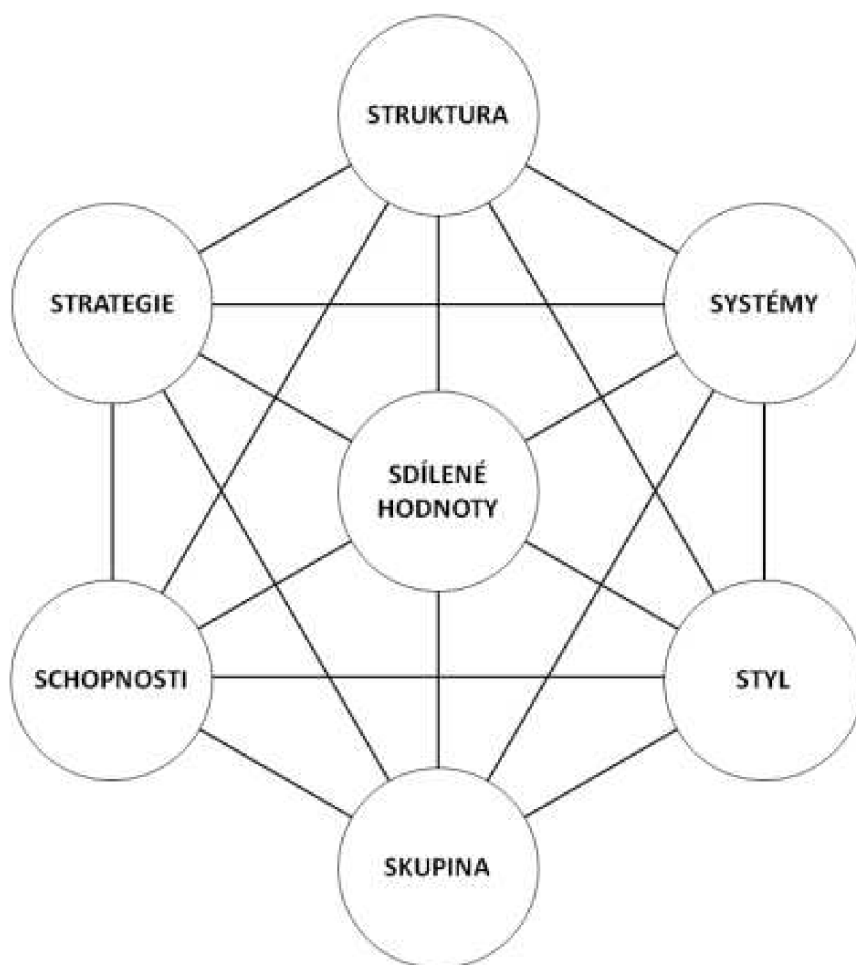
Ekologické faktory

Brát v potaz ekologické vlivy je čím dál tím důležitější téma. Každý rok je důležitým tématem změna klimatu a v rozhodovacím procesu tak musíme řešit například čerpání neobnovitelných zdrojů, vliv našeho výrobku na znečištění, kolik CO₂ vypustíme do ovzduší při jeho výrobě apod. (5)

2.5.3 McKinseyho model 7S

Tato forma strategické analýzy vznikla v 80. letech 20. století poradenskou společností McKinsey. Patří mezi nejznámější a nejpoužívanější analýzy zaměřující se na interní faktory. Používá se především jako analytická technika, hodnotící kritické prvky představující podstatnou podmínku pro úspěch jakékoli organizace při stanovování podnikové strategie. Model předpokládá, že všechny stanovené faktory jsou jeden s druhým dynamicky provázané a úprava jednoho bude mít vliv na ostatní.

Graf 2: Grafické schéma McKinseyho modelu 7S



Zdroj: Vlastní zpracování dle (20)

Na výše vyobrazeném modelu je patrné, jak jsou jednotlivé interní faktory spolu provázány a také které faktory to vlastně jsou.

Systémy řízení – jsou prostředky, procedury a systémy, sloužící k řízení komunikace, kontroly, dopravy atd.

Struktura – vyobrazení hierarchického postavení v podniku. Nejčastějšími typy jsou liniová, funkcionální, liniově-štabní, divizní, maticová. Podnik zjistí, kdo koho řídí.

Styl – druh jednání mezi jednotlivými zaměstnaneckými liniemi či přístup k zákazníkům. Řeší správnost, efektivnost vedení společnosti, rychlost rozhodnutí a pracovní prostředí společnosti. (8)

3 typy na které styl řízení dělíme:

- Autokratický – manažer má absolutní kontrolu
- Demokratický – manažer dává prostor pro případné zaměstnancům podílet se na rozhodnutích a rozhodují se společně.
- Laissez-faire – manažer předává kompetence za jednotlivá rozhodnutí a podílí se zde hlavně jako kontrolní orgán. (8)

Strategie – cíle podniku a způsob, jakým společnost těchto cílů dosahuje či hodlá dosáhnout.

Spolupracovníci – úroveň specializace zaměstnanců, způsob přijímání nových zaměstnanců, motivační systém společnosti a jejich následný rozvoj.

Schopnosti – určování nejlepších a nejsilnějších vlastností podniku, způsoby a cesty jejich zlepšování, zvyšování kvalifikace zaměstnanců a vytváření nástrojů pro měření dovedností zaměstnanců.

Sdílené hodnoty – etika a podniková kultura. Vymezuje základní ideje, skutečnosti a principy respektované pracovníky, vedením a velkou částí obchodních partnerů. (8)

2.5.4 SWOT

SWOT analýza, je jednou ze základních analýz při manažerském zkoumání pozice společnosti na trhu.

Dá se říct, že je to především taková pomůcka pro manažery, která vyvolává důvod k zamyšlení nad důležitými otázkami a tím ušetří spoustu případných starostí a ukáže, kde se nachází reálné možnosti a na co si dávat pozor.

Ideální je analýzu provádět ve skupině, jelikož každý úhel pohledu je odlišný. A pro kvalitní zpracování SWOT analýzy je zapotřebí analytického uvažování, tak i selský rozum. U podnikatelského záměru se zpracovává jako poslední z analýz, jelikož je zapotřebí znát všechna fakta. (4)

2.6 Ekonomická analýza a metody zhodnocení investic

V zásadě nejužitečnější definicí ekonomické neboli finanční analýzy, je, že představuje systematický rozbor získaných dat, obsažených především v účetních výkazech. Ekonomické analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti i předpokládané budoucnosti. (11)

Hlavní smysl ekonomické analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodovací proces o fungování podniku. Nalezneme zde úzkou spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Z účetnictví lze vytáhnout přesné finanční údaje, pro přípravu ekonomické analýzy, je však důležité zohlednit faktor času, a proto se ekonomická analýza dělá především s výkazy za vícero účetních období. (11)

Mezi základní cíle finančního řízení podniku patří dosažení finanční stability. Ty je možno hodnotit pomocí dvou základních kritérií. Prvním, a nejdůležitějším, z kritérií je schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál. Druhým kritériem je zajištění platební schopnosti podniku, zde je si potřeba uvědomit, že bez platební schopnosti většinou neexistuje možnost nadále fungovat a předznamenává konec podnikatelské činnosti. (11)

2.6.1 Zdroje dat pro tvorbu ekonomické analýzy

Kvalita zpracování ekonomické analýzy závisí hlavně na kvalitě výchozích dat, které v analýze využíváme. Nezáleží jen na kvalitě použitých dat, ale i na jejich komplexnosti. Je nutno zachytit, pokud možno všechna data, která by mohla jakýmkoli způsobem ovlivnit přesnost výsledků hodnotících finanční zdraví podniku. Základní data nejčastěji čerpáme z účetních výkazů. (11)

- Rozvaha
- Výkaz zisků a ztrát
- Přehled o peněžních tocích
- Výkaz o změnách vlastního kapitálu

Účetní výkazy poskytují informace o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledku hospodaření a dále o peněžních tocích. Můžeme je rozdělit do dvou částí: účetní výkazy finanční a účetní výkazy vnitropodnikové. Finanční účetní výkazy musí podnik zveřejnit alespoň jednou ročně a jsou veřejně dostupné. Vnitropodnikové si každý podnik tvoří sám a není zákonem zakotvené jejich vedení, ovšem pro účely ekonomické analýzy slouží k zpřesnění jejich výsledků. (11)

Rozvaha

Účetní rozvaha je výkaz o majetku s vypovídající hodnotou, díky možnosti vyčíst z ní jaký je stav majetku účetní jednotky k danému dni. Má dvě strany, a to aktiva a pasiva. Na straně aktiv můžeme zjistit stav majetku jímž firma disponuje – budovy, stroje, materiál, peníze, pohledávky. Pasiva zase ukazují, jakým způsobem je celé podnikání financováno a můžeme zde vidět výši základního kapitálu, úvěrů, hospodářský výsledek či závazky. Vždy platí, že strana aktiv se musí rovnat straně pasiv, jelikož je zřejmé, každý druh majetku, který účetní jednotka používá a hospodaří s ním, musel být nějak financován. (11)

Tabulka 1: Struktura rozvahy

Rozvaha sestavená k DD.MM.RRRR	
Aktiva	Pasiva
I. Dlouhodobý majetek	I. Vlastní zdroje
Dlouhodobý hmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Kapitálové fondy a fondy ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	Výsledek hospodaření
II. Oběžný majetek	II. Cizí zdroje
Zásoby	Úvěry
Materiál	Závazky vůči dodavatelům
Zboží	Závazky vůči zaměstnancům
Výrobky	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění
Pohledávky	Daňové závazky
Za odběrateli	Ostatní závazky
Ostatní pohledávky	
Krátkodobý finanční majetek	
Pokladna a ceniny	
Bankovní účty	
Krátkodobé cenné papíry	
Aktiva= Pasiva	

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Aktiva – prvotním hlediskem členění aktiv je především doba jejich upotřebitelnosti, tedy její rozdělení podle její likvidity. V české republice začínáme u nejméně likvidních položek (stálá aktiva, dlouhodobý majetek) a končíme u nejlíkvidnějších (krátkodobý majetek) – viz tabulka č. 1 (11)

Pasiva – ve finanční praxi označujeme za stranu zdrojů financování podniku a zároveň zde hodnotíme finanční strukturu analyzovaného podniku. Strana pasiv není členěna podle hlediska času jako u aktiv, ale podle vlastnictví zdrojů financování. Rozděluje se tedy na zdroje vlastní a cizí – viz tabulka č. 1 (11)

- **Vlastní kapitál** – položka obsahující *základní kapitál*, který představuje vklady společníků do podniku vyjádřených v penězích a jeho výše se zapisuje do obchodního rejstříku. Dále zde patří *kapitálové fondy*, představující emisní ážio, dary, dotace, oceňovací rozdíly z přecenění majetku a kapitálových účastí. *Fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let* (nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta), *výsledek hospodaření běžného období*. (11)

- **Cizí kapitál** – představuje dluh společnosti, za který bude muset podnik zaplatit úroky a ostatní výdaje spojené se získáváním tohoto kapitálu. Členění zde probíhá z hlediska časového rozmezí – *dlouhodobé závazky* (doba splatnosti delší než jeden rok), *krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci*. Cizí kapitál obsahuje také rezervy, ty můžeme dále rozdělit na zákonné a ostatní. (11)
- **Ostatní pasiva** – obsahují *časové rozlišení* – výnosy a výdaje příštích období a dohadné účty. Mají velmi malý podíl na celkových pasivech. (11)

Kapitálová struktura

Kapitálová struktura ukazuje skladbu zdrojů financování majetku podniku. Zabývá se především vnitřní skladbou, která je dále ovlivňována technickou podmíněností majetkové struktury podle odvětví či oboru podnikání podniku.

Hodnotit ji můžeme horizontálně nebo vertikálně. **Horizontální hodnocení** kapitálové struktury najdeme v literatuře označováno jako „zlaté bilanční pravidlo“, říkájí, že investiční majetek by měl být pokryt vlastním kapitálem firmy, respektive dlouhodobě vázaný kapitál by měl být financován prostřednictvím dlouhodobých zdrojů financování (úvěr na pořízení stroje je na stejnou dobu, jako je životnost tohoto stroje).

Vertikální analýza se týká klasické skladby kapitálu. Analýza by měla být v souladu s hodnocením věřitelského rizika. Čím více je podnik financován cizím kapitálem, tím větší je riziko pro investora a žádá tak větší odměnu za poskytnutý kapitál. Z toho důvodu je nutné kapitálovou strukturu optimalizovat, aby nastala rovnováha mezi rizikem a výnosem s cílem maximalizovat hodnotu podniku. (11)

Výkaz zisků a ztráty

Dokument vypovídající o pohybu nákladů a výnosů během určitého období. Oproti rozvaze, která se zabývá stavem, výkaz zisků a ztráty je výkaz zachycující toky. Po odečtení výnosů a nákladů získáme hrubý zisk podniku před zdaněním. Výkaz zisků a ztráty se skládá z několika částí. Je to především kvůli účelovosti nákladů a výnosů na jednotlivé podnikové aktivity.

V jeho struktuře můžeme nalézt několik stupňů výsledků hospodaření. Jednotlivé výsledky hospodaření se liší tím, jaké náklady a výnosy do jejich struktury vstupují.

- VH provozní
- VH z finančních operací
- VH za běžnou činnost
- VH za účetní období
- VH před zdaněním (9)

Výkaz Cashflow

Jde o výkaz, který srovnává pohyb peněžních toků, příjmů a výdajů za určité období – slouží k posouzení reálné finanční situace. Můžeme říct, že díky němu získáváme informace o peněžních prostředcích, které podnik vytvořil a k jakým účelům je použil. Dokládá zároveň, že zisk a peníze nejsou jedno a totéž. Za peněžní prostředky považujeme peníze v hotovosti včetně cenin, peníze na účtu a peníze na cestě. Dále můžeme započíst krátkodobý likvidní majetek přepočtený na hotovost. (9)

2.6.2 Metody ekonomické analýzy

Díky rozvoji matematických, statistických a ekonomických věd, bylo umožněno v rámci ekonomické analýzy vznik celé řady metod hodnocení ekonomického zdraví podniku, které můžeme úspěšně aplikovat. Při volbě metody musíme zohledňovat tyto faktory:

- Účelovost
- Nákladovost
- Spolehlivost (11)

Každá z použitých metod musí mít vždy zpětnou vazbu na cíl, který má splnit, ale zároveň zde musí fungovat sebekontrola správně použitých analýz. V zásadě má ekonomická analýza dvě skupiny metod – **metody základní a metody vyšší**. Dále si podrobněji rozebereme pouze několik základních metod, jelikož vyšší metody nejsou standardně používány. (11)

Základní metody

Mezi základní metody, využívající se při ekonomické analýze patří tyto:

- Analýza rozdílových ukazatelů – nejvýraznějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál

- Analýza poměrových ukazatelů – jedná se o analýzu ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, produktivity, zadluženosti, ukazatelů na bázi cashflow a další
- Analýza absolutních ukazatelů – jde o analýzu majetkové a finanční struktury a využívá se analýza horizontální a vertikální
- Analýza tokových ukazatelů – provádí se zde analýza výnosů, nákladů, zisku a cashflow
- Analýza soustav ukazatelů – z ní je patrné, jak které ukazatele mají vliv na celou analýzu
- Souhrnné ukazatele hospodaření – souhrnné zhodnocení finančního zdraví podniku za pomoci různých bankrotních a bonitních modelů (11)

Analýza rozdílových ukazatelů

Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem čistý pracovní kapitál, jinak označovaný jako provozní kapitál. Definujeme ho jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má vliv na platební schopnost podniku.

$$\text{ČPK} = \text{OM} - \text{KCZ}$$

Analýza poměrových ukazatelů

Analýza účetních výkazů za pomoci poměrových ukazatelů je velice oblíbenou metodou, vzhledem k možnosti získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Poměrový ukazatel dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisků a ztráty nebo cashflow. Výsledek přepočítáme na procenta a mezi nejdůležitější patří tyto:

Ukazatele likvidity – řeší schopnost podniku splácet dluhy

- Běžná likvidita = krátkodobá aktiva/krátkodobé dluhy
- Pohotová likvidita = (krátkodobá aktiva – zásoby) / krátkodobé dluhy
- Okamžitá likvidita = peněžní prostředky / okamžité splatné dluhy

Ukazatelé rentability – řeší schopnost podniku zhodnocovat vložený kapitál

- ROE Rentabilita vlastního kapitálu = zisk / vlastní kapitál
- ROA Rentabilita celkového kapitálu = zisk / celkový vložený kapitál
- ROCE Rentabilita investovaného kapitálu = zisk / (dl. dluhy + VK)

- ROS Rentabilita tržeb = zisk / tržby
- ROC Rentabilita nákladů = $1 - (\text{zisk} / \text{tržby})$

Ukazatele zadluženosti

- Věřitelského rizika = cizí kapitál / celková aktiva
- Koeficient samofinancování = vlastní kapitál / celková aktiva

Ukazatele aktivity – měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky

- Doba obratu zásob = průměrná zásoba / denní spotřeba
- Doba obratu aktiv = tržby / aktiva
- Doba obratu pohledávek = (průměrný stav pohledávek / tržby) $\cdot 360$

Ukazatele cashflow – zachycuje jevy signalizující platební potíže

- **Cashflow** = zisk + odpisy +/- změna dlouhodobých rezerv
- Rentabilita obratu = provozní CF / obrat
- Samofinancování investic = provozní CF / investice (11)

Moderní metody ekonomické analýzy

Moderní analýzy částečně řeší problém v případě nedostatečných účetních údajů. Nejvýraznější odlišností od základních metod je potřeba zahrnout do vyhodnocování míru rizika a také rozsah vázaného kapitálu.

Standardně se k moderním metodám ekonomické analýzy řadí ekonomická přidaná hodnota (EVA), hodnota přidaná trhem (MVA) a diskontované Cashflow (DCF). (11)

EVA

Hlavní myšlenkou analýzy je skutečnost, že investice vytváří svým investorům hodnotu pouze v tom případě, že její očekávaná výnosnost přesáhne kapitálovou nákladovost projektu.

$$\text{EVA} = \text{EBIT} * (1 - \text{daňová sazba v \%}) - \text{WACC} * C$$

kde EBIT provozní výsledek hospodaření
 WACC vážené průměrné náklady kapitálu

C firmou použitý kapitál (vlastní kapitál)

Součin provozního výsledku hospodaření a výši daňové sazby, bývá označován jako **NOPAT** – čistý provozní výsledek hospodaření. Cílem čistého provozního výsledku hospodaření je přiblížit investorům možný účetní zisk. V druhé části vzorce znázorňuje celkový investovaný kapitál, který je v součinu s váženými průměrnými náklady kapitálu. (11)

$$WACC = r_d * (1-d) * D/C + r_e * E/C$$

Kde r_d náklady na cizí kapitál (úroky placené)

d sazba daně z příjmu právnických osob

D cizí kapitál

E vlastní kapitál

C celkový dlouhodobě investovaný kapitál

r_e náklady vlastního kapitálu (11)

WACC jsou tedy složením nákladů na cizí a vlastní kapitál. Teorie EVA vychází z předpokladu, že hlavním cílem podniku je tvorba ekonomického, nikoli účetního zisku. Zohledňuje tedy parametr nákladů na vlastní kapitál, tak zvané náklady obětované příležitosti. Jinak řečeno, vložený kapitál mohl být zhodnocován jinde a z výše tohoto zhodnocení se stává náklad. (11)

Stanovení bodu zvratu

Bod zvratu patří mezi základní ekonomické veličiny průmyslového podniku a hledá objem výroby (q), při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům, výsledek značí například počet kusu, kilogramů apod. Výpočet bodu zvratu je následovný:

$$T = N$$

$$p * q = b * q$$

$$BZ = F / (p - b)$$

Kde T celkové tržby

N náklady

p cena výrobku

q	počet výrobků
BZ	bod zvratu
F	fixní náklady
b	variabilní náklady na jeden výrobek

Z výše uvedeného vzorce můžeme vyčíst fakt, že se jedná o zjištění výrobního období, po které budou tržby hradit vložené náklady na fixní kapitál.

2.7 Investice – zdroje financování

Investice se v ekonomické teorii většinou charakterizují jako ekonomická činnosti, při níž se subjekt vzdává své současné potřeby s cílem zvýšit jejich budoucí hodnotu. V podnicích bereme investice jako tok výdajů, určený na realizaci projektů, kdy za kapitál pořídíme aktiva s cílem vytvořit zisk. (12)

Jak je již z rozvahy, uvedené v kapitole 2.6 patrné, aktiva v podniku financujeme pomocí vlastních zdrojů, cizích zdrojů.

2.7.1 Metody hodnocení investic

Metody hodnocení efektivnosti investičních projektů se opírají o předpověď peněžních toků z investice. Ty představují kapitálové výdaje a peněžní příjmy vyvolané investicí během doby pořízení, životnosti a likvidace.

Mezi kapitálové výdaje, patří pořizovací cena investice, zvýšení oběžných aktiv, trvalé snížení závazků a další.

Peněžní příjmy, spjatý s danou investicí, je oproti kapitálovým výdajům těžší určit, jelikož zde působí řada vlivů, u kterých je obtížné odhadnout jejich sílu. Zejména jde o vliv faktoru času, inflace, měnících se podmínek na trh apod., toto vše působí na míru rizika a základním východiskem jsou následující dvě úrovně zisku.

- EBT zisk před zdaněním
- EBDIT zisk před odpisy, úroky a zdaněním

Čistá současná hodnota

Výpočet čisté současné hodnoty investovaného kapitálu nám pomáhá při rozhodování o tom, zda investujeme kapitál do daného podniku, nebo ne. Jeli jeho hodnota kladná, pravděpodobně budeme investovat, protože v takovém případě bude investice zisková. Naopak v případě záporného výsledku, budeme investovat někde jinde. Vzorec pro její výpočet vypadá takto:

$$NPV = \sum_{t=1}^{\overline{Tz}} CF_t \cdot (1+r)^{-t} - IN$$

Kde	NPV	čistá současná hodnota
	PVCF	současná hodnota CF (výnosů z investice)
	CF	očekávaná hodnota v období t
	IN	náklady na investici
	k	kapitálové náklady na investici (diskontní sazba podniku)
	t	počet období (1 až n)
	n	doba životnosti investice (12)

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento je úroková míra výnosnosti, u které je čistá současná hodnota investice rovna nule. Jinak řečeno diskontované peněžní příjmy jsou totožné s diskontovanými kapitálovými výdaji. Matematické vyjádření vypadá takto:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

Kde	CF _t	peněžní toky v jednotlivých letech
	IRR	vnitřní výnosové procento
	n	doba životnosti investice

Index rentability investic

Tento index úzce souvisí s čistou současnou hodnotou investice. Představuje relativní ukazatel, který vyjadřuje poměr očekávaných diskontovaných peněžních příjmů z investice k počátečním kapitálovým výdajům.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I}$$

Kde	PI	index rentability
	I	počáteční kapitál
	CF _t	peněžní toky v jednotlivých letech
	n	doba životnosti projektu
	r	diskontní úroková míra

2.8 Podnikatelský plán

Jedná se zpravidla o písemný dokument vyhotovený podnikatelským subjektem, ve kterém autor popisuje důležité vnější a vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. (2)

„Můžeme jej přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.“ (2)

Účelovost podnikatelského plánu se liší jak pro interní prostředí, tak pro externí prostředí. Uvnitř podniku se zejména používá jako nástroj pro plánování, rozhodování, kontroly atd., nejvíce v případech, kdy podnik stojí před důležitými, strategickými kroky. Typickými příklady, kdy se tohoto plánu využívá je při založení podniku, ukončení podniku, prodej podniku nebo spojení se s jiným podnikem. Všechny tyto příklady mají jednu důležitou věc, která je spojuje, a to dlouhodobější horizont rozhodování kvůli možným důsledkům tohoto rozhodnutí. (2)

Co důležitého nám správně vytvořený podnikatelský plán přináší?

- Užitečné informace z provedených analýz
- Přehledné uvedení záměrů ve vývoji firmy
- Finanční náročnost a vývoj finančních toků
- Brzké odhalení možných rizik či slabin
- Informování pracovníků o firemních cílech

Pro externí subjekty slouží podnikatelský plán hlavně v případě externích investic, nebo jiné podnikatelské finanční podpory. Hlavním cílem je přesvědčit investory o výhodnosti a nadějnosti zhodnocení jejich investic. (2)

2.8.1 Struktura

Každý autor má svou vlastní strukturu podnikatelského plánu, u všech je ale patrné, že se drží základních pravidel, kterými jsou poutavost, logičnost, návaznost a pravdivost. Poutavost hlavně kvůli čtenáři, kterým je pravděpodobně investiční subjekt, od kterého chce podnikatel získat kapitál. Zkrátka když to bude nuda už od začátku, tak to ani číst nebude. Dalším ze základních zásad struktury je její logičnost, tím je myšleno, že v dokumentu musí být ty věci, které opravdu mají své opodstatnění. Tak jako v životě i v podnikatelském plánu na sebe jednotlivé části musí navazovat. A posledním důležitým faktorem je pravdivost, každá z uvedených informací musí být pravdivá. (4)

2.8.2 Titulní strana

Každý slušný dokument by měl mít svou identifikační část kde je hned čtenáři patrné o čem se bude jednat a jak již výše bylo zmíněné, musí čtenáře ihned upoutat. Na takové stránce nalezneme údaje jako jsou:

- Název projektu, plánu
- Jméno tvůrce
- Stručně vypsání hlavní cíle práce
- Pár slovy sepsaná vize
- Jeden důvod proč

Poslední zmiňovaný hodnotí autor za velice důležitý, jelikož žijeme v tak uspěchané době, kdy peníze hrají jednu z hlavních rolí v našich životech, ale jako hlavní důvod

k podnikání to nestačí. Krásnými hlavními důvody k založení nově společnosti jsou například vášně, koníček či touha změnit svět. (2)

2.8.3 Exekutivní souhrn

Tato část bývá často dokončována jako poslední. Měla by obsahovat výťah z celého dokumentu a je proto pravděpodobně nejdůležitější částí celého plánu. První strana nás musí upoutat a ta další přesvědčit. Jsou zde hutně formulované veškeré důležité a podstatné informace o podnikatelském záměru, charakteru podnikání, rozepsané cíle podniku a postup k jejich následné realizaci, kolik to bude stát, kdy a co to vlastníkovi či investorovi přinese. Začleníme zde popis:

- Klíčových osob / zakladatelů
- Služby či produkty
- Trh
- Silné stránky
- Strategii
- Důležitá finanční data
- Potřebné finanční zdroje (6)

2.8.4 Klíčové osobnosti

Někdo na tom pracovat musí, tyto lidi jsou v podnikatelském plánu třeba přiblížit investorovi, který se z velké části rozhoduje, právě do jakých lidí bude investovat. Jedině, že by se rozhodnul vytypovat si všechny startupy se stejným zaměřením, pak by jen rozdělil rovnoměrně kapitál bez ohledu na lidský faktor a vsadil tak na všechny koně. Nicméně takových případů je málo, a proto si musíme vybrat ty správné lidi, aby se nám společně dobře pracovalo a měli dobré zázemí.

V dnešní době je problematika na trhu práce spíše složitějšího charakteru, jelikož na konci ledna roku **2020** byla nezaměstnanost vyčíslena na **3,1 %** což je velice nízké číslo. Znamená to tedy, že nábor případných zaměstnanců bude náročnější z důvodu jejich nedostatku. Ovšem nyní se nacházíme ve velice ošemetné situaci ohledně koronaviru a očekává se rapidní pokles HDP na což bude navazovat zvyšující se nezaměstnanost.

Investoři velice podrobně prověřují vedení a zaměstnance příslušného podniku. Získat od investorů potřebný kapitál se nám podaří pouze za předpokladu, že v podniku budou právě tací lidé, kteří budou schopni podnikatelský záměr realizovat. (2)

2.8.5 Výrobky a služby

Popis toho, co se bude vyrábět nebo jaké služby se budou poskytovat tvoří neopomenutelnou součást podnikatelského plánu. Není nutné se zabývat nejdetailnějším technickým popisem, jelikož předpokládáme, že čtenář by nemusel být z oboru a takové informace by ani nebyl schopen pochopit. Detailní plány je možné uvést v příloze.

U **výrobku**, je nutné popsat jeho vlastnosti, jeho účel, jak bude sloužit a komu bude sloužit. Stejně tak je dobré zmínit, jestli se jedná o nový nebo již na trhu prodávaný výrobek, který je na trhu již nabízen.

Další důležitou informací je zmínka o doplňujících službách k nabízenému výrobku. Jedná se o servisní podporu, opravy, údržba, zaškolení pro práci s výrobkem, instalace a montáž nebo další poradenské služby. Investora téže zajímá, jestli budou tyto služby poskytovány samostatně nebo ve spolupráci a výše výsledné ceny pro zákazníka.

U služby uvádíme, o jakou službu se jedná a jak funguje. Čtenáři musíme vysvětlit, jak budeme službu poskytovat a co je k tomu potřeba. (1)

2.8.6 Marketing

U marketingu nejde jen o vytvoření reklamy, která přitáhne zákazníka. Marketing bychom měli chápat především jako nástroj, ukazující cestu, jak se k zákazníkovi dostat.

Prosadit se může především takový výrobek či služba, vyhovující potřebám zákazníků. Právě tyto potřeby je nutné identifikovat a dokázat tomu přizpůsobit vlastní chování. Prodejnost výrobků a služeb je závislá hlavně na přiměřené ceně, již je potřeba stanovit a informovanosti o trzích, zákaznících a konkurentech. Celkový dojem hodnotí především profesionalita zpracování prezentace produktu. (1)

Cíle

Pro úspěch podniku je nutné stanovení marketingových cílů. Kvůli nim je v podnikatelském plánu důležité zdůraznit, jaké jsou tyto podnikové cíle v marketingové oblasti. Dobré je si odpovědět na pár následujících otázek:

- Jaké bude naše postavení na trhu, na který chceme vstoupit?
- Jakou část z tohoto trhu hodláme obsadit?
- Kam chceme růst? (1)

Uvedení na trh

Při uvádění produktu na trh musíme provést další strategická opatření. Jsou jimi:

- Stanovení formy vstupu,
- Vytvořit konkurenční a poziční strategii
- Načasování

Forma vstupu, je jedním z nejdůležitějších strategických, marketingových rozhodnutí při uvádění podniku na trh. Jsou zde tyto odlišné vstupní formy:

- Strategie, při které je celé břemeno na zakladatelích
- Nákupní strategie. Nákup licence na produkt nebo nákup jiného podniku.
- Kooperační strategie. Spolupráce s jiným podnikem (1)

2.8.7 Okolí firmy

Okolí firmy při jejím založení nedokážeme přímo ovlivnit. O to důležitější je přesné analyzování jeho vlivů na náš podnikatelský záměr. Investorovi musíme přiblížit proč je nám okolí nakloněné a proč právě v tomto prostředí jsme se rozhodli založit podnikání.

Máme dva různé typy podnikatelského prostředí firmy: **Vnitřní a vnější**. Vnější prostředí zpravidla nemůžeme nijak ovlivnit, popřípadě jen málo, ovšem na vnitřní prostředí máme podstatný vliv. K analyzování vnějšího prostředí můžeme využít několik analýz a nejznámějšími jsou **Porterova a SLEPT** analýza. Vnitřní prostředí pak budeme analyzovat pomocí **Kynseyho modelu 7S** a **SWOT** analýzou. Všechny zmíněné analýzy jsou již popsány v kapitole 2.5.

2.8.8 Harmonogram a organizace

Srpová, Řehoř a spol. toto uvádí jako „Projektový plán“, či jednoduše harmonogram, protože jasně říká, o čem tato kapitola bude. Jedná se tedy o časový rozpis aktivit, které s podnikáním souvisí od fáze plánování, přes skutečnou realizaci projektu až po aktivity plánované ve vzdálenější budoucnosti. (3)

Správná organizace musí být v každém správném podniku, i když je to jen živnost. Čím lepší je organizace, tím pravděpodobnější je dosažení úspěchu.

Na začátku podnikání bývá břemeno organizování na zakladatelích, ti se musejí postarat, aby každý zaměstnanec i zákazník měli jasnou představu, co mají dělat a co můžou od podniku čekat. Zaměstnanci musí vědět jakou budou mít náplň práce, popis této náplně mají již v pracovních smlouvách a pracovní smlouvy mají obsahovat tyto prvky:

- Popis pracovního místa
- Kvalifikační požadavky na zaměstnance
- Kde v organizaci bude pracovní místo začleněno (nadřízený, podřízený)
- Kompetence (předané pravomoci) (3)

2.8.9 Finanční plán

Finance jsou nedílnou součástí všeho již několik tisíc let a jak se říká zadarmo ani kuře nehrabe. Investor taky jen tak zbůhdarma nerozhazuje peníze každému na potkání, chce vědět kolik mu jeho investice přinese a jaké jsou zde finanční možnosti.

Finanční plán bere více zmíněné skutečnosti podnikatelského plánu a předělává je do číselných hodnot. Prokazuje, jak je plán reálný z ekonomického hlediska. Srpová, Řehoř a spol. říkají toto: „*Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán majetku a zdrojů (zahajovací rozvaha), plán nákladů, plán výnosů, plánový výkaz zisku a ztráty, plánová rozvaha, plán peněžních toků, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti, plán financování.*“ (3)

Tyto výkazy se dále doplňují o stručný komentář. Výkazy se musí opírat o reálné podklady, jakými jsou pracovní smlouvy, kupní smlouvy, odpisy, plánované prodeje, nákladovost. Za minimální plánovací období se bere časový horizont do vytvoření zisku,

splacení úvěru či životnosti investice. Tyto výkazy jsou již podrobně popsány v kapitole 2.6.

Zakladatelský rozpočet

Jeho úkol je kvantifikovat potřebu finančních prostředků potřebných k založení podnikání. Založení podniku, zahájení podnikatelské činnosti, stabilizace podnikatelské činnosti to jsou tři stádia, na která musí být myšleno při sestavování zakladatelských rozpočtů. U těchto tří stádií se počítá s finančními prostředky při začátku podnikání a režim běžného financování. (3)

Tabulka 2: Teoretická podoba zakladatelského rozpočtu

Náklady		Částka v Kč	Částka vč. DPH v Kč
I.	Náklady na založení podniku	xxx	Xxx
	Notářské poplatky, zápis do OR	xxx	Xxx
	Vydání živnostenského oprávnění	xxx	Xxx
	Ostatní poplatky	xxx	Xxx
II.	Náklady na zřízení dílny	xxx	Xxx
	Splátka/Nájem	xxx	Xxx
	Vybavení	xxx	Xxx
III.	Náklady na materiál	xxx	Xxx
	Hlavní materiál	xxx	Xxx
	Doplňkový materiál	xxx	Xxx
Výnosy			
I.	Vykalkulovaná cena za jednotku	xxx	Xxx
	Předpokládaný objem výroby	xxx	Xxx
I.	Zisk = Výnosy - Náklady	xxx	Xxx

Zdroj: Vlastní zpracování autora

2.8.10 Přílohy

Přílohami v podnikatelském plánu se mohou stát dokumenty typu:

- Výpisy z obchodního rejstříku
- Fotografie
- Technická dokumentace
- Výkazy zisku a ztráty
- Zpracování průzkumu trhu (2)

3 Analýza současné situace

Jak je již uvedeno v teoretické části této práce, analýza současné situace je velice důležitá pro její budoucí fungování. Od analýzy je očekáváno vytvoření přesvědčivého obrazu o možnostech podnikání, jeho potenciálnímu růstu a co je hlavní, nalezení případných rizik. Díky tomu, že si dohledáme všechny potřebné informace, bude náš vstup na trh jednodušší a budeme počítat s případnými záludnostmi.

Kroky v této části budou následující

- Vyhotovení PEST analýzy
- Vyhotovení Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil
- Sestavení a realizace dotazníkového šetření – průzkum trhu
- Sestavení účetních výkazů
- Vyhotovení ekonomických ukazatelů
- Vyhotovení SWOT analýzy

3.1 PESTE analýza

Tato analýza pozoruje všeobecné okolí a hodnotí několik faktorů, které podnik ovlivňují. Charakterizují se především omezenou možností je ovlivnit a ve většině případů je nelze ovlivnit vůbec. Podnik je nucen na ně reagovat a vyvodit z nich důsledky, které mu budou způsobovat. V našem případě se jedná o faktory působící na území České republiky a některé specifické faktory působící na regionální úrovni pro oblast jihomoravského kraje.

Sociální faktory

Jihomoravský kraj se rozkládá na území 7.187,8 km² a počet obyvatel byl k datu 31.3.2017 vypočten na 1.178.815. Jeho katastr se dělí na 7 okresů: Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo). Zároveň se zde nachází 49 měst a 673 obcí. Nevíce nás zajímají dva vybrané okresy – Břeclav a Hodonín, které zabírají necelých 30% JMK. Nejcharakterističtější plodinou v tomto kraji je vinná réva, která zde má historickou tradici. (22)

Obrázek 2: Mapa Jihomoravského kraje



Zdroj: Elektronický zdroj (23)

Důležitými sociálními faktory, které budou ovlivňovat případné podnikání jsou vinařská historie tohoto regionu, ze statistického úřadu zde máme vytažená data, na kterých je jasně vidět, jaká je skladba vinařů dle velikosti.

Tabulka 3: Struktura vinařů v České republice, dle velikosti

Velikostní kategorie vinic (ha) Size classes of area under vines	Počet podniků Number of enterprises		Plocha Area	
	absolutně Number	%	ha	%
Česká republika / Czech Republic				
Celkem Total	10 919	100,0	16 290,20	100,0
<0,1; 0,2)	6 061	55,5	767,06	4,7
<0,2; 0,3)	1 672	15,3	390,37	2,4
<0,3; 0,5)	1 249	11,4	468,19	2,9
<0,5; 1,0)	850	7,8	586,17	3,6
<1,0; 2,0)	395	3,6	554,05	3,4
<2,0; 3,0)	160	1,5	391,87	2,4
<3,0; 5,0)	163	1,5	624,16	3,8
<5,0; 10,0)	141	1,3	950,83	5,8
<10,0; 20,0)	91	0,8	1 285,98	7,9
<20,0; 30,0)	27	0,2	653,14	4,0
> 30,0	110	1,0	9 618,37	59,0
> 0,5	1 937	17,7	14 664,58	90,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle (18)

Politické faktory

Podnikatel, zakládající si dílnu na výrobu strojů pro potravinářský průmysl a zároveň založení provozu pro výrobu moštářenských výrobků je povinen řídit se těmito zákony:

- a) Zákon 455/1991 Sb. Živnostenský zákon v aktuálním znění
- b) Zákon 89/2012 Sb. Nový občanský zákoník
- c) Zákon 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích
- d) Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví
- e) Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmu
- f) Zákon č. 110/1997 Sb., Zákon o potravinách a tabákových výrobcích

V prvé řadě zákon ukládá povinnost založit živnostenské oprávnění dle výše zmíněného živnostenského zákona s následnou registrací na příslušném finančním úřadě. Další povinností, co zákon ukládá je schválení provozovny, kde bude veškerá činnost vykonávána. Bude využito možnosti pronájmu prostor již schválených pro danou činnost pro první rok podnikatelské činnosti. Na výrobní část bude pronajata dílna a do budoucna je plánováno vytvoření vlastních prostor. Jelikož moštování je činností zpravidla sezónní, využije se prostor vinařství, pro které bude rovněž poskytnuta služba za zvýhodněnou cenu.

Ekonomické faktory

Primárním ukazatelem ekonomiky a rozvoje národního hospodářství je hrubý domácí produkt – HDP. Slouží k odhadu vývoje ekonomického rozvoje země a je finančním vyjádřením celkové peněžní hodnoty všech statků a služeb, vyprodukovaných na území České republiky, za určité časové období. (22)

V České republice je v posledních letech pozorován rostoucí trend, což je v momentální situaci, do které se dostal celý svět díky koronavirové krizi, bezúčelný ukazatel. A bude tedy lepší vyčkat, jak celá situace dopadne. (22)

Stejný problém je u měření nezaměstnanosti, v posledních letech byla nezaměstnanost na historických minimech okolo 2 %. Za takové situace by bylo obtížnější a nákladnější získat nové zaměstnance. Ovšem situace kolem pandemie se jeví jako faktor, díky kterému bude toto číslo do následujících let stoupat, a to nám umožní snadnější přístup k pracovní síle a s tím provázaný i růst podnikání. (22)

Technologické faktory

V souvislosti s podnikáním v kovovýrobě a moštování se v dnešní době vyvíjí hlavně k směrem k robotizaci a automatizaci výroby. Jinak technologické provedení strojů v tomto odvětví zůstává léta obdobné a výrobci se hlavně zabývají zvyšování efektivity jednotlivých strojů.

Pro námi zvolené podnikání je důležitá informace, že technologie pasterizace samotné, se využívá již od poloviny 19. století a je to nejrozšířenější forma stabilizace tekutých potravin. V tomto ohledu se zatím nepředpokládá, že by se tento proces nahradil jiným, který by mohl negativním způsobem ovlivnit náš podnikatelský záměr.

Dále je nutné upozornit, že se zabýváme pasterizací pouze hotových produktů a je zde velmi omezená kapacita, kdežto konkurenční průtokové pasterizační stroje zvládnou vyprodukovat daleko větší objemy.

Důležité technologické postupy pro zpracování moštu

Kvůli zamezení rozkvašení šťávy je vhodné hrozny sklízet v chladnu po ránu a okamžitě je zpracovávat. Mezi rozdrčením bobulí a plněním do láhví by neměla být překročena doba 24 hodin. V tomto období se aplikují pouze nezbytně nutné pracovní postupy, zaměřené na stabilitu hroznové šťávy – odbourávání pektinů, stabilizace bílkovin, filtrace, odkyselování a stabilizace vinného kamene. Kvůli zabránění oxidace (hnědnutí) šťávy, je dobré ji zpracovávat pod ochranným účinkem oxidu uhličitého. Je tedy na straně zákazníka, aby přivezenou šťávu řádně ochránil a případné závady plynoucí z nedostatečného očištění jsou jeho problémem. Každý zákazník bude o technologickém postupu předem informován, a tak nedojde k tomu, že bude mít nedostatek informací.

Samotné plnění bude prováděno za studena s navazující pasterizací. Šťáva se nalahvuje a vloží do ohřívaného média (vody), pak se ohřeje na 20 minut na teplotu 75 °C, důležité bude, aby v láhvi zůstal při jejím plnění volný objem pro tepelnou změnu objemu šťávy ve výši alespoň 3,5 % objemu. Po provedení tohoto úkonu budou lahve vyjmuty z vodní lázně a následně pomalu ochlazovány, aby se zamezilo praskání lahví. (21)

Ekologické faktory

V posledních letech se čím dál více dbá na ekologickou stránku výroby a je tedy nezbytnou součástí této analýzy. Samozřejmostí je dodržování zákon číslo 167/2008 o předcházení ekologické újmě a o její nápravě a o změně některých zákonů, tento zákon byl implementován do českého právního systému na základě směrnice Evropského parlamentu a Rady 2004/35úes o odpovědnosti za životní prostředí v souvislosti s prevencí a nápravou škod na životním prostředí.

3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Dodavatelé

Našimi dodavateli budou především menší firmy, u kterých budeme poptávat už vyhotovenou kostru z nerezového kovu. V případě menších živnostníků není problém s vyhotovením, avšak je zde riziko spojené s poskytnutím hrubého plánu někomu, kdo může tento výrobek potom dělat sám, proto bude lepší jednotlivé konstrukční prvky poptávat po více živnostnících či firmách a tím eliminovat riziko spojené s osvojováním tohoto produktu. Byl by to pouze bezpečnostní prvek, týkající se pouze kostry, ta náročnější část je spíše správné zapojení elektrotechniky, bude montována ve vlastní režii. Další ne už tak velkou složkou, bude dodání zbylých komponentů, se jedná o pojistkové skříně a elektrotechnika. Zde se jedná o téměř okamžitě dostupné prvky, kde je riziko absence prvků téměř nulové.

Odběratelé

Z odběratelského hlediska je rizikem vyšší pořizovací cena a s tím spojená doba návratnosti investice. Tento parametr může větší skupinu zájemců odradit, ovšem díky tomu se naskýtá možnost dělat pasterizaci jako službu. S ohledem na velikost stroje, je možné ho dopravit přímo k zákazníkovi, kde může být stroj využit. Konkurenční výhodou je v tomto směru především varianta pasterizování hotového výrobku, bez dalšího zasahování do produktu.

Stávající konkurence

Na trhu se objevuje pouze jediný výrobce obdobného druhu výrobku, pocházející ze Slovenska, tudíž přímo na českém trhu nikdo takový ani nenachází. Je to dáno především tržním segmentem, při velkém objemu výroby se již tento technologicky náročný postup nevyplatí kvůli jeho časové náročnosti.

Substituty

Jako substitut k pasterizační technologii, můžeme radit chemickou úpravu výrobku, odlišnou technologii pasterizace (nejčastěji pomocí průtokového potrubí, ve kterém probíhá pasterizační proces a následné stáčení horké tekutiny). Další technologií působící jako substitut je proces paskalizace, kdy dochází k ošetření hotového výrobku vysokým tlakem, tento proces je oproti pasterizaci technologicky náročnější, avšak šetrnější k výrobku.

Nová konkurence

Pro novou konkurenci není tak složité dostat se na totožný segment trhu, legislativní bariéru tvoří pouze založení řemeslné živnosti a prohlášení o shodě daného produktu. Prohlášení o shodě si každý výrobce vydává sám dle zákona č. 118/2016 Sb. Jako hlavní ohrožení z hlediska nových konkurentů můžeme radit malé společnosti zabývající se kovovýrobou, kde je poměrně snadné operativně zařadit nový výrobek k výrobě.

3.3 Vlastní průzkum trhu

Mít představu „pravdy“ o něčem, zdaleka neznamena mít skutečně pravdu. Pravdou se tato představa stává teprve tehdy, když jí podložíme fakty. K těmto faktům se nejlépe dostaneme pomocí četby literatury, kde naši pravdu může autor vyvrátit nebo naopak potvrdit, či jedná-li se o zjištění potřeby zákazníka, je nejlepší ho přímo konfrontovat. Tento způsob zajišťování informací je zvolen i v následující části.

3.3.1 Cíle průzkumu

Primárním cílem, je zjištění kupní síly potenciálních zákazníků. Ze statistického úřadu byla vytažena potřebná data ohledně vinařů, jaké jsou jejich počty, jaké je jejich rozdělení podle vlastnictví pozemků a další důležité statistické údaje. Tyto byly již zjištěny v analýze okolí. Z předchozího tvrzení plyne předpoklad, že po kontaktování vzorku cílové skupiny, bude známo, kolik se dá reálně prodat výrobků na lokálním trhu.

Jako druhý cíl je vytvoření vhodného vzorku potenciálních zákazníků, který se bude skládat z podnikatelských subjektů napříč velikostním spektrem, což znamená, že musí obsahovat jak malé a střední živnostníky, tak kapitálové společnosti. Velikost vzorku by měla mít alespoň 60 subjektů.

Třetím cílem bude tvorba dotazníku, který bude sloužit jako opora při samotném oslovování subjektů a zároveň se z něj následně bude dát vyvést důsledky a příležitosti pro start podnikání.

Dalším cílem je stanovení hypotéz, ty budou následně prověřovány za pomoci výsledků z dotazníkového šetření a bude zjištěno, zda byly předpoklady správné.

Předposledním cílem šetření je analýza výsledků plynoucích z dotazníku a s tím navazující skutečné prověření správnosti hypotéz.

Jako poslední je důležité veškerá nasbíraná data řádně pochopit, vyvodit z nich tak závěry, které budou sloužit jako základní dokument na jehož základě bude rozhodováno, zda má vybraný typ podnikání ekonomický smysl, či nikoli.

3.3.2 Vytvoření vzorku

Nejjednodušším způsob, jak vybrat vzorek vinařů k oslovení, je pomocí webových stránek, kde většina z nich má vlastní kontakt. Z geografického hlediska bylo příhodné vybrat vinaře z blízkého okolí, tedy z Velkopavlovické oblasti, ve které se dle statistického úřadu nachází více než 4400 podnikatelských subjektů zabývajících se produkcí vína a výrobků z něj. Přesněji řečeno jednalo se o podnikatelské subjekty v obcích Kobyly, Vrbice, Velké Pavlovice, Velké Bílovice, Rakvice, Bořetice a Čejkovice.

V plánu bylo celkem 60 jednotlivých setkání, avšak současná situace kolem Covid-19 mě zastavila na čísle 34. I s těmito daty se dá ovšem vytvořit realistické závěry.

3.3.3 Vytvoření dotazníku

Dalším krokem je vytvoření souboru otázek, které budu následně pokládat vinařům při jejich návštěvě. Původní dotazník zahrnoval některé otázky, které se ukázaly být jako nedůležité, vzhledem k postupnému vymezování cílů podnikatelského záměru, avšak do budoucna mohou tyto informace být klíčové v případném dalším rozvoji podniku.

Klíčovými parametry se ukázaly být:

- velikost produkce
- zda vinař dělá vinné mošty
- zda by měl vinař v následujících 5 letech zájem o pasterizační stroj
- zda by rád využil pasterizace svých moštů jako službu
- a v případě využití služby, jaké množství by chtěl vyrobit

Původní soubor otázek obsahoval také dotazy, zda vinař plní do tzv. BagInBoxů, jaký objem produkce z pocházel z vlastních vinohradů a kolik hroznů nakupují, způsoby prodeje vína, průměrná cena za láhev, vlastnictví e-shopu a podobně Tyto informace, jsem odložil na druhou kolej a analyzoval jen první ch 5 zmíněných dotazů.

3.3.4 Hypotézy

Hypotézy si stanovujeme především z toho důvodu, že kvůli nim celý průzkum děláme. Ať už chceme nebo ne, v hlavě se nám předem vytvářejí jednotlivé otázky, na které neumíme jasně odpovědět a tyto otázky jsou právě ony hypotézy. Předpokládáme jimi reakce lidí na vlastní podnikatelský záměr buď už dle selského rozumu nebo za použití jiných ekonomických ukazatelů.

Hypotéza 1

Potenciální klienti projeví zvýšený zájem o pasterizační stroj z hlediska dostupné pořizovací ceny. Předpokladem pro potvrzení hypotézy stanovuji, že o stroj bude zajímavý alespoň pro 15% dotázaných.

Hypotéza 2

Ze zkoumaného vzorku projeví zvýšený zájem o pasterizační stroj střední a menší vinaři. Velcí vinaři pak o technologii neprojeví žádný zájem.

Hypotéza 3

Předpokládám, že především malá vinařství projeví zájem o pasterizování moštů v podobě služby s ročními objemy do 500 ks láhví.

3.3.5 Analýza výsledků z dotazníku a ověření hypotéz

Při analýze výsledků se zaměřím, jak zvolené faktory ovlivňují zájem o stroj či službu a jaké jaký je realistický tržní potenciál pro podnikatelský záměr. V první tabulce se můžete podívat na celkové výsledky z dotazníkového šetření.

Tabulka 4: Výsledky dotazníkového šetření

Tabulka výsledků z dozazníkového šetření					Potenciál prodeje			
Obec	Subjekt	Typ	Množství 0,75	Mošty	Stroj	Období	Služba	Ročně 0,75
Rakvice	1	a.s.	1200000	ANO	ANO	2	NE	0
Rakvice	2	ŽL	13000	NE	NE	0	ANO	600
Rakvice	3	ŽL	5000	NE	NE	0	ANO	250
Rakvice	4	s.r.o.	300000	ANO	ANO	3	NE	0
Rakvice	5	s.r.o.	300000	NE	ANO	3	ANO	2000
Rakvice	6	ŽL	40000	NE	ANO	5	ANO	800
Čejkovice	7	ŽL	30000	NE	ANO	5	ANO	1000
Čejkovice	8	ŽL	3500	NE	NE	0	ANO	100
Čejkovice	9	ŽL	50000	ANO	ANO	5	NE	0
Čejkovice	10	ŽL	30000	ANO	ANO	5	NE	0
Čejkovice	11	ŽL	45000	Ne	ANO	5	ANO	800
Čejkovice	12	ŽL	50000	Ne	NE	0	ANO	300
Čejkovice	13	ŽL	60000	ANO	NE	0	ANO	500
Čejkovice	14	ŽL	50000	NE	NE	0	ANO	800
Vrbice	15	s.r.o.	300000	NE	ANO	2	ANO	2000
Vrbice	16	ŽL	50000	NE	NE	0	ANO	200
Vrbice	17	ŽL	60000	NE	ANO	5	ANO	500
Vrbice	18	ŽL	80000	NE	NE	0	ANO	2000
Bořetice	19	ŽL	20000	NE	NE	0	ANO	200
Bořetice	20	ŽL	40000	NE	ANO	3	ANO	500
Bořetice	21	ŽL	80000	NE	NE	0	ANO	600
Bořetice	22	s.r.o.	850000	NE	ANO	3	NE	0
Bořetice	23	ŽL	12000	NE	NE	0	ANO	100
Velké Bílovice	24	s.r.o.	100000	NE	ANO	3	ANO	1200
Velké Bílovice	25	s.r.o.	80000	NE	NE	0	ANO	1000
Velké Bílovice	26	s.r.o.	25000	NE	NE	0	ANO	500
Velké Bílovice	27	s.r.o.	35000	ANO	ANO	5	NE	0
Velké Bílovice	28	s.r.o.	70000	NE	NE	0	ANO	1000
Velké Bílovice	29	s.r.o.	65000	NE	ANO	4	ANO	600
Kobyly	30	ŽL	25000	NE	ANO	5	ANO	500
Kobyly	31	a.s.	420000	NE	ANO	2	NE	0
Kobyly	32	ŽL	20000	NE	NE	0	ANO	200
Kobyly	33	ŽL	25000	NE	NE	0	ANO	300
Velké Pavlovice	34	ŽL	31000	ANO	ANO	2	NE	0
Celkem	34	34	4564500	7	18	18	26	18550

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Ve výše uvedené tabulce je zřejmé, že o náš produkt, popřípadě s tím spojenou službu, by byl až překvapivě vysoký zájem, vše je zřejmé hned z barev, kde zeleně označená pole znázorňují požadované reakce.

V řádku „Celkem“ je patrné, že ze 34 dotázaných podnikatelských subjektů celých 18 projevilo zájem o nákup technologie v následujících pěti letech a službu by si objednalo dokonce 26 subjektů.

Tabulka 5: Struktura vzorku dle produkovaného množství

Struktura vzorku, množství uvedeno v 0,75	Rozpětí v ha
ŽL	22
a.s.	2
s.r.o.	10
do 50000	20 <0,5;9,2)
od 50001 do 150000	8 <9,2;27,6>
více než 150001	6 <27,6;∞)

Zdroj: Vlastní zpracování autora

V další tabulce je rozepsaná struktura, která dokazuje, že zkoumáno bylo skutečně napříč velikostmi podniků a zároveň obsahuje jak živnostenské podnikání, tak i obchodní společnosti.

Rozdělení společností podle tohoto výběru, bylo kvůli dostupnosti statistických údajů, které rozdělovali velikost pouze do výměry 30 ha a více. Množství je uváděno podle vyrobených 0,75l lahví ročně.

Tabulka 6: Predikce možnosti prodeje u strojů

Statistické údaje pro prodej stroje	
Procentuální zájem o nákup stroje	53%
Průměrná doba pořízení v letech	1,97059
Průměrný prodej strojů ročně v kusech	3,6
Průměrný prodej strojů ročně na 100 subjektů	10,5882
Odhad trhu pro následujících 5 let	1025,47
Korekce odhadu kvůli zlepšení reálnosti na 50%	512,735
Roční průměrný odhad prodeje po korekci v kusech	102,547
Počet vinařství v ČR s rozlohou větší než 0,5ha (ČSÚ)	1937

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Pro lepší vyobrazení potenciálního prodeje stroje byla vyhotovena další tabulka, ze které můžeme vyčíst především to, že celých 53 % dotázaných mělo zájem o koupi stroje v následujících pěti letech. Toto číslo je nad očekávání kladné a v případě, že bude použito jako koeficient pro výpočet možných celkových prodaných kusů během pěti následujících let, může být teoreticky vyrobeno a prodáno až 1025 kusů. Zároveň je však žádoucí, aby výsledné výkony byly co nejreálnější, a proto bylo zmíněné množství sníženo o 50 % jeho hodnoty. V praxi se využívá pesimistická, reálná i optimistická

varianta, pro tento podnikatelský záměr byla vybrána pouze varianta reálná, a díky tomu bylo docíleno zjištění, že průměrný roční odhad prodejů je 103 strojů, číslo je zaokrouhleno matematicky.

Tabulka 7: *Predikce možných prodejů - služba*

Statistické údaje pro poskytování služeb	
Průměrná potřeba služeb na jednotku	546
Průměrná potřeba služeb na 0,75	0,406%
Průměrná potřeba na 0,75; <300000	0,886%
Odhad potřeby trhu na Velkopavlovicku	720720
Počet vinařů - Velkopavlovická oblast (ČSÚ)	4400
Z toho <0,5;30) zahrnuje asi 30% (ČSÚ)	1320

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Tabulka č. 7 znázorňuje možnosti poskytování služeb pasterizace moštů během jednoho roku. Z výzkumu byla zjištěna příjemnou skutečnost, že na jednoho vinaře je připadá 546 lahví moštu, když vezmeme v úvahu, že potřeba využívat externí službu je vyšší u malých a středních vinařů, kterých je v oblasti Velkopavlovicka okolo 1320, můžeme hovořit o příležitosti, která čítá 720720 kusů lahví. Výše zmíněné tvrzení o preferencích malých a středních vinařů dokládá fakt, že po vyřazení společností s velkou produkcí, je potřeba na služby na jednu láhev více než dvakrát vyšší. Z toho vyplývá, že případně následného shánění zakázek budu oslovovat jen menší a střední vinaře.

3.3.6 Ověření stanovených hypotéz

První hypotézu se podařilo potvrdit, jelikož zájem daleko převýšil předpoklad. Kvantifikujeme-li si výsledek, původní předpokládaný zájem byl stanoven na 15 % při čemž skutečnost byla 53 %. Tím se skutečnost převyšuje o celých 37 % a to je jen produkce směřovaná na vinařský trh.

Druhá hypotéza se mi podařila potvrdit pouze z části, jelikož i velké vinařské závody projeví jistý zájem. Ty ovšem zajímala spíše možnost modifikace stroje k produkci větších objemů, což je možné operativně vyřešit.

Třetí hypotéza se také ukázala jako nepřesná, tedy zase jen z části. Je pravda že malá vinařství spíše preferuje využití služby než koupi vlastního stroje, ale zároveň studie prokázala, že i střední vinaři by této službě rádi využili.

3.3.7 Kupní síla na lokálním trhu

K vyčíslení kupní síly na lokálním trhu je zapotřebí znát vykalkulovanou prodejní cenu, tyto hodnoty budou použity z kapitoly 3.4.2. Pro lepší orientaci jsou vykalkulované údaje v tabulce č. 8

Tabulka 8: Výpočet velikosti cíleného trhu v peněžních jednotkách

Kupní síla na lokálním trhu	Cena za jednotku	Počet možných prodejů	Celková hodnota v Kč
Objem možných tržeb pro výrobu strojů	59 850,00	1025	61 346 250,00
Objem možných tržeb pro poskytování služeb	16,50	3603600	59 459 400,00
Celkem	-	-	120 805 650,00

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Ve výše uvedené tabulce číslo 8 je zobrazena předpokládaná hodnota trhu na, který výrobek a služba cílí. Celková hodnota vyjádřena v korunách byla získána součinem cen za jednotku a množstvím možných prodejů. Nakonec byly tyto hodnoty sečteny, čímž byla vykalkulována celková hodnota lokálního trhu, pro prodej výrobků a služeb, na **121 milionů korun**, hodnota je zaokrouhlena matematicky na miliony.

3.3.8 Shrnutí průzkumu

Když to shrnu pár větami, musím uznat, že trh, který jsme si vybrali, je nám více než nakloněn. Je spousta vinařů, který chtějí rozšířit svůj sortiment o něco nového, a my jim tu možnost nabízíme. Na moštování samozřejmě není nic nového, ale jeho výroba za poslední dekády v našich končinách zakrněla. Vinaři při nadprodukcí nechávají své něžně vymazlené bobulky ve vinici, protože při konkurenčních cenách dovozových šťáv jim málo kdo dá za úrodu alespoň to, co do toho oni samy dali. Tato situace našťestí nastala za poslední dobu jen v roce 2018, kdy byl velice nadprůměrný ročník.

Teď mají možnost využít velice dostupnou pomoc, jak zpracovat své tekuté zlato a dát tak možnost ochutnat trochu naší krásné přírody zase jiným způsobem. Přeci jen, když už si lidé chtějí dopřát potěšení ze sladkého nealkoholického nápoje je nejlepší variantou vzít si 100 % přírodní, a hlavně lokální šťávu.

3.4 SWOT analýza

Silné stránky – lokalita, životnost, kvalita, nízká náročnost na údržbu a obsluhu, cena, manipulace, proces výroby a jeho opakovatelnost, chtíč vytvořit vlastní podnik.

Slabé stránky – Největší slabou stránkou je málo zkušeností s vedením vlastního podniku. Není vlastněn žádný nemovitý majetek, kde by bylo možné zřídit dílnu, ale stále jí můžeme vytvořit u někoho z rodinných příslušníků. Podnik je závislý na dodavatelích. Podnik disponuje omezeným vlastním vstupním kapitálem.

Příležitosti – Vzhledem k lokalitě, může být poskytován přímý prodej okolním vinařům a sadařům, budování kvalitní značky, možnost operativního řešení potřeb klientů (výroba zakázkových výrobků na míru, tím se může podnik dostat i k výrobě naprosto unikátního výrobku, kde je možné získat velkou konkurenční výhodu). Předpokládaná doba návratnosti již v prvním roce podnikání.

Hrozby – Mezi největší hrozby patří narušení přátelských vztahů mezi mnou a společníkem, konkurence může tlačit ceny dolů, ale největší hrozbou je pravděpodobně strašák v podobě přicházející ekonomické krize, nezískání potřebného cizího kapitálu pro rozvoj budoucího podnikání.

Zhodnocení SWOT analýzy:

Díky SWOT analýze bylo zjištěno, že se podnik bude muset především zaměřit na získávání zkušeností z podnikatelského prostředí a dbát na získání dobrého jména mezi lokálními vinaři, ti mají mezi sebou velmi úzké vztahy a každá případná chyba by mohla způsobit problémy při získávání dalších zakázek. Když pomineme přátelské vazby, je nutné kontrolovat konkurenci, a hlavně i vlastní dodavatele, kteří by si mohli chtít této produkt osvojit. Ovšem nejdůležitější neznámou v tomto podnikatelském plánu je přicházející ekonomická krize spojená s virem COVID-19, díky které může být kupní síla ovocnářů natolik oslabená, že nebudou chtít investovat do nákupu nových technologií ani rozšiřovat sortiment o nealkoholické mošty.

4 Návrhová část

Podnikatelský plán

MOŠTUJEME s.r.o.



Sídlo: Kobylí 228, 691 10

IČ: 03968847

Web: www.pasteris.cz

Telefon: +420 777 407 779

Vypracoval: Karel Bařina

Datum: 20.2.2020

Veškeré informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána bez písemného souhlasu autora. Dokument dále obsahuje informace, které jsou smyšlené a slouží pouze pro účely splnění bakalářské práce.

4.1 Exekutivní souhrn

V posledních letech se čím dál více lidí zajímá o své vlastní zdraví, přírodu, životní rovnováhu a uvolněný životní styl. Mošt je čistý přírodní produkt bez jakýchkoli přidaných konzervantů a jeho pití je zdraví prospěšné, jak ukazují dostupné studie zpracované na téma „konzumace přírodních šťáv“.

Z historického hlediska bylo ve 20. století moštování považováno za naprosto normální záležitost, ale v posledních letech se v našem kraji od podobného zpracování ovoce upustilo a kvůli tomu to teď vlastně čtete. Společnost má zájem na tom, aby každý vinař či jiný malý pěstitel ovoce mohl i za relativně nízké pořizovací náklady pasterizovat vlastní produkci

Na začátku podnikání společnost počítá s vloženým kapitálem ve výši 211 150 Kč, z těchto peněz bude financován začátek i celý další průběh činnosti. Společnost plánuje rychloobrátkové zakázky a při prodeji svých výrobků a služeb bude po odběratelích požadovat okamžitou splatnost pohledávek. Předpokládaný výsledek hospodaření činí 98 tisíc Kč v prvním roce podnikání, 583 tisíc Kč ve druhém a 1 347 tisíc Kč ve třetím plánovaném období.

Vnitřní výnosové procento bylo stanoveno ve výši 160 % a doba návratnosti na 105 dnů, je to dáno především tím, že v prvních měsících čeká podnik spousta práce, která bude jak fyzicky, tak i psychicky náročná. Poskytování služeb je sezónní záležitostí a založení podniku je naplánováno přímo na začátek sezóny, proto byly zvoleny velice realistické cíle, které se pohybují v jednotkách procent u kapacity možných uskutečněných prodejů strojů a v řádu desítek procent u kapacity poskytnutých služeb.

Podnik nepředpokládá využití cizího kapitálu v prvních letech činnosti, avšak pokud se investice ukáže skutečně tak výnosná, jak je předpokládáno, bude tento podnikatelský záměr přehodnocen a upgradován do podoby, při níž bude investováno do nového zázemí pro možnost budoucího rozvoje společnosti.

4.2 Výrobky a služby

Výrobky

Hlavním výrobním artiklem je pasterizační zařízení, které funguje na principu zavařovacího hrnce, ovšem jeho provedení předpokládá průmyslové využití. Jeho výroba bude zprvu dodavatelského charakteru, kdy dodavatel dostane plány nerezové kostry výrobku. Nedůležitější částí je potom následná instalace veškeré elektrotechniky a celková kompletace, tu bude provádět můj kolega osobně, za mé asistence. V příloze je vyhotovena brožura k finálnímu výrobku.

Největší výhodou celé počáteční výroby je flexibilita, díky které podnik může jakémukoli zákaznickovy výrobek přizpůsobit dle jeho potřeb.

Služby

Spojené se stroji

Co se týče pasterizačního zařízení, bude poskytován kompletní servis strojů osobně, ale vzhledem ke způsobu provedení stroje, předpokládá se, že těchto služeb bude zapotřebí a do budoucna bude na tuto činnost najatý zaměstnanec, který bude rovněž součástí výrobního procesu.

Pasterizace moštů

Pasterizace je proces konzervace potravin, při kterém dochází k likvidaci nežádoucích bakterií v ošetřovaném produktu. Podnik se bude zabývat především pasterizací ovocných moštů dodavatelským způsobem. Bude se tedy jednat o poskytnutí služby zpracovatelům ovoce a za nejpočetnější zákazníky jsou považováni vinaři. Zákazník využije služby za účelem rozšíření vlastního sortimentu, aby mohl poskytnout nealkoholické nápoje z vlastní produkce. Hlavní činností u realizace služby bude tedy plnění surového moštu do lahví, jejich uzavření a následná pasterizace.

4.3 Marketing

Ze strany podniku je marketing důležitou součástí prodejní strategie. Za marketing podnik považuje veškerý kontakt s veřejností, ale největší důraz bude kladen na budování kvalitních vztahů se zákazníky a budování dobrého jména. V prvních letech se očekává, že nejvíce zakázek podnik získá prostřednictvím přímého kontaktu s vybranou cílovou skupinou, tedy s vinaři v Jihomoravském kraji. Hlavním prodejcem bude Karel Bařina, který bude aktivně vyhledávat zakázky pro výrobu i pro službu. Velikost trhu byla vyčíslena na 121 milionů pro následující ch 5 let. Pro podporu prodeje budou využity tyto nástroje:

- **Brožura** – Vyhotovená brožura k produktu je přiložena jako příloha na konci této práce.
- **Webové stránky** – Webové stránky budou spuštěny, jakmile budou vyřízena všechna potřebná potvrzení pro začátek podnikatelské činnosti.
- **Externí marketing** – Na stránkách www.pracevinarstvi.cz je domluvena spolupráce, jejíž funkcí bude uvedení produktu a služeb na jejich portálu, který cílí přímo na požadovanou cílovou skupinu.

Hlavním způsobem marketingu bude telefonní marketing, který bude probíhat v režii jednatele společnosti. Produkty a služby budou nabízeny přes telefon a čísla na klienty budou získávány převážně na internetu, popřípadě na doporučení od již oslovených klientů. Takto osloveným klientům, bude rovněž zaslán e-mail, ve kterém budou všechny potřebné detaily týkající se podnikové nabídky.

Marketingové cíle:

- Telefonicky a elektronickou poštou oslovit všechny vinaře v okresech Břeclav a Hodonín v období od 1.6.2020 do 31.8.2020.
- Vytvořit webové stránky, na kterých budou dostupné veškeré informace o produktech a službách do 31.8.2020
- Zveřejnění našich služeb a produktů na stránkách www.pracevinarstvi.cz do 1.8.2020
- Získat zakázky v hodnotě 1.000.000,-- Kč do 31.12.2020

4.4 Uvedení produktu na trh

Předpokládané uvedení produktu na tuzemský trh proběhne 1.8.2020. V první řadě budou osloveni vinaři, se kterými již bylo jednáno v souvislosti s dotazníkovým šetřením, které proběhlo v období od 1.12.2019 do 29.2.2020. Následně budou kontaktováni i další vinaři, jak je uvedeno v marketingových cílech. Všechny prodeje se budou uskutečňovat přímým kontaktem bez využívání externích obchodních zástupců, a to hlavně z toho důvodu, že na začátku podnikání bude snaha o optimalizaci výrobního procesu v postupných krocích. Není žádoucí, aby byly získány zakázky v množství, které by nebylo možné v požadované době uskutečnit.

4.5 Organizační struktura

Hlavní činností podniku je produkce vlastních výrobků a služeb, jak již bylo zmíněno výše. Některé úkony budou pořízeny dodavatelským způsobem, avšak podstatná část, hlavně tedy v souvislosti s poskytováním služeb, bude ve vlastní režii.

Osoby spojené s činností společnosti

- Jméno: Karel Bařina
Narozen: 5. února 1996
Vzdělání: závěrečný ročník bakalářského studia, obor účetnictví a daně
Praxe: maloobchod, velkoobchod, finance, účetnictví a daně
- Jméno: Spolupracovník si nepřeje být pro účely této práce jmenován
Vzdělání: Střední průmyslová škola, strojní zaměření
Praxe: 2 roky praxe jako zakázkový konstruktér elektro rozvaděčů

Řízení společnosti

Veškeré úkony spojené se založením společnosti a s jejím následným vedením budou v kompetenci zakladatele a jednatele Karla Bařiny, ten bude zodpovídat za její správný chod. Rovněž bude zodpovídat za veškerou finanční a administrativní agendu. Bude

jediným správcem podnikatelského účtu a rovněž bude z pozice jednatele společnosti podepisovat veškeré právní dokumenty.

Prodej a distribuce služeb

Realizace prodeje a distribuce služeb bude kompletně v kompetenci Karla Bařiny, ten se postará o získání zakázek potřebných k naplnění cílů podniku a zároveň i o jejich následnou realizaci. Veškeré úkony jsou v rámci naplánovaných aktivit zvládnutelné pouze jednou osobou, a proto není zapotřebí dalších sil. Materiál související s poskytováním služby bude pořízen dodavatelsky a na každou zakázku zvlášť. Tím bude zamezeno dlouhodobé fixaci likvidního kapitálu.

Výroba

Výrobní proces strojů bude probíhat následujícím způsobem. Při zajištění zakázky budou prokonzultovány potřeby zákazníka, přičemž se podnik bude snažit zákazníkovi vyjít vstříc v co nejvyšší možné míře. Tento proces bude probíhat za účasti jednatele, spolupracovníka a zákazníka. Stroj se ze základních parametrů upraví dle potřeb a následně se nechá vyrobit kostra stroje. Po dodání kostry stroje bude provedena instalace elektrotechniky a celková kompletace stroje. Tyto úkony bude provádět spolupracovník za asistence jednatele. Následně bude stroj otestován, prohlédnut zákazníkem a odprodán.

4.6 Finanční plán

V analýze současného stavu byly vyčísleny možnosti trhu, na který se bude podnikatelský subjekt orientovat. Z těchto dat je zřejmé, že podnikatelský záměr může vyústit do ekonomického zisku. K tomu, aby bylo takového zisku dosaženo, je nutné sestavit finanční plán, který bude zaměřený převážně na předpokládané výnosy a s nimi spojené náklady.

Cílem tohoto finančního plánu je naplánovat výrobní a prodejní proces tak, aby na konci roku 2022 byly vykazovány objemy prodeje strojů s maximálním možným prodejem tedy celkem **103** prodaných strojů za rok 2022. U prodeje služeb již musí být bráno v potaz omezené množství produkce. To vykresluje tabulka níže.

Tabulka 9: Výpočet ročního kapacitního fondu pro poskytování služby

Roční kapacitní fond pro poskytnutí služby v kusech		
Kapacita denní výroby	Kapacita dnů	Kapacita celkem
2000	90	180000

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Tabulka č. 9 znázorňuje, jaká je kapacita množství ročních poskytnutých služeb. Jsou zde uvedena data denní kapacity, kapacity dnů a součinem těchto dvou hodnot bylo docíleno požadovaného výsledku, tedy zjištění, že celková kapacita pro poskytování služeb je 180000 ročně.

Tabulka 10: Plánovaný objem prodeje v období 2020 - 2022 (v kusech)

Položka	2020	2021	2022	Celkem
Prodej služeb	35071	70000	105000	210071
Prodej strojů	6	36	103	145

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Výše zobrazená tabulka č. 10 zobrazuje plánovaný objem prodeje v kusech v období od roku 2020 do roku 2022. Je tedy plánováno, že v prvním roce bude podnik testovat kapacitu výroby a prodeje vlastních výrobků a služeb s primárním záměrem uhradit vstupní náklady do podnikání. Tyto náklady jsou vyčísleny v kapitole 3.5.2 a jsou součástí výkazu zisků a ztráty. Při porovnání předchozích dvou tabulek je zjištěno, že podnik i po 3 letech nechce maximalizovat kapacitu prodeje služeb a bude tak dosahovat do 58% výrobní kapacity. Toto číslo bylo vypočítáno dělením plánovaného objemu prodeje služeb a maximální možnou realizací prodeje služeb.

U prodeje strojů je plánován progresivní nárůst prodeje, kdy na konci roku 2020 je plán prodat pouze 6 strojů, ovšem na konci roku 2022 se plánuje prodat až 103 kusů prodaných výrobků. Je to zejména tím, že v roce 2020 je počítáno pouze s 5 měsíci výroby a taky tím, že se jedná o rok zahájení podnikatelské činnosti.

Dále se práce zaměří na plánované výnosy a náklady z těchto plánovaných prodeje, tyto částky budou dále v práci zpracovány do výkazu zisku a ztráty a také do výkazu cashflow.

Tabulka 11: *Plán nákladů a výnosů v období 2020-2022*

Plán prodeje výrobků a služeb na období 2020-2022 ve výnosech (v tis.)				
Položka	2020	2021	2022	Celkem
Tržby za prodej vlastních služeb	579	923	1385	2887
Tržby za prodej vlastních výrobků	359	1855	5309	7523
Celkem	938	2779	6694	10410

Plán prodeje výrobků a služeb na období 2020-2022 v nákladech (v tis.)				
Položka	2020	2021	2022	Celkem
Náklady za prodej vlastních služeb	429	636	954	2020
Náklady za prodej vlastních výrobků	287	1425	4076	5787
Celkem	716	2061	5030	7807

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Jak již bylo zmíněno, výše vypracovaná tabulka se zajímá o výnosy a náklady vyjádřené v peněžních jednotkách a uvedené údaje jsou v tisících. Důležitým momentem se stává přelom roku 2020 a 2021, kdy je plánované překročení ročního obrátu **1.000.000,- Kč** a společnost tedy spadne do režimu plátcovství DPH, k tomu byly vyhotoveny i upravené kalkulace, které s tímto faktem počítají. Tyto kalkulace jsou uvedeny v přílohách k této práci.

Zaměříme se tedy hlavně na čísla uvedená v tabulce č. 11 na období od roku 2020 až do roku 2022 se plánují celkové výnosy ve výši **10.410 tisíc Kč** při celkových nákladech **7.807 tisíc Kč**, tato čísla byla zjištěna součtem výnosů a nákladů v jednotlivých letech. Po odečtení nákladů od výnosů získáme předpokládaný výsledek hospodaření před zdaněním **2.603 tisíc Kč**.

4.6.1 Predikce vývoje účetních výkazů

V teoretické části práce byly účetní výkazy popsány v kapitole 2.6.1. Postupně budou tedy vypracovány účetní výkazy spojené s vznikem podnikatelského subjektu. Jde především o sestavení zakladatelské rozvahy, výkazu zisku a ztráty, u kterého bude zachycen očekávaný vývoj výnosů a nákladů v prvních třech měsících a očekávaný vývoj výkazu cashflow.

Náklady spojené se založením podniku

Před samotným sestavením zakladatelské rozvahy je nutné vyčíslení nákladů spojených se samotným založením společnosti. Tyto očekávané náklady jsou vyčísleny v tabulce níže. 12

Tabulka 12: Náklady spojené se založením s.r.o.

ÚKON	CENA
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	3 200 Kč
Ověřování podpisů a listin, další stejnopisy zakl. Listiny	1 000 Kč
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	200 Kč
Ohlášení živnosti	1 000 Kč
Bankovní poplatky za účet pro základní kapitál	500 Kč
Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	100 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	150 Kč
Celkem	11 150 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování autora dle (13)

Tabulka č. 12 ukazuje vyčíslené náklady přímo spojené se založením společnosti, které budou následně implementovány přímo do zakladatelské rozvahy a po otevření účetních knih bude jejich výše včleněna do účetnictví jako daňově uznatelné výdaje snižující základ daně.

Zakladatelská rozvaha

U zakladatelské rozvahy práce sleduje, jakým způsobem bude podnikání financováno při jeho založení a dále pak, jaké budou náklady spojené se založením společnosti.

Tabulka 13: Zakladatelská rozvaha - struktura v den založení s.r.o.

Položka	2020
Aktiva celkem	211
Stálá aktiva	0
Oběžná aktiva	211
Krátkodobý finanční majetek	200
Časové rozlišení	11
Pasiva celkem	211
Vlastní kapitál	211
Základní kapitál	200
Cizí zdroje	11
Krátkodobé závazky	11

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Ve výše vyobrazené zakladatelské rozvaze (tabulka č. 13) je na straně pasiv patrné, že financování podniku bude při jeho začátku financováno pomocí základního kapitálu, tedy z čistě vlastních zdrojů. Zároveň jsou zde implementovány náklady přímo spojené se založením podniku, které uhradí společník ještě před vznikem společnosti a z toho důvodu nám při jejím založení vznikne krátkodobý závazek vůči společníkům, jako druhý způsob samofinancování podniku. Naopak na straně aktiv vidíme, kam bude investovaný kapitál uložen, v tomto případě se jedná o peněžitý vklad na účet společnosti a časové rozlišení aktiv, zachycující náklady příštích období.

Výkaz zisků a ztráty a kalkulace výroby a služby

Zde se práce zaměří na prvních pět měsících podnikání, to především z toho důvodu, že budou pro další vývoj společnosti zásadní a je to také období od počátku podnikáno po konec roku. Rovněž tato část bude doplněna o kalkulace na výrobu stroje a kalkulace na prodej služeb. Z těchto kalkulací bude následně vycházeno, pro sestavení očekávaného vývoje výkazu zisku a ztráty během prvních pěti měsíců podnikání.

Tabulka 14: Kalkulace stroje

Vstupy	Cena v Kč
Přímý materiál	22330,00
Přímé mzdy	23200,00
Ostatní přímé náklady	0,00
Výrobní režie	50,00
Vlastní náklady výroby	45580,00
Zásobovací režie	1000,00
Správní režie	1000,00
Vlastní náklady výkonu	47580,00
Odbytové náklady	300,00
Úplné vlastní náklady výkonu	47880,00
Zisk 25%	11970,00
Prodejní cena	59850,00

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Ve výše uvedené tabulce č. 14 jsou vidět náklady, které vstupují do ceny výrobku. Postupně jsou zde vyčísleny vlastní náklady výroby, vlastní náklady výkonu, úplné vlastní náklady výkonu a finální prodejní cena. Do vlastních nákladů výkonu vstupují náklady na přímý materiál, přímé mzdy a výrobní režie. K těmto nákladům jsou dále připočteny náklady na zásobování a správní náklady, tím jsou vyčísleny vlastní náklady výkonu. Poté jsou připočteny odbytové náklady, výsledkem je vyčíslení vlastních nákladů výkonu. K těmto nákladům je připočtena požadovaná dvacetipětiprocentní marže a tím získáme konečnou prodejní cenu.

Tabulka 15: Kalkulace prodejní ceny služby – Zpracování jedné 0,75l lahve (

Vstupy	Cena v Kč
Přímý materiál	10,67
Přímé mzdy	0,25
Ostatní přímé náklady	0
Výrobní režie	0,1
Vlastní náklady výroby	11,02
Zásobovací režie	0,5
Správní režie	0,2
Vlastní náklady výkonu	11,72
Odbytové náklady	0,5
Úplné vlastní náklady výkonu	12,22
Marže 35%	4,277
Prodejní cena	16,50

Postup kalkulace pro výpočet prodejní ceny je totožný s předchozí kalkulací pro výrobu stroje a hlavní odlišností je vyšší marže než u stroje, je to dáno tím, že samotný úkon je fyzicky i časově náročný. U této kalkulace je proveden přepočítání nákladů na jednu lahev o objemu 0,75l.

Výkaz zisku a ztráty

Následující výkaz zisku a ztráty je zaměřen na první rok podnikatelské činnosti, tedy na rok 2020.

Tabulka 16: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2020

Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2020	
Položka	Částka
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	937671
Výkonová spotřeba	805897
Daně a poplatky	11150
VH před zdaněním	120624
Daň z příjmů 19%	22000
VH po zdanění	98624

Zdroj: Vlastní zpracování autora

V tabulce č. 16, zobrazující očekávanou podobu výkazu zisku a ztráty na konci roku 2020. Z výkazu je patrné, že se očekávají výnosy za prodej vlastních výrobků a služeb. Současně je zde uvedena výkonová spotřeba neboli náklady na výrobu a prodej těchto výrobků a služeb, dále pak daně a poplatky, které vyčíslují náklady spojené se založením podniku, výsledek hospodaření před zdaněním, výši daně z příjmů, kterou musí podnikatel odvést státu, a nakonec výsledek hospodaření po odvedení této daně. Je dobré podotknout, že již v prvním roce podnikání, je předpokládán zisk ve výši 98624 Kč.

K tomu, aby mohl být výkaz řádně analyzován, je zapotřebí rozšířit ho o další období, proto budou použita čísla z kapitoly číslo 3.4 kde jsou uvedeny plánované výnosy a náklady na období 2020 až 2022. Tyto data jsou vložena do následující tabulky č. 17 která vyobrazuje plánovaný vývoj výkazu zisku a ztráty v období od roku 2020 do roku 2022.

Tabulka 17: Výkaz zisku a ztráty v letech 2020-2022 (v tis.)

Výkaz zisku a ztráty v letech 2020-2022 (v tis.)			
Položka	2020	2021	2022
Výnosy za prodej vlastních výrobků a služeb	938	2779	6694
Výkonová spotřeba	806	2061	5030
Daně a poplatky	11	0	0
VH před zdaněním	121	718	1663
Daň z příjmů 19%	22	136	316
VH po zdanění	98	582	1347

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Ve výkazu byly vypočteny předpokládané výsledky hospodaření v jednotlivých letech. Nejprve byla od výnosů odečtena výkonová spotřeba a následně i daně a poplatky, tím byl získán předpokládaný výsledek hospodaření před zdaněním, ze kterého byla následně vypočtena 19 % daň z příjmů právnických osob. Tato daň bude odvedena státu a tím podniku zůstane VH po zdanění. Za celé období od roku 2020 až do roku 2022 podnik předpokládá kladný hospodářský výsledek.

Výkaz cashflow

Tabulka 18: Výkaz CF pro období 0-3

Položka rozpočtu	Výdaje	Výnosy		
	Rok 0	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Pracovní kapitál (investice)	200000			
Tržby		937671	2778750	6693600
Náklady		817047	2060830	5030190
Zisk před zdaněním		120624	717920	1663410
Daň z příjmů (19%)		22000	136000	316000
Zisk po zdanění		98624	581920	1347410
Hrubý cash flow		98624	581920	1347410
Čistý cash flow	-200000	98624	581920	1347410

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Po vyčíslení finančního plánu je nutné vyčísřit také cash flow plynoucí z investice, tak se stalo v tabulce č. 18 výše. Podnik plánuje každou zakázku řešit jednotlivě, a tak bude vždy objednan materiál a služby přímo pro daný projekt. Tím sice vzniká závislost na dodavatelích, ale podnik spoléhá, že díky koronavirové krizi, bude každý odběratel pro dodavatele přínosem a budou se tak udržovat velmi dobré vztahy. Rovněž, jak bylo

zmíněno v analýze okolí, je na výběr z mnoha firem zabývajících se kovovýrobou a s tím i mnoho potenciálních dodavatelů. Odpisy zde nejsou účtovány, vzhledem k tomu, že pořízené stroje pro provoz služby byly pořízeny za nižší hodnotu než 40.000 Kč a byly tak přidány rovnou do spotřeby, stejně tak všechny zřizovací výdaje. Zisk před zdaněním je vypočítán jako rozdíl tržeb a nákladů. Daň je uvažována v aktuální výši 19 %, daň z příjmů právnických osob. V důsledku nulových odpisů je zisk po zdanění roven jak hrubému, tak čistému cash flow.

4.6.2 Ekonomické ukazatele

Pomocí ekonomických ukazatelů bude zhodnoceno, v jaké výši je tato investice rentabilní. K tomuto vyčíslení bude použita metoda čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a rovněž bude použit výpočet pro zjištění doby návratnosti investice.

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota v jednotlivých letech odpovídá diskontovanému čistému cash flow z plánovaného provozu podniku, viz tabulka níže.

Tabulka 19: Čistá současná hodnota pro jednotlivá období 0-3

Položka	Rok 0	Rok 1	Rok 2	Rok 3
ČSH	-200000	88057	463903,1	959059,8

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Sečtením všech výše vyobrazených hodnot dostaneme výslednou čistou současnou hodnotu pro aktuální období tedy **1 311 020 Kč**. V první řadě, je vyjádřená investice, která se plánuje ve výši **200 000 Kč**, vstupuje do výpočtu jako výdaj, který je nutný vynaložit při začátku podnikatelské činnosti k tomu jsou dále přičteny diskontované finanční toky z jednotlivých let a tím bylo dosaženo výše zmíněné částky.

4.6.3 Vnitřní výnosové procento

U vnitřního výnosového procenta, hledáme takovou diskontní sazbu, u které je čistá současná hodnota rovna nule, jak již bylo popsáno v teoretické části.

Tabulka 20: Výpočet čistých současných hodnot s kladným a záporným výsledkem

Období	Peněžní tok	Čistá současná hodnota		
		DS = 0,12	DS = 150	DS = 170
0	- 200 000,00	- 200 000,00	- 200 000,00	- 200 000,00
1	98 624,00	88 057,00	39 449,00	36 527,00
2	581 920,00	463 903,00	93 107,00	79 824,00
3	1 347 410,00	959 060,00	86 234,00	2 640,00
Celkem	1 827 954,00	1 311 020,00	18 791,00	- 81 007,00

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Tabulka č. 20 znázorňuje čistou současnou hodnotu s použitím jednotlivých diskontních sazeb - požadovaná 12%, navýšená 150 % a sazba 170%, při níž je čistá současná hodnota v záporných hodnotách. Za použití získaných hodnot, bylo vnitřní výnosové procento vykalkulováno ve výši 160 %. Podrobně si výpočet rozebereme v následujícím vzorci:

$$IRR = IRR_1 + \left(\frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \right) \cdot (IRR_2 - IRR_1)$$

Kde $IRR = 1,6$

$IRR_1 = 1,7$

$IRR_2 = 1,5$

$NPV_1 = - 81007$

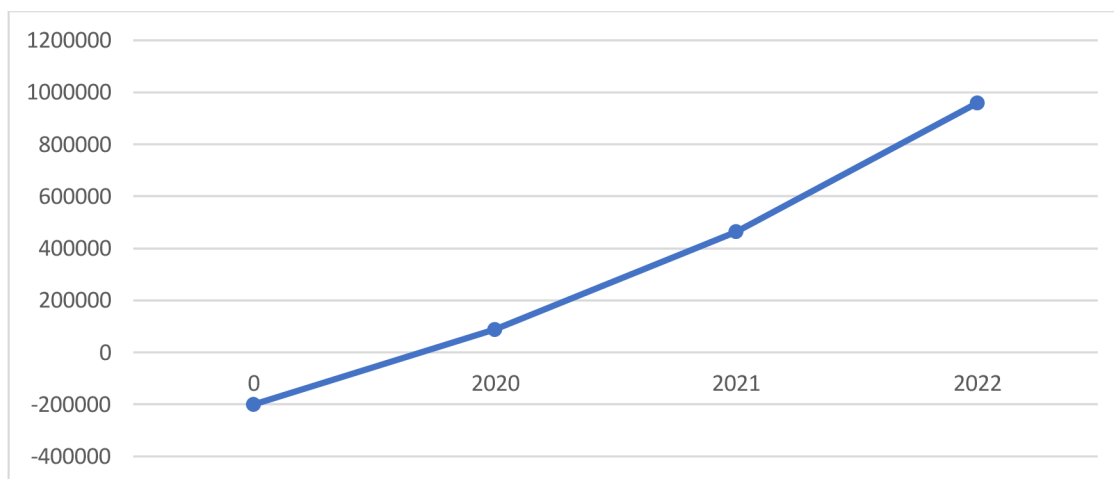
$NPV_2 = 18691$

Jak je již z tabulky č. 20 známo, hodnota 18 691 je při úrokové míře 150 %, naopak hodnota -81 007 při úrokové míře 170 %.

Doba návratnosti investice

Doba návratnosti je stanovena na 105 dnů, což je doba, než hodnoty diskontovaných peněžních toků začnou vykazovat v součtu kladnou hodnotu.

Graf 3: Doba návratnosti investice



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Graf č. 1 znázorňuje křivku diskontovaných cash flow v čase. Mezi obdobím 0 a 1 vidíme, že křivka protíná osu x, což je predikovaná doba návratnosti.

4.6.4 Shrnutí finančního plánu

Při založení podnikatelské činnosti se počítá s vlastním vloženým kapitálem ve výši **211 150 Kč**, z čehož částka **11 150 Kč** představuje výši nákladů spojených se založením společnosti a bude společníkovi splacena v průběhu běžné podnikatelské činnosti. Zbytek bude k dispozici v podobě finanční hotovosti, se kterou bude nakládáno podle potřeby, převážně na nákup materiálu a služeb spojených s výrobou pasterizačního stroje a poskytováním služeb. Financování základního kapitálu bude formou samofinancování, tedy složením vlastního kapitálu do majetku podniku.

Finanční toky plynoucí z investice se očekávají ve výši **2 027 000 Kč** v období od roku 2020 do roku 2022 a v případě použití diskontní sazby **12 %**, mají ty toky čistou současnou hodnotu v úhrnu **1 311 000 Kč** a vnitřní výnosové procento ve výši **160 %**, to znamená, že by se tato investice měla být realizována.

V tomto období se dále nepočítá s dalšími investicemi do dlouhodobých hmotných aktiv, respektive výrobních prostor nebo nových strojů, což znamená, že se podnik bude snažit stabilizovat svou pozici na trhu a získávat finanční prostředky pro získání výrobních prostor v budoucích letech.

Doba návratnosti této investice, je vypočtena na 105 dnů, což z podnikatelského hlediska je velice krátká doba a je to další důvod pro uskutečnění této investice.

Po shrnutí výše zmíněných dat, bude ekonomicky velice efektivní podstoupit potřebné kroky pro realizaci této investice a v případě dosažení všech cílů spojených s tímto podnikatelským záměrem bude výsledkem vytvoření efektivní společnosti s potenciálem budoucího následného růstu. Efektivní společností je myšlena taková společnost, která je schopna generovat peněžní toky v nadstandartní výši.

Tabulka 21: *Zakladatelský rozpočet v nákladech*

Náklady	Položka	Částka v Kč
I.	Náklady na založení podniku	11150
	Notářské poplatky, zápis do OR	8200
	Vydání živnostenského oprávnění	1000
	Ostatní poplatky	950
II.	Náklady na zřízení dílny	12046
	Vybavení	12046
III.	Náklady na materiál	187954
Celkem	Zakladatelské náklady	211150

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Ve výše uvedeném zakladatelském rozpočtu bereme v potaz pouze nákladové položky související s první fází podnikání. Je to hlavně kvůli tomu, že ještě není jisté, jaký materiál bude potřeba, a proto zde byla všechna disponující aktiva převedena do materiálu. Každopádně výnosy spojené s investicí jsou již součástí výkazu zisku a ztráty v předešlé části finančního plánu.

4.7 Přílohy

Přílohy jsou součástí tohoto dokumentu a jedná se o grafické představení loga společnosti, brožury k pasterizačnímu zařízení, vyobrazení dotazníku a vyobrazení pasterizačního stroje v provozu. Logo je důležitou součástí každého podniku, a proto byla vybrána taková varianta, která svou podobou koresponduje s ideologií společnosti, má tedy přiblížit aspekty kovovýroby a zároveň celkové soudržnosti s přírodou. Naproti tomu brožura vyobrazuje funkční možnosti vyráběného produktu a popisuje, jak celé zařízení funguje. K dotazníku jsou potřebná i data z něj získaná, tato data máme k dispozici již v kapitole 3.2.

5 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský záměr pro realizaci podniku se zaměřením na výrobu a prodej pasterizačního zařízení a rovněž poskytování služeb spojených s pasterizací moštů. V první řadě bylo nutné zaměřit se na teoretická východiska, která byla popsána v první části této práce. Tyto poznatky byly dále použity pro sestavení analýz souvisejících s tímto záměrem, a nakonec byl sestaven samotný podnikatelský plán.

Teoretická část práce byla vypracována za pomoci dostupné literatury a dalších alternativních zdrojů, většina těchto zdrojů se zabývá komplexní problematikou zpracování podnikatelských analýz, či zpracováním podnikatelských plánů. Zde bylo nutné definovat základní pojmy, kvůli jejich následné aplikaci v další části.

Další část práce je zaměřena na samotnou analýzu současného stavu daného podniku. Zde byla zpracována predikce pro období 2020-2022. Důležitými hodnotami, které sloužili při rozhodování investora, zda se pustí do dané investice se stali především diskontované peněžní toky plynoucí z investice, které jsou očekávány již v prvním roce podnikání v kladných hodnotách. Z těchto peněžních toků je patrné, že má v průběhu období růstovou tendenci, která pravděpodobně bude pokračovat i v následujících letech. Nejdůležitějším rokem se dle této analýzy stává první rok realizace investice, jelikož zde se očekávají nejnižší nároky na potřebné úkony spojené s podnikáním a při potenciálním nedodržení stanovených cílů v prvním roce podnikání, bude zapotřebí přehodnotit podnikatelský záměr. Díky financování pomocí vlastního kapitálu, není společnost závislá na cizích zdrojích a v průběhu období si tak vytváří důležitou finanční rezervu pro její následný růst. Byl proveden vlastní průzkum trhu, který si kladl za cíl zjistit, jaká je velikost cíleného trhu vyjádřená v peněžních jednotkách, bylo zjištěno, že cílený trh má hodnotu **121 milionů Kč** v období 5 následujících let. Z této částky hodlá podnik získat necelých **10 %** během 3 let od počátku podnikatelské činnosti. K analýze cílového trhu byla zapotřebí data o počtech a struktuře vinařů v České republice a jejich jednotlivých částech, ta byla nejčastěji získána prostřednictvím webových stránek Českého statistického úřadu.

Po zjištění, že podnikatelský záměr má kvalitní parametry pro jeho uskutečnění, byla vytvořena návrhová část, kde byly popsány kroky, přímo spojené se samotnou realizací investice. Vzhledem k lokaci bude mít podnik dobrou výchozí pozici pro přímé oslovování zákazníků, primárně se jedná o oblast Velkopavlovicka, kde se nachází přibližně 1320 menších a středních vinařů, ti jsou pro podnik cílovou skupinou. Nejslabší stránkou podnikatelského plánu je málo zkušeností s podnikatelskou činností naopak za největší přednosti podnik považuje právě již zmíněnou lokaci a dostupnou cenu produktu a služby. Podniku bylo rovněž doporučeno zaměřit se na potřeby jednotlivých vinařů, čímž by mohlo dojít k vytvoření jedinečného produktu a získání velké konkurenční výhody. Závěrem byl pro podnik zpracován finanční plán, jehož primární obsah se nachází již v analytické části práce, zde byla investice posouzena z pohledu ekonomické efektivnosti (čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti). Podnikatelský plán se jeví být z ekonomického hlediska jako perspektivní a veškerá získaná data budou použita pro jeho realizaci.

Seznam použitých zdrojů

Knihy:

1. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1
2. EBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6
3. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
4. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0
5. ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
6. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. : il. ISBN 978-80-251-1605-0.
7. LACINA, J. a J. ZEMÁNEK. Příručka pro začínající podnikatele. 1. Vyd. Praha: Computer Media, 2011, 96 s. ISBN 978-80-7402-109-1.
8. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2006. s. [Ia]. ISBN 80-7179-453-8.
9. JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck, 2013. s. 210. ISBN 978-80-7400-052-2.
10. JOSKOVÁ, Lucie et al. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 9. ISBN 978-80-247-5837-4.
11. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 152 stran : grafy. ISBN 978-80-271-2028-4.
12. ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ, Ludmila HROMKOVÁ a Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. *Podniková ekonomika II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. s. 130. ISBN 978-80-7318-624-1.
13. BLACKWELL, Edward. Podnikatelský plán. Praha: Readers International Prague, 1993, 134 s. ISBN 80-901454-1-8.

14. STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-7179-926-9.
15. ČERNÁ, Alena. Finanční analýza. Praha: Bankovní institut, 1997, 293 s. : il., tab.
16. EUROPEAN COMMISSION. Začínající podnikatel. Brussels: European Commission, 2011. DOI: 10.2769/22883. ISBN 9789279205378. Dostupné také z: <http://dx.publications.europa.eu/10.2769/22883>

Zákony:

17. Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník
18. Zákonu č. 455/1991 Sb., živnostenský zákoník
19. Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích

Internetové zdroje:

20. URBÁNEK, Vladimír, Rozsah "šedé" ekonomiky ... Evropy. In: Wwww.kurzy.cz [online]. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/480770-rozsah-sede-ekonomiky-v-cr-se-odhaduje-na-500-mld-kc-rocne-jsme-pod-prumerem-evropy/>
21. Mapa JMK, 2016. Mapy.kr-jihomoravsky.cz [online]. Brno: GEODIS Brno [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: [http://mapy.kr-jihomoravsky.cz/\(S\(sdyfuzvdofa5zcji1rofg4nk\)\)/Default.aspx?menu=2&mode=TextMeta&side=mapy&text=mapy_uzemni_cleneni&](http://mapy.kr-jihomoravsky.cz/(S(sdyfuzvdofa5zcji1rofg4nk))/Default.aspx?menu=2&mode=TextMeta&side=mapy&text=mapy_uzemni_cleneni&)
22. CZSO [online], 2013. Brno: JMK [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
23. Schéma - Porterův model 5 sil, 2015. Jakasi.cz [online]. V Brně [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.jakasi.cz/wp-content/uploads/2015/08/porteruv-model.png>
24. McKynseyho model [online], 2015. Brno [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
25. Jak správně připravit mošt, 2016. Wwww.farmarik.cz [online]. V Brně [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://www.farmarik.cz/jak-si-vyrobite-jablecny-dzus-most/pasterizace>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura rozvahy.....	31
Tabulka 2: Teoretická podoba zakladatelského rozpočtu.....	45
Tabulka 3: Struktura vinařů v České republice, dle velikosti.....	47
Tabulka 4: Výsledky dotazníkového šetření.....	55
Tabulka 5: Struktura vzorku dle produkovaného množství.....	56
Tabulka 6: Predikce možnosti prodejů u strojů	56
Tabulka 7: Predikce možných prodejů - služba.....	57
Tabulka 8: Výpočet velikosti cíleného trhu v peněžních jednotkách.....	58
Tabulka 9: Výpočet ročního kapacitního fondu pro poskytování služby.....	67
Tabulka 10: Plánovaný objem prodejů v období 2020 - 2022 (v kusech).....	67
Tabulka 11: Plán nákladů a výnosů v období 2020-2022	68
Tabulka 12: Náklady spojené se založením s.r.o.	69
Tabulka 13: Zakladatelská rozvaha - struktura v den založení s.r.o.	70
Tabulka 14: Kalkulace stroje	71
Tabulka 15: Kalkulace prodejní ceny služby – Zpracování jedné 0,75l lahve (.....	71
Tabulka 16: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2020.....	72
Tabulka 17: Výkaz zisku a ztráty v letech 2020-2022 (v tis.)	73
Tabulka 18: Výkaz CF pro období 0-3.....	73
Tabulka 19: Čistá současná hodnota pro jednotlivá období 0-3.....	74
Tabulka 20: Výpočet čistých současných hodnot s kladným a záporným výsledkem....	75
Tabulka 21: Zakladatelský rozpočet v nákladech.....	77

Seznam obrázků

Obrázek 1: Formy podnikání v České republice.....	16
Obrázek 2: Mapa Jihomoravského kraje	47

Seznam grafů

Graf 1: Grafické schéma Porterova modelu 5 konkurenčních sil	23
Graf 2: Grafické schéma McKynseyho modelu 7S.....	27
Graf 3: Doba návratnosti investice.....	Chyba! Záložka není definována.

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník, vlastní zpracování.....	I
Příloha 2: Pasterizátor v akci	II
Příloha 3: Brožura k pasterizátoru.....	III
Příloha 4: Návrh online designu, zpracovaný pomocí www.logomaster.ai	Chyba!

Záložka není definována.

Vinařský dotazník

Jméno: _____
Příjmení: _____
Sídlo: _____
Oblast: _____
Datum: _____
Spol/ŽL: _____

1. Jaký objem lahvů ročně vyprodukuje?

2. Máte vlastní vinohrady nebo hrozny kupujete? (Poměr)

3. Za jakou cenu průměrně láhve prodáváte?

4. Do čeho plníte?

5. Děláte mošty?

6. Měli by jste zájem o koupi našeho zařízení v následujících 5 letech?

7. V jakém množství by jste využili možnost služby? (0,75/0,5l)

Poznámky: _____



Příloha 2: Pasterizátor v akci

Pasterizační zařízení

Pasterizační zařízení je navrženo k pasterizaci potravinářských tekutin jako jsou vinné mošty, ovocné šťávy, cidery i mléka. Zařízení vyniká především svojí dostupnou cenou s ohledem na množství, které je možné zpracovávat v daný okamžik. Ovládání je navrženo tak, aby bylo co nejjednodušší a zařízení bylo možné ihned po zapojení fungovat.



OVLÁDACÍ PANEL



Nastavení teploty

Ukazatel stavu aktuální teploty

Ovládací panel slouží k obsluze jednotky topných těles. V pasterizační vaně jsou umístěna 2 teplotní čidla.

Čidlo 1 využívá termostat

Čidlo 2 je napojeno na ukazatel stavu aktuální teploty

ZÁKLADNÍ POPIS

Výkon: 2x 4kW = 8kW

Nastavení teploty: 30°C – 100°C

Objem vany: 253 litrů*

Celkové rozměry: 900x593x1055mm

Vstupní napětí: 380V (400V)

Typ přípojovací vidlice: 5p 32A

Výpustný ventil G3/4



* Vana naplněná po horní okraj

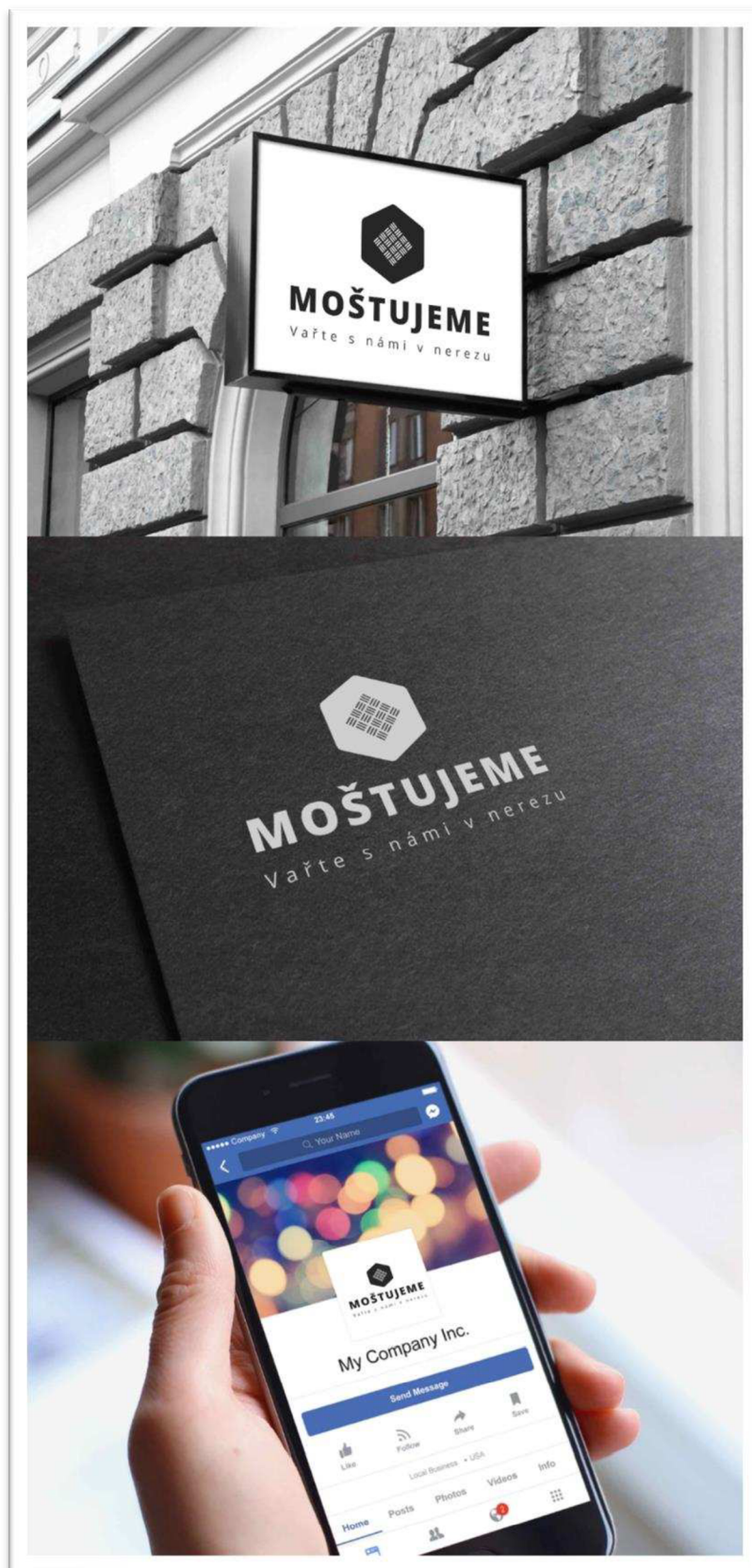
PŘÍSLUŠENSTVÍ DODÁVANÉ S PASTERIZAČNÍM ZAŘÍZENÍM

- o Víko na pasterizační vanu (1 ks)
- o Rošt do pasterizační vany (1 ks)
- o Návod k použití (1 ks)

Víko na pasterizační vanu



Rošt do pasterizační vany



Příloha 4: Návrh online designu, zpracovaný pomocí www.logomaster.ai