

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2015–2017

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Aneta Pokorná**

**Podnikatelský plán na založení nového subjektu na českém  
trhu**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2015-2017

**BACHELOR THESIS**

**Aneta Pokorná**

**Business plan for the establishment of a new business entity  
on the Czech market**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10.2.2017

*Jméno autorka(y): Aneta Pokorná*

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Štefanovi Tothovi za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

## **Anotace**

Tématem bakalářské práce je založení nového podnikatelského subjektu v odvětví gastronomie na českém trhu. Teoretická část je věnována rozboru jednotlivých částí podnikatelského plánu a výběru vhodné právní formy podnikání. Praktická část práce se zabývá konkrétním postupem založení a provozování podniku. Dále je zde vypracována analýza trhu, marketingová strategie a v závěru finanční plán. Cílem práce je zhotovení reálného a rentabilního podnikatelského plánu, který by se mohl využít jako reálný projekt.

## **Klíčová slova**

Fast food, podnikání, podnikatelský plán.

## **Annotation**

The theme of the bachelor's thesis is the establishment of a new business entity in the catering industry on the Czech market. The theoretical part is devoted to the analysis of individual parts of the business plan and the selection of appropriate legal forms of business. The practical part deals with the specific procedure establishing and operating the business. There is also developed a market analysis, a marketing strategy and there is also a financial plan at the end of the thesis. The aim of this work is the creation of a real and profitable business plan that could be used as a real project.

## **Keywords**

Business, business plan, fast food.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>	<b>11</b>
1.1 Zásady zpracování podnikatelského plánu .....	13
1.2 Struktura podnikatelského plánu .....	14
<b>2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....</b>	<b>22</b>
2.1 Podnikání fyzických osob .....	23
2.1.1 Živnosti ohlašovací .....	25
2.1.2 Živnosti koncesované .....	25
2.2 Podnikání právnických osob .....	26
2.2.1 Osobní společnosti .....	27
2.2.2 Kapitálové společnosti .....	28
2.2.3 Družstva .....	32
<b>3 FRANCHISING .....</b>	<b>34</b>
3.1 Výhody a nevýhody franchisingu .....	36
3.2 Právní úprava franchisingu .....	37
<b>4 METODY UŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>38</b>
4.1 PEST analýza .....	38
4.2 SWOT analýza .....	40
4.3 Analýza konkurence.....	41
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>5 FIT&amp;FOOD – PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>	<b>43</b>
5.1 Titulní strana .....	43
5.2 Exekutivní souhrn .....	44
5.3 Popis podniku .....	45
5.4 Analýza vnitřního a vnějšího okolí .....	48
5.4.1 PEST analýza.....	48
5.4.2 Analýza konkurence .....	52
5.4.3 SWOT analýza .....	53
5.5 Marketingový plán .....	53
5.6 Finanční plán.....	55
5.6.1 Počáteční investice.....	55
5.6.2 Tržby.....	56

5.6.3	Obchodní marže.....	58
5.6.4	Náklady .....	59
5.6.5	Výkaz zisků a ztrát .....	61
5.6.6	Rozvaha.....	62
5.7	Hodnocení rizik .....	64
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>66</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>		<b>68</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>		<b>71</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>72</b>



## ÚVOD

K vypracování své bakalářské práce jsem si zvolila téma Založení nového podnikatelského subjektu na českém trhu. Toto téma se mi v dnešní době jeví jako velmi aktuální. Žijeme v turbulentní době, kdy spousta společností zaniká a nové vznikají. Mnozí podnikatelé nevěnují dostatečnou pozornost podnikatelskému plánu a mnohdy skončí dříve, než s podnikáním začnou. Podnikatelský plán je tedy prvním a nejzásadnějším krokem k vybudování vlastního podnikání. Veškeré kroky musí být dobře promyšlené, aby plán mohl být následně úspěšně zrealizován. Při sestavování plánu se mohou vyskytnout nečekané překážky a otázky, které si podnikatel mnohdy uvědomí až při samotné realizaci. Dalším důvodem k výběru založení fast foodu je, že odvětví s rychlým občerstvením v České republice zažívá období mimořádného růstu.

Podnikatelským záměrem je tedy založení fast foodu FIT&FOOD, s.r.o., který se bude zabývat výrobou a prodejem zdravých pokrmů bez použití bílé mouky, rafinovaných cukrů, přesmažených tuků a bude se snažit využívat produktů v BIOkvalitě.

Hlavním cílovým segmentem trhu, na který bude podnik orientován, budou především mladí lidé zájímající se o zdravý životní styl, který je v poslední době módním trendem a dále lidé se zdravotním omezením, kteří jsou alergičtí na laktózu či lepek. V neposlední řadě na raw a vegan strážníky. Provoz fast foodu bude mým hlavním příjmem, kdy do firmy vstupují se společníkem, oba s rovným podílem 50 % a zároveň oba budeme fungovat v podniku jako obslužný personál. Kromě nás budou v podniku fungovat dva zkušené kuchaři.

Hlavním cílem práce je zhotovení reálného a rentabilního podnikatelského plánu, který by se mohl využít jako reálný projekt. Dílčími cíli bude vypracovat analýzy podnikatelského prostředí. Použiji metody PEST a SWOT.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se věnuji rozboru jednotlivých částí podnikatelského plánu, zabývám se popisem právních

forem a definicí franchisingu a pojmů s ním spojených. V posledním bodě teoretické části charakterizují metody, které použiji v praktické části (analýza mikro a makroprostředí, 5P marketingová strategie.)

V praktické části vypracuji podnikatelský plán a dále se budu zabývat analýzami mikro a makroprostředí a vnitřního a vnějšího prostředí. Dále sestavím finanční plán, ve kterém bude vyhodnocena efektivnost investice.

Informace získané z analýz podnikatelského prostředí mi poslouží k možnému vypracování expanzní strategie, již zmíněného fast foodu FIT&FOOD. Což považuji za možný námět pro svoji diplomovou práci. Tuto expanzi bych zrealizovala formou franchisingu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PODNIKATELSKÝ PLÁN

### Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr, myšlenka či takřkajíc vize, by měla být prvním impulsem každého zakladatele firmy, živnostníka či podnikatele, v širším slova smyslu. Jedná se o prvotní nápad, jak zaplnit mezeru na trhu, stát se svým pánem či jak dosáhnout svého cíle a vybudovat něco, na co mohu být hrdá. Tato vize je ústředním pojmem pro následné připravení plnohodnotného podnikatelského plánu. „*Vize je to představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout.*“<sup>1</sup>Kvalitně vystižená a utříděná vize je základem pro úspěch. V současné době zahlceného trhu je k dosažení skutečného úspěchu zapotřebí být vizionářem. Je zapotřebí novátorské pojetí světa, snaha dosáhnout cíle, určité změny a mít jasnou představu jak této změny dosáhnout.

Vize neslouží jen k stanovení cíle a výsledného stavu. Je to i motivační nástroj, se kterým se musí ztotožnit nejen zakladatel, ale především i zaměstnanci. Vize by tedy měla být velmi jednoduchá a výstižná. Nejlépe jedna věta shrnující záměr podnikání, založení firmy, podstata konkrétní živnosti apod. Její dodržování a respektování ze strany zaměstnanců je základem pro její naplnění respektive uskutečnění, pokud vizi částečně bereme jako abstraktní pojem, kterým vlastně do jisté míry je.

---

<sup>1</sup>Management mania [online].[cit.2016-12-27] Dostupné z<https://managementmania.com/cs/vize>

## Podnikatelský plán

Podnikatelský plán nebo jeho často používané anglické synonymum „business plan“ je písemná a hlouběji rozpracovaná výše popsaná vize. Jedná se dokument nebo takřkajíc základní kámen, úzce související s podnikatelskou činností. Na rozdíl od vize je podnikatelský plán plnohodnotný dokument, který by měl zahrnovat, kromě určitých stylistických náležitostí, především vizi a s ní spojené vlastní pojetí či shrnutí o co v podnikání jde. Veškeré údaje o vlastníkovi a samotné, vznikající firmě. Její popis a popis podnikatelské příležitosti, která mě vedla k jejímu sepsání a následné realizaci. Následný popis produktu či služby, kterou prodávám a jak hodlám zajistit, aby vše fungovalo jak má. Nedílnou součástí tohoto plánu je i finanční stránka a stanovení cen produktů. Jak hodlám nastavit cash flow, aby bylo dosaženo zisku, potažmo jak se vypořádat s případným úvěrem, bez kterého se obejde jen málo začínajících společností. Dále je podstatné si stanovit časový harmonogram, ve kterém se uvádí plán, jak se chystám dostát svých závazků, popřípadě kdy splatím zmíněný úvěr a budu moci dále expandovat. Je bezesporu, že podnikatelský plán musí obsahovat i výčet možných konkurentů a s tím spojenou jedinečnost ve formě kvalitního marketingu a stálé komunikace s klientem.

Pokud chceme podnikatelský plán definovat v jedné větě, ideální je definice Jaromíra Webera, který definuje podnikatelský plán takto: „*Podnikatelský plán je písemný dokument, popisující všechnypodstatné vnější a vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. 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.*“<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> WEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka, a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: GradaPublishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6. S. 95.

## 1.1 ZÁSADY ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Při tvorbě podnikatelského plánu je třeba dodržovat určitých, nejen stylistických, ale především obsahových zásad. Ty více než dostatečně, vystihl Jiří Fotr. Podnikatelský plán musí být z podstaty stručný a přehledný, jednoduchý a srozumitelný, ale přitom dostatečně obsáhlý a výstižný, nemluvě o stylistické stránce. Musí demonstrovat výhody produkty, potažmo služby pro uživatele a přitom se orientovat na budoucnost a plánovat věrohodně a realisticky. Při se stavování plánu je za potřebí být co nejvíce realistický, jak již bylo zmíněno. Vyvarovat se přílišného optimismu nebo naopak přílišného pesimismu z hlediska potenciálu trhu nebo konkurence a oblíbenosti produktu či služby mezi zákazníky.<sup>3</sup> Jasně vystihnout slabá místa i hrozby současného trhu. Na druhou stranu si ale musíme stanovit silné stránky a příležitosti, jakožto výhody nad konkurencí. K tomu použijeme jednu ze základních marketingových pomůcek SWOT analýzu, popsanou dále v práci, společně s dalšími marketingově-ekonomickými ukazateli trhu a nasycenosti odvětví. Nedílnou součástí podnikatelského plánu musí být i finanční plán. Jak a z čeho hodlám financovat provoz, vstupní úvěr v případě, že nemám vlastní kapitál a hlavně jak dosáhnout kýženého, dlouhodobého zisku a prosperity k další expanzi.

V případě, že je business plan předkládán k posouzení externímu subjektu pro potřeby expanze, investice či úvěru, se nabízí obsahové pojetí od Jitky Srbové, která bere na zřetel především srovnání s konkurencí.<sup>4</sup>

- Inovativní – představení, čím je popisovaný projekt ojedinělý, čím se liší od konkurence a proč uspokojí zákazníka lépe

---

<sup>3</sup>FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2011. 408 s.

<sup>4</sup>SRPOVÁ, Jitka a kol. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010. 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5. S. 60

- Srozumitelný a uváženě stručný – není příhodné zbytečně plýtvat všemi nadbytečnými myšlenkami, ale naopak se jasně a zřetelně zaměřit na hlavní sdělení v každé kapitole

- Logický a přehledný – ke splnění této podmínky slouží vhodná struktura podnikatelského plánu, která zaručí plynulou návaznost těla dokumentu a doplňování textu pomocnými grafy, tabulkami či obrázky

- Pravdivý a reálný – pravdivost všech dat, pojmů a vyjádření by měla být naprostou samozřejmostí

- Respektující rizika – na důvěryhodnosti projektu přidá vhodné respektování všech možných rizik, jejich identifikace a návrhy na opatření proti nim

## **1.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Podnikatelský plán je velmi zevrubný pojem a spousta autorů, ať knižních či internetových se na problematiku dívá s určitými rozdíly. Samotný podnikatelský plán nemá jasnou právní úpravu, není právně regulován. Proto se jeho struktura může lišit u rozdílných subjektů. Dalším důvodem k různorodosti je i samotný záměr podnikání, který je odlišný a závislý na podnikatelském záměru, potažmo produktu či službě, kterou subjekt nabízí.

Každý podnikatelský plán by měl respektovat určité zásady, které z „obyčejného dokumentu“ dělají podnikatelský plán. Následné podkapitoly jsou sumarizací zmíněných různorodých názorů, různých autorů a rozlišných pojetí této problematiky.

### **Titulní strana**

Úvodní strana by měla obsahovat pouze ty nejzákladnější informace, jakou jsou obchodní název společnosti a s ním spojený název podnikatelského plánu, samozřejmě pouze pokud se neshoduje se samotným názvem společnosti. Následně jméno autora či dalších klíčových osob a samozřejmě datum sepsání dokumentu. Pojmem doplňující stanoviska jsou míněny mnohé další údaje, jako logo společnosti, její sídlo, motto a výše zmíněná vize. Dle autorky Jitky Srpové se hodí uvést také prohlášení

o mlčenlivosti. Klausule o mlčenlivosti může být pojata různorodě. Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena formulace výše zmíněné autorky: „*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 v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.*“<sup>5</sup>

### **Exekutivní souhrn**

Shrnutí, jak už samotné slovo napovídá, výstižně a v krátkosti shrnuje samotný dokument, podstatu či hlavní myšlenku podnikatelského záměru, jakého cíle chce podnikatel dosáhnout, s jakým produktem či službou, jaký je cílový zákazník potažmo trh. Jak potenciálního zákazníka ovlivní v rozhodování oproti konkurenci a v čem oproti konkurenci bude lepší. Kde získá finanční prostředky a jak se vyrovná se závazky vůči věřitelům. Odlišní autoři se na problematiku dívají rozdílně. Doporučuje se sepsat shrnutí až zpětně, když je dokument kompletní a podnikatel má všechny podklady hotové. V takovém případě vybere závěry jednotlivých kapitol a sepiše je do shrnutí.

V opačném případě může shrnutí působit částečně jako úvod. Ten by ale neměl nahrazovat ani se slučovat se shrnutím. Úvod, na rozdíl od shrnutí, popisuje podnikatelskou motivaci, důvody proč si zvolil tento podnikatelský záměr a případně i osobní záměry, které ho k tomu vedli. Není však nutnou podmínkou k sepsání podnikatelského plánu.

### **Popis podnikatelské činnosti**

Tato část je stěžejní především v případě expanze, sloučení s jiným podnikatelským subjektem nebo v případě žádání o úvěr k rozšíření výroby nebo k uvedení nového produktu na trh. Slouží především externím čtenářům, kteří se zde dozví kompletní informace o firmě a hlavně produktovém portfoliu.

---

<sup>5</sup>SRPOVÁ, Jitka et al. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2011. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1. S. 15

Je nutné, aby tato část obsahovala co nejvíce informací o firmě. Kromě základních informací jako je forma podnikání, vlastnické poměry a s nimi spojená velikost firmy. Co firma vlastní, či co vše má půjčené nebo na úvěr a další zdroje kterými disponuje. Následně je zde vhodné přidat přehled o historii firmy. Především, jak dlouho působí na trhu a jaké zkušenosti má její majitel, potažmo vedení v konkrétním tržním potažmo konkurenčním prostředí. Po stručné historii by měl následovat současný stav a plán do budoucna. Také by zde měl být zmíněn podnikatelský záměr, vize, v návaznosti na produktové portfólio či nabízené služby.

Následná část této kapitoly, by se již plně měla věnovat produktu, produktovému portfóliu či službě kterou podnikatel nabízí, tedy prodává. Nebo v druhém případě, v případě rozšíření produktového portfólia, tato část slouží k popisu nového produktu, jeho výhod oproti konkurenci, jeho vlastností, jedinečnost apod. Je zapotřebí důsledně vyjádřit jaký užitek přinese služba či produkt zákazníkovi. V čem se liší od konkurence a především v čem je lepší. Proč by si tedy zákazník měl vybrat tento produkt a ne produkt konkurence, jakou přidanou hodnotu dostane. To samé platí, pokud jde o službu. Produkt, případně celé produktové portfólio či služba je bezesporu alfa a omega úspěšného podnikání.

Výstižně charakterizoval problematiku profesor Jiří Fotr a to následovně: *„Přitom je třeba specifikovat jejich současnou fázi (výzkum a vývojčijiž uvedení na trh) a dobu životnosti, kdo je či bude jejich uživatelem a jaké výhody mu budou z uplatnění těchto produktů či služeb vznikat, jaké klíčové faktory rozhodují o jejich úspěchu, jaké jsou jejich jedinečné rysy, které rozhodují o konkurenční pozici a srovnání těchto rysů s konkurencí, jaké jsou způsoby ochrany produktů či služeb (vlastnictví patentů aj.), jaké nové produkty (služby) připravuje konkurence, jedinečné rysy strategie výroby distribuce a marketingu.“*<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 355 s. Expert. ISBN 80-247-0939-2. S. 306



## **Analýza trhu a konkurence**

Dalším neopomenutelným bodem podnikatelského plánu je analýza trhu a konkurence, tedy prostředí, ve kterém chce podnikatel podnikat, prodávat jeho produkt či službu. Samotné představení prostředí ale nestačí. Je zapotřebí provést analýzu makro a mikro prostředí, které přímo či nepřímo ovlivňují náš podnikatelský záměr. Samotné metody analýzy budou rozebrány v následujících kapitolách. Zde pouze zmíním teorie vážící se k makro a mikro prostředí.

Makroprostředí je prostředí nepřímo ovlivňující naše podnikání. Avšak musíme je brát na zřetel, protože jistá forma ovlivnění tu je. Jelikož makroekonomické ukazatele ovlivňují státy či regiony, ve kterých chceme podnikat. Především pokud náš podnikatelský záměr bude spojen se zahraničními subjekty nebo dodavateli. K tomu se nejvíce hodí analýza makroprostředí PEST. Tedy analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí daného regionu. Tato analýza bude společně s dalšími rozepsaná dále v práci.

Na rozdíl od makroprostředí je mikroprostředí v přímé interakci s naším podnikatelským záměrem a změny v tomto prostředí mohou přímo ovlivňovat jeho chod, vývoj a budoucí stav našeho podnikání. Hlavními, nejvíce ovlivňujícími faktory jsou zákazníci a chování v konkurenčním prostředí. Jsou zde ale i další faktory jako dodavatelé, zprostředkovatelé či distributoři, dále i veřejnost a její vztah k našemu produktu či službě. Bezesporu největší „kamenem úrazu“ je zmíněné konkurenční prostředí v kombinaci s nabízeným produktem. Nejdůležitějším faktem je tedy vyznat se v konkurenčním prostředí a jejich produktech. S trochou nadsázky by se to dalo popsat jako „své přátele si drž blízko, nepřátele ještě blíž“. Tedy zákazníky si držíme blízko, buďme s nimi v kontaktu, ale své nepřátele – konkurenci, mějme neustále na očích, sledujme je a reagujme na jejich změny ve strategii, produktové politice apod. Jako poslední bych ještě ráda zmínila veřejnost. Nesmíme opomenout trendy, které se aktuálně dotýkají našeho podnikání a jsou aktuálně populární u veřejnosti.

Mezi nejpoužívanější analýzy mikroprostředí se řadí Porterův model pěti tržních sil. Stejně jako situační analýza 4C potažmo 7C.

## Marketingová strategie

V návaznosti na předešlou kapitolu je bezesporu, že kvalitní podnikatelský plán musí myslet i na marketing a celkovou marketingovou strategii. Už samotné analýzy makro i mikro prostředí jsou na pomezí ekonomie a marketingu a jsou využívány jedním či druhým způsobem pouze s drobnými rozdíly.

Marketing je často chybně chápán pouze jako reklama či propagace firmy. Jisté teorie mluví o naprostém opaku. Například Karel Havlíček a Milan Kašík ve své knize tvrdí, že marketing a řízení firmy jsou navzájem úzce spjaty.<sup>7</sup> Nemůžu než souhlasit. Pokud přijmeme konkurenci jako jeden z hlavních hrozeb našeho podnikání, je především na marketingu a s ním spojené komunikaci, aby tyto hrozby odhalil a účinně eliminoval. Tím předběhl konkurenci a pomohl produktu či službě k větší oblibě u zákazníků.

Komplexní marketingová strategie nám říká „*jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu proti konkurenci.*“<sup>8</sup>

Konkrétní marketingové plány se samozřejmě liší v závislosti na druhu podnikání, produktu, tržní situaci, množství konkurenčních subjektů apod.

## Výroba a provozní činnost

Kapitola týkající se výroby, výrobního postupu nebo také provozní činnosti, popisuje postup ale i ostatní provozní činnosti přímo vedoucí k finálnímu produktu. Je tedy třeba popsat výrobní postup, včetně činnosti dodavatelů, zpracovatelů a všech dalších zainteresovaných subjektů, které ovlivňují proces výroby produktu či správné fungování nabízené služby. V této fázi dokumentu přichází vhod myslet na substituční

---

<sup>7</sup> KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel, *Marketing při utváření podnikové strategie*, 1.vyd.Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., s,2009. 116 s Expert ISBN 978-80-7408-022-7

<sup>8</sup>KORÁB, Vojtěch, REJŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. Expert. ISBN 978-80-251-1605-0. S. 82

dodavatele, kteří by mohli být použiti v případě výpadku jednoho ze současných dodavatelů. Výpadek výrobní činnosti bez možnosti opravy nevyhovujícího stavu, by měl přinejmenším za následek omezení produkce a následně menší příjmy.

V případě konkurenční výhody, z důvodu jedinečnosti produktu, využití mezery na trhu, informační výhody apod., je vhodné tyto konkurenční výhody v této části dokumentu popsat a rozvést. V případě, že podnikatel jedná o úvěr k rozšíření podnikání, se bude investor o tyto konkurenční výhody zajímat. Mohou být tedy přímo úměrné výši úvěru a nastavení jeho plnění.

### **Finanční plán**

Na rozdíl od marketingového plánu je ten finanční založen především na číslech. Marketingový plán také samozřejmě pracuje s číselnými údaji, většinou se ale jedná o konkurenci a její analýzu. Finanční plán je důležitý především pro podnik a jako jeden z prvních by měl být zvážen a optimálně nastaven. Nastavení finančního plánu s sebou nese spoustu proměnných, které musí podnikatel brát v úvahu. Pokud není schopen tyto údaje objektivně vyčíslit a zvážit, může se v následném podnikání velice jednoduše dostat do ztráty.

Nejdříve je důležité stanovit základní finanční situaci, ve které se zakládaná firma nachází. Pokud není pouze jediný zakladatel, a společnost se dělí mezi více vlastníků, je třeba plán přizpůsobit této skutečnosti. Především je myšleno rozdělení zisků a s ním spojené uspokojování investičních nákladů na vznik společnosti. Dále zde musí být základní rozvaha, náklady na produkt, variabilní a fixní náklady na chod firmy, vyčíslení bodu zvratu a samozřejmě předpokládaný zisk. Samozřejmostí je odhad na další roky. Případné plánované investice na rozšíření výroby. Jednotlivé finanční údaje je vhodné doplnit komentářem, ve kterém se jednotlivým bodům připiše míra důležitosti.

V případě, že je v zájmu podnikatele získat investora do již zaběhnuté firmy, bude se podnikatelský plán převážně omezovat na podnikatelský záměr konkrétního projektu. Hlavním bodem bude rozvaha návratu investice ve vztahu k předpokládanému zisku,

plynoucím z navýšení výroby či rozšíření produktového portfolia nebo portfolia služeb.

### **Rizika a předpoklady úspěšnosti**

V jakémkoli plánovacím procesu je vhodné myslet na případná rizika, na očekávanou či neočekávanou změnu stavu či odchylku od námi zamýšleného cíle. Jednou ze základních analýz je SWOT analýza firmy a její vztah ke konkurenci. SWOT analýza bude rozebrána dále v textu detailněji.

Jitka Srpová člení rizika na „*ovlivnitelná a neovlivnitelná či na vnitřní a vnější. Podle podstaty rizika na technická, výrobní, nebo také na ekonomická, tržní, ale i finanční, politická aj.*“<sup>9</sup>

Jiný pohled na problematiku má profesor Koráb, který ve své knize zmiňuje čtyři klíčové kroky k řízení rizik<sup>10</sup>:

Prvním krokem je připustit si určitá rizika, která se v podnikání vyskytují a monitorovat případná ohniska potencionálních problémů. Následně je důležité identifikovat rizikové faktory. Rizika totiž mohou být jak z externího, tak interního prostředí. Je samozřejmé, že externí rizika jsou hůře předvídatelná, protože je firma jako taková vlastně neovlivňuje. Po identifikaci nastupuje kvantifikace rizik. To je stanovení nejpravděpodobněji vyskytujících se rizik a s nimi spojené dopady. Z toho následně vycházejí tzv. krizové scénáře či krizové plánování. Tedy sepsaná strategie jak se zachovat či jaký scénář se má dodržovat v případě, že nastane nějaká z výše předpovídaných událostí.

---

<sup>9</sup>SRPOVÁ, Jitka et al. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2011. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1. S. 32

<sup>10</sup>KORÁB, Vojtěch, REJŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. Podnikatelský plán. Brno: ComputerPress, 2007. 216 s. Expert. ISBN 978-80-251-1605-0. S. 89-92

## **.Závěrečné shrnutí**

Závěrečné shrnutí nebo také závěr Jiří Fotr popisuje následně: „Tato závěrečná část podnikatelského záměru by měla obsahovat jednak shrnutí základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto záměru, jednak časový plán realizace projektu.“<sup>11</sup>

Závěrečné shrnutí by mělo kromě výše zmíněných bodů ze své podstaty, obsahovat hlavně shrnutí celého dokumentu a rekapitulaci nejpodstatnějších bodů. Tak, aby byl adresát dokumentu po přečtení pouze úvodního shrnutí a závěru, takřkajíc „v obraze“ a byl schopen si udělat prvotní názor na podnikatelský záměr.

## **Přílohy**

Přílohy podnikatelského plánu tvoří další, rozsáhlejší či doplňující informace, které by zbytečně roztržily samotný plán a jejich vložení do samotného plánu by bylo nevhodné. Jedná se především o dokumenty typu: zakladatelské listiny, živnostenská oprávnění, tiskopisy, výpis z obchodního rejstříku, certifikáty, různé doplňující smlouvy, kompletní finanční výkazy a rozvahy, různé další technologické výkresy či designové řešení produktů nebo samotného prostoru firmy. Příloha přiložena k dokumentu, je sice jeho součástí, ale je až za samotných závěrečných shrnutím.

---

<sup>11</sup>FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 355 s. Expert. ISBN 80-247-0939-2. S. 308

## 2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Od 1.1.2014 vstoupily v platnost nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích, které nahradily do té doby platný občanský zákoník. Dle nového občanského zákoníku se již definice podnikání nepoužívá a nově je definován pojem podnikatel. Podnikatel je někdo „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“<sup>12</sup> V případě, že se námi vykonávaná činnost shoduje s touto definicí ve všech zásadních bodech, můžeme říci, že jde o podnikatelskou činnost. Zásadními body je myšleno<sup>13</sup>:

- Soustavná činnost – činnost, která není náhodná, nahodilá či příležitostná, jedná se o činnost, která bude vykonávána i nadále.
- Samostatná činnost – indukuje, že se provozovatel činnosti může rozhodovat sám a musí finančně sám zajišťovat chod podnikání, sám čerpat a rozhodovat o použití zisku z činnosti
- Vlastní účet – provozovatel činnost provozuje pod vlastním jménem a je zaspána do obchodního rejstříku
- Vlastní zodpovědnost - podnikatel odpovídá za závazky, které z provozované činnosti vyplývají.
- Dosažení zisku – je hlavním důvodem podnikatelské činnosti

---

<sup>12</sup>Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, část první, hlava II., § 420

<sup>13</sup>Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. iPodnikatel.cz [online]. 2014. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

Ještě, než podnikatel zahájí svoji činnost, je nutné, aby si ujasnil, která právní forma podnikání je pro jeho účely tou nejvhodnější. Přestože se nejedná o neměnnou volbu je pro podnikatele tato volba vcelku zásadní. Základním dělením je zde rozdělení na podnikání fyzických a právnických osob. Než se podnikatel rozhodne pro jednu z těchto variant, musí vzít v potaz veškeré výhody a nevýhody, jež s sebou právní forma nese, zvážit veškeré legislativní a finanční aspekty, daňové zatížení a administrativní nároky. Toto rozhodnutí lze průběhu podnikání změnit, avšak je časově náročné. I přesto se jedná o vcelku běžný jev. Nejčastější změnou právní formy bývá přeměna fyzických osob, které se chtějí stát právnickou osobou. Primárními zdroji informací ohledně právních forem podnikání jsou Nový občanský zákoník, Zákon o obchodních korporacích a Živnostenský zákon.

## 2.1 PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB

Pro tyto podnikatele je nejčastěji používaný termín Osoba samostatně výdělečně činná, neboli OSVČ. Tento pojem označuje například osoby, jako jsou zemědělci, umělci, restaurátoři uměleckých děl, soudní znalci a živnostníci, kteří si vyřídili živnostenské, či jiné oprávnění a splňují další podmínky pro podnikání, které vyplývají ze živnostenského zákona, zákona o sociálním a zdravotním pojištění, zákona o důchodovém pojištění, daňových zákonů a dalších.

Živnostenský zákon definuje živnost takto „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“<sup>14</sup>.

### **Všeobecné podmínky pro udělení živnostenského oprávnění<sup>15</sup>**

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

---

<sup>14</sup> Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), část první, hlava I., § 2

<sup>15</sup> Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), část první, hlava I., § 6, odst. 1.

- prokázání, že fyzická osoba v případě, že podniká nebo již v minulosti podnikala na území České republiky, nemá nedoplatky na daních, či na sociálním a zdravotním pojistném

### **Zvláštní podmínky pro udělení živnostenského oprávnění<sup>16</sup>**

- Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost, pokud je tento zákon nebo zvláštní předpisy vyžadují.

K této volbě podnikání jsou vázány mnohé výhody i nevýhody, jež s sebou podnikání fyzických osob přináší. Profesor Veber popisuje ve své učebnici tyto<sup>17</sup>:

**Tabulka 1 Výhody a nevýhody podnikání FO**

<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimum formálně-právních povinností</li> <li>▪ Relativně rychlý proces založení s nízkými správními výlohami</li> <li>▪ Jednoduché přerušení či ukončení činnosti</li> <li>▪ Není nutnost počátečního kapitálu</li> <li>▪ Zisk je zdaněn pouze daní z příjmů fyzických osob, možnost využít odečitatelné položky</li> <li>▪ Samostatnost a volnost při rozhodování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neomezené ručení majetkem podnikatele</li> <li>▪ Silná vazba úspěchu a neúspěchu podnikání na rodinu</li> <li>▪ Omezený přístup k bankovním úvěrům</li> <li>▪ V obchodních kontraktech může být podnikatel v pozici méně významného partnera</li> <li>▪ Ze zisku je třeba platit i pojistné sociální pojištění, a tak jsou odvody poměrně vysoké při vyšším zisku</li> <li>▪ Není zaručena kontinuita podnikání v případě zdravotních problémů podnikatele</li> </ul>

Zdroj: autorova vlastní tvorba

<sup>16</sup>Zákonč. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), část první, hlava I., § 7, odst. 1.

<sup>17</sup>VEBER, Jaromír a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GradaPublishing, 2012. 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6. S. 71



Živnostenský zákon dělí živnosti na ohlašovací a koncesované, dle podmínek pro získání živnostenského oprávnění.

### 2.1.1 ŽIVNOSTI OHLAŠOVACÍ

U ohlašovacích živností vzniká oprávnění provozovat živnost dnem ohlášení<sup>18</sup>. Pokud tedy podnikatel splňuje pro svoji živnost potřebné podmínky, může svoji živnost provozovat již před samotným vydáním živnostenského (listu x oprávnění) a není zde třeba souhlasu či rozhodnutí živnostenského úřadu.

Ohlašovací živnosti se dále dělí na:

- **Řemeslné** – získání této živnosti vyžaduje odbornou způsobilost, která se prokazuje například výučním listem v oboru, maturitním vysvědčením, vysokoškolským diplomem nebo dokladem o ukončení rekvalifikace.

- **Vázané** – k získání vázané činnosti je zapotřebí pouze prokázání odborné způsobilosti, jež určuje živnostenský zákon

- **Volné** – k provozování této živnosti musí být splněny pouze všeobecné podmínky, není zde třeba žádné odborné způsobilosti

### 2.1.2 ŽIVNOSTI KONCESOVANÉ

Pro provozování koncesované živnosti je zapotřebí udělení státního povolení neboli koncese. Oprávnění provozovat tuto živnost vzniká dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese<sup>19</sup>. Toto rozhodnutí je vázáno na kladné rozhodnutí příslušného orgánu státní správy a v případě existence zákonných důvodů může být žadateli odepřeno. Příkladem živností koncesovaných jsou obory, které manipulují či nakládají

---

<sup>18</sup> Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), část první, hlava I., § 10, odst. 1. a)

<sup>19</sup> Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), část první, hlava I., § 10, odst. 1. b)

s lidskými životy, zdravím či majetkem. Řadí se sem například pohřební služba, taxislužba, cestovní kancelář a jiné.

## 2.2 PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB

Další variantou při volbě právní formy podnikání, je podnikání pod záštitou právnické osoby. Tuto formu podnikání upravuje nově od 1. 1. 2014 Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.. Tento zákon nově definuje právnické osoby a zabývá se pouze jimi, pod novým názvem obchodní korporace. „Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti a družstva“<sup>20</sup>, jak přesně vymezuje zákon č. 90/2012 Sb. obchodní korporace v první větě. Základní dělení společností:

1. Obchodní společnosti
  - Osobní
    - Veřejná obchodní společnost
    - Komanditní společnost
  - Kapitálové
    - Společnost s ručením omezením
    - Akciová společnost
2. Družstva

Také zahájení podnikatelské činnosti formou obchodní korporace s sebou přináší jisté výhody a nevýhody. Obecně lze říci, že zahájení touto formou je administrativně náročnější a vyžaduje po podnikateli více formálních povinností. Na tento fakt navazuje další rozdíl mezi fyzickou a právnickou osobou, zde vzniká oficiální právnická osoba až dnem až dnem zápisu do obchodního rejstříku. Ovšem z druhé strany se dá říci, že pokud podnikáme jako společnost, působíme na veřejnost věrohodněji, než-li jako jednotlivec. Další výhodou je snadnější přístup k cizím zdrojům financování. A

---

<sup>20</sup> Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, část první, hlava I., § 1

v neposlední řadě je nespornou výhodou, že do obchodních vztahů vstupujeme pouze za společnost a v kritických situacích se u nejpoužívanějších forem právnických osob, nemusíme obávat o osobní majetek.

### **2.2.1 OSOBNÍ SPOLEČNOSTI**

#### **Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)**

- Zkratka: v.o.s
- Základní kapitál: není daný
- Založení: dvě a více osob
- Orgány: statutární orgán – všichni společníci
- Ručení majetkem: společníci ručí svým majetkem společně, nerozdílně a neomezeně

Společníci ručí za své závazky celým svým majetkem. Zisk a ztráta se dělí mezi společníky rovným dílem. Pro všechny společníky platí zákaz konkurence v oboru.

Hlavní výhodou veřejné obchodní společnosti je nulová povinnost vytvářet základní kapitál. Tato výhoda byla však téměř vymazána s příchodem nového zákona, jež pozměnil základní kapitál kapitálovým společenstvem. Povinnost společníků veřejné obchodní společnosti, ručit celým svým majetkem za závazky firmy, je bezesporu tím nejpodstatnějším důvodem minimálního počtu v.o.s. na českém trhu.

#### **Komanditní společnost (k.s.)**

- Zkratka: k.s.
- Základní kapitál: jen komanditista v minimální výši 5 000,- Kč
- Založení: dvě a více osob
- Orgány: komanditisté, statutární orgán - komplementáři
- Ručení majetkem: komanditisté ručí svým majetkem do výše svého nesplaceného vkladu a komplementáři ručí svým majetkem neomezeně

Komanditní společnost je díky své struktuře vcelku specifickou formou podnikání a to hlavně z toho důvodu, že je zapotřebí rozlišovat tzv. komanditisty a komplementáře. Komanditista je společník, jenž je povinen vložit do společnosti minimální kapitál, za závazky společnosti ručí do výše svého nesplaceného vkladu. Nezasahuje však do obchodního vedení společnosti, na rozdíl od komplementáře. Ten za závazky společnosti ručí celým svým majetkem a je zároveň statutárním orgánem společnosti. Ani komanditní společnost se v Českém podnikatelském prostředí netěší velké oblibě.

### **2.2.2 KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI**

Nejčastěji volenou formou podnikání právnických osob jsou v České republice právě kapitálové společnosti. Jedná se o společnost s ručením omezeným a akciovou společnost. Pro tyto společnosti je charakteristická povinnost tvořit minimální základní kapitál a dále majetková spoluúčast všech společníků. Přestože to nebývá zvykem, společníci nemají povinnost aktivně se podílet na vedení podniku. Dalším znakem, kterým se společnost liší je možnost účasti jen jediného společníka, ten tak může veškerý podíl ve společnosti soustředit pouze do vlastních rukou.

#### **Společnost s ručením omezením**

- Zkratka: s.r.o.
- Základní kapitál: minimálně 1,- Kč
- Založení: jedna a více
- Orgány: valná hromada, statutární orgán – jednatelé, (nepovinná) dozorčí rada
- Ručení majetkem: společníci ručí svým majetkem společně, nerozdílně do výše svého nesplaceného vkladu

Společnost s ručením omezeným je v ČR nejpoužívanější právní formou, nejvíce oblíbenou především drobnými a středními podnikateli.<sup>21</sup> Zejména nižší kapitálová náročnost a omezené ručení společníků v porovnání s akciovou společností je důvodem k této skutečnosti. S příchodem Zákona o obchodních korporacích prošla i tato právní forma podnikání některými výraznými změnami. Samotné založení společnosti s ručením omezeným je provedeno podepsáním společenské smlouvy, pokud společnost zakládají dva nebo více zakladatelů. Nebo vytvořením zakladatelské listiny, v případě, že je společnost založena jediným zakladatelem. Hranicí maximálního počtu společníků je 50 fyzických či právnických osob. Nový zákon s sebou přinesl několik novinek, jednou z nich je zrušení povinnosti vést rezervní fond ze zisku, který dříve měli společnosti povinnost tvořit. Zajímavostí Zákona o obchodních korporacích je přístup s jakýmse nahlíží na tvorbu internetových stránek společnosti. Dle zákona není společnost s ručením omezeným povinna spravovat internetové stránky, jako je tomu u společností akciových. Avšak pokud společnost internetové stránky založí, vztahují se na ně stejná pravidla, jaká jsou povinna dodržovat akciové společnosti. To znamená, že na stránky musí uveřejnit údaje, které standardně povinně uvádí v obchodních listinách.

Struktura, jež stojí za společnostmi s ručením omezeným, je složena ze tří základních orgánů: Tyto orgány jsou:

- Valná hromada – nejvyšší orgán společnosti, který je složený ze všech společníků. Její hlavní náplní je dohled nad činností ostatních orgánů, a dále jmenuje a odvolává členy těchto orgánů. Dalšími činnostmi tohoto orgánu je rozhodování o změnách ve společenské smlouvě, rozdělování zisků a ztrát, schvalování finančních výkazů a dále řeší snížení či zvýšení základního kapitálu.

- Jednatel – představuje pro společnost statutární orgán. Především je zodpovědný za operativní chod podniku. Jednatel může být jedna či více osob.

---

<sup>21</sup>Nový občanský zákoník[online].[cit.2017-01-10]. Dostupné

z:<http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>

- Dozorčí rada – především dohlíží na činnosti jednatelů, dále kontroluje roční výkazy a tím tvoří tzv. spojku mezi valnou hromadou a jednatelem. Dozorčí rada musí mít minimálně tři členy, kteří jsou voleni valnou hromadou. Důležité je, že žádný z členů nesmí být současně jednatelem společnosti

## **Akciová společnost**

- Zkratka: a.s.
- Základní kapitál: bez veřejné nabídky akcií minimálně 2 000 000,- Kč, s veřejnou nabídkou akcií minimálně 20 000 000,- Kč
- Založení: jedna a více osob
- Orgány: valná hromada, statutární orgán – představenstvo, dozorčí rada
- Ručení majetkem: akcionáři neručí za závazky společnosti

Pro akciové společnosti je charakteristickým prvkem fakt, že společníci podniku neboli akcionáři, ve vysokém procentu případů jen poskytují potřebný kapitál nákupem akcií společnosti. Samotné řízení firmy má potom nestarosti oddělený management. Na tento fakt lze pohlížet jako na důvod, proč akcionáři za závazky společnosti neručí. Akciová společnost je obchodními partnery vnímána jako určitý důkaz solidnosti a stability, to je bezesporu velkou výhodou akciové společnosti. Založení akciové společnosti bez veřejné nabídky akcií je poměrně rychlý proces. Zde je zapotřebí pouhé přijetí stanov s tím, že osoba přijímající stanovy a podílející se tak na úpisu akcií je zakladatelem. Neformálně lze akciové společnosti dělit na veřejně obchodovatelné na burze a na ostatní, jež vlastní menší počet akcionářů. Na každou z podob jsou kladeny výrazně odlišné administrativní požadavky a ostatní podobné povinnosti. Struktura akciové společnosti je jako u společnosti s ručením omezeným tvořena třemi základními orgány:

- Valná hromada – je nejvyšším orgánem akciové společnosti, který zasahuje do změn stanov, změn základního kapitálu, voleb a odvolávání členů představenstva a dozorčí rady, schválení účetní závěrky, dělení zisků/ztrát a zrušení společnosti. Rozhodování valné hromady funguje na principu většiny s tím, že síla hlasu se řídí jmenovitou hodnotou akcií daného akcionáře.

- Představenstvo – *„Představenstvo je řídicím orgánem akciové společnosti. Těžištěm jeho funkce je výkon činností exekutivní a správní povahy. Představenstvo je jako statutární orgán společnosti oprávněno i povinno rozhodovat o všech jeho*

*záležitostech, vyjma těch, které zákon nebo stanovy vyhradili k rozhodnutí valné hromadě.*<sup>22</sup>

- Dozorčí rada – i zde dozorčí rada dohlíží na statutární orgán firmy, stejně jako je tomu u společnosti s ručením omezeným. Dozorčí rada se skládá z minimálně tří členů, kteří zároveň nesmí být ve společnosti prokuristou či členem společnosti. Dozorčí rada má, stejně jako představenstvo, svého předsedu. Členy dozorčí jsou voleni valnou hromadou na funkční období pěti let.

### **2.2.3 DRUŽSTVA**

Družstva lze označit za poměrně specifickou skupinu právních forem podnikání. Ačkoliv v mnohém připomínají obchodní společnosti, výrazně se od nich liší účelem své existence. Zásadním rozdílem je, že hlavním záměrem jejich existence není vytváření zisku, jako tomu je u předešlých forem podnikání. Jejich podstatou je především svépomoc a vzájemná podpora vlastních členů. Obecně se dá tedy říci, že jde o dobrovolné sdružení osob, které uspokojují společně svojí činností sociální nebo hospodářské potřeby. Členové družstva přináší majetkové hodnoty, kupříkladu nemovitost, půdu, zvířata či svou vlastní činnost, nikoliv peněžní vklad. V dnešní době je tato forma podnikání již poměrně na ústupu.

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob. Musí být založeno minimálně pěti fyzickými osobami, případně dvěma právnickými osobami. S tím, že tito členové za závazky družstva neručí svým majetkem. Základní kapitál v celkové minimální výši 50 000,- Kč je tvořen příspěvky členů. U družstev je ze základního kapitálu a čistého zisku povinně vytvářen tzv. nedělitelný fond, ve výši minimálně 10% zapisovaného základního kapitálu. Každý rok je doplňován o 10 % z čistého zisku až do doby, kdy dosáhne hodnoty 50% zapisovaného základního kapitálu.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> SRPOVÁ, Jitka a kol. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010. 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5. S. 80

<sup>23</sup>Zákonč. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, část první, hlava I.



Strukturou se družstva podobají struktuře kapitálových společností. Rozlišujeme zde tyto tři základní orgány:

- Členská schůze – jedná se o nejvyšší orgán družstva, jejíž hlavní činností je schvalování stanov a roční uzávěrky, dále volí a odvolává statutární orgán (představenstvo) a kontrolní komisi
- Představenstvo – je statutárním orgánem, obsahující svého předsedu a místopředsedu, hlavní činností je řízení družstva
- Kontrolní komise – je zřízena pro kontrolu veškeré činnosti družstva, za kterou je odpovědna členské chůzi

### 3 FRANCHISING

„Podle American Heritage Dictionary of the English Language, slovo franchising pochází ze starého francouzského slova „franche“, které znamená volný nebo osvobozený.“<sup>24</sup>. Ovšem samotná definice franchisingu je o dost složitější. Definice tohoto druhu podnikání existuje celá řada. Tyto definice se vždy něčím drobně liší vzhledem k formám franchisových systémů. Zde je tedy volba té nejvhodnější definice primárně na čtenáři. Doktorka Řezníčková nabízí ve své knize jednu z možných definic avšak i ona ji přebrala z cizí literatury. „Německý franchisový svaz definuje franchising takto: „Franchising je vertikálně – kooperativně organizovaný odbytový systém právně samostatných podnikatelů na bázi smluvních dlouhodobých závazků. Tento systém vstupuje na trh jednotně a vytváří se prostřednictvím vzájemného plnění partnerů patřících do jednohosystému a kontrolním systémem. Franchisorův souhrn podmínek pro poskytnutí franchisingu se nazývá franchisový balík (franchisepackage). Je sestaven z nákupního, odbytového a organizačního konceptu, využívání ochranných práv, výchovy franchisanta, závazku franchisora podporovat aktivně franchisanta a průběžně rozvíjet tuto koncepci. Franchisant vystupuje vlastním jménem a na vlastní účet. Má právo a povinnost využívat franchisový balík za úplatu. Jako výkonnostní prostředek dodává práci, kapitál a informace.“<sup>25</sup>. Nejvýznamnější definici pravděpodobně popisuje Evropský kodex etiky franchisingu. Ten definuje franchising takto: „Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho

---

<sup>24</sup>BLAIR, Roger D. a LAFONTAINE, Francine. Theeconomicsoffranchising. 1st pub. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. XVII, 338 s. ISBN 978-0-521-77589-2. S. 3

<sup>25</sup>ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. Franchising: podnikání pod cizím jménem. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1. S. 5

franchisantů.“<sup>26</sup>.Velmi zjednodušeně lze o něm ve stručnosti říci, že jde o „podnikání pod cizím jménem“, kdy více nezávislých subjektů využívá stejný koncept se stejnou značkou na několika různých místech najednou.

K pochopení celé problematiky franchisingu je zapotřebí definovat některé základní pojmy, které se váží k jeho provozování<sup>27</sup>

- Franchisový systém – předmětem tohoto systému je především rozvoj společnosti prostřednictvím franchisingu, anebo jehož rozvoj je založen na síti samostatných hospodářských subjektů sdružených pod společnou firemní značkou, a jenž vyvíjí činnost na základě jednotných standardů.

- Franchisor – jedná se o poskytovatele celé koncepce, který vlastní ochrannou známku, know-how. Poskytuje franchisantovi prokazatelné a kompletní údaje pro provoz jako je například odhad investic, množství materiálu a počátečních zásob či nákladů pro zahájení obchodní činnosti. Před zahájením činnosti pomáhá k volbě správné lokace pobočky. Poskytuje nutné školení jak samotnému franchisantovi, tak jeho zaměstnancům. Franchisanta zásobuje zbožím či službami. Jako poskytovatel a majitel značky a know-how má výhradní právo kontroly nad činností franchisanta.

- Franchisant – podnikatel, který za poplatek smí využívat brandfranchizora a jeho know-how, podniká na základě franchisové koncepce, to vše na vlastní riziko a účet. Poplatek je většinou paušální a dále se jedná o procenta ze zisku.<sup>28</sup> Dle kvality konceptu, povědomí o značce a poptávce po službách či zboží, které nabízí, bývá vyžadován vstupní poplatek za licenci. I předpokládaný zisk kupujícího zde hraje svoji

---

<sup>26</sup>Evropský kodex etiky franchisingu. Česká asociace franchisingu[online]. Praha 1993. [Cit. 2017-01-28]. Dostupné z: [http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/evropsky\\_kodex\\_etiky\\_franchisingu.pdf](http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf).

<sup>27</sup>Základní pojmy franchisingu. Franchising.cz [online]. 2011. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/5/zakladni-pojmy-franchisingu/>

<sup>28</sup>JAKUBÍKOVÁ, D. Franchising. Plzeň: vydavatelství ZČU, 1997. s. 22-23. ISBN 80-7082-339-9.

roli.<sup>29</sup> Podepsáním Franchisové smlouvy se zavazuje k dodržování pravidel a principů firmy a způsobu jejího fungování, tzn. k dodržování obchodní politiky, jež si franchizor určil.

- Franchisová smlouva – tato smlouva upravuje vztah mezi franchizorem a franchizantem. Jejím obsahem jsou veškeré práva a povinnosti obou stran včetně dohodnutých poplatků, jež zde musí být uvedeny a exaktně definovány ke spokojenosti obou stran. Smlouva bývá podepisována zpravidla na dobu určitou. Ta ve světě trvá průměrně 5 let. V České republice se smlouva obvykle podpisuje na dobu 10 let a to především proto, že franchisant má zájem za tuto dobu amortizovat své vstupní investice a také vytvářet zisk.<sup>30</sup>

### **3.1 VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU**

Franchising má jako každá forma podnikání jisté výhody a nevýhody, které musí každý začínající podnikatel zvážit a na jejich základě se individuálně rozhodnout, zda je pro něho franchising tou správnou volbou.

#### **Výhody a nevýhody pro franchizora**

Hlavní výhodou pro franchizora je výhodná možnost expanze a to především z důvodu nízkého podnikatelského rizika oproti klasickému zakládání filiálek a dále minimální kapitálové náročnosti, jelikož franchisant zakládá svoji pobočku/podnik z vlastních prostředků. Další nespornou výhodou je snadnější budování povědomí o značce a rovnoměrné pokrytí trhu. Jelikož je téměř vždy franchisant zavázán k odběru zboží od franchizora, musí tak franchizor zvýšit množství objednávaného zboží a tím sníží náklady. Ovšem poskytnutím licence ztrácí ve většině případů franchizor absolutní

---

<sup>29</sup> JIRSOVÁ, M. Pronájem značky umožní firmě rychle růst. Hospodářské noviny. [online]. [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <<http://hn.ihned.cz/c1-25366290>>.

<sup>30</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, M. Franchising Podnikání pod cizím jménem. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 45. ISBN 978-80-7400-174-1.

kontrolu nad svými pobočkami. Zde může dojít k nedodržení požadovaného standardu a tím ohrožení pověsti značky. Jisté riziko s sebou přináší také možnost vzniku přímé konkurence z původního franchisora, pokud bude mít potřebu osamostatnit se.

### **Výhody a nevýhody pro franchisanta**

Franchisant využívá zázemí velké firmy a pouhý fakt, že vstupuje do podnikání s ověřenou a zavedenou značkou je nespornou výhodou. Tento fakt mu přináší větší jistotu úspěchu, usnadňuje mu nejen samotný proces vstupu na trh, ale i následný provoz podniku. Tím se rychleji dostává do povědomí zákazníků. Franchisant získává připravenou marketingovou koncepci, která je již osvědčená. Získává cenné rady, kompletní know-how a mnohdy bývají zaměstnanci zdarma školeni a vzděláváni. Je zde nulová starost ohledně nabízeného sortimentu a s tím související jistota dodavatele, která znamená značnou časovou úsporu. Dalším pozitivem je, že kdokoliv, v rámci franchisingového systému, se účastní různých veletrhů či provádí reklamní kampaň dochází tím i k propagaci naší pobočky. I přes veškeré výhody nese s sebou franchising i jisté nevýhody. Tou hlavní je bezesporu částečné omezení franchizora v podnikatelské činnosti, které vyplývá z franchizorova práva kontroly. Dohled a neustálé kontroly na dodržování image, kvality či jiných nároků může představovat nepřijatelné omezení činnosti pro mnohé podnikatele.<sup>31</sup> Franchizor je zde značně svázán podmínkami vyplývajícími ze smlouvy. Těmito podmínkami je například myšlena jednotná image, dodržování obchodní strategie, jednotný vzhled a standard nabízených služeb či zboží od jednotného dodavatele. Dále povinnost platit vstupní a později paušální poplatky, které mají negativní vliv na kapitálovou návratnost a snižují celkové zisky z podnikání.

## **3.2 PRÁVNÍ ÚPRAVA FRANCHISINGU**

Co se právní úpravy franchisingu týče obě strany tedy franchizor i franchisant se zde řídí právním řádem České republiky. Na území České republiky neexistuje konkrétní ustanovení přímo upravující franchising jakožto formu podnikání. Relevantní normy

---

<sup>31</sup>KŘÍŽEK, V. Start podnikání v krizi? Zkuste fungující know-how. Hospodářské noviny. [online]. [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <[http://hn.ihned.cz/236585630-500000\\_d-66](http://hn.ihned.cz/236585630-500000_d-66)>.

upravující vztahy mezi těmito subjekty, jimiž by se mohli řídit jsou obsaženy v zákoně. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích a dále potom v zákoně č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník. Z pohledu českého právního řádu je franchizingová, resp. Master-franchisingová smlouva tzv. inominátním kontraktem a svým charakterem se nejvíce podobají kupní smlouvě, licenčním či komisionářským smlouvám.<sup>32</sup> Od roku 1993 působí na našem území Česká asociace franchisingu, jež je neziskovou asociací, *kteřá zaměřena na podporu rozvoje stávajících franchisových systémů a vytváření příznivějších podmínek pro rozvoj tohoto způsobu podnikání.*<sup>33</sup>

## 4 METODY UŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Metodologie, jež níže popisuji je uzpůsobena metodám, které využívám v praktické části bakalářské práce. Pro svoji praktickou část jsem zvolila tyto modely PEST analýzu, SWOT analýzu, analýzu konkurence. Tyto analýzy jsou běžně využívány a jsou úzce spjatý s tvorbou strategie v podnikatelském plánu.

### 4.1 PEST ANALÝZA

Strategická situační analýza, která analyzuje tržní prostředí a tím pomáhá odhalit zásadní faktory ovlivňující chod podniku. Má za úkol odhadnout míru efektivity těchto faktorů.

Těmito ovlivňujícími faktory myslíme následující<sup>34</sup>

- Politické a legislativní – vliv a dopad politických a legislativních vlivů (například: zavedení Zákona o obchodních korporacích a Nového občanského zákona v roce 2014, politické a legislativní prostředí či různé další podmínky a omezení v rámci konkrétního regionu podnikání)

---

<sup>32</sup> Ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2016-09-12]. <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/odbornik-radi-na-tema-franchising-v-pravu-cr.html>

<sup>33</sup> Česká asociace franchisingu [online]. [cit. 2016-09-12]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/>

<sup>34</sup> PESTLE analýza. Managementmania.com [online]. [cit. 2016-09-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

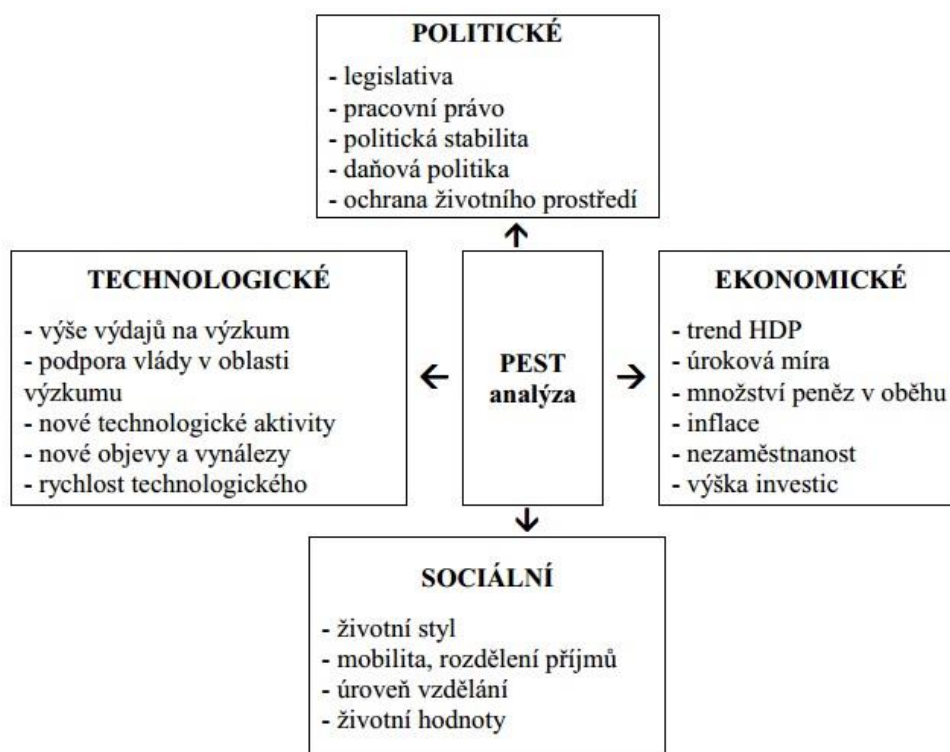
- Ekonomické – myšleno vlivy místní, národní nebo světové ekonomiky (růst ekonomiky, úrokové míry, míra inflace, vývoj směnného kurzu či míra nezaměstnanosti)

- Sociální – sociální a kulturní vlivy ovlivňující určitý region (například: životní úroveň obyvatel, nákupní zvyklosti zákazníků apod.)

- Technologické – úroveň technologických pokroků, přímo či nepřímo souvisejících s činnostmi podniku.

PEST analýza je často rozšiřována na PESTEL analýza. Tento rozšířený model bere v úvahu především environmentální dopady a více rozebírá legislativní stránku věci. K účelům podnikatelského záměru, a s přihlédnutím k jeho velikosti, postačí kratší varianta modelu.

**Obrázek 1** Grafické zobrazení PEST analýzy



Zdroj: [http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP\\_\(PEST\)\\_anal%C3%BDza](http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza)

## 4.2 SWOT ANALÝZA

Tato analýza je základním kamenem pro strategický management. Je používána téměř každým analytikem jako výchozí bod pro hlubší rozbor. Zkratka SWOT pochází z počátečních písmen anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Analýza slouží jako nástroj ke zjištění silných a slabých stránek s možnými příležitostmi a hrozbami daného subjektu. Tyto faktory lze rozdělit na interní, jež je podnik schopen ovlivnit, sem patří právě silné a slabé stránky podniku. A externí faktory, jimiž jsou hrozby a příležitosti, které pramení vně podniku, tudíž je nemůžeme ovlivnit a můžeme se jim pouze přizpůsobovat a reagovat na ně.<sup>35</sup>

V návaznosti na SWOT analýzu a možná i díky její velké oblibě se v moderní literatuře objevují čtyři přístupy k řízení a tvorbě strategie podniku. Takovéto dělení uvádí například profesor Veber<sup>36</sup>:

- SO – kombinace síly a příležitosti nabádá k využití silných stránek a uchopení příležitostí k zesílení své pozice na trhu.

- WO – kombinace slabých stránek a možností nabádá k eliminaci slabých stránek pomocí příležitostí

- ST – kombinace silných stránek a hrozeb je vhodná k odhalení rizik a jejich řešení

- WT – kombinace slabých stránek a hrozeb je vhodná k řešení nepříznivé situace i za cenu likvidace firmy. Tedy tvorbě například strategie pro bod zvratu.

---

<sup>35</sup>KORÁB, V. a kol. Podnikatelský plán. Brno: ComputerPress, 2007. s 48. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>36</sup>VEBER, Jaromír a kol. Management – Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2011. 734 s. Expert. ISBN 978-80-7261-200-0. S. 534



Obrázek 2 Grafické zobrazení SWOT analýzy

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	<b>Příležitosti</b>	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: KVĚTOŇOVÁ, Š. Ekonomie informačních produktů. Studijní opora. VUT - FIT: 2010, str. 18.

### 4.3 ANALÝZA KONKURENCE

Úspěšné vedení podniku v rozmezí delšího časového horizontu je podmíněno zejména dynamickým růstem. Ten se odvíjí od rozsahu tržního podílu, který je podnikatel schopen ovládnout a na úkor svých konkurentů si jej i udržet. To může být pro nové podniky mnohdy obtížné, protože konkurenti vytváří tvrdou soutěž. Proto je nutná důkladná analýza přímých (podobné/stejně produkty) i nepřímých (produkty konkurenta se liší, ale naplňují podobnou/stejnou potřebu) konkurentů. A to včetně těch, kteří by v budoucnu mohli vstoupit na trh.<sup>37</sup>

K vytvoření analýzy konkurence v rámci podnikatelského plánuje zapotřebí znát silné a slabé stránky konkurence. K tomu aby si o nich vytvořit představu by se měl

---

<sup>37</sup>Analýza konkurence, jejich úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu. synext.cz [online]. [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <<http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>>

zaměřit především na odbytové cesty, kvalitu servisu, objemy prodeje, image výrobku a dodací lhůty.<sup>38</sup>

Tyto informace jsou dostupné například z informačních prospektů, veletrhů či přímo od zainteresovaných subjektů. V poslední době se stále častěji při analýze konkurence uplatňují informace z oboru konkurenčního zpravodajství, pro jehož pojmenování je častěji využíván anglický ekvivalent „Competitive Intelligence“ a je označováno zkratkou CI. Jedná se o „*systematický, legální a etický proces sbírání, zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, ekonomickém prostředí a vlastní firmě, které jsou následně analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a provést správné strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit firmu oproti ostatním konkurentům.*“<sup>39</sup>Rozeznáváme tři formy CI, které se od seliší finančními možnostmi, velikostí a významností podniku. Formy jsou následující:

- Výzkum konkurence
- Zrcadlová organizace
- Stínová organizace

**Výzkum konkurence** je prováděn pouze u významných a velmi bohatých společností a provádí ho speciální orgány. Při **zrcadlové organizaci** je pověřen jeden zaměstnanec, který má za úkol sledovat u konkurence „svůj obraz“. Tuto formu využívají především podniky, které nemají finanční možnosti na vlastní specializovaný útvar. V nejmenších podnicích má CI podobu **stínové organizace**. I zde je prováděna pověřenými zaměstnanci. Ti mají za úkol zajistit informace o celkovém vývoji 2 až 3 největších konkurentů.

---

<sup>38</sup>STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. Přeložil Vašenda, J. Praha: Nakladatelství Management Press, 1992. str. 58. ISBN 80-85603-12-8.

<sup>39</sup>BARTES, F. COMPETITIVE INTELLIGENCE. Moderní nástroj pro podporu strategického rozhodování managementu podniku. (PPT přednáška předmětu Management 1). Dostupné z: <[https://is.muni.cz/auth/el/1456/podzim2012/BPH\\_MAN1/um/](https://is.muni.cz/auth/el/1456/podzim2012/BPH_MAN1/um/)>.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 FIT&FOOD – PODNIKATELSKÝ PLÁN

### 5.1 TITULNÍ STRANA



Autorka projektu:	Aneta Pokorná
Obchodní název společnosti:	FIT&FOOD s.r.o.
Sídlo:	P. Bezručů 3388, 272 01 Kladno
E-mail:	ftfood@central.cz
www:	www.fitfood.cz
Společníci:	Aneta Pokorná Kateřina Větrovcová
Datum vytvoření studie:	listopad 2016

*Informace v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.*

## 5.2 EXEKUTIVNÍ SOUHRN

Podnikatelský záměr na založení restaurace rychlého občerstvení vznikl především proto, že v poslední době stále sílí zájem o zdravý životní styl a vyváženou stravu. Trh je v současné době přesycený nezdravými fast foody, které nabízí pouze smažené pokrmy nebo nápoje plné cukrů. Poptávka je však po jiné, zdravější alternativě rychlého občerstvení. Celý tento projekt je ovlivněn hlavními klíčovými faktory, které svědčí o možnosti tohoto podnikatelského záměru uspět na trhu a to především kvůli své jedinečnosti a současnému trendu zdravé výživy a fitness.

Cílem tohoto plánu je stanovit priority pro založení zdravého, rychlého občerstvení. V první řadě by měl přispět především k uspořádání ústřední myšlenky potažmo podnikatelského záměru, tedy vlastní vize. Dále ke stanovení délky života schopnosti a rentability celého podnikatelského záměru. Následné použití jako podklad pro investiční náročnosti celého projektu v závislosti na mnou zvolené obchodní strategii.

Otevření první pobočky FIT&FOOD v obchodním centru v Kladně je primárním cílem společnosti.

K mému přesvědčení o reálnosti celého projektu vedly především následující důvody:

- Vzhledem k dnešní uspěchané době, kdy mají lidé stále méně času na stravování, uchylují se k nutnému zahnání hladu tím, že jednoduše sáhnou právě po rychlém občerstvení. A obliba fast foodů stále roste nejen v České republice, ale i ve světě.
- Pokud porovnáme množství fast foodů v České republice se západními či asijskými zeměmi, zjistíme, že je zde nízký počet takových zařízení na člověka.
- Oproti tomu ale v posledních letech roste trend zdravého životního stylu, ke kterému se váže kromě pohybu i zdravá a vyvážená strava.

- Většina fast foodů nabízí pouze smažené potraviny a nápoje plné cukru. FIT&FOOD nabízí vyvážené a zdravé jídlo, které přispívá k tzv. „healthylifestylu“, který je trendem poslední doby.

- Další výhodou oproti jiným fast foodům je, že si zákazník sám zvolí množství, které požaduje. Variabilitu ocení nejen sportovci, kteří dodržují nutričně vyvážený jídelníček s přesnou gramáží, ale i ti, kteří chtějí pouze v rychlosti zahnat hlad.

- Neopomenutelnou podstatou je, že kromě jídelníčku, máme proškolený personál se znalostmi o nutričních hodnotách a základech fungování lidského metabolismu.

Tato studie se dále zabývá základními oblastmi podnikatelského plánu, tak aby obsahovala jeho veškeré důležité prvky. V první kapitole je shrnut popis podnikatelské činnosti. Je zaměřena především na seznámení s nově vznikajícím podnikatelským subjektem. Dále se soustřeďuje na analýzu trhu a to jak z pohledu mikroprostředí, tak z pohledu makroprostředí. V další kapitole představuje marketingovou strategii za pomoci známé metody marketingového mixu 4P. Následuje vypracovaný finanční plán společnosti, jehož obsahem je i souhrn možných rizik při provozování podniku. Standardně je podnikatelský plán zakončen závěrem, kde jsou shrnuty dosažené výsledky.

### **5.3 POPIS PODNIKU**

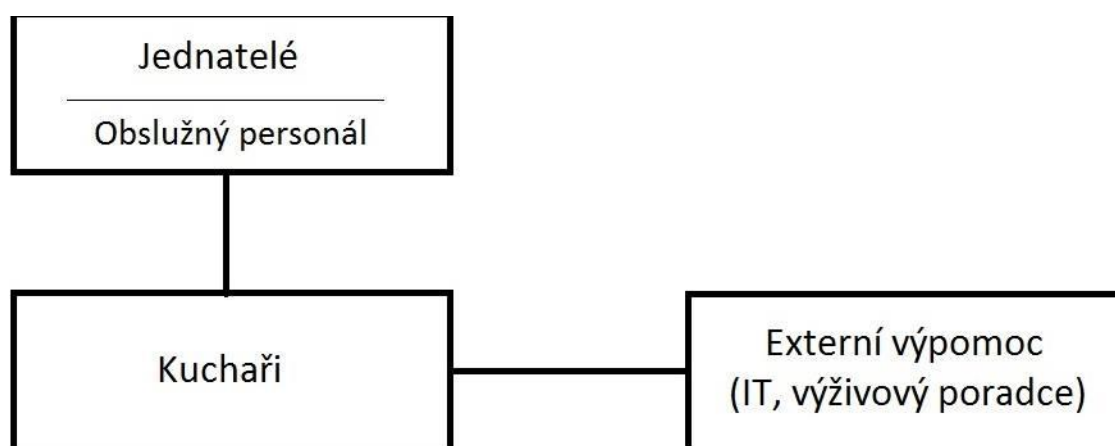
Společnost FIT&FOOD s.r.o. je nově vznikající společností na Českém trhu. Jak už název napovídá, jedná se o společnost s ručením omezeným, která bude koncipována jako restaurace rychlého občerstvení zaměřená na zdravý životní styl a fitness.

Zakladateli společnosti jsou její dva zakladatelé Aneta Pokorná a Kateřina Větrovcová. Obě zakladatelky si přisuzují 50% společnosti, nákladů na uvedení společnosti na trh a též rovného dělení zisků.

Pobočka fast foodové restaurace FIT&FOOD má přibližně 20 m<sup>2</sup>. Jedná se o klasický výdejní pult nabízející jídlo nejen tzv. „take-away“, ale je zde možnost využít společných prostor k sezení v nákupním centru určeném pro zákazníky fast foodů. Dalo by se říci, že se jedná o stravovací koncept, který se přesněji označuje anglickým

termínem „fast casual“. Nebývá zde však zvykem, že by se zákazníci zdržovali po delší dobu, jako u běžných restaurací. V restauracích, které nabízí svým zákazníkům posezení nařizují hygienické požadavky mít k dispozici toaletu. Vzhledem k tomu, že posezení je společné pro celé nákupní centrum, jsou i toalety společné pro celé centrum.

**Obrázek 3 Schéma podniku**



Zdroj: autorova vlastní tvorba

### **Cíle a vize společnosti**

Prvním a nejpodstatnějším cílem společnosti FIT&FOOD s.r.o. je zprovoznění nové pobočky fast foodové restaurace v nákupním centru v Kladně do roku 2018. Dále by se měla zasadit o budování povědomí o nově vznikajícím subjektu na trhu restauračních zařízení v Kladně, což povede ke správnému vývoji a rentabilnímu fungování podniku a snazšímu dosažení bodu zvratu.

### **Popis produktů a služeb**

Sortimentem, který podnik nabízí je jídlo, které je dietní, zdravé a nutričně vyvážené. Není zaměřené pouze na sportovce a fitness nadšence, ale i na zákazníky, kteří chtějí či ze zdravotních důvodů potřebují změnit své stravovací návyky a jíst

zdravě. V neposlední řadě si u nás na své přijdou i raw strávníci, vegetariáni či vegani. Veškeré pokrmy budou připravovány bez konzervantů, bílé mouky a rafinovaného cukru. Zvláštní důraz je kladen na kvalitu a čerstvost potravin s využitím sezónních potravin. V nabídce bude mít stálá nabídka snídaní a denního menu a dále každý týden pravidelně bude připravováno týdenní obědové menu za zvýhodněnou cenu.

V ranních hodinách bude podáváno snídaňové menu. Budou podávány sladké i slané varianty snídaní a fitness dezerty dle denní nabídky. Pro fitness nadšence v nabídce nebudou chybět proteinové lívance s jogurtem, ovocem a datlovým sirupem. Pro vegany Acaibowl, skládající se ze směsi ovoce, sojového mléka a Acai) a pro náročné strávníky špaldovo-špenátové palačinky s kuřecím prsním masem a zeleninovým salátem.

Během dne bude podáváno standardní menu, kde si zákazník sám zvolí gramáž a sám si nakombinuje na co má právě chuť. Například teplý zeleninový Quinoa salát, připravený z ekologicky pěstované quino, ke kterému si sám zákazník zvolí kuřecí nebo sojové maso či grilované krevetky.

V době obědů bude mezi 11 a 15 hodinou možnost zakoupení zvýhodněného obědového menu, které bude vždy tvořené na jeden týden. Obědové menu se bude skládat z nápoje, hlavního pokrmu a zdravého dezertu s nízkým obsahem kalorií. Na obědovém menu se budou objevovat především pokrmy, které by jen obtížně bylo možné prodávat na gramáž. Například Cizrnová svíčková s křupavým sójovým masem a tvarohovými knedlíčky z celozrnné mouky.

Na nápojovém lístku se rovněž budou nacházet nestandardní nápoje, které nejsou zcela běžné pro klasické, již zaběhnuté fast foody. Například smoothie z čerstvého ovoce dle aktuální nabídky, proteinové nápoje, teplé i ledové čaje, či pramenitá voda se sezónním ovocem. Vzhledem k tomu, že je FIT&FOOD cílen pouze na zdravou stravu, nebude se snažit vyhovět globálním standardům a tradiční poptávce, proto v nabídce nebudou figurovat zaběhnuté nápoje jako jsou například CocaCola, Nestea, Sprite, Fanta apod.

Pro účely tzv. jídla takeaway neboli jídla s sebou, jež je pro fast foodová restaurační zařízení typické, budou ve FIT&FOOD k dispozici speciální krabičky, které zajistí

udržení teploty pokrmu po maximální dobu a zabrání jeho okorání. Další standardní fast foodové nádoby je samozřejmostí.

## **5.4 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO OKOLÍ**

V rámci této části studie se zaměřím nejdříve na analýzu makrookolí podniku. Ta bude rozebrána na modelu PEST analýzy, jelikož odvětví fast foodových restaurací není výrazně závislé či spjaté s celkovým makroekonomickým vývojem země, kde jsou fast foody provozovány. Následně se budu věnovat analýze mikroprostředí, jež se zaměřuje na nejbližší okolí společnosti, především na faktory a vztahy, které přímo působí na firmu FIT&FOOD. A tyto faktory společnost dokáže sama ovlivňovat. Pro tyto účely jsem zvolila analýzu konkurence a následně vytvoření analýzy vnitřního a vnějšího prostředí SWOT analýzu. V návaznosti na tyto kroky jsem sestavila dotazník s názvem „FIT&FOOD“, který je uveden v příloze A, v příloze B je potom jeho číselné a grafické vyhodnocení. Jedná se o standardizovaný dotazník, obsahující 12 otázek. První čtyři otázky jsou identifikační. Zde respondenti uvádí pohlaví, věk, průměrný počet dnů v týdnu strávených na Kladně a jejich disponibilní příjem. Další část dotazníku se zabývá zjištěním, jestli a jak často respondenti navštěvují fast foody a zda by přivítali možnost zdravého a rychlého občerstvení. A v poslední část dotazníku má podat informace o postojích potenciálních zákazníků k produktům a cenám FIT&FOOD. Co se struktury otázek týče, byly všechny až na jednu uzavřené. Pouze jedna otázka byla díky odpovědi „Jiná“ polozavřená. Dotazník vyplnilo celkem 40 respondentů z nichž polovina byly ženy a polovina muži. Nejčastěji ve věku 18 – 25 let (45%). Většina respondentů (75%) se stravuje ve fast foodech jednou za měsíc. Dále vyšlo najevo, že 70% dotázaných se zajímá o zdravý životní styl a 80% by uvítalo zdravý fast food v Kladně. Dotazník byl primárně zveřejněn na sociálních sítích.

### **5.4.1 SLEPT ANALÝZA**

V této podkapitole budou rozebrány faktory vnějšího prostředí. Tedy takové činitele, které nebude podnik schopen nijak ovlivnit a bude se jim muset přizpůsobit.



## **Politicko-legislativní faktory**

Nejvýznamnějším politickým faktorem pro FIT&FOOD je otázka zdanění. Vzhledem k volbě právní formy je pro společnost rozhodující daň z příjmu právnických osoba daň z přidané hodnoty. Daň z příjmu právnických osob je stanovena zákonem na 19%.<sup>40</sup> Co se týče DPH od 1.1.2017 se rozlišuje trojí sazbu DPH a sice základní 21 %, sníženou 15% a druhou sníženou 10 %. Pro produkty, které FIT&DOOD nabízí se bude týkat první snížená sazba DPH – 15%<sup>41</sup> A to protože se jedná o prodej potravin včetně nealkoholických nápojů a dle přílohy č. 3 zákona o DPH se jedná o prodej zboží.

V okruhu legislativních faktorů je klíčovou otázkou výběr právní formy podnikání. V případě FIT&FOOD přicházejí v úvahu v podstatě dvě varianty. Buď podnikání jakožto OSVČ nebo pod hlavičkou právnické osoby jako s.r.o. Zde je zapotřebí vzít v úvahu veškeré výhody a nevýhody. Nejpodstatnější výhodou podnikání na základě živnostenského oprávnění je nižší zdanění k čemuž se pojí menší administrativní nároky a starosti týkající se daňové agendy. Ovšem podnikatel zde ručí za závazky celým svým majetkem. Tato skutečnost zvýhodňuje společnost s ručením omezeným, kde je pro podnikatele menší riziko plynoucí z omezeného ručení.

V neposlední řadě status kapitálové společnosti působí na potencionální partnery věrohodněji, než fyzická osoba.

Podmínkou k provozování činnosti je živnostenské oprávnění k provozování ohlašovací živnosti a to živnosti řemeslné – hostinské činnosti.

V současnosti je hlavním tématem v oblasti podnikání zákon upravující evidenci tržeb, tento zákon č. 112/2016 Sb. o (Elektronické) evidenci tržeb nabyt platnosti 13. dubna 2016 a spolu s ním nabyt platnosti doprovodný zákon č. 113/2016 Sb., kterým se v souvislosti s přijetím zákona o evidenci tržeb mění některé zákony a dále

---

<sup>40</sup> Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, hlava II., odst. 1., § 21

<sup>41</sup> Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, §47, odst. 1, písm. b

16. Srpna 2016 ve Sbírce zákonů nabyla platnosti vyhláška č. 269/2016 Sb., o způsobu tvorby podpisového kódu poplatníka a bezpečnostního kódu poplatníka.<sup>42</sup>

Podstatným bodem je dále otázka hygienických požadavků. Tyto podmínky lze najít ve vyhlášce Ministerstva zdravotnictví č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a v nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) č. 852/2004.

### **Ekonomické faktory**

Jedním z důležitých faktorů působících na míru poptávky obyvatelstva je vývoj současné ekonomické situace. Vzhledem k tomu, že ke vztahu mezi odvětvím stravovacích služeb a makroekonomickými faktory se pojí relativně nízká vazba zmiňují v této části krátce pouze vývoj inflace a HDP v ČR.

Hrubý domácí produkt neboli HDP je ukazatel vyjadřující ekonomický výkon země. Od roku 2013 se zvedá ekonomická aktivita země. Tento jev je z velké části zapříčiněn výdaji domácností na konečnou spotřebu. To má pozitivní vliv na spotřebitelský průmysl.

Průměrná míra inflace dosáhla v letech 2014 – 2015 velmi nízkých hodnot. V roce 2016 se tato hodnota mírně zvýšila a zvyšování její hodnoty je predikováno i pro rok 2017. Pro oblast stravovacích služeb byl v roce 2016 významný zásah v podobě snížení DPH u stravovacích služeb z 21% na 15%. Zavedení elektronické evidence tržeb však působí opačně.

### **Sociální faktory**

V dnešní době je jednoznačným problémem současného života lidí je bezpochyby zrychlující se tempo životního stylu. Lidé v dnešní uspěchané době tráví většinu svého času prací a během dne mnohdy jen stěží hledají volný čas na oběd či večeři. Z tohoto důvodu se stále častěji uchylují k rychlejším alternativám stravování. A právě zde je čas

---

<sup>42</sup>Zákon o elektronické evidenci tržeb EET.[online]. [cit. 2017-02-03] Dostupné z: <https://www.bankovníkod.cz/zakon-o-elektronicke-evidenci-trzeb-eet/>

fast foodů, které je možné využít v krátké obědové pauze, mezi jednáními či cestou z práce po náročném dni, kdy si často i uvědomí, že ten den ještě nic nejedli.

Pozitivně působícím faktorem ve prospěch konceptu FIT&FOOD je trend zdravého životního stylu, který je stále více v oblíben nejen v České republice. Náš koncept tak v této uspěchané době zapadá do tohoto životního stylu velmi dobře. V současné době má velký počet lidí sedavé zaměstnání a většinu dne tráví na židlích u pracovních stolů. Právě z toho důvodu se stále častěji tito lidé snaží vyhledávat stravovací zařízení nabízející zdravá a nutričně vyvážená jídla a umožní jim tím dodržování zdravého životního stylu a módního trendu.

### **Technologické faktory**

Technologické faktory nepatří k příliš zásadním faktorům pro fast foodové pobočky. Nicméně samozřejmostí při přípravě pokrmů jsou denně využívány technologické stroje. Kompletní vybavení kuchyně, která je zapotřebí pro výrobu celého portfolia pokrmů, není malá investice.

Dále lze moderní technologie využít pro propagaci podniku. K tomu, abychom oslovili větší množství potenciálních zákazníků, je v dnešní době nezbytnou součástí komunikace prostřednictvím internetu. Využití sociálních sítí a jiných informačních technologií bude důležitým prvkem k úspěchu.

## 5.4.2 ANALÝZA KONKURENCE

Vzhledem k jedinečnosti a specifické nabídce společnosti FIT&FOOD nenabízí v okolí žádný podnik identickou službu. Proto se dá říci, že společnost nemá žádného přímého konkurenta. Ovšem díky své lokaci v nákupním centru je společnost obklopena několika nepřímými konkurenty. Nepřímou konkurenci představuje v podstatě každý fast food v okolí plánované lokace pobočky. V našem bezprostředním okolí se nachází několik restaurací rychlého občerstvení. Kromě asijských restaurací a pobočky Bageterie Boulevard se zde nachází pobočka jednoho z nejrozšířenějších řetězců, KFC. Poslední dva zmiňovaní konkurenti jsou pro naši firmu zásadními konkurenty. Společnost KFC je na trhu již od roku 1930 a disponuje 16 000 poboček ve více než 100 zemích světa. Tato společnost funguje na bázi franchisingu. Tento řetězec ovšem nenabízí právě nejzdravější jídlo a právě z toho důvodu si Češi pod pojmem fast food představují stravu, která je nezdravá, připravovaná na přesmaženém oleji a plná chemie. Specifickým produktem pro tento podnik je smažené kuřecí maso nejčastěji v sendviči nebo samotná kuřecí křidélka s hranolkami. Standardní menu se zde pohybuje v rozmezí od 120,- do 145,- Kč. KFC dále disponuje tzv. B-smart menu nabídkou, které je za sníženou cenu a menší, než klasické menu zde se cenové rozpětí pohybuje už od 39 Kč do 79,- Kč. V nabídce jsou dále dezerty a saláty.

Co se týče Bageterie Boulevard tu provozuje společnost Crocodile sandwiches b.v. provozující šest vlastních provozoven a osmnáct formou franchisingu na území České republiky a Německa. Jedná se o velmi oblíbený koncept fast foodové restaurace<sup>43</sup>. Hlavní nabídkou této společnosti jsou plněné bagety francouzského typu. Základní menu se skládá z plněné bagety, opečených brambor a nápoje. Cenové rozmezí tohoto menu se pohybuje od 135,- do 145,- Kč. Je zde také možnost objednat si bagetu samostatně od 79,- do 89,- Kč. Společnost dále nabízí menu s označením fit calories a sezonní menu, které je každé tři měsíce obměňované. V menu nechybí speciální snídaňová nabídka, polévky, dezerty či saláty.

---

<sup>43</sup><http://www.napadnapodnikani.cz/Franchising/Katalog-fransiz/bageterie-boulevard>

### 5.4.3 SWOT ANALÝZA

V následující tabulce je stručné shrnutí příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek vnitřního a vnějšího prostředí FIT&FOOD.

Obrázek 4 SWOT matice

O: Příležitosti	T: Hrozby
Možnost otevření dalších poboček	Narůstající legislativa
Rostoucí poptávka v ČR po fast foodových konceptech stravování	Potenciální noví konkurenti
Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva	Nevhodný výběr lokace
Nový typ fastfoodu	
S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Kvalita produktů	Neznámý projekt
Kvalifikovaný personál	Propagace
Minimální přímá konkurence	

Zdroj: autorova vlastní tvorba

## 5.5 MARKETINGOVÝ PLÁN

### Produkt

Hlavní specializací FIT&FOOD jsou zdravé, nutričně vyvážené pokrmy bez obsahu rafinovaných cukrů a lepku. Za konkurenční výhodu lze považovat variabilitu při prodeji pokrmů díky možnosti sestavit si libovolnou objednávku podle množství. Kromě pokrmů, které budou na jídelním menu nebudou chybět ani doplňkové produkty jako polévky, klasické nápoje a proteinové nápoje.

### Cena

Tvorba cen vycházela primárně z variabilních nákladů na výrobu jednotlivých produktů a konkurenčně orientovaným způsobem tak, aby byl podnik dostatečně

konkurenceschopný. Na základě prozkoumání cenových nabídek ostatních prodejců fast foodů byly zjištěny jejich průměrné ceny. Cílem cenové pozice FIT&FOOD je ukázat zákazníkům, že je možné stravovat se rychle, zdravě a chutně za dostupné ceny. Vzhledem k vyhodnocení analýzy konkurenčních podniků v kapitole Analýza konkurence a dále k výsledkům dotazníku – konkrétně otázky č. 12 „Za občerstvení ve fast foodu jsem ochoten/ochotna utratit“. Kde více než polovina respondentů uvedla 100 – 150 Kč. Je zapotřebí, aby se cenové rozpětí u denního menu pohybovalo mezi 110 – 140,- Kč. Což je reálná cena pro jednu porci.

U nově zaváděných výrobků na trh neplánuje podnik žádnou speciální cenovou strategii. Ceny jsou již od počátku plánovány tak, aby po delší časový horizont, zajistily udržitelný provoz restaurace a nebylo nutné žádné výrazné zvyšování cen.

### **Distribuce**

V případě tohoto podniku jsou distribuční kanály jasné. Klíčovým je pro FIT&FOOD pultový prodej přímo na pobočce, kde si zákazník může objednat jídlo s sebou nebo má možnost posedět ve společných prostorách nákupního centra.

### **Propagace**

Cílem propagačních akcí je především zaujmout různé segmenty trhu a v co nejkratším časovém intervalu efektivně dostat do povědomí zákazníků nabízené produkty a tím tak postupně rozšiřovat celkové povědomí o FIT&FOOD. Tento krok má za cíl vytvořit základní poptávku po produktu, která je nezbytná pro podnik a jeho tržby.

V první fázi marketingové kampaně, která bude zaměřena především lokálně na Kladno a okolí, proběhne jednorázová tzv. startovací kampaň, kdy bude vytisknuto přibližně 10 000 letáčků, které budou informovat potenciální zákazníky o vzniku nové provozovny v Kladně. Letáčky budou v blízkosti nákupního centra rozdávat dva

brigádníci po dobu 10 pracovních dnů. A to vždy dvě hodiny v dopoledních hodinách a dvě hodiny v odpoledních hodinách celkem tedy 4 hodiny denně.

Pro průběžnou propagaci budou zvoleny méně finančně náročné projekty. Vlastní webové stránky patří bezpochyby mezi základní prvky marketingové propagace. Na těchto stránkách zákazník nalezne veškeré potřebné informace o konceptu FIT&FOOD. I přes menší očekávanou návštěvnost stránek, představují pro podnik nezbytný komunikační nástroj. Tato forma propagace je poměrně levná a zároveň je cílená právě na náš segment.

A dále také umístění reklamy do regionálního tisku. Pro tyto účely jsem zvolila katalog Kamelot, který je na Kladně nejrozšířenějším regionálním inzertním katalogem, který je bezplatný a setkat se s ním může téměř každý obyvatel Kladna. Reklamě bude věnována celá strana o formátu A5, která bude propagována každý měsíc. Obsahovat bude pozvání do nového podniku, fotografii s logem podniku, kontaktní údaje a přiložena bude nabídka našeho sortimentu včetně týdenního obědového menu.

Sociální sítě představují pro náš podnik nejlevnější a nejefektivnější komunikační nástroj. Tento způsob moderní propagace ohromný potenciál a záběr. FIT&FOOD bude mít vlastní profil na Facebooku a Twitteru, na který budou přidávány informace o aktuálním dění a připravovaných akcích. Dále zde bude možnost hodnocení podniku, abychom měli určitou zpětnou vazbu od zákazníků.

## **5.6 FINANČNÍ PLÁN**

Finanční plán podniku FIT&FOOD je rozdělen na část investiční a provozní. V investiční části je rozebrána a vyčíslena počáteční investice do projektu a poté dále v provozní části jsou rozebrány výnosy a náklady. Tyto dvě části jsou poté propojeny ve finančních výkazech.

### **5.6.1 POČÁTEČNÍ INVESTICE**

Jedná se o investice, které je zapotřebí vynaložit před samotným otevřením podniku.

**Tabulka 2 Počáteční investice**

<b>Položka</b>	<b>Částka v Kč</b>
Vybavení pobočky	1 500 000
Úvodní pronájem	79 800
Založení společnosti	12 000
Webové stránky	30 000
Ostatní propagace	14 000
Pokladní systém	35 000
Rezerva	200 000
<b>Celkem</b>	<b>1 870 800</b>

Zdroj: autorova vlastní tvorba

Výše zobrazená tabulka zobrazuje finanční náročnost základních položek v rámci počáteční investice. Nejvyšší částku představuje samotné vybavení podniku. Tato položka představuje asi 80% z celkové investice, to znamená 1 500 000 Kč. Další podstatně menší položkou jsou náklady na pokrytí pronájmu během zařizování pobočky, které je plánované na maximálně 3 měsíce. Součástí počáteční investice jsou také náklady spojené se založením společnosti, tvorbou webových stránek a pokladní systém od společnosti Harsys. Položka rezerva je vytvořena z důvodu dalších možných výdajů, kde není jistota, zda budou využity a v jaké výši. Tyto možné výdaje jsou například právní záležitosti, certifikát HACCP, provize realitní kanceláři.

Počáteční investice ve výši 1 870 800 bude pokryta z vlastních zdrojů obou společníků Anety Pokorné a Kateřiny Větrovcové v poměru 50%.

### **5.6.2 TRŽBY**

Tržby jsou FIT&FOOD jsou predikovány na základě odhadu podloženého konzultací s odborníky a dat konkurenčních poboček z fast foodového odvětví. Dále se plán tržeb rovněž váže na analýzu cílového trhu tak, aby odpovídaly tržby velikosti potenciálu lokace.

V tabulce níže jsou vyčísleny odhadované tržby, které vychází z denního prodeje za předpokladu 100% fungování podniku. To znamená, pokud podnik získá stabilní jméno



na trhu fast foodů v Kladně. Jde tedy o průměrný denní obrat, na který by se měl podnik dostat v realistické variantě ve 12 měsíci provozu.

Prodejní ceny jsou odvislé od cenových intervalů, jenž jsou popisovány v kapitole Cena. Průměrná cena jedné porce se pohybuje okolo 100,- Kč. Průměrný počet návštěvníků za den je po prvním roce fungování odhadován na více, než 250 zákazníků. Průměrné denní tržby 26 090,- Kč tak tvoří měsíční obrat v hodnotě 782 700,- Kč.

**Tabulka 3 Tržby**

<i>Produkt</i>	<i>prodejní cena Kč/ks</i>	<i>průměrný prodej ks/ den</i>	<i>průměrný obrat / den</i>	<i>průměrný obrat / měsíc</i>
Celozrné španátové palačinky	75	75	5 625	168 750
Zeleninové rizoto s tofu	89	55	4 895	146 850
Zeleninové kari s cizrnou a tofu	89	20	1 780	53 400
Grilované krevety	99	20	1 980	59 400
Kuřecí prsa sous-vide	89	45	4 005	120 150
Bramborovo-dýňové pyré	69	50	3 450	103 500
Cizrnová svíčková s tofu	89	15	1 335	40 050
<i>sezonní nabídka</i>				
Zapečené chřestové závitky s bio sýrem	79	30	2 370	71 100
Rebarborové řezy	65	10	650	19 500
<b>CELKEM</b>			<b>26 090</b>	<b>782 700</b>

Zdroj: autorova vlastní tvorba

### 5.6.3 OBCHODNÍ MARŽE

Obchodní marže jsou důležitým ukazatelem a na jejich základě je vytvářen výsledek hospodaření. Výpočet marže znázorňuje následující tabulka, která navazuje na hodnoty uvedené v předchozí tabulce číslo 2.

**Tabulka 4 Obchodní marže**

<i>Produkt</i>	<i>výrobní cena Kč/ks</i>	<i>prodejní cena Kč/ks</i>	<i>marže %</i>	<i>průměrný prodej ks/ den</i>	<i>průměrný obrat / den</i>	<i>průměrný obrat / měsíc</i>
Celozrné španátové palačinky	20	75	73%	75	5 625	168 750
Zeleninové rizoto s tofu	22	89	75%	55	4 895	146 850
Zeleninové kari s cizrnou a tofu	25	89	72%	20	1 780	53 400
Grilované krevety	40	99	60%	20	1 980	59 400
Kuřecí prsa sous-vide	32	89	64%	45	4 005	120 150
Bramborovo-dýňové pyré	24	69	65%	50	3 450	103 500
Cizrnová svíčková s tofu	22	89	75%	15	1 335	40 050
<i>sezonní nabídka</i>						
Zapečené chřestové závitky s bio sýrem	34	79	57%	30	2 370	71 100
Rebarborové řezy	21	65	68%	10	650	19 500
<b>CELKEM</b>					<b>26 090</b>	<b>782 700</b>

Zdroj: autorova vlastní tvorba

Hodnoty v této tabulce se odvíjí od pořizovacích cen jednotlivých produktů, ke kterým je připočtena marže v rozsahu 60 – 75%, což je standardní marže pro podniky

v odvětví fast food, která nikterak nevybočuje mimo konkurenceschopnost v odvětví. Dále tabulka znázorňuje výpočet denních nákladů a množství prodaných produktů.

#### 5.6.4 NÁKLADY

Pro účely sestavení podnikatelského plánu jsou náklady společnosti FIT&FOOD rozděleny na variabilní a fixní.

##### Variabilní náklady

Variabilní náklady se rovněž odvíjí od predikce jednoho měsíce po 12 měsících fungování pobočky při realistických tržbách.

Patří sem následující položky:

- Balné – pokud si zákazník objedná jídlo s sebou
- Provize při platbě kartou –pobočka akceptuje platbu kartou, provize poskytovateli terminálu činí 1% z tržby.

Tabulka 5 Variabilní náklady

<b>Položka</b>	<b>Objednávka k celkem</b>	<b>Využití (%)</b>	<b>Využití (Kč)</b>	<b>Náklady na 1 ks</b>	<b>Celkem náklady</b>
Balné	7 300	60 %	4 380	3,00	13 140
	<b>Tržby celkem</b>	<b>Využití (%)</b>	<b>Využití</b>	<b>Provize</b>	<b>Celkem náklady</b>
Platba kartou	782700	25 %	195 675	1 %	1 957
<b>Celkem</b>					<b>15 097</b>

Zdroj: autorova vlastní tvorba

## Fixní náklady

Do fixních nákladů se promítnou následující položky, které jsou vyčísleny v tabulce č. 6.

- Pronájem pobočky – vzhledem k umístění provozovny v obchodním centru, bude společnost platit pronájem, přičemž cena nebytového prostoru v obchodním centru v Kladně je 1 330 Kč/m<sup>2</sup>. Pobočka bude o velikosti 20 m<sup>2</sup>.
- Energie – nejsou zahrnuty v ceně nájmu
- Mzdy (zaměstnanci) – mzda kuchařů činí 150 Kč/hod.
- Pokladní systém – základní verze systému od společnosti Harsys je dostupná již od 500 Kč/měs.
- Čistící prostředky – samotný úklid bude prováděn zaměstnanci pobočky, avšak nákupy desinfekce a gumových rukavic jsou významnou částkou v rozpočtu
- Marketing – počítá se s nezbytnými náklady na marketingovou propagaci
- Ostatní – touto položkou jsou míněny fixní náklady na externí zaměstnance, poplatky za telefon a internet a finanční rezervu.

Tabulka 6 Fixní náklady

Náklady	Kč
Pronájem - pobočka	26 600
Energie	6 000
Mzdy zaměstnanci	70 000
Pokladní systém	500
Čistící prostředky	10 000
Marketing	15 000
Ostatní	20 000
<b>Celkem</b>	<b>148 100</b>

Zdroj: autorova vlastní tvorba

## 5.6.5 VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

Výkaz zisků a ztrát, neboli výsledovka slučuje předpokládané tržby a náklady společnosti, které byly vyčísleny v předchozích kapitolách. Pro plánování hospodářského výsledku je zvolen roční interval. Kromě provozního výsledku hospodaření (EBITDA), je zde také vyčíslen čistý hospodářský výsledek (EAT). Finanční plán je zkonstruován na období pěti let dopředu. Růst poptávky je ovlivněn rostoucím povědomím o značce a dále také výstavbou nových sídlišť ve městě.

Tabulka 7 Výkaz zisků a ztrát 2018-2022

Kč	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodaného zboží	2 151 752	4 130 375	5 295 655	2 960 172	9 801 000
Náklady na prodané zboží	537 938	1 376 792	1 765 218	1 450 086	3 310 560
<b>Obchodní marže</b>	<b>1 613 814</b>	<b>2 753 583</b>	<b>3 530 437</b>	<b>4 350 258</b>	<b>6 490 440</b>
<b>Variabilní náklady</b>	<b>181 164</b>	<b>455 603</b>	<b>862 895</b>	<b>1 404 404</b>	2 936 040
Balné	157 680	391 075	504 495	958 756	1 957 360
Platba kartou	23 484	64 528	358 400	445 648	978 680
<b>Fixní náklady</b>	<b>1 777 200</b>	<b>1 777 200</b>	<b>1 777 200</b>	<b>1 777 200</b>	<b>1 777 200</b>
Pronájem	319 200	319 200	319 200	319 200	319 200
Energie	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Mzdy	840 000	840 000	840 000	840 000	840 000
Pokladní systém	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Čistící prostředky	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Marketing	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Ostatní	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Počáteční náklady	1 870 800	1 870 800	1 870 800	1 870 800	1 870 800
<b>EBITDA</b>	<b>-344 550</b>	<b>520 780</b>	<b>890 342</b>	<b>1 168 654</b>	<b>1 351 273</b>
Odpisy	38 450	100 000	100 000	100 000	100 000
<b>Provozní HV</b>	<b>-383 000</b>	<b>420 780</b>	<b>790 342</b>	<b>1 068 654</b>	<b>1 251 273</b>
Daně	0	79 948	150 165	203 044	237 742
<b>Výsledek hospodaření (EAT)</b>	<b>-383 000</b>	<b>340 832</b>	<b>640 177</b>	<b>865 610</b>	<b>1 013 531</b>

Zdroj: autorova vlastní tvorba

## 5.6.6 ROZVAHA

V následující tabulce je zobrazena plánovaná rozvaha podniku. Tato zjednodušená rozvaha je naplánována do konce roku 2022, tedy na 5 let. První predikace je pro leden 2018, kdy se očekává vklad společníků 1,9 mil. Kč. Dále je rozvaha sestavena vždy na každý rok. Sloupce představují standardní rozvahu, která se provádí ke konci roku.

**Tabulka 8 Rozvaha**

(Kč)	1/2018	2018	2019	2020	2021	2022
<b>AKTIVA celkem</b>	<b>1 900 000</b>	<b>1 517 000</b>	<b>1 975 833</b>	<b>2 313 440</b>	<b>3 335 394</b>	<b>4 722 333</b>
Dlouhodobý majetek	0	1 460 000	957 333	857 433	765 400	640 258
Dlouhodobý hmotný majetek	0	1 460 000	957 333	857 433	765 400	640 258
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	1 900 000	57 000	1 018 500	1 456 007	2 569 994	4 082 075
Zásoby	0	35 000	165 200	596 007	268 694	876 275
Pohledávky	0	0	800 000	800 000	800 000	800 000
Krátkodobý finanční majetek	1 900 000	22 000	53 300	60 000	1 501 300	2 405 800
<b>PASIVA celkem</b>	<b>1 900 000</b>	<b>1 517 000</b>	<b>1 975 833</b>	<b>2 313 440</b>	<b>3 335 394</b>	<b>4 722 333</b>
Vlastní kapitál	1 900 000	1 517 000	1 975 833	2 313 440	3 335 394	4 722 333
Základní kapitál	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000
VH minulých let	0	0	-383 000	-42 168	598 009	1 463 619
Výsledek hospodaření	0	-383 000	340 832	640 177	865 610	1 013 531
Cizí zdroje	0	0	0	0	0	0
Závazky	0	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0

Zdroj: autorova vlastní tvorba

## **Bod zvratu**

Bod zvratu vyjadřuje období, kdy se tržby podniku rovnají nákladům. U této analýzy je nutné zohlednit, že firma FIT&FOOD nabízí široké spektrum různých výrobků. Bod zvratu tedy bude vycházet z variabilních nákladů na 1,- Kč tržeb. V následující variantě se bude počítat s fixními náklady a predikovanými tržbami pro rok 2018.

$v$  - variabilní náklady = 1,-

$VN$  - variabilní náklady = 181 164,-

$FN$  – fixní náklady = 1 777 200

$CT$  – Celkové tržby = 2 151 752

$v = \sum VN / \sum CT$

$v = 181\,164 / 1\,777\,200$

$v = 0,101$  Kč a příspěvek k tržbám je 0,899 (=1-0,101)

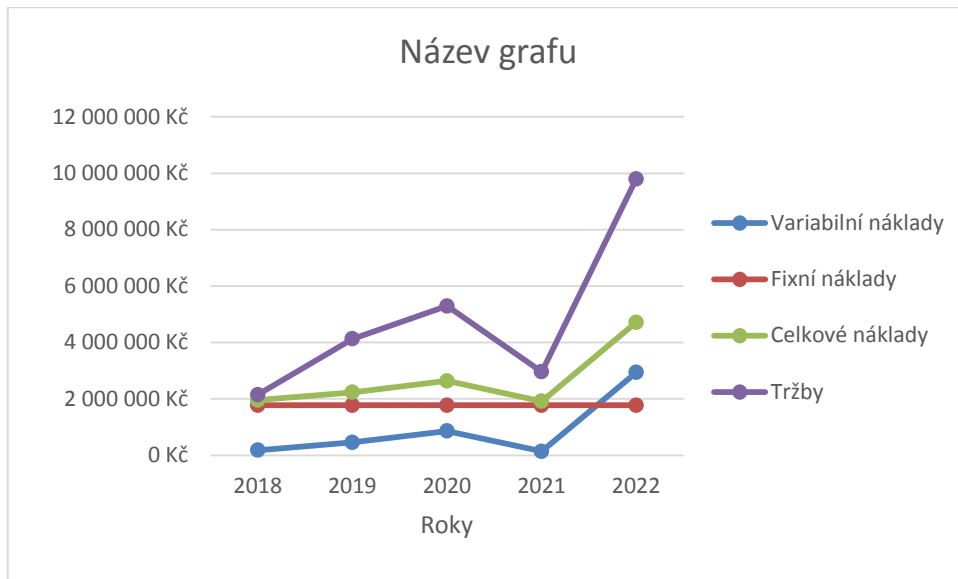
Určení bodu zvratu:

Celkové tržby při dosažení bodu zvratu =  $FN / 1 - v$

$CT = 2\,151\,752 / 0,899 = 2\,393\,494,-$  Kč

Při podmínkách této ukázkové situace by bodu zvratu bylo dosaženo při tržbách 2 393 494,- Kč.

**Graf 1 Analýza bodu zvratu v letech 2018 - 2022**



Zdroj: autorova vlastní tvorba

## 5.7 HODNOCENÍ RIZIK

Veškerá podnikatelská činnost s sebou přináší možná rizika, která mohou znamenat překážky v úspěchu projektu. Stejně tak je tomu i u podnikatelského plánu na založení pobočky fast foodu FIT&FOOD. Následující tabulka obsahuje seznam těch nejběžnějších rizik a zároveň opatření vedoucích k jejich eliminaci popřípadě ke zmírnění jejich dopadu.



**Tabulka 9 Rizika projektu**

<b>Rizika projektu</b>	<b>Opatření vedoucí k eliminaci rizik</b>
- Vandalismus, krádeže	- Pojištění pobočky
- Zpoždění dodavatele	- Dostatečné zásoby na skladu
- Překročení rozpočtu počáteční investice	- Finanční rezerva
- Nízká návštěvnost	- Zlepšení marketingové propagace
- Malé povědomí o podniku	- Zlepšení marketingové propagace
- Nevhodné chování zaměstnanců	- Motivace zaměstnanců + nepravidelné kontroly
- Změna legislativy	- Připravenost a znalost zákonů a vyhlášek

Zdroj: autorova vlastní tvorba

## ZÁVĚR

Téma založení nového podnikatelského subjektu na českém trhu jsem si zvolila z důvodu jeho aktuálnosti a mého osobního zájmu začít podnikat. Jako podnikatelský záměr jsem si zvolila založení fast foodu FIT&FOOD, s.r.o.. Předmětem podnikání je výroba a prodej zdravých pokrmů bez použití bílé mouky, rafinovaných cukrů a přesmažených tuků. Hlavním segmentem byl stanoven zákazník ve věku 18 – 25 let, žijící zdravým životním stylem nebo handicapované osoby, alergické na laktózu či lepek.

Hlavním cílem práce bylo zhotovení reálného a rentabilního podnikatelského plánu, který se využil jako reálný projekt. Dílčími cíli bylo vypracovat analýzy. V práci jsem použila metody PEST, SWOT a analýzu konkurence.

Práce byla rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsem se věnovala rozboru jednotlivých částí podnikatelského plánu a zabývala se popisem právních forem podnikání a definicí franchisingu a pojmů s ním spojených. V posledním bodě teoretické části jsem charakterizovala metody, které byly využity v praktické části (analýza mikro a makroprostředí, 5 P marketingová strategie).

V praktické části jsem vypracovala podnikatelský plán a také se zabývala výše uvedenými analýzami. Tyto analýzy potvrdily značný potenciál projektu, jelikož v posledních letech stále roste poptávka po fast foodech na českém trhu. A podnikatelské prostředí v České republice je na velmi dobré úrovni v současné době. Dalším pozitivem je také rostoucí poptávka po zdravém stravování, které je v současné době módním trendem. Z druhé strany analýza konkurenčního trhu poukázala na silný konkurenční boj, který se na trhu odehrává a proto o úspěchu firmy rozhodují všemožné detaily. Z tohoto důvodu bude cílem jednatelů společnosti, mimo jiné, kladen důraz na vstřícný přístup personálu k zákazníkům.

Na základě získaných informací vyplývajících z uvedených analýz doporučuji k dalšímu výzkumu možnost expanze podniku FIT&FOOD formou franchisingu. Toto již překračuje rámec mé bakalářské práce a může být tudíž poskytnuto ke zpracování budoucí diplomové práce.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přepracované a doplněn. vyd. Praha: Grada, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KORÁB, V. a kol. *Podnikatelský plán*. Brno: ComputerPress, 2008. 216 s. ISBN 978-80251-1605-0.

ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.

SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80247-4103-1.

VEBER J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 9788024724096.

### Seznam použitých zahraničních zdrojů

BLACKWELL, E.. *How to prepare a business plan*. 5th ed. London: KoganPage, 2008. vi, 182 s. ISBN 978-0-7494-4981-0.

BLAIR, R. D. a LAFONTAIN F.. *The economicsoffranchising*. 1st pub. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. XVII, 338 s. ISBN 978-0-521-77589-2.

STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán. Předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press, 1992. str.48 ISBN 80-85603-12-8

## Seznam použitých internetových zdrojů

*Analýza konkurence, jejich úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu.* synext.cz [online]. [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>

*Česká asociace franchisingu* [online]. [cit. 2016-09-12]. Dostupné z: <http://www.franchising.cz/>.

*Evropský kodex etiky franchisingu.* [online].. [Cit. 2017-01-28]. Dostupné z: [http://www.czechfranchise.cz/sites/default/files/evropsky\\_kodex\\_etiky\\_franchisingu.pdf](http://www.czechfranchise.cz/sites/default/files/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf).

*Ipodnikatel.cz portál pro začínající podnikatele* [online]. [cit. 2017-01-27] Dostupné z:<http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

*Ipodnikatel.cz* [online].[cit.2016-09-12]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/odbornik-radi-na-tema-franchising-v-pravucr.html>

JIRSOVÁ, M. *Pronájem značky umožní firmě rychle růst.* *Hospodářské noviny.* [online]. [cit.2016-12-13]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-25366290>

KŘÍŽEK, V. *Start podnikání v krizi? Zkuste fungující know-how.* *Hospodářské noviny.* [online]. [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: [http://hn.ihned.cz/236585630-500000\\_d-66](http://hn.ihned.cz/236585630-500000_d-66)

*Management mania* [online].[cit.2016-12-27] Dostupné z:<https://managementmania.com/cs/vize>

*Nový občanský zákoník* [online],[cit.2016-12-27] Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>

*PESTLE analýza. Managementmania.com* [online].[cit.2016-09-12]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

*Základní pojmy franchisingu. Franchising.cz* [online]. 2011. [cit. 2017-01-28].  
Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/5/zakladni-pojmy-franchisingu/>

Zákon o elektronické evidenci tržeb EET.[online]. [cit. 2017-02-03] Dostupné z:  
<https://www.bankovnikod.cz/zakon-o-elektronicke-evidenci-trzeb-eet/>

### **Seznam ostatních zdrojů**

Zákon č.455/1991 Sb. O živnostenském podnikání

Zákon č. 90/2010 Sb. O obchodních korporacích

Zákon č. 586/1992 Sb. O daních z příjmu

Zákon č. 235/2004 Sb. O dani z přidané hodnoty

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Grafické zobrazení PEST analýzy.....	39
Obrázek 2 Grafické zobrazení SWOT analýzy.....	41
Obrázek 3 Schéma podniku .....	46
Obrázek 4 SWOT matice .....	53

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Výhody a nevýhody podnikání FO .....	24
Tabulka 2 Počáteční investice.....	56
Tabulka 3 Tržby.....	58
Tabulka 4 Obchodní marže.....	58
Tabulka 5 Variabilní náklady .....	59
Tabulka 6 Fixní náklady .....	60
Tabulka 7 Výkaz zisků a ztrát 2018-2022 .....	61
Tabulka 8 Rozvaha .....	62
Tabulka 9 Rizika projektu .....	65

## Seznam grafů

Graf 1 Analýza bodu zvratu v letech 2018 - 2022 .....	64
---	----

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
Příloha B – Vyhodnocení dotazníku.....	III



## **Příloha A – Dotazník**

*Dobrý den,*

*jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze a ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro mou bakalářskou práci a jeho vyplnění nezabere déle, než 2 minuty.*

*Dotazník je směřován především na osoby žijící/studující/pracující v Kladně. Jeho předmětem je stravování ve fast foodech.*

*Tento dotazník je zcela anonymní a je složený z několika jednoduchých otázek zaškrtačacího typu. Pokud není uvedeno jinak, vybírejte jen jednu možnost.*

*Předem děkuji za Váš čas.*

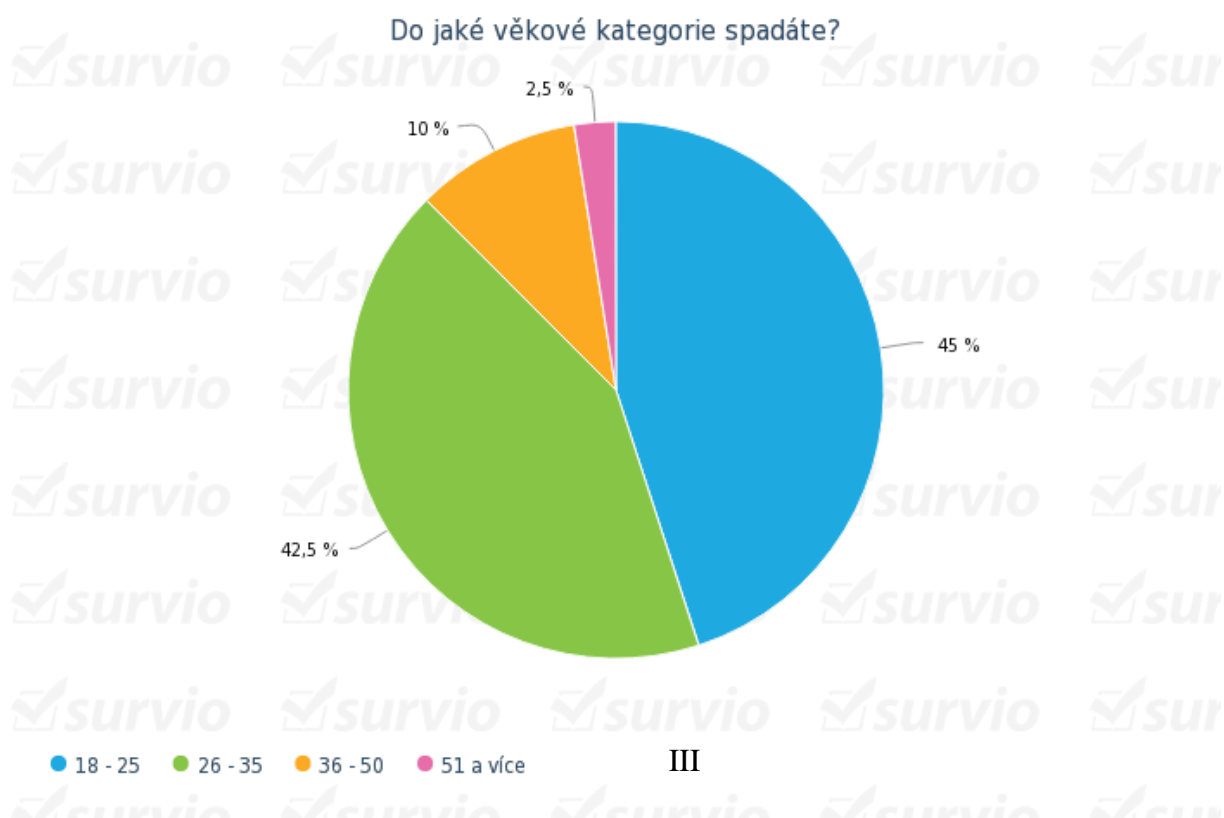
1. Jaké je Vaše pohlaví
  - a) Žena
  - b) Muž
2. Do jaké věkové kategorie spadáte?
  - a) 18 – 25
  - b) 26 – 35
  - c) 36 – 50
  - d) 51 a více
3. Kolik dní v týdnu trávíte v Kladně?
  - a) méně než 5
  - b) 5
  - c) více než 5
4. Jaký je Váš průměrný měsíční disponibilní příjem?
  - a) Bez příjmu
  - b) Méně než 1 000,-
  - c) 1 000 – 5 000,-
  - d) 5000 – 10 000,-
  - e) Více než 10 000

5. Stravujete se ve fast foodech?
  - a) ano
  - b) ne
6. V případě, že jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, jak často?
  - a) 1x měsíčně
  - b) 1x týdně
  - c) Několikrát týdně
7. Z jakého důvodu nejčastěji navštěvujete fast food?
  - a) Chutná mi
  - b) Minimální časová náročnost
  - c) Nízká cena
8. Zajímáte se o zdravý životní styl?
  - a) Ano
  - b) Ne
9. Uvítali byste v Kladně fast food změřený na zdravou a fitness stravu?
  - a) Ano
  - b) Ne
  - c) Je mi to jedno
10. Hraje pro Vás roli cena při volbě občerstvení?
  - a) Ne
  - b) Spíše ne
  - c) Spíše ano
  - d) Ano
11. Který z následujících faktorů pro Vás hraje největší roli při volbě stravovacího zařízení?
  - a) Kvalita potravin
  - b) Nízká cena
  - c) Časová náročnost
12. Za občerstvení ve fast foodu jsem ochoten/ochotna utratit.
  - a) Méně než 100 Kč
  - b) 100 – 150 Kč
  - c) Více než 150 Kč

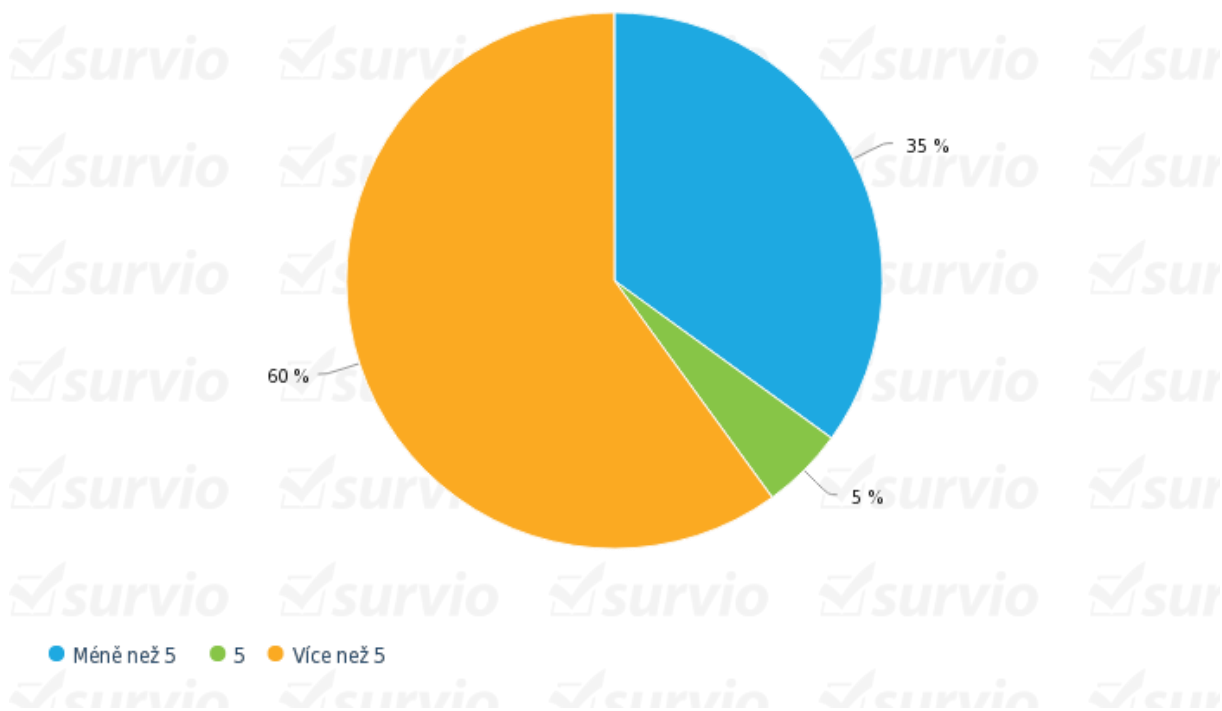
## Příloha B - vyhodnocení dotazníku

Na dotazník odpovědělo 40 respondentů.

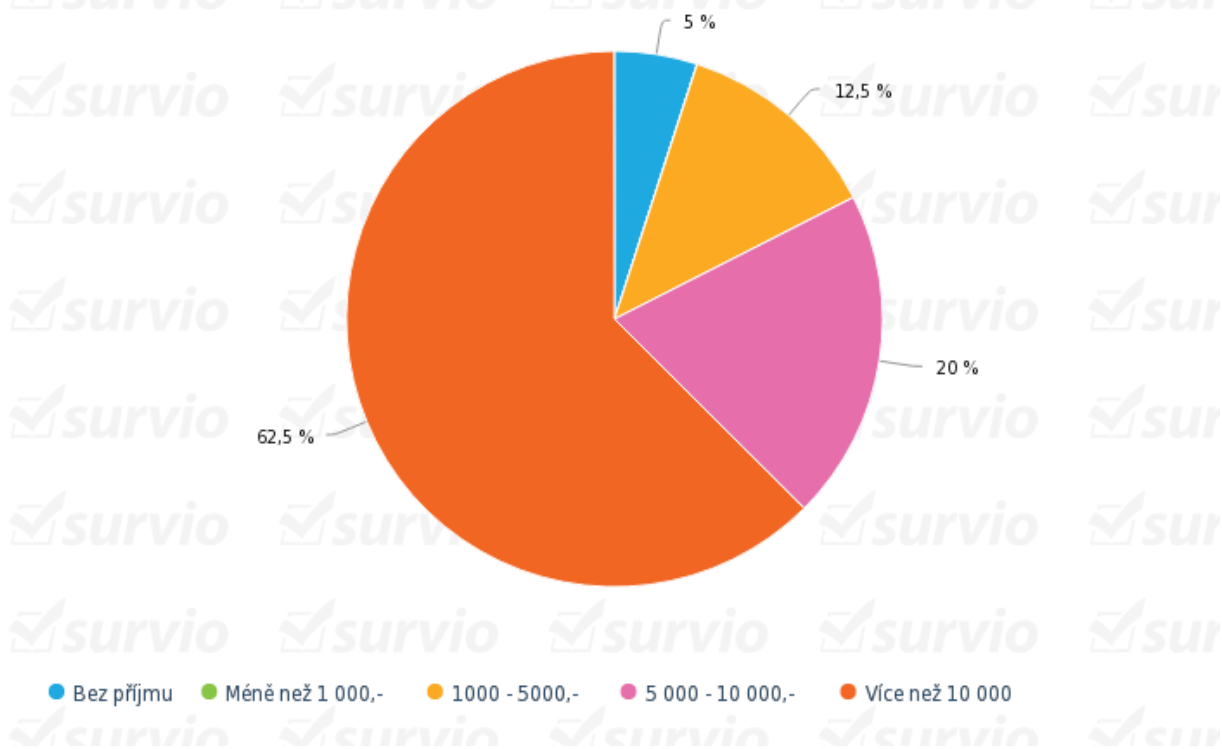
1.



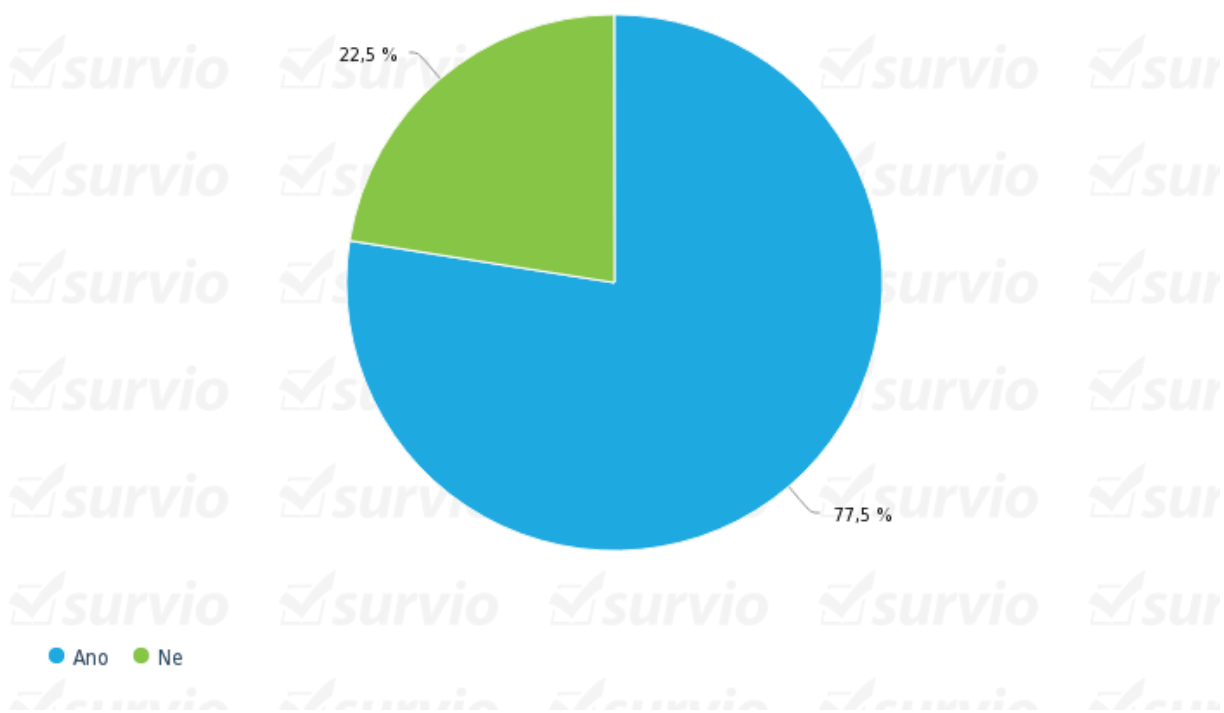
Kolik dní v týdnu průměrně trávíte v Kladně?



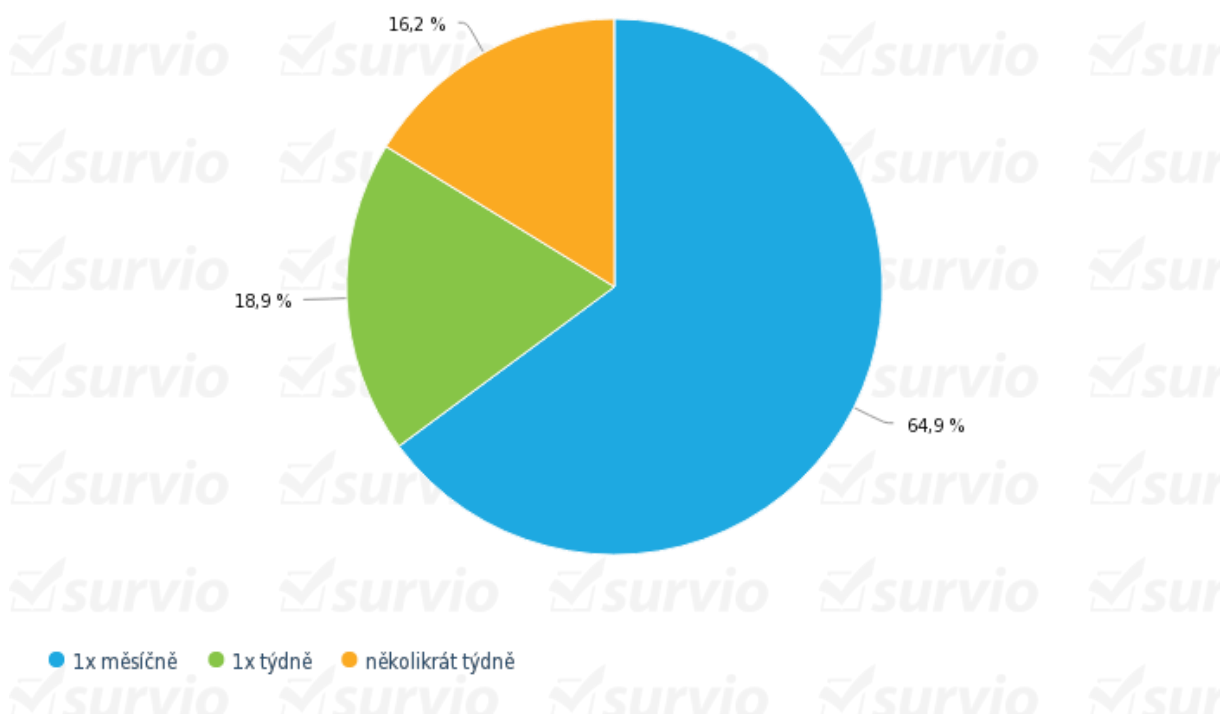
Jaký je Váš průměrný měsíční disponibilní příjem?



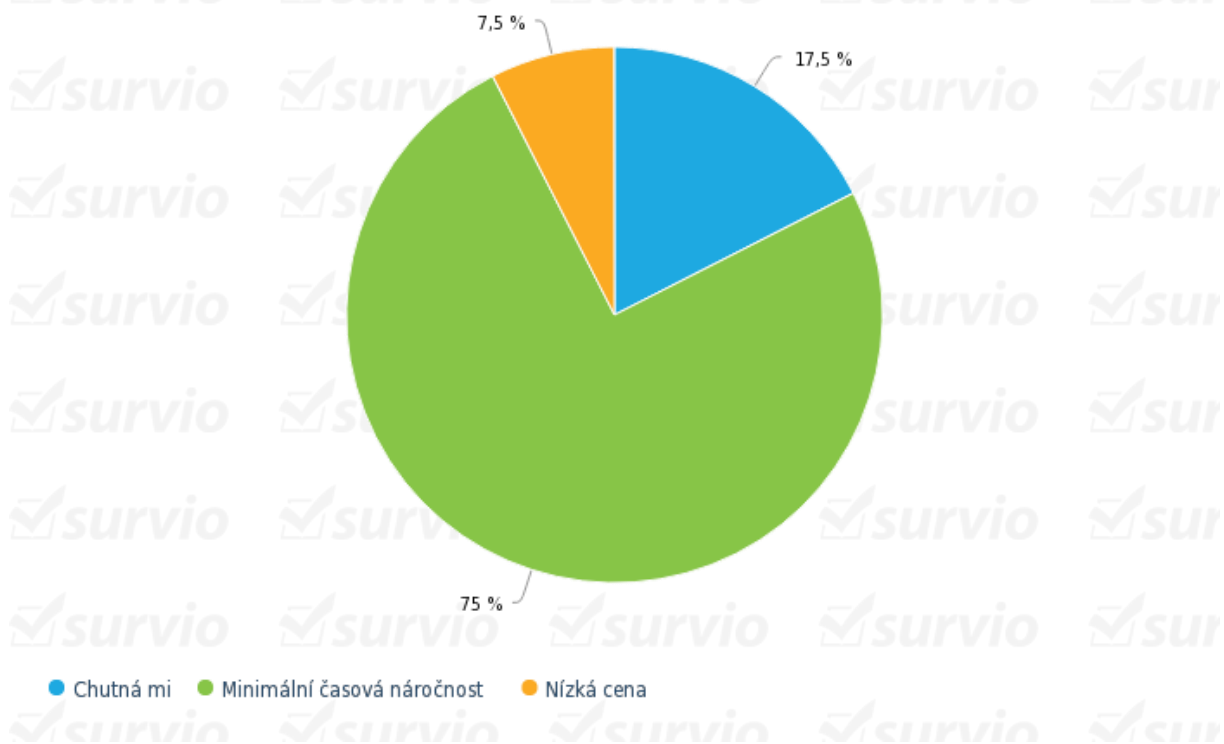
Stravujete se ve fast foodech?



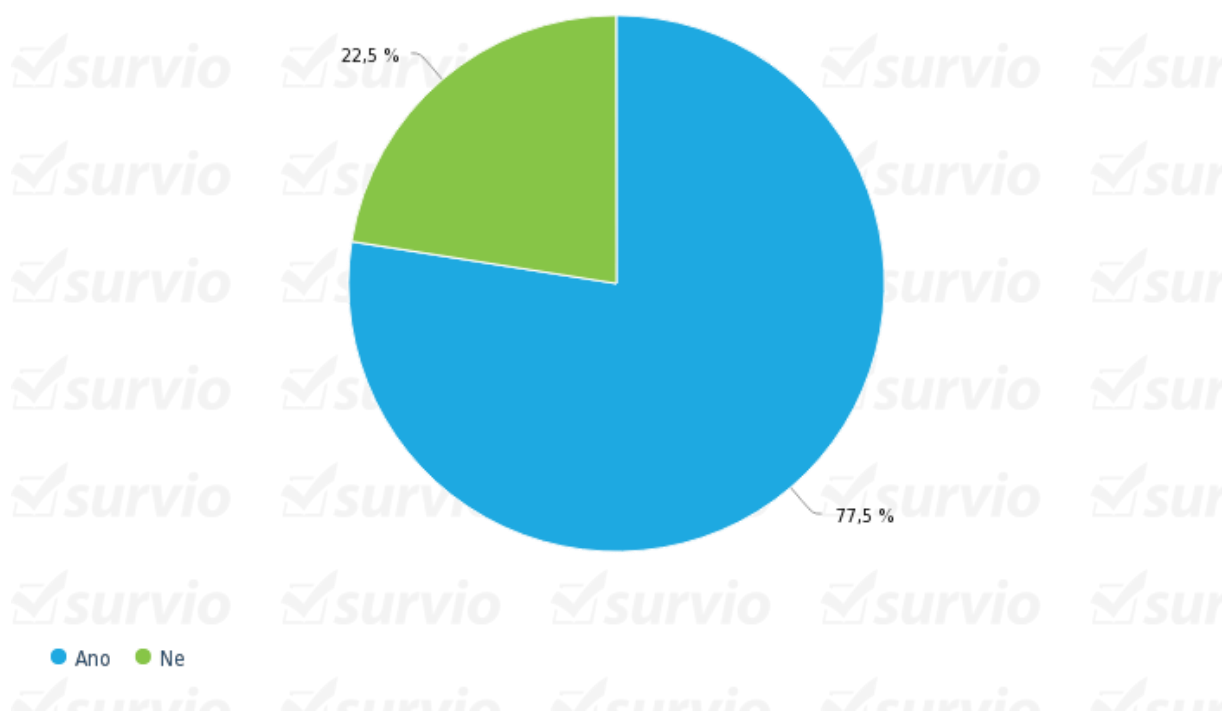
V případě, že jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, jak často?



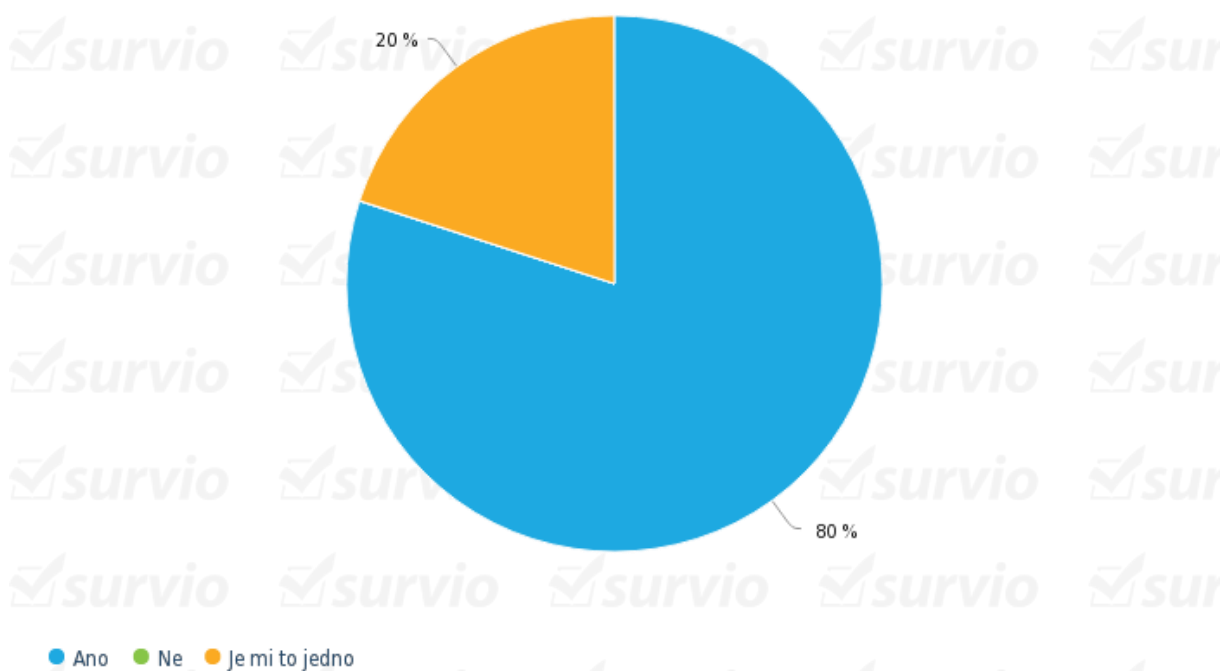
Z jakého důvodu nejčastěji fast food navštěvujete?



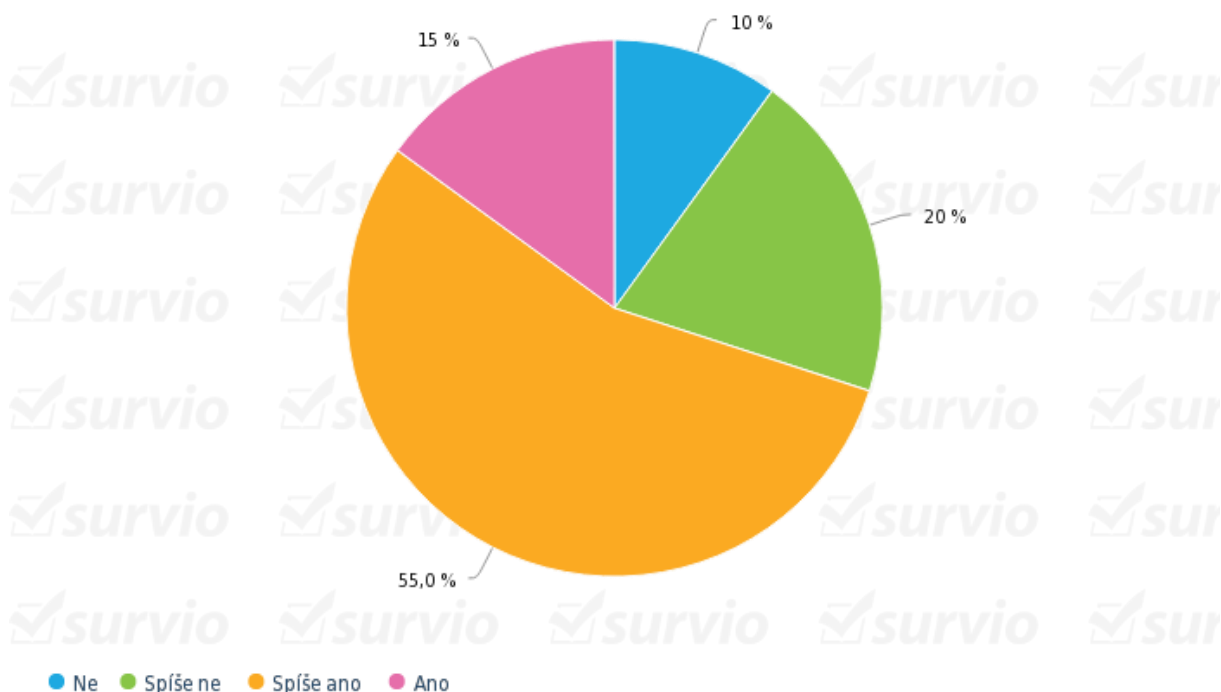
Zajímáte se o zdravý životní styl?



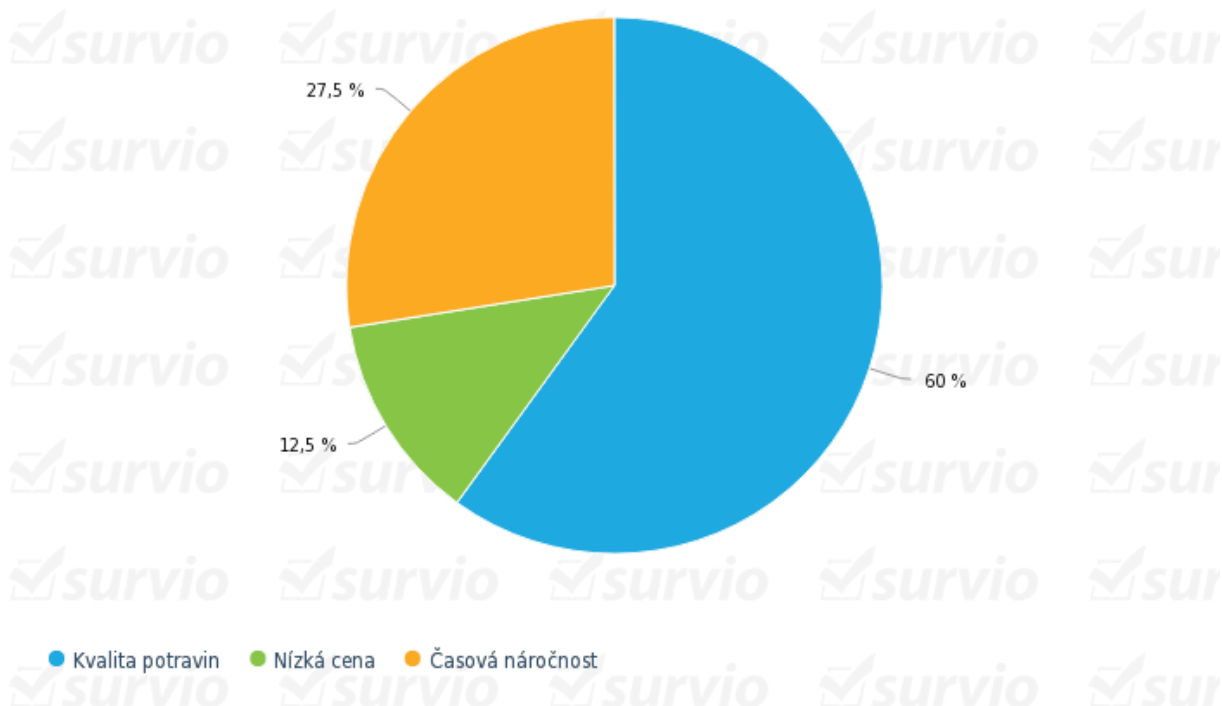
Uvítali byste v Kladně fast food zaměřený na zdravou a fitness stravu?



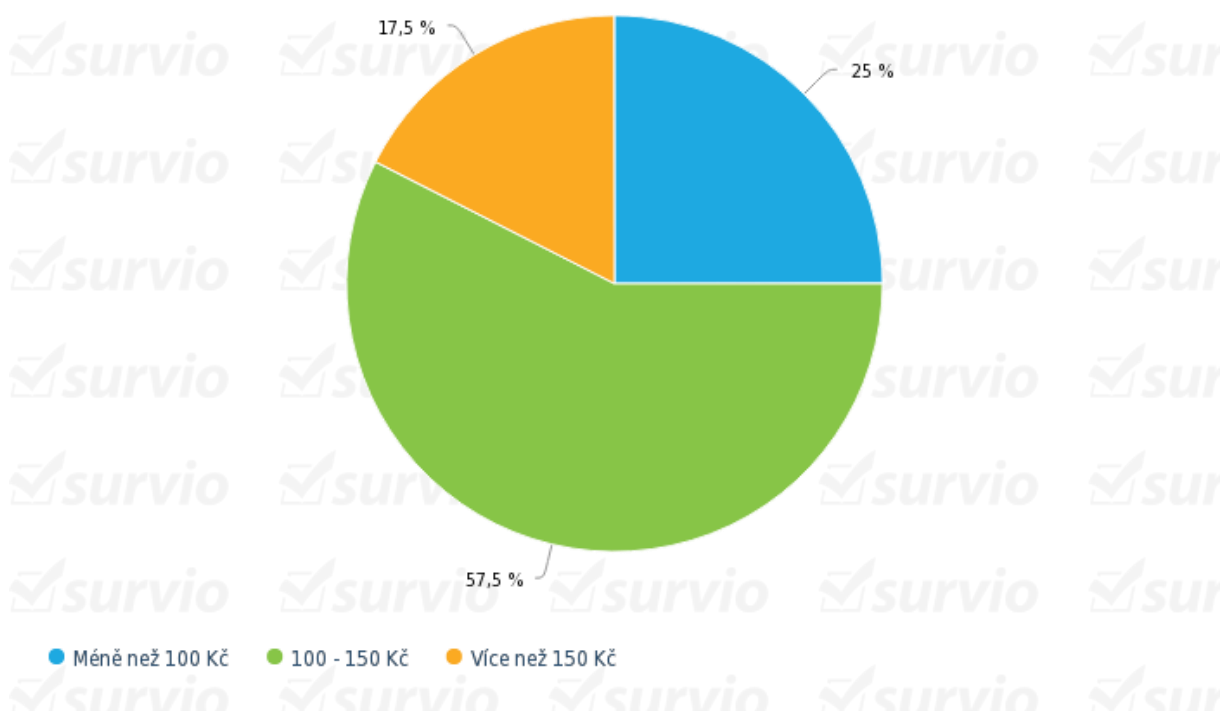
Hraje pro Vás roli cena při volbě občerstvení?



Který z následujících faktorů pro Vás hraje největší roli při volbě stravovacího zařízení?



Za občerstvení ve fast foodu jsem ochoten/ochotna utratit.





## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Aneta Pokorná**

**Obor: Evropská hospodářskosprávní studia**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Podnikatelský plán na založení nového subjektu na českém trhu**

**Rok: 2017**

**Počet stran textu bez příloh: 70**

**Celkový počet stran příloh: 9**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 7**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3**

**Počet internetových zdrojů: 12**

**Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth**