



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZŘÍZENÍ NOVÉ FIRMY BARF BRNO MARKET

BUSINESS PLAN FOR A NEW COMPANY ESTABLISHMENT BARF BRNO MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Monika Snopková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Monika Snopková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	Ing. Jaroslav Rompotl
Akademický rok:	2017/18

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

Podnikatelský záměr – zřízení nové firmy Barf Brno Market

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského záměru na zřízení nové firmy na prodej syrového krmiva pro psy a kočky. V první části práce popisují teorii podnikatelského záměru a metody nejpoužívanějších analýz, které pak využijí v praktické části. Samotná praktická část pak obsahuje mimo již zmiňovaných analýz i představení firmy, marketingový a organizační plán a v neposlední řadě pak finanční plán. Závěrem je vyhodnocen samotný podnikatelský záměr vč. ekonomického vyhodnocení a bodu zvratu.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je vypracování podnikatelského záměru na zřízení nové firmy Barf Brno Market, s. r. o. Firma se zabývá zejména prodejem syrového masa pro psy a ostatních doplňků. Součástí práce je také ekonomické zhodnocení její životaschopnosti.

Abstract

The aim of the diploma thesis is to introduce a business plan focused on a establishment of a new company Barf Brno Market, Ltd. The company deals mainly with the sale of raw meat for dogs and other accessories. Part of the thesis is also an economic evaluation of its viability.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, finanční plán, BARF, zhodnocení

Keywords

Business plan, financial plan, BARF, appraisal

Bibliografická citace diplomové práce

SNOPKOVÁ, M. *Podnikatelský plán* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. s. 89. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne

.....

podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odbornou pomoc, trpělivost a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svému snoubenci za podporu při psaní práce v těhotenství.

OBSAH

ÚVOD.....	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Podnikatelský plán.....	13
1.2 Formy podnikání.....	18
1.3 Analýza prostředí firmy	21
1.4 Zdroje financování	28
1.5 Marketingový plán.....	29
1.6 Finanční plán	31
1.7 Ukazatelé finanční analýzy.....	34
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	37
2.1 Vymezení problému	37
2.2 SLEPT analýza	38
2.3 Porterův model konkurenčních sil	42
2.4 Srovnání s konkurencí	45
2.5 SWOT analýza.....	47
3 VLASTNÍ NÁVRHY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	52
3.1 Exekutivní souhrn.....	52
3.2 Popis společnosti	53
3.3 Právní forma společnosti	55
3.4 Organizační plán.....	55
3.5 Obchodní a skladovací prostory	56
3.6 Charakteristika služeb.....	57
3.7 Marketingový plán.....	58

3.8	Finanční plán	60
3.9	Bod zvratu.....	76
3.10	Ukazatelé finanční analýzy.....	78
3.11	Hodnocení rizik	80
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM LITERATURY	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	87
	SEZNAM TABULEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM GRAFŮ	89

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu na založení nové firmy Barf Brno Market. Název firmy je složen ze tří důležitých pojmů. **BARF** je zkratka odvozená z anglického názvu Bones And Raw Food, přeloženo do češtiny kosti a syrová potrava. Někdy je BARF označován jako Born Again Raw Feeders, neboli znovuzrozen krmít syrově. **Brno** je lokalita, na kterou se chceme zaměřit a kde budeme mít místo působnosti. Poslední slovo v názvu je **Market**, což má za cíl evokovat dojem, že to nebude klasický zverimex, ale opravdu obchod, kde budeme nabízet mimo zmražených potravin i ostatní zboží, tj. vše, na co si zákazníci vzpomenou.

Myšlenka na založení nového obchodu vznikla tehdy, když jsme si pořídili s přítelem psa Staffordšírského bullteriéra modré barvy s průkazem původu (dále jen PP). Vzhledem k tomu, že modrá barva se musí prodávat v ČR jen s PP, stál 33.000 Kč. To byl důvod se zamyslet nad tím, zda psa chceme krmít chemickými granulami nebo vyživovat tak, abychom věděli, co jí. Smyslem Barfování je totiž to, že pes žere syrové maso, kosti a k tomu má přílohu. Tím mám jistotu, že pes bude v nejlepší kondici, bude zdravý a vím, co žere.

Proto jsme začali pátrat po Brně, zda vůbec někdo maso prodává. V nabídce je pouze jeden obchod, který se na Barfování specializuje a pak asi tři obchody, které mají něco málo v sortimentu. Proto jsme zvolili specializovaný obchod, který sídlí na Vinohradech. Když jsme jednou jeli pro maso, zapomněli jsme si vzít s sebou tašku na nákup. Paní prodavačka, shodou okolností majitelka, v nabídce tašku neměla, proto jsme maso museli odnést v rukách několikrát do auta. Další negativní zkušeností s tímto obchodem byla ta, že než jsme dojeli ze Starého Brna, kde pracujeme, na Vinohrady okolo 16h zácpou, bohužel již měla paní zavřeno. Proto jsme zkusili objednat si maso přes e-shop tak, aby nám ho dovezli. Jednou bylo maso rozmražené, tj. nekvalitní a vrátila jsem ho. Podruhé v jiném e-shopu mi ho místo v 19h večer přivezli před 22h. Vzhledem k tomu, že jsem časově vytížená v práci a chodím do práce na 6h na ráno, mi tohle také nevyhovovalo. Navíc si všechny e-shopy účtují příplatek za dovoz.

A tak jsme objevili tzv. „díru“ na trhu. Posledním motivem bylo to, že přítel dělá v bankovníctví již 7 let a toužil po změně zaměstnání. Já jsem v práci spokojená a jsem za to i dobře placená, proto mám něco našetřeno a v případě krachu firmy se dokáži postarat o domácnost.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Jak již bylo v úvodu řečeno, název firmy je již vymyšlen na Barf Brno Market. Naší vizí a heslem firmy je uspokojit potřebu zákazníků tak, aby nakoupil vše na jednom místě. Vize vznikla také z osobní zkušenosti. Maso jsem totiž nakoupila v jednom obchodě, šampon a doplňky přes e-shop, kde jsem zaplatila za poštovné a pak v dalším e-shopu pelíšek a vodítko, kde jsem opět zaplatila za poštovné. Takže počáteční výbava pro psa mě stála jen za poštovné kolem 2.000 Kč navíc. Sama jsem chtěla nakoupit vše v jednom obchodě, tak jako je to u standardních hypermarketů u lidí. A to je můj cíl. Vybudovat specializovaný obchod pro psy a kočky s Barfem a všemi doplňky, aby v dnešní době uspěchaný zákazník nakoupil vše na jednom místě.

K tomu, zda svoji myšlenku v hlavě naplním, mi poslouží reálné vypracování podnikatelského plánu. Vzhledem k tomu, že bude zapotřebí oslovit banku k získání počátečního úvěru, je pro mě důležité si propočítat, zda bude firma dosahovat zisku a bude moct úvěr splácet.

K vybudování kamenného obchodu bude vytvořen podnikatelský plán, který bude tvořit stěžejní část této diplomové práce. Součástí práce budou také teoretická východiska, kde se budu zabývat popisem základních principů sestavování podnikatelských plánů, specifikuji formy podnikání, jaké jsou zdroje financování a v neposlední řadě vymezím, jak analyzovat prostředí firmy. Zaměřím se i na teorii vybudování finančního plánu a ukazatelé finanční analýzy. V části praktické pak využiji teoretické znalosti a podrobně se zaměřím nejdříve na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, posléze na vybudování konkrétní podoby společnosti, tj. vypracuji organizační, marketingový a finanční plán. Pro zhodnocení celkového podnikatelského plánu pak stanovím bod zvratu a vyhodnotím ekonomickou efektivnost investic s dlouhodobějším výhledem. Závěrem stanovím rizika s postupem, jak je eliminovat.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska pro tvorbu podnikatelského plánu. Vymeším zde základní pojmy související s podnikatelským plánem, podnikáním a jeho zdroji financování či analýzou podnikatelského prostředí firmy. Dále se zaměřím i na charakteristiku marketingového a finančního plánu či metod hodnocení investic.

1.1 Podnikatelský plán

Nejlépe vystihují definici podnikatelského plánu autoři Hisrich a Peters takto: „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.*“¹

Spousta podnikatelů má své podnikatelské záměry pouze v hlavě, proto je dobré si své myšlenky uspořádat písemně do podnikatelského plánu tak, aby bylo jasné, zda je myšlenka realizovatelná či nikoliv. Dalším důvodem, který vede podnikatele k vypracování podnikatelského plánu, je ten, že nemají dostatek finančních zdrojů a budou je tak žádat u banky nebo se budou snažit najít společníka. Důvodů, proč se věnovat sepsání podnikatelského plánu, je samozřejmě více. Správný podnikatelský plán by měl odpovědět na tři otázky: **Kde se v současné době podnikatel nachází? Čeho chce v podnikání dosáhnout? Jak se tam dostat?** Těmito otázkami si pak vytvoří pomocí podnikatelského plánu jakýsi postup či recept, jak postupovat, aby svých cílů dosáhl.²

Autoři Fotr a Souček ve své publikaci správně podotýkají, že „*podnikatelský plán je živý a vyvíjející se dokument, který je třeba neustále adaptovat a upravovat vzhledem k měnícím se podmínkám*“.³

¹ HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. s. 108. ISBN 80-85865-07-6.

² SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert. s. 14. ISBN 978-80-247-4103-1.

³ FOTR, Jirí a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert. s. 383. ISBN 978-80-247-3293-0.

Spousta podnikatelů si vytvoří podnikatelský plán, který pak nedodrží a tím se dostane do potíží. Proto je dobré se po čase vrátit ke svému plánu a připomenout si tak, co bylo navrženo.

„Účelem zpracování podnikatelského plánu je prezentovat podrobně, srozumitelně, pravdivě a logicky představy vlastníků podniku o budoucím vývoji podnikání a nastínit koncepci dalšího vývoje podniku.“⁴

1.1.1 Struktura podnikatelského plánu

Sestavení podnikatelského plánu se neřídí žádnou legislativou. Záleží na bance či investorovi, jaké mají požadavky. Banky většinou vyžadují několikastránkovou práci včetně dalších doprovodných dokumentů. Naopak investora musí nabídka zaujmout a z toho důvodu mu stačí mnohdy pouze krátká prezentace.⁵

Různé publikace uvádějí různé doporučené struktury. Autoři Koráb, Peterka a Režňáková uvádějí strukturu podnikatelského plánu takto:

- Titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- analýza odětví,
- popis podniku,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- hodnocení rizik,
- finanční plán,
- přílohy.⁶

V následujícím textu jsou jednotlivé body vysvětleny.

⁴ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. s. 46. ISBN 978-80-7400-117-8.

⁵ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert. s. 14. ISBN 978-80-247-4103-1.

⁶ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. s. 36. ISBN 978-80-251-1605-0.

Titulní strana

Poskytuje stručný obsah podnikatelského plánu a základní informace o společnosti, zejména sídlo a název společnosti, jména a kontakt majitelů společnosti, popis společnosti a povaha podnikání, částka financování a její struktura.

Exekutivní souhrn

Většinou se zpracovává v momentě, kdy je celý podnikatelský plán sepsaný, protože jeho cílem je sepsat stručně a jasně nejdůležitější aspekty daného podnikatelského plánu. Spousta investorů si totiž přečtou prvně exekutivní souhrn a poté se rozhodnou, zda budou číst celou práci. Je proto důležité se této kapitole věnovat a napsat ji tak, aby daného investora či banku zaujala.

Analýza odvětví

Tato kapitola se věnuje analýze konkurenčního prostředí, kde jsou obsaženi všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek. Dále sem patří detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. V neposlední řadě sem patří i analýza zákazníků, politické situace, legislativní podmínky atd. Tuto problematiku dále vysvětlím a podrobně popíši v kapitole č. 1.3 Analýza prostředí firmy.

Popis podniku

V této části se uvádí podrobný popis stávajícího nebo nového podniku, aby měl představu o jeho velikosti a záběru investor, případně banka. Měli by zde být uvedeny výrobky nebo služby, které podnik nabízí, velikost a umístění podniku. U stávajících společností by zde měla být uvedena historie podniku. Někdy se v této části uvádí i významné události či úspěchy podniku. Je dobré v této části zmínit i případné patenty, kterým se společnost zabývá ve vlastním výzkumu a vývoji.

Výrobní nebo obchodní plán

V této části podnikatelského plánu by měl být představen výrobní proces v případě výrobního podniku a nabízená služba v případě obchodního podniku. U výrobního podniku by měl podnikatel popsat jak výrobní proces, tak i vybavení hal, strojů a závodů.

Pokud bude firma vyrábět na základě subdodávek, měli by zde být uvedeni i subdodavatelé včetně nákladů. V případě, že se bude jednat o obchodní podnik, tak se kapitola nazývá obchodní plán a měly by zde zaznít informace o nákupu zboží a služeb, skladovacích prostorech či informace o dodavatelích.

Marketingový plán

Správně sestavený marketingový plán často investoři nebo banky považují za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podnikatelského záměru či vůbec celé firmy. V této kapitole je uveden marketingový mix, mezi nějž řadíme distribuci, cenu, propagaci a samotný výrobek či službu. Více o marketingovém mixu se budu věnovat v kapitole č. 1.5 Marketingový plán.

Organizační plán

Zde by měla být sestavena celá organizační struktura podniku, představení managementu firmy, případně požadavky zaměstnanců. Dále by měla být představena forma vlastnictví podniku.

Hodnocení rizik

S příchodem nového podniku vyvstávají i určitá rizika. Je tedy na podnikateli, aby tato rizika specifikoval, analyzoval, připravil se na ně a dokázal je tak eliminovat a nebo nejlépe úplně odstranit. Největší rizika mohou nastat ze slabých stránek podniku, výroby či špatného rozhodnutí managementu. Určitá rizika s sebou přinese i reakce konkurence na nově vzniklý podnik. Pokud investor či banka uvidí, že si je podnikatel vědom určitých rizik a je připravený těmto rizikům čelit, je to pro něj zárukou.

Finanční plán

Finanční plán se považuje za stěžejní část podnikatelského plánu. Měl by obsahovat predikci nákladů a výnosů, příjmů a výdajů s určitým výhledem do budoucnosti, nejlépe na 3-5 let. Důležité je se věnovat i cash flow neboli finančnímu toku a rozvahy k určitému datu. Vzhledem k tomu, že v praktické části se této kapitole věnuji obsáhleji, vysvětlím jednotlivé pojmy a výkazy v kapitole č. 1.6 Finanční plán.

Přílohy

Osahují informativní materiály, které nejsou zahrnuty do podnikatelského plánu. Patří sem např. výpis z obchodního rejstříku, informace z výzkumu či dotazníku případných klientů, fotografie produktů, ceník zboží a služeb atd.⁷

1.1.2 Požadavky na podnikatelský plán⁸

Vypracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, zejména:

- být stručný a přehledný;
- být jednoduchý a nezacházet příliš detailně do technických a technologických postupů;
- být srozumitelný pro investory či banku;
- demonstrovat výhody produktu či služby pro zákazníky;
- orientovat se na budoucnost podnikání;
- být maximálně věrohodný a realistický;
- ne být příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu a naopak ne být příliš pesimistický;
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu;
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky podniku a kompetenci manažerského týmu;
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky u případných bankovních úvěrů pro financování projektu;
- prokázat, jak může investor získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením;
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

⁷ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. s. 36-38. ISBN 978-80-251-1605-0.

⁸ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert. s. 382. ISBN 978-80-247-3293-0.

1.2 Formy podnikání

Před tím, než podnikatel založí společnost, měl by si odpovědět na tři otázky. Prvně by si měl zodpovědět, jaká bude *koncepce podnikatelského záměru*, pak vybrat *právní formu* podnikání a výši a formu získání *prvotního kapitálového vkladu*. Výše a forma získání prvotního kapitálového vkladu souvisí úzce s koncepcí podnikatelského záměru. Pokud by se jednalo o výrobní podnik, např. výrobu laserové techniky, tak je požadavek na velikost kapitálového vkladu vyšší, než u malého obchodní společnosti, která bude přeprodávat zboží od dodavatelů konečným zákazníkům. Velikost kapitálového vkladu souvisí i s výběrem právní formy. Podniky jednotlivce nevyžadují takový počátečný kapitál, jako např. akciové společnosti.⁹

Volba ideální formy podnikání nevzniká jen při založení společnosti, ale dost často se mění i v případě zásadní změny vnějšího ekonomického prostředí pro fungování společnosti nebo se např. jedná o zásadní změnu strategického charakteru.¹⁰

Zákon o obchodních korporacích umožňuje podnikatelům si vybrat z několika právních forem podnikání. K základním formám podnikání patří:

- samostatná podnikající fyzická osoba – živnostník;
- obchodní korporace, které se dělí na:
 - osobní společnosti – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost;
 - kapitálové společnosti – společnost s ručením omezeným, akciová společnost;
 - evropské hospodářské zájmové sdružení;
 - evropská společnost;
 - družstvo a evropská družstevní společnost.¹¹

⁹ VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. s. 55. ISBN 80-901991-6-X.

¹⁰ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert. s. 284. ISBN 978-80-247-1992-4.

¹¹ Zákon č. 90/2012 Sb. *Zákon o obchodních korporacích* (online)

Vzhledem k tomu, že v teoretické části vznikne nová firma s právní formou společnosti s ručením omezeným, budu se jí podrobně věnovat v následující kapitole.

1.2.1 Společnost s ručením omezeným¹²

Jedná se o obchodní společnost, která se řadí mezi nejčastější formu podnikání v České republice. Společnost s ručením omezením je kapitálovou společností a vymezuje ji Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který je součástí nového obchodního zákoníku.

Obecná ustanovení

Dle § 132 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích charakterizuje společnost s ručením omezeným jako „*společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.*“

Zákon vymezuje přesné označení společnosti a buď bude označena celým názvem „*společnost s ručením omezeným*“ a nebo zkratkou „*spol. s r. o.*“ či „*s.r.o.*“.

Založení a vznik

Založení firmy vzniká sepsáním společenské smlouvy. Společnost s ručením omezeným vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku, kterému předchází podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku podepsaný všemi jednateli společnosti. Návrh nemusí být schválen, ale může být požádáno o doplnění, proto je dobré se v tomto případě obrátit na právníka, který této problematice dobře rozumí. Podle platného zákona může založit společnost i jedna fyzická osoba (tím pádem se sepisuje zakladatelská listina, nikoliv společenská smlouva). Dříve byl maximální počet společníků 50, kteří mohli založit s.r.o. Novelou zákona byl tento počet zrušen. Pokud je fyzická osoba jediným společníkem, může být jediným společníkem v neomezeném počtu s. r. o. Dříve zákon deklaroval pouze tři s.r.o, kde mohl být jediným společníkem fyzická osoba. Tohle bylo také zrušeno.

¹² Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (online)

Vklad

Dříve byla stanovena minimální výše celkového základního kapitálu na 200.000 Kč. Podle nového zákona je již minimální výše vkladu každého společníka 1 Kč, pokud společenská smlouva nestanovuje vyšší vklad společníka a tím i vyšší základní kapitál společnosti. Vklad do společnosti může být peněžité nebo nepeněžité. V případě nepeněžitého vkladu ocení znalec ze seznamu znalců, kterého vyberou zakladatelé při zakládání společnosti, jinak jednatel.

Podíl na společnsoti

Společník může vlastnit více podílů, což dříve nebylo možné. Společenská smlouva může určit různé druhy podílů, např. podíl na zisku, podíl s přednostním právem na zisk, s pevným právem na zisk či bude podíl představován tzv. kmenovým listem atd. *Kmenový list* je cenný papír na řad a nelze jej vydat jako zaknihovaný. Kmenový list lze vydat pouze k podílu, jehož převoditelnost není omezena nebo podmíněna a nemůže být veřejně nabízen nebo přijat k obchodování.

Podíl na zisku může být stanoven i jako pevný podíl na zisku a nově lze také vyplácet i zálohy na podíl na zisku. Výplata zálohy může být provedena za předpokladu, že společnost má dostatek volných prostředků k rozdělení zisku. Lze také využít k výplatě zálohy i rezervního fondu.

Společenská smlouva

Základním dokumentem pro založení podniku je společenská smlouva, která obsahuje:

- a) firmu společnosti, předmět podnikání nebo činnosti společnosti,
- b) určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,
- c) určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených, dovoluje-li společenská smlouva vznik různých druhů podílů,
- d) výši vkladů připadajících na podíl nebo podíly, výši základního kapitálu,
- e) počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost.

Společenská smlouva může být měněna na základě dohody všech společníků nebo rozhodnutím valné hromady.

Orgány společnosti

Mezi orgány společnosti patří valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. Nejvyšším orgánem je *valná hromada*, kam patří všichni společníci. Valná hromada by se měla sejít min. jednou za účetní období, protože musí projednat minimálně řádnou účetní závěrku. Statutárním orgánem je *jednatel či jednatele společnosti*. Jednatel společnosti zajišťuje obchodní vedení společnosti, informuje společníky o věcech společnosti, zajišťuje vedení předepsané evidence a účetnictví či zajišťuje vedení seznamu společníků. *Dozorčí rada* je kontrolním orgánem společnosti a neurčí-li společenská smlouva jinak, dozorčí rada dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do obchodní a účetních knih, případně jiných dokumentů a podává jednou ročně zprávu s vě činnosti valné hromadě. Členem dozorčí rady nemůže být jednatel společnosti nebo jiná osoba oprávněná podle zápisu v obchodním rejstříku jednat za společnost.

1.3 Analýza prostředí firmy

Důležitou součástí podnikatelského plánu je i analýza prostředí firmy, tj. trhu, na kterém chce podnik prodávat své výrobky nebo služby. Investorům nebo bankám, kteří poskytují finanční zdroje podnikateli, umožňuje lépe porozumět velikosti trhu a faktorům, které ovlivňují poptávku po výrobku či službě.

Analýzu trhu lze provádět v šesti krocích:

- 1) Získávání informací
- 2) analýza informací,
- 3) popis celkového trhu,
- 4) vymezení a popis tržních segmentů,
- 5) odhady objemu prodeje
- 6) analýza konkurence.¹³

Analýza okolí firmy pomáhá identifikovat hrozby a příležitosti firmy. Toto okolí dělíme na analýzu makrookolí a mikrookolí.

¹³ STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press, 1992. s. 48-49. ISBN 80-85603-12-8.

Makrookolí je považováno za prostředí ekonomiky nejen národní, ale i evropské a vůbec celosvětové. Úkolem této analýzy je odhadnout účinek právě změn faktorů makrookolí na podnik. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podniku a podnik zde prakticky nemá možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat. Může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat. Tuto problematiku řeší SLEPT analýza.¹⁴

Naopak analýza **mikrookolí** se zaměřuje na odvětví, ve kterém podnik působí, a dále bezprostředními konkurenčními silami je pro formulaci strategie zcela zásadní. Je to dáno především vzhledem k aktivní účasti firmy na jeho stavu a vývoji. Tuto problematiku řeší analýza SWOT a Porterův model konkurenčních sil.¹⁵

1.3.1 SLEPT analýza

Vě většině literatur je využívána zkratka PEST analýza. Jedná se o identickou analýzu, jen v písmeně P je zařazena i legislativa, což je u analýzy SLEPT pod písmenem L. Analýza SLEPT patří mezi analýzu makrookolí, tedy zkoumá externí faktory okolí podniku. Patří sem Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické a Technologické faktory.¹⁶

Sociální faktory

Do sociálních faktor jsou často řazeny i demografické faktory. Oba faktory odrážejí vlivy spojené s postojí a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Mezi demografické faktory můžeme zařadit pohlaví populace, hustota zalidnění či celosvětový problém - stárnutí obyvatelstva. Do sociální oblasti patří životní styl obyvatelstva (např. způsob trávení volného času), náboženství či kultura.¹⁷

¹⁴ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 16. ISBN 80-7179-367-1.

¹⁵ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada, 2011. Expert. s. 163-166. ISBN 978-80-247-4103-1.

¹⁶ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. s. 49-50. ISBN 978-80-251-1605-0.

¹⁷ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 18. ISBN 80-7179-367-1.

Legislativní faktory

Tato oblast zahrnuje zákony, zákonné normy, právní předpisy, vyhlášky atd. Jde především o jejich použitelnost a interpretaci či o práci soudů. Existence právě těchto zákonů, právních předpisů a vyhlášek nejen že vymezuje prostor podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může ovlivňovat rozhodování, zda podnik bude v České republice podnikat či nikoliv.¹⁸

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Patří sem míra ekonomického růstu, devizový kurz, míra inflace, nezaměstnanost, míra hrubého domácího produktu, úroveň úrokové míry atd. Tuto oblast ovlivňuje i dostupnost finančních zdrojů, např. formy získání finančních zdrojů a jejich cena, či faktory daní jako je DPH, daň z příjmů, silní daň apod.¹⁹

Politické faktory

Pro podnikání má vliv i politika a to jak domácí, tak i zahraniční. Politická stabilita je pro podnikání dost důležitá. Jakákoliv změna vlády a nestabilita z pohledu jednou je to pravicová vláda, podruhé levicová vláda, ovlivňuje nejen zahraniční investory a podnikatele, ale i domácí podniky.²⁰

Technologické faktory

Jedná se o oblast, která sleduje vědu, výzkum a vývoj nových technologií. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje může mít pozitivní vliv na úspěšnost podniku. Klíčem úspěchu je ale i to, aby uměl podnik těchto novinek využít a implementovat je. Důležité je i vědět, jakou technologii využívá konkurence a kolik a jak se věnuje výzkumu a vývoji. Pozornost by měla být věnována rychlosti zastarávání strojů.²¹

¹⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 16-18. ISBN 80-7179-367-1.

¹⁹ tamtéž s. 17-18

²⁰ tamtéž s. 16-17

²¹ tamtéž s. 18-19

1.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je doporučována jako vhodný nástroj v rámci strategické situační analýzy a bývá často využíván jako základní nástroj pro formulaci podnikové strategie. SWOT je zkratka počátečních písmen ze čtyř anlických slov – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Oportunities (příležitosti vnějšího prostředí) a Threats (hrozby plynoucí z vnějšího prostředí). Tato analýza zkoumá vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy.²²

Autorka Srpové ve své publikaci uvádí, že není účelné mít pouze vyčerpávající seznam možných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale je důležité ze seznamu zvolit pouze ty významné. Dále doporučuje vybrat za každou kategorii maximálně pět oblastí.²³

Podrobné vymezení analýzy SWOT uvádím v následující tabulce.

²² VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. s. 350. ISBN 978-80-247-4372-1.

²³ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert.s. 174. ISBN 978-80-247-4103-1.

Tabulka 1: *SWOT analýza* ²⁴

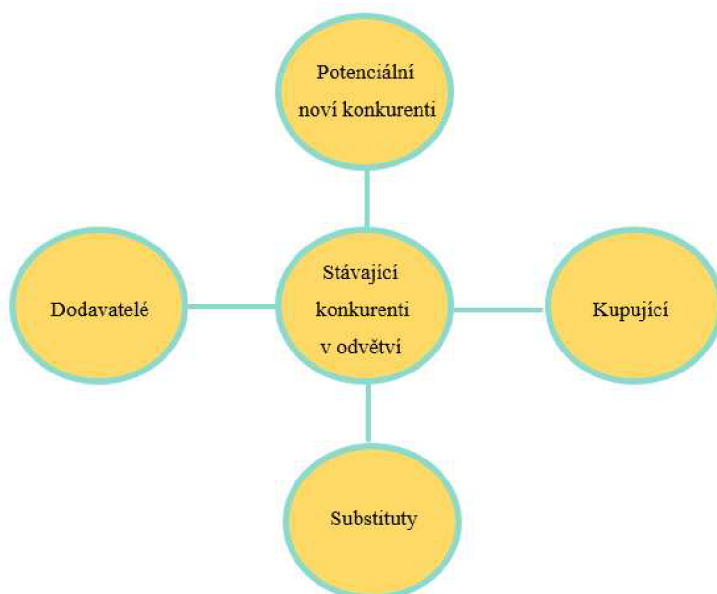
Interní faktory	<p>Silné stránky S</p> <ul style="list-style-type: none"> • kapitálová síla • silné zdroje • vysoký tržní podíl • moderní technologie • nízké mzdové náklady • kvalita výrobků 	<p>Slabé stránky W</p> <ul style="list-style-type: none"> • slabá finanční pozice • vysoká zadluženost • zastaralá technologie • vysoká reže • slabý management • špatní dodavatelé
Externí faktory		
<p>Příležitost trhu O</p> <ul style="list-style-type: none"> • růst trhu, růst poptávky • specializovaný trh s možností vstupu • fragmentované trhy • možnost diferenciac • možnost integrace • možnost exportu atd. 	<p>Přístup SO</p> <p>Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly.</p> <p>Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky.</p> <p>Snaha o vedoucí či útočnou pozici.</p>	<p>Přístup WO</p> <p>Snaha o využití příležitosti z okolí.</p> <p>Pomalé posilování pozic.</p> <p>Snaha o nalezení spolehlivého spojení.</p> <p>Různé formy integrace.</p>
<p>Nebezpečí trhu T</p> <ul style="list-style-type: none"> • silná konkurence • vstup zahraniční konkurence • objemové trhy, malá možnost diferenciac • stará odvětví • nestabilita trhu 	<p>Přístup ST</p> <p>Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí.</p> <p>Oslabení konkurence.</p> <p>Diverzifikace výrobního sortimentu.</p> <p>Distribuční spojení.</p>	<p>Přístup WT</p> <p>Uvažování o kompromisech.</p> <p>Spojení se silnou firmou i za cenu úravy programu.</p> <p>Snaha o přežití.</p> <p>Opuštění trhu.</p>

²⁴ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. s. 350. ISBN 978-80-247-4372-1.

1.3.3 Porterův model konkurenčních sil

Jedná se o velmi užitečný a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku. Porter doporučuje, že dříve než vstoupí firma na trh daného odvětví, měl by analyzovat tzv. pět sil, které vypovídají o přitažlivosti odvětví.²⁵

Porterův model konkurenčních sil znázorňují na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil²⁶

Stávající konkurenti

Podnik by měl zmapovat konkurenční subjekty s totožným nebo podobným předmětem podnikání a zároveň působí na stejném trhu, jako se chystá podnik. Posuzuje se celá škála aspektů, zejména cenová politika konkurence, nabídka produktů a doprovodných služeb, vztahy se zákazníky, tržní podíl či rozsah a forma marketingu.²⁷

²⁵ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. s. 46. ISBN 80-7179-453-8.

²⁶ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. s.191. ISBN 978-80-265-0032-2.

²⁷ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. s. 50. ISBN 978-80-251-1605-0.

Potenciální konkurenti

Jedná se o hrozbu vstupu nových konkurentů na trh či odvětví. Příchod nového konkurenta může dojít k odlivu zákazníku, tj. i snížení tržního podílu, snížení tržeb. Záleží však i na tom, jaká je bariéra vstupu. Mezi bariérami řadíme kapitálové požadavky trhu, dostupnost, kvalita a kvantita dodavatelů, vztahy s odpratelem atd. Platí, že čím je bariéra vstupu těžší, tím méně se objeví nových hráčů v odvětví.²⁸

Dodavatelé

Chování podniku je z velké části ovlivněno i vyjednávací silou dodavatelů. Je důležité mít více dodavatelů, než méně. Pokud je na trhu pouze jeden dodavatel, má velkou schopnost ovlivňovat chod podniku v mnoha směrech, např. nevýhodné dodací podmínky, vysoké ceny za služby a zboží atd.²⁹

Kupující

Dalším zainteresovaným článkem jsou zákazníci neboli kupující. Aby byl podnik úspěšný, měl by znát detailně své zákazníky a dokázat předvídat jejich chování. Zákazníkovi nejde jen o zboží či produkt, hodnotí i ostatní služby, výhodnost obchodních podmínek a samozřejmě i cena.³⁰

Substituty

Substitutem je jakékoliv zboží či služba, která svoji funkcí a parametry je schopna uspokojit potřebu kupujícího či zákazníka úplně stejně, jako zboží či služba nabízející stávající podnik.³¹

²⁸ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. s. 50. ISBN 978-80-251-1605-0.

²⁹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert. s. 50. ISBN 978-80-247-1911-5.

³⁰ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert. s. 50. ISBN 978-80-247-1911-5.

³¹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert. s. 51. ISBN 978-80-247-1911-5.

1.4 Zdroje financování

Pro financování projektů a podnikatelských plánů je potřeba zajistit dostatečný kapitál. Jeho výše a potřeba je ovlivněna zejména zaměřením firmy a objemem výroby. Finanční zdroje neboli potřebný kapitál lze klasifikovat do tří hledisek. Prvním hlediskem je místo, odkud se potřebné zdroje získávají. Můžou to být interní (vnitřní) zdroje, resp. interní kapitál, nebo externí zdroje, resp. externí kapitál. Druhým hlediskem je vlastnictví kapitálu, které rozlišujeme na vlastní a cizí kapitál. Třetím hlediskem je doba, na kterou potřebuje podnik kapitál získat, resp. splatnost kapitálu. Podle tohoto hlediska rozlišujeme kapitál dlouhodobý a krátkodobý.³²

Financování z vlastních zdrojů

Mezi základní formy financování z vlastních zdrojů patří:

- Základní kapitál při založení společnosti;
- navýšení základního kapitálu;
- nerozdělený zisk z minulých let a odpisy dlouhodobého hmotné a nehmotného majetku;
- účasti, subvence a dary.

Financování z cizích zdrojů

Jednoduše lze charakterizovat cizí zdroje tak, že to jsou všechny zdroje, které nejsou zdroji vlastními. Lze je klasifikovat jako prostředky, které byly firmě zapůjčeny a které bude muset vrátit zpět včetně úroku.

Mezi cizí zdroje řadíme:

- *Bankovní úvěry* – jedná se o nejčastější formu externího financování a dělíme je na úvěry finanční a obchodní;
- *obligace* – dluhový cenný papír, který emituje podnik s cílem získat od investora finanční prostředky;
- *firemní (korporátní) financování* – jedná se o investiční úvěr, který může podnik získat ve dvou podobách a to jako bankovní úvěr nebo jako dodavatelský úvěr;

³² FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. Manažer. s. 101-102. ISBN 80-7169-812-1.

- *projektové financování* – speciální oddělené financování projektu od stávajících podnikatelských aktivit investující společnosti;³³
- *leasing* – jedná se o dlouhodobý pronájem, který se dělí na finanční, operativní a zpětný leasing;³⁴
- *faktoring* – jedná se o krátkodobé financování, které spočívá v odkupu pohledávek specializovanou společností a podnik má tak peníze a zbaví se rizika, že dlužník nezaplatí;
- *forfaiting* – jedná se o odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek specializovaných společností, která se stane novým věřitelem.³⁵

1.5 Marketingový plán

Marketingový plán je základním nástrojem každodenního řízení a koordinování marketingových aktivit ve firmě. Jedním z důležitých principů marketingového plánu je flexibilita, tj. schopnost pružně a operativně reagovat na konkrétní situaci na trhu. Marketingový plán by měl být východiskem pro přijímání operativních rozhodnutí a jeho hlavní funkcí je stanovit, *kde se podnik aktuálně nachází, kam směřuje a co je třeba učinit*. V praxi se konkrétní podoba marketingového plánu skládá z několika na sebe navzájem navazujících částí, mezi něž patří úvod, aktuální marketingová situace, rozbor příležitostí a očekávání v makroprostředí, údaje o trhu, profil zákazníků, postavení konkurence, situace v produktovém, cenovém, distribučním a komunikačním mixu, cíle, předpokládané náklady a výsledky, kontrola a poslední částí může být příloha.³⁶

Významným a často používaným nástrojem marketingového plánu bývá marketingový mix, který zachycuje informace o marketingových cílech a strategiích a v části propagace data o jednotlivých akčních krocích.³⁷

³³ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert. s. 47-53. ISBN 978-80-247-3293-0.

³⁴ Leasing. Podnikatel.cz (online)

³⁵ Faktoring a forfaiting. Podnikatel.cz (online)

³⁶ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera. s. 35-37. ISBN 978-80-251-3234-0.

³⁷ KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. s. 67. ISBN 80-7261-082-1.

1.5.1 Makretingový mix

Marketingový mix zavedl Philip Kotler a definujeme jej jako soubor nástrojů sloužících k realizaci marketingové nebo sociálně-marketingové koncepce podniku. Primární marketingový mix seskupoval nástroje **4 P**: produkt (product), cenu (price), komunikaci (promotion) a distribuci (place). V průběhu modernizace byl však několikrát obměňován a přizpůsobován podle oboru podnikání.

Mezi další koncepty lze zařadit:

- **6 P pro oblast služeb:** produkt (product), cenu (price), komunikaci (promotion), distribuci (place), lidé (people), proces (process),
- **7 P pro školství:** produkt (product), cenu (price), komunikaci (promotion), distribuci (place), osobnosti (personalities), pedagogické přístupy (process of pedagogical approaches), týmové aktivity (participation activating),
- **8 P pro obor cestovního ruchu:** produkt (product), cenu (price), komunikaci (promotion), distribuci (place), lidé (people), proces (process), tvorba balíku služeb cestovních kanceláří (packaging), využití času klientů (programming) a spolupráce (partnership),
- **4 C:** zákazník (customer), komunikace (communication), výhodnost (convenience), náklady (costs),
- a mnoho dalších.³⁸

Nástroje základního marketingového mixu – **4P**:

- **produkt (product)** – jedná se o hmotný či nehmotný statek charakterizovaný schopností uspokojovat potřeby a požadavky zákazníka,
- **cena (price)** – částka, za kterou nabízí firmy produkt na trhu a zároveň finanční vyjádření hodnoty produktu pro zákazníka,
- **komunikace (promotion)** – v rámci komunikačního mixu se uplatňuje reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej či přímý marketing,
- **distribuce (place)** – představuje cestu produktu od výrobce až ke konečnému spotřebiteli - zákazníkovi.³⁹

³⁸ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. s. 412. ISBN 978-80-247-4372-1.

³⁹ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. s. 412-417. ISBN 978-80-247-4372-1.

1.6 Finanční plán

Valach ve své publikaci definuje finanční plán jako „*formalizované rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření. Integruje systém podnikového plánování podle kritérií výnosnosti a rizika.*“⁴⁰

Zda je podnikatelský plán realizovatelný a výnosný jsou klíčové otázky pro investory, samotné podnikatele nebo banky. Podnikatelský plán bez detailně vypracovaného finančního plánu, je bezvýznamný dokument a je tedy zapotřebí se této kapitole věnovat. Do finančního plánu můžeme zařadit počáteční a konečnou rozvahu, výkaz zisku a ztrát v jednotlivých letech, cash flow či plán nákladů a výnosů.⁴¹

Rozvaha

Rozvaha se považuje za základní účetní výkaz, který zachycuje stav majetku podniku (aktiv) na jedné straně a zdrojů jeho krytí (pasiv) na straně druhé k určitému časovému okamžiku. Aktiva bývají označována jako majetková struktura podniku a zdroje krytí tvoří strukturu podnikového kapitálu, ze kterého je majetek financován.⁴²

Základním hlediskem třídění aktiv je podle likvidity, a to od nejméně likvidní po položky nejlikvidnějších. Dělíme je na stálá aktiva (dlouhodobá, fixní) a na oběžná aktiva (krátkodobá). Základní členění pasiv je podle vlastnictví zdrojů, což může být vlastní nebo cizí kapitál.⁴³

Přesné členění aktiv a pasiv je znázorněn v následující tabulce.

⁴⁰ VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. s. 243. ISBN 80-86119-21-1.

⁴¹ VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. s. 243. ISBN 80-86119-21-1.

⁴² DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. s. 52. ISBN 978-80-86929-68-2.

⁴³ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. s. 22-27. ISBN 978-80-247-5534-2.

Tabulka 2: Detailní struktura rozvahy⁴⁴

Označ.	Položka	Hodnota	Označ.	Položka	Hodnota
	AKTIVA CELKEM			PASIVA CELKEM	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál		A.	Vlastní kapitál	
B.	Dlouhodobý majetek		A. I.	Základní kapitál	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		A. II.	Kapitálové fondy	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek		A. III.	Fondy ze zisku	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek		A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	
C.	Oběžná aktiva		A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	
C. I.	Zásoby		B.	Cizí zdroje	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky		B. I.	Rezervy	
C. III.	Krátkodobé pohledávky		B. II.	Dlouhodobé závazky	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek		B. III.	Krátkodobé závazky	
D	Ostatní aktiva		B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	
D. I.	Časové rozlišení		C.	Ostatní pasiva	
			C. I.	Časové rozlišení	

⁴⁴ DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. s. 53. ISBN 978-80-86929-68-2.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Je důležité si uvědomit, že výkaz zachycuje pohyb výnosů a nákladů, nikoliv příjmů a výdajů. Cílem výkazu zisku a ztráty je najít odpověď na otázku, jak jednotlivé položky výkazu ovlivňovaly výsledek hospodaření. Pro představu uvádím v tabulce č. 3 detailní strukturu výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 3: *Detailní struktura výkazu zisku a ztráty*⁴⁵

Symbol	Položka	Hodnota
OM	+ OBCHODNÍ MARŽE	
T _P	+ Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	
N _P	- Provozní náklady	
VH_P	= Provozní výsledek hospodaření	
V _f	+ Výnosy z finanční činnosti	
N _f	- Náklady z finanční činnosti	
VH_f	= Finanční výsledek hospodaření	
D _B	- Daň z příjmu za běžnou činnost	
VH_B	= Výsledek hospodaření za běžnou činnost (VH_P + VH_f - D_B)	
V _M	+ Mimořádné výnosy	
N _M	- Mimořádné náklady	
D _M	- Daň z mimořádné činnosti	
VH_M	= Mimořádný výsledek hospodaření	
VH	= Výsledek hospodaření za účetní období (VH_B + VH_M)	

⁴⁵ DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. s. 58. ISBN 978-80-86929-68-2.

Cash flow

Cílem analýzy cash flow (CF) neboli výkazu peněžních toků je objasnit hlavní faktory, které ovlivňují příjem a výdej hotovosti a z toho plynoucí stav hotovosti za určité období. Význam pojmu výkazu peněžních toků ve srovnání se ziskem vyplývá z toho, že vyjadřuje reálnou a nezkrácenou skutečnost. S tímto výkazem spolu se ziskem tvoří dvě kategorie, se kterými management firmy denně pracuje.⁴⁶

Schéma cash flow lze vyjádřit ve zjednodušené podobě následovně.

Počáteční stav peněžních prostředků

- + CF z provozní činnosti
- + CF z investiční činnosti
- + CF z finanční činnosti

Konečný stav peněžních prostředků

1.7 Ukazatelé finanční analýzy

Všechny investiční projekty nepřinášejí stejnou výnosnost, proto je nutné provést výpočet finanční analýzy. Mezi nejčastěji používané metody patří doba návratnosti investic, bod zvratu a ukazatelé rentability.

Doba návratnosti investice

Jedná se o hodně využívanou metodu, která je jednoduchá pro výpočet, ale ve svém výpočtu nerespektuje faktor času, který je důležitý. Doba návratnosti investice udává počet let, po kterých příjmy z investice převýší celkové kapitálové výdaje.⁴⁷

⁴⁶ DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. s. 59. ISBN 978-80-86929-68-2.

⁴⁷ ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. s. 76, 80-81 ISBN 978-80-247-3158-2.

Bod zvratu⁴⁸

Bod zvratu charakterizujeme objem produkce, do jehož dosažení výrobky pouze pokrývaly náklady a od kterého již začaly generovat zisk. Je-li objem výroby menší, bude výroba ztrátová, a naopak je-li objem výroby větší, bude podnik v zisku.

Vzorec pro bod zvratu je následující:

$$q(BZ) = \frac{FN}{p - b}$$

Kde:

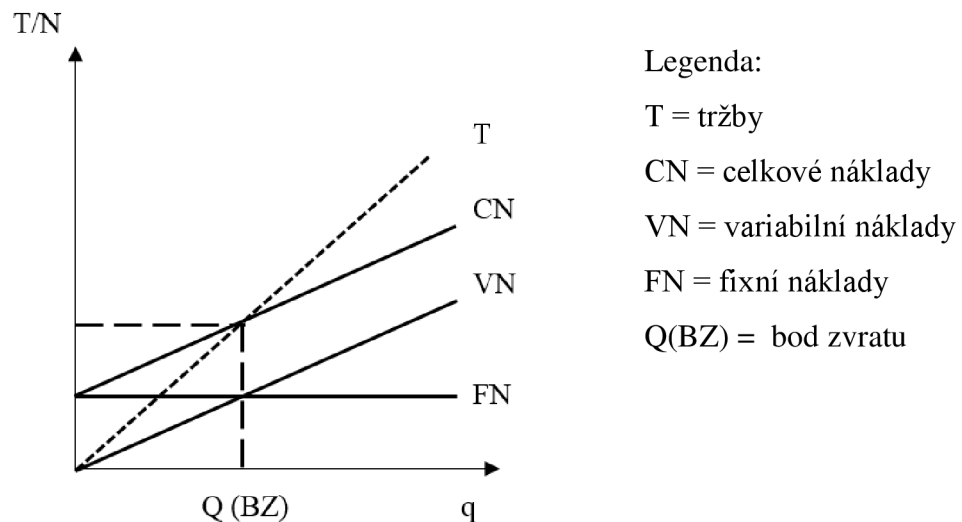
$q(BZ)$ = bod zvratu,

FN = fixní náklady,

p = prodejní cena,

b = variabilní náklady, tj. nákupní cena.

Graficky lze vyjádřit bod zvratu u lineární nákladové funkce následovně.



Obrázek 2: Analýza bodu zvratu u lineární nákladové funkce ⁴⁹

⁴⁸ OPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. s. 43-45. ISBN 978-80-247-5773-5

⁴⁹ OPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. s. 44. ISBN 978-80-247-5773-5.

Ukazatelé rentability⁵⁰

Ukazatelé rentability umožňují měřit výnosnost kapitálu vloženého do podnikatelského plánu. Výpočet lze všeobecně charakterizovat jako poměr zisku k vloženému kapitálu. V praxi se používají různé modifikace ukazatelů rentability, které se liší podle toho, zda se pro výpočet použije zisk před úhradou úroků a daní – tzv. EBIT, zisk před zdaněním – tzv. EBT, zisk po zdanění – tzv. EAT či zisk po zdanění zvýšený o nákladové úroky.

Základní vzorce pro výpočet rentability jsou:

1) Rentabilita vlastního kapitálu $ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$

2) Rentabilita aktiv $ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$

3) Rentabilita dlouhodobých zdrojů $ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}$

4) Rentabilita tržeb $ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$

⁵⁰ DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. s. 80-82. ISBN 978-80-86929-68-2.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole se zaměřím na samotné vymezení problému a zhodnotím aktuální situaci na trhu týkající se zvolené problematiky. Získané informace budou složité k samotnému sestavení podnikatelského plánu, který popíši v kapitole 3.

2.1 Vymezení problému

Myšlenka založit svůj vlastní obchod se syrovým masem pro psy mě přivedla při jízdě autem domů z obchodu, kam jezdím pro maso pro mého psa Oggyho. Když jsme si s přítelem kupovali psa, rozhodli jsme se, že ho budeme krmit syrovým masem, tedy budeme „Barfovat“. BARF je zkratka odvozená z anglického názvu Bones And Raw Food, přeloženo do češtiny jako kosti a syrová potrava. V některých literaturách se píše, že zkratka BARF znamená Born Again Raw Feeders, tj. znovuzrozen krmit syrově.

V podstatě to znamená, že se jedná o návrat krmení psa, případně koček a jiných masožravých zvířat přirozenou stravou, tedy o krmení syrovým masem, ovocem, zeleninou a kostmi. Toto rozhodnutí jsme udělali zejména pro to, že jsme nechtěli psa krmit průmyslově vyráběnými granulami, které psovi dávají minimum zdravých a jemu prospěšných vitamínů. A najít granule, které budou prospívat psovi a budou cenově dostupné, bylo opravdu těžké. Proto jsme se rozhodli, že zkusíme krmit BARFem. Jedním z dalších důvodů byl i ten, že jsme si vybrali Staffordšírského bullteriéra v modrém provedení. Tento druh psa se v České republice smí chovat pouze s průkazem původu, proto se jeho cena pohybuje okolo 30-35 tisíc Kč. Když už jsme si koupili takového psa, chceme jej uchovnit a založit chovnou stanici. Proto je nutné, aby pes měl krásnou srst, byl zdravý, měl dobré a rovné zuby.

Při pořizování psa jsem musela navštívit mnoho e-shopů, abych měla výbavu kompletní. Navíc pro maso si musím jezdit ze Starého Brna na Vinohrady, kam se kolem 16h v dopravní špičce autem z práce nedostanu. Bohužel se mi stalo několikrát, že jsem díky dopravnímu kolapsu nestihla otvírací dobu. Proto jednou při cestě z tohoto obchodu mě napadlo, že já chci nakopit pro svého psa v jednom obchodě

a ne si objednávat něco z toho e-shopu, něco z druhého e-shopu a utrácet tak za dopravu či čekat nekonečné fronty na České poště. Takový obchod jsem ale v Brně bohužel nenašla. Navíc přítel, který pracuje již 7 let u jedné bankovní společnosti, by rád změnil své zaměstnání. To byly impulsy, které mě donutili zauvažovat nad podnikatelským záměrem a zkusit tak otevřít svůj vlastní obchod pro psy, kde bych chtěla dosáhnout toho, aby zákazník, který k nám přijde, nakoupil u nás vše, co ho napadne.

Co se týče statistiky, tak se říká, že za svého mazlíčka a své děti lidé nejraději a nejvíce utrácí. Celostátní statistiky ohledně počtu psů u nás neexistují, ale odhady hovoří o počtu přes 2 miliony. V přepočtu na jednoho obyvatele se tedy Česká republika řadí mezi první příčky. Podle odhadů má psa přes 40 % domácností. V Praze je oficiálně registrováno přes 95tisíc psů, v Ostravě něco přes 30 tisíc a v Brně o několik tisícovek víc. K tomu je třeba i připočítat zhruba 25-30% nepřihlášených zvířat.⁵¹

2.2 SLEPT analýza

Pomocí SLEPT analýzy zhodnotím okolní prostředí a jeho výsledky využiji při sestavování marketingového mixu v podnikatelském plánu.

Sociální faktory

Mezi sociální faktory se řadí nejrůznější demografické charakteristiky, jako počet obyvatel či věková struktura. Dále sem patří i další sociálně – kulturní faktory, např. životní úroveň obyvatel, míra nezaměstnanosti, zvyšující se rozdíly mezi vyšší a nižší třídou apod.

Co se týče psů, tak tyto čtyřnohé mazlíčky mají rádi jak děti, tak i důchodci, jak vyšší třída, tak i spodní třída obyvatelstva. Lze tedy všeobecně konstatovat, že psy a kočky mají rádi všichni a jak již zaznělo, Česká republika je psí velmoc. V poměru ale výdajů domácnosti lze říci, že syrovým masem bude chtít krmit střední a vyšší třída obyvatelstva a ti, kteří mají svoji chovnou stanici či chovají kočky.

⁵¹ <https://www.novinky.cz/zena/307841-proc-lidem-vadi-volne-pobihajici-psi-bez-voditka.html>

Legislativní faktory

Provozování obchodu se syrovým masem se bude řídit podle platné legislativy České republiky a Evropské Unie. Pro plánovanou podnikatelskou aktivitu bude zvolena jako právní forma podnikání společnost s ručením omezením.

Dále se firma musí zaregistrovat jako plátců daně z příjmu na finančním úřadě, na správě sociálního zabezpečení k odvodům sociálního pojištění a u zdravotní pojišťovny k odvodům zdravotního pojištění. Firma se musí zaregistrovat i jako plátců DPH. Od roku 2013 je základní sazba DPH 21% a snížená sazba DPH 15%. Z hlediska sazby DPH došlo ke změně roku 2015, kdy byla stanovena druhá snížená sazba DPH na 10%.⁵²

Firma bude uplatňovat základní sazbu DPH 21% a první sníženou sazbu 15%. Základní sazbu bude uplatňovat zejména na hračky, obojky, pelíšky a další drobné zboží, první sníženou sazbu pak na krmiva pro zvířata.

Vzhledem k tomu, že budeme prodávat syrové maso, je důležité se věnovat i hygienickým požadavkům a respektovat zákony o státní zemědělské a potravinářské inspekci.

Sazba daně z příjmu pro rok 2018 je u fyzických osob 15% a u právnických osob 19%. Tuto problematiku upravňuje zákon o daních z příjmů.

V rámci podnikání je třeba se řídit následujícími zákony:

- Zákoník práce – Zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o daních z příjmů – Zákon č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o účetnictví – Zákon č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o obchodních korporacích – Zákon č. 90/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Nový občanský zákoník – Zákon č. 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o evidenci tržeb – Zákon č. 112/2016 Sb., ve znění pozdějších předpisů

⁵² <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>

- Zákon o dani z přidané hodnoty – Zákon č. 235/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku – Zákon č. 1/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci – Zákon č. 309/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o požární ochraně – Zákon č. 133/1995 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o potravinách a tabákových výrobcích – Zákon č. 110/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o státní zemědělské a potravinářské inspekci a o změně některých souvisejících zákonů – Zákon č. 146/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o ochraně spotřebitele – Zákon. č. 634/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Po vstupu České republiky do Evropské Unie je zapotřebí dodržovat Evrovské nařízení a normy:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 854/2004
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002

Ekonomické faktory

Všeobecně lze říci, že pro podnikání má přímý vliv počet obyvatel, jejich příjem či nezaměstnanost. V neposlední řadě je i důležité se věnovat ukazatelům HDP i inflaci. V České republice žije k začátku roku 2018 celkem 10.597.473 obyvatel. Tato tendence je rostoucího rázu, což je pozitivní informace pro podnikání.

Průměrná hrubá mzda se též zvyšuje na 29.050 Kč a minimální mzda od 1. 1. 2018 je 12.200 Kč. Vzhledem k tomu, že hodláme podnikat zejména v Brně a Jihomoravském kraji, statistika počtu obyvatel v Jihomoravském kraji je 1.180.997 obyvatel a má taktéž stoupající tendenci. Průměrná mzda je ale oproti celorepublikovému průměru o něco nižší a to 27.762 Kč.

Mezi pozitivní zprávy pro naše podnikání patří i klesající míra nezaměstnanosti, která se aktuálně k 1. čtvrtletí 2018 pohybuje okolo 2,4% a její hodnota díky nastávajícím sezónním pracím v létě bude klesat.⁵³

Z pohledu plánové podnikatelské činnosti je zásadní zejména vývoj inflace a k ní i vývoj reálných mezd. Podle českého statistického úřadu za poslední čtvrtletí roku 2017 hrubý domácí produkt (dále jen HDP) vzrostl na 5% a stejně tak i vzrostla míra inflace na 2,4%. Vyšší hodnota inflace vede ke snižování kupní síly poptávky a tím i k ovlivnění cenové úrovně nabízených služeb. HDP je považován za klíčový ukazatel vývoje ekonomiky a predikce ČNB je u HDP taková, že by měl i nadále stoupat.⁵⁴

Politické faktory

Politická situace v České republice se dá říci, že je stabilnější. V říjnu 2017 byly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, kde vyhrálo Hnutí Ano 2011 a aktuálně se čeká, zda dostane vláda důvěru či nikoliv.

Největší diskuzi mezi podnikateli rozpoutalo zavedení elektronické evidence tržeb (dále jen EET), kterou předneslo ANO pod vedením Andreje Babiše jako ministra financí ve volebním období 2013-2017. Ústavní soud v prosinci 2017 potvrdil, že zákon o elektronické evidenci tržeb není protiústavní, ale odložil III. a IV. fázi evidenci do doby, než bude provedena novela tohoto zákona tak, aby plně respektoval vůli Ústavního soudu.⁵⁵ Některé politické strany ve svých programech avizovali úpravu či úplné zrušení EET. Úplné zrušení EET chtějí podle svého volebního programu ODS, TOP 09, SPD a Zelení. Pozměnit EET chtějí ANO, KDU-ČSL, KSČM a Piráti.⁵⁶ Je tedy otázkou, zda vláda dostane důvěru a bude vládnout ANO či budou nové volby. Pokud bude vládnout ANO, dojde pouze ke změňovacím návrhům a EET tedy bude dále v platnosti. Důvodem, proč se podnikatelům EET nelíbí je ten, že finanční úřad vidí do detailu tržeb firem a tahle evidence každého podnikatele bude stát měsíčně další výdaje. Spousta drobných živnostníků na základě zavedení EET ukončila své podnikání.

⁵³ <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-1-ctvrtleti-2018>

⁵⁴ <https://www.czso.cz/csu/xb>

⁵⁵ <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/stanovisko-ministerstva-financi-k-rozhod-30369>

⁵⁶ <http://eet.money.cz/blog/velky-prehled-planu-politickych-stran-co-s-eet-po-volbach>

Účelem vzniku EET je ale větší kontrola na daňových poplatnících ze strany finančního úřadu.

Naše firma s těmito náklady na víc počítá a věří, že to nebude tak nákladné, jako se to všude medializuje. Podnikat budeme zejména v Brně, kde je připojení k internetu stabilní, proto si myslím, že technické problémy se zapojením k internetu nenastanou. Věřím ale, že podnikatelé v menších vesnicích a zejména na horách mohou mít problémy větší.

Technologické faktory

Pro podnikání našeho charakteru nemá zásadní vliv technologická hlediska. Jediný vliv může mít zásadní vývoj v informační technologii, protože firma bude využívat notebook jako pokladnu, využívání softwaru EET, chodu e-shopu a pro marketingovou reklamu na internetu. Mezi další technologie, které bude podnik využívat, jsou mrazící pulty, kde neočekáváme, že dojde k významnému technologickému vývoji.

2.3 Porterův model konkurenčních sil

Nejrozšířenějším typem modelu pro stanovení konkurenčního prostředí se řadí Porterův model pěti konkurenčních sil. Aby firma byla úspěšná, měl by podnikatel znát dobře své konkurenty.

Stávající konkurenti

Největším konkurentem je pro nás firma Barfíci, kam jsem jezdila dříve nakupovat i já. Několikrát jsem byla i v obchodě Maso pro psy, kde nemají moc velký výběr ostatních produktů. Nově vzniklý obchod Bad dog se spíše zaměřuje na Bull sporty a mražené maso prodává jen okrajově. Dalším konkurentem je firma Rak-Brno, který je cenově dražší. Všechny jmenované firmy jsou z Brna. Ostatní firmy mimo Brno nepovažuji za konkurenty, protože maso nejde poslat poštou, ale musí se rozvážet. Jako jediná firma, která rozváží maso po celé republice a nemá drahou dopravu, tak je firma Do psí misky. Je to rozrůstající se firma, která nemá kamennou prodejnu a své podnikání staví na rozvozu. Její předností je však to, že maso si samo vyrábí a zpracovává, takže dosahuje vyšších zisků, než předešlé firmy, které jen přeprodávají maso s marží.

Vzhledem k tomu, že naše firma nebude prodávat pouze syrové maso, ale i ostatní doplňky, jako jsou hračky, pamlsky, vodítka, obojky, misky, pelíšky apod., tak jsou našimi konkurenti i ostatní firmy s chovatelskými potřebami a to jak v kamenném obchodě, tak i ti, kteří prodávají své zboží na e-shopu. Vzhledem k tomu, že tento sortiment je pro nás jen doplňkovou službou, nebereme tyto konkurenty v podtaz. Je ale důležité je sledovat, protože každý takový obchod se může zaměřit na rozšíření sortimentu o prodej syrového masa. Tím by se stal naším největším konkurentem. V Brně je zverimexů a obchodů s chovatelskými potřebami okolo 15.

Potenciální konkurenti

Potenciálním největším konkurentem, který uvažuje o vybudování kamenné prodejny v Brně je firma Do psí misky. Tato firma si momentálně nemůže dovolit zaplatit zaměstnance a náklady spojené s kamennou prodejnou, ale rozvozem masa po celé republice se jim daří lépe a lépe. Je tedy otázkou do 1-2 let, že kamenou prodejnu skutečně v Brně otevřou.

Mezi další konkurenty lze zařadit ostatní firmy, které mají své kamenné prodejny mimo Brno po celé republice a mohou maso dovézt do domu. Zákazník ale musí počítat s tím, že si musí buď objednat min. 50 kg masa za více než 1.500 Kč, aby měl dopravu zdarma, anebo si objedná méně masa, ale zaplatí okolo 200 Kč za dopravu. V prvním případě zákazník nemá kam uskladnit maso, protože tím pádem musí mít klient speciální mražák pro maso pro psa. Ze zkušenosti vím, že moc klientů takových není. V druhém případě si zaplatí za dopravu, ale při přepočtu ho vyjde jídlo pro psa o dost více peněz. Tudíž jediným potenciálním konkurentem je ta firma, která otevře další kamennou prodejnu v Brně se specializací jen na syrové maso.



Obrázek 3: Stávající i potenciální konkurence v Brně ⁵⁷

Obrázek výše znázorňuje všechny možné prodejny, které se specializují na prodej syrového masa pro psy a kočky, anebo prodávají chovatelské potřeby. V celém Brně je takových prodejen okolo 15. Většina uvedených prodejen však má na prodejně pouze 1-2 mražáky syrového masa, což je velmi malý výběr. Ze všech uvedených prodejen, které se specializují zejména na prodej masa, jako plánujeme my, tak jsou v Brně 3-4 prodejny.

Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele syrového masa jsou Krmiva Litice, Do psí misky, Zelenka, Baron, Agro – Bio, Sokol Falco a Vodňanská drůbež. Vzhledem k tomu, že chceme prodávat i doplňky stravy, přílohy, konzervy, hračky a pelíšky, tak mezi další dodavatele patří firma Samohýl, která se specializuje na pelíšky, vodítka, misky atd. Z uvedeného vyplývá, že se budeme snažit diverzifikovat riziko tím, že schválně oslovujeme více dodavatelů, abychom zamezili riziku nedodržení dodávek nebo riziku růstu cen. Lze tedy říci, že vyjednávací síla dodavatelů není příliš vysoká.

⁵⁷ Googlemaps.com

Kupující

Všeobecně kupující, tedy zákazníci mají velký vliv na zisk firmy. Našimi zákazníky budou jednotlivci, nikoliv velké firmy, a právě oni určí, zda jsou ochotni za tu cenu produkt zakoupit. Čím více ale poroste životní úroveň obyvatel spolu s vyšší mzdy, jsou ochotni pro své mazlíčky nakoupit nejen dražší maso, ale i více pamlsků a hraček. V opačném případě, kdy se bude životní úroveň obyvatelstva snižovat, zákazníci budou volit krmivo alternativou, tedy levnějšími granulemi. Případnými našimi kupujícími by mohli být i větší chovatelské stanice, které se budeme snažit oslovit a případně nabídnout i speciální ceny masa.

Substituty

Jak již bylo výše naznačeno, největším substitučním výrobkem považujeme krmení průmyslovými granulemi. Vzhledem k tomu, že krmení pomocí BARFu je v České republice relativní novinkou, je stále těžší si získat nového klienta tím, že přejde od granulí k syrovému masu.

2.4 Srovnání s konkurencí

V této podkapitole bych se ráda zaměřila na podrobnější analýzu naší konkurence a na jejich klady a zápory. V následující tabulce jsou stručně popsány silné a slabé stránky jednotlivých konkurentů a jejich výhody a nevýhody, které jsem popisovala u Porterova modelu 5 konkurenčních sil. Mezi hlavní konkurenty řadím firmu Barfici, Maso pro psy, Bad dog, Rak-Brno a Do psí misky.

Nejčastějším problémem těchto firem je ten, že se specializují pouze na prodej syrového masa a tím pádem neuspokojí zákazníky tak, aby nakoupili vše na jednom místě, jako to má v záměru naše firma.

Tabulka 4: Srovnání konkurence a jejich silné a slabé stránky, výhody a nevýhody ⁵⁸

	Silné stránky, výhody	Slabé stránky, nevýhody
Barfci	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoz po Brně za 69,- • Rozvoz i mimo Brno za 79,- • Široký výběr dodavatelů i produktů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenabízí ostatní sortiment jako misky, obojky, hračky, pamlsky, atd. • Mezi nabízený sortiment nepatří jeden z největších dodavatelů v ČR Do psí misky, který zákazníci rádi nakupují • O víkendu zavřeno
Maso pro psy	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrá dostupnost kamenného obchodu • Široký výběr sortimentu masa i ostatních pochoutek • Cenově dostupní 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenabízí ostatní sortiment jako misky, obojky, hračky, pamlsky atd. • Doprava mimo Brno za 100,- • O víkendu zavřeno
Bad dog	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrá dostupnost kamenného obchodu 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměření sortimentu na bull sporty • Nedodržují otevírací dobu • Nedostatečný sortiment mraženého masa • Neochota majitelů s radou či pomocí • Nenabízí možnost rozvozu masa

⁵⁸ Vlastní zpracování

	Silné stránky, výhody	Slabé stránky, nevýhody
Rak-Brno	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrá dostupnost kamenného obchodu • Široký sortiment jak masa, tak i chovatelských potřeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Dažší ceny než konkurence • Nedodržení hygienických postupů při dovozu • Nedodržení smluvních podmínek (maso bylo rozmražené)
Do psí misky	<ul style="list-style-type: none"> • Cenově dostupní • Dobrá kvalita masa • Časté slevy produktů 	<ul style="list-style-type: none"> • Firma je dodavatelem, tj. nenabízí ostatní firmy • Nemá kamennou prodejnu • Nedodržuje časy závozů

2.5 SWOT analýza

Tato analýza se zakládá na stanovení silných a slabých stránek podniku a jeho působení vnějších vlivů, mezi něž patří příležitosti a hrozby. Díky této analýze dokážu zmapovat budoucí chod firmy a mohu se zaměřit na další strategii a rozvoj podnikání.

Silné stránky

Za silnou stránku lze považovat dobrou *dostupnost kamenného obchodu* na adrese Skácelova 26 v Králově Poli. Je zde dobrá dostupnost napojení na Královopolský tunel, na Svitavy, na výpadovku na Bystr či opačnou stranu na Lesnou a Líšeň. Tím, že prodejna není přímo v centru, dá se u nás dobře zaparkovat. Pro ty, co nedisponují autem, lze využít MHD, kde jezdí jak tramvaj č. 1 a 12 nebo trolejbusy směrem na Bystr, centrum či Lesnou. A pro ty, kteří mají zájem využít služby *rozvozu po Brně*, nabízíme nejnižší tarif rozvozu a to 50 Kč, což je o 19 Kč a levněji, než nabízí konkurence.

Tím, že jsme sami nevěděli, jak začít s BARFováním, naše *obsluha každému zákazníkovi poradí a doporučí* pro mazlíčka jen to nejlepší. Navíc v našem obchodě se můžete posadit a objednat si kávu, čaj či limonádu zdarma.

Vzhledem k tomu, že naším *heslem či vizí je nakoupit vše na jednom místě*, tak nabízíme široký sortiment i doprovodných produktů jako jsou sáčky na exkrementy, sáčky na zmrazení masa a kostí, hračky, obojky, šampony, mastičky na tlapky, výrobky proti klíšťatům, přílohy k masu a kostím, knížky, granule, pamlsky a další výrobky.

Mezi silnou stránku lze zařadit i *kapitálovou nenáročnost podnikání* v tom smyslu, že do začátku podnikání není zapotřebí extrémě velkého zázemí prodejny, prakticky není zapotřebí žádných strojů (mimo mrazicí pulty, které nejsou tak finančně náročné).

Slabé stránky

Do kategorie slabých stránek můžeme zahrnout především *nezkušenost majitelů s podnikáním* a s tím související překážky a neznalost podnikatelského boje. Věřím však, že tuhle slabinu velmi brzy odstraníme a zkušenosti nabere.

Do slabích stránek jsem zařadila kapitálovou nenáročnost podnikání v kontextu s počátečními náklady na vybudování prodejny. Ale jako slabou stránku uvádím, že budeme muset ze začátku vložit *podstatný kapitál do zásob*, zejména ostatního sortimentu jako jsou vodítka, pelíšky, obojky, hračky atd. Tuto slabou stránku hodláme eliminovat tím, že jakmile se rozjede e-shop, zavedeme díky marketingového plánu větší propagaci i na tento sortiment.

Poslední slabou stránkou je to, že si *obchodní prostory pronajmeme*. Je tady velké riziko toho, že nám může majitel vypovědět smlouvu a my tím ztratíme dobré zázemí naší prodejny. Toto riziko se budeme snažit eliminovat tak, že si v nájemní smlouvě uvedeme min. 3-4 měsíční výpovědní lhůtu.

Příležitosti

Jako největší příležitost, které by firma mohla v budoucnu využít je *rozšíření sortimentu o vlastní výrobu mraženého masa*. Tato příležitost by byla zároveň i naší silnou stránkou.

Další příležitostí by bylo *rozšíření služeb o rozvoz po celé České republice*, čím bychom obsadili nejen trh Jihomoravského kraje, ale trh celorepublikový. Mezi největší trh, kam bychom se chtěli dostat, je trh v hlavním městě. V Praze je více jak 95 tisíc psů, což je 3x tak větší trh, než je v Brně.

Důležité je i se zaměřit na propagaci naší firmy. Z toho důvodu bychom chtěli využít reklamy na internetu, zejména na Facebooku, Googlu a Instagramu. Jsou to relativně levné reklamy, které jsou však mezi pejskaři účinné.

Hrozby

Největší hrozbou pro naši firmu je *vstup nové firmy na trh* a to zejména v Brně. Tato hrozba je však eliminována tím, že budeme jako jediní v Brně nabízet obě služby v jednom obchodě, tj. jak prodej masa, tak i doplňků.

Nedostatek zákazníků je hrozba všech začínajících podniků. Chtěli bychom se zaměřit tedy co nejdříve na propagaci naší firmy, abychom co nejdříve přilákali zákazníky k nám.

Pokud bychom do naší prodejny zákazníci nenalákali, souvisí tato hrozba i s další hrozbou, čímž je nesolventnost podniku. I když do podnikání vložíme vlastní prostředky, musíme však uvažovat i o počátečním úvěru a případném kontokorentu a tím bychom nebyli schopni splácet úvěr.

Za slabou stránku jsem uvedla podnikání v pronajatých prostorách a s tím souvisí i *riziko výpovědi smlouvy o pronájmu*. Toto riziko bychom chtěli eliminovat dostatečnou výpovědní lhůtou 3-4měsíce.

Mezi další hrozbu jsem uvedla i legislativní změny, tj. *změny zákonů*. Toto riziko však bohužel neovlivním a je třeba tedy sledovat dění ve vládě a dostatečně se na případné změny v legislativě připravit.

Posledním a z mého pohledu taktéž důležitou hrozbou je i *ukončení spolupráce s významným dodavatelem*. Tato hrozba by byla pro nás likvidní do té doby, dokud nebudeme vyrábět své vlastní maso a kosti.

Pro srozumitelný přehled všech silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb uvádím v následující tabulce SWOT analýzy.

Tabulka 5: SWOT analýza ⁵⁹

Silné stránky	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> • Dobrá dostupnost kamenného obchodu • Příjemná obsluha • Doprava po Brně 50,-, mimo Brno dle dohody • Široký sortiment masa i ostatních produktů. Heslo firmy je vše nakoupit na 1 místě • Kapitálově nenáročné podnikání • Slabá stávající konkurence 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření služeb o rozvoz po celé České republice • Vlastní výroba mraženého masa • Využití reklamy na internetu
Slabé stránky	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Nezkoušenost majitelů s podnikáním • Vyšší počáteční náklady vázaných v zásobách • Podnikání v pronajatých prostorách 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup nové firmy na trh • Nedostatek zákazníků • Neschopnost splácet úvěr • Výpověď smlouvy o pronájmu • Změny zákonů • Ukončení spolupráce s významným dodavatelem

⁵⁹ Vlastní zpracování

3 VLASTNÍ NÁVRHY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

V této kapitole se zaměřím na již samotné zhotovení podnikatelského plánu na zřízení nového obchodu se syrovým masem pro psy a kočky. Zaměřím se i na výsledky získané z předešlých analýz a na základě těchto výsledků se budu rozhodovat, zda podnikatelský plán má smysl či nikoliv.

3.1 Exekutivní souhrn

Cílem tohoto projektu je vytvoření podnikatelského plánu na založení nového obchodu se syrovým masem pro psy a kočky. Vizí a heslem firmy je uspokojit potřebu zákazníků tak, aby nakoupil vše na jednom místě. Našimi zákazníky budou zejména mladší a střední generace populace, které není lhostejné, co jejich pes nebo kočka jí. Tak jak lidé dbají o svoji životosprávu, novým trendem je se starat i o správnou životosprávu svých mazlíčků. Naším hlavním úkolem bude tento nový trend přiblížit zákazníkům a odbourat klišé, že je to drahá a náročná záležitost. Ze začátku se firma zaměří na trh Jihomoravského kraje, zejména Brna a jeho okolí. Posléze bychom chtěli trh rozšířit o Prahu a další kraje.

Společnost vznikne na základě společnosti s ručením omezením, kde majitelem firmy bude Monika Snopková a můj snoubenec Lukáš Čejka. Pan Lukáš Čejka se bude starat o veškerý chod obchodu. Bude tedy přímo sedět na prodejně a starat se o chod prodejny, případně po práci rozveze maso zákazníkům podle domluvených objednávek.

V pozadí firmy budu já, Monika Snopková. Vzhledem k tomu, že mám vystudovanou střední obchodní školu, bakalářský titul ekonomického zaměření a nyní dokončuji magisterský titul, tak se budu starat o účetnictví a řízení firmy z hlediska ekonomiky, daní a účetnictví. Důvodem, proč budu v pozadí je ten, že aktuálně pracuji v bankovním sektoru v back officu na živnost a při odchodu na mateřskou dovolenou mi nebudou držet místo a já tak ztratím práci.

Z toho důvodu se chceme samostatně finančně zabezpečit, abychom se uživili jako rodina. V dnešní době, kdy populace stárne, se stát bohužel nedokáže postarat o všechny

své obyvatele. Proto je důležité již nyní myslet na svůj důchod a postarat se o něj sám. Vzhledem k tomu, že můj snoubenec nepokryje veškeré výdaje domácnosti, neodejdu na mateřskou do té doby, dokud firma nebude finančně soběstačná.

Naší největší předností je to, že jsme si sami zažili zkušenost s tím, že jsme chtěli začít s Barfováním a nevěděli jsme na koho se obrátit, kdo by nám poradil a kde bychom všechno nakoupili. Tím, že tu situaci známe a sami chováme psa, můžeme našim zákazníkům vždy poradit a upřímně pomoci. Jedním pro mě nejdůležitějším článkem dobrého provozování firmy je to, že člověk ví, co dělá a zná situaci na trhu.

3.2 Popis společnosti

Název firmy:	Barf Brno Market
Sídlo firmy:	Spartakiádní 266/14, Ústí nad Labem – Všebořice, 400 10
Místo podnikání:	Brno
Odpovědný zástupce:	Lukáš Čejka
Předmět podnikání:	Provozování obchodu s masem pro psy a kočky
Forma podnikání:	Společnost s ručením omezením
Základní kapitál:	50.000 Kč
Otevírací doba:	Pondělí 9:00 – 19:00
	Úterý 9:00 – 16:00
	Středa 9:00 – 19:00
	Čtvrtek 9:00 – 16:00
	Pátek 9:00 – 15:00
	Sobota 10:00 – 12:00
	Neděle zavřeno

Logo:



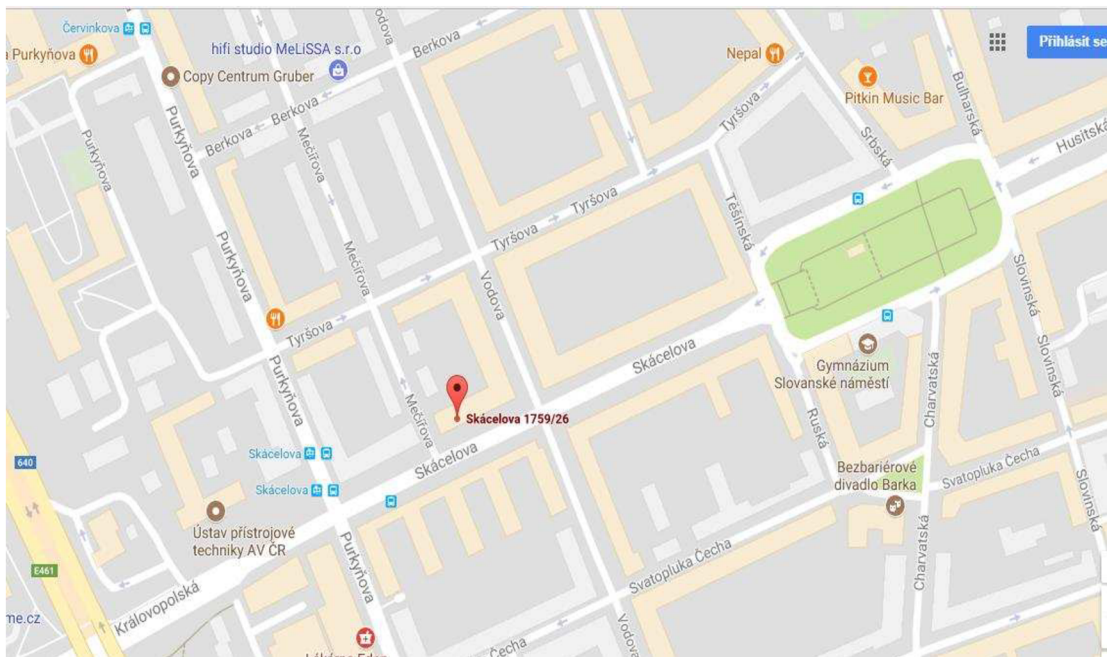
Obrázek 4: Logo Barf Brno Market bez názvu ⁶⁰



BARF BRNO MARKET

Obrázek 5: Logo Barf Brno Market s názvem ⁶¹

Adresa provozovny: Skácelova 26, Brno – Královo Pole



Obrázek 6: Adresa provozovny Barf Brno Market ⁶²

⁶⁰ Vlastní zpracování

⁶¹ Vlastní zpracování

⁶² Google maps.com

3.3 Právní forma společnosti

Před samotným spuštěním společnosti přicházeli v úvahu 2 varianty právní formy společnosti a to fyzická osoba podnikající podle živnostenského oprávnění nebo společnost s ručením omezeným. V úvahu jsme nebrali naopak akciovou společnost, která je kapitálově náročná na tak malé podnikání. Osobní společnosti jsme též zavrhlí, protože se nám nelíbí úprava vztahů mezi společníky a problematických změn při přechodu práv a povinností. Díky novele obchodního zákoníku a vzniku nového Zákona o obchodních korporacích již není vázána společnost s ručením omezením základním kapitálem ve výši 200.000 Kč a z toho důvodu byla zvolena společnost s ručením omezeným. Tuto formu podnikání jsme zvolili i díky své jasné právní úpravě vzájemných vztahů mezi společníky.

3.4 Organizační plán

Ze začátku se firma zaměřuje na trh Jihomoravského kraje, zejména Brna a jeho okolí. Společnost bude provozovat i e-shop a rozvoz zboží po Brně a jeho okolí. Na počátku se bude o chod kamenné prodejny, vyřizování objednávek přes e-shop a rozvozu zboží po Brně a okolí starat hlavně Lukáš Čejka. Pokud by majitel nestíhal, pomůže mu studentka brigádnice, která bude pracovat na Dohodu o pracovní činnosti. Pokud bude společnost prosperovat, zaměstná další pracovníky. Vizí firmy je vybudovat jednu společnost, která bude mít vlastní zpracování masa. To je však cíl v horizontu 5-7 let, který je kapitálově náročný.

Popis činností majitele firmy – Lukáš Čejka:

- Komunikace a jednání se zákazníky
- Obsluha e-shopu a vyřizování objednávek
- Rozvoz objednávek zákazníkům
- Úklid obchodních prostor
- Komunikace a jednání s dodavateli
- Vykonávání marketingových aktivit

Popis činností společníka v pozadí – Monika Snopková:

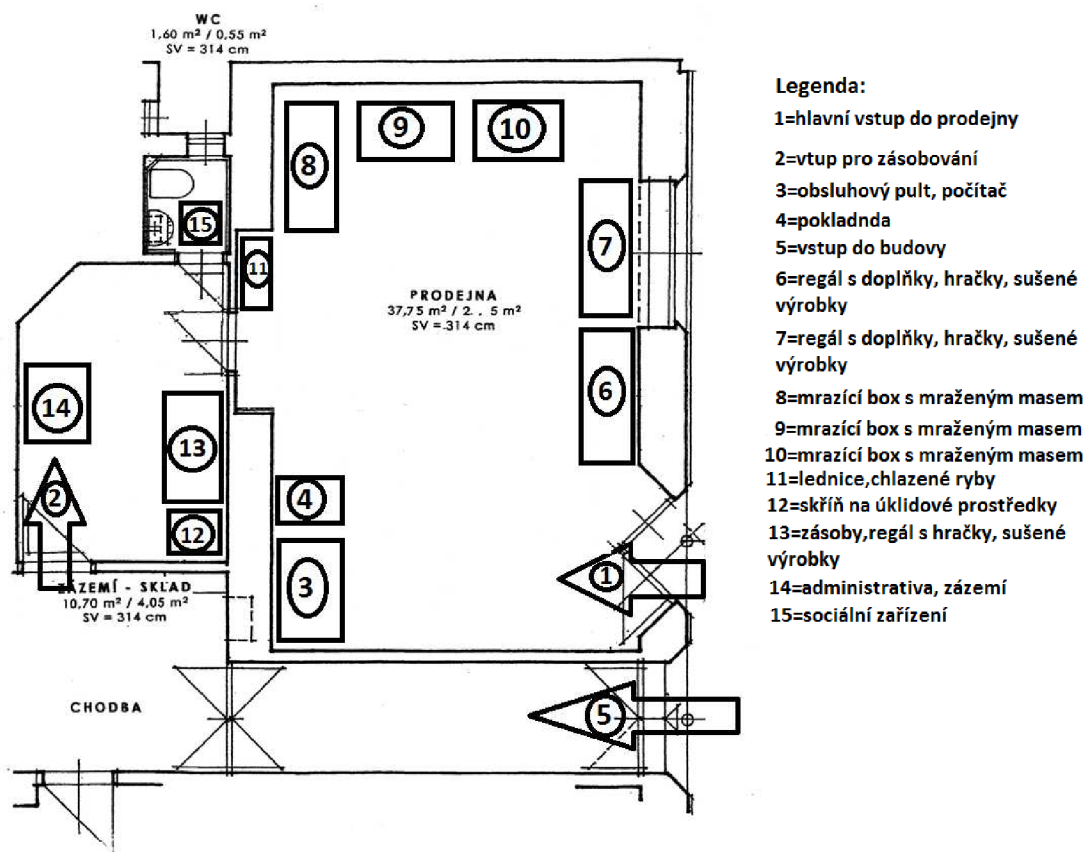
- Vedení a řízení společnosti
- Komunikace s úřady
- Měsíční reporting evidence výdajů a nákladů
- Vedení účetnictví a daní

Některé podnikové aktivity budou vyžadovat outsoursingu, zejména při tvorbě e-shopu, zhotovení propagačních materiálů a v případě transformace na obchodní společnost pak bude nutné oslovit účetní a daňovou poradkyni.

3.5 Obchodní a skladovací prostory

Prodejna se nachází v přízemí nájemního domu. Je napojena na veřejnou vodovodní a kanalizační síť. Větrání je přirozené, zajištěno větracími průchody, osvětlení denní i umělé. Prodejní zázemí je rozděleno na obsluhový úsek a na část se zázemím a se sociálním zařízením. Provozní zázemí tvoří místnost, která je využívána z části jako obsluhový úsek a nabídka zboží v regálech. Druhý místot bude využívána jak sklad pro zásoby (hračky, doplňky a sušené výrobky) a z části i jako kancelár. V zadní části skladovacího prostoru je také sociální zařízení vč. umyvadla.

Na následujícím obrázku je půdorys obchodních prostor vč. skladu. Tyto bochdoní prostory nám budou vyhovovat i v případě vyšších poptávek, kdy budeme nuceni zakoupit i další mrazící pulty. V současné době však postačují 3 mrazící pulty a 1 lednice. Dalším vybavením obchodu bude zapotřebí zakoupit regály pro hračky, obojky, pelíšky a ostatní sortiment, 2 židle a stůl pro hosty, kancelářský stůl se židlí pro obsluhu prodejny, kde bude i pokladna.



Obrázek 7: Plán skladovacích prostor a obchodu vč. legendy⁶³

3.6 Charakteristika služeb

Vizí a heslem firmy je uspokojit potřebu zákazníků tak, aby nakoupil vše na jednom místě. Našimi zákazníky budou zejména mladší a střední generace populace, které není lhostejné, co jejich pes nebo kočka jí. V obchodě zákazník nenajde jen syrové maso a kosti, ale mezi další sortiment bude patřit i obojky, pelíšky, hračky, konzervy, kleštičky na klíšťata, sušená zelenina a ovoce, za studena lisované a kvalitní granule na cestování, šampon, čistící voda na ústa, zkrátka vše, co každý pes i páníček potřebuje proto, aby byl spokojený.

Mezi podpůrné činnosti, které bude společnost nabízet, patří provozování e-shopu, rozvoz masa a objednávek po Brně a okolí, prodeje Vánočních a narozeninových balíčků či rady a návrhy okolo tématu jak krmití a správně Barfovat.

⁶³ Vlastní zpracování

3.7 Marketingový plán

Firma se bude zaměřovat zejména na tuzemské spotřebitele a to zejména v Jihomoravském kraji. Posléze by se chtěla zaměřit na Prahu a ostatní republiku. Své produkty bude nabízet společnost v kamenné prodejně v Brně a přes e-shop. Cílem každého podnikání je dosahování minimální úrovně zisku. K tomu bude sestaven následující marketingový mix.

3.7.1. Marketingový mix

Produkt

Základním produktem je mražené syrové maso a kosti zejména pro psy. Základní zaměření bude zatím zejména pro psy, protože více spotřebují, než kočky. Mražené maso bude v nabídce hovězí, kachní, krůtí, kuřecí, ryby, vepřové, telecí, zvěřina a králíci. Všechno maso má svoji etiketu od dodavatele a jsou nabízeny v různých hmotnostech, nejvíce však po 1 kg a po 0,5 kg. V nabídce budou také i větší váhy po 2 kg. Zákazník má na výběr k zakoupení i maso nachystané přímo s přílohou a zeleninou, tudíž tak pes dostane svou denní dávku živin bez dalšího chystání.

Dále nabízí přílohy, doplňky stravy, masové konzervy, sušené maso a pamlsky. Mezi ostatní sortiment patří hračky, misky, pelíšky, granule a jogurty, literatura a ostatní drobnosti.

Cena

Cena bude stanovena metodou nákladově orientovanou. Celková cena bude zahrnovat součet nákladů na zboží, stanovenou míru zisku a část mzdových nákladů. Současně bude proveden i průzkum cen u konkurence a podle nich budou ceny upraveny. Společnost si je však také vědoma toho, že je třeba si svých stálých zákazníků vážit a v průběhu roku budou připraveny věrnostní karty. V případě, že by byl zájem většího odběru, je možné se bavit o speciálních cenách tak, abychom nebyli ve ztrátě.

Místo

Prodejními distribučními kanály jsou internet a kamenná prodejna. Zákazník si tak může zboží nakoupit přes webové stránky nebo přímo na prodejně. Vzhledem k tomu,

že mražené maso a kosti nebudeme zasílat poštou, je možné si zboží vyzvednout u nás na prodejně nebo využít rozvozu po Brně a okolí. Přímý způsob prodeje je příjemné pro zákazníky i pro nás, neboť se zákazníkům můžeme věnovat, poradit s problémem a doporučit jim tak to nejlepší, co je pro jejich mazlíčky nejvhodnější. Dbáme na osobním kontaktu pro navázání budoucí spolupráce a zejména pro získání si zákazníka na dlouhodobé bázi.

Propagace

Cílem firmy je vybudovat silnou značku s originálním logem firmy, kterým je psí čumák s korunkou. Má to znázorňovat zkratky firmy Bar Brno Market. Čumák psa jsou zkratky BB, tj. Barf Brno a korunka znázorňuje písmeno M, tj. Market. Logo má představovat královskou starost o psy, proto ta korunka a psí čumák.

Jako začínající firma je pro majitele velmi důležitá správná propagace. Prvně se zaměříme na informovanost občanů jako našich budoucích zákazníků o tom, co vlastně je vůbec BARF a jak je důležité věnovat se svým mazlíčkům, co jí. Dalším krokem pak už bude rozvoj online marketingu a v neposlední řadě účast na veletrzích a soutěžích se psy. Rádi bychom se i v rámci propagace věnovali darům pro psí útulky, kde to čtyřnozí mazlíčci ocení a bude to prospěšné pro jejich životosprávu.

Mezi nejsložitější, ale i neúčinnější formu propagace považujeme sdílení pozitivních zkušeností našich zákazníků. Spokojený zákazník je nejlepší reklamou vůbec.

V dnešní době je důležité mít své vlastní internetové stránky a být součástí na sociálních sítích, proto také zřídíme internetové stránky, facebook a instagram.

Tvorbu internetových stránek zajistí externí firma přes šablonu na shoptet.cz. Hlavním cílem internetových stránek bude zejména e-shop.

Jednotlivé sekce, které musí internetové stránky obsahovat, jsou:

- **Co je to Baf** - vysvětlení zkratky a základní informace o tomto způsobu krmení
- **Novinky** – pravidelné informování o naskladnění masa a ostatního zboží
- **Doprava a platba** – informace o rozvozu po Brně a blízkém okolí, možnosti zasílání hraček, doplňků a konzerv přes Českou poštu a informace o způsobu platby, která bude jak v hotovosti na prodejně, tak i přes účet.
- **O nás** – základní informace o společnosti, možnosti objednávek a spolupráci
- **Blog** – sdílení zajímavostí, receptů a článků o BARFu a jiných informací
- **Otevírací doba** – informace o otevírací době, telefonu a místa kamenné prodejny
- **Napište nám** – v případě dotazů je připraven formulář k odeslání emailu

O online marketing, direct marketing, SEO optimalizaci, wirefram, ostatní marketingové specializace se bude starat externí firma. O příspěvky na facebook a instagram se budou starat majitelé firmy.

3.8 Finanční plán

Finanční plán představuje stěžejní část podnikatelského záměru. V první části této kapitoly se zaměřím na vyčíslení počátečních investic, zejména na zřizovací výdaje vč. úvěru. Poté pak stanovím plán výdajů a predikci tržeb, rozvahu, výkaz zisku a ztrát a plánovaný cash flow.

3.8.1 Počáteční investice

Aby mohla společnost vůbec vzniknout, je důležité prvně vynaložit vstupní náklady pro zahájení provozovny. Vstupní náklady zahrnují poplatky pro zřízení společnosti s ručením omezením, náklady na opravu a úpravu obchodních prostor, náklady na vybavení prodejny, náklady na marketing a další ostatní náklady. Přesné vyčíslení počátečních investic pro přehlednost uvádím v tabulce č. 5.

Tabulka 6: Počáteční investice ⁶⁴

Úkon	Cena vč. DPH
Náklady na založení společnosti	17 340 Kč
Náklady na vybavení prodejny	103 200 Kč
Marketingové výdaje vč. e-shopu	10 500 Kč
Ostatní drobné výdaje	4 500 Kč
Celkem	135 540 Kč

Co se týče nákladů na zřízení společnosti s ručením omezením, tak majitelé osloví svoji účetní a daňovou poradkyni, která dané problematice rozumí a o vše se postará. Počáteční náklady na založení společnosti jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 7: Náklady na založení společnosti ⁶⁵

Úkon	Cena vč. DPH
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	3 500 Kč
Ověřování podpisů a listin, další stejnopisy zakl. listiny	500 Kč
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	300 Kč
Ohlášení živností	2 000 Kč
Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu	200 Kč
Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	140 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	200 Kč
Poplatek za účetní a daňovou poradkyni	5 500 Kč
Celkem	17 340 Kč

Obchodní prostory jsou v relativně dobrém stavu a není tedy zapotřebí provádět zásadní rekonstrukci. Jediné, co bude zapotřebí, tak vymalovat a poupravit stěny od hmoždinek po minulém majiteli. Veškeré práce budou provedeny majiteli firmy svépomocí.

⁶⁴ Vlastní zpracování

⁶⁵ Vlastní zpracování

Zatímco rekonstrukce obchodních prostor nebude zapotřebí, ale co bude zapotřebí, tak je zakoupení veškerého vybavení pro chod kamenné prodejny. Nábytek bude zakoupen v Ikey, regály a veškeré osvětlení bude zakoupeno v Bauhausu, mrazicí boxy budou zakoupeny přes internet. Lednice bude vložena do firmy od majitelů zdarma. Co se týče registrační pokladny, tak ta se kupovat nebude a bude se využívat notebook s přidanou tiskárnou. Veškeré vedení tržeb kvůli EET bude probíhat přes zřízený e-shop. Veškeré výdaje ohledně zařízení obchodních prostor uvádím v následující tabulce.

Tabulka 8: *Náklady na vybavení prodejny* ⁶⁶

Úkon	Cena vč. DPH
Provize realitní kanceláře za pronájem	16 500 Kč
Kauce za pronájem obchodních prostor	13 000 Kč
Mrazicí boxy	30 000 Kč
Výmalba a drobné opravy	5 800 Kč
Výroba banneru na výlohu	2 200 Kč
Regály na zboží a osvětlení prodejny	20 000 Kč
Stůl a židle pro zákazníky, stůl a židle pro obsluhu	12 000 Kč
Tiskárna vč. barvy do tiskárny	3 700 Kč
Celkem	103 200 Kč

Jak již bylo zmíněno, o marketing se bude starat externí firma a to i o vybudování webových stránek vč. e-shopu. Obstarávání měsíčního chodu online marketingu bude firmu stát měsíčně 2.500 Kč a za vývoj e-shopu 8.000 Kč, tj. celkem za marketingové výdaje **10.500 Kč**. E-shop bude probíhat přes Shoptet s. r. o. Jedná se o firmu, která pronajímá hotové technické řešení e-shopu s jednoduchou a intuitivní administrací. Z toho důvodu nebude nutné využívat firmu přímo na vývoj vlastního e-shopu.

⁶⁶ Vlastní zpracování

3.8.2 Podnikatelský úvěr

Pro rozjezd podnikání budou potřebovat majitelé bankovní podnikatelský úvěr, ze kterého budou financovat jak vybavení kamenné prodejny, tak i založení společnosti a pro počátečný nákup zboží. Úvěr bude poskytnut od MONETA Money Bank, a.s., protože tato banka nabízí sazbu 5,9% p. a. s podmínkou doložení jednoho daňového přiznání, které má majitelka firmy, protože podniká jako OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) již 7 let a má tedy podnikatelskou historii. Raiffeisenbank nabízí úrok 5,29% p. a., ale pouze se zajištěním nemovitostí, což momentálně začínající společnost nemá. Další oslovenou bankou byla Komerční banka, kde mají oba majitelé dlouhodobě osobní účty, ale i přesto nabízí úrok 10,2% p. a.

Celková výše úvěru činí 300.000 Kč, splatnost úvěru je 84 měsíců, výše úrokové sazby je 6,9% p. a. a výše měsíční splátky je 4.518 Kč. Jedná se o splátkový úvěr Express Business nezajištěný podnikatelský úvěr od Monery Money Banky, a. s., který je určen jak fyzickým osobám podnikatelům, tak i právnickým osobám, zejména společností s ručením omezeným nebo veřejným obchodním společností. Čerpání bude poukázán na běžný podnikatelský účet u MONETA Money Bank.

Základní podmínky pro poskytnutí úvěru je:

- doba podnikání min. 12 měsíců,
- platný občanský průkaz + 2. doklad totožnosti,
- sídlo firmy a adresa trvalého bydliště v České republice,
- u podnikatele nebylo zahájeno insolvenční řízení, není v likvidaci a nemá exekuci postížený běžný účet,
- platby vůči Finančnímu úřadu a České správě sociálního zabezpečení nejsou v prodlení a žadatel nemá sjednán splátkový kalendář,
- doporučená výše tržeb v posledním roce podnikání min. 300.000 Kč.

Všechny výše uvedené podmínky pro poskytnutí úvěru majitelka splňuje a úvěr by měl být tedy v pořádku schválen.

Výše anuitní splátky byla spočítána na základě vzorce:

$$a = U \times \frac{i \times (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

kde: a = anuitní splátka,

U = výše úvěru,

i = úroková sazba,

n = splatnost úvěru.

Po dosazení do vzorečku vychází splátka 4.518 Kč. Splátky jsou placeny měsíčně k 20. dni v měsíci a je konstantní. V tabulce níže uvádím roční splátkový kalendář. Podrobný měsíční splátkový kalendář je uveden v Příloze č. 1. Pro jednoduchost výpočtu jsem počítala, že byl úvěr poskytnut k 1. 1. 2018. Na úrocích bude celkem za 7 let splatnosti úvěru zaplaceno 79.512 Kč, což je částka přeplacenosti úvěru.

Tabulka 9: Roční splátkový kalendář⁶⁷

Rok	Počáteční stav	Splátka	Úrok	Úmor	Konečný stav
2018	300 000,00 Kč	54 216,00 Kč	19 267,93 Kč	34 948,07 Kč	265 051,93 Kč
2019	265 051,93 Kč	54 216,00 Kč	17 184,89 Kč	37 031,11 Kč	228 020,82 Kč
2020	228 020,82 Kč	54 216,00 Kč	14 503,64 Kč	39 712,36 Kč	188 308,46 Kč
2021	188 308,46 Kč	54 216,00 Kč	11 675,17 Kč	42 540,83 Kč	145 767,63 Kč
2022	145 767,63 Kč	54 216,00 Kč	8 645,21 Kč	45 570,79 Kč	100 196,84 Kč
2023	100 196,84 Kč	54 216,00 Kč	5 409,99 Kč	48 806,01 Kč	51 390,83 Kč
2024	51 390,83 Kč	54 216,00 Kč	1 923,28 Kč	51 390,83 Kč	0,00 Kč

⁶⁷ Vlastní zpracování

3.8.3 Mzdové náklady

Do finančního plánu je nutné zahrnout i mzdové a osobní náklady na zaměstnance. Jediným zaměstnancem bude Lukáš Čejka. Druhá majitelka firmy si nebude vyplácet zatím žádnou odměnu a ani mzdu, protože stále pracuje pro nejmenovanou banku v back officu. Pro jednoduchost výpočtu počítáme se zahájením podnikatelské činnosti od 1. 1. 2018. Majitel bude dostávat minimální mzdu 12.200 Kč hrubého. Následující tabulka zobrazuje měsíční osobní náklady.

Tabulka 10: Osobní náklady na majitele⁶⁸

Položka	Výše
Hrubá mzda	12 200 Kč
Sociální pojištění (HM x 25%)	3 050 Kč
Zdravotní pojištění (HM x 9%)	1 098 Kč
Celkem	16 348 Kč
Celkem za rok	196 176 Kč

3.8.4 Predikce tržeb

Pro správný předpoklad tržeb je třeba se odrazit od statistiky. V Brně je cca 33tis. psů a k tomu je cca 30% nepřihlášených. To vychází, že je v Brně cca 42.900 psů. Na Jižní Moravě je tedy cca 100tis. psů vč. nepřihlášených. Z čehož vyplývá, že podnik může obsloužit cca 142.900 psů. Když budeme brát v podtaz konkurenční firmy a ti, co BARFují, tak můžeme počítat s cca 1.429 zákazníky, což představuje 1% z celkového počtu psů z celé Jižní Moravy.

Dále je třeba si rozdělit zákazníky dle plemena na malé plemeno, střední plemeno a větší plemeno. Následující tabulka ukazuje, jaká je doporučená denní dávka pro jednotlivá plemena psů.

⁶⁸ Vlastní zpracování

Tabulka 11: *Doporučená denní dávka BARF*⁶⁹

Plemeno	Maso	Kosti	Příloha	Celkem
Malé	200 g	80 g	20g	300g
Střední	480 g	135 g	35g	650g
Velké	900 g	280 g	70g	1 250g

Pro jednoduchost výpočtu jsem stanovila, že 1 kg masa, kosti a přílohy vyjde na 55 Kč. Malé plemeno psa tak za měsíc projí 9 kg (vč. masa, kosti i přílohy je to 300 g x 30 dní). Tzn., že za měsíc zákazník utratí za jídlo **495 Kč** (9 kg x 55 Kč/ 1 kg masa). Střední plemeno psa za měsíc projí 19,5 kg (650 g x 30 dní), tj. za měsíc utratí za jídlo zákazník **1.073 Kč** (19,5 kg x 55 Kč/ 1 kg masa). Velké plemeno projí 37,5 kg (1.250 g x 30 dní), tj. tj. za měsíc utratí za jídlo zákazník **2.063 Kč** (37,5 kg x 55 Kč/ 1 kg masa). U každé z variant budeme počítat s pesimistickou, realistickou a optimistickou verzí.

Níže uvedená tabulka uvažuje v pesimistické variantě celkem 180 zákazníků za měsíc s celkovou tržbou **2.039.640 Kč** za rok.

Tabulka 12: *Pesimistická varianta predikce tržeb*⁷⁰

Plemeno	Tržba	Počet zákazníků	Celková tržba
Malé	495 Kč	35	17 325 Kč
Střední	1 073 Kč	90	96 570 Kč
Velké	2 063 Kč	25	51 575 Kč
Ostatní zboží	150 Kč	30	4 500 Kč
Celkem		180	169 970 Kč
Celkem za rok			2 039 640 Kč

⁶⁹ Vlastní zpracování

⁷⁰ Vlastní zpracování

Následující tabulka uvažuje v realistické variantě s celkovým počtem 230 zákazníků za měsíc. Celková tržba by pak byla **2.757.600 Kč** za rok.

Tabulka 13: *Realistická varianta predikce tržeb* ⁷¹

Plemeno	Tržba	Počet zákazníků	Celková tržba
Malé	495 Kč	50	24 750 Kč
Střední	1 073 Kč	110	118 030 Kč
Velké	2 063 Kč	40	82 520 Kč
Ostatní zboží	150 Kč	30	4 500 Kč
Celkem		230	229 800 Kč
Celkem za rok			2 757 600 Kč

Poslední tabulka je ve variantě optimistické, která uvažuje s počtem zákazníků 290 a celkovou roční tržbou **3.288.720 Kč**.

Tabulka 14: *Optimistická varianta predikce tržeb* ⁷²

Plemeno	Tržba	Počet zákazníků	Celková tržba
Malé	495 Kč	70	34 650 Kč
Střední	1 073 Kč	120	128 760 Kč
Velké	2 063 Kč	50	103 150 Kč
Ostatní zboží	150 Kč	50	7 500 Kč
Celkem		290	274 060 Kč
Celkem za rok			3 288 720 Kč

3.8.5 Predikce nákladů

V následujících třech tabulkách jsou oproti tržbám znázorněny měsíční a roční výdaje za zboží. U tržeb jsme uvažovali s částkou 55 Kč na 1 kg masa, kostí a příloh, u nákladů naopak uvažuji s částkou **43 Kč** na 1 kg masa, kostí a příloh. U ostatního zboží jsem počítala **70 Kč** na 1 zákazníka.

⁷¹ Vlastní zpracování

⁷² Vlastní zpracování

Tabulka 15: *Pesimistická varianta nákladů* ⁷³

Plemeno	Náklad	Počet kg masa, kostí a příloh	Počet zákazníků	Celkové náklady
Malé	43 Kč	9,0 kg	35	13 545 Kč
Střední	43 Kč	19,5 kg	90	75 465 Kč
Velké	43 Kč	37,5 kg	25	40 313 Kč
Ostatní zboží	70 Kč	-	30	2 100 Kč
Celkem			180	131 423 Kč
Celkem za rok				1 577 070 Kč

Výše uvedená tabulka uvažuje v pesimistické variantě nákladů s celkovými náklady **1.577.070 Kč** za rok.

Naopak níže uvedená tabulka uvažuje ve variantě realistické. Celkové náklady za rok by pak byly **2.138.220 Kč**.

Tabulka 16: *Realistická varianta nákladů* ⁷⁴

Plemeno	Náklad	Počet kg masa, kostí a příloh	Počet zákazníků	Celkové náklady
Malé	43 Kč	9,0 kg	50	19 350 Kč
Střední	43 Kč	19,5 kg	110	92 235 Kč
Velké	43 Kč	37,5 kg	40	64 500 Kč
Ostatní zboží	70 Kč	-	30	2 100 Kč
Celkem			230	178 185 Kč
Celkem za rok				2 138 220 Kč

⁷³ Vlastní zpracování

⁷⁴ Vlastní zpracování

Poslední tabulka vyjadřuje náklady v optimistické variantě a celkové náklady by pak byly **2.542.020 Kč** za rok.

Tabulka 17: *Optimistická varianta nákladů*⁷⁵

Plemeno	Náklad	Počet kg masa, kostí a příloh	Počet zákazníků	Celkové náklady
Malé	43 Kč	9,0 kg	70	27 090 Kč
Střední	43 Kč	19,5 kg	120	100 620 Kč
Velké	43 Kč	37,5 kg	50	80 625 Kč
Ostatní zboží	70 Kč	-	50	3 500 Kč
Celkem			290	211 835 Kč
Celkem za rok				2 542 020 Kč

Je důležité započítat do nákladů i náklady běžné provozní, mezi něž patří nájemné obchodních prostor, nafta, internet, telefon, splátka úvěru atd. Jednotlivé náklady jak za měsíc, tak i za rok představuje následující tabulka.

Tabulka 18: *Měsíční a roční náklady*⁷⁶

Druh nákladu	Měsíční náklady	Roční náklady
Mzdové náklady	16 348 Kč	196 176 Kč
Marketingové výdaje	3 750 Kč	45 000 Kč
Nájemné	13 250 Kč	159 000 Kč
Spotřeba energie	2 580 Kč	30 960 Kč
Režijní náklady	200 Kč	2 400 Kč
Telefon vč. internetu	200 Kč	2 400 Kč
Splátka úvěru	4 518 Kč	54 216 Kč
Pohonné hmoty	500 Kč	6 000 Kč
Výdaj na účetní a daňovou poradkyni	3 500 Kč	42 000 Kč
Celkem	44 846 Kč	538 152 Kč

⁷⁵ Vlastní zpracování

⁷⁶ Vlastní zpracování

3.8.6 Rozvaha

Firma využívá účetního období jako hospodářský rok. Vzhledem k tomu, že při výpočtech se bral vždy rok kalendářní, zahájíme rozvahu také k 1. 1. 2018.

Vzhledem k tomu, že žádný majetek nebude odepisován, veškerý majetek je zařazen do kategorie dlouhodobý drobný hmotný majetek. Do dlouhodobého drobného hmotného majetku jsou zařazeny mrazicí box, regály, stůl a židle pro zákazníky, stůl a židle pro obsluhu a tiskárna. Největší položkou v aktivech tvoří položka zásoby, kde je zařazeno veškeré zboží, které bylo nakoupeno na začátku společnosti.

Pasiva v rozvaze jsou pak tvořena pouze dvěma kategoriemi a to základním kapitálem, který vložili majitelé firmy při zahájení společnosti. Druhou položkou je dlouhodobý bankovní úvěr, který si vzali společníci do rozvoje podnikání, zejména pak pro nákup počátečního zboží. Veškeré přesné údaje ohledně aktiv i pasiv je znázorněno v následující tabulce zahajovací rozvaze podniku k 1. 1. 2018.

Tabulka 19: Zahajovací rozvaha podniku ⁷⁷

ROZVAHA K 1. 1. 2018			
AKTIVA		PASIVA	
Stálá aktiva	65 700 Kč	Vlastní zdroje	50 000 Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	50 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek		Výsledek hospodaření minulých let	
Dlouhodobý drobný hmotný majetek	65 700 Kč	Výsledek hospodaření běžného účetního období	
Dlouhodobý finanční majetek			
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Zásoby	249 300 Kč	Rezervy	
Dlouhodobé pohledávky		Dlouhodobé závazky	
Krátkodobé pohledávky		Krátkodobé závazky	
Finanční majetek	35 000 Kč	Bankovní úvěry	300 000 Kč
Ostatní aktiva		Ostatní pasiva	
AKTIVA CELKEM	350 000 Kč	PASIVA CELKEM	350 000 Kč

3.8.7 Výkaz zisku a ztrát

Nyní provedu výkaz zisku a ztráty za rok 2018 – 2021, kde porovnám náklady a výnosy v jednotlivých variantách – pesimistické, realistické a optimistické.

V první tabulce této kapitoly hodnotím variantu pesimistickou. První rok podnikání je v mínusu 211.122 Kč. Je to způsobeno tím, že rozvoj podnikání s sebou nese počáteční investice, které jsou 135.540 Kč. Již v této variantě dochází k výsledku hospodaření po zdanění ke kladným hodnotám a to již v roce 2020, tj. ve třetím roce podnikání. Byť je to jen **21.321 Kč**, ale i tak je to dobrá zpráva pro majitele firmy, když i v pesimistické variantě dochází k zisku.

⁷⁷ Vlastní zpracování

Výkony jsem pro rok 2018 převzala z tabulky č. 9 Pesimistická varianta predikce tržeb, která je uvedena v kapitole 3.8.4 Predikce tržeb. Výkonovou spotřebu pro rok 2018 je také převzata z tabulky v kapitole č. 3.8.5 Predikce nákladů z tabulky č. 12. Pro ostatní roky 2019 až 2021 jsem pak počítala s pesimistickou variantou nárůstu tržeb o 10 %. Totéž bylo použito i pro výkonovou spotřebu.

Detailnější informace o pesimistické variantě výkazu zisku a ztráty za období 2018 až 2021 vykazuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 20: *Pesimistická varianta výkazu zisku a ztráty*⁷⁸

Položka / Rok	2018	2019	2020	2021
Výkony	2 039 640 Kč	2 243 604 Kč	2 467 964 Kč	2 714 761 Kč
Výkonová spotřeba	1 577 070 Kč	1 734 777 Kč	1 908 255 Kč	2 099 080 Kč
PŘIDANÁ HODNOTA	462 570 Kč	508 827 Kč	559 710 Kč	615 681 Kč
Osobní náklady	196 176 Kč	196 176 Kč	196 176 Kč	196 176 Kč
Počáteční náklady	135 540 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Ostatní provozní náklady	322 708 Kč	322 708 Kč	322 708 Kč	322 708 Kč
PROVOZNÍ VH	-191 854 Kč	-10 057 Kč	40 826 Kč	96 797 Kč
Finanční výnosy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Finanční náklady	19 268 Kč	17 185 Kč	14 504 Kč	11 675 Kč
FINANČNÍ VH	-19 268 Kč	-17 185 Kč	-14 504 Kč	-11 675 Kč
VH před zdaněním	-211 122 Kč	-27 242 Kč	26 322 Kč	85 122 Kč
Daň ze zisku (19 %)	0 Kč	0 Kč	5 001 Kč	16 173 Kč
VH PO ZDANĚNÍ	-211 122 Kč	-27 242 Kč	21 321 Kč	68 949 Kč

⁷⁸ Vlastní zpracování

Následující tabulka již představuje výkaz zisku a ztráty ve variantě realistické. Zde také byly převzaty v prvním roce podnikání tržby a náklady z již zmíněných kapitol 3.8.4 Predikce tržeb a 3.8.5 Predikce nákladů, jen pro variantu realistickou. V ostatních letech výkazu zisku a ztráty počítám s navýšením výkonů a výkonové spotřeby nárustu o 20%. V roce 2018 jsou opět připočítány počáteční náklady na rozvoj podnikání, z toho důvodu je firma v tomto roce ve ztrátě. V ostatních letech již pak vykazuje zisk, např. v roce 2019 již **167.821 Kč**.

Podrobnější přehled o výsledku hospodaření ve variantě realistické nabízí přehledná tabulka č. 20.

Tabulka 21: *Realistická varianta výkazu zisku a ztráty*⁷⁹

Položka / Rok	2018	2019	2020	2021
Výkony	2 757 600 Kč	3 309 120 Kč	3 640 032 Kč	4 004 035 Kč
Výkonová spotřeba	2 138 220 Kč	2 565 864 Kč	2 822 450 Kč	3 104 695 Kč
PŘIDANÁ HODNOTA	619 380 Kč	743 256 Kč	817 582 Kč	899 340 Kč
Osobní náklady	196 176 Kč	196 176 Kč	196 176 Kč	196 176 Kč
Počáteční náklady	135 540 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Ostatní provozní náklady	322 708 Kč	322 708 Kč	322 708 Kč	322 708 Kč
PROVOZNÍ VH	-35 044 Kč	224 372 Kč	298 698 Kč	380 456 Kč
Finanční výnosy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Finanční náklady	19 268 Kč	17 185 Kč	14 504 Kč	11 675 Kč
FINANČNÍ VH	-19 268 Kč	-17 185 Kč	-14 504 Kč	-11 675 Kč
VH před zdaněním	-54 312 Kč	207 187 Kč	284 194 Kč	368 781 Kč
Daň ze zisku (19 %)	0 Kč	39 366 Kč	53 997 Kč	70 068 Kč
VH PO ZDANĚNÍ	-54 312 Kč	167 821 Kč	230 197 Kč	298 712 Kč

⁷⁹ Vlastní zpracování

Optimistická varianta výkazu zisku a ztráty předpokládá, že již v prvním roce podnikání bude firma dosahovat zisku po zdanění **59 136 Kč**. To vše i po odeštení počátečních investic, které jsou opět v tabulce započítány. Vzhledem k tomu, že se počítá v této variantě s rychlejším tempem růstu tržeb, je tedy v následujících letech 2019 až 2021 počítáno s růstem o 30%.

Podrobnější přehled výkazu zisku a ztráty nabízí následující tabulka níže.

Tabulka 22: *Optimistická varianta výkazu zisku a ztráty*⁸⁰

Položka / Rok	2018	2019	2020	2021
Výkony	3 288 720 Kč	4 275 336 Kč	4 702 870 Kč	5 173 157 Kč
Výkonová spotřeba	2 542 020 Kč	3 304 626 Kč	3 635 089 Kč	3 998 597 Kč
PŘIDANÁ HODNOTA	746 700 Kč	970 710 Kč	1 067 781 Kč	1 174 559 Kč
Osobní náklady	196 176 Kč	196 176 Kč	196 176 Kč	196 176 Kč
Počáteční náklady	135 540 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Ostatní provozní náklady	322 708 Kč	322 708 Kč	322 708 Kč	322 708 Kč
PROVOZNÍ VH	92 276 Kč	451 826 Kč	548 897 Kč	655 675 Kč
Finanční výnosy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Finanční náklady	19 268 Kč	17 185 Kč	14 504 Kč	11 675 Kč
FINANČNÍ VH	-19 268 Kč	-17 185 Kč	-14 504 Kč	-11 675 Kč
VH před zdaněním	73 008 Kč	434 641 Kč	534 393 Kč	644 000 Kč
Daň ze zisku (19 %)	13 872 Kč	82 582 Kč	101 535 Kč	122 360 Kč
VH PO ZDANĚNÍ	59 136 Kč	352 059 Kč	432 858 Kč	521 640 Kč

⁸⁰ Vlastní zpracování

3.8.8 Cash flow

Výkaz cash flow (dále jen CF) zobrazuje peněžní prostředky na konci období. Přesné zobrazení cash flow za rok 2018 – 2021 zobrazuje následující tabulky.

Pesimistická varianta CF v prvních 2 letech bude čerpat peněžní prostředky z vlastního kapitálu a bankovního úvěru. V roce 2020 již bude mít záporný CF.

Tabulka 23: *Pesimistická varianta CF*⁸¹

Položka / Rok	2018	2019	2020	2021
Počáteční prostředky na počátku období	350 000 Kč	84 662 Kč	3 204 Kč	-29 691 Kč
Zisk po zdanění (+)	-211 122 Kč	-27 242 Kč	21 321 Kč	68 949 Kč
Splátka úvěru (-)	54 216 Kč	54 216 Kč	54 216 Kč	54 216 Kč
Peněžní prostředky na konci období	84 662 Kč	3 204 Kč	-29 691 Kč	-14 958 Kč

Z tabulky č. 23 je patrné, že již v prvním roce podnikání nebudou mít majitelé společnosti problém s tokem peněz, což je pozitivní zpráva. Dost často se u nově vzniklých společností potýkám s problémem, že firma nemá na zaplacení mezd svých zaměstnanců, protože např. nedostala zaplacenou fakturu za provedenou službu, tj. nemá dostatečný cash flow.

Tabulka 24: *Realistická varianta CF*⁸²

Položka / Rok	2018	2019	2020	2021
Peněžní prostředky na počátku období	350 000 Kč	241 472 Kč	355 077 Kč	531 058 Kč
Zisk po zdanění (+)	-54 312 Kč	167 821 Kč	230 197 Kč	298 712 Kč
Splátka úvěru (-)	54 216 Kč	54 216 Kč	54 216 Kč	54 216 Kč
Peněžní prostředky na konci období	241 472 Kč	355 077 Kč	531 058 Kč	775 554 Kč

⁸¹ Vlastní zpracování

⁸² Vlastní zpracování

Při uvažování v optimistické variantě nebudou mít majitelé s CF vůbec problém a lze konstatovat, že již po prvním roce by mohli splatit předčasně bankovní úvěr a i tak by měli kladný zůstatek CF v letech následujících.

Tabulka 25: *Optimistická varianta CF*⁸³

Položka / Rok	2018	2019	2020	2021
Počáteční prostředky na počátku období	350 000 Kč	354 920 Kč	652 763 Kč	1 031 405 Kč
Zisk po zdanění (+)	59 136 Kč	352 059 Kč	432 858 Kč	521 640 Kč
Splátka úvěru (-)	54 216 Kč	54 216 Kč	54 216 Kč	54 216 Kč
Peněžní prostředky na konci období	354 920 Kč	652 763 Kč	1 031 405 Kč	1 498 829 Kč

3.9 Bod zvratu

Bod zvratu je stav, kdy dochází ke zlomu a tržby jsou vyšší než náklady. Představuje to tedy minimální množství prodeje zboží, v našem případě kg masa, kostí a příloh, aby firma měla pokryté alespoň své náklady. Pro výpočet jsem použila pouze zboží masa, kostí a příloh z toho důvodu, protože tvoří stěžejní část podnikání. Doplnkové zboží (obojky, šampon, pelíšky atd.) bude sloužit jako doprovodný prodej, tj. jako doplňkový příjem.

Jak již bylo řečeno výše, u masa, kostí a příloh byla stanovena průměrná prodejní cena 55 Kč / kg a kupní cena 43 Kč / kg. Z tabulky č. 15 Měsíční a roční náklady vyčteme fixní náklady, které jsou 44.846 Kč za měsíc.

⁸³ Vlastní zpracování

Výpočet bodu zvratu vypadá následovně:

$$q(BZ) = \frac{FN}{p - b} = \frac{44.846 \text{ Kč}}{55 \text{ Kč} - 43 \text{ Kč}} = 3.737 \text{ kg}$$

Kde:

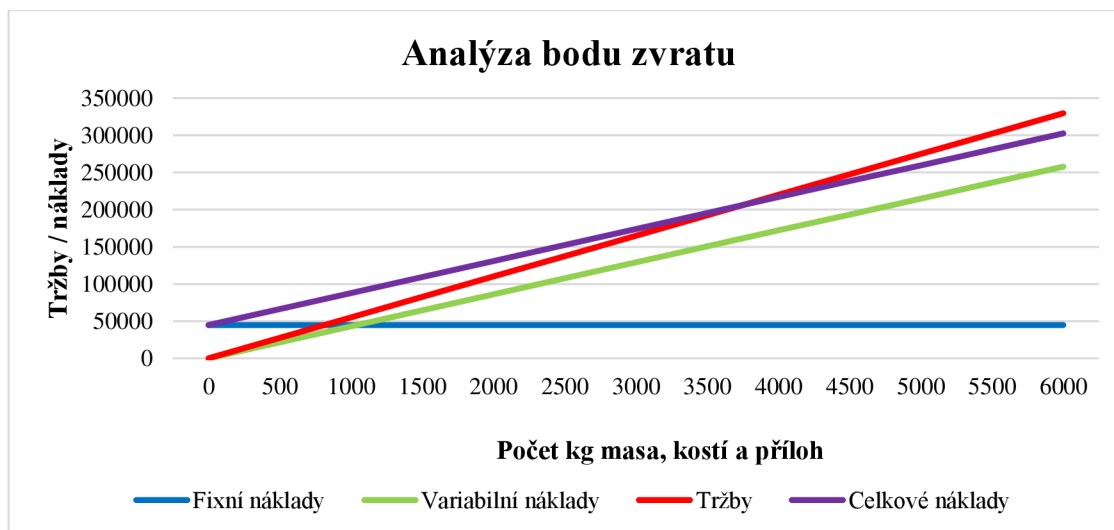
$q(BZ)$ = bod zvratu,

FN = fixní náklady,

p = prodejní cena,

b = variabilní náklady, tj. nákupní cena.

Z výpočtu vyplývá, že za měsíc by musel podnik prodat min. **3.737 kg** masa, kostí a příloh, aby zaplatil své náklady. V případě pesimistické varianty by podnik měl měsíčně prodat **3.007,5 kg** masa, u realistické varianty by to bylo **4.095 kg** masa a u optimistické varianty by to bylo **4.845 kg** masa. Je tedy patrné, že v případě pesimistické varianty by byl problém dosáhnout bodu zvratu, ale u realistické a optimistické varianty již tuto hodnotu markantně převyšuje, tj. je dost pravděpodobné, že se teorie stane skutečností.



Graf 1: Analýza bodu zvratu⁸⁴

Bod zvratu je v místě, kde se protíná křivka celkových nákladů s křivkou tržeb, což je 3.737 kg masa, kostí a příloh.

⁸⁴ Vlastní zpracování

3.10 Ukazatelé finanční analýzy

Ke zhodnocení podnikatelského plánu budou použity dvě metody a to doba návratnosti investice a ukazatele rentability. U stanovení doby návratnosti budu ještě uvažovat o jednotlivých variantách, tj. pesimistické, realistické a optimistické. Při stanovení rentability pak už budu vycházet pouze z varianty realistické.

3.10.1 Doba návratnosti investice

Každého investora či majitele společnosti zajímá, kdy se mu investice vložená do podnikání vrátí. Opět provedu výpočet doby návratnosti v jednotlivých variantách – pesimistické, realistické a optimistické. Výše investičních nákladů je **515.052 Kč**, což je součet počáteční investice do podnikání 135.540 Kč a výši bankovního úvěru vč. přeplacenosti 379.512 Kč. Bankovní úvěr je se splatností 7 let.

Ve variantě pesimistické nelze předpokládat, kdy dojde k době návratnosti investice, protože kumulovaný cash flow narůstá velmi pomalu, ba naopak v roce 2020 již klesá.

Tabulka 26: *Pesimistická varianta doby návratnosti* ⁸⁵

Položka / Rok	2018	2019	2020	2021
CF	84 662 Kč	3 204 Kč	-29 691 Kč	-14 958 Kč
Kumulované CF	84 662 Kč	87 866 Kč	58 175 Kč	43 217 Kč
DN	x			

V případě realistické varianty tak dochází k době návratnosti investice již po 1. roce a 10 měsících, což je považováno za výbornou hodnotu.

Tabulka 27: *Realistická varianta doby návratnosti* ⁸⁶

Položka / Rok	2018	2019	2020	2021
CF	241 472 Kč	355 077 Kč	531 058 Kč	775 554 Kč
Kumulované CF	241 472 Kč	596 549 Kč	1 127 607 Kč	1 903 161 Kč
DN	1 rok a 6 měsíců			

⁸⁵ Vlastní zpracování

⁸⁶ Vlastní zpracování

U optimalistické varianty je doba návratnosti nejkratší a to již po 1. roce a 2 měsících. Majitelé tak budou moct již v roce 2019 splatit bankovní úvěr anebo alespoň částečně doplatit.

Tabulka 28: *Optimalistická varianta doby návratnosti* ⁸⁷

Položka / Rok	2018	2019	2020	2021
CF	354 920 Kč	652 763 Kč	1 031 405 Kč	1 498 829 Kč
Kumulované CF	354 920 Kč	1 007 683 Kč	2 039 088 Kč	3 537 917 Kč
DN	1 rok a 2 měsíce			

3.10.2 Ukazatelé rentability

V této kapitole se zaměřím na poměrové ukazatele a to zejména na rentabilitu aktiv (tzv. ROA) a rentabilitu tržeb (ROS). Tato skupina ukazatelů poměruje zisk se zdroji a jeho cílem je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů firmy při zohlednění vložených prostředků. Čím vyšší hodnot budou dosahovat, tím je pro podnikání lepší.

V obou případech budu vycházet ze zisku po zdanění, tzv. EAT. Pro zjednodušení výpočtu jsem se rozhodla vypočítat ukazatele pouze pro variantu realistickou. V prvním roce podnikání nemá smysl ukazatele vyhodnocovat, protože se nedosáhlo zisku, ale ztráty 54. 312 Kč. Z tabulky níže je patrné, že ROA dosahuje vyšších hodnot, což je v pořádku. Bohužel ale ukazatel ROS dosahuje velmi nízkých hodnot. Měl by se pohybovat nad 10%.

Tabulka 29: Ukazatele rentability ⁸⁸

Položka / Rok	2018	2019	2020	2021
ROA	-	47,95 %	65,77%	85,35%
ROS	-	5,07%	6,32%	7,46%

⁸⁷ Vlastní zpracování

⁸⁸ Vlastní zpracování

3.11 Hodnocení rizik

Každé podnikání s sebou nese spoustu rizik a je na každém majiteli firmy, aby riziko nejen odhalil, ale snažil se jej i eliminovat nebo nejlépe odstranit. Při hodnocení rizik vycházím z analýzy SWOT, která byla vyhodnocena v kapitole 2.5, kde jsem stanovila tyto hrozby:

- Vstup nové firmy na trh
- Nedostatek zákazníků
- Neschopnost splácet úvěr
- Výpověď smlouvy o pronájmu
- Změny zákonů
- Ukončení spolupráce s významným dodavatelem

Vstup nové firmy na trh

V případě, že by na trh vstoupil nový konkurent, jistě by ovlivnil současnou poptávku po mražených produktech a tím by snížil výši tržeb podniku. Proto je nutné si co nejdříve zajistit stálé a věrné zákazníky, kteří by i přes vstup nové firmy nadále chodili k nám. Věrnost zákazníka může být zabezpečena například věrnostním programem, dobrou dostupností zboží, abychom splnili potřebu zákazníka a především zajištění servisu a služeb kolem objednání, nákupu či dovozu zboží do domu i třeba mimo pracovní dobu.

Nedostatek zákazníků

Toto riziko hrozí v tom případě, že obchod nebude schopný uspokojit potřeby zákazníků. Mezi uspokojení potřeb patří zejména nabídka kvalitních výrobků, ochota personálu „udělat něco na víc“, příjemné prostředí kamenného obchodu, dobře zajištěný chod e-shopu nebo vyhovět přání klienta i když zboží aktuálně není na skladě. Pokud by situace s nedostatkem zákazníků trvala dlouhodobě, bohužel by měla za následek uzavření podniku a celého podnikání. Jak zabránit tomuto riziku, je možné například nabídky kvalitních služeb a zboží, vstřícnost svým zákazníkům.

Neschopnost splácet úvěr

Pokud firma nebude schopna dostát svým závazkům a zejména nebude schopna splácet úvěr, dostane se firma do nesolventnosti. Většina začínajících podnikatelů se tohoto rizika nejvíce bojí, a proto ho považují i za určitý motor snahy podnikatele zajistit dostatečné množství zákazníků tak, aby nejen že splatí své závazky, ale i dosáhne zisku.

Výpověď smlouvy o pronájmu

Výpověď smlouvy o pronájmu by pro firmu neznamenovalo zrušení podniku, ale věřím, že by mohlo způsobit ztrátu stávajících klientů, kdybychom se odstěhovali do jiné části města. Určité riziko tu ovšem je, protože současný pronajímatel je již důchodového věku a je otázkou, co se bude dít v případě dědického řízení s celou nemovitostí. Pokud budeme s prostory spokojeni, rádi bychom uzavřeli dlouhodobou nájemní smlouvu, kde bude dodatečně doplněna textace nájemného v případě dědického řízení.

Změny zákonů

Stabilita vládní garnitury úzce souvisí i se změnami legislativy. Časté změny vlády mohou způsobit i časté změny zákonů a naopak důležité zákony, které by prospívali podnikání v České republice, by se nemuseli stihnout schválit. Mezi změny zákonů, které ovlivňují podnikání je např. změna DPH, změna sazby daně z příjmu, zavedení vyplňování dalších výkazů jako je kontrolní hlášení či zavedení EET. Dopady změn zákonů může podnik zmírnit například snížením svých vlastních nákladů.

Ukončení spolupráce s významným dodavatelem

Jednou z dalších možných rizik je ukončení spolupráce s významným dodavatelem, které by způsobilo ztrátu stálých zákazníků. Proto je důležité, aby podnik eliminoval toto riziko tím, že bude nabízet zboží i od jiných dodavatelů, byť za nižší cenu.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského plánu na vybudování obchodu specializovaný na prodej mraženého masa pro psy s názvem firmy Barf Brno Market, s. r. o. a ověření jeho možné realizace a životaschopnosti. Jedná se o menší firmu o jednom zaměstnanci, který se zaměřuje na prodej syrového masa pro psy a kočky. Jedná se o speciální krmení masa pomocí BARFu. Firma bude mít jak kamennou prodejnu v Brně, tak i e-shop.

V první části práce jsem se věnovala teoretickými znalostmi, která jsou důležitá pro správné sestavení podnikatelského plánu. Popisuje jednotlivé kroky, které by správně sestavený podnikatelský záměr měl obsahovat, zejména obchodní, marketingový a finanční plán. Na tuto část navazuje kapitola č. 2 analýza problému a současné situace, která se zaměřuje na analýzu SWOT, SLEPT a Porterovu analýzu konkurenčních sil a v neposlední řadě srovnání s konkurencí.

V následující kapitole jsem se věnovala nejdůležitější části diplomové práce a to samotnému zpracování podnikatelského plánu. Společnost vznikne jako společnost s ručením omezeným se dvěma společníky. Jeden společník bude zaměstnaný a bude přímo sedět v obchodě a zabývat se prodejem a obsluhou zákazníků. Druhý společník se bude starat o daňovou problematiku, účetnictví a ekonomický dohled na fungování firmy. Vzhledem k tomu, že je ve své dosavadní práci spokojená, nebude zaměstnaná. Pro zahájení činnosti firmy si společnost zažádá o bankovní úvěr ve výši 300.000 Kč se splatností 7 let se splátkou 4.518 Kč měsíčně. Kamenná prodejna bude zatím v pronájmu a pro její vybudování nebude potřeba zásadní rekonstrukce, pouze vymalovat, uklidit a zvelebit prostor, aby nalákal zákazníky.

Finanční plán obsahuje mimo jiné i výpočet výkazu zisku a ztráty a to ve variantě pesimistické, realistické a optimistické. Pro stanovení výkazu předcházely výpočty stanovení nákladů (počáteční investice, na založení společnosti, mzdových nákladů a náklady na pořízení zboží) a predikci tržeb.

V pesimistické variantě se dostane firma do kladných čísel až v roce 2020 a to v částce 21.321 Kč. V případě realistické varianty vychází ziskovost 167.821 Kč již v roce 2019. V roce 2018 dosahuje firma ztráty 54.312 Kč a je to způsobeno počátečními náklady na založení a vznik firmy. Nejlépe hodnocena optimistická varianta, která předpokládá, že firma bude již v prvním roce podnikání dosahovat zisku po zdanění 59.136 Kč. Doba návratnosti vložených prostředků do podnikání pak ve variantě optimistické počítá po 1 roce a 2 měsících.

Z vypracované diplomové práce vyplývá, že navrhovaný podnikatelský plán je realizovatelný. Aby se poptávka po produktech ještě více zvyšovala, je potřeba zajistit informovanost společnosti a majitelů psů a koček o tom, že existuje alternativní krmení pomocí BARFu. Důležité je se věnovat i odbourání kliše, že je to náročné jak časově, tak i finančně. Největší hrozbou podniku představuje vstup nové firmy na trh, protože jsme našli díru na trhu a je otázkou, kdo se přidá do tohoto odvětví podnikání. Proto je důležité, aby firma investovala do marketingového plánu a získala si tak věrné a stálé zákazníky.

SEZNAM LITERATURY

- 1) ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- 2) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- 3) FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-3234-0.
- 4) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3293-0.
- 5) FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-812-1.
- 6) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 7) HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- 8) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- 9) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

- 10) KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- 11) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 12) OPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
- 13) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- 14) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- 15) SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- 16) STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-12-8.
- 17) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.
- 18) ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- 19) VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-6-X.

- 20) VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- 21) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- 22) ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb. *Zákon o obchodních korporacích* [online]. 2012 [cit. 2018-5-1]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h4.aspx>
- 23) Leasing. Podnikatel.cz [online]. Brno: Podnikatel, ©2018 [cit. 2018-5-1]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/specially/firemni-finance/leasing/>
- 24) Faktoring a forfaitng. Podnikatel.cz [online]. Brno: Podnikatel, ©2018 [cit. 2018-5-1]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/specially/firemni-finance/faktoring/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CF Cash flow

ČR Česká republika

PP Průkaz původu

SEO Search engine optimization

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza.....	25
Tabulka 2: Detailní struktura rozvahy	32
Tabulka 3: Detailní struktura výkazu zisku a ztráty	33
Tabulka 3: Srovnání konkurence a jejich silné a slabé stránky, výhody a nevýhody.....	46
Tabulka 4: SWOT analýza.....	51
Tabulka 5: Počáteční investice	61
Tabulka 6: Náklady na založení společnosti.....	61
Tabulka 7: Náklady na vybavení prodejny	62
Tabulka 8: Roční splátkový kalendář	64
Tabulka 9: Osobní náklady na majitele	65
Tabulka 10: Doporučená denní dávka BARF	66
Tabulka 11: Pesimistická varianta predikce tržeb	66
Tabulka 12: Realistická varianta predikce tržeb	67
Tabulka 13: Optimistická varianta predikce tržeb	67
Tabulka 14: Pesimistická varianta nákladů	68
Tabulka 15: Realistická varianta nákladů	68
Tabulka 16: Optimistická varianta nákladů	69
Tabulka 17: Měsíční a roční náklady	69
Tabulka 18: Zahajovací rozvaha podniku	71
Tabulka 19: Pesimistická varianta výkazu zisku a ztráty	72
Tabulka 20: Realistická varianta výkazu zisku a ztráty	73
Tabulka 21: Optimistická varianta výkazu zisku a ztráty	74
Tabulka 22: Pesimistická varianta CF (Zdroj: Vlastní zpracování)	75
Tabulka 23: Realistická varianta CF	75
Tabulka 24: Optimistická varianta CF	76
Tabulka 25: Pesimistická varianta doby návratnosti	78
Tabulka 26: Realistická varianta doby návratnosti	78
Tabulka 27: Optimistická varianta doby návratnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	79
Tabulka 28: Ukazatele rentability	79

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil	26
Obrázek 2: Analýza bodu zvratu u lineární nákladové funkce	35
Obrázek 3: Stávající i potenciální konkurence v Brně	44
Obrázek 4: Logo Barf Brno Market bez názvu	54
Obrázek 5: Logo Barf Brno Market s názvem	54
<i>Obrázek 7:</i> Adresa provozovny Barf Brno Market	54
Obrázek 8: Plán skladovacích prostor a obchodu vč. legendy	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Analýza bodu zvratu.....	77
----------------------------------	----