

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

Zásady tvorby podnikatelského plánu při zakládání společnosti

Bakalářská práce

Autor: Jana Svobodová

Studijní obor: IM3

Vedoucí práce: Ing. Eva Hamplová, Ph.D.

Hradec Králové

Srpen 2017

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne

Jana Svobodová

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Evě Hamplové Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Anotace

Název: Zásady tvorby podnikatelského plánu při zakládání společnosti

Cílem bakalářské práce je vypracování reálného podnikatelského plánu na založení veganské jídelny U Fazolky s využitím teoretických poznatků o zásadách a tvorbě podnikatelského plánu. Teoretická část práce se zabývá obecnou teorií podnikání a principy sestavování podnikatelského plánu. Praktická část je zaměřena především na analýzu financí, analýzu trhu, konkurence či marketingovou strategii.

Annotation

Title: Principles of Creating a New Venture Business Plan

The aim of the bachelor thesis is to develop a real business plan for establishing a vegan canteen “U Fazolky” by using theoretical knowledge and principles of building a business plan. The theoretical part deals with the business theory and principles of the business plan. The practical part is mainly focused on financial analysis, market analysis, competition and marketing strategy.

Obsah

Úvod	1
Metodologie a cíl práce	2
1. Teoretická východiska podnikání a tvorby podnikatelského plánu.....	3
1.1 Základní pojmy	3
1.2 Struktura podnikatelského plánu	12
1.3 Zdroje financování projektu.....	37
1.4 Organizace podporující podnikatele	39
2. Reálný podnikatelský plán	41
2.1 Základní údaje o firmě	41
2.2 Analýza trhu.....	44
2.3 Analýza konkurence	47
2.4 Marketingová strategie	50
2.4 Rizika projektu, SWOT analýza	54
2.5 Finanční plán.....	56
3. Shrnutí a zhodnocení navrženého podnikatelského plánu.....	62
4. Závěr.....	64
Použité zdroje	65
Přílohy	68

Úvod

Podnikatelská činnost je součástí každé ekonomiky a stává se tak jejím hybatelem. Při splnění určitých podmínek, může podnikat téměř každý a přeměnit tak svoje nápady a vize v realitu. Při podnikání se může stát opravdu cokoli, a proto je zapotřebí si před začátkem podnikání vše řádně promyslet a naplánovat. Ne každý v sobě však má tak velkého podnikatelského ducha, aby se k tomu odvážil a postavil se podnikatelským rizikům.

Pouštět se do podnikatelské činnosti je v dnešní době velice riskantní, mezi největší rizika patří správné rozložení finančních prostředků s cílem správného financování tak, aby se zvládl udržovat potřebný kapitál pro bezproblémový chod podniku. Při zakládání podniku hrají velkou roli znalosti z různých oblastí jako je ekonomie, management, právo, marketing, dále se předpokládá i výborná znalost v oboru podnikání. Úspěšný podnikatel, majitel podniku, by měl také disponovat dobrými komunikačními schopnostmi doplněné o psychologické poznatky, které mu usnadní jednání s lidmi.

Na podnikání je vždy nejtěžší začátek a s jeho překonáním by nám měl pomoci právě dobře vypracovaný podnikatelský plán, který může sloužit jako dobrý pomocník i při dlouhodobější strategii našeho podnikání. Správně a kvalitně vypracovaný dokument je do značné míry základem úspěchu k vybudování hodnotného, spolehlivě prosperujícího a fungujícího podniku.

Téma práce bylo zvoleno na základě úmyslů paní Adély Urbanové, která by chtěla v Praze Radotíně otevřít veganskou jídelna U Fazolky. Vypracovaný podnikatelský plán má tedy napovědět, zda by takový podnik v uvedené lokalitě byl životaschopný. Potřebné údaje, jako nájemné, cena odkoupení majetku apod., které sloužily k vypracování některých částí podnikatelského plánu, jsou založeny na informacích, které byly obdrženy od samotné potenciální zakladatelky podniku.

Metodologie a cíl práce

Hlavním cílem práce je zpracování reálného podnikatelského záměru do podoby plnohodnotného podnikatelského plánu. Ten by měl následně podnikateli pomoci ujasnit jeho vize a nastítnit možný vývoj jeho podnikatelských aktivit.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. V teoretické části je vypracována literární rešerše, která se zabývá obecnou teorií podnikání a principy sestavování podnikatelského plánu, dále také formami podnikání a přehledem možných zdrojů financování projektu. Rešerše by měla začínajícímu podnikateli podat přehled této problematiky.

Praktická část bakalářské práce je věnována již samotné tvorbě podnikatelského plánu s využitím poznatků ze zpracované literární rešerše. Práce se zabývá analýzou trhu, k získání informací o konkurenci v okolí Radotínského nádraží, kde by podnik měl být umístěn, je využita databáze firem Merk. Dále se věnuje i marketingové strategii podniku, cílům podniku, organizační struktuře a pomocí SWOT analýzy jsou zjištěny slabé a silné stránky podniku. Jednou z nejdůležitějších částí se pak stává finanční plán skládající se z plánované počáteční rozvahy, výpočtu celkových výdajů a také příjmů spolu s určením bodu zvratu. Výkaz cashflow je vypracován na pětileté období – z toho první rok podrobně na měsíce.

Při zpracování bakalářské práce byly nejdůležitějšími informačními zdroji především odborné publikace o sestavování podnikatelského plánu a podnikání samotném. Dále je hojně využíváno i elektronických databází, internetových zdrojů, statistik a poskytnutých dat od paní Adély Urbanové. V neposlední řadě jsem využila i rad od Jana Grunfelda, který disponuje mnoha zkušenostmi v oblasti pohostinství a restaurátorství.

1. Teoretická východiska podnikání a tvorby podnikatelského plánu

1.1 Základní pojmy

Podnikatel

„Podnikatelem je podle § 420 Nového občanského zákoníku fyzická nebo právnická osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Podle této definice se pro to, aby byla osoba považována za podnikatele, nevyžaduje podnikatelské oprávnění. Rozhodujícím kritériem je, jak se osoba v právním styku fakticky chová, tedy skutečná povaha profesionální činnosti podnikatele.“ (Svobodová, 2013)

Podnikatelem je také osoba zapsaná v obchodním rejstříku či osoba, která k podnikání využívá živnostenského nebo jiného oprávnění. (§ 421, Nový občanský zákoník)

Existuje mnoho definic pojmu podnikatel. Patří mezi ně například:

- „osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika,
- iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.“ (Veber, Srpová, 2008, strana 15)

Podnikání

„Nejčastěji je podnikání označováno jako cílevědomá lidská činnost k uspokojování cizích potřeb, za účelem dosahování zisku, resp. rozmnožení majetku či zvětšení bohatství (uspokojování vlastních potřeb).

K obecným rysům podnikání patří:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.“ (Mura, 2011, strana 8)

„Materiální předpoklady pro podnikání:

- pro podnikatelské aktivity je třeba mít určité prostory. Ve výhodě jsou ti, kteří tyto prostory mají nebo je zdědili apod. V případě, že prostory nemají, musí počítat s náklady na jejich pronájem, výstavbu, příp. dalšími.
- Potenciální podnikatel musí počítat s tím, že existence jeho firmy vyžaduje určité vybavení ať provozním zařízením nebo nezbytným administrativním zázemím. I když řadu komponentů lze pořídit na leasing, je nesporné, že část počátečního kapitálu bude věnována na vybavení firmy. Stejně tak je třeba mít například finanční prostředky na pořízení zásob.
- Provozování firmy vyžaduje vést stanovené formy účetní evidence, dostát daňovým povinnostem. Na podnikatele se vztahuje řada zákonných povinností, jejichž nedodržení může být předmětem citelných sankcí.

Důležitou skutečností, kterou by neměl potenciální podnikatel podceňovat, je ručení za závazky podnikání. Skutečnost ručení je třeba promítnout zejména do rozhodnutí, jakou právní formu zvolit.“ (Mura, 2011, strana 23)

Podnikatelské riziko

Podnikatelskému riziku musí čelit každý podnikatel. Jedná se o nepříznivé vychýlení dosažených výsledků od výsledků předpokládaných, tedy o možnost vzniku ztráty při provozování podnikatelské činnosti. Odměnou za podstoupené podnikatelské riziko je podnikatelský zisk.

Již samotné rozhodnutí o uskutečnění podnikatelského záměru, či investice do nových technologií a výrobků, je vysoce rizikové. Tato rizika je však možné snížit pomocí dobře

zpracovaného podnikatelského plánu a získáním informací o stavu trhu a podniku. Podnikatel má dále například i možnost uzavřít pojištění proti případným ztrátám z podnikání, a tak snížit jejich finanční dopady.

Rizika podnikání je možné členit na:

- interní rizika (projevují se uvnitř organizace),
 - finanční situace podniku,
 - management a personál,
 - provoz podniku,

- externí rizika (podnik je musí obvykle respektovat, nemá na ně vliv),
 - ekonomické změny (daně, úroky, inflace apod.),
 - změny v tržním prostředí (konkurence, změna preferencí a požadavků zákazníků, obchodní podmínky, móda, kurz měny),
 - legislativní změny (zprůsnění ekologických požadavků apod.). (Mura, 2011)

Podnik

Pojem podnik, pro který se často používá i synonymum firma, lze definovat například takto:

- „Nejobecněji jde o subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy).
- Obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.
- Právně je interpretován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit
- Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“ (Veber, Srpová, 2008, strana 16)

„Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé.“ (§ 422 Nový občanský zákoník).

Právní formy podnikání

„Již v úvodu podnikatelských aktivit je nutné se rozhodnout pro vhodný typ právní formy a s ním související obchodní název, pod níž bude podnikání vykonáváno. Volba samozřejmě není nezvratná. V pozdější době lze zvolený typ právní formy transformovat na jiný. Přináší to ale další komplikace a náklady, kterým je možné se vyhnout právě dobrou počáteční rozvahou. Obchodní zákoník připouští následující právní formy podnikání:

- podnikání fyzických osob – jedná se o samostatné podnikání jednotlivců pod jejich vlastním jménem na vlastní odpovědnost,
- podnikání právnických osob – vznikne nový právní subjekt – osobní či kapitálová společnost.“ (Veber, Srpová, 2008, strana 68)

Fyzická osoba

„Fyzická osoba neboli živnostník se obecně považuje za nejjednodušší a nejlevnější formu podnikání. Doporučuje se hlavně těm, kteří s podnikáním teprve začínají. Přesto se i živnostníci musejí potýkat s několika menšími i většími problémy.

Výhody:

- pro podnikání v oboru takzvané volné živnosti získáte živnostenský list na počkání
- zřízení ŽL vás stojí pouhých 1000 Kč
- ŽL si můžete založit na každém živnostenském úřadě a nemusíte chodit zvlášť na pobočku vaší zdravotní pojišťovny ani finančního úřadu
- OSVČ podléhají menší regulaci ze strany státu, a proto se nemusejí tolik zabývat administrativou

- fyzické osoby, které uplatňují náklady paušálem, nemusejí vést účetnictví, stačí daňová evidence (více se způsobem placení daní a vedení účetnictví budeme zabývat v dalších článkách)

Nevýhody:

- i když podnikání teprve rozjíždíte nebo vám živnost nevydělává, musíte platit alespoň minimální zálohy na zdravotní a sociální pojištění (minimální záloha na ZP činí v roce 2017 1906 Kč, na SP činí 2061 Kč)
- OSVČ ručí za závazky celým svým majetkem
- právní úkony smí dělat jen daná fyzická osoba, jiné osoby pouze na základě plné moci
- fyzické osoby zapsané v obchodním rejstříku nebo osoby, jejichž obrat přesáhl za bezprostředně předcházející kalendářní rok 25 000 000 Kč musejí vést účetnictví
- musíte podnikat pod svým jménem a příjmením“ (Business Leaders, Jaká forma podnikání je pro vás ta správná?, 2017)

Živnosti ohlašovací

„Oprávnění provozovat ohlašovací živnost vzniká podáním písemného ohlášení na předepsaném tiskopise u příslušného živnostenského úřadu, případně dnem, který podnikatel uvede v ohlášení jako den zahájení své podnikatelské činnosti. Vznik živnostenského oprávnění u těchto živností tudíž nevyžaduje souhlas či rozhodnutí živnostenského úřadu. Pokud začínající podnikatel splní všechny podmínky stanovené zákonem pro danou živnost, může živnost provozovat ještě předtím, než mu bude vydán živnostenský list.

Podle podmínek, které musí ohlašovatel při ohlášení živnosti splňovat, zejména podle požadované odborné způsobilosti, se rozlišují tři druhy ohlašovacích živností:

- řemeslné,
- volné (není nutné žádné vzdělání či praxe),
- vázané.

Koncesované živnosti

Koncesované živnosti mohou být provozovány výhradně na základě státního povolení – koncese. Oprávnění provozovat živnost tu vzniká až dnem doručení koncesní listiny, jíž byla koncese udělena. Na vydání koncesní listiny není právní nárok, její vydání může být při existenci zákonných důvodů žadateli odepřeno. Mezi koncesované živnosti jsou řazeny zásadně obory, u kterých je riziko ohrožení života, zdraví, majetku a zákonem chráněných veřejných zájmů zvláště vysoké.

Zvláštním druhem živnosti jsou živnosti provozované průmyslovým způsobem, tzv. průmyslové živnosti.“ (iPodnikatel.cz, Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby, 2014)

Právnická osoba

„Založit si právnickou osobu je mnohem komplikovanější a rovněž i finančně náročnější, přesto má i toto podnikání své nesporné výhody. Musíte ale počítat s tím, že do začátku vám rozhodně tisícikoruna stačit nebude. Existuje celkem pět typů právnických osob, a to společnost s ručením omezeným, akciová společnost, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost a družstvo. Nejčastějšími právnickými osobami však bývají první dvě zmiňované, proto se budeme nadále věnovat především jim.

V první fázi podnikání si musíte založit právnickou osobu a nejpozději do 90 dnů ji nechat zapsat do obchodního rejstříku. Teprve v tuto chvíli začíná společnost fungovat. Mnozí začínající podnikatelé se rozhodují, zda zvolit právnickou osobu na základě toho, kolik lidí bude ve společnosti figurovat. Pokud půjde o dvě a více osob, rozhodně se vyplatí zřídit si právnickou osobu. Kritérií pro rozhodování je ale mnohem víc.

Rovněž záleží na:

- oboru, v němž chcete podnikat,
- velikosti základního kapitálu,
- způsobu a rozsahu ručení za závazky, které z podnikání vyplývají,
- způsobu vedení účetnictví,
- důvěryhodnosti a míře právní regulace,
- oprávnění k řízení.

Společnost s ručením omezeným

Výhody:

- společníci ručí jen do výše nesplaceného základního kapitálu
- základní vklad činí minimálně 1 Kč
- působí důvěryhodněji a seriózněji než fyzická osoba
- společnost může zastupovat více společníků, a to bez plné moci
- lze měnit společníky a výši jejich jednotlivých vkladů
- společnost podniká pod libovolným názvem
- hodnota s. r. o. se postupem času zvyšuje, proto je možné ji výhodně prodat
- platíte pouze daň z příjmu právnických osob, popřípadě srážkovou daň z podílů na zisku
- v případě úmrtí společníka společnost nezaniká, ale jeho podíl se převádí na dědice, samozřejmě pokud to umožňuje společenská smlouva

Nevýhody:

- musíte si nechat sepsat společenskou smlouvu notářem
- zápis do obchodního rejstříku činí 6000 Kč
- musíte si zřídit datovou schránku
- je nutné vést podvojný účetnictví
- podnikání PO nelze přerušit ani pozastavit, zaniká až likvidací, tedy splacením všech závazků a požadavkem o výmaz z obchodního rejstříku
- je nutné alespoň jednou za účetní období svolávat valnou hromadu jakožto nejvyšší orgán společnosti

Akciová společnost

Výhody:

- má vysokou prestiž oproti předchozím typům podnikání
- může ji založit již jedna právnická osoba, jinak dvě a více fyzických osob
- jednotliví akcionáři neručí za závazky společnosti
- akciová společnost umožňuje anonymitu vlastníků

Nevýhody:

- je nutné sepsat takzvanou zakladatelskou listinu
- právnická osoba musí mít živnostenské oprávnění dle činnosti, kterou bude provozovat
- za zápis akciové společnosti do obchodního rejstříku zaplatíte 8000 Kč
- základní kapitál akciových společností činí minimálně 2 000 000 Kč v případě, že je společnost zakládána bez veřejné nabídky akcií, je-li zakládána s veřejnou nabídkou, musí být minimálně 20 000 000 Kč
- opět je potřeba pravidelně svolávat valnou hromadu“ (Business Leaders, Jaká forma podnikání je práv ta správná?, 2017)

Podnikatelský plán

Před samotným podnikáním je třeba mít dobrý nápad, tedy stanovit podnikatelský záměr. Ale nápad pouze nestačí. Podnikatelská činnost musí být realizovatelná a schopná udržet si své místo na trhu, proto je vhodné daný podnikatelský záměr převést do podoby podnikatelského plánu. Jeho tvorba je důležitá. Na základě tohoto dokumentu je možné zjistit současný stav, odhadnout svou budoucí pozici, předpokládané finanční zdroje a jejich návratnost. Může přispět k řešení problémů a chyb či naučí podnikatele procesu plánování. Podnikatelský plán tedy obhájí životaschopnost podnikatelského záměru.

„Podnikatelský plán je zpravidla dokument střednědobý, což znamená, že by měl být tvořen na 3 až 5 let (v závislosti na typu podnikání a potřebách projektu).

Zásady tvorby úspěšného podnikatelského plánu:

- orientace na trh – jak a komu se výrobky nebo služby budou prodávat, představa, na kterém trhu se nacházejí potenciální zákazníci,
- prokázání prodejnosti výrobku – zdůraznit jeden nebo dva prvky, které mohou být zdrojem výhod nebo které mohou výrazně zvýšit šance na prodejnost výrobku,
- věrohodnost a průkaznost předpokladů – předpoklady, cíle a závěry musí být reálné a realizovatelné,
- práce s rizikem – při sestavování mít na zřeteli, že realizace se může lišit od původních záměrů, předpokladů.“ (Mura, 2011, strana 82)

Pravidla pro sestavení plánu

- Rozsah dokumentu – ve většině případů by měl být dostačující o velikosti 10 až 20 stran A4.
- Srozumitelnost – je nutné vyjadřovat se jednoduše tak, aby i osoby, které nejsou na danou profesi odborníci, vše správně pochopili.
- Stručnost – podnikatelský plán by měl být zaměřen na nejdůležitější informace, tak aby byly pro čtenáře snadno vyhledatelné.
- Logičnost – plán musí být napsán v logickém sledu tak aby na sebe skutečnosti navazovaly a byly podloženy fakty a nesmí si odporovat.
- Pravdivost – dokument musí být založen na pravdivých informacích, které je nutné pro podnikání znát, jinak by tvorba podnikatelského plánu ztrácela smysl. (Mura, 2011)

Účel podnikatelského plánu

„Uvnitř firmy slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly atd., zejména v případech, kdy podnikatel firmy zakládá a kdy firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky na její chod. Touto změnou může být například velká investice, sloučení s jiným podnikatelským subjektem, rozdělení firmy na několik částí, vstup do strategické aliance, odprodej nebo uzavření neefektivních provozů. Někteří podnikatelé dávají stručný výtah z podnikatelského plánu k dispozici i zaměstnancům, aby se seznámili se základními cíli firmy a posílila se identita pracovníků s firmou.

Přínosy podnikatelského plánu pro management spočívají zejména v tom, že jeho zpracování umožňuje:

- získání užitečných poznatků z analýz, které by měly předcházet přípravě podnikatelského plánu. Součástí podnikatelského plánu je například analýza vnějšího okolí, která může napomoci při orientaci v legislativě, politické situaci, možnostech domácí ekonomiky, daňové soustavě atd.,

- přehledné demonstrování záměru ve vývoji firmy, předpokladů, na kterých jsou tyto záměry postaveny a možných rizik jejich dosažení,
- predikci vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti,
- včasné odhalení možných slabin či rizik ve zvolených záměrech či cestách jejich dosažení,
- informovat zaměstnance o záměrech firmy v budoucnosti a budovat podnikovou kulturu.

Externí subjekty analyzují na základě podnikatelského plánu schopnost realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu (investory) o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování kapitál požadujeme. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně přispět k získání potřebného kapitálu.“ (Srpková, Veber, strana 95–96)

1.2 Struktura podnikatelského plánu

Existuje mnoho druhů podnikatelských subjektů (z hlediska velikosti, právní formy, odvětví apod.), není proto možné předepsat jednotnou strukturu podnikatelského plánu. Pro všechny plány však existuje společná struktura, která by měla podle Srpkové obsahovat následující:

- titulní list,
- obsah,
- úvod, účel a pozice dokumentu a shrnutí,
- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle firmy a vlastníků,
- potenciální trhy,
- analýza konkurence,
- marketingová a obchodní strategie,
- finanční plán a realizační projektový plán,
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu,
- přílohy.

Titulní strana

Titulní list by měl obsahovat obchodní název a logo (pokud již existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora, datum založení apod. Je možné také uvést prohlášení o důvěrnosti informací, které jsou předmětem obchodního tajemství se zákazem jakéhokoli kopírování dokumentu bez souhlasu autora.

Obsah¹

„I když se zdá samozřejmé zařadit před rozsáhlý písemný dokument jeho obsah, často se na něj zapomíná. Tím se nejen ztíží vyhledávání, ale může to čtenáře podnikatelského plánu zbytečně rozladit, pokud chce v tomto plánu rychle vyhledat konkrétní informaci. Obsah by měl být krátký a měl by být omezen na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Do obsahu uvádíme nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Podrobnější členění již činí obsah nepřehledným.“ (Srpková a kol., 2011, strana 15)

Shrnutí²

„Shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Po přečtení shrnutí se má v čtenáři vzbudit zvědavost, aby si přečetl i zbytek plánu a aby se zabýval podrobnostmi. Jako hrubá osnova shrnutí nám mohou sloužit následující body:

- Jaké produkty budeme poskytovat?
- Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?
- Komentář k trhu a tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci.
- Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy?

¹ Protože je podnikatelský plán součástí bakalářské práce s obsahem, nebude pro něj tedy již vytvářen další samostatný.

² Shrnutí podnikatelského plánu je v samostatné kapitole. Nebude tedy v podnikatelském plánu zahrnuto.

- Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj.

Rozsah shrnutí závisí na charakteru podnikatelského záměru a na výši potřebného kapitálu. Hlavní problém spočívá v tom, jak zhustit množství důležitých informací na malý počet stran. Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, zpracováváme ho jako poslední, tj. v době, kdy máme celý podnikatelský plán hotový.“ (Srpková a kol., 2011, strana 16)

Popis podnikatelské příležitosti

„Zde objasníme, v čem spatřujeme naši podnikatelskou příležitost. Může jít například o nalezení mezery na trhu, o objevení nějakého nového technického principu aj. Potřebujeme čtenáře přesvědčit, že právě nyní je ten nejvhodnější okamžik pro realizaci našeho nápadu a že právě my máme pro jeho realizaci ty nejlepší předpoklady. Musíme uvést, kdo náš výrobek či službu potřebuje a jak bude naše myšlenka převedena do podoby tržeb a zisku.

Při čtení této kapitoly se čtenář musí dozvědět, jaké jsou současné možnosti zákazníka řešit určitý problém a jaké nové možnosti řešení problému přinese náš výrobek nebo naše služba. V rámci popisu podnikatelské příležitosti se zaměříme zejména na:

- popis produktu (výrobku nebo služby);
- konkurenční výhodu produktu;
- užitek produktu pro zákazníka.

Popis produktu určuje jak fyzický vzhled v případě výrobku, tak vlastnosti v případě služby. Pokud nabízíme výrobek, popíšeme ho, objasníme, jaké bude mít vlastnosti a k čemu bude sloužit. Rovněž je dobré uvést, zda se jedná o výrobek zcela nový nebo o výrobek, který je na trhu již nabízen. Důležité je zmínit se také o službách doplňujících nabídku výrobku. Příkladem takových služeb mohou být opravářské a údržbářské práce, servisní podpora zákazníků, zaškolení pro správné používání výrobku, instalace a montáž nebo poradenské služby. Čtenáře přitom rovněž zajímá, zda budeme tyto služby zajišťovat samostatně nebo ve spolupráci s partnerem a jaká bude výsledná cena pro zákazníka. Při uvádění technických charakteristik musíme brát v úvahu, že čtenáři a

případní investoři nejsou techničtí odborníci. Je tedy nezbytné vyhnout se odborným výrazům a vyjadřovat se tak, aby výkladu porozuměl i laik. Stejně tak by měly být, pokud možno, co nejkratší i technické popisy. Podrobnější technické informace uvádíme v příloze.

Pokud nabízíme službu, uvedeme, v čem spočívá a jak funguje. Je nutno objasnit, jak bude tato služba poskytována a která zařízení nebo jaké vybavení vyžaduje. Náš výrobek nebo služba musí mít konkurenční výhodu, musí být lepší než konkurenční nabídky. Zejména dnes, kdy vládne tvrdá konkurence, nováčkoví na trhu nestačí být stejně dobří jako ostatní firmy. Je nutné být každopádně lepší než konkurenti. Musíme tedy prokázat, že přicházíme s lepší nabídkou pro zákazníka, zajímavější koncepcí, profesionálnějším servisem, že lépe řešíme problémy zákazníka.

Podnikatelský plán může být úspěšný pouze tehdy, jestliže náš produkt přinese užitek pro zákazníka. Proto je třeba zdůraznit, jaký prospěch plyne z naší nabídky pro zákazníky a proč by zákazníci měli nakupovat právě od nás, a ne od konkurence. To přirozeně předpokládá, že budeme vědět, kdo jsou naši zákazníci, resp. na které trhy se chceme orientovat a jaký je jejich růstový potenciál.

Mnozí zakladatelé firem se neprávem domnívají, že jejich nápad nemá konkurenci. To se stává jen výjimečně. Je sice možné, že neexistují konkurenční výrobky se stejným technickým řešením anebo se stejným funkčním principem, zpravidla však existují konkurenční nabídky, které řeší stejné problémy nebo uspokojují stejné potřeby zákazníků, ale jiným způsobem.“ (Srpová a spol., 2011, strana 16-17)

Klíčové osobnosti

„V této kapitole se snažíme přesvědčit čtenáře, že právě naše firma, a právě nyní je schopna úspěšně realizovat předložený podnikatelský projekt.

Investoři a další společnosti poskytující kapitál se domnívají, že o úspěchu či neúspěchu firmy rozhoduje především její vedení. Jednotlivé produkty, technologie nebo trhy mají též obrovský význam, avšak o úspěšné realizaci podnikatelského záměru rozhodují především podnikatelské a odborné schopnosti managementu.

Investoři budou proto velmi důkladně prověřovat vedení a zaměstnance naší firmy. Snaha získat potřebné finanční zdroje bude úspěšná pouze tehdy, pokud budou v naší firmě lidé,

kteří jsou schopni realizovat podnikatelský záměr. Pokud investor dojde k závěru, že je třeba doplnit management, je v našem vlastním zájmu najít příslušné odborníky a angažovat je do vedení firmy.

Kapitole, která představuje vlastníky a klíčové osobnosti firmy, věnují velkou pozornost zejména investoři. Klíčovým osobnostem přikládají pro úspěch firmy mimořádný význam a časté je tvrzení, že dobré vedení s průměrným produktem je lepší než průměrné vedení s prvotřídním produktem. Při představování klíčových osobností začínáme vzděláním a dosavadními praktickými zkušenostmi, zejména v řídicích funkcích. Úplné životopisy nejsou nutné, ty patří spíše do přílohy. Rozsah každé osobní charakteristiky závisí na tom, jaký vliv na úspěch podnikatelského záměru by příslušná osobnost měla mít.

U vlastníků a klíčových osobností uvedeme, jakou roli budou hrát ve firmě při jejím založení a růstu a jak se jejich role bude měnit v období, až firma dosáhne velikosti střední, případně velké firmy.

Vhodné je též popsat organizační strukturu firmy. Uvedeme, kolik zaměstnanců bude firma mít, jakou budou mít kvalifikaci a jaké bude jejich věkové složení. Úkoly jednotlivých zaměstnanců uvádíme v popisech pracovní náplně, které mají obsahovat tyto základní prvky:

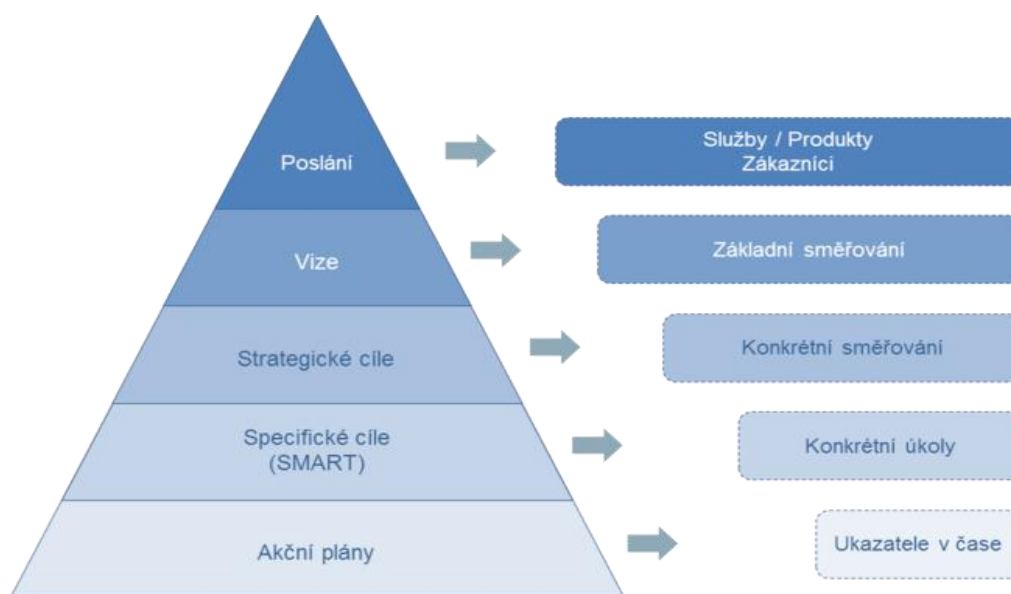
- popis pracovního místa a charakteristika zaměstnance, který ho zastává;
- odborné požadavky na příslušné zaměstnance;
- organizační začlenění pracovního místa (vztahy nadřízenosti a podřízenosti);
- kompetence (odborné, delegované pravomoci).

Poradce

V podnikatelském plánu doporučujeme jmenovitě uvést nejdůležitější firemní poradce. Zapojení např. daňových a právních poradců či reklamních agentur nebývá hodnoceno negativně, nýbrž je považováno za důkaz profesionality. Měli bychom vysvětlit, jakými úkoly budou poradci pověřeni, v jakém časovém rozsahu, jak vysoké náklady bude spolupráce s nimi vyžadovat a jakou bude mít formu. Určitými úkoly mohou být poradci pověřováni jen občas nebo mohou být k dispozici pravidelně, např. jeden den v týdnu.“ (Srpková a kol., 2011, strana 17,18 a 19)

Cíle firmy

„Cíl je popis žádoucího cílového stavu, kterého chce jednatlivec, tým, organizační útvar či celá organizace dosáhnout v určité oblasti svého podnikání či jiných aktivit. Cíle jsou obecně základem řízení - jsou používány v plánování, zejména ve strategickém řízení, ale také v řízení provozu.



Zdroj: CorSet Framework, 2010

Obrázek 1: Hierarchie cílů
Zdroj: CorSetFramework

Hlavně ve větších firmách může být stanoveno více cílů, než je uříditelné, když například každé oddělení nebo divize firmy má své cíle. Z toho důvodu se zavádí určitá hierarchie cílů, na jejímž vrcholu stojí strategické, a ty jsou pak dále rozpadnuty na další, specifické cíle. Ty mohou být také dále vrstveny. Mělo by ovšem platit pravidlo, že nižší cíle vždy musí naplňovat cíle vyšší (strategické).“ (Management Mania, 2017)

Cíle firmy je vhodné stanovit podle metodiky SMART, tedy podle zkratky pěti anglických slov, která vyjadřují, jaké vlastnosti mají chytré stanovené cíle mít.

SMART:

- Specific (konkrétní) – každý cíl musí být přesně popsán a musí obsahovat jasně specifikovanou hodnotu.
- Measurable (měřitelný) – hodnota, které chceme dospět, musí být jednoznačně a opakovatelně měřitelná.
- Achievable (akceptovatelný) – cíl musí odsouhlasit i ti, kteří ho mají plnit.
- Realistic (reálný) – stanovené cíle musí být splnitelné.
- Timed (terminovaný) – je důležité i stanovení časového období ve kterém má být cíl splněn. (Nikitina,2010)

Analýza trhu

„Při realizaci podnikatelského plánu můžeme uspět pouze tehdy, když bude existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty, popř. jejich inovace. Úspěšné zavedení nových produktů dokonce často předpokládá trh s velkým růstovým potenciálem a odpovídající velikostí.

Investory či případné společníky proto velmi zajímají fakta o potenciálních trzích a možnostech se na nich uplatnit. Na základě důkladné analýzy oboru a trhu musíme prokázat existenci těchto potenciálních trhů. Slouží k tomu údaje o velikosti trhu, o překážkách vstupu na trh a o zákaznících.

V podnikatelském plánu uvedeme informace o:

- celkovém trhu;
- cílovém trhu.

Musíme přesně určit, co je celkový trh a na který cílový trh v rámci celkového trhu se chceme zaměřit. Celkový trh zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku nebo služby. V podnikatelském plánu nepopisujeme ale podrobně celý trh či všechny potenciální zákazníky. V rámci této kapitoly uvedeme zejména takové skupiny zákazníků, které:

- mají z výrobku nebo služby značný užitek;
- mají k výrobku či poskytované službě snadný přístup;
- jsou ochotny za produkt či službu zaplatit.

Znamená to, že vymezíme cílový trh a popíšeme jeho charakteristické znaky. Čím lépe se nám to podaří, tím lépe můžeme výrobky a služby přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků a tím většího úspěchu můžeme dosáhnout. Je velkou chybou, když se nám nepodaří přesně definovat cílový trh a v rámci zpracování podnikatelského plánu dojde k jeho přecenění nebo podcenění.

S výrobkem či službou můžeme uspět jen tehdy, pokud dokážeme uspokojit konkrétní potřeby zákazníků. Nevyplácí se však přizpůsobovat výrobek nebo reklamu každému jednotlivému zákazníkovi. Proto je nutné potenciální zákazníky rozdělit podle zvolených kritérií do skupin, tzn. trh segmentovat.“ (Srpová a kol., 2011, strana 19-20)

„Kritérii segmentace existuje celá řada. Zde jsou uvedena nejčastější vymezení:

- *Geografická* – zákazníci jsou rozděleni podle svého prostorového (geografického) rozmístění například podle kontinentů, zemí nebo regionů apod.
- *Demografická* – zákazníci se dělí podle věku, pohlaví, etnika, náboženství, rodinného stavu apod.
- *Socioekonomická* – socioekonomický status, vzdělání, povolání, příjem, postavení apod.
- *Psychologická* – zákazníci se dělí podle psychologického profilu (životní zájmy, postoje, hodnoty apod.)
- *Nákupní chování* – frekvence a rozsah nákupů, loajalita k dodavateli, postoj k riziku apod.“ (Management Mania, 2016)

„Tato kritéria uplatníme zejména tehdy, jestliže nám pomohou určit skupiny zákazníků s podobnými potřebami a s podobným nákupním chováním. Na druhou stranu by ale měla velikost cílového trhu umožňovat ziskové podnikání. Dále vezmeme v úvahu kritéria typu a modifikace produktu, tvorby ceny, zaměření reklamy, způsobů prodeje aj.

Z takto nalezených a vymezených tržních segmentů pak vybereme jeden nebo více, které jsou pro nás nejzajímavější. Tyto segmenty tvoří hledaný cílový trh. Nebudeme usilovat o všechny segmenty, nýbrž jen o ty, které v budoucnu slibují největší zisk. Pro ověření, zda jsme segmenty správně vybrali, použijeme následující kritéria:

- velikost segmentu;
- růst segmentu;
- možnost vymežit se vůči konkurenčním produktům;

- dosažitelnost zákazníků;
- shoda produktu a potřeby zákazníků;
- síla konkurence.

Při volbě cílových skupin musíme přihlížet k faktu, zda daná vybraná cílová skupina bude schopna výrobek či službu zaplatit. Je zbytečné plánovat, že budeme mít ty nejlepší zakázky, pokud nejsou předpoklady, že dodané výrobky a služby budou také uhrazeny. Také ti, kteří čtou podnikatelský plán, se zajímají o bonitu potenciálních zákazníků. Souhrnně vždy platí, že segmentace trhu pomáhá vypracovat marketingovou strategii podle vybraného cílového trhu, popř. podle vybraných cílových trhů, a tím zvýšit její účinnost.

Poté, co vymezíme trh, snažíme se o tomto trhu získat příslušné informace. Investoři či společníci očekávají konkrétní čísla a fakta o objemu nebo růstu trhu, jakož i o požadavcích a chování zákazníků. Musíme tedy provést průzkum trhu, který je v mnoha případech nákladný a také velice obtížný.

Mezi vhodné informační zdroje můžeme zařadit internet, informační materiály statistického úřadu, ročenky, měsíční a čtvrtletní zprávy poskytující informace o jednotlivých regionech, informační materiály ministerstev a ostatních vládních institucí, informační materiály oborových svazů a sdružení, informace Hospodářské komory ČR, odborné publikace, časopisy, noviny, firemní zprávy, obchodní věstníky, seznamy vystavovatelů na veletrzích, informace mezinárodních organizací aj.

O velmi mladých trzích a o inovacích obvykle nebývají k dispozici spolehlivé kvantitativní údaje. U malých firem většinou není nutné nechat si vypracovat (často drahou) tržní studii. Pokud si provede firma průzkum trhu sama, ušetří nejen peníze, ale často také tato činnost umožní lepší poznání tržního segmentu a vede k navázání důležitých kontaktů. Při průzkumu trhu zvolíme následující postup:

- Sestavíme si seznam otázek, na které je třeba odpovědět.
- Sepíšeme, které informace jsou potřeba, abychom mohli odpovědět na zmíněné otázky, a odkud získáme nezbytné údaje.
- Připravíme si dotazník nebo kontrolní seznam a absolvujeme co nejvíce pohovorů s klienty, dodavateli, odborníky aj.

- Nesoustředíme se jen na číselné údaje, nýbrž popíšeme náš cílový trh, obor a jejich budoucí vývoj. Současně se pokusíme zjistit, jaké faktory budou tento vývoj ovlivňovat a jaký význam budou mít pro firmu.

Může se nám stát, že dospějeme do fáze, kdy nebudou k dispozici žádná spolehlivá data. To se stává především u otázek týkajících se velikosti celkového trhu a cílového trhu. V takovém případě přicházejí na řadu odhady. Na odhadování není nic špatného, je to důležitá součást plánovacích a rozhodovacích procesů. Při odhadování je ale třeba respektovat tyto zásady:

- Odhad stavíme na bezpečném základě. Spousta věcí není známa. Odhad je však možné postavit na pevném základě, pokud je opřen o prokázaná čísla.
- Odhad má být logický a pochopitelný, nesmí tedy obsahovat žádné myšlenkové skoky. Nesmí rovněž stavět na nekonkrétních domněnkách.
- Informace je nutné pečlivě ověřit, pokud možno z několika různých zdrojů.
- Když například nejsou k dispozici údaje o jedné veličině, hledáme náhradní veličiny, jež s ní mají spojitost.
- Nakonec každý odhad podrobíme ještě jednou kritickému zkoumání a ptáme se, zda výsledek dává skutečně smysl.“ (Srprová a kol., 2011, strana 20-21)

Analýza konkurence

„Mnozí tvůrci podnikatelského záměru se domnívají, že pro ně v daném segmentu neexistuje konkurence. Týká se to především těch, kteří přicházejí s novými převratnými produkty. Téměř vždy se velice mýlí. A to z mnoha důvodů. Zakladatelé firem často nepřemýšlejí o skutečnosti, že určitý problém se dá vyřešit mnoha způsoby. Z Prahy do Brna může obchodní zástupce cestovat např. vlakem, autobusem, autem nebo letadlem. Často se ale o konkurenci vůbec neví. Proto je nutné při zpracování podnikatelského plánu provést důkladnou analýzu konkurence.

V prvním kroku určíme firmy, které představují konkurenci. Patří k nim ty firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo podobné produkty (skuteční konkurenti). Vedle těchto firem mohou existovat i další, které nepředstavují konkurenci dnes, ale mohou jí být v budoucnosti (potenciální konkurenti).

Pokud na trhu působí velké množství konkurentů, je většinou časově i finančně velice náročné všechny je prozkoumat. Za určitých okolností ani nemá velký smysl podrobně studovat každého sebemenšího konkurenta. Proto konkurenty rozdělíme na hlavní a vedlejší. Hlavními konkurenty jsou firmy, které hrají na daném trhu velmi významnou roli a budou ji hrát i nadále. Patří k nim však také ty firmy, které se velmi podobají naší firmě.

Jestliže jsme určili své konkurenty, přistoupíme v dalším kroku k prozkoumání jejich předností a nedostatků. Je třeba vyhodnotit všechny hlavní (současné i potenciální) konkurenty, např. podle kritérií jako obrat, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům, zákazníci, ceny, prodejní cesty, sídlo, dostupnost apod.

Na základě provedeného srovnání konkurenčních firem podle těchto kritérií můžeme určit konkurenční výhodu jednotlivých firem. Z důvodu přehlednosti není třeba zabíhat do zbytečných detailů, až bude tato analýza začleňována do podnikatelského plánu. Nesmíme přitom zapomenout, že při posuzování předností a nedostatků konkurenčních firem nezáleží na našem subjektivním hodnocení, ale na tom, co si myslí zákazníci. Není na škodu se tedy vžít do situace zákazníků nebo se jich přímo zeptat v rámci vlastního průzkumu trhu.“ (Srpová a kol., 2011, strana 21-22)

Marketingová a obchodní strategie

„Marketing je součást podnikání, která se snaží odhadnout a poznat trhy, zjistit současné potřeby kupujících a odhadnout budoucí zájmy trhu. Snahou marketingu je uplatnit zboží na trhu.“ (Bočková, 2012, strana 94)

Marketingová strategie řeší tyto problémy:

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu – cílem je dostat produkt do podvědomí zákazníků a odlišit se od konkurence, postupujeme takto:
 - nalezneme konkurenční výhody,
 - zvolíme konkurenční výhodu, která je pro spotřebitele zajímavá a je v souladu s posláním firmy,
 - vybereme vhodný způsob propagace dané výhody,
- rozhodnutí o marketingovém mixu. Srpová a kol., 2011

Marketingový mix

„Marketingový mix tvoří nástroje, jež se navzájem kombinují. Nejznámější je marketingový mix skládající se ze čtyř nástrojů, tzv. 4P. Tento klasický marketingový mix tvoří:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion).

S rozvojem marketingu se v současnosti setkáváme také s různými modifikacemi

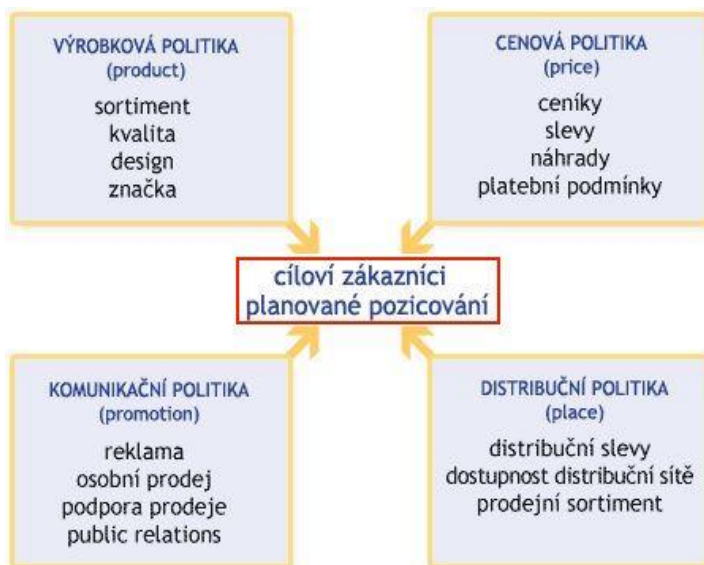
marketingového mixu. Některé firmy používají marketingový mix v podobě tzv. 7P, přidáním prvků – politics (politicko-společenské rozhodnutí), public opinion (veřejné mínění), people (lidské zdroje).³

V souvislosti s rozvojem řízení vztahů se zákazníky a vztahového marketingu se v praxi rozšiřuje také tzv. zákaznický marketingový mix 4C:

- zákazník (customer),
- náklady zákazníka (cost),
- pohodlná dostupnost (convenience),
- komunikace (communications).“ (Srpová a kol.,2011, strana 23)

Produkt

Produkt uspokojuje potřeby zákazníků a tvoří podstatu nabídky na trhu. Spotřebitelé volí produkt především podle toho, jaké výhody jim poskytne. Abychom si tedy zákazníka získali, měla by pro něj naše nabídka mít nějakou hodnotu a být zajímavější než nabídka konkurence.



Obrázek 2: Marketingový mix 4P

Zdroj: <http://robertmeme.com/marketingovy-mix-rozbor/>

³ jiné zdroje uvádí (people, physical evidence a proces)

„Základní problémy, které řešíme v podnikatelském plánu v oblasti produktové politiky, jsou:

- které produkty budeme nabízet, které nové produkty uvedeme na trh a které starší produkty budeme z trhu stahovat ve sledovaném období,
- atributy produktu, resp. jejich změny; jde o vlastnosti produktu, tedy jeho design, značku, balení, záruku a dodatečné služby,
- produktový mix, tj. v jakých objemech a sortimentu budeme konkrétní produkty vyrábět,
- životní cyklus produktu, tj. jak bude probíhat vývoj produktu, jeho uvedení na trh, fáze zralosti a útlumu, jak budeme postupovat při inovaci či uvedení nové generace produktu na trh.“ (Srpková a kol, 2011, strana 24)

Cena

Cena je hodnota vyjádřená v peněžních jednotkách, za kterou se produkt prodává. „Stanovením ceny určujeme svoji pozici v hierarchii spotřebitelů, ovlivňujeme jejich nákupní rozhodování a zároveň určujeme také svojí konkurenční pozici.

Mezi faktory, k nimž přihlížíme při tvorbě ceny, patří:

- firemní cíle a cíle cenové politiky,
- náklady,
- poptávka,
- konkurence,
- fáze životního cyklu produktu,
- právní a regulační opatření (např. pevně stanovené nejvyšší ceny v některých oblastech) a další.

Východiskem pro tvorbu cen je stanovená cenová politika firmy, která vychází z firemních cílů. Cena je potom bezprostředně těmto cílům podřízena. Cíle cenové politiky mohou být různé, např.:

- Orientace na přežití. Jde o politiku, kterou volíme zpravidla tehdy, když musíme odolávat velkému počtu konkurentů, resp. při náhlé změně preferencí zákazníků, případně pokud disponujeme přebytkem zásob svých produktů. Tato politika vede

ke stanovení ceny, která neobsahuje zisk, resp. je nižší než úroveň nákladů. Tuto orientaci můžeme uplatňovat jen v krátkém časovém období, v rámci něhož musíme svoji situaci vyřešit nebo případně z trhu odejít.

- Orientace na maximalizaci zisku. Tato cenová politika vychází z odhadu poptávky a cenu stanovíme tak, aby přinesla maximální zisk, resp. maximální míru výnosu investice.
- Orientace na co největší podíl na trhu. Cenová politika vychází z předpokladu, že firma s největším tržním podílem bude dosahovat nejnižších nákladů na dlouhodobě nejvyššího zisku na trhu. Stanovení ceny založíme především na rozboru konkurenčních cen, přičemž v porovnání s konkurencí budou naše ceny průměrné až podprůměrné.“ (Srpková a kol., 2011, strana 24–25)

Distribuce

Hlavní distribuční kanály tvoří:

- velkoobchod,
- maloobchod
- přímá distribuce. (Fotr a Souček, 2005, strana 30)

„V podnikatelském plánu je nutné vysvětlit prodejní strategii a popsat použití jednotlivých distribučních cest. Jde v podstatě o odpovědi na následující otázky:

- Budeme samostatně zajišťovat všechny prodejní aktivity? Bude prodej probíhat přímo konečným zákazníkům? Tato varianta je vhodná především v případě drahých produktů, odběru velkého počtu jednotek produktu nebo u produktů přizpůsobených individuální zakázce. Také v případě, kdy je počet potenciálních zákazníků nízký nebo kdy panuje silná konkurence.
- Pokud je třeba využít prodejních mezičlánků, ptáme se, které osoby, instituce nebo firmy přicházejí vůbec v úvahu, které z nich jsou nejvhodnější? Které organizace budou zapojeny? Bude docházet ke spolupráci s velkoobchodními organizacemi nebo bude zásobován jen maloobchod?

V podnikatelském plánu popíšeme strukturu obchodního útvaru, uvedeme počet a kvalifikace jeho pracovníků. Lze zmínit i to, jak by se např. v budoucnu dala přizpůsobit obchodní strategie změněným produktům nebo novým potřebám zákazníků.

Prodejní náklady se často stanovují v podnikatelském plánu jako procento z obrátu. Tento způsob však není vždy vhodným řešením. Vhodnější je následující postup:

- Nejprve definujeme své prodejní cíle. Mohou to být např. obraty, jichž chceme dosáhnout.
- Stanovíme potřebný počet zakázek nebo zákazníků.
- Odhadneme výdaje potřebné na získání těchto zakázek.
- Vyčíslíme náklady na všechny ostatní prodejní aktivity, jako je např. péče o zákazníky, jejich školení, instalace zařízení, údržba a servis, prodejní administrativa, příprava a vyhodnocení účasti na veletrzích atd.
- Stanovíme nutný počet pracovníků, který je třeba ke splnění těchto úkolů. Je třeba brát v úvahu, že budou také nepřítomni z důvodu dovolené nebo nemoci. Zaměstnance bude rovněž třeba zapracovat.
- Stanovíme, jakou kvalifikaci budou muset mít pracovníci prodejního oddělení.
- Kromě osobních nákladů vznikají značné cestovní výdaje, náklady na akce na podporu prodeje, na telekomunikační služby, školení, je třeba počítat i s investicemi do osobních vozů atd.“ (Srpková a kol., 2011, strana 25-26)

Propagace

„Komunikace je pravděpodobně nejviditelnější složkou marketingového mixu. Obvykle se mnohým z nás v souvislosti s pojmem marketing vybaví reklama, která je jedním z nástrojů komunikačního mixu. Pomocí zvolené komunikační politiky se snažíme plnit ekonomické cíle, tj. stimulovat poptávku k samotnému nákupu; informační cíle, tj. poskytovat informace o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a způsobu užití; emocionální cíle, tj. vytvářet u spotřebitelů pozitivní postoj a preference k danému produktu. Můžeme k tomu využít jednotlivé složky komunikačního mixu, mezi něž patří:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations (vztahy s veřejností),

- osobní prodej,
- přímý marketing.

Podporu prodeje můžeme realizovat u konečných spotřebitelů i obchodních zprostředkovatelů. Formami podpory prodeje orientovanými na konečného spotřebitele jsou např.:

- bonusy – cenové zvýhodnění,
- kupónový prodej,
- vzorky zdarma,
- zákaznické kluby, resp. věrnostní programy,
- spotřebitelské soutěže apod.

Mezi nástroje podpory prodeje orientované na obchodní zprostředkovatele patří například:

- slevy z katalogových cen,
- prodejní soutěže pro obchodní partnery,
- příplatky za reklamu, umístění plakátů v prodejně, vybavení prodejního místa,
- bezplatná nabídka některého zboží,
- dárkové propagační předměty nebo školení prodejního personálu apod.“ (Srpková a kol., 2011, strana 26)

Finanční plán

„Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování aj.

Investoři a zejména bankéři očekávají, že v rámci finančního plánu budou sestaveny finanční výkazy. Jedná se o plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztrát a plánovanou rozvahu. V těchto výkazech se velmi dobře orientují a oceňují jejich zpracování.

Je nutné rozlišovat tyto pojmy:

- *Výnosy a příjmy*

Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období, např. měsíc, pololetí, rok. Jestliže vedeme podvojný účetnictví, musíme počítat s ním, že není bráno v potaz, zda tržby byly skutečně uhrazeny nebo ne. Proto je třeba rozlišovat mezi výnosy a příjmy. Příjmy jsou peněžní částky, které firma skutečně získala za prodané výrobky nebo služby.“ (Srpková a kol., 2011, strana 28)

- *Náklady a výdaje*

„Výdaje jsou reálné peněžní toky v organizaci (cash flow) – jedná se o úbytky finančních prostředků (například zaplacení faktury, zaplacení za pohonné hmoty na benzínové pumpě). Jejich výsledkem je tedy snížení množství finančních prostředků na účtu nebo v pokladně. Oproti tomu náklady vznikají spotřebou zdrojů, jsou to hmotné toky, které mají peněžní vyjádření. Náklady nutně nemusí znamenat úbytek finančních prostředků. Náklady vznikají například provozem automobilu nebo budovy.“ (Management Mania, 2016)

Cash flow

„Výkaz cash flow – účetní výkaz srovnávací bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich užitím (výdaji) za určité období – slouží k posouzení skutečné finanční situace. Odpovídá tedy na otázku: Kolik peněžních prostředků podnik vytvořil a k jakým účelům je použil? Tento výkaz také dokládá fakt, že zisk a peníze nejsou jedno a totéž.

Nejdůležitější částí tohoto výkazu je část týkající se provozní činnosti. Tato část nám umožňuje zjistit, do jaké míry výsledek hospodaření za běžnou činnost odpovídá skutečně vydělaným penězům a jak je produkce peněz ovlivněna změnami pracovního kapitálu a jeho složkami. Jde nám tedy o výsledky provozní činnosti, ale také o změny pohledávek u odběratelů, změny závazků u dodavatelů, změny zásob apod. Neméně důležité jsou však i druhé dvě části.

Oblast investiční činnosti nám ukazuje nejen výdaje týkající se pořízení investičního majetku a strukturu těchto výdajů, ale také rozsah příjmů z prodeje investičního majetku, který je vykazován právě v tomto účetním výkazu.

Poslední oblastí je oblast finanční činnosti, ve které hodnotíme vnější financování, zejména tedy pohyb dlouhodobého kapitálu – splácení a přijímání dalších úvěrů, peněžní toky související s pohybem vlastního jmění (výplata dividend, zvyšování vlastního jmění apod.).

Obecně lze tedy říci, že výkaz cash flow poskytuje informace o struktuře finančních zdrojů získaných podnikem v daném období, o finančně-hospodářské politice podniku v daném období, neboť ukazuje výsledek rozhodování podniku a číselné účinky rozhodovacích procesů – umožňuje posoudit schopnost dosáhnout stanovených cílů.

Výhodou sestavování výkazů cash flow je, že není ovlivněn metodou odpisování majetku, neboť při použití rovnoměrného a zrychleného odpisování účetní jednotka vykáže stejné peněžní toky, ale výsledek hospodaření se může výrazně lišit, účetní odpisy nejsou spojeny s pohybem peněžních prostředků. Další výhodou je fakt, že tento výkaz není zkreslován systémem a výši časového rozlišení – ovlivňuje zejména oblast nákladů a výnosů, ale nemusí mít vliv na peněžní toky.“ (Růčková, 2015, strana 34 a 36)

Rozvaha

„Aktiva vyjadřují různé formy majetku, do nichž jsou uloženy finanční prostředky. Pasiva vyjadřují, kolik peněžních prostředků ke krytí aktiv poskytují majitelé a věřitelé.

Rozvaha (bilance) podniku představuje písemný přehled obvykle ve formě účtu, na jejíž levé (debetní) straně je zachyceno konkrétní složení majetku podniku, tj. všechna jeho aktiva, a na pravé (kreditní) straně všechny finanční zdroje. Rozvaha zachycuje finanční zdroje podniku k určitému okamžiku a majetek, který z těchto finančních zdrojů podnik financoval. Základem pro sestavení rozvahy je bilanční rovnice vyjadřující rovnováhu aktiv a pasiv. Podrobnost členění aktiv a pasiv je dána zejména uspokojením podmínky přehlednosti pro uživatele (např. manažeři, vlastníci, věřitelé) informací o majetkové struktuře a finanční struktuře podniku.

Základní funkcí rozvahy je k určitému datu (např. k 31. 1., 31. 12.) poskytnout přehled o majetku podniku (aktiva), jeho struktuře a finančním krytím majetku (pasiva, finanční

zdroje). Jedná se o statický přehled o finanční situaci podnikatelského subjektu. Právními předpisy je stanoveno, kdy a k jakému datu musí podnik rozvahy sestavovat. Podle toho se rozlišuje konečná rozvaha (měsíčně, ke konci roku), počáteční rozvaha (při založení podniku) či mimořádná rozvaha (při likvidaci podniku, při fúzi a rozdělení podniku).

Porovnání dvou rozvah za dva po sobě jdoucí roky, resp. období umožňuje zjistit, jak se finanční situace podniku vyvíjí a umožňuje učinit potřebná dlouhodobá i krátkodobá opatření k jeho efektivnímu rozvoji. Rozvaha tedy poskytuje svým uživatelům věrný obraz o:

- majetkové situaci podniku (v jakých konkrétních podobách jsou aktiva vázána a jak jsou oceněna, nakolik jsou opotřebena, jak rychle se obrací, zda je jejich struktura vhodná vzhledem k aktivitám podniku apod.);
- finančních zdrojích, z nichž byla aktiva hrazena (o výši vlastního kapitálu i cizích zdrojů a jejich podrobné struktuře, o dlouhodobých a krátkodobých půjčkách; zda je podnik opatrný a vytváří si rezervy na případná budoucí rizika a ztráty apod.);
- finanční situaci podniku (jakého zisku dosáhl podnik v daném období a jak ho rozdělil, popř. jak velkou ztrátu vykázal a zda a jak ji uhradil, jestli je podnik schopen hradit své dluhy včas a jak svou platební politiku řídí).

Rozvaha je základním účetním výkazem, který podává obraz o majetkové a finanční situaci podniku. Je sestavována tak, aby primárně uspokojovala požadavky finančního managementu podniku. Bilanční princip umožňuje sledovat změny majetku i kapitálu v čase. Umožňuje zjistit, zda se podniku daří, zda zvyšuje hodnotu majetku vlastníků, resp. zda rozmnožuje kapitál, který do podniku vložili. Hovoří se tedy o konceptu majetkové podstaty podniku nebo o uchování kapitálu.“ (Martinovičová a spol., strana 40–42)

Aktiva	Pasiva
<ul style="list-style-type: none"> ■ Stálá aktiva <ul style="list-style-type: none"> ■ Dlouhodobý hmotný majetek ■ Dlouhodobý nehmotný majetek ■ Dlouhodobý finanční majetek ■ Oběžná aktiva <ul style="list-style-type: none"> ■ Zásoby (materiálu, nedokončených výrobků, výrobků, zboží) ■ Dlouhodobé pohledávky ■ Krátkodobé pohledávky ■ Finanční majetek 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vlastní kapitál <ul style="list-style-type: none"> ■ Základní kapitál ■ Kapitálové fondy ■ Fondy ze zisku ■ Hospodářský výsledek minulých let ■ Hospodářský výsledek běžného účetního období ■ Cizí kapitál <ul style="list-style-type: none"> ■ Rezervy ■ Dlouhodobé závazky ■ Krátkodobé závazky ■ Bankovní úvěry a výpomoci

Obrázek 3: Rozvaha - bilance podniku
Zdroj: www.slideplayer.cz/slide/3023050/

Obecná pravidla pro sestavování rozvahy

„Zlaté bilanční pravidlo“ uvádí, že dlouhodobý majetek má být financován z dlouhodobých zdrojů (vlastních nebo cizích), krátkodobý majetek ze zdrojů krátkodobých. Pokud firma financuje oběžný majetek dlouhodobým kapitálem, jedná se o překapitalizování. Firma má více kapitálu, než potřebuje, tzn. že ho nevhodně využívá. Náklady dlouhodobého kapitálu jsou totiž většinou vyšší než výnosy z oběžného majetku. Překapitalizování sice snižuje riziko platební neschopnosti, ale současně i rentabilitu podnikání.

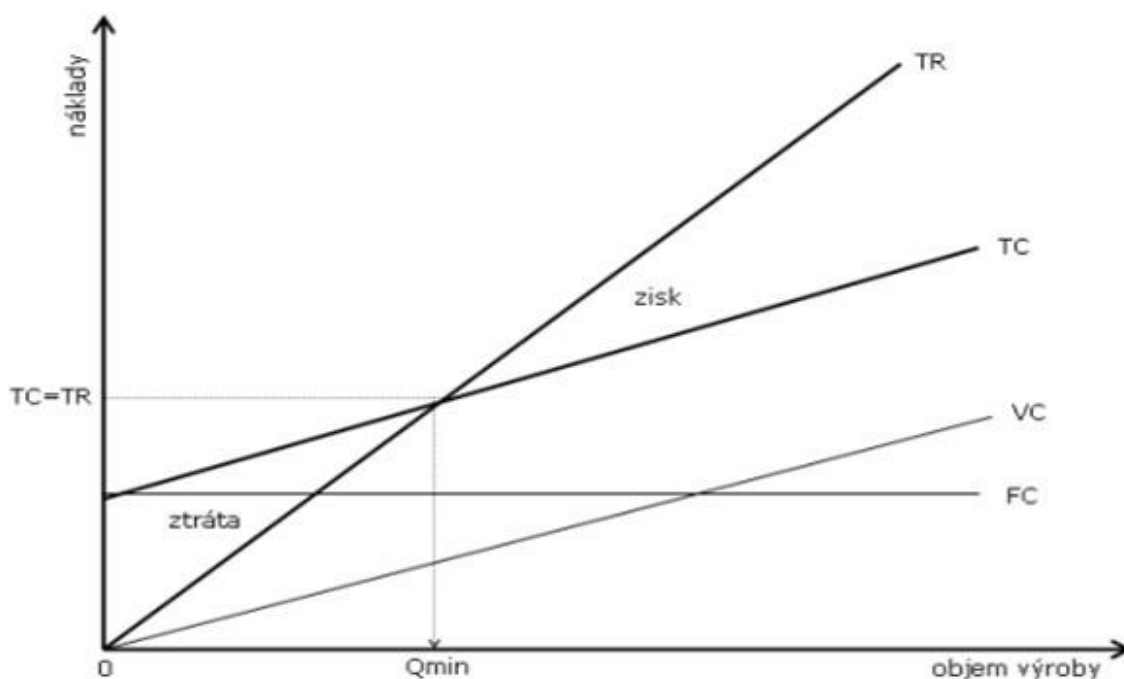
Financování části dlouhodobého majetku krátkodobým kapitálem se nazývá podkapitalizování. Velmi často vzniká při expanzi firmy, neboť růst majetku (zásoby a pohledávky) není kryt odpovídajícími finančními zdroji. Firma se zadlužuje u svých dodavatelů a dlouhodobý majetek je financován krátkodobým kapitálem (obchodním úvěrem). Je to sice levnější, ale vysoce rizikové, protože krátkodobý kapitál se musí splatit dříve, než dlouhodobý majetek vytvoří potřebnou výši zdrojů.

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika uvádí, že vlastní zdroje by měly být větší než cizí zdroje v krajním případě by se měly rovnat.“ (Veber, Srpová, 2008, strana 150)

Bod zvratu

„Bodem zvratu (kritickým bodem) projektu rozumíme takovou hodnotu určitého rizikového faktoru ovlivňujícího hospodářské výsledky projektu, při které tento projekt dosahuje určité hraniční hodnoty zvoleného ekonomického kritéria. Pokud je tímto kritériem zisk, pak bod zvratu představuje takovou hodnotu rizikového faktoru, při níž projekt dosahuje nulového zisku (tj. výnosy projektu pokrývají právě jeho náklady). Bod zvratu může být významnou charakteristikou odolnosti projektu z hlediska nepříznivých změn těch faktorů, vůči kterým je tento bod konstruován. Nejčastěji se bod zvratu chápe z hlediska objemu produkce, resp. stupně využití výrobní kapacity. Čím je tento bod zvratu vyšší, tím je projekt méně odolný vzhledem k poklesu poptávky i následnému poklesu produkce, neboť se rychleji dostává (za jinak stejných podmínek) do ztráty.

Je zřejmé, že projekt s bodem zvratu produkce ve výši 85 % využití výrobní kapacity bude méně odolný k poklesu poptávky než projekt s bodem zvratu na úrovni 70 % využití výrobní kapacity, neboť zatímco první projekt je již při poklesu produkce odpovídajícímu využití kapacity na 80 % ztrátový, druhý projekt dosahuje ještě zisku.



Obrázek 4: Grafické znázornění bodu zvratu
Zdroj: <http://slideplayer.cz/slide/5795367/>

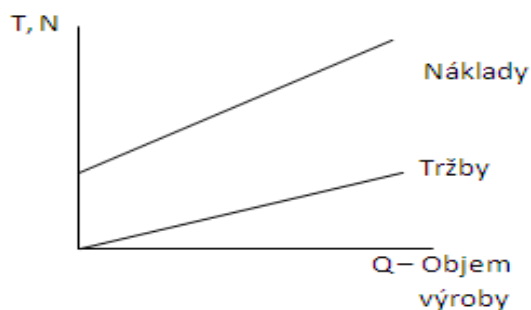
Je třeba upozornit, že stanovení bodů zvratu:

- je určitým prodloužením analýzy citlivosti projektu. Každý bod zvratu proto platí pouze za předpokladu nezměněných hodnot ostatních faktorů ovlivňující kritérium hodnocení projektu, ke kterému se bod zvratu určuje;
- je nutné pro všechny významné faktory rizika projektu, přičemž výpočetní náročnost lze odstranit využitím vhodného počítačového programu;
- vyžaduje rozčlenit provozní a finanční náklady projektu podle jejich vztahu ke změnám objemu produkce na variabilní a fixní náklady; u smíšených nákladů je třeba odhadnout jejich variabilní a fixní složky;
- v případě projektu s výrobním programem tvořeným více produkty je třeba vycházet z určitého reprezentanta, res. z průměrné prodejní ceny a průměrných variabilních nákladů na jednotku produkce stanovených pro vážené průměry těchto veličin (váhy tvoří objemy produkce jednotlivých produktů).

Je zřejmé, že body zvratu poskytují cenné informace o odolnosti projektu, a tím i o jeho míře rizika. Projekty s body zvratu blízkými předpokládaným hodnotám rizikových faktorů jsou značně nebezpečné. Obvykle to budou projekty s vysokými fixními náklady. Projekty malých a pružných jednotek jsou vůči možným rizikům zpravidla značně odolnější.“ (Fotr, Souček, strana 182-183)

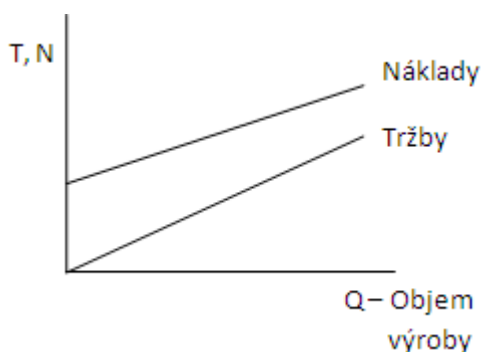
„Podmínky, které znemožňují dosažení bodu zvratu (a zisku)

Může nastat situace, za které není možné bodu zvratu (a tedy ani zisku) dosáhnout. Děje se tak za podmínky, že cena výrobku je menší než variabilní náklady.



Obrázek 5: Nedosažitelný bod zvratu – cena produktu je menší než variabilní náklady
Zdroj: <https://managementmania.com/cs/analiza-bodu-zvratu>

Druhým případem, kdy není bodu zvratu dosaženo je z důvodu omezené kapacity výroby či malého objemu koupěschopné poptávky. (Management Mania, Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis, 2017)



Obrázek 6: Nedosažitelný bod zvratu – omezené kapacity výroby
Zdroj: <https://managementmania.com/cs/analýza-bodu-zvratu>

Analýza rizik

„Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem chápeme jako negativní odchylku od cíle. Je spojeno s nepříznivými dopady na firmu. Analýza rizik nám umožňuje dva pohledy na náš podnikatelský plán. Kromě nastínění pravděpodobnosti rizikové situace poslouží i pro přípravu opatření, která bude nutné realizovat v případě, že daná riziková situace skutečně nastane. Každá riziková situace má své příčiny. Proto můžeme pomocí analýzy rizika dospět současně k návrhu preventivních opatření, jež nám pomohou snížit konkrétní významná rizika.

Mezi opatření na snížení rizika patří diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty, pojištění, etapový přístup k projektu aj.

Mezi významné rizikové faktory patří vývoj úrokových sazeb a devizových kurzů. Jako nástroje eliminace těchto rizik se uplatňují například operace označované jako forwardy, swapy aj.

Faktory ovlivňující hodnocení rizika:

- rozsah projektu,
- izolovanost hodnoceného projektu – „současná realizace více rizikových projektů vede ke snížení celkového rizika“

- informace o přípravě či realizaci obdobných projektů konkurenčními firmami
- postoj manažerů k riziku (averze, neutrální postoj, sklon riskovat) (Fotr a Souček, 2005)

SWOT analýza

V poslední kapitole podnikatelského plánu bychom měli prokázat, že známe silné i slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby podnikatelského plánu. Můžeme k tomu využít SWOT analýzu, jejíž název je odvozený z prvních písmen anglických slov:

- S – strengths (silné stránky);
- W – weaknesses (slabé stránky);
- O – opportunities (příležitosti);
- T – threats (hrozby).

V rámci SWOT analýzy posoudíme všechny aspekty podnikatelského plánu z hlediska těchto čtyř oblastí.“ (Srpková)

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT analýza sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít s analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.).

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 7: SWOT analýza
Zdroj: Jakubíková, 2008, strana 103

Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4P – produkt (product), cena a kontrakční podmínky (price), distribuce – místo prodeje (place), marketingová komunikace (promotion), případně podrobněji podle jejich dílčích znaků. Takto firma získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které dále poměruje se svými schopnostmi výrobky vyvíjet, výrobky vyrábět, financovat podnikatelské záměry a se schopnostmi managementu firmy.“ (Jakubíková, 2008, strana 103)

Přílohy

„Rozsah příloh závisí na konkrétním případě. V některých případech může mít padesát i více stran. Aby se omezil počet stran, mohou se některé podklady uvést v seznamu a tento seznam lze připojit k příloze s poznámkou, že uvedené podklady jsou k dispozici. Do přílohy bychom měli zařadit:

- životopisy klíčových osobností;
- výpis z obchodního rejstříku;
- analýzu trhu;
- zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu;
- podklady z finanční oblasti – rozvahy a výkazy zisků a ztrát za posledních tři až pět let (pokud má firma historii);

- obrázky výrobků a prospekty;
- technické výkresy;
- důležité smlouvy, např. odbytové smlouvy.

Ne vždy jsou potřebné všechny vyjmenované dokumenty, někdy je naopak nutné zařadit ještě další.“ (Srpková a kol., 2011, strana 33)

1.3 Zdroje financování projektu

„Součástí každého projektu či podnikatelského plánu je tvorba a realizace finančního plánu. K jeho realizaci však potřebujeme jisté prostředky, jejichž ekonomicky přijatelné zajištění bývá pro projektanty a podnikatele zásadní problém. Zdroje financování projektů dělíme na zdroje vlastní a cizí.

Vlastní zdroje financování:

- vklady vlastníků
- zisk (samofinancování)
- odpisy – jsou peněžním vyjádřením postupného opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Jejich hlavní funkcí je zabezpečit proces postupného přenosu ceny tohoto majetku do nákladů, tím postupně snižovat jeho výši a zajistit jeho obnovu. Z hlediska finančního hospodaření podniku jsou odpisy stabilním interním finančním zdrojem. Částku odpisů získává podnik inkasem tržeb, tj. v cenách prodané produkce. Podnik sám rozhoduje, zda je využije na krytí provozních potřeb, splátky dluhů nebo k financování dlouhodobého rozvoje. Z hlediska zdrojového jsou odpisy pro podnik výhodnější než zisk, protože nepodléhají zdanění. Velikost odpisů závisí na rozsahu dlouhodobého majetku, jeho ocenění, odpisových sazbách a použité metodě odpisování.

Cizí zdroje financování:

- úvěry
 - ❖ finanční
 - krátkodobé (splatnost do 1 roku)
 - střednědobé (splatnost maximálně do 5 let)
 - dlouhodobé (splatnost nad 5 let)
 - ❖ obchodní – poskytují si je účastníci obchodních vztahů
- leasing – je alternativní forma, jak nakoupit dlouhodobý majetek bez výrazného dlouhodobého zadlužení. Na leasing získávají firmy stále více movitého i nemovitého majetku. Firma sice bezprostředně nezíská peníze, ale obdrží zařízení, aniž by za něj musela ihned zaplatit plnou cenu. Každá leasingová operace má zpravidla tři základní subjekty: dodavatele, leasingovou firmu a nájemce. Využití leasingu jako finanční zdroje pro podnikatelské záměry má své klady i zápory. Největším záporem je, že v celkovém součtu akontace, leasingové splátky a případný odkup majetku vychází draž než přímý nákup nebo i jeho nákup na úvěr.
 - ❖ operativní leasing – krátkodobý pronájem, po ukončení je předmět leasingu vrácen pronajímateli,
 - ❖ finanční leasing – po skončení leasingu přechází pronajatý majetek do vlastnictví nájemce.
- dluhopisy – v dluhopise se dlužník zavazuje, že ve stanovené době splatí nominální hodnotu (najednou nebo po částech) a ve stanovené lhůtě bude vyplácet roční nebo pololetní úrok a další odměny svým věřitelům. Dluhopisy jako zdroj financování jsou výhodné zejména v tom, že úrok z nich je položkou snižující zisk pro účely zdanění, že placený úrok je zpravidla nižší než dividenda z akcií a že akcionáři neztrácejí svou kontrolu nad činností organizace. Jejich nevýhodou je riziko změn podmínek, za kterých byly emitovány, a zvyšování finančního rizika organizace.“ (Mura, 2011, strana 99-100)
- faktoring – „jedna z forem krátkodobého financování, která v sobě zároveň může zahrnovat i komplexní správu daných pohledávek. Podnikatel prodává pohledávku, která mu vznikla při obchodním styku (prodejem zboží nebo služeb), specializované společnosti, tzv. faktorovi. Prodejem této pohledávky získá peníze ihned a může se zbavit rizika, že dlužník odmítne nebo nebude moci zaplatit kvůli své platební neschopnosti. Navíc si podnikatel ušetří práci s administrativou.

- forfaiting – představuje alternativní formu financování, kdy podnikatel prodává specializované společnosti, tzv. forfaitérovi (banka nebo jiná instituce), zajištěnou střednědobou nebo dlouhodobou pohledávku, která je splatná v budoucnosti. Forfaitér se tak stává novým věřitelem a již neuplatňuje žádný postih vůči původnímu majiteli pohledávky. Součástí odkupu může být i kompletní správa a inkaso pohledávky.“ (Podnikatel.cz)
- Tiché společenství – firma získává od konkrétní osoby (tzv. tichého společníka) vklady jako další financování podnikání.

„Použití cizího kapitálu má však svá omezení:

- cizí kapitál snižuje finanční stabilitu podniku (zvyšuje jeho zadluženost), což je zvláště nebezpečné v období recese, fixní platby podniku se musí provádět bez ohledu na to, jak se daří odbytu a jaké jsou příjmy z prodejů,
- každý další dluh je obvykle dražší, neboť banky při svém rozhodování respektují faktor rizika (podstupují vyšší riziko a požadují vyšší výnos),
- vysoký podíl cizího kapitálu omezuje jednání managementu, tzn., musí respektovat podmínky bank stanovené v úvěrové smlouvě; mezi charakteristické požadavky patří předkládání účetních výkazů, rozborů pohledávek a závazků, dodržení plánovaných výsledků hospodaření apod.,
- roste riziko omezení „svéprávnosti“ firmy. V případě problémů se splácením úvěru může podnikatel ztratit kontrolu nad vlastnictvím větší či menší části zastaveného majetku a tím fakticky nad svým podnikáním.“ (Mura, 2011 strana 98)

1.4 Organizace podporující podnikatele

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR realizuje některé aktivity, které mají jednoznačně charakter nefinančních podpor podnikání:

- živnostenské podnikání – vede živnostenský registr, přehled legislativy pro živnostníky a nabízí též průvodce živnostenským podnikáním,

- podpora výzkumu a vývoje (program TIP) – struktury ministerstva každoročně vyhlašují a z prostředků státního rozpočtu podporují nadějně projekty průmyslového výzkumu,
- technická harmonizace – Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, který patří do struktur ministerstva, vytváří národní legislativní a institucionální rámec pro splnění harmonizovaných technických požadavků na výroby a jejich volný pohyb na území EU,
- portál BusinessInfo.cz – poskytuje četné informace jak pro začínající podnikatele, tak i zkušené podnikatele, exportéry, zpracovává i informace z veřejné správy a dalších institucí, které mohou být užitečné pro podnikatele. Portál mimo jiné poskytuje, resp. nabízí: z formuláře pro podnikatele v elektronické podobě, přehled podpor a dotací jak na úrovni EU, ČR, tak i na úrovni regionů (dotace poskytované kraji), z hledání zahraničního odběratele pro výroby, kalendář akcí – přehled domácích a zahraničních veletrhů, seminářů, konferencí, obchodních misí apod.“ (Veber, Srpová, strana 33)

Informační místa pro podnikatele (InMP)

„Informační místa pro podnikatele jsou kontaktní místa Hospodářské komory, kde podnikatelé mohou na jednom místě získat základní informace potřebné pro své podnikání (např.: k zahájení činnosti, k provozu a k financování podniku, informace o podnikání v rámci celé EU a třetích zemích. Tyto informace obdrží každý podnikatel z veřejných informačních zdrojů formou nárokové služby rychle a přehledně. Projekt informačních míst pomáhá nejen začínajícím, ale i stávajícím podnikatelům v orientaci v podnikatelském prostředí, šetří jejich čas a kapacity, které mohou věnovat svému předmětu podnikání. Kontaktní místa lze najít po celém území České republiky, a to takřka ve všech okresech ČR.

V současné době jsou kontaktní místa provozována při oblastních, okresních či krajských hospodářských komorách. Plošně se jedná o nejvíce rozšířenou standardizovanou veřejnou informační službu pro podnikatele. Centrálně se mohou podnikatelé obracet i na úřad Hospodářské komory České republiky prostřednictvím emailu poradna@komora.cz.“ (Hospodářská komora české republiky, Informační místa pro podnikatele, 2013)

2. Reálný podnikatelský plán

2.1 Základní údaje o firmě

Jméno firmy: Jídelna U Fazolky

Sídlo firmy: Vrážská 238/8, Praha Radotín

Odpovědný vedoucí: Adéla Urbanová

Telefon: +420 776 589 685

Email: ufazolky@gmail.com

Forma podnikání: živnost

Předmět podnikání: hostinská činnost

Datum zahájení činnosti: neznámé

Datum zapsání do OR: z důvodu zatím neexistující firmy nezapsáno

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

Autor: Jana Svobodová

Srpen 2017

Popis podnikatelské příležitosti

Cílem projektu je vytvoření primárně veganské jídelny ve formě bufetu v Praze Radotíně. Možný prostor se nachází hned naproti vlakovému nádraží, které je ve špičce během všedních dnů frekventované. Nájem podle posledních informací činí 40 000 Kč/měsíc. V přízemí a prvním patře sídlí jazyková škola, vedle budovy je supermarket Billa a k ní přilehlé parkoviště. Prostor je ve světle vybaveném suterénu po bývalé restauraci se zanechaným vybavením, které je možné odkoupit. V objektu je pro hosty k dispozici 14 stolečků s celkovým počtem 56 míst. V letních měsících je možné využívat zahrádku vedle budovy s přídatnou kapacitou 40 míst.

Otevírací doba

Den v týdnu	Otevírací doba od – do hodin
Pondělí	11:00 - 19:00
Úterý	11:00 - 19:00
Středa	11:00 - 19:00
Čtvrtek	11:00 - 19:00
Pátek	11:00 - 19:00
Sobota	Zavřeno
Neděle	Zavřeno

*Tabulka 1: Otevírací doba jídelny U Fazolky
Zdroj: Vlastní zpracování*

Právní forma podniku

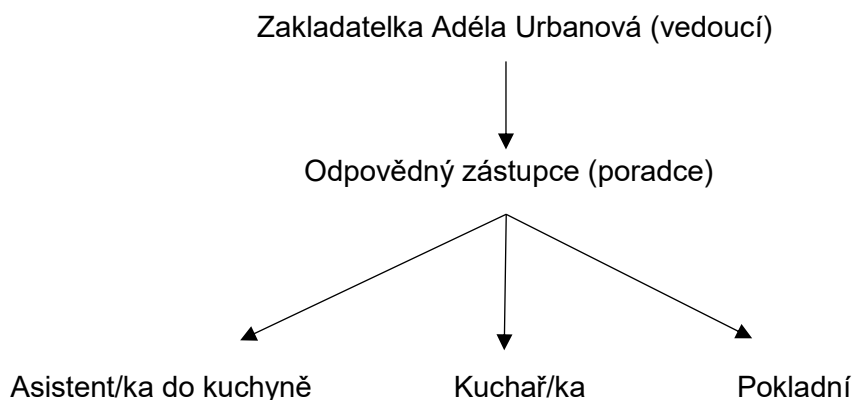
Vzhledem k tomu, že zakladatelka podniku nemá v tomto oboru pohostinství žádné vzdělání ani praxi, nemůže získat živnostenský list, tak bude provozovat činnost na základě odpovědného zástupce podle § 11 živnostenského zákona. Odpovědný zástupce je osoba, která bude dohlížet za řádný provoz našeho podniku a také na dodržování živnostenskoprávních předpisů. Daná osoba bude s podnikem spojena ve smluvním pracovněprávním vztahu. Paní Adéle Urbanové bude k dispozici několikrát do měsíce. Činnost bude vykonávat za 2 500 Kč / měsíc.

Osobnosti firmy

Při otvírání jídelny je třeba mít dostatek kvalifikovaného personálu a také schopného vedoucího pracovníka, který bude dohlížet na správný chod podniku. Každý den bude v podniku třeba tři zaměstnanců + vedoucí (zakladatelka).

Zakladatelka podniku nemá v oboru pohostinství žádné zkušenosti, chce se však přihlásit do příslušného kurzu a nedostatky si doplnit. Dále se také bude učit od svého odpovědného zástupce, který odpovídá za provozovanou živnost. Odpovědný zástupce bude tedy zastávat i funkci poradce a bude paní Urbanové nápomocen při řešení jakéhokoli problému, který při provozování činnosti nastane. Další možností, kde si nechat poradit jsou Informační místa pro podnikatele (InMP), která poskytují své služby zdarma.

Organizační struktura



Povinnosti zaměstnanců

- Asistent/ka do kuchyně – pomáhá kuchaři s přípravou jídel, odebírá ze stojanů špinavé nádobí, umývá ho a podobné drobné činnosti.
- Kuchař – je zodpovědný za přípravu jídla.
- Pokladní – vydává zákazníkům jídlo, stará se o pokladnu a udržuje na place čistotu.

Cíle firmy

Cílem je vytvoření kvalitního soběstačného a prosperujícího podniku, který bude vynikat ve kvalitě a specifikaci produktů a služeb ve svém okolí. Podnik bude konkurenceschopný, zaměřující se zejména na lidi, kteří budou jídelnu U Fazolky navštěvovat pravidelně. Firma se dále bude zaměřovat na propagaci, která je vzhledem k velké konkurenci nutná.

Konkrétní cíle:

- maximalizace zisku,
- spokojenost zákazníků a návštěvnost podniku na vysoké úrovni,
- vytvoření stále klientely,
- navázání kontaktů.

2.2 Analýza trhu

Není možné uspokojit potřeby veškerých zákazníků, nelze tedy působit na celý trh. Proto je nutné zaměřit se na cílový trh, kterými jsou potenciální zákazníci s podobnými potřebami. Pozornost bude věnována tedy někomu, kdo je něčím specifický a mohl by se zajímat o naše produkty. Cílový trh je možné získat zužováním celkového trhu o faktory, které nám ho pomáhají vymezit. Pro určení cílového trhu bude využito těchto segmentů:

Geografické vymezení

Podnik bude situován v hlavním městě Praha. Celkový trh tedy bude počet obyvatel města. Podle Českého statistického úřadu bylo ke konci roku 2016 v Praze 1 280 508 obyvatel. My se však zaměříme na část Prahy, kde bude jídelna umístěna, a to na správní obvod Praha 16. Zde byl ke konci roku 2016 počet obyvatel 24 291. Pokud to zůžeme pouze na městskou část Praha 16 - Radotín, pak se počet potenciálních zákazníků sníží na 8 401 osob.

Cílovým trhem se tedy stávají obyvatelé městské části Prahy 16 - Radotín a dále i lidé, kteří do této části Prahy dojíždějí (např. za prací, nákupem apod.). Obrat cestujících (součet nastupujících a vystupujících lidí) v pracovní dny na vlakovém nádraží Praha – Radotín za rok 2016 činí 7 515 osob – za rok to dělá 2 274 000 osob. (Ročenka dopravy Praha 2016, strana 30)

Cílovým trhem se stávají také osoby pracující v nedalekých podnicích, které budou v době oběda vyhledávat teplou a chutnou stravu. V okolí se nachází tyto podniky:

- *ELSA GROUP s.r.o.* – společnost s ručením omezeným zabývající se obchodem s motorovými vozidly, kromě motocyklů, jejich opravami a údržbou. Pracuje zde 10–19 zaměstnanců.
- *Eduard Patera* – fyzická osoba nabízející instalace průmyslových strojů a zařízení, opravou a údržbou motorových vozů a pronájmem a leasingem výrobků. Počet zaměstnanců: 6–9.
- *Fábera systems, s. r. o.* – společnost vyrábějící zámky a další kovodělné výrobky. Zaměstnává 6–9 osob.
- *Aleš POLANECKÝ* – fyzická osoba zaměřená na prodej a opravu čerpací techniky o velikosti 1–5 zaměstnanců.
- *KOVOKLIMA – GÜRTLER, spol. s r.o.* – společnost zabývající se kovovýrobou a kovoobráběním. Je zde zaměstnáno 55–99 lidí.
- *ALBET stavební, s.r.o.* – výstavba bytových a nebytových budov, 6–9 zaměstnanců.
- *ALBET, spol. s r.o.* – nabízí architektonické a inženýrské činnosti a související poradenství. Pracuje zde 10–19 osob.
- *ALBET metal, s.r.o.* – zaměření na výrobu kovových výrobků a obrábění s počtem 10–19 zaměstnanců.

Cca 100 metrů od budovy jídelny se nachází Dobíjecí stanice ČEZ pro elektromobily. Během nabíjení nemusí být u vozidla nikdo přítomen, volný čas může majitel automobilu využít například k nakupování či k návštěvě pohostinství.

Demografické vymezení

Dalším sledovaným kritériem trhu je věkové rozložení obyvatelstva daných městských částí správního obvodu Praha 16. Z tabulky uvedené níže je vidět, že většina obyvatel je v rozmezí od 15 do 64 let.

	Výměra (ha.)	Hustota zalidnění na 1 km ²	Počet obyvatel ve věku		
			0-14	15-64	65 a více
Praha 16	930	903	1 394	5 516	1 491
Praha-Lipence	825	326	488	1 746	458
Praha-Lochkov	272	282	146	491	128
Praha-V. Chuchle	603	402	508	1 492	423
Praha-Zbraslav	985	1 016	1 807	6 454	1 749

Tabulka 2: Věkové složení obyvatelstva městských částí správního obvodu Praha 16
Zdroj: <https://www.czso.cz/documents/10180/46014688/33012217.pdf/c132f7a1-7749-4429-b283-bd93dc19d810?version=1.1>

Psychologické vymezení

Mezi potenciální zákazníky jsou zařazeni také lidé uznávající veganství jako životní styl. Veganstvím se rozumí odmítání využívání živočichů pro získávání potravy. Ať už se jedná o konzumaci masa, či jen jejich produktů jako jsou například mléčné výrobky, vejce nebo dokonce i med (tedy vše, co pochází od zvířat). Tato filozofie také nesouhlasí s rybařením, myslivostí či kožešinovým průmyslem.

Veganství je pro mnohé dieta či zdravý životní styl, který má zdravotní výhody. Jde především o nízký obsah nasycených tuků, cholesterolu a živočišných bílkovin. Tato strava má dále i vysoký obsah vitamínů C a E (antioxidantů), vlákniny, hořčičku, kyseliny listové apod. Pro vyváženost a nutriční adekvátnost stravy je však třeba pečlivého sestavování jídelníčku.

Nedaleko od vlakového nádraží Praha Radotín je obchod Pinia se zdravou výživou, který tam působí od podzimu roku 2015, obchod je zaměřen na prodej biopotravin a přidruženého zboží, vždy rostlinného původu. Je tedy možné očekávat, že lidé v této lokalitě mají o zdravý životní styl zájem.

Popis cílového trhu

Cílovým trhem jídelny jsou rezidenti městské části Prahy 16 – Radotín, a to především obyvatelé výdělečně činní od 15 do 64 let, což podle Českého statistického úřadu činí 5 516 osob. Potenciální zákazníky dále tvoří i osoby, které se stravují pouze vegansky nebo osoby, které mají tato jídla rády. Lidé chtějí neustále objevovat a zkoušet nové věci, a to platí i o jídle, proto se dá očekávat i příliv zákazníků na základě jejich zvědavosti.

Vzhledem k lokalitě stravovacího zařízení budou do cílového trhu spadat i osoby, které do této oblasti cestují ať už do práce, na nákup či například za zábavou. V běžný pracovní den na vlakovém nádraží Praha Radotín v průměru nastoupí a vystoupí 7 515 cestujících. Cílový trh tvoří i pracující lidé v nedalekých budovách toužící po dobrém jídle v době polední pauzy na oběd (přibližně v rozmezí 104–188 zaměstnanců).

2.3 Analýza konkurence

K sestavení analýzy konkurence byla využita databáze firem Merk od společnosti IMPER CZ, s. r. o. Jedná se o nejaktuálnější a nejobsáhlejší databázi firem a živnostníků v České a Slovenské republice. Databáze Merk poskytuje ověřené informace o veškerých subjektech v ČR – aktualizace dat probíhá 24 hodin 7 dní v týdnu – každá změna u firmy či vznik nové se v databázi projeví nejpozději do 24 hodin.

V Praze je celkem 16 226 subjektů, které se zabývají oborem Stravování a pohostinství (oborové číslo 56). Pokud budeme zkoumat konkurenci v okolí naší lokality jídelny, jedná se o městskou část Praha 16 – Radotín, a uvažujeme o konkrétních oborech Stravování v restauracích u stánků a v mobilních zařízeních (oborová čísla 561, 5610 a 56100) a Pohostinství (oborová čísla 563, 5630 a 56300), tak při zvolení rádiu vzdálenosti 1 km od vlakového nádraží Radotín, poblíž kterého bychom chtěli podnik mít, vyhodnotila databáze Merk 55 konkurenčních subjektů. Při zadání rádiu 2 km, 77 aktivních konkurentů.

Zacílením na podniky v celé Praze, které mají deklarovanou kategorii činnosti jako veganské a vegetariánské restaurace, vyhodnotila databáze Merk tyto subjekty:

Název	Adresa	Město	Obrat	Velikost	Obor
Loving Hut spol. s.r.o.	Londýnská 216/35	Praha 2	10–30 mil. Kč	10–19 zaměstnanců	Stravování v restauracích, u stá...
G&W, spol. s.r.o.	U splavu 42/4	Praha 10	5–10 mil. Kč	6–9 zaměstnanců	Stravování v restauracích, u stá...
DYNAMO, s.r.o.	Pštrossova 220/29	Praha	3–5 mil. Kč	6–9 zaměstnanců	Stravování v restauracích, u stá...
Pho Vietnam Tuan&Lan s.r.o.	Anglická 529/15	Praha	1–3 mil. Kč	1–5 zaměstnanců	Stravování v restauracích, u stá...

Obrázek 8: Veganské a vegetariánské restaurace v Praze
Zdroj: Databáze Merk

Jak je vidět z předchozího obrázku, databáze firem Merk má v tomto směru velké nedostatky – není u všech podniků přiřazena kategorie činnosti. V centru města Praha se totiž nachází mnohem více podniků zaměřených na veganskou stravu než jen tyto čtyři (například Vegan City, Pastva, Vegetka, Coutry Life, Dhaba, Restaurace Plevel a další). Žádná z těchto restaurací se však nenachází v blízkosti jídelny U Fazolky. Analýza konkurence ale proběhne především na konkurenci v nejbližším okolí a také na nejoblíbenější restaurace v městské části Praha 16 – Radotín. Patří sem tyto podniky:

MiKay

- Rodinné vietnamské bistro nabízející asijskou kuchyni.
- Posezení uvnitř i venku. Elegantní a čisté prostředí interiéru.
- Jídelní menu je stálé od 69 Kč do 149 Kč. Nabízejí dále i piva Gambrinus a Plzeň.
- Zákazníci mají na restauraci pozitivní ohlasy, hodnoceno 4,6 z 5 hvězdiček.

Pho Radotín

- Vietnamská a thajská kuchyně s možností vzít si jídlo sebou. V nabídce jsou saláty, polévky, rizota, závitky, nudle, smažená, grilovaná či pečená jídla. Na své si zde přijdou i vegetariáni a vegani.
- Jídla od 45 Kč do 175 Kč, speciality pro více lidí od 2 000 – 4 000 Kč.
- Neútulný interiér, avšak má vysoké hodnocení 4,7 z 5 hvězdiček.

LUNA EXPRES

- Fast food s moderním a příjemným prostředím.
- V nabídce jídel můžeme najít pizzu, těstoviny, panini, zeleninové saláty či dezerty. Ceny se pohybují od 30 Kč za polévku až do 135 Kč. Mezi nabízené nápoje patří jak alkoholické, tak nealkoholické a teplé nápoje v rozmezí od 20 Kč do 42 Kč.
- LUNA EXPRES je zákazníky hodnocena 4,7 z 5 hvězdiček.

Bustan Kebab

- Kebab bistro s orientální výzdobou, nabízející možnost vzít si jídlo sebou či rozvoz.
- Nabízí vegetariánská jídla, kebab jídla, saláty různé boxy a pizzy. Cena se odvíjí od 20 Kč do 200 Kč. V nabídce jsou alkoholické i nealkoholické nápoje.
- Zákazníky hodnoceno 4,2 z 5 hvězdiček. Někteří však nebyli spokojeni s kvalitou jídla.

Restaurace Amigos

- Nabízí široký výběr českých a mexických specialit. Každý den 13 různých poledních menu od 55 Kč. Cena jídel z jídelního lístku od 40 do 340 Kč. V nabídce jsou alkoholické i nealkoholické nápoje.
- V restauraci se dají pořádat různé oslavy či svatby, je zde možnost využití bowlingu, k dispozici je i televize pro sledování sportovních přenosů. Disponují letní zahrádkou s dětským koutkem.
- Zákazníci si v recenzích nejčastěji stěžují na špatnou obsluhu a neadekvátní ceny.
- Restaurace je hodnocena 3,8 z 5 hvězdiček.

Restaurace Rozmarýn

- Příjemné prostředí restaurace, možnost zabalení jídla sebou.
- Nabídka poledního menu od 30 Kč do 119 Kč. V jídelním lístku pak můžeme najít pizzu, polévky, tradiční a grilovaná jídla či pečené brambory – v rozmezí od 35 Kč do 195 Kč. Speciální nabídka se pohybuje většinou mezi 200 Kč – 240 Kč.
- Restaurace Rozmarýn je hodnocena 4,4 z 5 hvězdiček.

Restaurace Sokolovna

- Moderně laděné prostředí s bezbariérovým přístupem, zastřešenou letní zahrádkou a dětským hřištěm.
- Každý den sezónní nabídka, velký výběr minutkových jídel + denní nabídka. Ceny od 35 Kč do 330 Kč za speciality. Hodnocena 4,3 z 5 hvězdiček.

Mezi další konkurenty podniku je možné zařadit také substituty, které se v okolí nacházejí. Je to například obchod se zdravou výživou, supermarket Billa, večerky a další obchody nabízející potraviny všeho druhu.

Ceny pokrmů u konkurentů

Konkurence	Cena pokrmu			
	Polévka	Salát	Dezert	Hlavní chod
MiKay	99 Kč	---	---	69–149 Kč
Pho Radotín	45–110 Kč	79–89 Kč	---	79–175 Kč
LUNA EXPRESS	30 Kč	45–120 Kč	45 Kč	59–139 Kč
Bustan Kebab	50 Kč	60–100 Kč	---	50–200 Kč
Restaurace Amigos	30–35 Kč	59–115 Kč	15–69 Kč	84–210 Kč
Restaurace Rozmarýn	35–55 Kč	159–175 Kč	69 Kč	99–299 Kč
Restaurace Sokolovna	35–45 Kč	30–139 Kč	20–65 Kč	75–330 Kč

Tabulka 3: Ceny pokrmů u konkurentů
Zdroj: Vlastní zpracování

2.4 Marketingová strategie

Produkt

Jak již bylo zmíněno, jedná se o veganský podnik, v nabídce by tedy byla pouze veganská jídla. Pokrmy budou připravovány podle receptů z webu „Kuchařka ze Svatojánu“⁴. Kde je možné najít jídla jako: pórková omáčka s těstovinami, pohankové karbanátky s dýňovou kaší, cizrnové špagety s brokolicovým pestem, bramborová pizza a mnoho dalších. Do nabídky je dále možné zařadit i veganské varianty typicky českých jídel, jako je například svíčková. Denní menu se bude skládat z polévky, dvou hlavních jídel, salátu a dezertu. Pro ty, kteří si z denního menu nevyberou, bude k dispozici i jídelní lístek s širší nabídkou jídel.

⁴ Dostupné na: <http://kucharkazesvatojanu.blogspot.cz/>

Servírování jídel

Polévky a saláty budou podávány v miskách, hlavní chody pak na mělkých talířích, dezerty na malých dezertních talířkách. Následující obrázky představují návrhy na servírování vybraných pokrmů. Inspirace je čerpána z webu Kuchařka ze Svatojánu.



Obrázek 9: Kari rýže

Zdroj: <http://kucharkazesvatojanu.blogspot.cz>



Obrázek 2: Zeleninový salát s kuskusem

Zdroj: <http://kucharkazesvatojanu.blogspot.cz>



Obrázek 11: Jogurtový dortík

Zdroj: <http://kucharkazesvatojanu.blogspot.cz>



Obrázek 12: Mandlovo-čokoládový drotík

Zdroj: <http://kucharkazesvatojanu.blogspot.cz>



Obrázek 13: Houbová sekaná

Zdroj: <http://kucharkazesvatojanu.blogspot.cz>



Obrázek 3: Těstoviny s bylinkovou omáčkou

Zdroj: <http://kucharkazesvatojanu.blogspot.cz>

Jídlo s sebou

Pro zkvalitnění služeb pro zákazníky bude možnost vzít si jídlo sebou. K tomu budou využity ekologické boxy na jídlo vyrobených z cukrové třtiny značky Vegware (viz ilustrační obrázek). Tyto obaly jsou odolné, vhodné do mrazáku i mikrovlnné trouby, 100 % recyklovatelné, šetrné k životnímu prostředí a zdravotně nezávadné. Cena jednoho boxu se pohybuje do 5 Kč.



Obrázek 15: Ekologické boxy na jídlo
Zdroj: <http://krabickynajidlo.cz/public/files/katalog.pdf>

Cena

Cenová strategie podniku je stanovena na základě pořizovacích nákladů na produkt a dále také na rozboru cen konkurence. Dalším faktorem při tvorbě cen hraje roli poměr ceny a kvality. Průměrná režijní přírážka u nápojů činí 315 %, u jídla pak 313 %. Celková průměrná režijní přírážka je tedy 314 %.

Nápoje	Nákupní cena	Objem	Počet porcí	Cena/porce	Prodejní cena	Režijní přírážka
Pižeň 12°	2 453 Kč	50 litrů	100	24,53	42 Kč	171 %
BIO Regent točené 11°	973 Kč	30 litrů	60	16,22 Kč	36 Kč	222 %
BIO Regent točené 12°	870 Kč	30 litrů	60	14,5 Kč	42 Kč	289 %
REGENT Renegát nealko 0,5 l	172 Kč	---	20	8,60 Kč	28 Kč	325 %
REGENT Lemon Free	737 Kč	30 litrů	60	12,28 Kč	25 Kč	203 %
Bonaqua 0,25 l	155 Kč	---	24	6,46 Kč	23 Kč	356 %
REGENT Cola	421 Kč	30 litrů	60	7,02 Kč	25 Kč	356 %
Nápoj Aloe Vera 0,5 l	45 Kč	1,5 litru	3	15 Kč	45 Kč	300 %
Čaj Matcha	325 Kč	60 g	30	11 Kč	45 Kč	409 %
Zelený čaj SONNENTOR	50 Kč	20 g	20	2,50 Kč	13 Kč	520 %

Tabulka 4: Cenová politika nápojů
Zdroj: Vlastní zpracování

Pokrm	Surovinové náklady na porci	Prodejní cena	Režijní přírážka
Kari rýže	34 Kč	120 Kč	352 %
Rizoto s tofu	47 Kč	125 Kč	266 %
Svíčková se žampiony	47 Kč	151 Kč	321 %
Zeleninový salát s kuskusem	40 Kč	95 Kč	237 %
Cizrnový salát s quinoou	69 Kč	169 Kč	244 %
Hrstková polévka se zeleninou	8 Kč	40 Kč	500 %
Polévka ze zelené čočky	15 Kč	45 Kč	300 %
Jogurtový dortík	14 Kč	60 Kč	428 %
Jahodový dort	37 Kč	80 Kč	216 %
Mandlovo-čokoládový dort	28 Kč	75 Kč	268 %

Tabulka 5: Cenová politika pokrmů
Zdroj: Vlastní zpracování

Distribuce

Na přípravu kvalitních a chutných jídel je vždy potřeba mít čerstvé a kvalitní potraviny, proto je nutné zajistit jejich pravidelné dodávky tak, aby byly v pravou chvíli k dispozici. Objednávky se tedy budou řídit podle sestaveného jídelního lístku dle aktuálně potřebných surovin na přípravu. Prodej jídel bude probíhat výhradně v podniku s možností zabalení jídla s sebou.

Suroviny budeme odebírat z obchodu Ratio ve Velkostržnici Lipence (vzdálenost cca 3 km, velkoobchodní ceny) nebo případně z velkoobchodu Country Life. Zelenina pak bude dodávána z farmy Koudelkových ve vsi Ořech (vzdálená cca 8 km).

Propagace

Cílem marketingové propagace je seznámit potenciální zákazníky s nově otevřeným podnikem, dostat ho více do jejich podvědomí a získat tak i stálou klientelu. Jedním z prostředků je například vývěsný štít na budově, cedule informující o denním menu, reklamou v tisku, vyvěšením letáčků na informační tabule či jejich doručení přímo do domácností. Pro jejich tisk budeme využívat internetového obchodu www.online-tiskarna.cz.

Dalším nástrojem jsou webové stránky, které poskytnou návštěvníkům veškeré informace o podniku, o nabízených produktech (elektronická verze jídelního lístku) či o nadcházejících akcích. Návrh webových stránek si je možné prohlédnout v příloze č. 3.

Chceme se také zaměřit na sociální síť Facebook. Vytvoření Facebook stránky je zdarma a vzhledem k hojnému využívání těchto médií se stává vhodným prostředkem pro zviditelnění. Facebook stránka bude reprezentovat jídelnu, poskytovat informace jako je například otevírací doba, lokalita, jídelní lístek a dále také bude oznamovat sledujícím nadcházející akce. O Facebook stránky se bude starat osobně zakladatelka podniku.

2.4 Rizika projektu, SWOT analýza

Realizace podnikatelského plánu sebou s sebou přináší mnoho rizik a komplikací, které mohou nastat. Jedná se o důležité poznatky, které jsou zjištěny na základě sestavení SWOT analýzy společně s příležitostmi podniku a s jeho silnými a slabými stránkami. Tato analýza poskytuje přehled vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující úspěšnost podniku, stává se tak základem pro stanovení strategie firmy.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ❖ poloha podniku ❖ kvalitní jídlo ❖ netradiční nabídka ❖ příznivé ceny ❖ večerní programy s delší otevírací dobou ❖ přilehlé nákupní centrum 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ jídelna je pouze veganská ❖ nový podnik ❖ nedostatek zkušeností ❖ finanční prostředky
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ❖ růst na trhu ❖ vybudování základny zákazníků ❖ rozšíření nabídky o nové produkty a služby ❖ rostoucí zájem o zdravý životní styl, a tedy i o veganskou stravu 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ malá návštěvnost podniku ❖ nezájem o veganské jídlo ❖ zvýšení nájemného ❖ zvyšování cen surovin ❖ nedostatek kvalitních pracovníků ❖ nedostatek finančních prostředků ❖ vstup nové konkurence na trh (konkurenční boj)

Tabulka 6: Swot analýza podniku
Zdroj: Vlastní zpracování

Snížení dopadu rizik

Pro jednotlivá identifikovaná rizika se nyní pokusíme najít určitá opatření, která využijeme pro předejití hrozeb či alespoň ke zmírnění jejich dopadu na chod podniku. Pro přehlednost jsou rizika spojená s podnikáním a jejich opatření uvedena v následující tabulce:

Hrozba	Opatření
malá návštěvnost podniku	posílení propagace podniku, akce pro zákazníky, bonusy apod.
nezájem o veganské jídlo	ukončení činnosti či začít nabízet i jiná jídla a nápoje
zvýšení nájemného	změna lokality
nedostatek finančních prostředků	půjčka či z důvodu nevýnosnosti ukončení podnikání
nedostatek kvalitních pracovníků	školení, pečlivý výběr zaměstnanců
konkurenční boj	snížení ceny, posílení propagace jídelny, nalákání zákazníků na zvýhodněné akce
vznik škody na zdraví či majetku	sjednání pojištění
špatné zásobování, zpoždění, nekvalitní suroviny apod.	vyhledání nových spolehlivějších dodavatelů

Tabulka 7: Hrozby a opatření
Zdroj: Vlastní zpracování

2.5 Finanční plán

Počáteční rozvaha

Sestavení počáteční rozvahy nám umožní lépe odhadnout zřizovací náklady podniku. Majitelka vloží do podnikání společně 600 000 Kč. Informace o majetkové a finanční stránce podniku jsou přehledně zobrazeny v následující tabulce rozvahy:

POČÁTEČNÍ ROZVAHA			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
Drobný majetek	68 000 Kč	Základní kapitál	600 000 Kč
Odkoupené vybavení	350 000 Kč		
Oběžný majetek		Cizí kapitál	
Počáteční zásoby	100 000 Kč		
Běžný účet	82 000 Kč		
Celkem	600 000 Kč	Celkem	600 000 Kč

Tabulka 8: Počáteční rozvaha podniku
Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové výdaje

Jídelna bude zaměstnávat tři osoby na stálý pracovní poměr. Jedná se o kuchaře s měsíční hrubou mzdou 24 000, o asistenta/ asistentku do kuchyně a pokladní jejichž měsíční hrubá mzda činí 19 000 Kč a 20 000 Kč. Do mzdových výdajů je třeba započítat také odvody sociálního a zdravotního pojištění hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance. Výše sociálního pojištění činí 25 % a zdravotního 9 % z hrubé mzdy zaměstnance.

V případě potřeby budou zaměstnání až dva brigádníci na základě dohody o provedení práce, a to především v době letních měsíců, kdy bude otevřená venkovní zahrádka. Jejich mzda bude činit 100 Kč/ h. Počet odpracovaných hodin měsíčně nepřesáhne 80 hodin. V plánovaných mzdách se tyto výdaje promítnou pouze ve dvou měsících a budou činit maximálně 36 000 Kč za rok.

Finanční ohodnocení majitelky by mělo pokrýt alespoň minimální plat, který by získala jako zaměstnanec tedy 16 000 Kč za měsíc – tento výdaj bude brát jako alternativní (oportunitní) - musí tedy pokrýt alespoň minimální plat, který by dostala jako zaměstnanec. Ročně tyto výdaje vychází na 192 000 Kč.

Pozice	Počet	Hrubá mzda (Kč)	Soc. a zdrav. pojištění (Kč)	Měsíční mzdové výdaje (Kč)	Roční mzdové výdaje (Kč)
Kuchař/ka	1	24 000	8 160	32 160	385 920
Asistent/ka do kuchyně	1	19 000	6 460	25 460	305 520
Pokladní	1	20 000	6 800	26 800	321 600
Celkem	3	63 000	21 420	84 420	1 013 040

Tabulka 9: Mzdové ohodnocení pracovníků
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že hodnota ročních mzdových výdajů včetně odvodů za zaměstnance je 1 013 040 Kč + 32 000 Kč (brigádníci) činí 1 045 040 Kč.

Výdaje na vybavení a interiér jídelny, propagace

Podnájem zvolených prostorů je s možností odkoupení vybavení po předchozím majiteli. Vzhledem k nedávnému bezproblémovému provozu je vybavení odkoupeno za 350 000 Kč. Pro provoz je však nutné dokoupit EET pokladnu, zvolena byla značka Storyous za 8 000 Kč. Dále bude potřeba doladit prostory designovými prvky pro získání správné atmosféry podniku – výdaje by neměly přesáhnout 50 000 Kč. Prostory jsou jinak plně funkční a schopny provozu, další úpravy již nebudou nutné.

Propagační výdaje padnou na tvorbu webových stránek a informačních cedulí. Cenu vyhotovení webových stránek odhadujeme na 10 000 Kč.

V provozním vybavení je zahrnut nákup talířů, misek, příborů, ubrousků a dalších drobností či případné dokoupení drobného vybavení na vaření (hrnce, pánve, vařečky, naběračky apod.).

Položka	Cena (v Kč)
Odkoupené vybavení	350 000
EET pokladna	8 000
Doplňky, květiny, cedule	50 000
Provozní vybavení	100 000
Web	10 000
Celkem	518 000

*Tabulka 10: Náklady na vybavení a interiér jídelny
Zdroj: Vlastní zpracování*

Provozní výdaje

Mezi provozní výdaje podniku jsou zařazeny pravidelné výdaje. Patří tam například podnájem, který činí 40 000 Kč/ měsíc a dále také energie, které se odhadují na 45 000 Kč/ měsíc. Měsíční náklady na nákup surovin předpokládáme mezi 40 až 120 tisíci Kč. Dalšími výdaji jsou nutné položky jako čisticí a hygienické prostředky a potom také výdaje na pojištění či propagaci podniku.

Položka	Výdaje za měsíc (v Kč)	Výdaje za rok (v Kč)
Nájem	40 000	480 000
Nákup surovin	40 000 – 120 000	480 000 – 1 440 000
Energie	45 000	540 000
Služby odpovědného zástupce	2 500	30 000
Pojištění	2 000	24 000
Čistící prostředky	1 000	12 000
Hygienické prostředky	1 500	18 000
Wi-fi připojení, telefon	1 500	18 000
Pronájem webu	84	1 000
Marketing	3 000	36 000
Celkem	136 584 – 216 584	1 639 000 – 2 599 000

Tabulka 11: Provozní výdaje
Zdroj: Vlastní vypracování

Celkový přehled výdajů

Následující tabulka ukazuje součet všech jednorázových výdajů vynaložených na založení jídelny U Fazolky. Počáteční výdaje činí 518 000 Kč a jsou hrazeny z prostředků vložených do podnikání. Další výdaje již budou pravidelné – v tabulce jsou výše výdajů vypočteny jak měsíčně, tak i ročně.

Položka		Měsíční výdaje (v Kč)	Roční výdaje (v Kč)
Pravidelné výdaje	Mzdové výdaje	84 420	1 013 040
	Provozní výdaje	136 584 – 216 584	1 639 000 – 2 599 000
Celkem		220 844 – 301 004	2 652 040 – 3 612 040

Tabulka 12: Přehled pravidelných výdajů
Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet bodu zvratu

V tabulce níže je zobrazen přehled údajů potřebných k výpočtu bodu zvratu. Při dosažení tržeb ve výši 157 000 Kč podnik vykazuje ztrátu ve výši 88 404 Kč.

Položka	Kč
Tržby	157 000,00
Náklady na suroviny	50 000,00
Režijní přírážka	107 000,00
Mzdy	63 000,00
Sociální a zdravotní pojištění	21 420,00
Energie	45 000,00
Služby odpovědného zástupce	2 500,00
Ostatní provozní náklady	2 500,00
Marketing	3 000,00
Odpisy	14 400,00
Nájem	40 000,00
Pojištění	2 000
Wi-fi připojení, telefon, web	1 584,00
Fixní náklady	195 404

Tabulka 13: Tabulka pomocných výpočtů
Zdroj: Vlastní zpracování

Bod zvratu byl vypočítán na základě heterogenní metody – metoda pro případ, kdy podnik vyrábí různorodé produkty. Výpočet vychází z variabilních nákladů na 1 Kč výnosů z prodeje a z příspěvku k tržbám na stanovenou strukturu výkonů. Postup výpočtu je znázorněn v tabulce číslo 12.

Bod zvratu	
Variabilní náklady/ Tržby	0,318471338
1 - (variabilní náklady/ tržby)	0,681528662
Fixní náklady	195 404 Kč
Bod zvratu za měsíc (tržby v Kč)	286714,2804
Bod zvratu za rok (tržby v Kč)	3440571,364

Tabulka 14: Bod zvratu
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výpočtu vyplývá, že bude podnikání ziskové pouze v případě, že dlouhodobě překoná hranici tržeb ve výši 281 866 Kč za měsíc. Následující tabulka pak pro lepší představivost ukazuje, při kolika zákaznících (a při jaké průměrné útratě na jednoho zákazníka) by bylo dosaženo vypočteného bodu zvratu.

Průměrná útrata na zákazníka	Počet osob za měsíc	Počet osob za den
150 Kč	1 912	96
175 Kč	1 638	82
200 Kč	1 433	72

Tabulka 15: Bod zvratu – počet osob
Zdroj: Vlastní zpracování

Cash flow

Analýza cash flow je vypracována na 5 let dopředu – pro první tři měsíce činnosti byl zvolen pesimistický odhad, dále je pak očekáván postupný nárůst tržeb. Měsíční přehled toku peněz si je možné prohlédnout v příloze číslo 2.

Výkaz CF	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Počáteční stav	600 000	-223 835	113 372	534 905	1 014 727
Příjmy	2 785 229	3 728 757	3 852 488	3 938 014	3 947 516
Výdaje na zásoby	887 016	1 187 502	1 226 907	1 254 145	1 257 171
Mzdové výdaje	1 045 040	1 045 040	1 045 040	1 045 040	1 045 040
Nájemné	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Ostatní provozní výdaje	679 008	679 008	679 008	679 008	679 008
Ostatní provozní výdaje jednorázové	168 000	0	0	0	0
Nákup majetku	350 000	0	0	0	0
Zůstatek	-223 835	113 372	534 905	1 014 727	1 501 024

Tabulka 16: Výkaz cashflow
Zdroj: Vlastní zpracování

Je velmi pravděpodobné, že se rozpočet bude lišit od skutečnosti, proto je nutné podnikatelský plán v době chodu podniku neustále porovnávat se skutečnými hodnotami a na základě toho dokument i aktualizovat.

3. Shrnutí a zhodnocení navrženého podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je vypracován v souladu se záměrem paní Adély Urbanové. Jedná se o otevření veganské jídelny U Fazolky v Praze Radotíně. Podnik bude založen na základě živnosti s využitím odpovědné osoby – z důvodu nedostatečného vzdělání a praxe zakladatelky podniku v oboru pohostinství. Tato odpovědná osoba bude dohlížet na činnost podniku a dále bude fungovat i jako poradce, pokud si majitelka nebude v něčem jistá.

Analýzou trhu bylo zjištěno, že cílovým trhem pro podnikatelský záměr jsou rezidenti městské části Prahy 16 – Radotín a zajímají nás především osoby výdělečně činné od 15 do 65 let. Jídlna je situována u vlakového nádraží Praha – Radotín, do cílového trhu tedy budou spadat i osoby, které cestují vlakem či autem do dané lokality – například do práce, na nákup či za zábavou. Denně na vlakovém nádraží vystoupí a nastoupí přibližně 7,5 tisíce cestujících. Cílovým trhem jsou i lidé se zájmem o zdravý životní styl. Propagace jídelny U Fazolky bude probíhat pomocí webu, Facebook stránky a reklamních letáčků, které budou doručeny přímo do domácností a okolních podniků či případně vyvěšeny na místech určených k reklamní inzerci.

Podnikatelský plán dále obsahuje přehledně zpracované výdaje na chod podniku. Počáteční výdaje na vytvoření podniku, jeho prostředí a na nákup potřebného majetku a surovin činí 518 000 Kč. Zakladatelka do podnikání vložila 600 000 Kč, na běžném účtu po odečtení počátečních výdajů tedy zůstane k dispozici pouze 82 000 Kč. Na začátku podnikání by bylo vhodné mít rezervy větší.

Výpočet bodu zvratu je proveden pomocí heterogenní metody. Suma, ve které se celkové náklady rovnají celkovým tržbám činí 286 715 Kč – po přepočtu podle průměrné útraty 150 Kč na osobu by muselo jídelnu navštívit průměrně 96 zákazníků denně. Výkaz cashflow je po tři měsíce tvořen na základě pesimistických odhadů tržeb. V dalších měsících se pak počítá s jejich nárůstem až k hodnotám přes 100 zákazníků denně.

Konečný stav cashflow je však do 3/4 druhého roku záporný. Vše však záleží na schopnostech podniku si daný počet zákazníků získat a také zda je to v dané lokalitě vůbec možné. Vzhledem k počtu rezidentů v oblasti, k frekventovanosti vlakového nádraží nebo i přilehlému nákupnímu centru si myslím, že by dosažení těchto nebo i

větších hodnot návštěvnosti možné bylo. Před samotným rozhodnutím, zda se do podnikání pustit či nikoli by bylo vhodné například pomocí ankety (dotazníkového šetření) zjistit, zda by lidé v Radotíně o veganskou jídelnu měli zájem. Na základě šetření pak bude možné lépe odhadnout tržby a také schopnost podniku dosáhnout a následně i překonat bod zvratu, aby se stal prosperujícím. Pokud by se paní Adéla Urbanová rozhodla podnikat, bylo by také vhodné pro činnost získat více peněžních prostředků – v případě úvěru by bylo nutné podnikatelský plán aktualizovat. Výdaje by se zvedly o výše jednotlivých splátek, změnil by se tak bod zvratu i tabulky cash flow.

4. Závěr

Rozhodování o investování do podnikatelské činnosti je těžké a nese s sebou mnoho zodpovědnosti. Předpokladem všeho je zpracovaný reálný podnikatelský záměr, který podnikateli napoví, zda se do realizace pustit či nikoliv. Na základě podnikatelského plánu pak má také možnost odhalit případná rizika a nedostatky plánovaného podnikání, kterým tak může včas předejít či jejich dopad alespoň omezit na minimum. Vypracovaný dokument je však nutné neustále aktualizovat a doplňovat o nové informace získané během provozování činnosti. Podmínky a jednotlivé vstupní parametry jako ceny, počet a síla konkurentů či mzdy se mohou kdykoli během podnikání změnit – podnikatel by měl být na tyto změny připravený a schopný se jim rychle přizpůsobit.

Cílem bakalářské práce bylo na základě teoretických poznatků vypracovat podnikatelský plán pro veganskou jídelnu U Fazolky, který by měl paní Adéle Urbanové pomoci ke snadnějšímu rozhodování v investování svých prostředků. Založení podniku by mělo rozšířit nabídku jídel v městské části Praha Radotín, kde podle průzkumu⁵ chybí kreativní kuchaři se zajímavým a kvalitně připraveným pokrmem. Netradiční veganská a zdravá jídla lze tedy považovat za hlavní konkurenční výhodu. Nabízí se však otázka, zda lidé o tuto alternativní kuchyni mají zájem.

Vypracovaný podnikatelský plán je v praxi pro drobný podnik použitelný s tím, že jeho části lze doplnit o další informace a průzkumy či využít jiné metody ke zpracování získaných dat. Při nedostatku zákazníků bude podnikatelská činnost ztrátová, obzvláště v prvních měsících činnosti, než se jídelna dostane do podvědomí zákazníků. V případě dlouhodobého nedostatku návštěvníků provozovny bude pro paní Adélu Urbanovou velice náročné udržet podnik po finanční stránce v chodu.

Za přínos tohoto projektu lze považovat doporučení, která podnikatelský plán pro zakladatelku nabízí, a to provést před samotným podnikáním dotazníkové šetření a získání více peněžních prostředků pro krytí případných ztrát. Vypracovaný podnikatelský plán lze dále využít i jako podklad při zakládání podniku. V neposlední řadě byla práce přínosem pro autorku bakalářské práce, a to v utřídění nabytých poznatků během studia a rozšíření je o nové.

⁵ <http://zijemeradotinem.cz/clanek/detail/27/pruzkum-uroven-gastronomie-v-radotine-neni-nejhors-i-ale>

Použité zdroje

Publikace

- [1] FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [2] FOTR, Jiří. SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [3] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. Podnikání. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický institut, 2012. ISBN 978-80-89400-46-1.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] MARTINOVICHOVÁ, Dana. KONEČNÝ, Miloš. VAVŘINA, Jan. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
- [6] MURA, Ladislav. Ekonomika malého a středního podnikání. Dubnice nad Moravou: Dubnický technologický inštitút, 2011. ISBN 978-80-89400-22-5.
- [7] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza – 5. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9931-5 (ePub).
- [8] SRPOVÁ, Jitka. SVOBODOVÁ, Ivana. SKOPAL, Pavel. ORLÍK, Tomáš. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [9] VEBER, J. a SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Internetové zdroje

- [9] Business Leaders. Jaká forma podnikání je pro vás ta správná? [online]. [cit. 2017-07-23]. Dostupné z: <https://www.businessleaders.cz/2017/01/jaka-forma-podnikani-je-pro-vas-ta-spravna/>
- [10] Český statistický úřad. Čísla z první ruky – Praha 2016. [online]. [cit. 2017-07-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46014688/33012217.pdf/c132f7a1-7749-4429-b283-bd93dc19d810?version=1.1>

- [11] Hospodářská komora České republiky. Informační místa pro podnikatele [online]. [cit. 2017-07-12].
Dostupné z: <http://www.komora.cz/pro-podnikani/projekty/archiv/inmp-1/projekt-inmp/>
- [12] iPodnikatel.cz. Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby [online]. [cit. 2017-07-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html>
- [13] Management Mania. Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis) [online]. [cit. 2017-07-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>
- [14] Management Mania. Cíle (Objective) [online]. 2017 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cile>
- [15] Management Mania. Segmentace trhu a zákazníků (Market Segmentation) [online]. [cit. 2017-07-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>
- [16] Management Mania. Výdaje a náklady (Expenditure and Costs) [online]. 2016 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>
- [17] NIKITINA, Arina. Goall Settings Guide. Smart goal setting: a surefire way to achieve your goals [online]. 2010 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <https://www.goal-setting-guide.com/smart-goal-setting-a-surefire-way-to-achieve-your-goals/>
- [18] Podnikatel.cz. Faktoring [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specialy/firemni-finance/faktoring/>
- [19] SVOBODOVÁ, Eva. Accontes. Podnikatel podle nového občanského zákoníku [online]. 2013 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.accontes.cz/podnikatel-podle-noveho-obcanskeho-zakoniku>
- [20] Technická správa komunikací hlavního města Prahy Úsek dopravního inženýrství. Ročenka dopravy Praha 2016 [online]. [cit. 2017-07-012]. Dostupné z: <http://www.tsk-praha.cz/static/udi-rocenka-2016-cz.pdf>

Zákony

[21] Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, Nový občanský zákoník In: Sbírka zákonů. 22. 3. 2012, částka 33. PDF online. ISSN 1211-1244. Dostupné na Portálu veřejné správy ČR.

[22] Zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 1. ledna 1992, Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákoník).

Přílohy

Příloha č.1: Náklady na vybrané pokrmy

Kari rýže	Náklady na suroviny
Zelenina	22 Kč
Rýže	51 Kč
Tofu	32 Kč
Rostlinná smetana	27 Kč
Dochucení, olej apod.	5 Kč
Celkem 4 porce	137 Kč
1 porce	34 Kč

Rizoto s tofu	Náklady na suroviny
Tofu	25 Kč
Zelenina	31 Kč
Rýže	51 Kč
Dochucení, olej apod.	5 Kč
Veganský parmazán	74 Kč
Celkem 4 porce	186 Kč
1 porce	47 Kč

Zeleninový salát s kuskusem	Náklady na suroviny
Kuskus	24 Kč
Zelenina, ovoce	52 Kč
Dochucení, olej	4 Kč
Celkem 2 porce	80 Kč
1 porce	40 Kč

Polévka ze zelené čočky	Náklady na suroviny
Zelenina	15 Kč
Zelená čočka	41 Kč
Ochucovadla	5 Kč
Celkem 4 porce	61 Kč
1 porce	15 Kč

Mandlovo-čokoládový dort	Náklady na suroviny
Čokoláda	60 Kč
Mouka	11 Kč
Rostlinné mléko	9 Kč
Mandle	150 Kč
Ostatní	22 Kč
Celkem 9 porcí	252 Kč
1 porce	28 Kč

Hrstková polévka se zeleninou	Náklady na suroviny
Zelenina	14 Kč
Kroupy	8 Kč
Dochucení	8 Kč
Celkem 4 porce	30 Kč
1 porce	8 Kč

Jahodový dort	Náklady na suroviny
Kešu oříšky	163 Kč
Mouka	9 Kč
Dochucení	21 Kč
Tyčinka Agar	55 Kč
Rostlinné mléko	42
Jahody	40 Kč
Celkem 9 porcí	330 Kč
1 porce	37 Kč

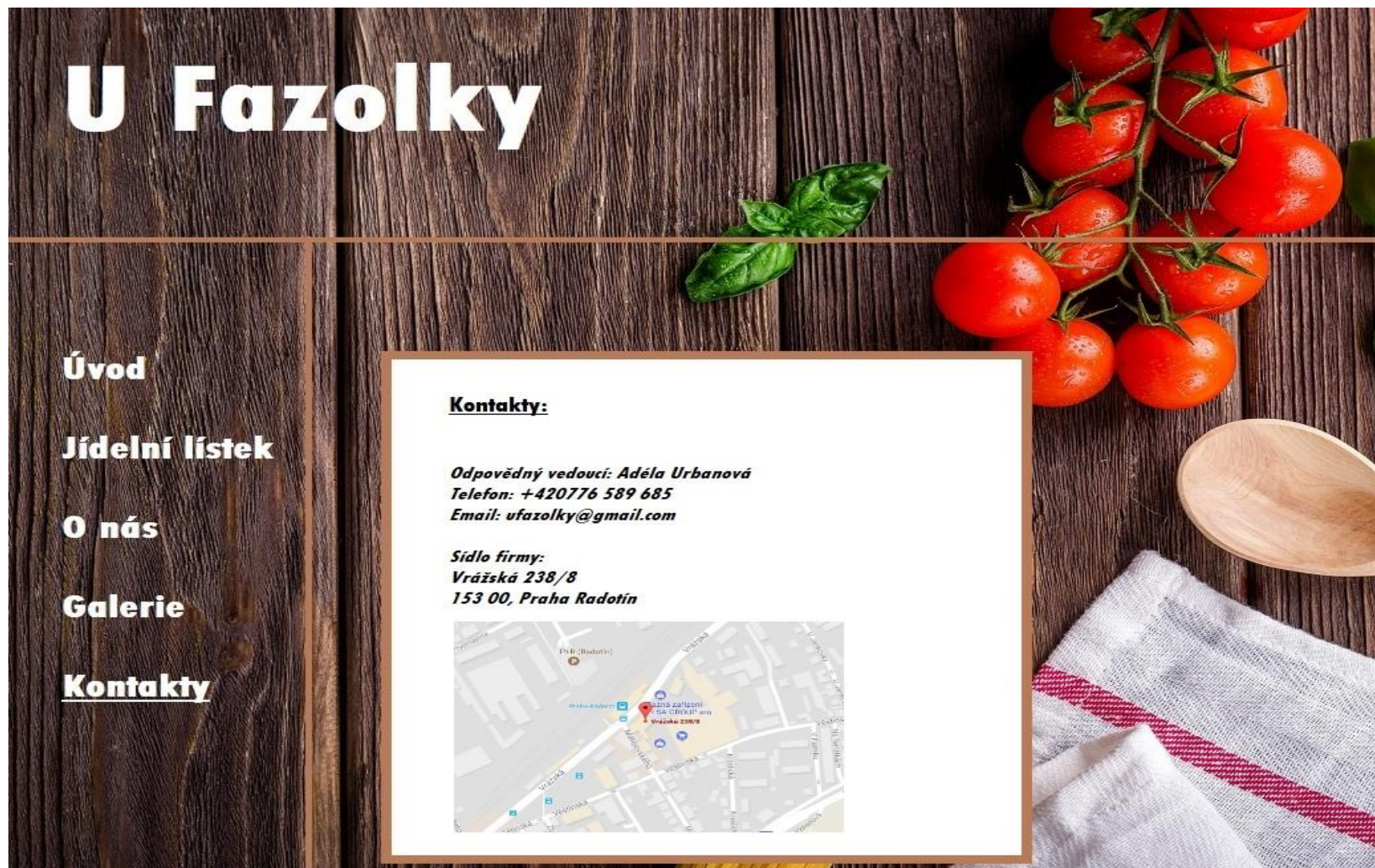
Svíčková se žampiony	Náklady na suroviny
Tofu	13 Kč
Zelenina	15 Kč
Koření	12 Kč
Rostlinná smetana	17 Kč
Tempeh	50 Kč
Mouka	9 Kč
Rostlinné mléko	21 Kč
Žampiony	50 Kč
Celkem 4 porce	187 Kč
1 porce	47 Kč

Jogurtový dortík	Náklady na suroviny
Máslo	18 Kč
Sojový jogurt	20 Kč
Mouka	22 Kč
Dochucení	13 Kč
Poleva	15 Kč
Ovoce	35 Kč
Celkem 9 porcí	123 Kč
1 porce	14 Kč

Cizrnový salát s quinoou	Náklady na suroviny
Quinoa	43 Kč
Zelenina	22 Kč
Kešu oříšky	52 Kč
Cizrna	12 Kč
Dochucení	9 Kč
Celkem 3 Porce	138 Kč
1 porce	46 Kč

Příloha č.2: Měsíční cashflow na 1 rok

Výkaz CF	1. měsíc	2. měsíc	3.měsíc	4.měsíc	5.měsíc	6.měsíc	7.měsíc	8.měsíc	9.měsíc	10.měsíc	11.měsíc	12.měsíc
Počáteční stav	600000	-37 666	-140976	-231078	-268961	-291101	-322772	-354017	-352110	-330225	-296167	-257807
Příjmy	90000	114000	133380	210000	233100	219114	243217	291860	297697	315559	321870	315433
Výdaje na zásoby	28662	36306	42478	66879	74236	69782	77457	92949	94808	100496	102506	100456
Mzdové výdaje	84420	84420	84420	84420	84420	84420	100420	100420	84420	84420	84420	84420
Nájemné	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Ostatní provozní výdaje	56584	56584	56584	56584	56584	56584	56584	56584	56584	56584	56584	56584
Ostatní provozní výdaje jednorázové	168000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nákup investičního majetku	350000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok	-637666	-103310	-90102	-37883	-22140	-31672	-31245	1907	21885	34058	38360	33972
Konečný stav	-37666	-140976	-231078	-268961	-291101	-322772	-354017	-352110	-330225	-296167	-257807	-223835



Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Svobodová Jana	Čihošť 37, Čihošť	I1600792

TÉMA ČESKY:

Zásady tvorby podnikatelského plánu při zakládání společnosti

TÉMA ANGLICKY:

Principles of Creating a New Venture Business Plan

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Eva Hamplová, Ph.D. - KE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce: Definování základních pojmů a metodiky tvorby podnikatelského plánu a jejich následné uplatnění při zpracování reálného podnikatelského záměru.

Předběžná osnova práce:

1. Úvod
2. Metodologie a cíl práce
3. Teoretická východiska
4. Praktická část
5. Shrnutí a ekonomické zhodnocení navrženého podnikatelského plánu
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. Praha: Ekopress, 1997
FOTR, Jiří, Souček Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005
VEBER, Jaromír, SRPOVÁ Jitka. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2012

Podpis studenta:

Svobodová

Datum: 14. 12. 2016

Podpis vedoucího práce:

J. Hamplová

Datum: 14. 12. 2016