

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Podnikatelský projekt**

**Dariia Zhirkova**

© 2023 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dariia Zhirkova

Podnikání a administrativa

Název práce

**Podnikatelský projekt**

Název anglicky

**Business Project**

---

### **Cíle práce**

Cílem bakalářské práce je ekonomické zhodnocení navrženého projektu e-shopu «Easy Breezy».

### **Metodika**

První část práce je zaměřena na komparaci teoretickým poznatkům z odborné literatury prostřednictvím literární rešerše. Prostřednictvím literární rešerše dojde k vymezení základních pojmů, technik a metod, které budou následně využívány ke zpracování ekonomického zhodnocení navrženého projektu. V rámci ekonomického hodnocení projektu bude využíváno hodnocení pomocí finančních a naturálních ukazatelů.

**Doporučený rozsah práce**

40-60 stran

**Klíčová slova**

investice, investiční proces, fáze investičního procesu, finanční analýza, dynamické metody

---

**Doporučené zdroje informací**

FOTR, J. – HNILICA, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.*

Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, J. – SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada, 2005. ISBN

80-247-0939-2.

SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling : jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice.* Praha:

Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování.* Praha: Ekopress, 2010. ISBN

978-80-86929-71-2.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2023

---

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 15. března 2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé práce panu Ing. Pavlu Moulisovi, Ph.D., za jeho vstřícný přístup a odborné rady, které mi poskytl.

# Podnikatelský projekt

## Abstrakt

Práce je věnována sestavení podnikatelského záměru založení fotostudie. Cílem práce je navrhnout podnikatelský projekt a následně provést jeho ekonomické zhodnocení. První část práce je zaměřena na popis a komparaci teoretických poznatků prostřednictvím literární rešerše. Obsahuje popis základních pojmů a vymezení metod, které jsou následně aplikovány ke zpracování ekonomického zhodnocení projektu. Druhá část práce obsahuje návrh podnikatelského záměru na založení malé fotostudie. Podstatné části záměru tvoří dílčí plány – organizační, marketingový a finanční. Po kalkulaci nákladů na založení a provozování fotostudie a odhadu tržeb je provedeno ekonomické hodnocení proveditelnosti projektu pomocí finančních a naturálních ukazatelů.

**Klíčová slova:** investice, investiční proces, fáze investičního procesu, finanční analýza, dynamické metody.

# **Business Project**

## **Abstract**

The work is devoted to the compilation of a business plan for the establishment of a photo studio. The goal of the work is to propose a business project and then carry out its economic evaluation. The first part of the work is focused on the description and comparison of theoretical knowledge through literature research. It contains a description of basic concepts and a definition of methods that are subsequently applied to process the economic evaluation of the project. The second part of the thesis contains a proposal for a business plan for establishing a small photo studio. Essential parts of the plan are sub-plans – organizational, marketing and financial. After calculating the costs of establishing and operating a photo studio and estimating sales, an economic evaluation of the feasibility of the project is carried out with the help of financial and in-kind indicators.

**Keywords:** investment, investment process, phases of the investment process, financial analysis, dynamic methods.



# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3. Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Definice základních pojmů ve vztahu k podnikání .....	13
3.1.1 Podnikatel .....	13
3.1.2 Živnost .....	14
3.1.3 Podnik a firma.....	16
3.2 Podnikatelský plán .....	17
3.2.1 Význam podnikatelského plánu.....	18
3.2.2 Zásady zpracování podnikatelského plánu .....	18
3.3 Struktura podnikatelského plánu.....	20
3.3.1 Resumé / shrnutí .....	21
3.3.2 Popis podniku a jeho cílů, popis produktu.....	22
3.3.3 Analýza prostředí .....	22
3.3.4 Plány pro jednotlivé funkční oblasti – marketingový, personální, výrobní.....	23
3.3.5 Finanční plán.....	25
3.3.6 Analýza rizik.....	25
3.4 Metody analýzy prostředí.....	27
3.4.1 PESTLE analýza.....	27
3.4.2 Porterův model.....	28
3.4.3 SWOT analýza .....	29
3.5 Metody finančního plánování .....	30
3.5.1 Bilanční pravidla.....	31
3.5.2 Prognózování výnosů a nákladů .....	32
3.5.3 Poměrové ukazatele .....	35
3.5.4 Metody hodnocení investice .....	36
3.6 Shrnutí teoretické části.....	37
<b>4. Podnikatelský projekt fotoateliér EASY BREEZY, s.r.o.....</b>	<b>39</b>
4.1 Popis projektu.....	40
4.1.1 Celkové shrnutí plánu .....	40
4.1.2 Popis podnikatelské příležitosti .....	40
4.1.3 Cíle a strategie podniku .....	40
4.1.4 Lokalita podniku.....	41
4.2 Analýza prostředí .....	43

4.2.1	PESTLE .....	43
4.2.2	Porterova analýza.....	48
4.2.3	SWOT Analýza.....	50
4.3	Organizační plán.....	51
4.4	Marketingový plán .....	53
4.5	Finanční plán .....	55
4.5.1	Financování podniku.....	55
4.5.2	Počáteční náklady na zahájení provozu .....	56
4.5.3	Předpokládané výnosy .....	59
4.5.4	Zahajovací rozvaha .....	60
4.5.5	Výsledek hospodaření .....	60
4.5.6	Cash Flow .....	62
4.5.7	Ukazatele finanční stability.....	63
<b>5.</b>	<b>Zhodnocení a diskuse .....</b>	<b>64</b>
<b>6.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>66</b>
<b>7.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>68</b>
<b>8.</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>74</b>
8.1	Seznam tabulek.....	74
8.2	Seznam obrázků .....	74
8.3	Seznam grafů.....	74

# 1. Úvod

Při výběru tématu bylo pro mě důležité sledovat konkrétní oblasti, ze kterých bych především mohla získat cenné znalosti, dovednosti a zkušenost, a jsou to marketingová, účetní, ekonomická a oblast řízení. Vzhledem k tomu, že mám velký zájem o umění fotografie a vlastní zkušenosti z předchozích pracovních pozicí v oblasti marketingu a fotografování, existenci potřebných kontaktů v této sféře bylo mnou rozhodnuto pro výběr téma “Podnikatelský projekt” se zaměřením na oblast fotografických ateliéru.

Tématem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu na založení malého fotostudia v Praze. V posledních letech fotografické služby mají velkou poptávku na trhu. Lidé mají neustálý zájem o profesionální fotografie nejen pro soukromé účely ale i pro marketingové, produktové a dokonce mají touhu pro krásné fotografie na webové stránky. Ve velkých městech se často otevírají nová studia, které poskytují nejen různé fotografické služby ale i pronájem prostoru pro fotografy, kteří nemají svůj vlastní prostor. Trendy v oblasti fotografování se rychle mění, a proto k uspokojení potřeb zákazníka nestačí vycházet pouze ze starších trendů a stávajících studií. Je třeba neustále sledovat nové trendy, obnovovat fotografickou techniku a nábytek v studiu. Je třeba mít jistotu, že se v ateliéru pracovalo především s využitím těch nejmodernějších technologií a světlem pro kvalitní provedení služeb.

Bakalářské práce rozdělena do dvou částí – literární rešerše a podnikatelský projekt (praktická část práce). Literární rešerše je určena k samostatnému pochopení základních pojmů, právních forem podnikání na území České republiky. Nejvíce se v této části věnují struktuře podnikatelského plánu.

Podnikatelský projekt neboli praktická část práce je zaměřena na sestavení postupu jednotlivých kroků, které by měly vycházet z teoretických poznatků uvedených ve literární rešerši a vést k úspěšnému zahájení podniku. Na závěr je podnikatelský plán zhodnocen vybranými metodami a poměrovými ukazateli.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je ekonomické zhodnocení a navržení podnikatelského projektu na otevření malého fotostudia ve hlavním městě Praze.

### **2.2 Metodika**

Původně si autor práci rozhodl pro otevření e-shopu, produktem kterého měl být funkční zelený čaj matcha. Hlavním dodavatelem měla být firma z Ruska, která se vlastně zabývá výrobou zeleného čaje na území Indie a Japonska. Z politických důvodů bylo autorem práci rozhodnuto o otevření malého fotostudia ve Praze se stejným názvem předchozího podnikatelského projektu. Také po shrnutí všech provedených raně analýz a odhadů bylo zjištěno, že projekt e-shopu bude hodnocen jako nevhodný k realizaci.

První část této bakalářské práci je zaměřena na popis a komparaci teoretických poznatků prostřednictvím literární rešerše. Obsahuje popis základních pojmů a vymezení metod, které jsou následně aplikovány ke zpracování ekonomického zhodnocení projektu.

Druhá část práce obsahuje návrh podnikatelského záměru na založení malé fotostudie. Podstatné části záměru tvoří dílčí plány – organizační, marketingový a finanční. Po kalkulaci nákladů na založení a provozování fotostudie a odhadu tržeb je provedeno ekonomické hodnocení proveditelnosti projektu pomocí finančních a naturálních ukazatelů.

### 3. Teoretická východiska

Tato část práce obsahuje charakteristiku pojmů – podnik, podnikání a podnikatelský záměr. Jsou uvedeny odlišnosti v interpretaci pojmů podnikatelský plán, záměr a projekt. Dále je popsána struktura podnikatelského plánu a jsou vymezeny možné metody analýzy prostředí a hodnocení investice, které jsou zásadní pro účely zpracování praktické části práce.

#### 3.1 Definice základních pojmů ve vztahu k podnikání

Pro pojmy podnik a podnikatel existuje řada definic. Je třeba zmínit, že existují rozdíly v chápání pojmů z ekonomického a právního hlediska.

##### 3.1.1 Podnikatel

Podnikatel (entrepreneur) je obecně chápán jako podnikavá osoba, která je schopná rozpoznat a využít příležitosti, investovat prostředky, přebírat odpovědnost a podstoupit rizika k dosažení stanovených cílů (Veber a kol., 2012). Podnikatel nese riziko úspěchu nebo neúspěchu, a jeho úspěch je do značné míry určen jeho schopnostmi (Veber a kol., 2012). V tomto ohledu je základním rysem pro vymezení podnikatele jeho osobnost, nápaditost, iniciativa, schopnost riskovat atd. Zdrojem podnikatelské příležitosti mohou být změny v nabídce nebo poptávce na trhu, faktory zvyšující možnosti výroby (např. nové výrobní technologie), informační asymetrie (např. cenné a unikátní know-how) (Hučka, 2021). Zdrojem příležitostí může posloužit předchozí zaměstnání podnikatele, inspirace za zahraničí, nové technologie, změny v zákoně nebo sociální trendy (Svobodová, Andera, 2017).

Rolí podnikatele je „*připravit adekvátní podnikatelskou strategii pro úspěšné využití objevené příležitosti v podmínkách nejistoty a informační asymetrie a organizovat aktiva, která vlastní, do procedur a struktur, jejichž prostřednictvím bude probíhat jejich kombinace do smysluplných výstupů pro trh.*“ (Hučka, 2021, s. 29).

České právo uvádí, že podnikatelem je ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (§ 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

„Činit soustavně“ znamená, že se podnikatel nejedná nahodile nebo příležitostně, ale s vidinou, že se činnost bude opakovat, tj. bude vykonávána i nadále. Samostatnost je důležitý rys podnikání, což znamená, že všechna rozhodování – např. o době a místě výkonu činnosti, organizace práce, rozdělení zisku atd. činí podnikatel dle vlastních úvah. Odpovědnost vyplývá ze zvolené formy podnikání. Například u podnikání fyzické osoby je to odpovědnost za veškeré závazky z podnikání celým svým majetkem, u společnosti s ručením omezeným – do výše svých nesplacených vkladů (iPodnikatel, 2020).

Výše uvedené charakteristické rysy podnikáním jsou občas zdrojem mýtů vztahujících se k podnikatelům. Samostatnost podnikatele neznámá, že se dělá úplně všechno, co se mu líbí, a naopak nedělá to, co nemá rád. Podnikatel „*slouží mnoha pánům*“ (Staňková, 2007, s. 2) a musí být schopen plnit své závazky, které mu vznikají v souvislosti s podnikáním (vůči odběratelům, zaměstnancům, státu atd.). Zdůrazňuje to i marketingová koncepce podnikání, která tvrdí, že účelem podniku je uspokojování potřeb a požadavků cílových zákaznických trhů. Pokud to podnik bude dělat účinněji a efektivněji než konkurence, bude dosahovat úspěchu na trhu a zisku (Jakubíková, 2012).

Podnikatelé jsou v podstatě hráči a vždy musí riskovat při přijetí rozhodnutí, ale zároveň musejí umět vykalkulovat riziko. Úspěch podnikatele proto nezáleží pouze na jeho vrozených rysech, ale také do velké míry na dovednostech a zkušenostech, které získal během svého života (Staňková, 2007). Cenné dovednosti podnikatele souvisí s finančním a investičním rozhodováním, které se týká právě vykalkulování rizika.

### 3.1.2 Živnost

V souvislosti s podnikáním stojí za zmínku u definice živnosti. V běžném chápání je živnost spojována s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, které provozuje přímo osoba živnostníka nebo za pomoci rodinných příslušníků (Veber a kol., 2012). Z právního pohledu „*živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (§ 2 zákona č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon). Živnosti se dělí na:

- ohlašovací: řemeslné, vázané a volné,
- koncesované.

Živnostenské oprávnění je nezbytné k provozování podnikání (§ 421 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Lze však k podnikání využívat i jiné oprávnění, které dovoluje zákon (např. oprávnění k lékařské praxi, advokacii, podnikání v zemědělství atd.) (BusinessInfo.cz, 2014).

Fotografické služby, jimiž se zabývá praktická část této práce, patří k živnostem volným (příloha č. 4 k zákonu č. 455/1991 Sb.), což znamená, že k ní není potřeba prokázat odbornou způsobilost. Obsahová náplň této živnosti je následující:

*„Veškeré pořizování, zpracování a úprava fotografií analogovou i digitální technologií, zařízením a technikou s tím související. Zhotovování černobílých a barevných snímků průmyslových, reklamních, portrétních, figurálních a reportážních fotografií. Zpracování fotografií ručně nebo pomocí strojních zařízení. Úpravy fotografických snímků pomocí retuše, kopírování, zmenšování, zvětšování pozitivů a diapozitivů všech formátů, vyvolávání a úprava vyvolaných filmů, kolorování a příprava fotografických roztoků. Zhotovování snímků v ateliérech, interiérech i exteriérech s výtvarným zaměřením, a to na všechny druhy fotografických materiálů. Praní, čištění, sušení, leštění, stříhání, montáž a další úpravy pozitivních i diapozitivních fotografií a fotografických filmů. Provozování samoobslužných fotografických automatů.“* (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018).

Získat volnou živnost lze v České republice poměrně snadně. Zásadní podmínky, které musí splňovat žadatel o volnou živnost, jsou minimální věk 18 let a bezúhonnost. Výpis z trestního rejstříku není potřeba občanům ČR a cizincům s trvalým pobytem dokládat, protože si živnostenský úřad obstará ho sám. Cizinci bez trvalého pobytu v ČR musí doložit výpis z trestního rejstříku z jejich domovské země. K žádosti o živnost je třeba mít doklad totožnosti (u cizinců také průkaz o povolení k pobytu), vyplnění jednotný registrační formulář a 1000 Kč na poplatek. Při založení živnosti je třeba uvést místo podnikání, které může být stejné jako trvalé bydliště žadatele. V případě, že žadatel tento byt nebo dům pronajímá, je potřeba doložit souhlas vlastníka nemovitosti o pořízení místa podnikání na dané adrese. Po schválení žádosti bude žadateli vystaveno živnostenské oprávnění a identifikační číslo (IČ). Informace o založení živnosti je v současné době živnostenským úřadem automaticky nahlašována na správu sociálního zabezpečení, finanční úřad a zdravotní pojišťovnu. Je však doporučeno vždy to samostatně zkontrolovat (Stehnová, 2020).

Ode dne založení živnosti může podnikatel provozovat svoji činnost. Každý rok má povinnost odevzdat Přehled o příjmech a výdajích OSVČ Sociální správě zabezpečení a zdravotní pojišťovně. Pro většinu drobných podnikatelů je nejlepší stanovení výdajů paušálem (60 % z příjmů) a podnikatel se nestává plátcem DPH (Stehnová, 2020).

Výše uvedené skutečnosti se týkají podnikání fyzické osoby, což znamená samostatnou činnost jedné osoby. Hlavní výhodou této formy podnikání je velmi rychlé a levné založení (Šafrová Drážilová, 2021). Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) nemá možnost zaměstnávat další pracovníky, a proto rozšíření podnikání může být tím omezeno. Fyzická osoba se zároveň ručí za své závazky, plynoucí z podnikání, celým (i osobním) svým majetkem, což vytváří určitá rizika pro osobní majetek podnikatele. Fyzické osoby jsou také někdy vnímány jako méně důvěryhodné, spolehlivé a stabilní hráče na trhu, proto je pro ně někdy obtížně získat externí kapitál, získat výhodnější podmínky ve vztazích s partnery nebo dodavateli (Šafrová Drážilová, 2021).

Další populární formou podnikání v oblasti fotoslužeb, která však také vyžaduje živnostenské oprávnění, je podnikání právnické osoby – společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Je to jeden z typů obchodních společností, které jsou v ČR definovány zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 34/2012 Sb.). Obchodní korporace se zakládá společenskou smlouvou nebo zakladatelskou listinou (v případě, že o založení společnosti žádá pouze jediný zakladatel) (§ 7 zákona č. 34/2012 Sb.). Vzhledem k tomu, že je stanovena minimální výše základního kapitálu 1 Kč, je založení s.r.o. levnější záležitostí, než bylo dříve. Nicméně je založení s.r.o. stále náročnější a dražší než založení fyzické osoby (OSVČ). Ekonomickou výhodou s.r.o. oproti podnikání fyzické osoby je to, že daňově výhodnější při vyšších ziscích. Společnost s ručením omezeným má často ve vnímání obchodních partnerů vyšší prestiž, je také snadně převoditelná a zastupitelná (Solitea, 2022).

### 3.1.3 Podnik a firma

Spolu s pojmy „podnikání“ a „podnikatel“ se často používají slova „podnik“ a „firma“. Právně je podnik chápán jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.*“ (Veber a kol., 2012, s. 16). Rozsáhlejší definice podniku popisuje ho jako uspořádaný soubor zdrojů, prostředků a jiných hodnot (vlastních nebo pronajatých), které využívá podnikatel k provozování podnikatelské činnosti (Veber a kol., 2012).



V ekonomickém smyslu je podnik určitý subjekt nebo systém, v němž dochází k přeměně (transformaci) vstupů na výstupy. Vstupy se rozumí určité výrobní faktory – práce, půda, kapitál. Pro „rozjezd“ podnikání jsou zapotřebí zejména manažerská a výrobní práce, vlastní nebo cizí kapitál, vložený do dlouhodobého majetku, zásob, peněžních prostředků. Výstupy jsou například výrobky nebo služby, které podnik produkuje pomocí výrobních faktorů a nabízí k prodeji na trhu. Z prodeje těchto výrobků a služeb získává výnosy. Výrobní faktory naopak představují pro podnik náklady (Čižinská, 2018).

Je třeba uvést, čím se liší pojmy podnik a firma. Z právního hlediska není firma totéž co je podnik. § 423 zákona č. 89/2012 (občanský zákoník) definuje: „*Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku.*“ (Česko, 2012). V ekonomické literatuře je pojem firma často zaměňován s pojmem podnik (např. Veber a kol., 2012; Hučka, 2021).

Každé podnikání se začíná z nápadu, záměru vykonávat určitou činnost a dosáhnout zisku. Podrobný plán slouží vodítkem v podnikání během dlouhé doby.

### 3.2 Podnikatelský plán

V běžné komunikaci a odborné literatuře lze se setkat s pojmy podnikatelský plán, podnikatelský záměr a podnikatelský projekt. Všechny tyto pojmy jsou v angličtině obvykle označeny jedním výrazem – „business plan“. V českém prostředí jsou tyto pojmy obvykle používány jako synonyma. Například Synek (2010) uvádí, že podnikatelský projekt či podnikatelský záměr rozpracovává představy podniky o jeho budoucnosti pro určitý časový horizont, o jeho účelu podnikání, zdrojích a plánovaných výsledcích. Srpová a kol. (2020) považují podnikatelský plán za písemný dokument, který definuje podnikatelské cíle a kroky k jejich dosažení, včetně všech vnějších a vnitřních okolností souvisejících se záměrem podnikání. Jen málo autorů popisují rozdíly mezi těmito pojmy. Například Fotr a Souček (2005) vnímají podnikatelský plán jako komplexní celofiremní dokument, který popisuje všechny oblasti firmy a jejich žádoucí vývoje. Podnikatelský plán, který se týká realizace konkrétního investičního projektu nebo několika projektů, označují jako podnikatelský záměr (Fotr, Souček, 2005). To znamená, že plán je širším pojmem než záměr nebo projekt. V této práci budou pojmy podnikatelský plán, projekt a záměr však chápány jako synonyma, stejně jako je to ve většině informačních zdrojů.

### 3.2.1 Význam podnikatelského plánu

Řada autorů upozorňuje na význam podnikatelského plánu z pohledu různých subjektů a v různých fázích činností podniků. Dle Červeného (2014) tento dokument pomáhá podnikatelům jak v počáteční fázi po zahájení podnikání, tak i později při řízení podniku. Podnikatelský plán je trvalým vodítkem, a proto musí být systematicky aktualizován. Díky aktualizací informací a úpravám podnikatelský plán přizpůsobuje společnost změnám, čímž minimalizuje dopad negativních faktorů (Kovalenko, Stoliarchuk, 2021).

Šiman (2010) tvrdí, že význam podnikatelského plánu spočívá především v tom, že je cenným zdrojem informací: „význam podnikatelského plánu spočívá v získání, analýze a následném využití relevantních interních a externích informací“ (Šiman, 2010, s. 46). Jedná se o nejdůležitější zdroj akumulace strategických informací (Kovalenko, Stoliarchuk, 2021).

Srpová a kol. (2020) uvádí, že podnikatelský plán je důležitý jak pro podnikatele samotného, tak i pro externí uživatele, především banky a investory. Šiman (2010) člení uživatele podnikatelského plánu do čtyř skupin: majitelé podniku, podnikový management, banky, investory. Podnikatelský plán je důležitý zejména pro manažery podniku, protože poskytuje možnost učinit správné nebo alternativní rozhodnutí v řízení (Kovalenko, Stoliarchuk, 2021). Podnikatelský plán je také významný pro zaměstnance podniku, protože pomáhá budovat určité image a firemní kulturu společnosti, účinně podporovat motivaci zaměstnanců a přátelskou atmosféru na pracovišti, zajišťovat efektivní komunikaci a optimální tok informací (Kovalenko, Stoliarchuk, 2021).

Dedhia a kol. (2021) uvádí, že podnikatelský plán poskytuje jasnou cestovní mapu pro budoucnost, nutí zakladatele uvažovat o platnosti podnikatelského nápadu a pomáhá lépe porozumět finančním datům podniků a konkurenci. Je také považováno, že podnikatelský plán má vysoký dopad na ziskovost, stabilitu a situaci podniku na trhu (Dedhia a kol., 2021).

Vzhledem k významu podnikatelského plánu je důležité si ujasnit základní zásady a principy, které mohou pomoci sestavit tento dokument kvalitně a přehledně.

### 3.2.2 Zásady zpracování podnikatelského plánu

Při sestavení podnikatelského plánu je třeba zajistit, aby plán naplnil následující charakteristiky (Kovář a kol., 2016):

- srozumitelný,
- stručný,
- logický,
- pravdivý,
- doložený čísly a daty, kde je to možné.

Sestavení podnikatelského plánu by mělo být řízeno také následujícími zásady (Gavrish, Schaplok, 2021):

- flexibilita: plán bude možné neustále přizpůsobovat změnám probíhajícím ve vnějším i vnitřním prostředí. Mohou to být např. změny ve struktuře podniku, změny ekonomických podmínek nebo zvýšení finančních nákladů,
- multi-variance: plán poskytuje několik možností k dosažení cíle a umožňuje si vybrat nejlepší cestu,
- kontinuita: plánování se probíhá nepřetržitě, především ve smyslu systematické revize plánu,
- komunikace: zásada se týká koordinace a integrace úsilí. Integrace předpokládá, že všechny části podnikatelského plánu jsou vzájemně propojené, ale každá z nich hraje svou vlastní roli a nese svůj vlastní význam,
- komplexnost: provázanost a promítnutí do plánu všech oblastí finanční a ekonomické činnosti podniku,
- zapojení různých funkčních celků: předpokládá se, že je důležité zapojit různé účastníky do procesu rozjezdu a provozu budoucího podniku,
- přiměřenost: představuje potřebu realisticky odrazet všechny problémy a obtíže, se kterými se lze setkat. Je třeba identifikovat rizika spojená se spuštěním podniku a jeho dalším fungováním,
- iterativnost: umožňuje opakování propojování již vypracovaných částí plánu.

### 3.3 Struktura podnikatelského plánu

Přes to, že existují obecné zásady a doporučení k sestavení kvalitního podnikatelského plánu, není někdy závazně stanoveno, co by měl podnikatelský plán obsahovat (Srpková a kol., 2020). Hofer (2016) uvádí, že struktura podnikatelských plánů se během dlouho doby vyvíjela, a většina změn, ke kterým došlo ve struktuře plánů, včetně pokusů o určitou standardizaci, bylo způsobena přímým nebo nepřímým důsledkem tlaků ze strany investorů rizikového kapitálu.

Velikost a obsah podnikatelského plánu do značné míry závisí na účelu, pro který je sepsán, a také na tom, v jaké oblasti působí podnik. Například pro zahájení výroby hmotného produktu je žádoucí velmi podrobně popsat, krok za krokem, celý proces výroby, od skladování surovin až po předání koncovému uživateli-zákazníkovi. Zatímco u plánu pro zahájení činnosti drobného obchodu nebo podnikání v oblasti pronájmu nemovitostí stačí mít méně podrobný plán. Zde je naopak důležitá jednoduchost a je nutné popsat samotný projekt a výpočty s dobou návratnosti (Lapteva, Smyshlyaev, 2021).

Srpková a kol. (2011) uvádí celkem 13 základních bodů podnikatelského plánu, přičemž je patrné, že tato struktura obsahuje mnoho úvodních částí:

1. Titulní list
2. Obsah
3. Úvod, cíle a pozice dokumentu
4. Shrnutí
5. Popis podnikatelské příležitosti
6. Cíle podniku a vlastníků
7. Potenciální trhy
8. Konkurenční analýza
9. Strategie marketingu a obchodu
10. Realizační projektový plán
11. Finanční plán
12. Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu
13. Přílohy

Synek (2010) vymezuje pouze pět bodů, které musí obsahovat podnikatelský plán:

1. Shrnutí a základní východiska
2. Popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence
3. Plán marketingu
4. Plán výzkumu a vývoje, plán výroby
5. Finanční plán

Dle Federova a Sabirzyaeva (2017) struktura podnikatelského plánu obsahuje 11 bodů:

1. Resumé (shrnutí)
2. Popis společnosti
3. Koncept podnikání
4. Cílový trh
5. Analýza odvětví
6. Konkurenční okolí
7. Strategická pozice
8. Technologický a provozní plány
9. Marketingový plán
10. Finanční plán
11. Plán rozvoje a opuštění trhu

### 3.3.1 Resumé / shrnutí

Společným rysem výše uvedených struktur je to, že hned na začátku mají stručné shrnutí, které přiláká pozornost čtenáře a pobudí ho k dalšímu seznámení s obsahem dokumentu.

Shrnutí je způsob, jak přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu, že hlavní obchodní koncept dává skutečný smysl a podnikání je pečlivě a reálně plánováno, že existuje specifický trh, jehož potřeby může podnik uspokojit, že podnikání je založeno na skutečných konkurenčních výhodách, vedení společnosti má potřebné dovednosti a investoři mají reálnou příležitost vydělat peníze (Federov, Sabirzyaeva, 2017).

### 3.3.2 Popis podniku a jeho cílů, popis produktu

Součástí shrnutí nebo jednotlivé kapitoly plánu by měl být stručný popis podniku. Je možné uvést jeho mise a cíle, principy a hodnoty podnikání. V případě, že jedná o zavedený podnik, je třeba uvést jeho identifikační údaje, předmět činnosti, formu podnikání, vlastnické poměry, informace o jeho minulosti a budoucnosti (Kovář a kol., 2016).

Popis výrobku nebo služby může být uveden v úvodních kapitolách podnikatelského plánu nebo být obsazen ve výrobním plánu, kde budou podrobně uvedeny vlastnosti produktu, jeho technické parametry, materiály a suroviny, výrobní proces atd. V případě služby je třeba jasně definovat, kým a jak je poskytována (Kovář a kol., 2016).

Účelem této části plánu není jen poskytnutí informací o tom, jaké výrobky nebo služby budou prodávány, ale zdůraznění jedinečných vlastností, které poskytují konkurenční výhodu. Je třeba uvést, čím se produkt liší od konkurentů, v čem je lepší, výhodnější, atraktivnější atd. Součástí by měl být plán zavedení nových produktů a služeb. Zaznamenává se životní cyklus produktu a sezónnost produktu nebo služeb (Haag, 2013).

### 3.3.3 Analýza prostředí

Součástí podnikatelského plánu je zpravidla charakteristika okolí podniku, udělena na základě dílčích analýz. Tyto části mohou být označeny jako situační analýza nebo například analýza trhu či odvětví. Důležité prvky okolí tvoří konkurence a zákazníci. Šiman (2010) uvádí, že v podnikatelském plánu je třeba prezentovat jak analýzu vnějších podmínek podnikání s akcentem na příležitosti a ohrožení, tak i analýzu vnitřních podmínek, zejména silných a slabých stránek.

Podnikatelský plán musí jednoznačně definovat cílový segment trhu. Cílový trh je specifická skupina zákazníků, na kterou cílí nabídka navrhovaného produktu nebo služby. Pro každý segment zákazníků jsou také vhodné různé marketingové strategie (Federov, Sabirzyanova, 2017). V plánu je třeba uvést socio-demografické charakteristiky cílových zákazníků – např. jejich věk, pohlaví, rodinný stav, povolání, průměrný příjem, behaviorální charakteristiky, jako například zdroje motivace zákazníků ke koupi produktu nebo služby životní styl, hodnoty, potřeby nebo zájmy (Haag, 2013).bvc

Jukova a kol. (2019) upozorňují na to, že při určování cílové skupiny při sestavení podnikatelského plánu v segmentu služeb se často vyskytují problémy. První souvisí

s případem, kdy se uvádí nabízený produkt (službu) potřebuje každý. Toto prohlášení naznačuje, že trh byl nesprávně analyzován a segmentován. Uplatňuje se tedy poziční strategie „pro všechny“ a apel je zaměřen na „průměrného člověka“, který ve skutečnosti neexistuje. Na masovou propagaci bude potřeba vynakládat spoustu peněz a její efektivita bude nízká (Juková a kol., 2019).

Druhý problém je spojen s příliš úzkou vizí cílových spotřebitelů, bez ohledu na segment potenciálních zákazníků. To může vést ke snížení možného příjmu podniku. Problém určování cílového publika lze řešit při průzkumu trhu sběrem všech druhů informací o trhu (Juková kol., 2019).

Metody, které lze použít k analýze trhu a všech oblastí podnikového prostředí, jsou vymezeny v kapitole 3.3.

#### **3.3.4 Plány pro jednotlivé funkční oblasti – marketingový, personální, výrobní**

Dále v plánu následující části, věnované zpracování dílčích plánů pro různé oblasti, které autor dokumentu považuje za důležité. Dle výše uvedených struktur, doporučených Srpovou a kol. (2011) a Synkem (2011), jsou to například marketingový plán, plánu výroby a prodeje, plán výzkumu a vývoje, organizační plán nebo personální plán atd.

##### **Marketingový plán**

Marketingový plán musí definovat marketingový mix produktu nebo služby, který zahrnuje produkt, cenu, distribuci (místo) a marketingovou komunikaci (Haag, 2013).

Produkt je tvořen několika vrstvy (Jakubíková, 2019):

- jádro ukazuje, jaké potřeby a problémy zákazníků řeší daný produkt,
- vlastní / očekávaný produkt zahrnuje konkrétní charakteristiky a vlastnosti, které by měl produkt mít dle názorů zákazníků (značka, technické rysy, obal atd.),
- rozšířený produkt tvoří doplňkové vlastnosti a služby, které získává zákazník nákupem produktu (např. platební podmínky a způsob doručení),
- potenciální produkt – další možnosti a výhody, kterými lze doplnit nabídku – např. věrnostní program, slevy na jiné služby, nadstandardní servis atd.

Výše uvedená klasifikace vrstev produktu je užitečným nástrojem pro manažera, protože pomáhá identifikovat konkurenční výhodu produktu z pohledu zákazníka a stanovit, čím lze nabídku obohatit, jakými vlastnostmi se lze odlišit na konkurenčním trhu atd.

Tomek (2009) používá jiný přístup k vymezení vrstev produktu. Uvádí, že základní vrstva obsahuje fyzické rysy výrobku (vůně, tvar, chuť). Další vrstva obsahuje přidané rysy a nejširší vrstva – symbolické odvozené rysy. Toto rozdělení vrstev je důležité z pohledu nákladů a významu pro zákazníka: jádro produktu tvoří 80 % celkových nákladů na výrobu, ale má pouze 20% vliv při rozhodování zákazníka. Další vrstvy tvoří 20 % nákladů na výrobu, ale mají zásadní, 80% vliv při rozhodování zákazníka o nákupu (Tomek, 2009).

V oblasti ceny je třeba určit cenovou strategii (např. penetrační strategie, strategie sbírání smetany) (Karlíček a kol., 2018). Je třeba stanovit ceny pro celý produktový mix a vycházet například z výrobních nákladů, cen konkurence, zákaznického vnímání ceny (Jakubíková, 2013). Přístup k cenovým strategiím by měl být logický a odůvodněný a měl by poskytovat dostatečnou návratnost investic a zároveň ponechat prostor pro chybovost (Haag, 2013).

Distribuční strategie se dělí na strategie intenzivní, exkluzivní a selektivní. V závislosti na velikosti cílového trhu a cílech firmy v oblasti dostupnosti produktu se volí vhodná strategie, která následně má vliv také vnímanou hodnotu a cenu produktu. Například exkluzivní strategie dělá produkt nedostupným pro všechny a tím se hodnota a touha po produktu zvyšuje. Je to typická strategie pro prémiové značky (Karlíček a kol., 2018).

Plány pro oblast marketingové komunikace by měly být koordinovaným úsilím pro vývoj silného prodejního a propagačního sdělení, která se rychle a efektivně spojí se zákazníky, s důrazem na kvalitu produktu a odlišení značky od ostatních na trhu (Todorova, 2015). V oblasti marketingové komunikace je třeba uvést způsoby propagace produktu nebo služby, vymežit komunikační kanály a média (Haag, 2013). Vytváření komunikačního mixu pomáhá komplexně řídit komunikační úsilí podniku v různých kanálech. Obsahuje specifickou kombinaci prvků: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, vztahy s veřejností a přímý marketing (Todorova, 2015).

## **Personální plán**



Šiman (2010) zdůrazňují roli personálního plánu, který musí obsahovat popis managementu, klíčových pracovníků, potřebu lidských zdrojů a předpokládaný vývoj pracovních míst, definování průměrných výdělků atd. Je to zejména aktuální v odvětvích, náročných na lidské zdroje, nebo také na trzích s nízkou nezaměstnaností a obtížným hledáním kvalifikovaných pracovníků. Je to také důležité z toho důvodu, že mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců tvoří významnou položku nákladů podniků v odvětví služeb. Například v odvětví fotografických služeb činily 12,8 % celkových nákladů podniků v roce 2022 v ČR (ČSÚ, 2022).

Různé studie analyzující klíčové faktory neúspěchů malých podniků zjistily, že 98 % neúspěchů pochází ze slabých stránek manažerů (Haag, 2013). Vzhledem k tomu by oblast podnikového managementu měla být součástí plánu.

Je vhodné popsat osobní historii ředitelů, která dokumentuje jejich podnikatelskou minulost, vzdělání, zvláštní schopnosti, zájmy a finanční situaci. Měly by být uvedeny navrhované platy, včetně bonusů, plánů podílu na zisku a dalších kompenzačních opatření pro každého člena vedení podniku (Haag, 2013).

### 3.3.5 Finanční plán

Společným rysem všech variant struktur podnikatelského plánu je to, že vždy obsahují finanční plán. Finanční plán musí definovat potřebu kapitálu a jeho struktury, plánování investic a likvidity (Synek, 2010).

Finanční část plánu musí obsahovat zakladatelský rozpočet – definování potřebné investice pro zahájení podnikání. Tato část plánu obsahuje sadu finančních výkazů, včetně výkazů příjmů a výdajů (tj. zisků a ztrát), rozvahy a výkazu peněžních toků. Tyto zprávy jsou standardní pro většinu společností. Majitel firmy musí rozumět tomu, jak je každý z těchto dokumentů vyvíjen. Analýza poměrových ukazatelů a jiné nástroje finanční analýzy se také používají při sestavení podnikatelských plánů (Haag, 2013). Podrobný popis vybraných finančních metod je uveden v kapitole 3.5.

### 3.3.6 Analýza rizik

Struktura Synka (2010) neobsahuje definování rizik a faktorů úspěšnosti projektů, ale Srpová a kol. (2011), stejně jako Šiman (2010) a Jukova a kol. (2019) považují to za

jednu z důležitých částí na konci plánu. Šiman (2010) navíc upozorňuje, že kromě definování rizik je třeba uvést návrhy způsoby jejich řešení.

Tato část, stejně jako samotný finanční plán, zajímá především pro věřitele a investory. Zároveň analýza rizik umožňuje podnikateli důkladně zvážit všechny fáze implementace strategie a umožňuje posoudit správnost zvoleného způsobu rozvoje podnikání (Jukova a kol., 2019).

Podnikatelská rizika jsou spojena s událostmi, které mohou způsobit škodu. Toto jsou hlavní kategorie rizik v sektoru služeb (Jukova a kol., 2019):

- komerční, ke kterým dochází při realizaci projektu a jsou spojeny s negativním dopadem faktorů podnikatelského prostředí,
- finanční související s výběrem zdrojů financování, činností protistran, věřitelů či investorů,
- vnitřní (podniková) rizika, která vyplývají především z činnosti zaměstnanců podniku: stávka, sabotáž, ztráta cenných obchodních informací, nevyhovující kvalifikace personálu atd.

Před analýzou a vyhodnocením rizik je nutné sestavit kompletní seznam rizik souvisejících s realizací podnikatelského projektu. Poté je pravděpodobnost každého rizika určena pomocí odhadů a prognóz specialistů. Dále jsou možné ztráty, které mohou být způsobeny riziky, posuzovány v peněžním a fyzickém vyjádření. V podnikatelském plánu je lepší specifikovat rizika v pořadí, v jakém mohou nastat. Každé riziko musí být doprovázeno hodnocením potenciální škody (Juková a kol., 2019).

### 3.4 Metody analýzy prostředí

Podnikatelský plán není cenný, pokud není podložen přesnými údaji. Jak již bylo uvedeno v zásadách a principech podnikatelského plánu, plán musí být realistický a pozorný na změny v okolním prostředí.

Analýzou vnějšího a vnitřního prostředí budoucí realizace projektu je možné vypočítat minimální a maximální přípustná rizika, odhadnout jejich pravděpodobnost a důsledky a definovat nejučinnější strategie jejich řešení (Jukova a kol., 2019).

Jakubíková (2013) rozděluje analýzu prostředí do několika částí, které lze shrnout následovně:

- analýza makroprostředí (faktory PESTLE),
- analýza mikroprostředí (cílené okolí: Porterův model pěti sil),
- analýza vnitřního prostředí (vlastní firma, interní analýza – silné a slabé stránky podle nástrojů marketingového mixu nebo podle zdrojů a schopností podniku).

Porovnávací metody, které hodnotí dvě dimenze prostředí podniku – vnější a vnitřní, jsou například matice SWOT, matice BCG, matice SPACE (Jakubíková, 2013).

#### 3.4.1 PESTLE analýza

Tabulka 1 uvádí přehled základních PESTLE faktorů, které se hodnotí v širším okolí podniku. Je zřejmé, že makroprostředí je tvořeno velkým počtem různých sil a trendů. Pro účely sestavení podnikatelského plánu je třeba vymezit jen nejdůležitější faktory, které mohou podnik výrazně ovlivnit v současnosti nebo v budoucnu. Různé faktory makroprostředí mohou působit na podnik pozitivně a vytvářet pro něho příležitost, nebo naopak – působit negativně a vytvářet hrozbu.

Tabulka 1 PESTLE faktory

<b>P</b>	Politické faktory	Politická stabilita, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení, členství země v mezinárodních organizacích, fiskální politika, migrační politika, omezení nebo podpora zahraničního obchodu
<b>E</b>	Ekonomické faktory	Vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance země, úrokové sazby, inflace, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, průměrné a minimální mzdy, kupní síla obyvatel, dávky státní sociální podpory
<b>S</b>	Socio-kulturní, demografické faktory	Spotřební zvyky, kulturní hodnoty, chování mužů a žen, sociální třídy, příjmy a majetek spotřebitelů, vývoj životní úrovně, životní styly, úroveň vzdělání a mobilita obyvatel, velikost a struktura populace
<b>T</b>	Technicko-technologické faktory	Trendy ve výzkumu a vývoji, výrobní a komunikační technologie, internet, informace, dopravní infrastruktura, ochrana duševního vlastnictví
<b>L</b>	Legislativní faktory	Živnostenský zákon, daňové zákony, daně a odvody za pracovníky, administrativní a byrokratická zátěž, soudní systém
<b>E</b>	Environmentální faktory	Ochrana životního prostředí, přírodní zdroje, klimatické podmínky, počasí, hospodaření s energií, vodou a odpady

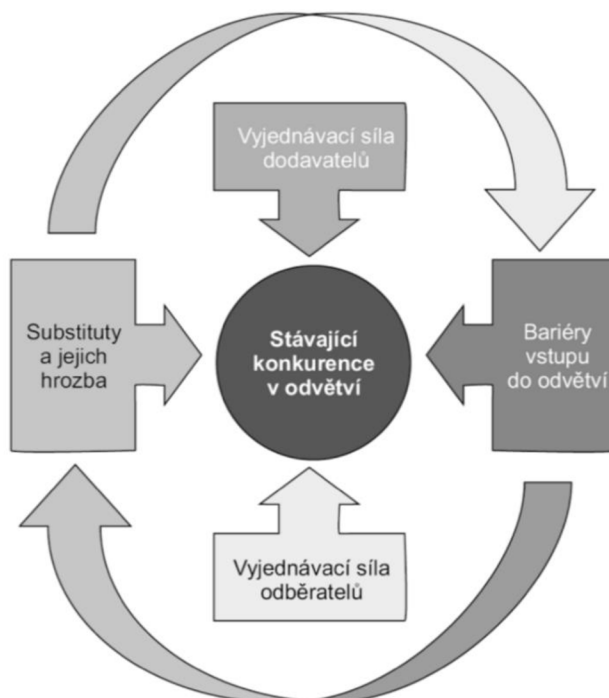
Zdroj: vlastní zpracování na základě Jakubíková (2013), Šafrová Drážilová (20190)

### 3.4.2 Porterův model

Do mikroprostředí podniku lze zařadit dodavatele, odběratele, konkurenci, veřejnost (ovlivňovatele) a jiné hybné síly, které působí v daném odvětví a základním způsobem ovlivňují činnost podniku (Jakubíková, 2013).

Faktory mikroprostředí zachycuje Porterův model pěti sil (obrázek 1). Pomocí tohoto modelu lze vysvětlit, co je uvnitř posuzovaného odvětví a vyčerpávajícím způsobem popsat dynamické aspekty působení konkurenčních sil. Každá z uvedených sil specificky ovlivňuje ziskovost a atraktivitu odvětví, což může vyvíjet tlak na pokles cen a růst nákladů, vytvářet bariéry pro vstup do odvětví apod. (Fotr a kol., 2017).

Obrázek 1 Porterův model



Zdroj: Fotr a kol., 2017, s. 238

### 3.4.3 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které představují pro podnik silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jde o stručný souhrn kritických faktorů úspěchu na daném trhu (Jakubíková a kol., 2019), proto je vhodným prezentačním nástrojem v rámci podnikatelského plánu. Data pro SWOT lze shromáždit pomocí různých technik, například převzetím z již provedených analýz prostředí, porovnáním s konkurenty, metodou interview, případně na základě diskuse expertů (Keřkovský, Vykypl, 2006). Aby bylo možné provést analýzu SWOT, je podle Pinsona (2008) potřeba zodpovědět na otázky, uvedené v tabulce 2.

Tabulka 2 SWOT analýza

<b>S – Silné stránky</b>	<b>W – Slabé stránky</b>
<p>Máte proprietární (vlastní) produkt/technologie?</p> <p>Máte jedinečný obchodní model?</p> <p>Máte nějaké služby s přidanou hodnotou?</p> <p>Jakou výhodu(y) máte oproti svým konkurentům?</p> <p>V jakých specializovaných oblastech máte zkušenosti?</p> <p>Jakého uznání jste dosahly?</p>	<p>Jaké aspekty fungování podniku lze zlepšit? Jaké aspekty produktu a/nebo služby lze zlepšit?</p> <p>Chybí v nějaké oblasti odbornost?</p> <p>Je místo vašeho podnikání problém?</p> <p>Dostali jste nějakou negativní zpětnou vazbu?</p>
<b>O – Příležitosti</b>	<b>T – Hrozby</b>
<p>Existují nějaké trhy, kde nejsou poskytovány vaše produkty a/nebo služby?</p> <p>Existují ve vašem oboru nějaké nově vznikající specializované segmenty?</p> <p>Existují nějaké trendy na cílovém trhu a/nebo v oboru, které vás zajímají?</p> <p>Existují nějaké změny v technologii, které by pro vás mohly být přínosné?</p> <p>Existuje ve vašem oboru rozvíjející se/rozvíjející se trh?</p> <p>Odešli někteří vaši konkurenti z trhu?</p> <p>Existují nějaké společnosti, které lze převzít?</p> <p>Existují nějaké společnosti, se kterými lze vytvářet strategické aliance?</p> <p>Existují nějaké příležitosti na mezinárodních trzích?</p>	<p>Objevují se nějakí noví konkurenti?</p> <p>Nabývají stávající konkurenti na síle?</p> <p>Stoupají nebo klesají ceny vašich konkurentů?</p> <p>Zavádějí konkurenti na trh nové produkty a/nebo služby?</p> <p>Objevují se v tomto odvětví nějaké výzvy?</p> <p>Prosazují se nějaká nová vládní nařízení?</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle Pinson, 2008

### 3.5 Metody finančního plánování

Obvykle existují dvě nejkritičtější otázky, na které je třeba při vývoji finanční části podnikatelského plánu odpovědět. Za prvé, jaké jsou reálné finanční potřeby firmy? Jinými slovy, kolik kapitálu je třeba k zahájení podnikání. Za druhé, jak tyto potřeby lze uspokojit? K financování podnikání se obvykle používá kombinace různých zdrojů. Struktura kapitálu je další základní problém rozhodování ve finanční oblasti. V zásadě existují dva typy zdrojů – vlastní a cizí (Scholleová, 2012).

Kapitálové financování malých podniků nebo začínajících podniků je obvykle prováděno převážně prostřednictvím osobních investic zakladatele nebo rodiny. Toto je nejběžnější zdroj financí pro malé firmy kvůli zásadnímu konzervatismu mnoha vlastníků podniků vůči dluhu i cizímu kapitálu (Ignatius, 2017).

Využití cizího kapitálu (dluhové financování) je obvykle spojeno s potřebou zaplatit úrok, ať už se jedná o půjčení peněz u banky nebo soukromého investora. Úrokem se rozumí cena, požadované za poskytnutí kapitálu, a jeho výše je zpravidla závislá na riziku, jež věřitel podstupuje. Výše úroku závisí na očekávané výnosnosti podniku, na míře současného zadlužení a na době, po kterou je kapitál v podniku vázán (Sholleová, 2012).

Výhodou využití cizího kapitálu je to, že nákladové úroky jsou považovány za daňové uznatelné náklady, tj. snižují základ daně z příjmů a tím snižují daňové odvody podniku. Je to tzv. daňový štít, jehož pozitivní vliv je zejména významný při vyšších ziskách podniku (Sholleová, 2012).

### 3.5.1 Bilanční pravidla

Pro podniky je doporučeno, aby využívaly vlastní i cizí zdroje, ale jejich poměr byl 1:1, nebo vlastní zdroje byly vyšší než zdroje cizí. Je to tzv. „zlaté pravidlo vyrovnaní rizika“, tím se snižují rizika pro věřitele. Poskytnutí úvěru nadměrně zadluženému podniku (cizí zdroje značně převyšují zdroje vlastní) je považováno za riskantní situaci (Vochozka, 2020).

Je třeba zmínit také další pravidla, která pomáhají optimálně nastavit finance podniku:

- zlaté poměrové pravidlo: „*v zájmu udržení finanční rovnováhy podniku by nemělo tempo růstu investic přesáhnout tempo tržeb, a to ani v krátkodobém časovém horizontu.*“ (Vochozka, 2020, s. 41),
- zlaté pari pravidlo: „*obsahem je vztah dlouhodobého majetku a vlastních zdrojů, kde by měl být dlouhodobý majetek kryt pouze vlastním kapitálem.*“ (Vochozka, 2020, s. 41),

- zlaté bilanční pravidlo: „*dlouhodobý majetek je financován zejména z vlastních nebo dlouhodobých cizích zdrojů a krátkodobý majetek z odpovídajících krátkodobých zdrojů.*“ (Vochozka, 2020, s. 41).

Podnik nemusí dodržovat výše uvedená pravidla, ale jejich naplnění je velmi doporučeno vzhledem k tomu, že pomáhají zvýšit rovnováhu a stabilitu podniku.

### 3.5.2 Prognózování výnosů a nákladů

Jakmile je určen zdroj financování, lze přejít k prognózování nákladů a výnosů, cash flow, zisku a ztráty atd. Podle Ignatiusa (2017) je to jedna z méně flexibilních částí podnikatelského plánu. Šablony prognóz obvykle zůstávají stejné pro všechny obchodní plány, ale čísla se mění podle podnikání. Ignatius (2017) také doporučuje provést analýzu citlivosti, abyste zjistili, jak náchylná bude vaše firma ke změnám. Nabízí dvě volitelné scénáře – optimistický a pesimistický:

- optimistický scénář: tržby a další výnosy se zvýší o 10 %, bude potřeba také upravit náklady, aby to bylo možné, včetně zvýšených nákladů na materiál, mzdové náklady atd.,
- pesimistický scénář: tržby a ostatní výnosy se sníží o 10 %, stejně tak bude třeba přizpůsobit náklady tímto změnám.

Podle Fordu (2007) je v případě nové nebo nově vznikající společnosti klíčové uvést povahu finančního plánu do správné perspektivy. U nově založených společností neexistuje finanční historie, na které by bylo možné založit odhady. Zřejmým důsledkem je, že projekce budou zahaleny nejistotou. Ford (2007) se domnívá, že je všeobecně přijímáno, že plánovaná finanční analýza bude do určité míry nejistá, a proto se často doporučuje vypočítat více než jeden finanční scénář, například optimistický a pesimistický scénář.



## **Prognóza výnosů / tržeb**

„Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.“ (Synek, 2007, s. 72). Podle druhů jsou výnosy členěny na (Skalová, Suková, 2022):

- tržby za vlastní výkony a zboží,
- jiné provozní výnosy (tržby z prodeje majetku, přijaté pokuty a úroky z prodlení),
- finanční výnosy (tržby z prodeje cenných papírů, úrokové a kurzové zisky).

Tržby jsou hlavní složkou výnosů většiny podniků a jsou definovány jako „peněžní částka, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném časovém období (měsíc, roku).“ (Synek, 2007, s. 74).

Prognóza prodeje je proces odhadování toho, jaké budou tržby podniku v budoucnu. Období prognózy prodeje může být měsíční, čtvrtletní, pololetní nebo roční. Prognóza prodeje je nedílnou součástí řízení podniku. Bez solidní představy o tom, jaké budou budoucí prodeje podniku, nelze spravovat zásoby, řídit peněžní tok ani plánovat růst.

Pro účely tvorby prognózy tržeb je třeba (Ward, 2022):

- vytvořit seznam zboží a služeb k prodeji,
- uvést odhad počtu každého výrobku nebo služby k prodeji,
- vynásobit jednotkovou cenu odhadovaným počtem zboží nebo služeb k prodeji.

Prognóza tržeb z prodeje produktu nebo služby je klíčem k celému finančnímu plánu, proto je důležité používat realistické odhady. Předpokládané měsíční tržby lze rozdělit do kategorií, což jsou přirozené dělení, které má smysl pro typ podnikání. Rozdělení do kategorií lze provést dle typů produktů, jednotlivých oddělení podniku, umístění poboček, skupiny zákazníků, zeměpisných území atd. Je třeba věnovat pozornost sezónním nebo jiným periodickým výkyvům prodeje; určit, co je způsobilo a kdy se očekává jejich opakování (Kotler a kol., 2007).

## Prognóza nákladů

Podcenit náklady v úvodní fázi podnikání představuje nebezpečí, že bude potřeba provozovat podnik s nedostatečnými kapitálovými rezervami. Klíčem k tomu, jak se tomuto úskalí vyhnout, je přijmout přísný přístup k plánování nákladů s důrazem na detaily.

Co jsou náklady?

*„Náklady podniku jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů.“* (Synek, 2007, s. 72).

Náklady podniku lze jednoduše rozdělit do několika skupin. V účetnictví se používají dva přístupy ke klasifikaci nákladů: druhové nebo účelové členění nákladů. V českém prostředí se nejčastěji používá druhové členění nákladů, které dělí náklady do skupin spotřebovaných nákupů, služeb, osobních nákladů, daní a poplatků, jiných provozních nákladů, finančních nákladů atd. (Altaxo, 2019). Vochozka (2021), uvádí, že využití druhového členění nákladů pro účely řízení nákladů a zisku je omezené, a doporučuje ho kombinovat s jinými klasifikacemi. Náklady lze dle Vochozky (2021) členit např. takto:

- spotřebované nákupy (spotřeba zásob a energie),
- služby (oprava strojů, zaplacené cestovné, náklady na dopravu atd.),
- osobní náklady (mzdy, odvozy za zdravotní a sociální pojištění),
- daně a poplatky,
- odpisy a rezervy,
- aktivace (pořízení majetku vlastní výrobou)
- změny stavu zásob,
- finanční náklady (úroky, kurzové ztráty).

Účelové členění nákladů je používáno především a anglosaském finančním účetnictví (Popesko, Papadaki, 2016). Náklady se dělí podle vztahu ke konkrétnímu procesu na náklady technologické, náklady přímé a nepřímé, jednicové a režijní (Altaxo, 2019).

Náklady lze také rozdělit na fixní a variabilní (Martinovičová a kol., 2019):

- fixní náklady nejsou vyvolávány konkrétními výkony podniku ve výrobní oblasti, ale jsou nutné na zabezpečení běžného chodu podniku. Jsou to například nájemné, náklady na patenty a licence, splátky pojištění, náklady na údržbu a opravy dlouhodobého majetku, mzdy řídicích pracovníků atd. Fixní náklady se za určité období nemění a jejichž úroveň lze měnit jen v dlouhodobém horizontu,
- variabilní náklady jsou závislé na objemu výroby a mění se v krátkém období. Jsou to například náklady na nákup materiálu a surovin, údržba spojená s objemem výkonu, licenční poplatky podle počtu kusů, provize partnerům a odměny pracovníkům, závislé na výkonu atd.

### 3.5.3 Poměrové ukazatele

Pro komplexnost je vhodné nahlížet na zisk jako důležitou součást poměrových ukazatelů, které jsou používány ve finanční analýze podniku (Martinovičová a kol., 2019):

$$\text{Rentabilita podniku (ROA)} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový kapitál}} \quad (1)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

$$\text{Nákladová rentabilita (ROC)} = \frac{\text{zisk}}{\text{náklady}} \quad (4)$$

Výše uvedené vzorce tvoří skupinu ukazatelů rentability. V poměrové analýze se používají také další kategorie ukazatelů – likvidity, aktivity, zadluženosti atd.

Ukazatele zadluženosti (finanční stability) popisují, jak podnik financuje svá aktiva a jaký kapitál pro to využívá. Patří k nim následující ukazatele (Holečková, Hyršlová, 2018):

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

$$\text{Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (6)$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (7)$$

$$\text{Ukazatel úrokovoého krytí} = \frac{EBIT}{\text{placené úroky}} \quad (8)$$

První dva ukazatele měří solventnost podniku a hodnotí podnik z toho hlediska, zda má přiměřenou úroveň vlastního kapitálu vzhledem k závazkům podniků. Finanční páka je převrácenou hodnotou ukazatele poměru vlastního kapitálu a celkových aktiv. Dva poslední ukazatele měří přiměřenost výsledku hospodaření k potřebě splácet úvěr (Holečková, Hyršlová, 2018).

### 3.5.4 Metody hodnocení investice

Podstatou investičního rozhodování je maximalizace užitku z investice výběrem nejlepšího způsobu rozhodování a zároveň optimalizace alokace zdrojů. V dnešní rychle se rozvíjející ekonomice jsou správná investiční rozhodnutí nezbytná pro zlepšení ziskovosti podniku a podporu jeho expanze a reprodukce. Pokud podnik udělá zásadní chybu v investičním rozhodnutí, pravděpodobně to povede k selhání ekonomického rozhodování podniku. Investoři proto musí přemýšlet o tom, jak investovat a jak efektivně využívat svůj kapitál (Chongpeng, 2021). K tomuto účelu mohou využívat různé metody a techniky, které jim pomůžou správně rozhodnout.

#### Čistá současná hodnota investice

Hodnota peněz se postupem času mění. Vzhledem k inflaci a potenciálním rizikám v budoucnu mají peníze, které jsou k dispozici dnes, větší hodnotu, než stejná částka peněz, kterou lze obdržet v budoucnosti. V souvislosti s touto skutečností je pro podnikatele a investora důležité zhodnotit současnou a budoucí hodnotu vložené částky.

Čistá současná hodnota (ČSH) je rozdíl mezi současnou hodnotou budoucích plateb (výnosů) a nutným výdajem na jejich dosažení (Holečková, Hyršlová, 2018). Jinak řečeno, je to absolutní rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovými výdaji. ČSH vychází z předpokladu, že peněžní toky podnik reinvestuje za úrokovou míru  $i$  (Čížinská, 2018).

ČSH je vyjádřena vztahem (Čížinská, 2018):

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV \quad (9)$$

kde  $P_t$  – očekávaný peněžní tok v roce  $t$ ,

$KV$  – kapitálový výdaj,

$n$  – očekávaná doba životnosti investičního projektu,

$i$  – požadovaná výnosnost v úrokovém období.

V případě, že  $\check{C}SH$  je větší než 0, je investice považována za výhodnou. Pokud se hodnota  $\check{C}SH$  rovná 0, rozhodnutí o přijetí investice je indiferentní. Záporné hodnoty  $\check{C}SH$  poukazují na skutečnost, že investice není výhodná (Kislingerová, Wohe, 2007).

Chen (2012) zmínil, že hlavní nevýhodou přístupu  $\check{C}SH$  je, že postrádá flexibilitu a firma se musí rozhodnout dnes navzdory nejistým faktorům, kterým bude projekt v budoucnu čelit. Zhang (2009) shrnul nedostatky metody  $\check{C}SH$ : za prvé je obtížné předpovídat budoucí peněžní toky, za druhé, diskontní sazbu je obtížné určit, a konečně, ačkoli se jedná o dynamický ukazatel, nedokáže odhadnout možné budoucí změny trhu.

### 3.6 Shrnutí teoretické části

Podnikové plánování umožňuje naplnit řadu úkolů, souvisejících s realizací podnikatelského projektu: určovat potřebu materiálních, finančních, pracovních a intelektuálních zdrojů, mobilizovat zdroje pro jejich výrobu a vyhodnocovat očekávanou efektivitu využití těchto zdrojů (Juková a kol., 2019). Výsledkem plánování je sestavení dokumentu – podnikatelského plánu.

Je třeba upozornit na to, že neexistuje závazná struktura podnikatelského plánu (Srpková a kol., 2020). Lze však vymezit několik hlavní oblastí, které by měly být v plánu zpracovány – analýza trhu, vymezení cílového segmentu zákazníku, určení konkurenční přednosti na základě analýzy konkurence, marketingový plán, plán prodeje, personální a organizační plán, finanční plán, analýza rizik.

Stručně lze obsah podnikatelského plánu pro podnik v sektoru služeb představit následovně: nejprve nutné analyzovat vnější prostředí, zejména makroekonomické trendy, které mohou tak či onak ovlivnit realizaci projektu, poté zvážit situaci na trhu a identifikovat

potenciální spotřebitele a hlavní konkurenty. Dále je nutné podrobně popsat cenovou a produktovou politiku konkurentů, vyzdvihnout konkurenční výhody produktu, určit silné a slabé stránky podniku a také možné plány na rozšíření činnosti (Nakhratova a kol., 2017). Dále je nutné vypracovat vlastní strategii prodeje a propagace služby na trhu, spočítat veškeré náklady, vyhodnotit návratnost investice a identifikovat možná rizika projektu.

Čím podrobněji a důkladněji bude podnikatelský plán vypracován, tím užitečnější bude při realizaci projektu. Proto je nutné věnovat mu velkou pozornost a snažit se při jeho vývoji naplnit principy zpracování plánu (srozumitelnost, reálnost, pravdivost atd.) a vyvarovat chyb. K vyhodnocení vhodnosti investice lze použít různé metody, např. metodu čisté současné hodnoty investice a vnitřní výnosové procento.

## 4. Podnikatelský projekt fotoateliér EASY BREEZY, s.r.o

### Titulní list

*Obrázek 2 Logo*



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Název firmy:** EASY BREEZY s.r.o

**Adresa:** Milíčova 412/3, 130 00 Praha-Žižkov

**Zakladatel:** Dariia Zhirkova

### **Kontakt:**

- +420 608 785 481
- Zh.dar77@gmail.com

**Právní forma podnikání:** Společnost s ručením omezeným

### **Předmět podnikání:**

- fotografické služby – portrétní fotografie, komerční fotografie, svatební focení, produktová fotografie;

- pronájem prostoru – poskytování vhodného prostoru pro fotografování zákazníků, které potřebují specifické prostředí pro své focení.

## 4.1 Popis projektu

### 4.1.1 Celkové shrnutí plánu

Hlavní myšlenkou tohoto podnikatelského projektu je otevření nového fotostudia v Praze a jeho další rozšiřování. Nejprve se liší projekt od konkurentů tím, že následuje ekologické koncepty: např. používá vintage nábytek pro opětovné použití. Za druhé, silnou stránkou fotostudia je vhodné umístění v jedné z oblíbených obyvateli části města, kvalitní zpracování služeb zaměstnanci a nižší ceny, než u konkurentů. Cílový trh je velký, obsahuje více než 300 000 lidí a má velkou tendenci k růstu v budoucnu. Z pohledu finanční části je projekt také velmi zajímavý nejen pro podnikatele ale i pro investoři. Celková kapitálová náročnost je menší než základní kapitál, proto zbydou peníze i pro budoucí funkčnost a případnou modifikaci podniku po určitou dobu. Podle názoru autora práce projekt bude dobrou investicí.

### 4.1.2 Popis podnikatelské příležitosti

*Popis produktu* – produktem je poskytování služeb fotografování a pronájem vhodného pro fotografování, provedení workshopů či seminářů prostoru. Pro této služby jsou důležité kvalitní fotografická technika, světlo a nábytek. *Konkurenční výhodou* je profesionální servis, poskytovaný pracovníci studia. *Užitek servisu pro budoucího zákazníka* – zákazník by měl vybrat právě EASY BREEZY fotostudio z těch důvodů, že fotografové studia mají velkou zkušenost v oboru fotografování a také se ručí o hlavně o kvalitu a rychlost zpracování.

### 4.1.3 Cíle a strategie podniku

Cíle a strategie podniku – hlavním cílem tohoto podnikatelského projektu je sestavení celého modelu pro otevření nového fotoateliéru v Praze. Plán je sestaven pro investory a samotného podnikatele, který nedisponuje potřebnými finančními prostředky pro založení podniku. Pro stanovení cíle podniku byla použita metoda SMART. Cíle jsou poměrně realistické, dosažitelné a jsou orientované na dlouhodobou perspektivu – přibližně 3 roky.

Dlouhodobé cíle:



- Nabídnout zákazníkům dostatečný výběr služeb – od zajištění studia až po přímo focení;
- Udělení stálé klientely a spokojenosti zákazníků;
- Rozšíření podniku a otevření dalších ateliérů a vytvoření jejich sítě v jiných státech Evropské unie.

Krátkodobé cíle:

- Vytvoření kvalitní propagace;
- Zajištění návratnosti investic v průběhu 3 roky;
- Získání zákazníků (fotografové, modelky, influencersy).

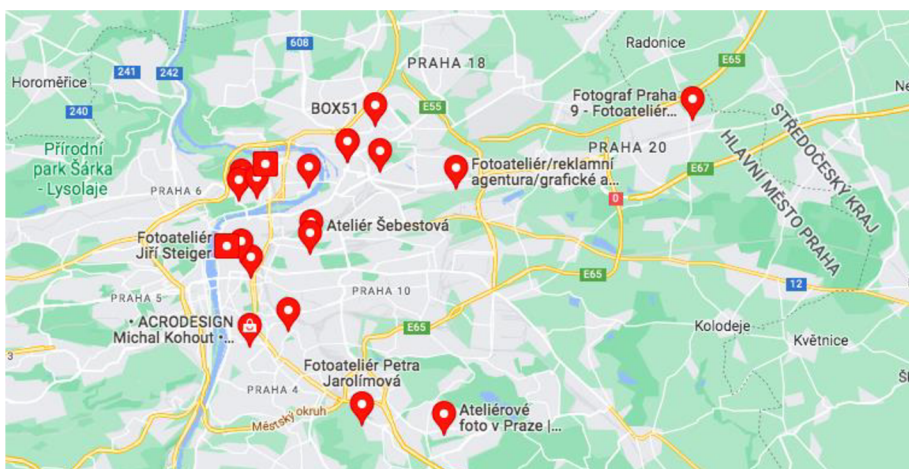
*Management firmy a organizační plán* – managementem firmy je pouze majitelka a zároveň zakladatelka podniku. Další pracovníci jsou fotograf, účetní, marketingový pracovník a uklízečka.

#### 4.1.4 Lokalita podniku

Kvůli dobré dostupnosti a vysoké průchodnosti bylo pro zřízení fotoateliéru EASY BREEZY zvoleno hlavní město Praha.

V Praze a jejím blízkém okolí se aktuálně nachází 19 registrovaných fotoateliérů, přičemž 9 má své vlastní prostory.

Obrázek 3 Mapa



Zdroj: vlastní zpracování na základě maps.google.cz

Z mapy je zřejmé, že většina fotoateliéru se nachází v centru Prahy, především ve městských částí Staré město (Praha 1 a Praha 2) a Holešovice (Praha 7). Při výběru vhodného místa pro zřízení fotoateliéru je důležité zvolit místo nejen se skvělou dostupností, ale také i s dostatečnou užitnou plochou. Pro fotografii je důležitá výška místnosti a dobré osvětlení (denní světlo).

Nejvhodnějším místem z výše uvedených důvodů byl pro umístění fotoateliéru vybrán kancelář v ulici Milíčova v městské části Žižkov. Prostor je umístěn v přízemí historického domu, nedaleko tunelu do Karlína na klidné ulici u Prokopova náměstí. Nabídka se vztahuje na tři propojené místnosti a kuchyňku se sociálním zázemím.

Prostor má dobré prosvětlení přirozeným světlem a vysoké stropy, což by mělo být ideální podmínkou pro fotoateliér. Vstupní hala v rozloze o 13 m<sup>2</sup>, na ni navazuje kancelář se dvěma okny do ulice v rozloze 19m<sup>2</sup>, pak následuje kancelář s oknem do dvora – rozloha 13m<sup>2</sup>. Měsíční nejmenší činí 22 440 Kč včetně všech záloh na plyn a elektřinu. Po konzultaci s realitní kanceláří bylo zjištěno, že majitel prostoru se nebrání stavebním úpravám.

Obrázek 4 Prostor k pronájmu



Zdroj: bezrealitky.cz

## 4.2 Analýza prostředí

V následující kapitole bude provedena analýza prostředí pro zvážení všechny rizika a příležitosti. Popularita fotografických ateliérů několik posledních let na vzestupu, a to zejména kvůli růstu zájmu lidí o fotografie a růstu specialistů v této oblasti. Dle společnosti Fact.MR se zabývající průzkumem trhu, velikost globálního trhu s komerční fotografií se v roce 2022 odhaduje na 5,2 miliardy USD a předpokládá se, že se v příštím desetiletí bude vyvíjet o dalších 2,2% do roku 2032.

Cílový segment podniku je široký a potenciální zákazníci mají finanční možnost a zájem o nákup služeb studia. Podle ČSU k 30.09.2022 bydlí ve Praze 1 281 219 obyvatelů. Rozdělení mezi pohlaví nás nezajímá z těch důvodů, že služby fotografování jsou aktuální jak pro ženy tak i pro muže. Jen podle názoru autora práci nepatří zde nezaměstnaní lidé, kterých je podle posledních dat EUROSTATU 2,1%. Také autor práci předpokládá, že největší zájem o fotografické služby je u lidí ve věkovém rozpětí mezi 15-54 let, kterých v Praze žije 683 525, což je 53,35% obyvatelstva hlavního města. Dalším kritériem jsou behaviorální charakteristiky jako jsou zájmy a motivace ke koupi služeb. Hlavními zdroje motivace pro potenciální klienty slouží přání zachytit a uložit vzpomínky na dlouhé roky, fotografie pro marketingové účely jiných firem či agentur, osobní či profesní portfolio atd. Můžeme předpokládat, že se většina potenciálních zákazníků zabývají hlavně fotografie, reklamou a marketingem.

Analýzou prostředí budeme sledovat makroprostředí (vnější) a mikroprostředí (vnitřní). Pro hodnocení mikroprostředí a hodnocení konkurenčního prostředí bylo zvoleno autorem práci použít Porterův model pěti sil. Analýza makroprostředí bude provedena pomocí PESTLE analýzy.

### 4.2.1 PESTLE

#### **Politické a legislativní faktory**

V současné době politická situace v České republice je docela stabilní. Podnikatele mohou své firmy provozovat bez problémů a stát začínající podnikatele podporuje různými

programy. Přes toto musí každý podnikatel splňovat celou řadu legislativních norem a zákonů, kdy se jedná o následující:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, vymezuje za jakých podmínek a kdy musí podnikatel podávat daňové přiznání;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, který definuje účetní jednotky, určuje povinnosti při vedení účetnictví;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který má na starosti úpravu vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli;
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví včetně jeho novely č. 274/2003 Sb.;

### **Ekonomické faktory**

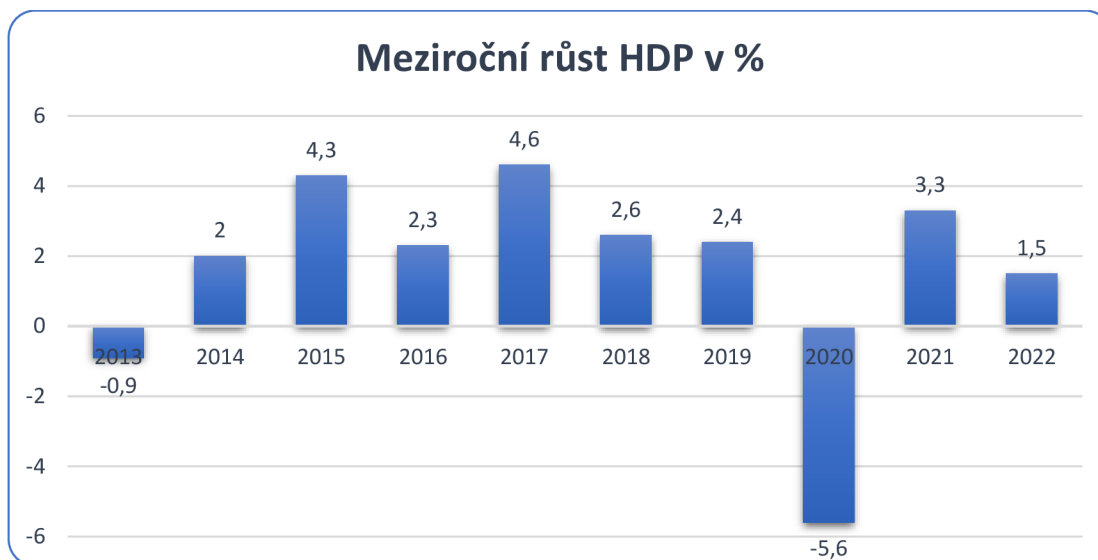
K 9.1.2023 byla ekonomická situace v České republice do značné míry ovlivněna válkou na Ukrajině a uzavřením ekonomických centrů v Číně. V důsledku uplatňování striktních protiepidemických omezení v Číně pokračují uzávěry významných ekonomických center, což se nepříznivě podepisuje na globální poptávce i nabídce.

### **HDP**

Jedním z důležitých ukazatelů ekonomiky je HDP (hrubý domácí produkt). Představuje míru celkové ekonomické činnosti na daném území, při které produkce uspokojuje konečnou poptávku hospodářství.

Následující graf č.1 uvádí meziroční růst HDP v letech 2013-2022

Graf 1 HDP



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

Dle předběžného odhadu Českého statistického úřadu se **reálný hrubý domácí produkt** ČR, očištěný o sezónní a kalendářní vlivy, ve 3. čtvrtletí 2022 mezičtvrtletně poklesl o 0,2% a meziročně byl vyšší o 1,5 %. Ve 2. čtvrtletí 2022, pro které jsou k dispozici detailní údaje o struktuře růstu, HDP meziročně (bez očištění) vzrostl o 3,6 %. Mezičtvrtletní pokles HDP významně byl ovlivněn poklesem ve skupině odvětví dopravy, obchodu, ubytování a pohostinství. K meziročnímu růstu přispěly zahraniční poptávka a tvorba hrubého fixního kapitálu. Růst HDP je možný ukázat jako růst bohatství dané společnosti, což je jedním z pozitivních faktorů pro všechny podnikatele na daném území. Autor práci má předpoklad, že by někteří mohli investovat víc do podnikatelských projektů, které například souvisejí s oblastí umění.

### Inflace

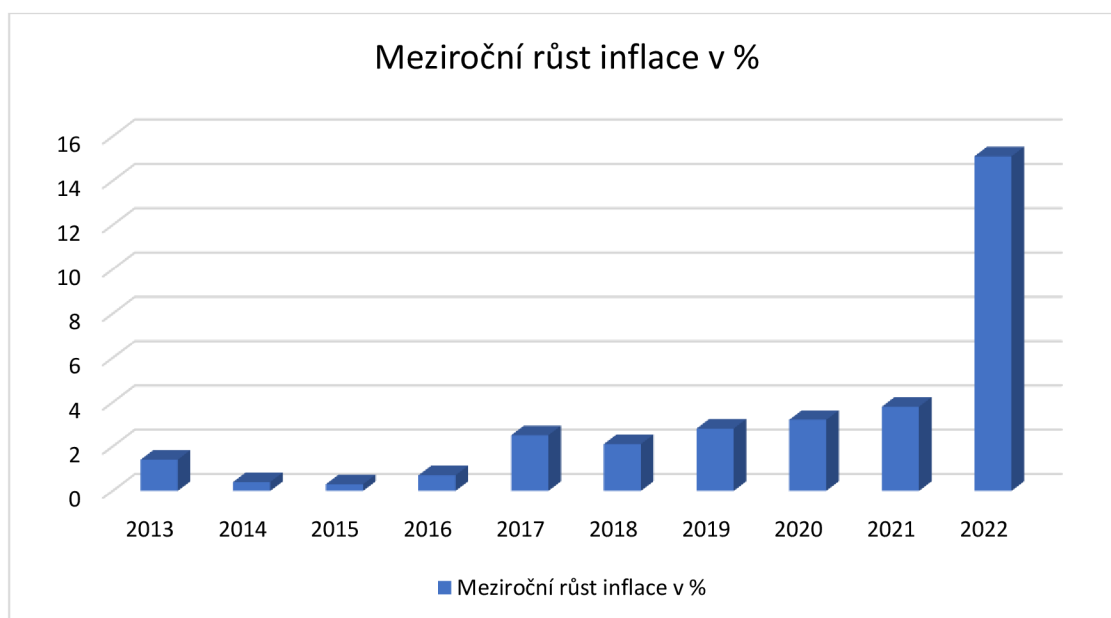
Inflace je růstem cenové hladiny v čase. Průměrná míra inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za poslední rok proti průměrné cenové hladině předchozího roku.

Nepřehlédnutelným faktorem posledního roku je růst inflace, který má vliv nejen na české domácnosti, ale také na podnikatele. Meziročně v roce 2022 vzrostly nejen spotřebitelské ceny, ale také ceny nájemného. Podle průzkumu Asociace malých středních podniků, pro 86% oslovených podnikatelů bude inflace znamenat problém pro jejich

podnikání. Podnikatelé na současnou situaci mohou reagovat snížením nákladů, akceptováním nižších zisků neboli zvýšením cen. 31% podnikatelů a firem jsou jisti, že bude zvyšování inflace mít velký či střední vliv na provoz podniku.

Podle prognózy České národní banky (ČNB) inflace začne klesat na začátku jara, jinak boj se současnou situací inflace bude trvat ještě dva roky. Lidé začínají méně utrácet a méně půjčovat. V současné době krátkodobá úroková sazba je vyšší než před rokem 1999. Máme lepší měnovou politiku za posledních více než 20 let a pevnou korunu – vše působí proti růstu inflaci.

Graf 2 Inflace



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

Z grafu č.2 je vidět, že k největšímu růstu inflace došlo v roce 2022. V roce 2022 průměrná míra inflace činila 15.1%, což bylo druhou nejvyšší hodnotou od vzniku samostatné ČR. Vyšší byla jen v roce 1993, a to 20.8%.

### Nezaměstnanost

Dalším důležitým faktorem pro průzkum je nezaměstnanost. Dle statistických dat úřadu práce k 31.12.2022 celkový počet uchazečů o zaměstnání (UoZ) sestavil 271 803, o 13 630 více než před rokem. Podíl nezaměstnaných v prosinci vzrostl o 0,2% (na 3,7%), více než loni. Míra nezaměstnanosti dle posledních dat EUROSTATU za říjen sestavila 2,1%, a to nejnižší ukazatel v celé Evropské unii (průměr EU 6%). Vysoká

nezaměstnanost pro podnikatelé může znamenat pokles potenciálních zákazníků, z druhé strany podnikatelé nebude trápit nedostatek pracovních síl.

Tabulka 3 Nezaměstnanost v ČR

	12/2022	12/2021	12/2020
Podíl nezaměstnaných osob v ČR	3,7%	3,5%	4%
Počet uchazečů o zaměstnání	271 803	258 173	291 977
Počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání	247 793	236 375	273 758
Počet volných pracovních míst	288 647	343 148	318 582
Míra nezaměstnanosti dle EUROSTAT (řijen)	2,1%	2,4%	3,1%

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z EUROSTAT

Celkový počet podnikatelů se zvýšil o 11,9 tis. Tento celkový nárůst jde proti zvýšení počtu podnikatelů bez zaměstnanců (pracujících na vlastní účet), a to o 15,8 tis. U počtu podnikatelů se zaměstnanci (zaměstnavatelů) a pomáhajících rodinných příslušníků výrazná změna nenastala.<sup>1</sup>

### Sociální faktory

Ze sociálního hlediska se postoj lidí ke službám fotografování postupně mění a má pozitivní tendence. Lidé stále mají větší potřebu zachytit nejdůležitější události v svém životě a dokonce i k podání žádosti o novou práci potřebují kvalitní fotografie k životopisu. Fotografie se stala součástí života každého člověka, ať už profesionála v této oblasti, nebo zákazníka.

Dneska díky obrovskému výběru použití fotostudia mají lidé mnohem větší zájem a možnosti využití studia, než jaký měli před několika roky. Prostory studia jsou vhodné nejen pro profesionály ale prostory je také možný využít na workshopy, školení, online kurzy, jednání, konference, točení videí a streamů.

### Technologické faktory

Technologie pro fotografování jsou podstatným faktorem, a to především pro kvalitu servisu a konečného produktu. Záleží na technologii i snižování nákladů na použití elektřiny. V oblasti fotografování se jedná mnohem o osvětlení studia: záblesková

<sup>1</sup> Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezam-estnanost-podle-vysledku-vsps-3-ctvrtleti-2022>

technika, softboxy atd. Při výběru fotografického vybavení pro studio by podnikatel měl věnovat pozornost kvalitě techniky a nešetřit na nákupech. Investice do kvalitního technologického vybavení fotoateliéru může co nejrychleji splatit všechny náklady.

### **Ekologické faktory**

Nyní ekologické faktory hrají velkou a důležitou roli ve každé společnosti v důsledku rostoucích celospolečenských požadavků na zvyšování aktivit směřujících k ochraně planety a kvality životního prostředí. Podle data EPA (United States Environmental Protection Agency) nábytek je jednou z nejrychleji rostoucích kategorií odpadu, a bylo v roce 2018 jen v USA vyhozeno 18 milionů tun domácích předmětů.<sup>2</sup>

V souvislosti s tím jedním z hlavních konceptů fotoateliéru je vintage nábytek pro opětovné použití. Jedná se o halu plnou použitého nábytku a starých knih, které lidé věnovali, protože je již nepotřebují. Nábytek by byl vystaven po drobné opravě a byl použit jako rekvizit na focení.

Fotoateliér by podporoval iniciativy zaměřené na snížení objemu "rychlého nábytku". Například, promyšlený přístup k nákupu nových interiérů: upřednostnění kvality produktu a společnosti, které dodržují koncept udržitelného rozvoje, věnování pozornosti trvanlivosti materiálů a jejich potenciálu být recyklovány. Tím by fotoateliér posiloval ekologické podnikání.

#### **4.2.2 Porterova analýza**

Pomocí Porterovy analýzy lze analyzovat pět konkurenčních sil, kterými jsou: hrozba stávajících konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, bariéry vstupu do odvětví a hrozba substitutů.

#### **Dodavatele**

Dodavatel je velmi závažnou součástí fotoateléru. Ve správnou dobu by ateliér potřeboval obnovovat techniku a zboží. Může to být od pomůcek na úklid prostoru, látek pro restaurování po nové fotoaparáty, platební terminál, nábytek a techniku. V Praze je velký počet dodavatelů z oblasti vybavení fotoateliérů, kteří mají téměř stejné ceny (různé

---

<sup>2</sup> Furniture and Furnishings. Dostupné z: <https://www.epa.gov/facts-and-figures-about-materials-waste-and-recycling/durable-goods-product-specific-data#FurnitureandFurnishings>



pozice se liší v rozmezí 100 až 5000 Kč.). Takže není problém s nedostatkem dodavatelů, je potřeba pouze se domluvit na dodávkách potřebné techniky a zboží.

### **Odběratele**

Odběratelem v případě daného ateliéru jsou právě fotografové (profesionály), modelky, organizátoři různých akce. V tomto případě studia v místnost Karlín a v kontextu konkurence okolí lze konstatovat, že odběratelé představují vysokou sílu, která je naprosto zásadní, proto budou ceny služeb a najmu prostoru nastaveny tak, aby byly pro zákazníka dostupné. Vyjednávací síla se neprojevuje v individuálních požadavcích každého zákazníka, ale v celkové poptávce po službách, kterou zakladatel daného podniku má neustále sledovat a reagovat na konkurenční nabídku. Cílem podniku je vytvořit silné pouto se zákazníky neustálou inovací a nedovolit tak přesun potenciálních zákazníků ke konkurenci.

### **Potenciální nové konkurenti**

Riziko vstupu nových konkurentů je poměrně vysoké. V této oblasti vstup nových konkurentů určuje dvě zásadní bariéry, a to legislativní podmínky a kapitálová náročnost. Avšak splněním těchto požadavků není ještě zaručen úspěch podniku. Je potřeba dokonale znát trh, na němž se podnik pohybuje, mít odbornost v oboru a rychle se přizpůsobovat změnám. Tendence rozšiřování zdravé výživy s každým rokem roste, na základě tohoto předpokladu je možné odhadovat růst potenciálních konkurentů.

### **Substituty**

Hrozba substitutů v tomto odvětví je docela značná. V rámci konkurence můžeme rozlišovat konkurenci přímou a nepřímou. Nepřímou konkurenci v odvětví studia představuje velké množství substitutů. Patří sem veškerá prostory pro workshopy, půjčovny foto a videotechniky. Vliv přímé konkurence bude dále rozebrán v následujícím oddílu.

### **Konkurence na trhu**

*Vnitřní konkurence* - v Praze existuje 61 fotostudia. Nové salony se na trhu objevují každým rokem, například v roce 2022 byly otevřeny 3 nové studia. Hlavními konkurenty

jsou velké nebo zavedené a osvědčené salony, například Factory studio, Light studio, Ateliér Zarnica, One photo studio, Cvak studio. Z toho je vidět, že konkurence je velká, přestože to též znamená, že je po focení velká poptávka. Ačkoliv je konkurence v tomto odvětví podnikání významná, každý rok se objevují nové studia a poptávka neklesá, ale roste. Objevuje se hodně talentů, kteří nemohou pracovat pouze kvůli absenci pracovního místa a nedostatku vybavení.

V posledních letech je velký růst počtu fotoateliérů v Praze, což má za sebou následek obrovské konkurence. Za poslední rok podle vlastního zpracování dat bylo otevřeno hodně studia. Poslední několik let jsou velice populární fotoateliéry s Vánoční výzdobou a pro rodinné focení.

#### 4.2.3 SWOT Analýza

Z toho důvodu, že navrhovaný fotoateliér reálně ještě není realizován, nemůže autor práci udělat SWOT analýzu zaměřenou přímo na projektu. V tomto případě bude SWOT analýza posuzovat silné a slabé stránky majitelovi fotostudia, respektive realizátora projektu. Příležitosti a hrozby představují vlivy vnějšího prostředí, které se by měl podnikatel bránit.

Tabulka 4 SWOT

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlastní zkušenost s fotografováním,</li> <li>• Potřebné kontakty ve oblasti fotografování,</li> <li>• Marketingová a administrativní praxe v předchozích pracovních pozicích.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek znalosti ve některých částí projektu (účetnictví).</li> </ul>
O – Příležitosti	T – Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velká poptávka na trhu,</li> <li>• Změny technologie, které by mohli být pro podnik výnosné,</li> <li>• Možnost spolupráci s galerií, firmami v oblasti fotografování, modelingovými agentury,</li> <li>• Možnost spolupráci se známými fotografy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení počtu nových konkurenti,</li> <li>• Rychle měnící trendy ve oblasti fotografování,</li> <li>• Zvýšení cen na nájem a energie.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Ze SWOT analýzy vychází, že majitel projektu má více silných stránek, než slabých a má velkou perspektivu na úspěch při založení fotostudia.

### 4.3 Organizační plán

Před otevřením fotostudia EASY BREEZY je potřeba stanovit kompetence a povinnosti každé pracovní pozice. Kapitola vymezuje hlavní dovednosti všech zaměstnanců studia.

Organizační plán a management podniku bude vypadat docela jednoduše, protože provoz bude průběžně kontrolován pouze zakladatelem firmy.

Další pracovníci jsou fotograf, účetní, marketingový pracovník a uklízečka. Všechny zaměstnanci budou nabrány pomoci zveřejňování inzerátů na webových stránkách [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), a [www.dobraprace.cz](http://www.dobraprace.cz). Dále jsou uvedeny požadavky na personál a jejich mzdové ohodnocení.

#### **Fotografové**

Fotografové jsou nejdůležitějším prvkem podniku, protože budou vykonávat základní práci v ateliéru. Kompetenční požadavky k výkonu povolání:

- profesní vzdělání;
- odborné dovednosti;
- technické dovednosti: používání různých typů technologie, softwaru a dalších nástrojů;
- komunikativnost a aktivní zákaznický přístup;
- více než 2 roky praxe v oboru;
- jazyková způsobilost v češtině a anglickém jazyce.

Fotografové zhotovují komerční, portrétní a produktové fotografie pro zákazníky v prostoru studia, obsluhují všechny fotografické a osvětlovací zařízení za účelem zhotovování kvalitních snímků, úpravy a přípravy konečných snímků. K tomu by měli

fotografové mít měkké kompetence (tzv. soft skills) pro kvalitní výkon práce. Měkké kompetence nebudou záviset na odbornosti zaměstnanců, ale na jeho komplexních schopnostech: efektivní komunikativnost, kreativita, orientace na potřeby zákazníků, samostatnost. Kvalita služeb v studiu bude mnohem záležet na odvedené činnosti fotografů. Proto by měl podnik věnovat dostatečné času na hledání kvalifikovaných pracovníků.

## **Účetní**

Účetní se bude starat o celý systém účetnictví v společnosti EASY BREEZY s.r.o. Pokud firma je malá není potřeba v ní mít interního účetní. Mnohem jednodušší pro podnik najmout kvalitní externí firmu, která bude mít účetní na outsourcing. Jedná se nejen o časovou úsporu, ale také i o kvalitní zpracování všech potřebných dokumentů a včasné zaplacení všech daní.

## **Marketingový pracovník**

Na začátku provozu se bude zabývat propagace studia majitelka firmy. Majitelka podniku má zkušenosti v oblasti marketingu z předchozích pracovních pozicích a to bude na první chvíli z finanční strany velkou výhodou pro firmu. Patří zde zlepšení image podniku, stimulace poptávky a posílení příchodu nových klientů.

## **Uklízečka**

Na konci dne, kdy byl pronajat prostor neboli provedena služba je potřeba umýt a uklidit místnost. Pro malý podnik by mělo být zbytečné a finančně náročně mít uklízečku každý den. V takovém případě je smysl pronajmout na úklid prostorů externí společnost – odpadají firmě další náklady a starost.

V následující tabulce č.5 byly vypočteny náklady na zaměstnance podniku EASY BREEZY s.r.o.

Tabulka 5 Náklady na zaměstnance

Zaměstnanec	Sázba	Počet hodin na měsíc	Čistá mzda	Hrubá mzda	Superhrubá mzda	Roční náklady pro zaměstnavatele
Fotograf 1	180 Kč/h	160	23 882	28 800	38 534	462 420
Fotograf 2	180 Kč/h	160	23 882	28 800	38 534	462 420
<b>Celkem</b>						<b>924 840</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V případě externích společností plát bude vyplacena po dokončení domluvené práce. Mzda interním zaměstnancům bude vyplacena měsíčně na jejich bankovní účet podle počtu odpracovaných hodin.

#### 4.4 Marketingový plán

Marketingový mix je souborem marketingových nástrojů a je součástí marketingového plánu podniku, sloužícího k uspokojování potřeb cílových zákazníků.

##### **Produkt**

Produktem je fotografování. Fotografování je produktem a zároveň službou, ale větší část připadá na služby. Služby fotografování budou poskytovány v různých stylech podle přání zákazníků od různých fotografů. Styly jsou důležité, protože čím větší rozpětí stylů má ateliér, tím větší pravděpodobnost, že klient najde právě to, co potřebuje. Produkt se dá modifikovat, například zvětšit počet služeb.

##### **Cena**

Stanovení cen na služby budou vychodit z nákladů, zákazníků a konkurenci. Pro stanovení cenové politiky bude autorem práce vybrána metoda orientovaná na konkurenci. Většinou se cena fotografování liší podle stylu focení a určitě zaleží i na tom kolik času bude trvat samotné focení. Minimální cena za focení je 2000 Kč a 500 Kč/h v případě pronájmu prostoru. Focení bude trvat 1,5 hodiny. Z toho důvodu je možno nastavit ceny trochu menší než je u konkurentů, například 1800 Kč jako minimální částku za focení a 450 Kč/h za pronájem prostoru. Tento rozdíl nevypadá jako významný, ale pokud se jedná o dlouhodobý pronájem prostoru neboli o rozsáhlé focení, je docela markantní.

Maximální cena není stanovena, protože bude tohle záležet na velikosti a době trvání vybrané služby.

## **Distribuce**

V distribuci autor zvolí přímou cestu, kde bude docházet k přímému kontaktu mezi zákazníkem a podnikem. Při objednání dopředu focení či pronajmu prostoru by mělo smysl stanovit pravidla hrazení záloh ve výši 1000 Kč. Tato částka bude vypočtena z celkové ceny po provedení služby. V případě, když zákazník nebude přítomen v termín focení záloha propadá.

## **Propagace**

Praha je velice kulturním městem a obyvateli hlavního města opravdu mají rádi umění. Fotografie patří do umění a zde, v Praze můžeme vidět velké množství vystav různých fotografů. Před otevřením ateliéru je závažný o tom informovat potenciální zákazníky a investovat do propagačních aktivit. Podle názoru autora práce marketing a reklama jsou důležité pro získání nových zákazníků.

Vhodným způsobem pro propagaci je reklama na sociálních sítích Facebook a Instagram, kde se nachází cílové zákazníky. Propagační aktivity budou uskutečněny pomocí Google Ads a reklamních příspěvků na Instagram, kde lze určit cílovou skupinu (18-45 let), demografie (Praha 1-5), a zájmy (fotografie, tematické focení, workshopy atd.). Zároveň by mělo smysl vytisknout a rozdat letáky či plakáty se slevou na první focení 10%. Roznos informačních letáků bude proveden především ve městské části Žižkov, kde se bude nacházet ateliér. Pro efektivní propagační akce bude vytvořena webová stránka, aby budoucí zákazníci měli kam přejít a dozvědět víc informace o službách a cenové politice ateliéru.

Tabulka 6 Plán nákladů na propagace a reklamní akce

Náklad	Množství	Cena (Kč)
Výtisk letáků a plakátů	700 a 100	1869
Roznos letáků	100Kč/h	2 000
Pořízení domény/ registrace	1	2 491.39
Tvorba webu	1	15 000
Google Ads	1 proklik	5 (max 2000)
Instagram	1 proklik	7 (max 3000)
<b>Celkem</b>		<b>52 360, 39</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.5 Finanční plán

### 4.5.1 Financování podniku

Každý podnikatelský projekt potřebuje od okamžiku svého vzniku určitě finanční prostředky pro zahájení a další vedení podniku. Majitelka firmy bude potřebovat peníze na založení fotostudia ve hlavním městě Praze. V průběhu podnikatelské činnosti bude majitelka firmy potřebovat peníze na začátečné náklady jako vybavení, rekonstrukci prostoru studia, veškerá fotografická technika, dále na plat zaměstnance a na odvody státní správě.

Na začátku podnikání majitelka firmy zapůjčuje částku ve vyšší 200 000 Kč s vzhledem na to, že v dalších měsících se očekává pokrytí investic z tržeb podnikání. Majitelka si rozhodl zapůjčit podnikatelský úvěr pro začínající firmy a podnikatele do 3 let od vzniku podnikatelského subjektu, který je střednědobý, a zároveň nejvýhodnější pro začínající podnikatele. Tento bankovní úvěr bude srovnáván mezi čtyřmi různými bankami: Komerční banka, MONETA Money Bank, Československá obchodní banka, UniCredit.

Tabulka 7 Srovnání zvolených bankovních úvěrů

Banka	Roční úroková sazba	Doba splácení (měsíce)	Měsíční splátka	Celková splátka
KB	6,9 %	36	6 417	225 851,5
MONETA Money Bank	6,69 %	36	6 147	221 296
ČSOB	7,18 %	36	6 351	228 636
UniCredit	7,09 %	36	6 454	232 344

Zdroj: vlastní zpracování

Podle srovnání bank pro sjednání úvěru byla zvolena MONETA Money Banka. Banka byla zvolena z důvodu nízké úrokové sazby a konečné celkové splátky ve vyšší 221 296 Kč. Majitelka podniku bude splácet úvěr 3 roky, měsíčně 6 147 Kč.

#### 4.5.2 Počáteční náklady na zahájení provozu

Plán nákladů na otevření fotostudia se bude vytvořen na základě mnoha faktorů, jako jsou lokalita, velikost studia, typ vybavení a techniky pro fotografování, mzdové náklady a další výdaje spojené s pojištěním a propagační aktivitou.

### Etapy zahájení činnosti

#### 1. Prostředky na založení firmy

První investiční částky budou vynaloženy pro založení společnosti s ručením omezeným (s.r.o). Především se jedná o základní poplatky o ohlášení živnosti, sepsání zakladatelské listiny, výpisy z rejstříku trestů a obchodního rejstříku. Je závažné pečlivě zvážit každý krok procesu založení společnosti a dodržovat všechny potřebné postupy, aby bylo zajištěno hladké fungování společnosti s ručením omezeným.

Existuje možnost založení firmy pomocí společnosti, které se zabývají právě zakládáním firem, ale z důvodu získání zkušenosti bylo autorem práci zvoleno vlastní založení podniku.

Tabulka 8 Počáteční náklady

	<b>Náklady před otevřením podniku</b>	<b>Cena (Kč)</b>
Založení s.r.o (společnost s ručením omezeným)	Sepsání zakladatelské listiny	3 200
	Ověřování podpisů a listin	1 000
	Výpis z rejstříku trestů	200
	Ohlášení živnosti	1 000
	Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu	800
	Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	5 000
	Výpis z živnostenského rejstříku	100
	Výpis z obchodního rejstříku	150
	<b>Celkem</b>	<b>11 450</b>



Počáteční propagace	Výtisk letáků a plakátů	1869
	Roznos letáků	2 000
	Pořízení domény/ registrace	2 491
	Tvorba webu	15 000
	Reklama pomocí Google Ads	10 000
	Reklama na Instagram	21 000
	<b>Celkem</b>	<b>52 360</b>
Vybavení ateliéru	Kauce za pronájem prostoru	16 500
	Dlouhodobý majetek nad 40 000	50 000
	Dlouhodobý majetek do 40 000	71 785
	Rekonstrukce	30 000
	<b>Celkem</b>	<b>168 285</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na založení firmy se rovnají **63 810 Kč**.

2. Prostředky na zahájení podnikatelské činnosti
  - Prostředky na pořízení dlouhodobého majetku

Tabulka 9 Pořízení DM

Náklad	Kč
Počítač	50 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>50 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

- Prostředky na pořízení oběžného majetku

Tabulka 10 Pořízení OM

Náklad	Kč
Software	5000
Tiskárna	3000
Nábytek na recepci	14 000
Nábytek na hlavní sál	22 265
Fotografická technika	32 520
Spotřební materiál	7000
<b>Celkem</b>	<b>83 785</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet byl udělen z předpokladu, že ve studiu bude pracovat dva fotografy.

Z tabulky č. 9 vychází, že se odepisuje jenom počítač. Z důvodu toho, že počítač splňuje podmínky stanovené v zákoně o daních z příjmů. Podle první odpisové skupiny se bude dlouhodobý hmotný majetek ve výši 50 000 Kč pravidelně odepisovat po dobu 3 let.

V prvním roce činí odpisy 20%, v dalších letech budou činit 40%. Půjde o částku 10 000 Kč, co je 834 Kč měsíčné.

Celkové náklady na pořízení majetku se rovnají **133 785 Kč**.

### Prostředky na zahájení podnikatelské činnosti.

Tabulka 11 Měsíční provozní náklady

Náklady	Kč
Nájem	16 500
Elektřina	4 320
Plyn	4 000
Internet	500
Marketing	10 000
<b>Celkem</b>	<b>35 320</b>

Zdroj: vlastní zpracování

- Měsíční mzdové náklady

Měsíční mzdové náklady vypočteny z předpokladu, že ve studiu bude pracovat dva fotografy a majitelka firmy. Pro účetní a úklidové služby bude firma pronajímat externí společnosti. Pomocí předání některých procesů odborníkům na konkrétní oblast, může si ateliér do značné míry snížit náklady a zvýšit kvalitu služeb.

Tabulka 12 Měsíční mzdové náklady

Náklady	Kč
Fotografové (superhrubá mzda)	77 068
Účetní služby (outsourcing)	10 000
Uklízečka (outsourcing)	4 000
<b>Celkem</b>	<b>91 068</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 Měsíční odepisování dlouhodobého majetku

Rok	2.odpisová skupina	Odpis	Zůstatková cena
1	50 000*11/100	5 500	44 500
2	50 000*22,25/100	11 125	33 375
3	50 000*22,25/100	11 125	22 250
4	50 000*22,25/100	11 125	11 125
5	50 000*22,25/100	11 125	0

Zdroj : vlastní zpracování

Celkové náklady na financování provozních nákladů do obdržení prvních tržeb firmy se rovnají 126 388 Kč.

#### 4.5.3 Předpokládané výnosy

Výnosy firmy jsou odhadovány na základě komunikace s potenciálními konkurenty ve Praze. Z toho vyplývá, že průměrná návštěvnost ve průběhu všedního dne je 3 zákazníci. Odhad průměrné tržby na 1 zákazníka je 2250 Kč. Počítáme i s tím, že může to být celé focení nebolí pronájem prostoru. Tržby za jednotlivé měsíce jsou vyčísleny jako součin počtu dní v měsíci, počtu denních návštěvníků a jejich průměrné útraty. Následující tabulka č. 14 zobrazuje předpokládané výnosy provozovny v Kč v prvním roce, rozepsané do jednotlivých měsíců podle počtu dní v měsíci.

Tabulka 14 Předpokládané výnosy v jednotlivých letech

Měsíc	Realistická varianta – 3 zákazníci	Optimistická varianta – 6 zákazníci	Pesimistická varianta – 1 zákazník
1.	209 250	418 500	69 750
2.	189 000	378 000	63 000
3.	209 250	418 500	69 750
4.	202 500	405 000	67 500
5.	209 250	418 500	69 750
6.	202 500	405 000	67 500
7.	209 250	418 500	69 750
8.	209 250	418 500	69 750
9.	202 500	405 000	67 500
10.	209 250	418 500	69 750
11.	202 500	405 000	67 500
12.	209 250	418 500	69 750
<b>Celkem</b>	<b>2 463 750</b>	<b>4 927 500</b>	<b>821 250</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce jsou zobrazeny výnosy podniku za jednotlivé roky v optimistické, realistické a pesimistické variantě.

Tabulka 15 Výnosy

	1.rok (Kč)	2.rok (Kč)	3.rok (Kč)
Realistická	2 463 750	2 586 937, 5	2 716 284, 4
Optimistická	4 927 500	5 173 875	5 432 568, 75
Pesimistická	821 250	862 312, 5	905 428, 1

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním roce jsou celkové tržby u realistické varianty 2 463 750 Kč. V dalších letech je očekáváno zvýšení tržeb ve každém roce. Postupné zvýšení tržeb o 5% spojené s tím, že ateliér bude rozšiřovat počet zaměstnanců a tím i počet zákazníků. Fotostudio bude zlepšovat svou pozici na trhu a dostávat dobré jméno nejen v české republice ale i zahraničí. K přírůstku ročních tržeb bude způsobit dobrá recenze stálých zákazníků, reklama ve sociálních sítích a spolupráce s různými firmami v oblasti modelingu a fotografického umění.

#### 4.5.4 Zahajovací rozvaha

Rozvaha je sestavena ke prvnímu dni zahájení podniku. Dle počáteční rozvahy je zřejmé, že hlavním zdrojem krytí nákladů je bankovní úvěr ve výši 200 000 Kč. Položku dlouhodobý hmotný majetek představuje počítač ve ceně 50 000 Kč. Další položkou je dlouhodobý drobný majetek, který zahrnuje v sobě veškerý potřebný nábytek pro fotoateliér a také fotografickou techniku. Za zřizovací náklady jsou považovány kauce za pronájem prostoru a rekonstrukci.

Tabulka 16 Rozvaha

<b>Aktiva</b>	<b>Kč</b>	<b>Pasiva</b>	<b>Kč</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>121 785</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>100 000</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	50 000	Základní kapitál	100 000
Dlouhodobý drobný majetek	71 785	<b>Cizí zdroje</b>	<b>200 000</b>
<b>Zařizovací výdaje</b>	<b>46 500</b>	Bankovní úvěr	200 000
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>131 715</b>		
Peněžní prostředky na účtech	124 715		
Materiál	7 000		
<b>Celkem aktiva</b>	<b>300 000</b>	<b>Celkem pasiva</b>	<b>300 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.5.5 Výsledek hospodaření

V tabulce č. 17 je znázorněn výsledek hospodaření po zdanění v jednotlivých letech, což je rozdíl mezi celkovými výnosy a náklady firmy po odečtení daně za jeden rok. Provozní roční náklady zahrnují i odpis počítače viz tabulka č. 13. V pesimistické variantě vykazuje výsledek hospodaření za jeden rok po zdanění vykazuje zápornou částku. V realistické a optimistické variantě dosahuje podnik každý rok zisku, což je velmi

dobrý znak. Podle pesimistické varianty realizování podnikatelského plánu by bylo pro zakladatele nevhodné.

Tabulka 17 VH

	1.rok	2.rok	3.rok
<b>Realistická varianta</b>			
Výnosy	2 463 750	2 586 937	2 716 284
Náklady	1 516 656	1 592 489	1 672 113
Provozní výsledek hospodaření	947 094	994 448	1 044 171
Daň z příjmů za běžnou činnost (19%)	179 948	188 945	198 392
Výsledek hospodaření po zdanění (čistý zisk)	767 146	805 503	845 779
<b>Optimistická varianta</b>			
Výnosy	4 927 500	5 173 875	5 432 569
Náklady	1 542 576	1 619 705	1 700 690
Provozní výsledek hospodaření	3 384 924	3 554 170	3 731 878
Daň z příjmů za běžnou činnost (19%)	643 135	675 292	709 056
Výsledek hospodaření po zdanění (čistý zisk)	2 741 789	2 878 878	3 022 822
<b>Pesimistická varianta</b>			
Výnosy	821 250	862 312	905 428
Náklady	1 490 736	1 565 273	1 643 537
Provozní výsledek hospodaření	- 669 486	- 702 961	- 738 109
Daň z příjmů za běžnou činnost (19%)	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění (čistý zisk)	- 669 486	- 702 961	- 738 109

Zdroj: vlastní zpracování

Dál byli provedeny výpočty poměrových ukazatelů pro každou variantu ve třech rocích. V praxi se nejčastěji využívají rentabilita tržeb (ROS), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita nákladů (ROC). Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lepší má podnik výsledek hospodaření.

Tabulka 18 Poměrové ukazatele

		1.rok	2.rok	3.rok
<b>Realistická</b>	ROS	0.31	0.34	0.36
	ROE	7.67	8.67	9.72
	ROC	0.51	0.51	0.51
<b>Optimistická</b>	ROS	0.56	0.57	0.58
	ROE	27.63	29.62	31.72
	ROC	1.77	1.77	1.77
<b>Pesimistická</b>	ROS	-0.85	-0.76	-0.68
	ROE	-6.95	-6.54	-6.11
	ROC	-0.45	-0.45	-0.45

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.5.6 Cash Flow

V tabulce č. 19 můžeme vidět výkaz Cash Flow, kde jsou zohledněny příjmy a výdaji na 3. roky dopředu pro realistickou variantu.

Tabulka 19 Cash Flow

	Položky	2023	2024	2025
Příjmy	Hotovost (začátek)	0	727705	1390685
	Příjmy z prodeje služeb	2463750	2586937	2716284
	Vložený kapitál	100000	0	0
	Obdržžený úvěr	200000	0	0
<b>Celkem</b>		<b>2763750</b>	<b>3314642</b>	<b>4106969</b>
Výdaje	Počáteční náklady	232095	0	0
	Materiálové náklady	84000	88200	92610
	Mzdové náklady	1092816	1092816	1092816
	Náklady na služby a energie	423840	423840	423840
	Splátka úvěru	73764	73764	73764
<b>Celkem</b>		<b>1906515</b>	<b>1678620</b>	<b>1683030</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>		<b>857235</b>	<b>1636022</b>	<b>2423939</b>
<b>Základ pro daň</b>		<b>857300</b>	<b>1636100</b>	<b>2424000</b>
<b>Daň z příjmu PO (15%)</b>		<b>128595</b>	<b>245415</b>	<b>363600</b>
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>		<b>727705</b>	<b>1390685</b>	<b>2060400</b>
<b>Cash Flow</b>		<b>727705</b>	<b>1390685</b>	<b>2060400</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Čistá současná hodnota byla vypočtena na základě cash flow z prvních tří let podnikání. Výpočet byl proveden pro realistickou variantu, pro kterou výsledná návratnost vychází 8 měsíců, co nám dokazuje výhodnost investičního vkladu.

$$\check{C}SH = -200\,000 + \frac{727\,705}{(1+0,2169)^1} + \frac{1\,390\,685}{(1+0,2169)^2} + \frac{2\,060\,400}{(1+0,2169)^3} = 2\,480\,485 \text{ (9)}$$

#### 4.5.7 Ukazatele finanční stability

Dál byli vypočteny ukazatele zadluženosti či finanční stability, které ukazují jak firma bude financovat své aktiva a jaký kapitál pro toto využívat.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{200\,000}{300\,000} = 0,66 \quad (5)$$

$$\text{Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv} = \frac{100\,000}{300\,000} = 0,33 \quad (6)$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{300\,000}{100\,000} = 3 \quad (7)$$

$$\text{Ukazatel úrokovoého krytí} = \frac{947\,094}{7\,097} = 133,45 \quad (8)$$

## **5. Zhodnocení a diskuse**

V této části jsou popsány všechny předpokládané rizika tohoto podnikatelského projektu. Fotoateliér není typickým druhem podniku, ale jako všechny ostatní podniky má náklonnost k rizikům. Vzhledem k tomu má autor práce zvážit možná rizika, které mohou vést ke negativním finančním změnám ve firmě.

### **Identifikace rizikových faktorů**

Jednou z možných rizik je velká konkurence, která může vést k zmenšení počtu zákazníků, jejich návštěvnosti a nízké tržbě. Druhé je nekvalitně provedená služba fotografů, odsud plyne nespokojenost zákazníků, špatný image studia. Také mohou špatné recenze mít vliv na potenciální zákazníky.

### **Pravděpodobnost rizikových situací**

Pravděpodobnost první varianty není moc velká, pokud majitel bude se starat o styl a propagace studia. Pro podnik jako fotostudio je důležité mít osobní směr ve stylech fotografie, obnovení nábytku (dekorace) ve správný čas, dostatečné financování propagačních akce a reklamy na sociálních sítích. Druhé riziko není příliš pravděpodobné z toho důvodu, že majitel firmy bude kladt důraz především na nájem kvalifikovaných profesionálních fotografů. Každý fotograf, který reaguje na pozici bude muset prokázat své znalosti a způsobilosti prostřednictvím talentované zkoušky. Obě dva rizika mají velkou intenzitu negativního vlivu, ale mají malou pravděpodobnost kvůli dostatku dobrých fotografů po celé ČR.

### **Opatření ke snížení pravděpodobných rizika**

Velkou konkurenci se dá bránit pomocí provedení různých akce spojených s uměleckými výstavy, workshopy atd. Dobře naladěna reklama na sociálních sítích může pomoci udržet poptávku, zvýšit pozici ateliéru na trhu a přilákat nových klienty. Špatně provedenou práci fotografů lze překonat pomocí doškolování, workshopů se zkušenými lektory a včasných profesních zkoušek. Jednou z cest je kvalitní nastavená organizace a kultura firmy. Pokud bude fotoateliér mít příjemné pracovní prostředí, znát své silné a slabé stránky, vědět, co opravit a co rozvíjet, bude podnik se mít možnost vyhnout rizik.



## **Řízení rizik**

Majitel studia má pořád sledovat trendy v oblasti fotografování, kontrolovat kvalitu provedených služeb a kladt důraz na rozvoj svých zaměstnanců.

## 6. Závěr

Cílem této bakalářské práce byl návrh podnikatelského projektu na založení malého fotostudia v Praze a jeho ekonomické zhodnocení. Tento plán byl sestaven jako podklad pro rozhodnutí je-li podnik ziskový a je-li výhodné jeho založení na území ČR či nikoliv. Díky sestavení plánu bude podnikatelka informována o pravděpodobných rizicích.

Podle názoru autora práci realizace tohoto plánu a budoucí založení firmy na trhu je realistické. V literární rešerši je zpracována teoretická východiska podnikání. V teoretické části byly popsány všechny metody, které bude využívat podnikatel při založení firmy. Bylo zjištěno, že k analýze makroprostředí a mikroprostředí podniku slouží analýzy: PESTLE, Porterová analýza pěti sil a SWOT analýza. Této analýzy budou sloužit jako podklad k následné realizaci daného podnikatelského projektu.

V praktické části této bakalářské práce jsou zpracovány konkrétní analýzy a výpočty podnikatelského plánu. Fotostudio EASY BREEZY se bude nacházet v jedné z oblíbených městské části obyvateli Karlín, což je značnou konkurenční výhodou. V této části Prahy bude majitelka studia pronajímat prostor v hodnotě 22 440 Kč/měsíčně včetně všech záloh. Na první náklady jako jsou založení firmy, nákup potřebné fotografické technologie a světla, rekonstrukce prostoru, nákup nábytků a první mzdové náklady na zaměstnance, bylo zakladatelkou firmy řešeno zapůjčit úvěr v hodnotě 200 000 Kč. Také majitelka firmy má naspořený kapitál ve výši 100 000 Kč. Ve fotoateliéru kromě majitelky firmy, která se bude v první chvíli zabývat marketingem a administrativní částí práci, budou pracovat dva profesních fotografové na hlavní pracovní poměr, účetní a uklízečka na outsourcing. Také bude studio poskytovat prostor k pronájmu pro ti, kteří nemají svůj vlastní prostor v Praze. Ve finančním plánu práci byly provedeny výpočty počátečních a provozních nákladů firmy ve třech variantách. Dále zahrnuje v sobě finanční plán odhad výnosů firmy a výkaz zisku a ztrát na období prvních tří lety. V práci je zobrazen výkaz cash flow na další 3. roky podnikání, který také byl zpracován pro realistickou variantu.

Vyhodnocení projektu bylo provedeno pro realistickou variantu. K vyhodnocení byli autorem práci použity ukazatele rentability a finanční stability projektu. Metoda čisté současné hodnoty byla použita pro hodnocení ekonomické efektivity investic. V případě pesimistické varianty zahajování podnikání by bylo nerentabilním. Podle provedených

výpočtu pro realistickou variantu se počáteční investice majitelce vrátí za osm měsíců.

Všechny výpočty, které byly provedeny pro realistickou a optimistickou varianty potvrzují, že bude podnik mít úspěch na trhu a bude ziskový. Firma bude konkurenceschopná a bude mít velkou poptávku na trhu.

## 7. Seznam použitých zdrojů

ALTAXO, 2019. Druhové a účelové členění nákladů. *Altaxo*. [online]. [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/druhove-a-ucelove-cleneni-nakladu>

BUSINESSINFO.CZ, 2014, 14. října. FAQ – Podnikat lze i jinak, než na živnost dle živnostenského zákona. *BusinessInfo.cz*. [online]. [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikat-jinak-nez-zivnost-zivno-zakona/>

ČESKO. § 2 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) – znění od 15. 1. 2023. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#p2-1>

ČESKO. § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – znění od 6. 1. 2023. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 2022-12-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1>

ČESKO. § 8 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) - znění od 15. 1. 2023. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p8-1>

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-271-2124-3.

ČSÚ, 2022, 1. června. Služby – časové řady – roční ukazatele: Tab. 4 Tržní služby – Základní ukazatele podle sekcí (písmen) a oddílů klasifikace CZ-NACE. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2022-12-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/trszvf\\_u\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/trszvf_u_cr)

DEDHIA, Prexa a kol., 2021. *Business plan and alaysis of uplifting small business (SB)*. [online]. Clark University. [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: [https://commons.clarku.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1090&context=sps\\_masters\\_paper](https://commons.clarku.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1090&context=sps_masters_paper)

s

FEDEROV, Alexandr V., SABIRZYANOVA, Diana D., 2017. Business Plan as Effective Development Tool of the Company. *Business & Design Review*, 3(7), 1-8. ISSN 2541-9951.

FOTR, Jiří a kol., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-271-9983-9.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GAVRISH, Ekaterina S., SCHAPLOK, Ruzanna B., 2021. Purpose and features of the business plan formation. *Innovative economy: perspectives of the development and improvement*. 3(53), ss. 26-32. DOI 10.47581/2021/FA-09/IE/53/03.005

HAAG, Annette B., 2014. Writing a Successful Business Plan: An Overview. *Workplace Health & Safety*. 61(1), ss. 19-29. ISSN 2165-0969.

HOFER, Charles, 2016. The Evolution of Business Plans in International Business Plan Competitions. *Models of Start-up Thinking and Action: Theoretical, Empirical and Pedagogical Approaches*, vol. 18: Bingley: Emerald Group Publishing Limited, ss. 145-211. DOI 10.1108/S1074-754020160000018005

HOLEČKOVÁ, Lenka, HYRŠLOVÁ, Jaroslava, 2018. *Ekonomika podniku*. Praha: VŠEM. 287 s. ISBN 978-80-878-3990-4.

HUČKA, Miroslav, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-271-3041-2.

CHEN, J. H., 2012. Adding flexibility for the NPV method in capital budgeting. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. 7(2), ss. 49-56. ISSN 1931-0285.

CHONGPENG, You, 2021. Analysis of the Shortcomings of the Investment Decision Method and its Improvement. *Advances in Economics, Business and Management Research, volume 203. Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021)*. Atlantis Press International, ss. 892-897. DOI 10.2991/assehr.k.211209.145

IPODNIKATEL, 2020, 5. srpna. Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. *iPodnikatel.cz – portál pro začínající podnikatele*. [online]. [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a kol., 2019. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-271-1117-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-247-8146-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUKOVA, Evgeniya E. a kol., 2019. Planning a New Business: Typical Mistakes of a Business Plan in the Service Sector. *Journal of Environmental Management & Tourism*. 10(3(34)), ss. 441-447. DOI 10.14505/jemt.v10.2(34).22

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-271-0954-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 978-80-717-9453-0.

KISLINGEROVÁ, Eva, WOHE, Gunter, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISB 978-80-7179-897-2.

KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVALENKO, N. O., STOLIARCHUK, N.V., 2021. Business plan as a tool of airline management in the condition of a pandemic crisis. *Rozvytok transportu*, 1(8), ss. 7-14. DOI 10.33082/td.2021.1-8.01

KOVÁŘ, František a kol., 2016. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. Dubnice nad Váhom: Dubnický technologický institut. 200 s. ISBN 978-80-751-2608-5.

LAPTEVA, I.P., SMYSHLYAEV, P.B., 2021. Business Planning as a tool for the development of small business in the region. *Journal of Economy and Business*. 9-1(79). DOI 10.24412/2411-0450-2021-9-1-160-163

MARTINOVIČOVÁ, Dana a kol., 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-271-0366-9.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2018, 30. dubna. Obsahová náplň živnosti volné „Fotografické služby“. *BusinessInfo.cz*. [online]. [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/fotograficke-sluzby/>

NAKHRATOVA, E. E. a kol., 2017. Modern Peculiarities of SWOT Analysis When Taking Management Decisions by Russian Top Managers. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. 15(8): 187-194. ISSN 0972-7302.

ORLÍK, Tomáš, 2011. *Tvorba, hodnocení a financování podnikatelských projektů*. Praha: VŠE v Praze, katedra managementu, 2011

PETRTYL, Jan, 2018, 26. ledna. Bod zvratu. *Marketing Mind*. [online]. [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bod-zvratu-priklad-vzorec-vypocet-graf/>

PINSON, L., 2008. *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*. 7. vydání. Tustin. 34 p. ISBN 978-0-944205-372.

POPESKO, Boris, PAPADAKI, Šárka, 2016. *Moderní metody řízení nákladů*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

RŮČKOVÁ, Petra, ROUBIČKOVÁ, Michaela, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing. 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SKÁLOVÁ, Jana, SUKOVÁ, Anna, 2022. *Podvojně účetnictví 2022*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-271-3595-0.

SOLITEA, 2022. Výhody a nevýhody s. r. o.: jsou na tom lépe společníci nebo živnostníci? *iDoklad.cz*. [online]. 2022 Seyfor, a. s. [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/vyhody-a-nevyhody-s-r-o-jsou-na-tom-lepe-spolecnici-nebo-zivnostnici>

SRPOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-7076-5.

SRPOVÁ, Jitka a kol., 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck. 199 s. ISBN 978-80-717-9926-9.

STEHNOVÁ, Lenka, 2020, 27. září. Fotograf a živnost 2022: kdy si založit „živnosták“, jak na daně, pojistné, evidenci příjmů a výdajů, EET a další. *Miluji focení*. [online]. [cit. 2022-12-09]. Dostupné z: <https://milujifoceni.cz/fotograf-a-zivnost/>

SVOBODOVÁ, Ivana, ANDERA, Michal, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYNEK, Miloslav, 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2021. *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1161-9.

ŠÍMAN, Josef, 2010. *Financování podnikatelských subjektů*. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck. 192 s. ISBN 978-80-740-0117-8.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, JELÍNKOVÁ, Eva, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.



TODOROVA, G., 2015. Marketing Communication Mix. *Trakia Journal of Sciences*. 13(1), ss. 368-374. ISSN 1313-3551.

VEBER, Jaromír a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., akt. a dopln. vyd. Praha: Grada Publishing. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 480 s. ISBN 978-80-271-1890-8.

WARD, Susan, 2022, 13. září. How to create a sales forecast. *The Balance Money*. [online]. [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: <https://www.thebalancemoney.com/sales-forecasting-2948317>

ZHANG, Li, 2009. Deficiencies of the NPV rule in project investment selection of Chinese listed companies. *ConsumerGuide*. 07(93). ISSN 1052-9179.

## 8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam tabulek

Tabulka 1 PESTLE faktory.....	28
Tabulka 2 SWOT analýza.....	30
Tabulka 3 Nezaměstnanost v ČR.....	47
Tabulka 4 SWOT.....	50
Tabulka 5 Náklady na zaměstnance.....	53
Tabulka 6 Plán nákladů na propagace a reklamní akce.....	55
Tabulka 7 Srovnání zvolených bankovních úvěrů.....	55
Tabulka 8 Počáteční náklady.....	56
Tabulka 9 Pořízení DM.....	57
Tabulka 10 Pořízení OM.....	57
Tabulka 11 Měsíční provozní náklady.....	58
Tabulka 12 Měsíční mzdové náklady.....	58
Tabulka 13 Měsíční odepisování dlouhodobého majetku.....	58
Tabulka 14 Předpokládané výnosy v jednotlivých letech.....	59
Tabulka 15 Výnosy.....	59
Tabulka 16 Rozvaha.....	60
Tabulka 17 VH.....	61
Tabulka 18 Poměrové ukazatele.....	61
Tabulka 19 Cash Flow.....	62

### 8.2 Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterův model.....	29
Obrázek 2 Logo.....	39
Obrázek 3 Mapa.....	41
Obrázek 4 Prostor k pronájmu.....	42

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 HDP.....	45
Graf 2 Inflace.....	46