

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Podnikatelský plán

Jakub Jahoda

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jakub Jahoda

Provoz a ekonomika

Název práce

Podnikatelský plán

Název anglicky

Business Plan

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu, který se zabývá prodejem potravin prostřednictvím prodejních automatů v areálu České zemědělské univerzity v Praze a následné provedení ekonomického hodnocení projektu.

Metodika

Teoretická část bakalářské práce se zabývá problematikou tvorby podnikatelského projektu, který je formulován na základě studia odborné literatury. Zkoumá názory jednotlivých autorů, kteří se věnují dané problematice a získané informace budou využity k jejich následné interpretaci. V praktické části bakalářské práce je navržen konkrétní podnikatelský projekt, který respektuje metodické postupy uvedené v literární rešerši. Důležitým zdrojem informací, které jsou nutné k vypracování vlastní bakalářské práce, jsou provedení analýzy trhu a vypracování dotazníkového šetření.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Podnik, podnikatelský projekt, riziko, analýza prostředí, finanční plán, prodejní automat, sortiment zboží

Doporučené zdroje informací

- FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
- GRÜNWALD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. Praha : Ekopress s.r.o., 2007. 318 S. ISBN 978-80-86929-26-2.
- KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří a ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. 1. vydání Brno: Computer Press, 2008. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2008. 336 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 16. 11. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 11. 2015

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.11.2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Ladislavu Pilařovi, Ph.D. za jeho cenné rady při zpracování mé bakalářské práce a účinnou pomoc při řešení nejrůznějších problémů.

Podnikatelský plán

The business plan

Souhrn

Cílem bakalářské práce na téma “Podnikatelský plán“ je zpracování konkrétního podnikatelského projektu a jeho implementace do reálného prostředí. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část nás seznamuje s prostředím trhu a definuje pojem podnikatelský záměr. Dále nás seznamuje s prostředím prodeje a sortimentem, který bude použit. Praktická část se zabývá zpracováním projektu, který se zaměřuje na prodej různých potravinářských výrobků pomocí samoobslužných automatů v areálu České zemědělské univerzity v Praze. Na závěr se práce zabývá otázkou, zda je projekt rentabilní, realizovatelný a provozuschopný.

Summary

I am going to refer about business project which contains difficulties about business project and its implementation into a real environment. This bachelor thesis is splitted into two parts. First one is theoretical part. Theoretical part defines market environment and clarifies the idea of business plan. It says every detail between selling environment and sortiment, which will be used. Second one refers about selling different kinds of food product with self-serve machines in ČZU area in Prague. At the end the bachelor thesis is trying to find out, if the project is viable, feasible and operational.

Klíčová slova: Podnik, podnikatelský projekt, riziko, analýza prostředí, finanční plán, prodejní automat, sortiment zboží.

Keywords: Business, business plan, risk, analysis of the environment, financial plan, vending machine, assortment of goods.

Obsah

Obsah	2
1 Úvod.....	4
2 Cíl a metodika	5
2.1. Cíl.....	5
2.2. Metodika	5
3 Teoretická část	6
3.1. Základní pojmy	6
3.1.1. Podnikání	6
3.1.2. Podnik	6
3.1.3. Podnikatel	7
3.2. Založení podniku	7
3.3. Právní formy podnikání	8
3.3.1. Podniky jednotlivce	8
3.3.2. Osobní společnosti	9
3.3.3. Kapitálové společnosti	10
3.4. Podnikatelský plán	12
3.4.1. Účel podnikatelského plánu.....	13
3.4.2. Požadavky na podnikatelský plán.....	14
3.4.3. Struktura podnikatelského plánu	15
3.4.3.1. Titulní strana	15
3.4.3.2. Exekutivní souhrn	16
3.4.3.3. Analýza odvětví	16
3.4.3.4. Popis podniku	17
3.4.3.5. Výrobní (obchodní) plán.....	18
3.4.3.6. Marketingový plán.....	19
3.4.3.7. Organizační plán	20
3.4.3.8. Hodnocení rizik.....	21
3.4.3.9. Finanční plán.....	22
3.4.3.10. Hodnocení ekonomické efektivity	23
3.4.3.11. Přílohy.....	26
4 Praktická část	27
4.1. Titulní strana	27
4.2. Popis podniku	28
4.3. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	29
4.3.1. Analýza vzdáleného (vnějšího) prostředí	29
4.3.2. Analýza odvětví	32
4.3.3. Analýza vnějšího (mikro) prostředí	33
4.3.4. Analýza trhu.....	36
4.4. Výrobní (obchodní) plán.....	37
4.5. Marketingový plán.....	38
4.6. Organizační plán	41
4.7. Hodnocení rizik.....	41
4.8. Finanční plán podniku	43

4.8.1. Počáteční (jednorázové) investice	43
4.8.2. Provozní výdaje	44
4.8.3. Předpokládané tržby	45
4.8.4. Ekonomická efektivnost projektu	48
5 Závěr	52
6 Seznam zdrojů.....	54
7 Přílohy.....	57

1 Úvod

V posledních desetiletích došlo k masivnímu rozvoji veškeré obchodní činnosti. Změnu způsobil prudký rozvoj informačních technologií, vědecký pokrok a životní styl obyvatelstva. Současně s tímto rozvojem dochází ke stále větší konkurenci na straně prodávajícího. Proto je pro podnikatele důležitá důkladná analýza trhu, kdy zjišťuje potřeby zákazníka, aby mohl nabídnout konkrétní poptávané zboží. Zákazníci si vybírají mezi širokým spektrem prodejců, kteří se musí snažit zákazníka zaujmout svým zbožím. To vytváří tlak na prodejce, aby se orientovali na potřeby zákazníka, prodávali kvalitní zboží za přijatelnou cenu a přinášeli originální nápady do výroby.

Vypracování podnikatelského záměru je především pro začínajícího podnikatele velmi důležitý krok. Kvalitní příprava pomáhá přezkoumat strategii a cíle budoucího podnikání. Pomocí kvalitního podnikatelského plánu lze promyslet realizaci vlastního podniku. Důležitým krokem je vymezit si vlastní trh, na kterém chceme působit, nalézt cílovou skupinu zákazníků a zjistit si informace o konkurenci v daném sektoru trhu. Další nezbytnou součástí podnikatelského záměru je tvorba finančních plánů (hospodářský výsledek, financování a obrát), které jsou důležité pro provoz každého podniku a zároveň zjišťují, zda se daná investice vyplatí.

V teoretické části je zpracována odborná literatura, která se zabývá podnikatelským plánem, podmínkami založení firmy a popisuje různé právní formy podnikání. Zaměřuje se především na podnikatelský plán, objasňuje nám jeho hlavní význam a popisuje celkovou strukturu plánu. Tato teoretická východiska jsou nezbytná pro hlubší pochopení každého podnikatelského záměru.

Praktická část bakalářské práce se věnuje vlastnímu podnikatelskému plánu v reálných tržních podmínkách. Jednotlivé části plánu vychází z výše uvedených poznatků, které jsou získány v teoretické části práce. Popisuje podnik nabízející konkrétní produkty, analyzuje prostředí trhu a množství poptávaného zboží v areálu univerzity. Dále se věnuje finančnímu plánu podniku a dochází ke zhodnocení efektivnosti pomocí vybraných ukazatelů, které určují budoucí vývoj podniku a možnosti realizace konkrétního plánu.

2 Cíl a metodika

2.1. Cíl

Cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu, který se zabývá prodejem potravinářských produktů prostřednictvím prodejních automatů v areálu České zemědělské univerzity v Praze a následné provedení ekonomického hodnocení projektu.

2.2. Metodika

K vypracování vlastní bakalářské práce je nutné prostudovat odbornou literaturu zabývající se danou problematikou a získané poznatky se následně mohou stát podkladem pro zpracování teoretické části práce.

První částí podnikatelského plánu je hodnocení prostředí, ve kterém chce podnik provádět vlastní podnikatelskou činnost a zkoumání podmínek podnikání. Ke zkoumání prostředí lze využít metodu pozorování, která pomáhá odhalit současnou i budoucí konkurenci. Pozorovací metoda zkoumá nabídku jídel a nápojů, cenovou úroveň a kvalitu prodejních zařízení konkurenční firmy.

K získání potřebných informací o poptávaném zboží zákazníkem byla použita dotazníková metoda, která dává konkrétní představu o budoucím sortimentu prodávaného zboží. Dotazník byl odeslán 25.10.2015 a je zaměřený převážně na studenty České zemědělské univerzity v Praze. Odkaz na dotazník byl vyvěšen na facebookových skupinách univerzity, aby směřoval na správnou skupinu respondentů. Potencionálním zákazníkům byla nabídnuta možnost podílet se na tvorbě sortimentu zboží prostřednictvím elektronického dotazníku.

Další důležitou částí podnikatelského plánu je finanční plán, který lze sestavit pomocí různých ekonomicko-matematických metod. Tyto metody napomáhají přesnému vyjádření vztahů a jevů potřebných k výpočtu ekonomických veličin. Mezi zvolené metody patří Doba návratnosti, Čistá současná hodnota, Kumulativní cash-flow a Vnitřní výnosové procento. Tyto metody předpovídají ziskovost dané investice i dobu její návratnosti.

3 Teoretická část

3.1. Základní pojmy

Před definováním termínu podnikatelský projekt je nutné objasnit si nejdůležitější pojmy, které s ním souvisí.

3.1.1. Podnikání

V obchodním zákoníku je termín podnikání definován jako soustavná činnost prováděna podnikatelem pod vlastním jménem na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. (zákon č. 513/1991 Sb.) V odborné literatuře se však můžeme setkat i s mnoha jinými definicemi podnikání.

Mezi základní rysy podnikání patří především:

- 1) Snaha o dosažení zisků
- 2) Nové nápady a kreativita
- 3) Cílevědomá činnost
- 4) Kvalitní organizace času a práce
- 5) Praktický přínos a užitek
- 6) Určité riziko neúspěchu
- 7) Opakování, cyklické procesy. (Veber, a další, 2008)

3.1.2. Podnik

Podnik můžeme definovat jako soubor hmotných a nehmotných složek podnikání. Náleží k němu věci a práva, které jsou ve vlastnictví podnikatele a slouží k provozování daného podniku. V literatuře se často používá pojem firma, jehož význam je stejný jako podnik. Firma je subjekt, kde dochází k přeměně zdrojů (vstupů) na statky (výstupy). (Veber, a další, 2008)

3.1.3. Podnikatel

Podnikatel je osoba, která se věnuje podnikání za účelem zisku. Podnikatel má schopnost rozpoznat příležitost, vytváří hodnoty, produkty a nejrůznější služby. Využívá zdroje k dosažení cílů, přijímá možné riziko neúspěchu a snaží se dosáhnout finančního uspokojení.

Definice podnikatele dle obchodního zákona:

- Osoba zapsaná v obchodním rejstříku
- Osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění
- Osoba podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů
- Osoba provozující zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu (zákon č. 513/1991 Sb.)

Podnikatel může podnikat jako fyzická nebo právnická osoba. Zakladní podmínky dané zákonem pro podnikatele, který podniká jako fyzická osoba jsou trestní bezúhonnost, dovršení 18 let věku a způsobilost k právním úkonům. Právnická osoba vzniká zápisem do obchodního nebo jiného zákonem daného rejstříku. K zápisu je nezbytné sepsání zakladatelské nebo společenské smlouvy.

3.2. Založení podniku

Založení nového podniku je ovlivněno mnoha faktory. Tyto faktory na podnik působí jak v období před jeho založením tak v období jeho vzniku. Jsou to například:

- **Geografický faktor** – každá oblast se vyznačuje rozdílnou možností založení nových podniků a množstvím příležitostí k podnikání.
- **Kulturní a sociální faktor** – každá cizí kultura má rozdílně zakořeněný vztah k podnikání.
- **Faktor podnikatelského sektoru** – určité sektory jsou pro podnikatele daleko atraktivnější než ty ostatní.

Prvním krokem k založení nového podniku je schopnost zhodnocení sebe sama. Nejdříve si podnikatel musí uvědomit své kladné i záporné stránky a poté na svých přednostech vytvořit vlastní podnik. Druhý krok spočívá ve zhodnocení podnikatelských příležitostí, které nám daný trh nabízí, protože je nutné tyto příležitosti vyhledávat. Třetím důležitým krokem je vypracování kvalitního podnikatelského plánu, který může sloužit k získání potřebných finančních zdrojů a také jako návod k řízení podniku. Podnikatelský plán popisuje cíle podnikání a veškeré faktory související se založením nového podniku. Posledním čtvrtým krokem je vlastní řízení podniku, který je právě založen. (Koráb, a další, 2005)

Každý podnikatel musí při vstupu na trh překonat celou řadu překážek. Tyto překážky vznikají konkurencí na trhu, špatným vedením podniku nebo menší zkušeností podnikatele. Další překážky plynou z politiky daného státu. Jednou z největších překážek při vstupu firmy na trh jsou různé administrativní překážky související s jeho založením.

3.3. Právní formy podnikání

Před založením jakéhokoliv podniku je důležité uvědomit si, která právní forma podnikání bude pro daný podnik či podnikatele nejvhodnější. Existují možnosti podnikání ve formě fyzické nebo právnické osoby. U každé formy podnikání existují kladné i záporné stránky. Zvolená forma lze v budoucnu změnit, ale s touto změnou jsou spojeny různé komplikace i nemalé náklady.

3.3.1. Podniky jednotlivce

Založení podniku jednotlivce neboli živnosti je nejjednodušší cestou, jak začít podnikat. Živnost je činnost provozovaná samostatně pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za splnění zákonných podmínek. (Zákon č. 455/1991 Sb.) Nejdříve je nutné požádat o vydání živnostenského listu, který podnikatele opravňuje k podnikání v příslušné živnosti. Pro jeho vydání je nutné splnit především podmínku úplné bezúhonnosti budoucího podnikatele. Živnosti jsou rozděleny dle živnostenského zákona na živnosti:

- **Volné** - není nutná konkrétní kvalifikace, stačí pouze výpis z trestního rejstříku (např. zprostředkovatelská a běžná obchodní činnost).
- **Řemeslné** – je požadované konkrétní vzdělání nebo šest let činnosti v daném oboru (např. truhlářství, zednictví, zámečnictví a kovářství).
- **Vázané** – kromě potřebné kvalifikace nebo praxe je nutné vycházet z konkrétních předpisů a zákonů (např. výroba chemikálií a masérské služby)
- **Koncesované** – podnikatel získá koncesní listinu, kterou mu přidělí určitý státní správní orgán (např. obchodování se zbraněmi, telekomunikační služby a taxislužba). (startnatrhprace, 2015)

3.3.2. Osobní společnosti

Do osobních společností řadíme veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost. Hlavní výhody jsou, že celý zisk přísluší společníkům, jsou nižší náklady na provoz firmy, protože společnost je řízena pouze společníky a společník může bez větších obtíží opustit společnost. Naopak mezi hlavní nevýhody patří ručení celým majetkem společníků, vyšší nároky na jejich dovednosti v oblasti vedení firmy a vznik možných sporů mezi společníky, které mohou vést až k rozpadu společnosti.

Veřejná obchodní společnost

Ve veřejné obchodní společnosti podnikají alespoň dvě osoby, které společně ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Společnost se zakládá pomocí společenské smlouvy, která obsahuje jména a práva všech společníků, název firmy i předmět podnikání. Ve společenské smlouvě je konkrétně určeno, kteří členové společnosti jsou zároveň statutárním orgánem (může to být jeden člen, několik členů nebo všichni). Zisk se dělí rovným dílem, pokud tak stanovuje společenská smlouva.

Komanditní společnost

Komanditní společnost je společnost, ve které jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komandisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři). (zákon č. 513/1991 Sb.) Komplementářem může být pouze jedna osoba, která se stává statutárním orgánem dané společnosti a je oprávněna vést obchodní společnost. Komandisté do společnosti vkládají minimální částku 5000,- Kč. Zisk je rozdělen mezi společníky komanditní společnosti dle společenské smlouvy. (business.center, 2015)

3.3.3 Kapitálové společnosti

Kapitálové společnosti dělíme na družstva, společnosti s ručením omezeným (s.r.o.) a akciové společnosti (a.s.). Mezi hlavní výhody kapitálových společností patří ručení do výše vkladu, možnost navýšení kapitálu společnosti pomocí vkladů společníků a především akcií. Navíc k rozhodování o firmě není potřeba jednomyslnosti a akciové společnosti jsou okolím vnímány velmi solidně. Nevýhody vyplývají z administrativní náročnosti při založení společnosti, protože existuje celá řada podmínek pro platné založení. Dále vysoké náklady na řízení společnosti (např. platy managementu) a veškeré hospodářské údaje jsou zveřejněny v Obchodním věstníku.

Družstvo

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob, vzniká za účelem podnikání nebo zajišťování sociálních a hospodářských potřeb vlastních členů. Pokud jsou v družstvu pouze fyzické osoby, musí mít nejméně pět členů (právnícké osoby stačí pouze dvě). Zákon nestanovuje minimální výši základního kapitálu a výše základního členského vkladu musí být pro všechny členy družstva stejná. Povinnost každého družstva při jeho založení je vytvoření vlastního nedělitelného fondu. Orgány družstva jsou:

- **Členská schůze** – rozhoduje o nejdůležitějších záležitostech a chodu družstva. Volí členy do ostatních orgánů družstva.

- **Představenstvo** – představuje výkonnou složku družstva a je jeho statutárním orgánem.
- **Kontrolní komise** – soustředí se na kontrolu činnosti všech členů a orgánů družstva.

Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál je tvořen vklady všech společníků a ti následně ručí za veškeré závazky společnosti. Od roku 2015 byl vstupní vklad 200.000,- Kč nahrazen symbolickou částkou 1,- Kč. Tato nová částka má především motivační funkci pro nové podnikatele. Společnost s ručením omezeným může být založena jedinou osobou a maximální počet společníků je padesát. Společnost odpovídá za porušení závazků veškerým svým majetkem. Orgány společnosti jsou:

- **Valná hromada** – je složena ze všech společníků a tvoří nejvyšší orgán společnosti. Společně rozhodují o změně základního kapitálu, rozdělení zisku a složení dozorčí rady.
- **Jednatelé** – jsou statutárním orgánem a přísluší jim obchodní vedení společnosti. Musí být zapsáni v obchodním rejstříku.
- **Dozorčí rada** – kontroluje jednatele a účetní dokumentaci.

Akciová společnost

Akciová společnost je obchodní společnost, která disponuje určitým počtem akcií. Tyto akcie tvoří základní kapitál společnosti a obchoduje se s nimi na kapitálových trzích. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, ale akcionáři nikoliv. Společnost lze založit jednou právnickou osobou nebo dvěma a více fyzickými osobami. Od roku 2014 neplatí povinnost akciové společnosti k vytvoření rezervního fondu, ale vzniká na základě dobrovolnosti. Základní kapitál musí dosahovat minimální výše 2.000.000,- Kč nebo 80.000,- EUR, pokud společnost vede účetnictví v EUR. Orgány akciové společnosti jsou:

- **Valná hromada** – je nejvyšším orgánem společnosti a tvoří ji všichni akcionáři, kteří volí orgány společnosti a schvalují rozdělení zisku. Všichni akcionáři mají určitý počet hlasů, které jsou závislé na počtu vlastních akcií.
- **Představenstvo** – je statutárním orgánem společnosti, které je voleno valnou hromadou. Funkcí představenstva je přímé řízení společnosti a vedení účetnictví.
- **Dozorčí rada** – kontroluje činnost představenstva, účetnictví i další doklady společnosti. Většinou je složena ze tří členů, které vybírá valná hromada. (business-web, 2015)

3.4. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán lze považovat za velmi důležitý prvek pro rozjezd a následné vedení firmy, který je spjatý se získáním potřebného kapitálu. Žádný podnikatelský plán nám nezaručí stoprocentní úspěšnost na daném trhu, ale jeho poctivá příprava zvyšuje pravděpodobnost lepšího uplatnění a vyšších zisků. Konkrétně se jedná o písemný dokument, který představuje všechny důležité vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností a jeho plány v budoucnosti. (czechinvest, Prokop, 2005)

Podnikatelský plán se liší v případě záměru založit nový podnik nebo naopak rozšířit již existující podnik. Při zakládání podniku se jedná o zakladatelský projekt a u existujícího podniku se jedná o investiční projekt. Zakladatelský projekt u nově vznikajícího podniku řeší otázku reálných příležitostí na trhu a jaké konkrétní výrobky či služby by mohl zákazníkům nabídnout. Výsledkem daného zakladatelského projektu jsou informace o jeho reálnosti, efektivnosti a proveditelnosti. Dále rozlišujeme projekty dle velikosti podniku, protože podnikatelské projekty u velkých podniků jsou daleko rozsáhlejší než u malých živností. (czechinvest, Prokop, 2005)

Podnikatelský plán je užitečným návodem k podnikání, který nám dává odpovědi na otázky typu: kde jsme teď, kam až se chceme dostat a jakým způsobem se tam dostaneme. V podstatě konkretizuje veškeré plány podnikatele, kterými by se chtěl ve svém podniku zabývat. Jedná se o dokument sloužící majiteli, vedoucím pracovníkům

firmy a externím investorům. Investor je klíčovým hráčem pro získání potřebných finančních zdrojů a proto je nutné jej přesvědčit, aby tyto finance uvolnil. V neposlední řadě slouží ke kontrole a plánování dalších podnikatelských aktivit. (Koráb, a další, 2008)

Jednotlivé části plánu musíme podložit reálnými hodnotami, protože především pro bankéře a investory jsou čísla mnohem důležitější a věrohodnější než slova. Plán musí dokázat veškeré výhody a užitek z konkrétního produktu pro zákazníka, na kterého se orientuje. Podnikatelský plán nesmí být příliš optimistický ani příliš pesimistický. Upozorňuje tak na silné i slabé stránky podniku, které se následně snažíme vylepšit. Podnikatelský plán je možné rozdělit do tří fází:

1. **Předinvestiční fáze** – identifikuje podnikatelské možnosti a prezentuje existující příležitosti k podnikání, které trh nabízí. Sbírají se informace o různých možnostech financování podniku.
2. **Investiční fáze** – tvorba finanční, právní a organizační struktury. Nutnost zpracování dokumentace a uskutečnění výběrového řízení. Stavba či pronájem potřebných prostor, nákup a následná instalace důležitého zařízení. Získání licence či povolení k provozu a nábor zaměstnanců s odbornou způsobilostí.
3. **Provozní fáze** – kladou se požadavky na výkon, kdy by mělo být dosaženo činnosti, která přibližně odpovídá stanoveným plánům. Problémem je, že výnosy i náklady se v průběhu výroby mění a jsou rozdílné oproti stanoveným hodnotám z první fáze plánu. Změny tohoto charakteru mohou být značně nákladné a přenáší na společnost negativní hospodářské výsledky. (Fotr, a další, 2005)

3.4.1. Účel podnikatelského plánu

Každý podnikatelský plán je založen na myšlence realizace nového podniku. Tvorba podnikatelského plánu konkretizuje tuto myšlenku a dochází tak k návrhu fungujícího podniku. Kvalitní příprava je důležitá nejen pro majitele budoucí firmy, ale i pro případné investory, kteří nám poskytnou část svého kapitálu a podstupují tak nemalé

riziko ztráty své vlastní investice. Externí subjekty hodnotí schopnost dané firmy realizovat určitý podnikatelský záměr na základě podnikatelského plánu a následně poskytnou finanční podporu. Proto je nezbytné přesvědčit investora o veškerých výhodách vlastního projektu, aby uvolnil požadovaný finanční kapitál. Kvalitní podnikatelský plán je z tohoto pohledu absolutně nezbytný.

Podnikatelský plán slouží k interním účelům daného podniku. Funguje jako nástroj pro plánování, rozhodování a kontrolu. Důležitý je především v případě založení nové firmy, kdy má příprava vliv na její budoucí chod. Rozhoduje tak o úspěchu či neúspěchu v tržních podmínkách. Kvalitní podnikatelský plán je nezbytný i pro fungující firmy, které chtějí investovat, vstoupit do strategické aliance nebo naopak uzavřít neefektivní části provozu. (Veber, a další, 2008)

3.4.2. Požadavky na podnikatelský plán

Ideální verze prakticky neexistuje, protože každý člověk má rozdílné nároky na obsah a formu. Důležité je, aby byl obraz podniku skutečně představen a neměl by se nijak lišit od reality. Podnikatelský plán musí splňovat některé požadavky, protože jeho úkol spočívá v přesvědčení investora o uvolnění investice. Podle Fotra by každý podnikatelský plán měl být:

- přehledný a stručný,
- představit hlavní výhody výrobku či služby,
- realistický,
- nestydět se za slabší místa a rizika spojená s projektem,
- orientován na budoucnost,
- kvalitně zpracován po všech stránkách,
- vyzdvihnout silné stránky projektu. (Fotr, 1999)

3.4.3. Struktura podnikatelského plánu

V odborné literatuře lze nalézt mnoho druhů základních struktur podnikatelských plánů. Obsah by měl být pro každý jednotlivý podnik individuální, přesto by některé části měly být obsaženy ve všech podnikatelských plánech bez ohledu na typ podniku. Dle Korába by struktura každého podnikatelského plánu měla obsahovat následující části:

- titulní stranu a obsah,
- exekutivní souhrn,
- analýzu odvětví,
- popis daného podniku,
- výrobní plán,
- organizační plán,
- marketingový plán,
- finanční plán,
- hodnocení rizik,
- přílohy. (Koráb, a další, 2005)

V ostatní literatuře zabývající se stejnou problematikou může být struktura podnikatelského plánu popsána odlišně. Například kniha Jiřího Fotra popisuje strukturu rozdílně. V ní by měla být obsažena:

- organizace řízení,
- realizační resumé,
- charakteristika dané firmy a její cíle,
- základní výsledky a závěry technicko-ekonomické studie. (Fotr, 1999)

3.4.3.1. Titulní strana

Titulní strana představuje jednoduchou koncepci podniku. Kvalitní formální provedení titulní strany je velmi důležité především pro investory, protože obsahuje částku potřebnou k rozvoji podniku. Důležitou součástí je obsah, který usnadňuje orientaci v celém podnikatelském plánu. Titulní strana by měla obsahovat:

- název společnosti a její sídlo,
- jména podnikatelů,
- popis společnosti a charakteristiku podnikání,
- částku a strukturu financování. (Hisrich, a další, 1996)

3.4.3.2. Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je často považován za zkrácený podnikatelský plán, který se především snaží zaujmout potencionální partnery a investory. Musí obsahovat nejdůležitější body podnikatelského plánu, zaujmout čtenáře a neměl by být delší než sedm stránek. Záměrem je přesvědčit o cílech podniku a cestě k jejich naplnění. Hlavní funkce souhrnu spočívá ve vzbuzení zájmu čtenáře o přečtení celého podnikatelského plánu. Podnikatel se tak snaží představit nejdůležitější složky svého podnikání (např. obchodní koncept, představení produktu či služby, konkurenční výhodu, ziskovost, faktory úspěchu, investiční potřeby a momentální situaci podniku). (Weber, a další, 2008)

3.4.3.3. Analýza odvětví

Pro efektivní prodej vlastních produktů je nezbytná znalost trhu, kdy podnikatel musí poznat svůj trh, na kterém působí. Na každém trhu působí rozdílná konkurence, která je ovlivňujícím faktorem při vstupu podnikatele na trh.

Analýza odvětví sleduje současnou konkurenci a snaží se odhadnout její reakci po vstupu našeho podniku na trh. Vývojové trendy lze odvodit pomocí historických výsledků, současného vývoje a vládních prohlášení. Analýza odvětví sleduje:

- celkové tržby odvětví za 5 let,
- budoucí růst odvětví,
- jaké výrobky se objevily na trhu během 3 let,
- přímou konkurenci a v čem jsme lepší než ona,
- silné a slabé stránky přímé konkurence,

- vývoj zisků v odvětví (rostoucí vs. klesající),
- zákazníky naší konkurence,
- nové potenciaální zákazníky. (Hisrich, a další, 1996)

3.4.3.4. Popis podniku

Tato část podnikatelského plánu čtenáře seznamuje s podrobným popisem podniku. Popis podniku musí obsahovat data týkající se jeho založení, podnikové strategie, cíle podniku a popis cesty k úspěchu. Veškerá data by měla být doložitelná a reálná. Popis podniku obsahuje identifikační údaje, právní formu, předmět podnikání, kde podnik působí, počet potřebných zaměstnanců a vybavení, které je nezbytné pro výrobu konkrétního produktu či poskytování určité služby. Dále jsou důležité informace o plánech podniku do budoucna a jeho finanční situaci. Nezbytné prvky této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky či služby,
- působiště a velikost podniku,
- přehled o počtu zaměstnanců podniku,
- celkové technické/ kancelářské vybavení potřebné k podnikání,
- znalosti podnikatele a jeho předchozí zkušenosti či praxe. (Koráb, a další, 2007)

Velmi důležitou součástí každého podnikatelského plánu je kvalitní představení produktů a služeb, které chce podnik na daném trhu realizovat, protože představují výnosy a zisk podniku. Musí být zřejmé, čím jsou tyto produkty či služby pro potenciaálního zákazníka zajímavé a díky tomu konkurenceschopné. Další součástí podnikatelského plánu je organizační struktura podnikání, kde hraje velkou roli především zaměstnanecká politika a manažerský tým podniku. Podnik na trhu práce získává nové zaměstnance s potřebnou kvalifikací a praxí, kteří budou mít dostatečné schopnosti pro své pozice ve firmě. Organizační struktura podniku dále zahrnuje typ provozovny, technické vybavení, počítačovou infrastrukturu (hardware, software, sítě) a vývojové prostředky.

Popis podniku v rámci podnikatelského plánu musí být maximálně vyvážený a měl by respektovat naše reálné schopnosti. Silné stránky podniku jsou naším opěrným bodem, ale nesmíme vypustit slabá místa i rizika daného podnikání. Kvalitní příprava nejlepšího a nejhoršího scénáře vývoje podnikání nás může připravit na pohotovou reakci při špatném vývoji našeho podnikatelského plánu. Popis podniku musí obsahovat:

- geografickou polohu podniku,
- popis výrobků a služeb (nezbytné patenty a obchodní známky),
- náklady na nájem či provoz budovy podniku (provozovny),
- dovednosti zaměstnanců k provozování podniku,
- nezbytné vybavení podniku (technické, kancelářské),
- předpoklady úspěchu našeho podnikání,
- důvod založení podniku a aktuální přípravy. (Hisrich, a další, 1996)

3.4.3.5. Výrobní (obchodní) plán

Výrobní plán má především funkci popisující celý výrobní proces. Pokud podnik realizuje část své výroby pomocí subdodávek, musí uvést všechny subdodavatele a důvod jejich výběru. Pokud si podnikatel zajišťuje výrobu alespoň částečně sám, musí popsat svůj podnik, stroje a zařízení, které jsou pro výrobu nezbytné. Investor potřebuje vyhodnotit veškeré riziko spojené s naším podnikáním, aby mohl uvolnit potřebné finance ve formě půjčky, proto potřebuje znát jména dodavatelů, výrobní náklady, kapitálové potřeby, smluvní podmínky a suroviny nutné pro výrobu.

Pokud se nejedná o výrobní podnik, bude se nazývat termínem obchodní plán. Ten musí obsahovat veškeré známé informace o potřebných skladovacích plochách, nákupu zboží a inventurním systému. Jedná se například o oblast poskytování služeb, kde musí být uvedeny veškeré vazby na subdodávky a vybraní subdodavatelé. (Koráb, a další, 2007)

Velikost výrobní kapacity pomáhá stanovit potřebné vstupy do výroby. Mezi tyto vstupy patří především materiály, suroviny, náhradní díly, polotovary, palivo a různé formy energie. Tyto vstupy představují největší část výrobních nákladů a proto je nezbytná

jejich kontrola. Faktory ovlivňující použití vstupů do výrobního procesu jsou především jejich kvalita, dostupnost (krátkodobá i dlouhodobá), vzdálenost (určuje náklady za dopravu), cena materiálu a zabezpečení plynulosti zásobování. Materiály a suroviny vybíráme od různých dodavatelů, jejichž počet je nutno optimalizovat. Optimalizace vede k menším nákladům a vyšší spolehlivosti dodávek. Vyšší počet dodavatelů sníží riziko podnikatele, ale zhorší jeho vyjednávací pozici.

3.4.3.6. Marketingový plán

Pro správné pochopení pojmu marketingový plán je důležité vysvětlit si pojem marketing. Jedná se o taktický proces, který vede ke zvýšení prodeje a udržení si konkurenceschopnosti za dostupné finanční prostředky podniku. Marketing zkoumá trh a jeho cílem jsou nejrůznější opatření, které vedou k zjištění, kdy je vhodné uvést nový produkt na scénu a jaká je jeho optimální cena. Marketing lze chápat jako proces, který je zaměřen především na zákazníka a prostupuje veškeré činnosti firmy (nákup surovin, výroba, skladování, prodej). (managementmania, 2013)

Marketingový plán je proto nezbytnou součástí každého podnikatelského plánu, protože se jedná o konkrétní strategii, která podniku napomáhá prosadit se proti konkurenčnímu podniku. Odhaluje nám, jakým způsobem lze produkty či služby distribuovat mezi zákazníky. Uvádí také odhady množství produkce, díky kterým lze následně odhadnout rentabilitu podniku. Dobrý marketingový plán poskytuje tři základní druhy informací: Odkud? Kam? Jak? (Koráb, a další, 2008)

Pomocí marketingového plánu lze ocenit konkrétní produkty či služby. Základní metoda vychází z kalkulace fixních a variabilních nákladů, poptávky a konkurenčních cen. Proto je důležitá pravidelná komunikace se zákazníky, zkoumání jejich potřeb a sledování cen konkurence. Tyto faktory jsou základním klíčem k úspěchu. (Kašík, a další, 2012)

Komunikace v prostředí marketingu se především snaží informovat potenciální zákazníky o produktech podniku, naplňuje jejich potřeby a získává jejich pozornost. Ekonomické cíle každého podniku se realizují prostřednictvím zákazníka, který je

stimulován k nákupu produktu. Zákazník musí vědět o existenci produktu, být přesvědčen o jeho kvalitě i využití. Prostředky marketingové komunikace jsou:

- reklama (TV, WEB, rozhlas, noviny, billboardy),
- přímý marketing (e-mail, SMS, MMS),
- osobní prodej (veletrhy, podomní prodejci),
- podpora prodeje (vzorky, kupóny, odměny),
- vztahy s veřejností (vystoupení, konference, TV). (Srpová, 2011)

3.4.3.7. Organizační plán

Organizační plán především popisuje formu vlastnictví podniku. U obchodních společností je nutné rozepsat informace o vedení podniku a obchodních podílech dle příslušné právní formy. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích pracovníků, jejich vzdělání a praxe. U velkých projektů je nutné rozebrat organizační strukturu jednotky, která by se měla členit na jednotlivé útvary, mezi kterými existují řídicí úrovně, určité pravomoci a vzájemná odpovědnost. (Koráb, a další, 2007)

Tyto informace jsou důležité pro potenciálního investora, který tak pozná vedoucího (vlastníka) a další vedoucí pracovníky podniku při plnění jejich řídicích funkcí. Klíčové body pro investora jsou:

- forma vlastnictví podniku,
- jména partnerů a jejich smluvní podmínky (jde-li o partnerství),
- hlavní akcionáři a jejich podíly (jde-li o zaregistrovanou společnost),
- jména a kontaktní údaje členů představenstva,
- pravomoci kontroly a prokury,
- jména a průprava členů vedoucího týmu,
- úkoly a odpovědnost jednotlivých členů vedoucího týmu,
- platy, odměny a prémie členů vedoucího týmu. (Hisrich, a další, 1996)

3.4.3.8. Hodnocení rizik

V každém existujícím odvětví existuje určité riziko neúspěchu daného podnikání. Proto je velmi důležité, aby podnikatel rozpoznal rizika a připravil si kvalitní plán pro jejich zvládnutí. Velké riziko pro každý začínající podnik představuje především reakce konkurence, slabé stránky marketingu, nekvalitní manažerský tým a zastaralé technologie, které mohou vést k zastaralosti nabízeného produktu.

Každý podnikatelský plán by měl obsahovat konkrétní vysvětlení, proč tyto faktory nový podnik neohrožují. Proto je důležité, aby měl podnikatel k dispozici realizovatelné strategie pro případ, že se některé riziko skutečně projeví. Tyto strategie jsou mimořádně důležité i pro potencionálního investora, protože dokazují podnikatelovu připravenost v krizových situacích a to, že si je vědom vážných problémů, které mohou v jeho podniku nastat. (Hisrich, a další, 1996)

V odborné literatuře existuje mnoho druhů členění rizik dle působících faktorů. Metoda členění rizik podle Fotra a Součka je:

- **Podnikatelské riziko** – obsahuje jak negativní, tak pozitivní stránku, kdy negativní stránku můžeme nazvat čistým rizikem.
- **Systematické a nesystematické riziko** – mezi systematické riziko patří změny rozpočtu podniku, změna zákonů a trhu. Toto riziko postihuje veškeré oblasti podniku a jeho činnosti. Naopak nesystematické riziko je problémem pro konkrétní podnik (např. odchod vedoucího pracovníka, vstup nové konkurence na trh a selhání dodavatele).
- **Vnější a vnitřní riziko** – vnější plyne z tržního prostředí, ve kterém daná firma podniká a vnitřní vzniká uvnitř podniku.
- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko** – ovlivnitelné lze odstranit pomocí různých opatření působících na příčinu jeho vzniku. U neovlivnitelného rizika je možné pouze zmírnit jeho dopad na podnik.
- **Primární a sekundární riziko** – pomocí konkrétního opatření dochází ke snížení primárního rizika, ale vyvolává riziko sekundární.

- **Rizika ve fázích přípravy, realizace a provozu projektu** – během fáze přípravy a realizace jde především o riziko nesplnění termínu projektu, dodržení jeho kvality a daného rozpočtu. V provozní fázi riziko ohrožuje hospodářský výsledek projektu. (Fotr, a další, 2011)

3.4.3.9. Finanční plán

Finanční plán je nezbytnou součástí podnikatelského plánu, protože představuje důležitý zdroj informací jak pro investora, tak pro podnikatele. Hisrich ve své knize uvádí, že finanční plán by měl obsahovat několik základních oblastí. První oblast se zabývá zakladatelským rozpočtem a shrnuje finanční potřeby, které jsou nutné pro založení podniku. Druhá oblast se snaží odhadnout ekonomický vývoj podniku pomocí rozvahy, peněžních toků i výkazu zisku a ztráty. Na závěr je důležité provést analýzu bodu zvratu, při kterém nevzniká zisk ani ztráta.

Pro vznikající firmu je nezbytné vyčíslit potřebný kapitál na její založení (např. zřizovací výdaje, právní služby, administrativní výdaje, pronájem či nákup prostor, technologie, hardware, software a automobil). Podnikatel nesmí zapomenout ani na provozní náklady do doby, než vzniknou první tržby (např. mzda, leasingové splátky, pohonné hmoty, cestovné a nájem). Po zahájení podnikové činnosti musíme dbát na prostředky potřebné k běžnému provozu podniku, jako jsou cash-flow, náklady a výdaje, výnosy a příjmy. (Hisrich, a další, 1996)

Finanční plán se snaží určit celkové množství investic a ukazuje reálné možnosti podnikatelského plánu. Proto musí obsahovat přehledný rozpočet projektu, veškeré zdroje financování a schopnosti splácet cizí zdroje. Je vhodné, aby každý finanční plán obsahoval soustavu finančních ukazatelů, jako jsou rentabilita, finanční stabilita, likvidita a aktivita. (Srpková, a další, 2007)

Dle Korába se finanční plán zabývá třemi důležitými oblastmi:

- vývoj peněžních toků (cash-flow) v následujících třech letech provozu,

- předpokládané příjmy a výdaje v následujících třech letech provozu,
- odhad rozvahy, která sděluje finanční situaci podniku k příslušnému datu. (Koráb, a další, 2007)

Cash-flow

Peněžní tok sleduje příjmy a výdaje, které do podniku přicházejí a následně ho opouští. Představuje tak rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za určité období. Jedná se o důležitou veličinu, protože popisuje schopnost podniku generovat peníze. Příjem se zaznamenává až v den, kdy peníze skutečně dorazí na účet a je možné je okamžitě použít. Naopak náklady se sepisují až v okamžik, kdy opouštějí běžný účet. Cash-flow je důležitý pro finanční stabilitu projektu a popisuje veškeré příjmy i výdaje jak během zakládání podniku, tak během jeho provozu. (czechinvest, Prokop, 2005)

Rozvaha

Rozvaha nám podává přesné informace o vlastním majetku podniku (aktiva) a zdrojích jeho krytí (pasiva) k určitému datu. Rozvaha poskytuje informace o struktuře majetku, protože zjišťuje poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Následně lze stanovit průběh splácení cizích zdrojů. (ipodnikatel, 2012)

Výkaz zisku a ztráty

Jedná se o veškerý souhrn nákladů a výdajů za konkrétní období (kalendářní rok od 1.1. do 31.12.). Na konci každého období existuje zisk či ztráta a následně lze zjistit hospodářský výsledek za konkrétní období. Plánovaný výkaz se snaží vyčíslit hodnoty hospodářského výsledku v jednotlivých letech a díky tomu poskytuje potřebné informace o budoucích možnostech podniku splácet své závazky. (Srpková, a další, 2007)

3.4.3.10. Hodnocení ekonomické efektivity

Hodnocení ekonomické efektivity projektů je důležité kritérium, podle kterého se budou jednotlivé investice posuzovat. Investice jsou realizovány s konkrétním cílem, který si podnikatel stanoví. Nejdůležitější cíle pro každého podnikatele jsou především finanční cíle. Mezi ně řadíme například snížení nákladů podniku, zvýšení výnosů a vyšší

efektivnost výroby. K hodnocení efektivnosti projektu je možné využít celou řadu ukazatelů a metod. Nejčastěji užívané ukazatele efektivnosti jsou rentabilita, analýza bodu zvratu, statické metody a dynamické metody. (podnikator, 2015)

Rentabilita

Rentabilita neboli ziskovost je schopnost podniku dosáhnout zisku na základě vložených prostředků. Počítá se jako poměr výnosů k vynaloženým nákladům a výsledek lze vyjádřit v procentech. (Grünwald, a další, 2007) Mezi ukazatele rentability patří:

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – představuje nám kolik čistého zisku připadá na 1 korunu naší investice.
- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** – vyjadřuje celkové zhodnocení vlastního i cizího kapitálu, který byl použit k financování projektu.
- **Rentabilita tržeb (ROS)** – informuje nás o množství výnosů v podniku, které generují zisk 1,-Kč.
- **Rentabilita nákladů (ROC)** - vyjadřuje nám množství nákladů v Kč, abychom dosáhli 1,-Kč zisku.

Analýza bodu zvratu

Bod zvratu představuje konkrétní objem výroby (výkonů), při kterém podnik nedosahuje zisku ani není ve ztrátě. Lze konstatovat, že celkové náklady jsou pokryty celkovými výnosy. Náklady je nutno rozdělit na náklady fixní a variabilní, protože jejich struktura ovlivňuje výnosnost vloženého kapitálu. Bod zvratu lze popsat jako minimální množství prodaného zboží, které pokryje celkové náklady na jeho prodej. Proto se často využívá k posouzení využití stupně výrobní kapacity. (Grünwald, a další, 2007) Bod zvratu lze vypočítat následujícím způsobem:

$$Q = FN / P - VN$$

Q – bod zvratu

FN – fixní náklady

VN – variabilní náklady na jeden výrobek

P – cena za jeden výrobek

Metody hodnocení efektivnosti projektu mohou i nemusí podléhat faktoru času, proto je dělíme na statické a dynamické metody.

Statické metody

Statické metody lze použít pouze za předpokladu, že faktor času neovlivňuje rozhodování o případné investici. Jedná se například o jednorázovou koupi fixního majetku (budova, technika, automobil). Často využívanou statickou metodou je:

- **Doba návratnosti** – jedná se o dobu potřebnou k úhradě veškerých investičních nákladů prostřednictvím budoucích příjmů. Doba návratnosti je závislá na peněžních tocích a je vhodná především pro krátkodobé projekty. (Valach, a další, 2010) Výpočet lze provést pomocí vzorce:

$$DN = IN / CF$$

DN – doba návratnosti

IN – jednorázové (investiční) náklady

CF – roční peněžní toky

Dynamické metody

Dynamické metody naopak respektují hledisko času a zároveň hledí na míru rizika v průběhu působení investice. Proto se tato metoda využívá především u dlouhodobějších investic a má delší ekonomickou životnost. Zároveň umožňuje respektovat měnící se hodnotu peněz v průběhu delšího období. (Valach, a další, 2010)

- **Čistá současná hodnota (ČSH)** – vyjadřuje rozdíl mezi aktuální hodnotou celkových předpokládaných příjmů a výdajů v průběhu celé investice. Když je ČSH investice kladná, může být skutečně realizována. K výpočtu ČSH slouží vzorec:

$$\text{ČSH} = \sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K$$

ČSH – čistá současná hodnota
 Pn – příjem v jednotlivých letech (v Kč.)
 K – kapitálový výdaj (v Kč.)
 N – doba životnosti celého projektu
 n – jednotlivé roky životnosti projektu
 i – očekávaná výnosnost projektu

- Vnitřní výnosové procento (VVP)** – představuje procento výnosnosti, které projekt poskytuje za období své existence. Vychází z ČSH a je rovno diskontní sazbě, kdy je ČSH projektu rovna nule. Projekt realizujeme pouze tehdy, pokud je VVP vyšší než diskontní sazba. (Valach, a další, 2010) Vzorec sloužící k výpočtu vnitřního výnosového procenta je:

$$VVP = i_1 + \frac{\text{ČSH}_1 \cdot (i_2 - i_1)}{\text{ČSH}_1 + |\text{ČSH}_2|}$$

VVP – vnitřní výnosové procento
 i1 – nižší hodnota předpokládané výnosnosti
 i2 – vyšší hodnota předpokládané výnosnosti
 ČSH1 – čistá současná hodnota u nižší diskontní míry
 ČSH2 – čistá současná hodnota u vyšší diskontní míry

3.4.3.11. Přílohy

Přílohy obsahují především materiály, které mají informační funkci. Samotný podnikatelský plán tyto materiály neobsahuje, protože nebylo možné jejich začlenění do textu. Proto v podnikatelském plánu nesmí chybět odkazy, které na jednotlivé přílohy poukazují. Přílohy mohou být velmi důležité, protože obsahují například nájemní smlouvu, výsledky výzkumu, dodavatelské smlouvy a informace o konkurenci.

4 Praktická část

Praktická část bakalářské práce představuje vizi vlastního podnikatelského plánu, který se zabývá prodejem potravin prostřednictvím prodejních automatů v areálu České zemědělské univerzity v Praze. Primárním cílem tohoto podnikatelského plánu je přesvědčit se o provozuschopnosti a ziskovosti celého projektu. Plán je zpracován dle poznatků, které jsou uvedeny v teoretické části bakalářské práce a člení se dle kapitoly 3.4.3.

4.1. Titulní strana

Název firmy:	Healthy Snack s.r.o.
Sídlo firmy:	U Šumavy 302/5, Praha 10
Forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
Základní kapitál:	100.000,- Kč
Datum založení:	12.8.2015
Majitel firmy:	Jakub Jahoda U Šumavy 302/5, Praha 10 Tel: +420 723 384 144 Mail: jahoja21@seznam.cz
Popis činnosti:	Podnik se bude zabývat prodejem potravin a nápojů prostřednictvím samoobslužných prodejních automatů.
Financování:	Počáteční investice do vlastního dlouhodobého hmotného majetku činí 500.000,- Kč. Tyto finance jsou hrazeny pomocí vlastních prostředků majitele.

4.2. Popis podniku

Majitel podniku plánuje působit v areálu ČZU v Praze, kde hodlá prodávat různé potravinářské produkty a nápoje prostřednictvím pěti samoobslužných prodejních automatů, které chce rozestavit na různých fakultách školy.

Podnikatel se rozhodl pro areál ČZU v Praze, protože zde studuje přes 20 tisíc studentů, kteří potřebují zajistit dostatečné množství potravin a nápojů. Mezi novinky bezesporu patří plánovaný prodej potravin pro celiaky, kterých na škole studuje okolo jednoho procenta a tento počet představuje přes 200 studentů, kteří trpí celiakií. Cílem je pronajmout si prostory v jednotlivých fakultách, kde by bylo možné prodejní automaty umístit a kde se pohybuje velké množství studentů. Hlavní výhodou prodejních automatů je fakt, že nepotřebují mnoho místa a obsluha pouze doplňuje zboží.

Mezi nabízené produkty patří studené nealkoholické nápoje, slané i sladké potraviny a několik produktů pro celiaky. Samozřejmě budou pouze kvalitní produkty od prověřených dodavatelů a pravidelné zásobování automatů, aby byla zajištěna stoprocentní čerstvost těchto produktů. Do sortimentu zboží budou patřit především zdravé výrobky, jako jsou kefíry, jogurty, ovoce, kvalitní káva, müsli tyčinky a celozrnné bagety.

Provoz prodejních automatů bude zajišťovat pouze majitel podniku, který se bude starat o chod těchto zařízení a jejich pravidelné doplňování. Pro majitele je nesmírně důležitá znalost poptávaných produktů, které jsou oblíbené a často kupované. Dále musí zajišťovat objednávky, hledat vhodné dodavatele a starat se o bezproblémový chod podniku.

Majitel firmy:

Jakub Jahoda studuje Provozně ekonomickou fakultu ČZU v Praze, kde se začal zajímat o problematiku spojenou s podnikáním. Praktické zkušenosti s podnikatelskou činností jsou sice minimální, avšak nebrání k založení provozuschopného a výdělečného podniku.

4.3. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Analýza vnitřního prostředí slouží podnikateli k definici jeho schopností prosadit se na trhu a pomocí různých faktorů (např. technologický, marketingový, řídicí a finanční) lze zvýšit konkurenceschopnost podniku vůči ostatním firmám. Vnější prostředí se naopak orientuje na přímou konkurenci podniku, rizikovost v daném odvětví, možné dodavatele a poptávku zákazníků. Při sestavování podnikové strategie je nezbytně nutné tyto vlivy nepodceňovat a dobře se orientovat v daném odvětví.

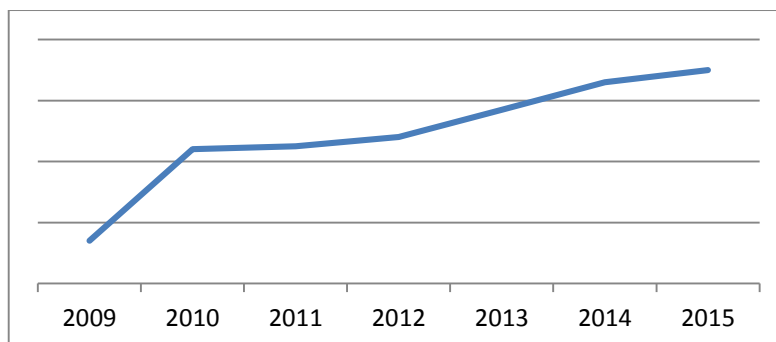
4.3.1. Analýza vzdáleného (vnějšího) prostředí

K analýze vnějšího prostředí se často užívá metoda zvaná STEP analýza, která hodnotí pouze vlivy vnějších faktorů na chod podniku. Faktory se dělí na:

Sociální (společenské) faktory

Hektický životní styl populace, kdy jsou lidé nuceni vykonávat více věcí najednou se podepsal i na změně jejich stravovacích zvyklostí. Hlavní příčinou je především nedostatek času během polední pauzy či přestávek ve škole. Proto roste zájem obyvatelstva o stravování formou rychlého občerstvení či prostřednictvím samoobslužných jídelních automatů. Tyto informace jen potvrzují i některé internetové servery, které shromažďují data o nabídkách nejrůznějších gastronomických zařízení. Například server Lunchtime zaznamenal každoroční nárůst dotazů ohledně rychlého stravování a to až o třetinu. Mezi další problémy dnešní doby patří chronické onemocnění zvané celiakie, kterým trpí stále vyšší počet obyvatel České republiky. Toto tvrzení dokazuje i stále se zvyšující počet dotazů na bezlepkovou dietu prostřednictvím internetových vyhledávačů.

Graf 1: vývoj počtu dotazů (bezlepková dieta)



Zdroj: Google Trends (2015)

Podnik se rozhodl vykonávat svou činnost v prostorách České zemědělské univerzity v Praze, protože životní styl některých studentů i profesorů je značně poznamenaný právě nedostatkem volného času a jejich stravování probíhá spíše nepravidelně. Na této univerzitě studuje přes dvacet tisíc studentů, kteří potřebují dostatečný přísun potravin i nápojů. Tato potřeba je zajištěna prostřednictvím menzy ČZU, mnoha bufetů a samoobslužných jídelních automatů na všech fakultách. Mnoho studentů se zajímá o zdravé a kvalitní potraviny, za které by si byli ochotni připlatit, což potvrzuje příloha číslo 1.

Technické (technologické) faktory

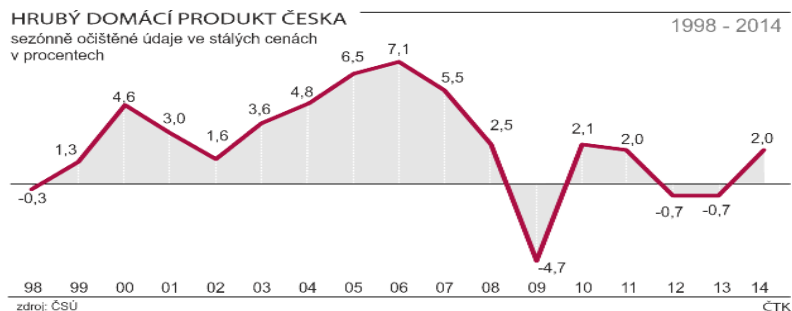
V oblasti stravování lze nalézt značný technologický pokrok, který se týká především nového přístrojového vybavení. Nové přístroje jsou chytřejší, jednodušší na obsluhu a spotřebují podstatně méně elektrické energie. Velkou výhodou je fakt, že vývoj technologií v oblasti gastronomie není zdaleka tak rychlý, jako například v oblastech autodopravy či výpočetní techniky, proto není nutná častá obnova přístrojového vybavení. Jídelní automaty jsou vytrvalé přístroje a jejich příkon se pohybuje pouze okolo 0,5kW. Není tak nutná jejich častá obměna a podnikateli také ušetří náklady za prostory i prodavače.

Ekonomické faktory

Ekonomika České republiky zažívá silné oživení a podle agentury Moodys její finanční situace zůstane dobrá i v následujících letech. Po několika letech hospodářské krize se české ekonomice začalo opět dařit, roste HDP, snížila se nezaměstnanost i inflace.

Úroveň HDP je důležitý faktor, který ovlivňuje výši poptávky zákazníků po produktech podniků. Aktuální meziroční růst HDP v 2. čtvrtletí dle ČSÚ je 4,6%. Vývoj HDP České republiky v minulých letech ukazuje následující graf:

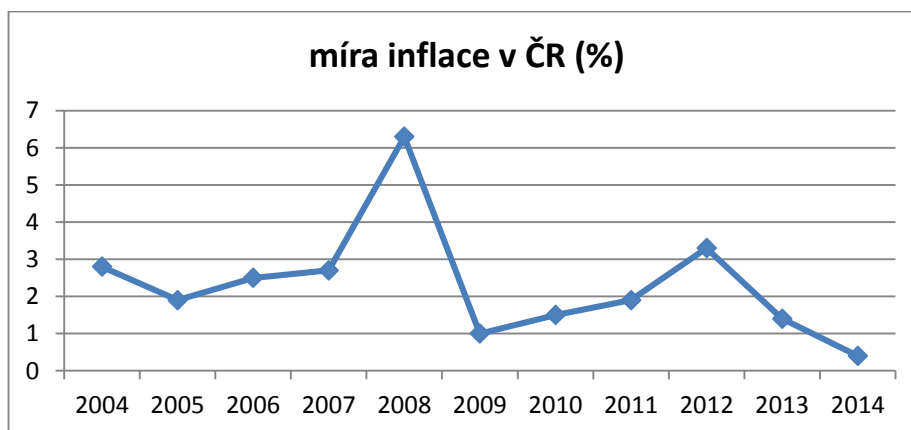
Graf 2: změna HDP



Zdroj: ČSÚ (2015)

Mezi další ukazatele ovlivňující podnikání patří také míra inflace, která způsobuje změnu cenové hladiny zboží a snižuje kupní cenu peněz. Dle ČSÚ v září 2015 míra inflace dosáhla hodnoty 0,4%. Vývoj míry inflace v jednotlivých letech ukazuje následující graf:

Graf 3: míra inflace

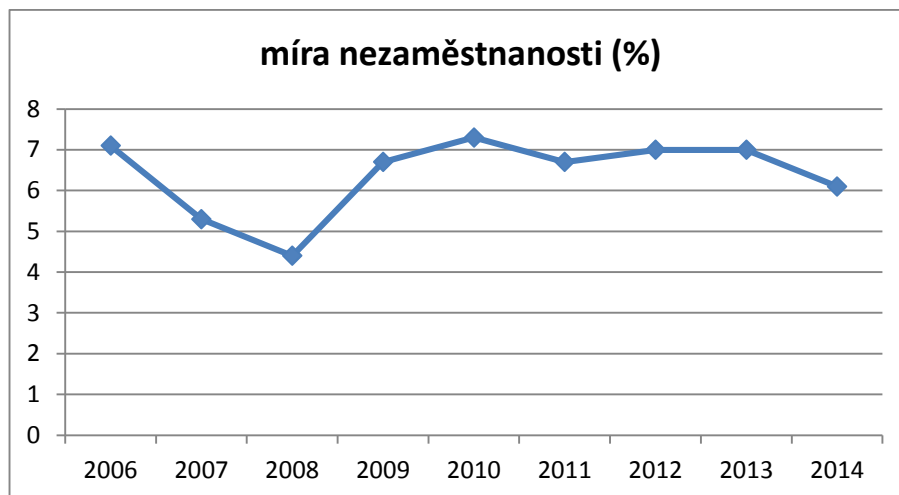


Zdroj: ČSÚ (2015)

Další důležitý ukazatel úrovně ekonomické situace dané země je průměrná hrubá mzda a nezaměstnanost. Hrubá mzda má podstatný vliv na kupní sílu obyvatelstva a aktuální průměrná hrubá mzda v České republice je 26.287,- Kč. V Praze, kde je nejlepší životní úroveň z celé republiky, je průměrná hrubá mzda dokonce 33.010,- Kč. V hlavním

městě je i nejnižší nezaměstnanost, která se pohybuje okolo 4,4%. Celkový průměr České republiky činí 5,9%. Vývoj míry nezaměstnanosti ukazuje následující graf:

Graf 4: míra nezaměstnanosti



Zdroj: ČSÚ (2015)

Politické faktory

Česká republika má stabilní politickou situaci a existuje zde mnoho programů podpory drobného i středního podnikání. Podporu poskytují i některé nevládní organizace, které podnikům poskytují finanční služby a poradenství, především pokud se jedná o nové či rozvíjející se firmy. Další výhodou je členství České republiky v Evropské unii, protože každý zavedený podnik má právo zažádat si o dotace z evropských fondů.

4.3.2. Analýza odvětví

Podnik chce působit v oblasti stravování, kde plánuje zajistit značnou část poptávky studentů i zaměstnanců univerzity po zboží prostřednictvím prodejních automatů. Hlavní výhodou oblasti stravování je fakt, že zákazníci omezují výdaje za potraviny jen minimálně a to i v dobách recese nebo osobních finančních problémů. V minulých letech se Česká republika potýkala s recesí, která značně snížila tržby celé řadě restaurací, protože velká část populace snižovala výdaje, ale levnější podniky si své zákazníky přesto dokázaly udržet. Jednalo se především o bistra, kantýny apod. Nyní je ekonomická situace stabilnější a díky tomu mnohem vhodnější pro založení nového podniku. Životní styl

dnešní populace je značně chaotický a nezdravý z důvodu nedostatku volného času a proto jsou podniky rychlého občerstvení často vyhledávané. Nezanedbatelná část populace se snaží stravovat co nejzdravěji, proto je důležité nabídnout také produkty, které obsahují mnoho prospěšných látek a jsou zdravé.

4.3.3. Analýza vnějšího (mikro) prostředí

Vhodný nástroj k hodnocení konkurenčního prostředí firmy je Porterův model. Pomocí modelu je možné odvodit sílu konkurence v daném odvětví a také ziskovost tohoto sektoru trhu. Porterův model byl zvolen z důvodu jeho objektivity a dělí se na pět klíčových vlivů, které ovlivňují konkurenceschopnost firmy.

Nová konkurence

Odvětví stravování vždy lákalo mnoho nových podnikatelů, protože existuje pravidelná poptávka po potravinách na straně zákazníka. Zároveň nejsou nutné žádné výrobní technologie, licence a patenty, které by omezovaly vstup do tohoto sektoru trhu. Mezi nejčastější překážky při vstupu nových konkurentů patří především náklady na provoz a omezené množství vhodných prostorů k podnikání. Hrozba vstupu nové konkurence by se dala ohodnotit jako střední, protože vysoká poptávka v oblasti stravování láká nové podnikatelské subjekty.

Vliv dodavatelů

Dodavatelé hrají důležitou roli u většiny začínajících i fungujících podniků, protože podnik pravidelně zásobují a ukončení spolupráce s nimi může způsobit nemalé problémy. Podnik hledá především spolehlivého dodavatele, který dokáže zajistit včasné a kvalitní dodávky zboží. Podnik plánuje rozvíjet svou činnost v Praze, kde existuje velké množství dodavatelů, proto je možné nalézt adekvátní náhradu za dodavatele, který nesplňuje naše podmínky.

Podnik má zájem o spolupráci například s dodavatelem sladkých nápojů firmou The Coca cola company, která je jednou z největších dodavatelských firem nejen v České republice, ale také v zahraničí. Pro dodavatele takových rozměrů není dodávka pro menší

firmu nijak zásadní, proto je vyjednávací síla tohoto dodavatele velká a může si stanovit cenu, za kterou bude své produkty prodávat.

Jako dalšího významného dodavatele podnik osloví firmu Nestlé, která se zabývá výrobou mnoha potravinářských produktů. Vyjednávací pozice takto velké firmy bude podobná jako u firmy Coca cola.

Pro podnik bude důležité oslovit i menší dodavatele, kteří nemají velkou vyjednávací sílu a proto je možné získat zboží za výhodnější cenu.

Vliv odběratelů

Zákazníci a jejich dostatečné množství je důležitým faktorem pro každou firmu. Mezi zákazníky podniku patří především studenti a zaměstnanci České zemědělské univerzity v Praze, kde studuje přes dvacet tisíc studentů na různých oborech. Vyjednávací síla odběratelů je velmi malá, protože existuje velké množství zákazníků.

Substituční produkty

Substitutem jsou podniky, které poskytují rychlé občerstvení a možnost vzít si jídlo s sebou. Na univerzitě dlouhodobě působí firma Cafe + co DELIKOMAT, která poskytuje podobné služby prostřednictvím samoobslužných prodejních automatů. Podobné produkty mohou poskytovat i bistra, která jsou umístěna na jednotlivých fakultách školy.

Stávající konkurence

V areálu České zemědělské univerzity v Praze působí především firma Cafe + co DELIKOMAT, kterou lze označit za přímou konkurenci podniku. Dále se jedná o bufety rozmístěné ve všech větších budovách v areálu univerzity a několik stánků blízko autobusové zastávky, které jsou ovšem mimo areál školy.

Stávající konkurence není zanedbatelná, ale díky obrovskému počtu osob v areálu univerzity je zde dostatek místa pro nový podnik. Z pohledu konkurence jsou pro podnik důležitá kritéria, jako jsou cenová úroveň, nabídka jídel, nabídka nápojů a otevírací doba. Hlavní výhodou jídelních automatů je především jejich neomezený provoz (24 hodin

denně, 7 dní v týdnu) a fakt, že se obejdou bez personálu. Proto lze považovat za přímou konkurenci pouze firmu Cafe + co DELIKOMAT.

- **Cafe + co Delikommat** – firma působící na trhu od roku 1992, která vlastní rozsáhlou síť potravinových a nápojových automatů po celé České republice. Dnes má k dispozici přes 400 zaměstnanců a 300 servisních vozidel. Na ČZU provozuje 45 jídelních automatů, kde nabízí teplé a studené nápoje, bagety, cukrovinky, balené nápoje apod. Doplnění a případný servis automatů probíhá denně.
- **Bufet PEF** – otevírací doba je po - čt 7:00 – 18:00, pá 7:00 – 16:00 hodin. Podnik nabízí různé teplé a studené nápoje, bagety, paniny, hamburgery a hotdogy. Personál je ochotný a bufet nabízí několik míst k sezení. Produkty jsou ve střední cenové kategorii a existuje zde možnost slevy prostřednictvím dotace, na kterou mají studenti nárok.
- **Bufet TF** – otevírací doba je po - čt 7:00 – 18:00, pá 7:00 – 17:00 hodin. Podnik nabízí různé teplé a studené nápoje, bagety, paniny, hamburgery, hotdogy, teplé polévky a tortilly. Personál je ochotný a bufet nabízí mnoho míst k sezení. Produkty jsou ve střední cenové kategorii a existuje zde možnost slevy prostřednictvím dotace, na kterou mají studenti nárok.
- **RS Maso** - otevírací doba je po - čt 7:00 – 18:00, pá 7:00 – 17:00 hodin. Řeznictví je umístěné mezi areálem školy a autobusovou zastávkou. Toto místo nabízí ideální polohu pro podnik rychlého občerstvení, protože v jeho těsné blízkosti prochází tisíce lidí každý den. Bistro, které je nedílnou součástí řeznictví, nabízí teplé a studené nápoje, alkoholické nápoje, sendviče, hamburgery, paniny, polévky, pečivo a hotdogy. Jídlo pro studenty je také dotované a masné výrobky by měly pocházet z vlastní výroby.

Výsledek Porterova modelu

Výsledky lze hodnotit pozitivně, protože díky velkému počtu studentů na univerzitě a relativně malé vyjednávací síle jedince si může podnikatel stanovit ceny svých produktů.

Podnik ovšem musí nabídnout kvalitní produkty za rozumnou cenu, které zaujmou dostatečné množství zákazníků. Substituty prakticky neexistují, protože nikdo ze stávající konkurence nenabízí obdobné produkty a tato hrozba není příliš vysoká ani v příštích letech provozu. Faktor, který je pro podnik velmi důležitý, je stávající a budoucí konkurence. To ovšem platí pouze za předpokladu změny strategie stávající konkurence, což je dost nepravděpodobné. Vstup nové konkurence by podnik mohl ohrozit, musel by však nabízet podobné zboží za lepší ceny. Dodavatelé nemají velký vliv na podnik, protože není problém najít nového, který nabízí stejné zboží za podobnou cenu.

4.3.4. Analýza trhu

Podnik působí v areálu České zemědělské univerzity v Praze, kde se nachází několik velkých fakult, které jsou od sebe prostorově odděleny na relativně velkém pozemku. Univerzita se nachází v městské části Suchbátka na Praze 6 a počet obyvatel se pohybuje okolo sedmi tisíc. Jedná se o poměrně malou městskou část, ale na jejím území se nachází jedna z největších univerzit v České republice.

Na ČZU studuje přes 20 000 studentů na mnoha oborech a vzdělává je přes 1500 kantorů (doktorandi a akademičtí pracovníci). Většina studentů je nižšího věku a často věnují stravování jen omezené množství času a konzumují převážně nekvalitní a nezdravé potraviny. Před zahájením prodeje byla provedena analýza trhu prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník byl studentům nabídnut v elektronické podobě a pomohl zjistit, které zboží bude nejvíce žádané a zda bude o nabídnuté služby podniku zájem ze strany studentů i profesorů. Dotazník je sestaven z několika uzavřených otázek a na jeho konci mají zákazníci možnost dopsat svá přání. Výsledky tohoto dotazníku jsou znázorněny v příloze číslo 1.

Z analýzy trhu je zřejmé, že momentálně panuje velká nespokojenost se současnou nabídkou potravin na univerzitě. Okolo 35% studentů vyjádřilo naprostou nespokojenost se stávající nabídkou a dalších 50% studentů by chtělo nabídku upravit a vylepšit. Většina studentů se zajímá o zdravé potraviny, a proto by ocenili nabídku ovoce, jogurtů a různých celozrnných baget. Dále bylo zjištěno, že 80% účastníků výzkumu je ochotno připlatit si za

zdravější a kvalitnější produkty. Přes 70% studentů využívá prodejní automaty společnosti Delikommat, která má v areálu univerzity desítky vlastních automatů. Mnoho z nich si stěžuje na stereotypní nabídku, nezdravé a nekvalitní produkty i špatné zásobování, kdy dochází k častému vyprodání oblíbených výrobků během dne. Proto by uvítali možnost vstupu společnosti Healthy Snack, která by přinesla nové možnosti zdravějšího stravování. Z dotazníku je zřejmé, že mnoho studentů by pravidelně používalo prodejní automaty společnosti Healthy Snack a to i několikrát týdně. Podnikatelský projekt se tak zdá být životaschopný, rentabilní a realistický.

Příležitost podnikatele

Cílem podnikatele je provozovat několik prodejních automatů na jednotlivých fakultách České zemědělské univerzity v Praze, kde se vyskytuje značné množství lidí, kteří potřebují zajistit pravidelný přísun potravin a nápojů. Proto zde existuje velká příležitost k podnikání ve stravovacím odvětví. Mnoho studentů i profesorů preferuje rychlý způsob stravy, protože nemají dostatek volného času. Velká část z nich není spokojena s nabídkou stávajících produktů, a proto lze zaplnit mezeru na zdejším gastronomickém trhu pomocí nových produktů.

Prodejní automaty by měly být umístěny na všech velkých fakultách univerzity, kde se vyskytuje velké množství studentů i profesorů. Tyto automaty jsou jednoduché na obsluhu a je nutné starat se o jejich pravidelný servis i doplňování zbožím. Je velmi důležité, aby byly dobře viditelné a na frekventovaných místech, kde dochází k velkému pohybu lidí. Lavičky či jiný typ sezení v blízkosti prodejního automatu jsou obrovskou výhodou.

4.4. Výrobní (obchodní) plán

Podnikatel hodlá velkou část produktů odebírat od různých dodavatelů a menší část osobně nakupovat ve velkoprodejnách typu Makro. Produkty musí objednávat v závislosti na poptávce po zboží a také pro zaručení jejich čerstvosti. Podnikatel vybírá dodavatelské firmy dle své zkušenosti a jejich hodnocení na internetu. Servis samoobslužných

prodejních automatů a jejich doplňování zbožím si podnikatel zajistí osobně, aby ušetřil náklady na personál.

Dodavatelé

- **Nestlé** – dodavatel pro Českou republiku je firma Nestlé Česko, s.r.o. , která se zabývá prodejem cukrovinek, čokolád, nápojů a jiných produktů. Velmi výhodné pro každý podnik je, že při nákupu většího množství zboží klesá cena za kus.
- **The Coca cola company** – dodavatel pro Českou republiku je firma Coca-cola HBC ČR, která poskytuje možnost objednávání nealkoholických nápojů pro své zákazníky přes internet. Nakupování přes internetový obchod je určený primárně pro hotely, restaurace, kavárny, trafiky a další podniky. Společnost nabízí různé nealkoholické nápoje (např. sycené nápoje, čaje, kávu atd.)
- **Refi-cz** – dodavatel mléka, smetany, jogurtů, sýrů a jiných mléčných výrobků, který se specializuje na dodávky zboží pro hotely, restaurace i malé prodejny. Výhodou je, že při nákupu většího množství zboží klesá jeho cena.

4.5. Marketingový plán

Kvalitní marketingový plán je klíčem k úspěchu každého podnikatele, protože popisuje jednotlivé kroky firmy tak, aby mohla realizovat své obchodně-marketingové cíle. Pomocí marketingového plánu lze identifikovat vlastní konkurenční výhodu, pomáhá zvýšit zisk podniku a motivuje jeho zaměstnance. Pomáhá také s odhalením některých nedostatků, kterých se podnikatel dopouští a šetří mu tak čas i peníze.

Kalkulace cen výrobků

Stanovení konkrétní prodejní ceny je ovlivněno celkovými náklady na produkt, cenovou hladinou konkurence a dle finančních možností zákazníků. Celkové náklady lze rozdělit na náklady přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou přiřaditelné k jednotlivým výrobkům a službám. Jedná se například o náklady na obaly, suroviny, polotovary a mzdy. Nepřímé náklady naopak nelze přímo přiřadit k jednotlivým výrobkům, ale jedná se

například o náklady za nájem a energie. Přímé i nepřímé náklady jsou podrobně rozepsané v kapitole 4.8. (Finanční plán). Prodejní cena bude nastavena s ohledem na maximalizaci zisku podnikatele, ale musí být přívětivá také pro koncového zákazníka. Podnik plánuje výrobky pravidelně obměňovat, aby nedošlo k nespokojenosti zákazníků se stereotypní nabídkou a následně celkovému poklesu prodeje. Produkty, které tvoří základní sortiment prodeje, zůstávají v nabídce nejdéle a některé z nich jsou uvedené v tabulce číslo 1.

Tabulka 1: hlavní produkty Healthy Snack

Produkty	Nákup (Kč)	Prodej (Kč)	Rozdíl/Zisk (Kč)
Kefír ValMez	14,-	19,-	5,-
Ledová káva Mr. Brown	25,-	35,-	10,-
Coca-Cola (250ml)	11,-	15,-	4,-
Müsli Clara	8,-	13,-	5,-
Celozrnné sendviče	32,-	40,-	8,-
Jogurt Hollandia	13,-	20,-	7,-
Sušené maso Jerky	35,-	45,-	10,-
Džus Pfaner (1000ml)	29,-	37,-	8,-

Zdroj: vlastní (2015)

Distribuce

Distribuce veškerých produktů bude probíhat výhradně bez mezičlánků, aby se ušetřily náklady. Přímou distribuční cestu bude zajišťovat majitel podniku, který se bude starat o funkčnost a průběžné doplňování veškerých prodejních automatů. Majitel podniku bude řádně proškolen, aby zvládl pravidelný servis prodejních automatů a mohl se starat o jejich čistotu. Produkty se budou prodávat pouze prostřednictvím těchto automatů na jednotlivých fakultách školy a zákazníci budou moci využít sezení na lavičkách v jejich těsné blízkosti. Obrázek prodejního automatu Mistral H-85 se nachází v příloze číslo 2. Zákazníci budou mít možnost vyjádřit se k jednotlivým produktům prostřednictvím emailu a webových stránek podniku. Názor zákazníka je důležitý a může podnikateli pomoci vybrat vhodné produkty k prodeji. Distribuční cesty podniku jsou:

- konzumace na lavičkách v těsné blízkosti prodejních automatů

- možnost odnést si produkty s sebou

Marketingová komunikace

Pro každý začínající podnik je velmi důležitá kvalitní reklama, která zákazníka zaujme a naláká ho na některé produkty podniku. Propagace podniku se rozběhne těsně před jeho otevřením prostřednictvím letáčků, které budou umístěny na informačních tabulích na jednotlivých fakultách České zemědělské univerzity v Praze. Podnik se bude prezentovat i na některých webových stránkách školy, které se zabývají stravováním studentů i profesorů. Reklama by měla zajistit dostatečný zájem potencionálních zákazníků a měla by prezentovat podnik pro potřebný okruh lidí. Podnik plánuje vytvořit vlastní internetové stránky, které budou sloužit jako zdroj informací o nabízených produktech pro zákazníka. Prostřednictvím těchto stránek je možná i vzájemná komunikace mezi majitelem podniku a zákazníky. Komunikace bude možná i přes účet na sociální síti Facebook, kde budou veškeré informace o novinkách a akčním zboží.

Prodej produktů bude probíhat prostřednictvím prodejních automatů, které jsou velmi jednoduché na obsluhu a finančně nenáročné na provoz. Automaty nenabízí možnost osobního prodeje, ale ušetří velké množství nákladů na zaměstnance a prostory. Navíc jsou velmi rychlé, úsporné a fungují 24 hodin denně.

Navýšení prodeje lze podpořit prostřednictvím pravidelných sezónních akcí a různých zlevněných výrobků. Je důležité, aby podnik pravidelně obměňoval své produkty a zaměřil se na sezónní vlivy (např. v létě nabízel především osvěžující nápoje a čerstvou stravu). Informace budou dostupné na internetových stránkách podniku a Facebooku.

Přímý marketing prostřednictvím emailů není plánován, protože studenti i profesori univerzity jsou denně bombardováni obrovským množstvím emailů a tento způsob propagace by nepřinesl požadovaný účinek. V některých případech by mohlo dojít k negativní reakci ze strany příjemce, který by mohl podnik rovnou zavrhnout.

4.6. Organizační plán

Právní forma podnikání

Majitel firmy si pro svůj nově vznikající podnik zvolil formu společnost s ručením omezeným. Mezi hlavní důvody této volby patří především možnost jednoduchého založení, nízké povinné kapitálové vklady do společnosti a způsob ručení za závazky vlastní společnosti.

Organizační struktura

Majitel podniku bude zároveň jednatelem společnosti, který má jako jediný právo jednat jménem společnosti. Majitel podniku nebude mít žádného společníka, který by se mohl podílet na řízení provozu. Společnost nebude potřebovat žádného zaměstnance, protože její majitel zajistí veškerý servis i distribuci produktů osobně.

Odměňování

Základní podmínkou pro chod společnosti je, že musí generovat zisk. Majitel společnosti bude jako jediný pravidelně odměňován formou platu. Odměny pro majitele představují pouze část zisku, aby nedošlo k ohrožení chodu podniku.

4.7. Hodnocení rizik

Každý nový projekt je spojen s určitou mírou rizika, která dokáže ohrozit založení nového podniku i následnou podnikatelskou činnost. Proto je nutné uvědomit si veškerá rizika spojená s podnikáním a důkladně se připravit, aby mohlo dojít k jejich eliminaci. Klíčová schopnost manažera je včasná identifikace rizika, jejíž pomocí lze předejít nejrůznějším problémům, které mohou následně nastat. Mezi hlavní rizika podnikání patří:

Nízká poptávka

Nízká poptávka po produktech podniku je nepříjemná situace pro každého podnikatele, která může nastat i po důkladné analýze trhu a provedení dotazníkového šetření. Řešení problému poskytuje zlepšení propagače prostřednictvím reklamy,

propracovanější komunikace s potenciálním zákazníkem a výhodnější podmínky od dodavatele.

Nedostatečné zkušenosti

Podnikatel nemá dostatek zkušeností s řízením společnosti, což způsobuje vyšší riziko neúspěchu projektu. Začínající podnikatel by měl vyhledat dlouhodobější poradenství, studovat odbornou literaturu zabývající se touto problematikou a získat rady od zkušeného podnikatele.

Vstup nové konkurence

Toto riziko je neustále aktuální, protože veškerá výnosná odvětví lákají nové podnikatele. Proto je velmi důležité soustavně sledovat jak současnou tak potenciální konkurenci a dokázat včasné reagovat. Podnikatel musí nabídnout kvalitní výrobky, které osloví potřebné zákazníky a měl by zajistit dostatečnou reklamu pro své produkty. Pomocí vstřícného chování a žádaných výrobků si lze vytvořit okruh stálých zákazníků, kteří si budou pravidelně kupovat produkty podniku.

Nespolehlivý dodavatel

Podnikatel se tomuto riziku snaží vyhnout výběrem osvědčených dodavatelů, kteří mají dobré finanční zdraví a dlouholetou tradici.

Ceny vstupů

Ceny energií jsou proměnlivé a existuje zde vysoké riziko růstu. Proto je důležité s tímto faktorem počítat a vhodnou prevencí poskytuje například uzavření výhodné dlouhodobé smlouvy s dodavatelem energií. Po zdražení je nutné tyto náklady zakalkulovat do koncových cen produktů a služeb.

Legislativní rizika

Jedná se především o nové zákony a vyhlášky, které podnikatel nedokáže ovlivnit. Například různé hygienické normy, zvýšení daní a další dodatečné náklady. Proto je vhodné uschovávat dostatečně velkou finanční rezervu, která tyto náklady pokryje.

Finanční rizika

Nedostatečné finanční prostředky na chod podniku představují vážný problém, který lze řešit prostřednictvím cizího kapitálu (půjčky), nebo získáním nového společníka, který má dostatek finančních prostředků.

4.8. Finanční plán podniku

Základní kapitál společnosti činí 100.000,- Kč. Majitel společnosti má k dispozici dostatečné množství finančního kapitálu, proto nezvažuje využití bankovního úvěru. Díky tomuto faktu následně ušetří náklady spojené s poskytnutím úvěru. Základní kapitál společnosti nepokryje výdaje na pořízení majetku, který bude nezbytný pro provoz.

4.8.1. Počáteční (jednorázové) investice

Majitel podniku založil společnost s ručením omezeným a náklady spojené se založením společnosti činily 17.000,- Kč. Mezi tyto náklady patří správní poplatky, notářský zápis apod.

Před uvedením podniku do provozu je nutné vytisknout dostatečné množství reklamních letáčků a zřídit kvalitní webové stránky. Cena za vytištění 1500 ks reklamních letáčků je přibližně 2.500,- Kč a webové stránky společnosti byly zřízeny za přijatelných 5.000,- Kč.

Majitel podniku má k dispozici prostory na všech velkých fakultách v areálu České zemědělské univerzity v Praze. Jedná se o místa, kde se zdržuje větší množství studentů i profesorů, například v těsné blízkosti toalet a míst k sezení. Potřebné zázemí pro podnik tak poskytuje přímo budova fakulty, kde bude prodejní automat umístěn. Mezi jednorázové náklady patří především nákup samoobslužných prodejních automatů a kancelářského vybavení. Prodejní ceny konkrétního vybavení jsou uvedeny v tabulce číslo 1.

Tabulka 2: jednorázové výdaje

Vybavení	Cena
Prodejní automat Místral H-85 (5ks)	97.800,- Kč (5ks.....489.000,-)
Notebook	13.900,- Kč
Multifunkční tiskárna	4.990,- Kč
Nábytek	27.570,- Kč
Celkem	535.460,- Kč

Zdroj: vlastní (2015)

4.8.2. Provozní výdaje

Jedná se o pravidelně opakující se složku nákladů, kterou musí podnik uhradit. Mezi tyto pravidelné výdaje patří veškeré měsíční poplatky, které jsou nutné k provozu.

Služby a energie

Výdaje na energie byly vykalkulovány z průměrné spotřeby elektrické energie jednoho prodejního automatu, který má příkon 380 W. Ke kalkulaci ceny byla využita průměrná cena dodavatelů elektrické energie v Praze. Podnikatel musí pravidelně hradit platby za nájem, internetové připojení a telefonní služby. Servis a doplňování prodejních automatů zajišťuje osobně majitel podniku. To představuje další výdaje za spotřebovanou pohonnou hmotu, kterou podnik potřebuje pro zásobování svých prodejních automatů. Následující tabulka podrobně rozepisuje pravidelné provozní výdaje:

Tabulka 3: provozní výdaje

Položka	Výdaj (měsíc)	Výdaj (rok)
Elektrická energie	1.965,- Kč	23.570,- Kč
Nájem	3.000,- Kč (5ks...15.000,-)	36.000,- Kč (5ks..180.000,-)
Telefonní služby	690,- Kč	8.280,- Kč
Internetové připojení	390,- Kč	4.680,- Kč
Palivo	1.500,- Kč	18.000,- Kč
Celkem	19.545,- Kč	234.540,- Kč

Zdroj: vlastní (2015)

Výdaje na zboží

Společnost nakupuje veškeré zboží od výše uvedených dodavatelů a potřebné množství zásob bylo zjištěno prostřednictvím předpokládané poptávky zákazníků po zboží. Byl proveden průzkum trhu prostřednictvím dotazníků a komunikace se zákazníky přes webové stránky podniku. Výsledky komunikace a dotazníků lze použít pro odhad budoucí poptávky po zboží a průměrné měsíční zásoby podniku.

- Předpokládané měsíční výdaje na zboží jsou 186.667,- Kč.
- Předpokládané roční výdaje na zboží jsou 2.240.000,- Kč.

Celkové výdaje

Celkové výdaje, které musí společnost zaplatit za jeden měsíc a jeden rok provozu jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka 4: celkové výdaje podniku

Položka	Výdaj (měsíc)	Výdaj (rok)
Služby a energie	19.545,- Kč	234.540,- Kč
Výdaje na zboží	186.660,- Kč	2.240.000,- Kč
Celkem	206.205,- Kč	2.474.460,- Kč

Zdroj: vlastní (2015)

4.8.3. Předpokládané tržby

Veškeré budoucí příjmy podniku budou závislé na množství prodaného zboží prostřednictvím samoobslužných prodejních automatů. Celkové tržby lze stanovit pomocí předpokládaného objemu prodeje, který je závislý na počtu zákazníků a cenách konkrétního zboží. Podnik si stanovil průměrnou cenu za jeden nákup prostřednictvím marketingového průzkumu a analýza trhu prozradila předpokládanou poptávku zákazníků. Podnik si vypracoval tři možné varianty předpokládaných tržeb, které vyplývají z nejistoty množství budoucí poptávky. Tyto varianty se dělí na:

Optimistická varianta

Jedná se o nejpřívětivější budoucí variantu pro podnik, která počítá s vysokou poptávkou ze strany studentů i profesorů univerzity po jeho zboží.

- Odhadovaný počet zákazníků během jednoho dne je 425 lidí.
- Průměrná útrata zákazníka je 26,- Kč.

Tabulka 5: předpokládané tržby (optimistická varianta)

Tržby (1 den)	11.050,- Kč
Tržby (1 měsíc)	336.104,- Kč
Tržby (1 rok)	4.033.250,- Kč

Zdroj: vlastní (2015)

Optimistická varianta ukazuje, že odhadovaný počet zákazníků generuje roční tržby 4.033.250,- Kč. Následně je nutné porovnat předpokládané roční tržby a celkové roční výdaje:

- Celkové tržby za rok jsou 4.033.250,- Kč.
- Celkové výdaje za rok jsou 3.181.915,- Kč.

Předpokládaný počet zákazníků představuje zisk pro podnik ve výši **851.335,- Kč**. Investice je efektivní a realizovatelná.

Realistická varianta

Jedná se o variantu, která nastane nejpravděpodobněji, proto by jí podnikatel měl věnovat nejvyšší pozornost.

- Odhadovaný počet zákazníků za jeden den je 325 lidí.
- Průměrná útrata zákazníka je 26,- Kč.

Tabulka 6: předpokládané tržby (realistická varianta)

Tržby (1 den)	8.450,- Kč
Tržby (1 měsíc)	257.020,- Kč
Tržby (1 rok)	3.084.250,- Kč

Zdroj: vlastní (2015)

Realistická varianta ukazuje, že odhadovaný počet zákazníků představuje roční tržby 3.084.250,- Kč. Podnik následně porovnává předpokládané roční tržby a výdaje:

- Celkové tržby za rok jsou 3.084.250,- Kč.
- Celkové výdaje za rok jsou 2.474.460,- Kč.

Předpokládaný počet zákazníků je pro investici dostačující, protože představuje roční zisk ve výši **609.790,- Kč**.

Pesimistická varianta

Jedná se o nejhorší možný vývoj, který by mohl nastat z důvodu nedostatečné poptávky ze strany zákazníků.

- Odhadovaný počet zákazníků za jeden den je 150 lidí.
- Průměrná útrata zákazníka je 26,- Kč.

Tabulka 7: předpokládané tržby (pesimistická varianta)

Tržby (1 den)	3.900,- Kč
Tržby (1 měsíc)	118.625,- Kč
Tržby (1 rok)	1.423.500,- Kč

Zdroj: vlastní (2015)

Pesimistická varianta předpokládá, že odhadovaný počet zákazníků představuje roční tržby ve výši 1.423.500,- Kč. Následné porovnání předpokládaných ročních tržeb a celkových výdajů je:

- Celkové tržby za rok jsou 1.423.500,- Kč.
- Celkové výdaje za rok jsou 1.274.790,- Kč.

Předpokládaný počet zákazníků není pro podnikatele dostačující, protože přinesou podniku roční zisk pouze **148.710,- Kč** a investice tak není efektivní.

4.8.4. Ekonomická efektivnost projektu

K hodnocení efektivnosti vlastního projektu byla použita Doba návratnosti, Čistá současná hodnota, Vnitřní výnosové procento a Kumulované cash flow.

Doba návratnosti

Jedná se o statickou metodu hodnocení investic, která byla vypočtena na základě průměrných ročních zisků. Jednorázová investice podniku činí 535.460,- Kč.

Doba návratnosti = jednorázová investice / roční zisk

Tabulka 8: doba návratnosti

Varianta	Počet let
Optimistická varianta	0.629
Realistická varianta	0.878
Pesimistická varianta	3.601

Zdroj: vlastní (2015)

Pomocí výpočtů bylo zjištěno, že návratnost investice je v optimistické a realistické variantě do jednoho roku. Jedná se tak o kvalitní investici, která se podniku velmi rychle vrátí. Doba návratnosti u pesimistické varianty je přes tři a půl roku.

Čistá současná hodnota (ČSH)

Jedná se o dynamickou metodu hodnocení investic, která zohledňuje faktor času. Pomocí ČSH lze zjistit, kolik peněz daný projekt přinese za zvolenou dobu své životnosti. Pro výpočet ČSH jsou důležité peněžní toky a diskontní míra, která zohledňuje inflaci v následujících letech.

Pro výpočet ČSH byla zvolena diskontní míra 5% a doba životnosti projektu 5 let. Jednorázová investice podniku činí 535.460,- Kč.

Tabulka 9: suma diskontovaných hodnot

Varianta	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok	Celkem
Optimistická	810.795,-	772.185,-	735.415,-	700.395,-	667.043,-	3.685.833,-
Realistická	580.752,-	553.097,-	526.759,-	501.675,-	477.786,-	2.640.069,-
Pesimistická	141.628,-	134.884,-	128.461,-	122.344,-	116.518,-	643.835,-

Zdroj: vlastní (2015)

ČSH (optimistická) = 3.685.833 – 535.460 = **3.150.373,-**

ČSH (realistická) = 2.640.069 – 535.460 = **2.104.609,-**

ČSH (pesimistická) = 643.835 – 535.460 = **108.375,-**

ČSH u všech tří variant je vyšší než nula a proto jsou přijatelné. Ovšem hodnota pesimistické varianty je pro podnik špatným výsledkem, který podnikateli nepřinese nikterak velké zisky. U optimistické a realistické varianty se investice podniku vyplatí.

Vnitřní výnosové procento (IRR)

Tabulka 10: hodnota vnitřního výnosového procenta

Varianta	Optimistická	Realistická	Pesimistická
IRR	157,589%	111,119%	12,046%

Zdroj: vlastní (2015)

Z výsledků IRR vyplývá, že se investice během své životnosti vrátí a zároveň generuje další výnosy u všech tří variant. Optimistická i realistická varianta je dostatečně výnosná, ale IRR u pesimistické varianty je naopak nízké.

Kumulativní cash-flow

Jednorázová počáteční investice podniku činí 535.460,- Kč a pro podnik je výhodné sečíst předpokládané cash-flow pro jednotlivé varianty v následujících pěti letech provozu.

Tabulka 11: výpočet kumulovaného cash-flow

Varianta	Optimistická	Realistická	Pesimistická
(-) Poč. investice	- 535.460,-	- 535.460,-	- 535.460,-
(+) Cash-flow 1.rok	315.875,-	74.330,-	- 386.750,-
(+) Cash-flow 2.rok	1.167.210,-	684.120,-	- 238.040,-
(+) Cash-flow 3.rok	2.018.545,-	1.293.910,-	- 89.330,-
(+) Cash-flow 4.rok	2.869.880,-	1.903.700,-	59.380,-
(+) Cash-flow 5.rok	3.721.215,-	2.513.490,-	208.090,-
= Celkem	3.721.215,-	2.513.490,-	208.090,-

Zdroj: vlastní (2015)

Z výsledků je zřejmé, že podnik má schopnost generovat dostatečné množství peněz, když nastane optimistická či realistická varianta, protože příjmy jsou mnohem vyšší než výdaje. Investice se vrátí během prvního roku provozu a je proto velmi výhodná. Ani pesimistická varianta není ztrátová, protože investice se vrátí do čtyř let, ale negeneruje dostatek peněz pro podnikatele a budoucí růst firmy.

Výsledek hodnocení ekonomické efektivity

Hodnocení ekonomické efektivity je důležitou součástí finančního plánu podniku a zvolené metody byly použity pro jejich jednoduchost i schopnost předpovědět ziskovost dané investice. Z výpočtů je zřejmé, že podnik bude generovat dostatečné množství peněz, které zajistí kvalitní fungování podniku i spokojenost jeho majitele. Investice se podniku vrátí během krátkého období a příjmy jsou vždy vyšší než výdaje. Pouze pesimistická

varianta nízké návštěvnosti poukazuje na nevýhodnou investici, protože neposkytuje dostatek peněz pro potřeby majitele podniku. Analýza blízkého prostředí naznačuje, že s nejvyšší pravděpodobností nastane realistická varianta a proto lze investici doporučit. Doba návratnosti investice je také velmi krátká (optimistická i realistická varianta < 1 rok).

5 Závěr

Mezi hlavní cíle této bakalářské práce patří zpracování vlastního podnikatelského plánu v reálných tržních podmínkách. Podnikatelský plán je základním kamenem pro založení nového podniku a jeho následující rozvoj. Proto by měl obsahovat veškeré cíle podniku a hodnotit reálnost i efektivnost projektu.

Teoretická část popisuje základní pojmy, které jsou úzce spjaty s podnikatelskou činností, právní formou podnikání, podnikatelským plánem a detailní strukturou. Praktická část rozebírá konkrétní podnikatelský plán a jeho struktura je odvozena ze struktury v teoretické části bakalářské práce.

Podnikatelský plán se zabývá založením společnosti Healthy Snack, která se specializuje na prodej převážně zdravých potravin prostřednictvím prodejních automatů v areálu České zemědělské univerzity v Praze. Analýza vnějšího prostředí prokázala, že existuje dlouhodobý růst poptávky po produktech rychlého občerstvení. Také, že legislativní podmínky nepředstavují velké bariéry pro založení nového podniku. Analýza blízkého prostředí byla provedena prostřednictvím dotazníků mezi studenty univerzity, které odhalily značnou nespokojenost se stávající nabídkou potravin. Řadě studentů chybí především kvalitnější a zdravé potraviny, protože mnoho z nich se zajímá o zdravý životní styl. Problémem dnešní doby je stále se zvyšující procento obyvatel, kteří trpí celiakií, proto jsou některé produkty určeny také i pro ně. Současná nabídka na univerzitě totiž nepokrývá potřeby studentů i profesorů, kteří trpí tímto chronickým onemocněním. Dotazníky poskytovaly studentům možnost vyjádřit se k aktuální nabídce potravin na univerzitě a navrhnout možné zlepšení. Další důležité informace, které dotazníky přinesly, jsou o množství studentů, kteří by využívali nové potravinové automaty, frekvenci jejich návštěv a průměrnou útratu za jeden nákup. Dotazníky zároveň posloužily jako prostředek hodnocení společnosti Delikommat, která představuje jedinou přímou konkurenci pro podnik. Byla zjištěna určitá nespokojenost studentů s nabídkou této společnosti, což lze využít a nabídnout vlastní produkty, které budou žádanější.

Společnost Healthy Snack plánuje realizovat svou činnost prostřednictvím pěti potravinových automatů, které budou umístěny na jednotlivých fakultách univerzity. Pravidelné doplňování automatů i jejich nezbytný servis zvládne obstarat majitel společnosti a proto nepotřebuje žádné zaměstnance. Přibližně po pěti letech provozu podnik plánuje nakoupit další potravinové automaty, které by mohly být umístěny například na kolejích ČZU v Praze. Více automatů by mělo generovat vyšší zisky a proto bude možné přijmout jednoho či dva zaměstnance, kteří pomohou se zásobováním.

Výsledky dotazníků a podnikatelského plánu naznačují, že by se mohlo jednat o kvalitně fungující a úspěšný podnik, o jehož produkty by měl být velký zájem. Proto by podnik fungoval a vykazoval zisk i v reálných podmínkách, což je hlavním záměrem této bakalářské práce. Výsledky finančního plánu naznačují, že realizaci této investice lze doporučit.

6 Seznam zdrojů

Tištěné:

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

FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, J.; SOUČEK, I. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha : Grada Publishing, 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. Praha : Ekopress s.r.o., 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KAŠÍK, M.; HAVLÍČEK, K. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha : Vysoká škola finanční a správní edice Eupress, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KORÁB, V.; MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 260 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V.; PETERKA J.; ŘEŽŇÁKOVÁ M. Podnikatelský plán. 1. vydání Brno: Computer Press, 2008. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, J.; a kolektiv. Podnikatelský plán. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1.

VALACH, J.; a kolektiv. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha : Ekopress s. r. o, 2010. 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2008. 336 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Elektronické:

Business.center.cz [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné na WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast2h1d3.aspx>>.

Business-web.cz [online]. 2015 [cit. 2015-10-26]. Dostupné na WWW: <<http://www.business-web.cz/je-lepsi-zalozit-akciovou-spolecnost-nebo-s-r-o/>>

Czechinvest.cz [online]. 2005 [cit. 2005-09-09]. Dostupné na WWW:
<<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz-48.pdf>>.

Ipodnikatel.cz [online]. 2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné na WWW:
<<http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/rozvaha-prehled-o-majetku-podniku-a-zdrojich-jeho-kryti.html>>.

Lunchtime.cz [online]. 2015 [cit. 2014-3-7]. Dostupné na WWW:
<<http://www.lunchtime.cz.>>

Managementmania.com [online]. 2013 [cit. 2013-10-12]. Dostupné na WWW:
<<https://managementmania.com/cs/jak-napsat-marketingovy-plan>>.

Podnikator.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-09]. Dostupné na WWW:
<<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:17383/Prehled-metod-hodnoceni-ekonomicke-efektivnosti-investic>>.

Startnatrprace.cz [online]. 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné na WWW:
<<http://www.startnatrprace.cz/nejcastejsi-formy-podnikani>>

6.2 Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1: hlavní produkty Healthy Snack	39
Tabulka 2: jednorázové výdaje	44
Tabulka 3: provozní výdaje.....	44
Tabulka 4: celkové výdaje podniku.....	45
Tabulka 5: předpokládané tržby (optimistická varianta)	46
Tabulka 6: předpokládané tržby (realistická varianta)	47
Tabulka 7: předpokládané tržby (pesimistická varianta)	47
Tabulka 8: doba návratnosti	48
Tabulka 9: suma diskontovaných hodnot	49
Tabulka 10: hodnota vnitřního výnosového procenta	49
Tabulka 11: výpočet kumulovaného cash-flow	50

Seznam obrázků

Obrázek 1: prodejní automat Mistral H-85 (spol. Healthy snack).....	64
Obrázek 2: prodejní automat společnosti Delikommat.....	65

Seznam grafů

Graf 1: vývoj počtu dotazů (bezlepková dieta)	30
Graf 2: změna HDP	31
Graf 3: míra inflace	31
Graf 4: míra nezaměstnanosti	32
Graf 5: otázka č. 1 (pohlaví)	59
Graf 6: otázka č. 2 (spokojenost se stávající nabídkou)	59
Graf 7: otázka č. 3 (slané vs. sladké výrobky)	60
Graf 8: otázka č. 4 (frekvence využití služeb spol. Delikommat)	60
Graf 9: otázka č. 6 (zájem o zdravé potraviny)	61
Graf 10: otázka č. 7 (ochota připlatit si za)	61
Graf 11: otázka č. 8 (útrata za jeden nákup)	62
Graf 12: otázka č. 9 (zájem o bezlepkové potraviny)	62
Graf 13: otázka č. 10 (poptávka po ovoci)	63
Graf 14: otázka č. 12 (frekvence využití služeb spol. Healthy Snack)	63

7 Přílohy

Příloha 1 – výsledky dotazníku a jejich grafické znázornění

Dobrý den,

Naš podnik Healthy Snack se chystá rozšířit nabídku potravin v areálu České zemědělské univerzity v Praze. Chceme se zaměřit na prodej nového a především čerstvého zboží prostřednictvím prodejních automatů rozmístěných na jednotlivých fakultách univerzity.

Rádi bychom Vás požádali o vyplnění krátkého dotazníku, který nám pomůže s výběrem žádaného zboží a realizací našeho projektu.

- 1) Jste?
 - a) Žena
 - b) Muž

- 2) Jste spokojeni se stávající nabídkou potravin v areálu univerzity?
 - a) Ano, nabídka je zcela dostačující
 - b) Ano, ale mohla by být lepší
 - c) Ne, nejsem spokojen/á

- 3) Kterým výrobkům dáváte přednost?
 - a) Slané
 - b) Sladké

- 4) Jak často se stravujete prostřednictvím prodejních automatů společnosti Delikommat, které jsou umístěny v areálu České zemědělské univerzity?
 - a) Každý den
 - b) Dvakrát za týden
 - c) Jednou týdně
 - d) Jednou měsíčně
 - e) Vůbec

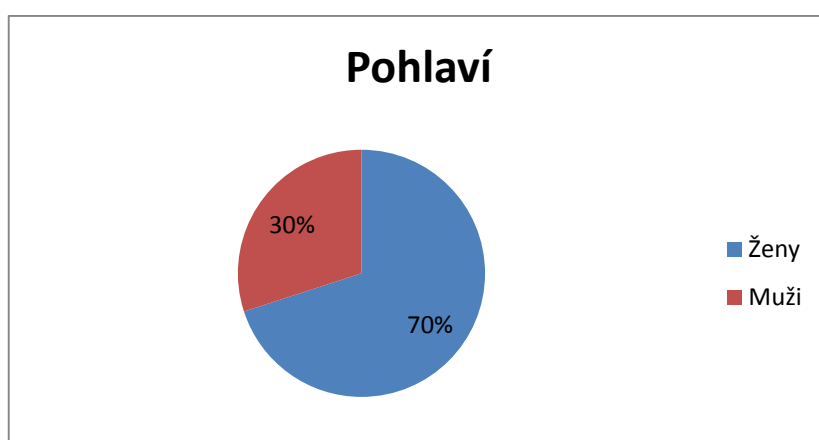
- 5) Jste spokojeni s nabídkou zboží firmy Delikommat, která vlastní desítky prodejních automatů v areálu univerzity? Které zboží Vám nejvíce chybí?
- 6) Zajímáte se o zdravé potraviny?
- a) Ano, jsou velmi důležité
 - b) Trochu
 - c) Ne, nezajímám se
- 7) Jste ochotni připlatit si za kvalitnější potraviny?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
- 8) Kolik by jste byli ochotni utratit za jeden nákup v prodejním automatu s kvalitnějším zbožím?
- a) 20 – 30 Kč
 - b) 31 – 40 Kč
 - c) 41 – 50 Kč
- 9) Ocenili by jste v nabídce potraviny pro celiaky?
- a) Ano, protože trpím celiakií
 - b) Ano, protože znám více lidí s celiakií
 - c) Ne, tato problematika mě nezajímá
- 10) Ocenili by jste v nabídce možnost výběru ovoce?
- a) Ano
 - b) Možná
 - c) Ne
- 11) Které potraviny Vám na univerzitě nejvíce chybí a uvítali by jste je v naší nabídce? (např. kvalitní kafe, ovoce, sušené maso, bezlepkové sendviče, saláty, jogurty, kefíry, nesolené oříšky, celozrnné sendviče, atd.)

12) Jak často by jste užívali prodejní automaty naší společnosti Healthy Snack?

- a) Každý den
- b) Dvakrát za týden
- c) Jednou za týden
- d) Jednou za měsíc
- e) Vůbec

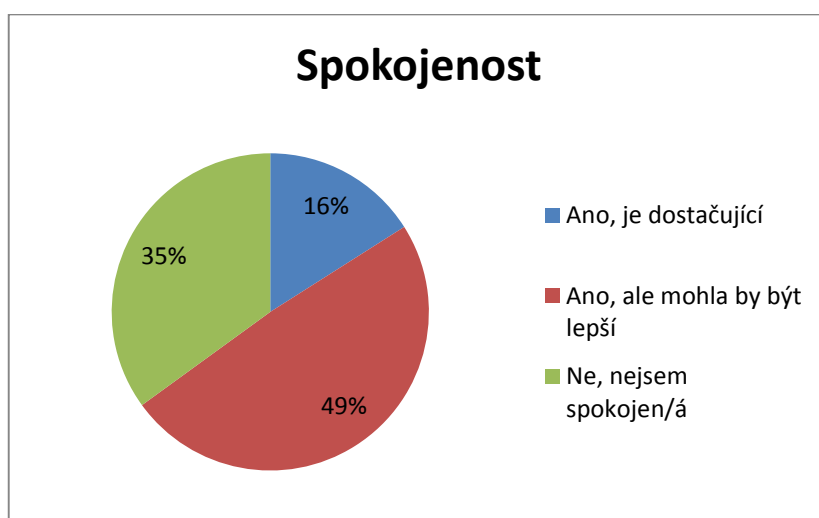
Grafické znázornění výsledků

Graf 5: otázka č. 1 (pohlaví)



Zdroj: vlastní (2015)

Graf 6: otázka č. 2 (spokojenost se stávající nabídkou)



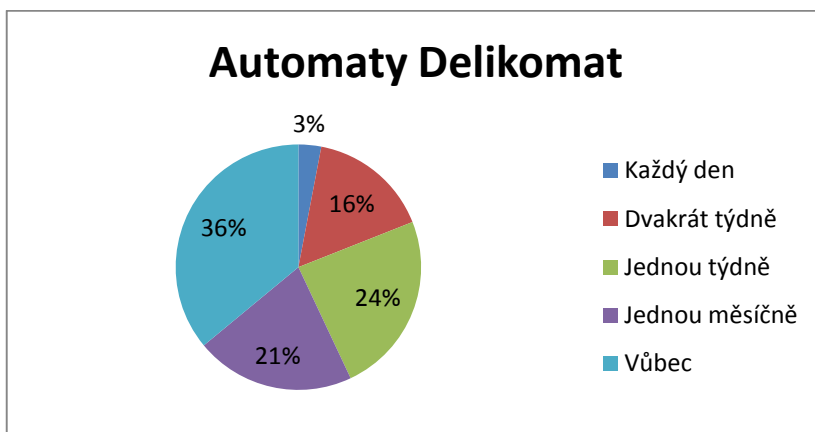
Zdroj: vlastní (2015)

Graf 7: otázka č. 3 (slané vs. sladké výrobky)



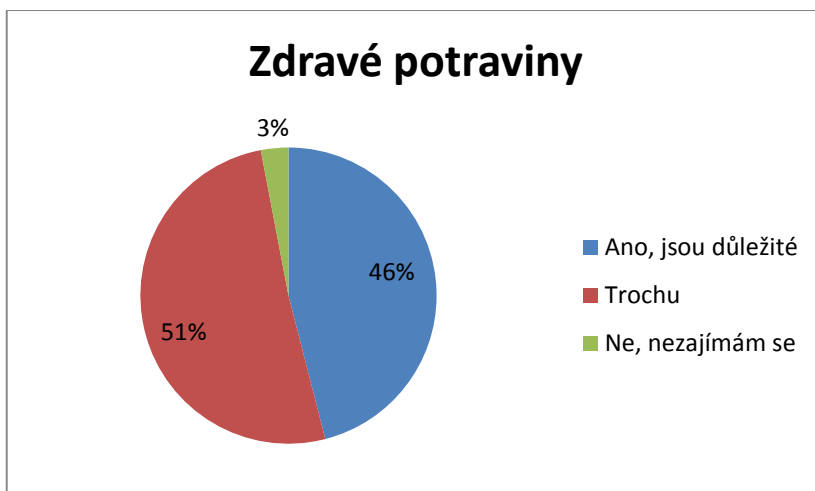
Zdroj: vlastní (2015)

Graf 8: otázka č. 4 (frekvence využití služeb spol. Delikomat)



Zdroj: vlastní (2015)

Graf 9: otázka č. 6 (zájem o zdravé potraviny)



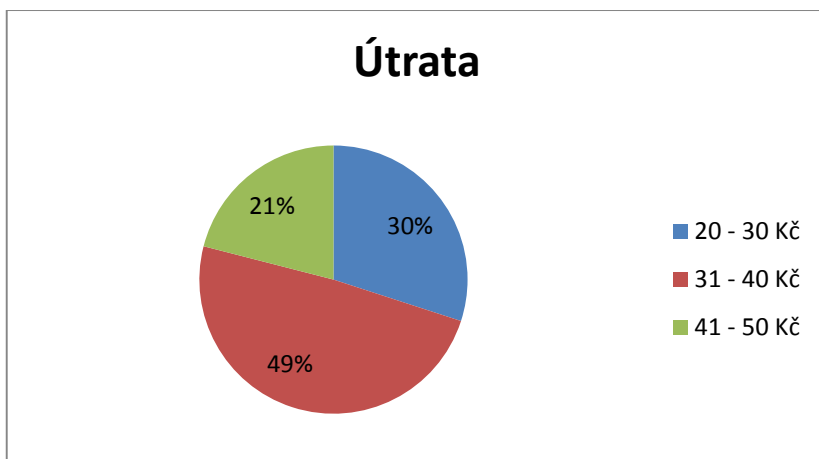
Zdroj: vlastní (2015)

Graf 10: otázka č. 7 (ochota připlatit si za)



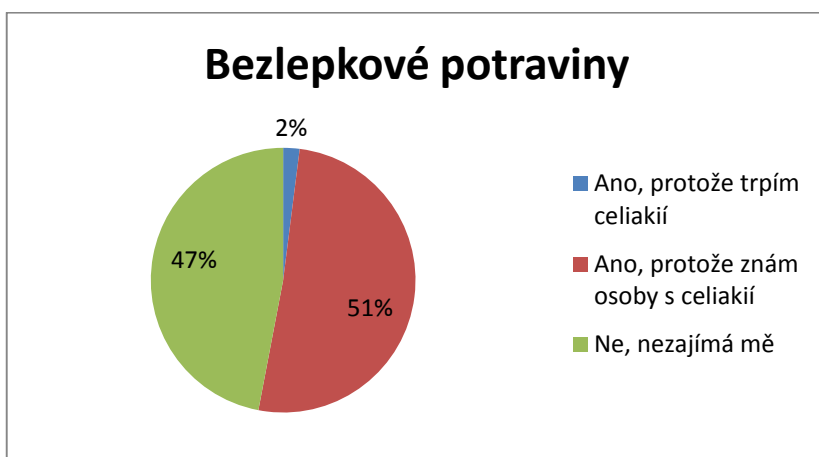
Zdroj: vlastní (2015)

Graf 11: otázka č. 8 (útrata za jeden nákup)



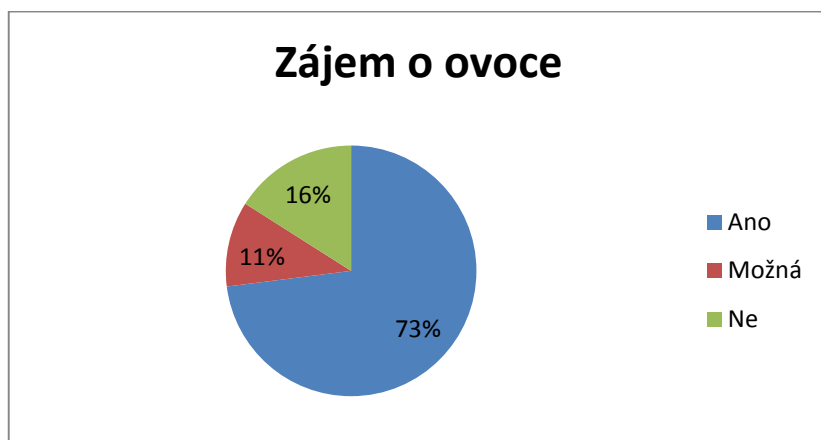
Zdroj: vlastní (2015)

Graf 12: otázka č. 9 (zájem o bezpečkové potraviny)



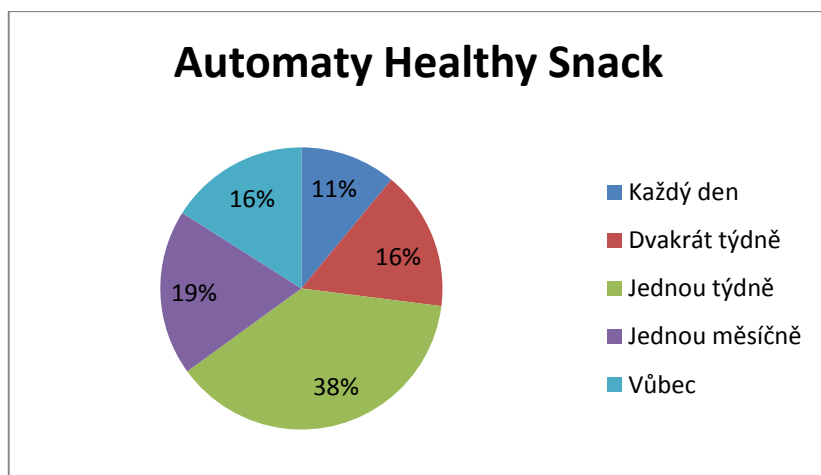
Zdroj: vlastní (2015)

Graf 13: otázka č. 10 (poptávka po ovoci)



Zdroj: vlastní (2015)

Graf 14: otázka č. 12 (frekvence využití služeb spol. Healthy Snack)



Zdroj: vlastní (2015)

Příloha 2 – obrázky

Obrázek 1: prodejní automat Mistral H-85 (spol. Healthy snack)



Zdroj: Mixa.cz (2015)

Obrázek 2: prodejní automat společnosti Delikomat



Zdroj: cafe + co Delikomat (2013)