

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Podnikatelský plán vybraného podniku  
Eva Řádková

Bakalářská práce  
2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Řádková**  
Osobní číslo: **E16495**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Podnikatelský plán vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je vypracování optimálního řešení podnikatelského plánu vybraného podniku.

Osnova:

- Podnikání, podnikatelé, volba právní formy podnikání.
- Druhy podniků.
- Struktura a požadavky podnikatelského plánu.
- Porterova analýza oborového prostředí.
- SWOT analýza.
- Finanční plán, rozpočet, ekonomické ukazatele.
- Časový harmonogram podnikatelského plánu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**HANZELKOVÁ, A. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.**

**KARLÍČEK, M. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.**

**KOLÁŘOVÁ, M. Velká kniha pro podnikání. 2., aktualiz. vyd. Olomouc: Rubico, 2013. Podnikání. ISBN 978-80-7346-157-7.**

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

**NOVOTNÝ, J. Nauka o podniku: výstavba podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-071-0.**

**SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.**

**ŠIMAN, J., PETERA, P. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001178.**

**VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745206.**

Vedoucí bakalářské práce:

**PaedDr. Alexandr Šenec**

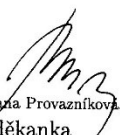
Ústav podnikové ekonomiky a managementu



Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**

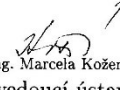
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**

doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.  
děkanka



L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu



V Pardubicích dne 3. září 2018

## **PROHLÁŠENÍ**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.4.2019

Eva Řádková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho ochotu, trpělivost a sdílení jeho odborných znalostí.

## **ANOTACE**

*Tato práce je zaměřena na téma podnikatelský plán začínajícího podniku. Práce je členěna do dvou částí. První část obsahuje informace čerpané z odborné literatury. Náplní druhé části je aplikování teoretických poznatků z první části v praxi.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*podnikání, podnikatelský plán, Porterova analýza, finanční plán*

## **TITLE**

Business Plan of the Selected Company

## **ANNOTATION**

*This thesis is focused on business plan of the selected company, when owners consider if they will establish the company or not. The first part of the text contains theoretical information, which were gained from specialized literature and in the second part are this information used in practice.*

## **KEYWORDS**

*running the company, business plan, Porter's analysis, financial plan*

# OBSAH

<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>12</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>1 PODNÍKÁNÍ.....</b>	<b>14</b>
1.1 Podnik.....	14
1.2 Podnikatel.....	15
1.3 Právní formy podnikání.....	15
1.4 Podnikání fyzické osoby .....	16
1.5 Podnikání právnické osoby .....	17
1.6 Osobní společnosti .....	17
1.6.1 Veřejná obchodní společnost .....	17
1.6.2 Komanditní společnost.....	18
1.7 Kapitálové společnosti .....	18
1.7.1 Společnost s ručením omezeným .....	18
1.7.2 Akciová společnost .....	18
<b>2 DRUHY PODNIKŮ .....</b>	<b>19</b>
2.1 Podniky podle sektorů.....	19
2.2 Podniky podle druhu výkonu .....	19
2.3 Podniky podle zhotovení výrobků.....	19
2.4 Podniky podle zákona o účetnictví .....	20
2.5 Podniky rozdělené podle Evropské unie .....	20
2.6 Podniky podle převládajícího výrobního faktoru.....	21
<b>3 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....</b>	<b>22</b>
3.1 Struktura podnikatelského plánu.....	22
3.1.1 Titulní strana .....	23
3.1.2 Shrnutí.....	23
3.1.3 Popis podniku.....	23

3.1.4	Organizační plán .....	23
3.1.5	Výrobní plán.....	23
3.1.6	Analýza trhu .....	23
3.1.7	Marketingový plán .....	24
3.1.8	Finanční plán .....	24
3.1.9	Analýza rizik .....	24
3.2	Zásady sestavování podnikatelského plánu.....	25
<b>4</b>	<b>STRATEGICKÁ ANALÝZA.....</b>	<b>26</b>
4.1	PESTLE analýza .....	26
4.2	Analýza konkurenčních výhod.....	27
4.3	Porterova analýza pěti sil .....	27
4.3.1	Postup při sestavování Porterovy analýzy.....	28
4.3.2	Pět sil trhu.....	28
4.4	SWOT analýza .....	30
4.4.1	Postup při sestavování SWOT analýzy .....	31
4.4.2	Volba strategie podle SWOT analýzy .....	31
<b>5</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN.....</b>	<b>33</b>
5.1	Finanční výkazy .....	33
5.2	Zakladatelský rozpočet.....	34
5.3	Podnikové ukazatele.....	35
5.4	Harmonogram podnikatelského plánu .....	37
<b>6</b>	<b>PODNIKATELSKÝ PLÁN FIT AND FRESH S. R. O.....</b>	<b>38</b>
6.1	Titulní strana .....	38
6.2	Shrnutí .....	38
6.3	Popis podniku.....	39
6.3.1	Lokalizace podniku .....	39
6.3.2	Produkty a služby .....	40
6.4	Organizační struktura .....	40
6.5	Výrobní plán.....	42
6.6	Analýza trhu .....	43



6.6.1	Analýza konkurenčních výhod.....	43
6.6.2	PESTLE analýza .....	44
6.6.3	Porterova analýza pěti sil .....	45
6.6.4	SWOT analýza .....	48
6.7	Marketingový plán .....	49
6.8	Finanční plán .....	51
6.8.1	Zakladatelský rozpočet.....	51
6.8.3	Rozvaha.....	53
6.8.4	Výkaz zisků a ztrát .....	54
6.8.5	Cash flow.....	55
6.8.6	Doplňující ukazatele.....	56
6.8.7	Časový plán podnikatelského plánu .....	57
6.9	Analýza rizik .....	57
<b>7</b>	<b>SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ.....</b>	<b>59</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>60</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>61</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Právní formy podnikání.....	16
Obrázek č. 2: Porterova analýza pěti sil .....	28
Obrázek č. 3: Diagram vnějších a vnitřních faktorů.....	31
Obrázek č. 4: Organizační struktura .....	41
Obrázek č. 5: Graf analýzy přímé konkurence .....	43
Obrázek č. 6: Cílová pozice na trhu .....	44
Obrázek č. 7: Podíl jednotlivých programů na prodeji.....	50

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: SWOT analýza.....	48
Tabulka č. 2: Volba strategie.....	49
Tabulka č. 3: Ceny jednotlivých programů .....	50
Tabulka č. 4: Zakladatelský rozpočet .....	52
Tabulka č. 5: Realistický plán prodeje .....	53
Tabulka č. 6: Pesimistický plán prodeje.....	53
Tabulka č. 7: Optimistický scénář prodeje .....	53
Tabulka č. 8: Plánována přehled majetku pro první rok.....	54
Tabulka č. 9: Výkaz zisků a ztrát pro první rok .....	54
Tabulka č. 10: Plánované cash flow .....	55
Tabulka č. 11: Rentabilita aktiv.....	56
Tabulka č. 12: Rentabilita vlastního kapitálu .....	56
Tabulka č. 13: Rentabilita tržeb.....	57

## SEZNAM ZKRATEK

Kč	koruna česká
Sb.	sbírka
ČR	Česká republika
atd.	a tak dále
PESTLE analýza	political economical social technological legal eco. analysis
STEP analýza	social technological economical political analysis
ETPS analýza	economical technological political social analysis
SWOT analýza	strengths weaknesses opportunities threats analysis
kap.	kapitola
VN	variabilní náklady
EBIT	earnings before interest and taxes, hrubý HV
HV	hospodářský výsledek
ROA	return on assets, návratnost aktiv
EAT	earnings after taxes, hospodářský výsledek po zdanění
ROE	return on equity, návratnost vlastního kapitálu
ROS	return on sales, návratnost tržeb
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
např.	například
tzv.	tak zvaný

## ÚVOD

Tato práce je složena ze dvou částí. První část obsahuje odborné znalosti čerpané z literatury a druhá část tyto znalosti uplatňuje v praxi. V teoretické části jsou vysvětlené základní pojmy jako podnik, podnikání, podnikatel, struktura podnikatelského plánu, různé analýzy trhu a finanční plán. Praktická část aplikuje teoretické poznatky v praxi, prostřednictvím tvorby podnikatelského plánu pro začínající podnik, který chce poskytovat krabičkové diety na míru. Podnikání, které se týká zpracování potravin je omezeno mnoho bariérami a zákony, které musí být dodržovány, proto podnik vstupující na tento trh musí zhodnotit všechny potřebné požadavky a rizika.

V současnosti dochází k rozvoji odvětví zabývajících se sportem a zdravým stravováním. Toto téma jsem si zvolila, protože se už několik let zajímám o zdravý životní styl. Absolvovala jsem kurz výživového poradenství a fitness trenéra. Oba kurzy mi pomohly ve vypracování bakalářské práce.

**Cílem práce je vypracování optimálního řešení podnikatelského plánu vybraného podniku.**

# 1 PODNÍKÁNÍ

Podnikání je cílevědomá činnost podnikatele za účelem dosažení zisku. Část zisku může být použita pro další rozvoj podniku a část pro osobní prospěch podnikatele. Zisku firma dosahuje díky uspokojování potřeb zákazníků, proto je důležité sledovat jejich zájmy, požadavky a preference. [20]

Trh a dělba práce umožňuje specializaci podnikatelských subjektů a jejich vzájemnou spolupráci, čímž trh dosahuje vyšší výkonnosti. Na trhu se vyskytuje mnoho rizik, kterým musí podnik odolávat. Cílem podnikatele je identifikovat tato rizika a snažit se je zredukovat, prostřednictvím dobře sestavené firemní strategie. Podnikatelé jsou hnací silou ekonomiky, poskytují potřebné produkty, pracovní příležitosti, přispívají k rozvoji obcí a regionů a spokojenosti obyvatel.[20]

Dnes se můžeme setkat s moderní interpretací podnikání, která pochází z francouzského slovesa „*entreprendre*“, které znamená vzít iniciativu. Podnikání, v němž jednotlivec nebo skupina lidí využívá dostupné příležitosti, vytváří přidanou hodnotu výrobkům a službám a snaží se o jejich jedinečnost. Lze říci, že podnikání je v první řadě o sledování trendů v oblasti životního stylu a změn. [4]

## 1.1 Podnik

Podnik je všeobecně chápán jako subjekt, ve kterém dochází k transformaci vstupů na výstupy. Vstupy se rozumí vše, co přichází do výrobního procesu, s cílem vytvořit výrobky nebo služby, které uspokojují potřeby zákazníků. Obsáhleji lze podnik definovat jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů a práv, které zajišťují chod podniku.[23]

Termín podnik, byl v roce 2012 vystřídán pojmem „*obchodní závod*“, kvůli zrušení obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. Tvůrci přistoupili na tento termín s cílem harmonizovat české právo s právem Evropské unie.[20]

Subjekty, které podnikají podléhají principu racionality, jehož smyslem je dosáhnout cíle s minimálními náklady. Druhým ekonomickým principem je hospodárnost, kterou charakterizuje způsob ekonomického jednání, a která cílí na vynakládání nejnižších možných finančních prostředků.[14]

## 1.2 Podnikatel

Podnikatelem je osoba která:[20]

- Má nápady, je schopna monitorovat a efektivně využít příležitosti. Musí umět vyhodnotit příležitosti ve vztahu ke konkurenci a trhu.
- Disponuje odpovídajícím kapitálem a má volnost, ohledně rozhodování, kolik peněz a času obětuje na konkrétní cíl.
- Je schopna zužítkovat dostupné zdroje a příležitosti.
- Je schopna a ochotna nést odpovědnost za svá rozhodnutí a podstupovat přiměřená rizika.

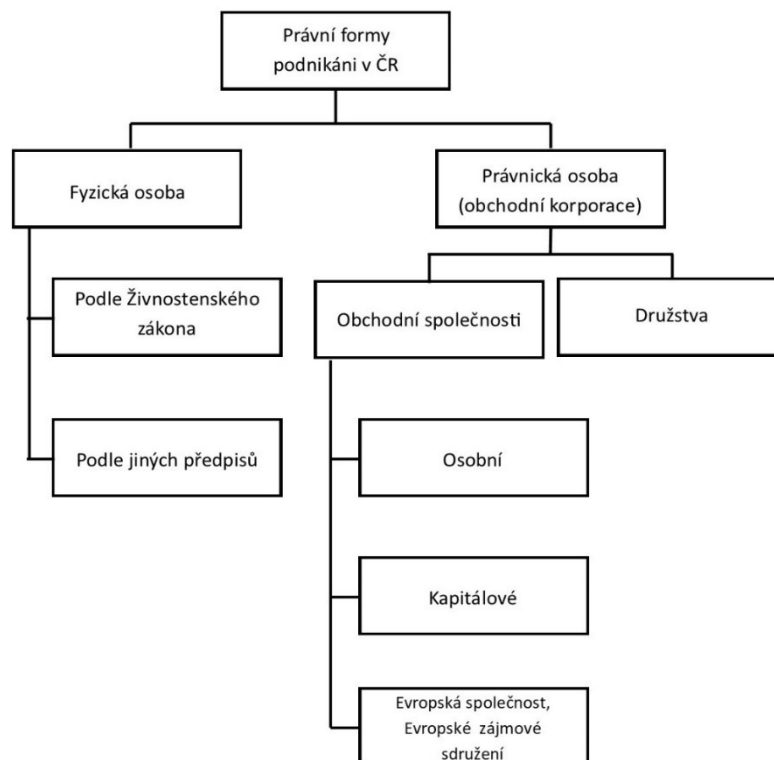
Úspěšný podnikatel by měl oplývat odbornými znalostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi a umět je aplikovat při řešení problémů. Dále musí splňovat bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, cílevědomost, vytrvalost a pozitivní vztah k práci. Zmíněnými vlastnostmi nemusí disponovat každý podnikatel, pokud zaměstnává výkonné a loajální zaměstnance. To s sebou ale nese např. vyšší náklady a ztrátu přehledu o chodu podniku.[4]

## 1.3 Právní formy podnikání

Před založením podniku je nutné zvolit vhodnou právní formu. Mezi základní formy podnikání patří fyzické a právnické osoby, které se liší např. výší potřebného počátečního kapitálu nebo mírou ručení za závazky společnosti. [12]

Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. a zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. nabízí různé právní formy podnikání. Při volbě právní formy, musí být zvažováno několik faktorů:[4]

- Rozsah ručení za závazky podniku, zda neomezeně nebo do určité výše.
- Zjištění potřebného počtu zakladatelů.
- Velikost počátečního kapitálu a administrativní zátěž založení nové společnosti.
- Analýza možných přístupů financování společnosti.
- Analýza daňového zatížení společnosti, zda dochází ke zdanění příjmu daní pro fyzické či právnické osoby.



Obrázek č. 1: Právní formy podnikání

*Zdroj: Upraveno podle [14]*

## 1.4 Podnikání fyzické osoby

V ČR se jedná o nejvíce frekventovanou právní formu. Zahájení činnosti fyzických osob je jednoduché. Osoby podnikají na základě živnostenského oprávnění nebo jiného oprávnění, které je ukotveno v zákonu č. 455/1991 Sb. Tento způsob podnikání má nejlehčí stanovení daňového základu, pokud fyzické osoby vedou daňovou evidenci, která je možná do obratu 25 milionů za rok. Osoby, které vedou daňovou evidenci mohou uplatňovat daňový základ prostřednictvím procentem z příjmu, tento způsob je ukotven v zákonu o dani z příjmů č. 586/1992 Sb. Osoby s obratem vyšším než 25 milionů ročně musejí vést podvojně účetnictví. [12]



## **1.5 Podnikání právnické osoby**

Druhou právní formou, která existuje je právnická osoba. Právnická osoba je uměle vytvořený subjekt zapsaný v obchodním rejstříku. Existuje mnoho důvodů, proč někteří podnikatelé volí tuto formu např. omezené ručení za závazky společnosti. [12]

Právnické osoby obvykle vznikají spojením několika osob, což jim umožňuje vytvořit větší ručitelský kapitál, možnost získání vyšších úvěrů a disponují podstatně vyšším množstvím vědomostí a zkušeností. [14]

Nadřazený pojem pro právnické osoby jsou obchodní korporace, které zahrnují obchodní společnosti a družstva. Před zahájením podnikání právnických osob je třeba znát předmět podnikání, kolik osob bude v podniku, kdo bude jedna jménem společnosti, znát sídlo společnosti a výši všech vkladů. [12]

Obchodní společnosti se rozdělují na osobní, které vzniknou spojením dvou a více osob a nemají povinný kapitál. Patří sem veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Druhou právní formou jsou kapitálové společnosti, jejichž povinností je složit kapitál předem určené výše. Kapitálové společnosti zahrnují akciovou společnost a společnost s ručením omezeným. Poslední nejdůležitější právní formou jsou družstva, která vznikají především pro podporu vlastních členů. [14]

## **1.6 Osobní společnosti**

Tato forma předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a neomezené ručení společníků za závazky. Tyto společnosti lze založit pouze za účelem podnikání nebo správy vlastního majetku. Od kapitálových společností se liší tím, že nemají předepsaný povinný základní kapitál. [12]

### **1.6.1 Veřejná obchodní společnost**

Společnost, v níž alespoň dvě osoby podnikají pod společným jménem a ručí za závazky společně a nerozdílně. Společník nemůže samostatně podnikat v předmětu podnikání společnosti bez souhlasu ostatních. Zisk se rozděluje rovným dílem mezi společníky a následně si ho sami zdaní sazbami pro fyzické osoby. Pokud zjistí účetní závěrka ztrátu, rozdělí se mezi společníky rovným dílem. [12]

## **1.6.2 Komanditní společnost**

Komanditní společnost musí založit minimálně dva společníci, alespoň jeden ručí za závazky společnosti do výše nesplaceného vkladu (komanditista) a jeden ručí celým svým majetkem (komplementář). Zákaz podnikání v oboru platí pouze pro komplementáře, není-li určeno jinak. Komplementáři, obdrží polovinu zisku, který si rozdělují rovným dílem a zdaní ho sazbou pro fyzické osoby. Druhá polovina zisku se daní sazbou pro právnické osoby. Po zdanění se rozděljuje mezi komanditisty, podle výše jejich vkladů. Případná ztráta se rozděljuje mezi komplementáře, kteří si ji rozdělí rovným dílem nebo jak určí společenská smlouva. [12]

## **1.7 Kapitálové společnosti**

Kapitálové společnosti, vyžadují majetkovou účast společníků na podnikání na rozdíl od osobních společností, kde vklad není povinný.[4]

### **1.7.1 Společnost s ručením omezeným**

V ČR se jedná o nejvíce rozšířenou právní formu. Tvoří více než 90 % z celkového počtu podniků. Povinnost minimálního vkladu je 1 Kč neurčí-li společenská smlouva jinak. Společníci ručí společně do výše nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku.[4]

### **1.7.2 Akciová společnost**

Obchodní společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen do určitého počtu akcií. Hodnota základního kapitálu je minimálně 2 000 000 Kč. Společnost může být založena pouze jednou osobou, formou veřejné nabídky akcií či upsáním akcií. Založení veřejnou nabídkou není v ČR běžné, poněvadž vyžaduje minimální kapitál 20 000 000 Kč. Založení formou veřejné nabídky vyžaduje pouze kapitál ve výši 2 000 000 Kč.[4]

## **2 DRUHY PODNIKŮ**

V národním hospodářství se vyskytuje velké množství podniků, které neustále vznikají a zanikají. Podniky se dají rozdělit do homogenních skupin podle jejich specializace a předmětu podnikání. Obecné vymezení podniků neumožňuje jejich podrobné zkoumání, proto je výhodné je sdružovat do stejných skupin. Podniky mohou být průmyslové, obchodní, zemědělské, finanční atd. Existuje několik kritérií, podle kterých se dají podniky členit (viz níže). [4]

### **2.1 Podniky podle sektorů**

Podniky se mohou dělit podle toho, jak mají blízko k přírodním zdrojům. Primární sektor se zabývá získáváním statků přímo z přírody. Tento sektor zahrnuje: lesnictví, zemědělství, rybolov a těžební průmysl. Sekundární sektor zpracovává suroviny získané v primárních podnicích. Tento sektor zahrnuje např. strojírenství, textilní a potravinářský průmysl. Terciální sektor se soustředí na poskytování služeb zákazníkům např. obchodní, dopravní a bankovní služby. Dnes existuje i kvartální sektor, který je zaměřen na vědu a výzkum např. vývojová centra. [4]

### **2.2 Podniky podle druhu výkonu**

Tato typologie zahrnuje podniky produkující hmotné statky. Člení se na průmyslové a řemeslné. Tyto jednotky se dají rozčlenit ještě podrobněji, podle specifikace konkrétního druhu statku např. těžební podniky (doly), podniky produkující výrobní prostředky (strojírenské podniky) a spotřební podniky (pekárny). Druhou skupinou jsou podniky poskytující služby, které mohou poskytovat služby jiným podnikům nebo přímo konečnému zákazníkovi. Zahrnují např. banky, ubytování a pohostinství, sociální péči nebo vzdělání [14]

### **2.3 Podniky podle zhotovení výrobků**

Toto členění tkví ve výrobních principech. Hlavní roli zde hraje, jak často se výroba opakuje, jak je různorodá a jak se mění množství vyrobených výrobků. Podle těchto parametrů se výroba člení na kusovou, hromadnou, sériovou a druhovou. Při kusové výrobě vzniká malé množství výrobků, ale s různými parametry. V hromadné výrobě

dochází ke tvorbě velkého množství statků se stejnými vlastnostmi. Sériový postup zhotovuje několik výrobků za sebou v omezeném počtu (sérii). Druhovú výroba vytváří více variant jednoho hromadně vyráběného statku.[4]

## 2.4 Podniky podle zákona o účetnictví

Tento druh podnikání je ukotven v zákonu č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví. Podniky se rozdělují podle několika kritérií a u jednotlivých typů nesmí být překročeny minimálně 2 z níže uvedených hodnot. Člení se: [25]

- **Malé podniky** – aktiva nižší než 100 000 000 Kč, roční úhrn čistého obratu do 200 000 000 Kč nebo průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období nepřesáhl 50.
- **Střední podniky** – aktiva nižší než 500 000 000 Kč, roční čistý obrat do 1 000 000 000 Kč a počet zaměstnanců během roku nepřesáhl 250.
- **Velké podniky** – patří sem všechny účetní jednotky, které překračují alespoň 2 hranice z podmínek pro střední podniky.

## 2.5 Podniky rozdělené podle Evropské unie

Toto členění je důležité především z důvodu získání dotací, které jsou poskytovány z evropských fondů. Podniky mohou být členěny následovně:[1]

- **Mikro firmy** – zaměstnávají maximálně 10 zaměstnanců. Disponují obratem nebo majetkem do 2 000 000 EUR ročně.
- **Malé firmy** – zaměstnávají od 10 do 50 zaměstnanců. Vlastní majetek nebo dosahují obratu do 10 000 000 EUR ročně.
- **Střední firmy** – zaměstnávají od 50 do 250 zaměstnanců. Roční obrat nebo majetek nepřesáhne 50 000 000 EUR ročně.

## 2.6 Podniky podle převládajícího výrobního faktoru

Tato klasifikace zohledňuje podíly výrobního faktoru na celkových nákladech: [4]

- **Pracovně intenzivní** – vysoký podíl mzdových nákladů na celkových výrobních nákladech. Základ stojí na hospodárnosti využívané práce, proto je důležité mít předem připravenou práci a využívat časově nenáročné postupy.
- **Investičně náročné** – vysoký podíl dlouhodobého majetku, který podnik zatěžuje vysokým vázaným kapitálem. Velký podíl nákladů se skládá z odpisů a úroků.
- **Materiálové intenzivní** – vysoký podíl nákladů tvoří materiál. Jde především o potravinářský průmysl nebo stavebnictví. Důležité je racionální nakládání s výrobními surovinami, aby nedocházelo ke zkáze zásob a následovně k snižování zisku.

### **3 PODNIKATELSKÝ PLÁN**

Proces plánování se promítá do všech stádií, v kterých se podnik během své životnosti nachází. Plánování je nezbytné při začátcích, růstu, zralosti i v případě krize podniku. Plánovací proces se skládá z několika stupňů: zjištění, kde se podnik nachází, definice, kam chce směřovat v budoucnu a naplánovat činnosti, jak těchto budoucích stavů dosáhnout. Nejdříve dochází ke sběru informací, především o odbytu, zásobách, výkonnosti a o konkurenci. Druhým krokem je zpracování alternativních plánů a jejich vyhodnocení. [13]

Výsledkem plánování je plán v podobě písemného dokumentu, popisující všechny vnější a vnitřní faktory působící na podnik. Plány umožňují porovnat požadovaný stav se stavem reálným, identifikovat odchylky, najít jejich příčiny a snažit se je napravit. Plán pomáhá predikovat výdaje, což je spojeno se získáním lepších podmínek od dodavatelů nebo leasingových společností. Pokud podnik roste, podnikatelský plán ukáže, kdy začne zvýšený prodej vyžadovat i vyšší provozní kapitál. Když se podniku nedaří, plán upozorní na to, že je potřeba udělat určitá opatření. [13]

#### **3.1 Struktura podnikatelského plánu**

Ve firmách se můžeme setkat s odlišnými strukturami podnikatelského plánu, protože neexistuje přesně daná struktura pro jeho sestavování. Každý plán se liší podle účelu, kvůli kterému se sestavuje. Podnikatel během podnikání může strukturu libovolně měnit. Doporučené a někdy závazné struktury podnikatelského plánu můžeme najít při žádostech o úvěr nebo o dotace. [19]

Propracovanost plánu se od sebe liší, podle toho, v jaké fázi životnosti se podnik nachází a záleží na jeho velikosti a předmětu podnikání. Plány živnostníků, nejsou tak propracované, dokonce v mnoha případech nejsou sestavovány vůbec. Větší podniky, již musejí mít profesionálnější přístup, kdy sestavují složité podnikatelské plány a často využívají služeb outsourcingových firem. Tyto firmy pomáhají podnikatelský plán sestavit, na základě svých zkušeností a odborných znalostí. Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitost, avšak některé informace by měl obsahovat každý podnikatelský plán. [13]

### **3.1.1 Titulní strana**

Tato část dokumentu zmiňuje základní informace o společnosti jako je název společnosti, sídlo, jméno vlastníka a společníků, kontaktní údaje, popis předmětu podnikání, způsob financování atd. [13]

### **3.1.2 Shrnutí**

Sestavuje se až po vypracování plánu a shrnuje na několika stránkách podrobnější obsah plánu. Doporučovaná délka shrnutí je od 2 do 7 stran. Obsahuje hlavní cíle podniku, vyzdvihuje konkurenční výhody a celkový podnikatelský záměr. Na základě této části se investor rozhoduje, zda bude daný dokument číst dále. [19]

### **3.1.3 Popis podniku**

Tato kapitola obsahuje podrobný popis firmy, s cílem podat potenciálnímu investorovi představu o podnikatelském cíli a strategii. Jsou zde popsány klíčové prvky jako jsou výrobky, služby, lokalizace podniku, velikost a struktura personálu.[13]

### **3.1.4 Organizační plán**

Organizační plán popisuje druh vlastnictví podniku. Pokud se jedná o obchodní společnost, udávají se informace o managementu podniku a obchodní podílech. Prostřednictvím organizační struktury se znázorňuje pravomoc a zodpovědnost jednotlivých zaměstnanců. [13]

### **3.1.5 Výrobní plán**

Výrobní plán podává obraz o celém výrobním procesu, a to od pořízení materiálu, přes jeho transformaci na výrobek. Pokud firma část výrobků bude obstarávat od subdodavatelů, tak by tyto náležitosti měla uvést také. [13]

### **3.1.6 Analýza trhu**

Při analýze trhu největší pozornost dostává konkurence, především ta, která má největší podíl na trhu. Analyzují se slabé i silné stránky konkurence na základě stanovených kritérií.

Výsledkem analýzy je zjištění možných hrozeb ze strany konkurence a snaha o jejich eliminaci. Dále se provádí podrobná analýza odvětví z hlediska vývoje, výnosnosti oboru, zkoumá se velikost trhu a možnosti expanze do zahraničí.[13]

### **3.1.7 Marketingový plán**

Marketingový plán popisuje výrobky a služby, které budou nabízeny. Snaží se získat informace o požadavcích zákazníků prostřednictvím průzkumu např. dotazníků. Řeší cenu, propagaci a distribuční cesty výrobků. V marketingovém plánu se odhaduje předpokládaná produkce a odhad návratnosti tržeb. Marketing je často limitován finančními prostředky, které jsou na něj vymezeny. [19]

### **3.1.8 Finanční plán**

Finanční plán sumarizuje, kolik bude potřeba peněžních prostředků na realizaci dílčích plánů. Zabývá se odhady očekávaných příjmů a výdajů v delším časovém úseku. Obsahuje velikost potřebného rozpočtu, odhad ročního cash flow, rozvahy a roční výsledovky.[13]

### **3.1.9 Analýza rizik**

Tato analýza zahrnuje identifikace rizik, které s největší pravděpodobností mohou nastat např. kvůli konkurenci, nedokonalému marketingu nebo manažerské činnosti. Rizika se mohou dělit na ovlivnitelná, neovlivnitelná, vnitřní nebo vnější. Důležité je vymyslet postupy, které by rizika minimalizovala a realizovat tyto postupy v praxi. [18]



## **3.2 Zásady sestavování podnikatelského plánu**

Každý podnikatelský plán by se měl řídit určitými zásadami. Dodržování zásad pomáhá zlepšit hodnotu podnikatelského plánu pro externí uživatele. [19]

### **Zásada srozumitelnosti**

Podle podnikatelského plánu se řídí řada uživatelů, pokud by mu nerozuměli, nevěděli by, jak s ním mají pracovat. Při sestavování plánu se doporučuje neseskupovat příliš mnoho myšlenek do jedné věty, kde je možno sestavovat přehledné tabulky. [19]

### **Zásada pravdivosti**

Tato zásada doporučuje pracovat s reálnými daty všude tam, kde je to možné. Platí to především při analyzování cen dodavatelů, konkurence a leasingových společností. [23]

### **Zásada logiky**

Myšlenky a informace v podnikatelském plánu na sebe musí logicky navazovat a nesmí být ve vzájemném rozporu. Není na škodu časový průběh znázornit graficky a doplnit harmonogramem. [23]

### **Zásada respektování rizika**

Tato zásada zohledňuje existenci hrozeb. Řadě podnikatelů dělá problém předvídat budoucí vývoj, proto respektování a identifikace rizik zvyšuje důvěryhodnost plánu. [23]

## 4 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Podnikatelský plán je do určité míry postaven na informacích, které poskytují provedené analýzy. Rozlišují se analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Tento nástroj pomáhá ujistit podnik, že nic důležitého při tvorbě plánu neopomenul.[13]

### 4.1 PESTLE ANALÝZA

PESTLE analýza pomáhá identifikovat faktory působících na organizaci z vnějšího okolí. Termín PESTLE je používán posledních 10 let. Tato analýza byla zkoncipována Francisem J. Aguilarem, který zkoumal nástroje a techniky pozorující obchodní prostředí. Nejdříve vytvořil tzv. ETPS analýzu, což byl nástroj pro zkoumání ekonomických, technologických, politických a sociálních faktorů. Na to navázal Arnold Brown, který transformoval model na STEP analýzu, dále tato analýza byla upravena na STEPE, kde byl přidán enviromentální faktor. Jako poslední prvek byl přidán článek monitorující legislativní faktory, čímž vznikla konečná nejrozšířenější analýza PESTLE. Cílem této analýzy je odpovědět na otázky: které vnější faktory mají dopad na podnik, jaké jsou možné příčiny těchto faktorů a který z těchto faktorů je nejdůležitější pro firmu v blízkém časovém horizontu. Zkratka PESTLE znázorňuje počáteční písmena těchto faktorů (viz níže). [6]

#### **Politické faktory**

Politické faktory zjišťují politickou stabilitu vlády, veřejných orgánů a úřadů, jaké jsou politické strany u moci a jaké jsou jejich názory a vyhlídky. Nezohledňují se jen stavy uvnitř státu, ale také vztahy se zahraničím např. zahraniční konflikty. [6]

#### **Ekonomické faktory**

Zde hrají důležitou roli makroekonomické hodnoty jako inflace, úrokové míry, vývoz a dovoz, výše domácího produktu a velikost státní podpory. Dále se analyzují možné přístupy ke zdrojům financování jako náklady na půjčky nebo dostupnost úvěrů.[13]

#### **Sociální faktory**

Důležitou roli hrají demografické informace jako množství obyvatel, věková struktura, geografické rozložení, národnost a postoje. Důležitou informací jsou makroekonomické vlastnosti trhu práce jako rozdělení příjmu a míra nezaměstnanosti. Součástí analýzy jsou i sociálně-kulturní aspekty, kdy je identifikovaná životní úroveň obyvatel, rovnost pohlaví nebo dostupnost pracovní síly.[7]

### **Technologické faktory**

Mezi technologické faktory spadá podporu výzkumu ze strany státu, výše výdajů spojená s vývojem, množství vynálezů, rychlost vývoje nových technologií a dostupnost.[13]

### **Legislativní faktory**

Firma analyzuje legislativní omezení ukotvené v zákonech. Podnikání je omezeno velkým množstvím zákonu.[6]

### **Ekologické faktory**

V této části analýzy se zjišťují přírodní a klimatické vlivy, globální oteplování, nedostatek fosilních paliv nebo legislativní omezení spojená s životním prostředím.[6]

## **4.2 Analýza konkurenčních výhod**

Pro úspěch podniku je důležité identifikovat konkurenční výhody nebo nevýhody. Analýzou konkurenčních výhod se rozumí sběr, příprava, hodnocení a interpretace externích dat o aktuální a predikované situaci konkurenčních výhod daného podniku. Díky analýze konkurenčních výhod firma může zjistit přímou a nepřímou konkurenci. Do analýz konkurenčních výhod patří analýza odvětví nebo analýza konkurentů.[22]

## **4.3 Porterova analýza pěti sil**

Konkurence hraje důležitou roli v marketingovém prostředí, poněvadž v dnešní době jsou trhy přesyceny velkým množstvím podniků. Firmy by měly znát svou konkurenci a jejich silné a slabé stránky. Proces analýzy konkurence začíná již její identifikací. Porter sestavil analýzu pěti konkurenčních sil.[11]

Porterova analýza odvětví pomáhá při formulaci podnikové strategie. Slouží především pro zjištění konkurenční pozice firmy v odvětví, v němž podniká. Firma identifikuje hrozby, které mohou nastat a tím ohrozit zisk a chod podniku. Druhým cíle analýzy je nalézt příležitosti, které by firmě pomohly v růstu. [5]

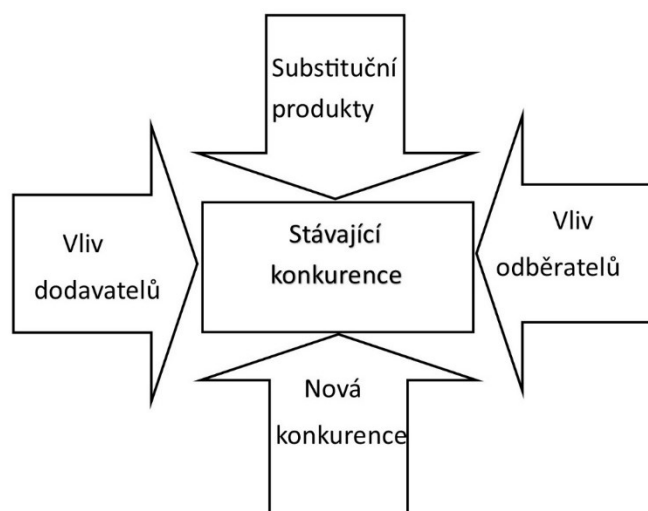
### 4.3.1 Postup při sestavování Porterovy analýzy

Porterova analýza se doporučuje sestavovat ve 3 krocích.: [5]

1. Náplní prvního kroku je identifikovat základní hrozby např. silný zákazník, vysoká konkurenční rivalita v odvětví. Pokud nejsou základní hrozby nalezeny nemusí se absolvovat následující kroky.
2. Cílem je najít příležitosti, které by mohly snížit množství hrozeb z kroku prvního a v konečné fázi neohrozit postavení firmy na trhu.
3. Pokud žádné základní hrozby nebyly v prvním kroku objeveny, může být analýza ukončena a být považována za bezvýznamnou. Přesto v druhém kroku může být objevena příležitost, která by mohla firmě pomoci ke zlepšení jejího postavení a dosahovat vyššího zisku.

### 4.3.2 Pět sil trhu

Podnik pohybující se ve velmi lákavém odvětví se může dostat do potíží způsobených silnou konkurencí a může být zatlačen do nepříjemné pozice. Porter založil analýzu postavenou na pěti konkurenčních silách: stávající konkurence, nová konkurence, hrozba substitutu, dodavatelů a odběratelů. Podnik, který chce úspěšně podnikat musí znát tyto konkurenční síly a přizpůsobit tomu svoji strategii. [16]



Obrázek č. 2: Porterova analýza pěti sil

*Zdroj: upraveno podle [8]*

### **Hrozba stávající konkurence**

Konkurenční rivalita je založena na získání lepší pozice na trhu a získání výhod nad protivníky. Konkurenční boje mohou mít různou sílu. Důležité je rozhodnutí, do jaké míry napodobovat konkurenci a kdy dělat věci podle vlastního uvážení. Používají se tzv. konkurenční nástroje: cena, kvalita, záruky, reklamní kampaně, distribuční cesty. Struktura těchto nástrojů se mění podle toho, jak se mění tržní podmínky a činnosti konkurence.[16]

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Některé trhy se vyznačují silnou konkurencí, proto si firma musí uvědomit, jak bude této konkurenci vzdorovat např. přizpůsobovat cenu. Existují naopak trhy, kde konkurence chybí např. na českém energetické trhu dominuje společnost ČEZ. Při vstupu na trh konkurenta je důležité zvážit a zhodnotit všechny možné překážky. [11]

Pokud jde o odvětví, které má vysoký počet konkurentů a náklady na vstup jsou nízké, je vysoká pravděpodobnost neustálého vstupu nových podnikatelů.[5]

### **Hrozba substituty**

Hrozba substitutu patří mezi důležité konkurenční faktory. Substitutem se rozumí produkt, který uspokojuje podobnou nebo stejnou potřebu, tudíž představuje velké ohrožení. Pokud konkurence začne zvyšovat množství nabízených substitutů nebo snižovat jejich ceny může být firma v ohrožení. [11]

Identifikace substitutů začíná pochopením potřeb, který daný obor uspokojuje. Podniky v jednom odvětví se často dostávají do střetu i s podniky v odlišném odvětví, jelikož jejich produkty uspokojují stejné potřeby. Pokud existují cenově konkurenční substituty, jsou tím limitované ceny v daném odvětví a tím i velikost dosahovaného zisku. Z důvodu omezení zisku, podniky hledají možné úspory. Důležitost hraje diferenciací substitutů, což umožňuje zákazníkům srovnávat jednotlivé produkty. Podniky se snaží zákazníky přesvědčit o unikátnosti jejich produktu. Posledním faktorem jsou náklady na změnu. Představují výši nákladů zákazníka na přechod k substitutům. Mezi typické náklady patří nákup dodatečného vybavení, školení, seřízení. Hrozba substitutů je podstatná, když je jeho cena nižší a zároveň má vyšší kvalitu. Předpověď sílu substitutu lze především sledováním růstu prodeje konkurentů v porovnání s vlastním růstem.[16]

### **Hrozba dodavatele**

Dodavatelé jsou veškeré subjekty, které poskytují firmě zdroje, aby mohla provozovat svoji činnost. Nejedná se pouze o dodavatele vstupů, ale i firmy poskytující služby. Dodavatelé mohou ohrozit firmu tehdy, pokud mají tendenci zvyšovat své ceny na úkor svých odběratelů. Největší dopad má tato skutečnost pro podniky, které jsou závislé na jednom dodavateli. Druhou možností řešení je nahradit vstup substitutem, který bude levnější. [11]

### **Hrozba odběratele**

Odběratelé patří mezi konkurenční hrozby, pokud mají moc snižovat ceny. Pokud zákazníci vědí, že mohou jednoduše své dodavatele měnit, vybírají především na základě ceny. Silní kupující mohou ohrozit predikovaný zisk firmy, dokonce mohou svoji sílu využít k získání další výhody např. vyšší kvality výrobků nebo výhodnější ceny. [11]

## **4.4 SWOT analýza**

SWOT analýza patří mezi další nástroje marketingu. Používá se především při dlouhodobém plánování, které provádí TOP management. Název této analýzy je složen z počátečních písmen anglických slov, které v překladu znamenají silné stránky (S= strengths), slabé stránky (W = weaknesses), příležitosti (O = opportunities) a hrozby (T = threats). Původně je složena z interní analýzy, což demonstrují písmena SW a externí analýzy OT. Analýza se doporučuje začít externí analýzou, kdy se vychází z vnějšího okolí firmy. Po důkladné analýze příležitostí a hrozeb následuje analýza vnitřní, která se zabývá prostředím uvnitř firmy. [9]

Provádění SWOT analýzy je jeden z nejnáročnějších úkolů marketérů, jelikož mnoho informací jde získat obtížně a s vysokou nákladovostí, proto se často sestavuje na základě odhadu. Hlavním cílem marketérů je zvýšení tržeb a zisku. Druhotnými cíli je zvýšení povědomí o značce a spokojenost zákazníků.[10]

#### 4.4.1 Postup při sestavování SWOT analýzy

Prvním krokem je specifikování účelu, proč se analýza vůbec realizuje. Druhým krokem je definování oblastí, které budou zkoumány. Pokud je analýza zpracovávána pro celý podnik, je vhodné ho rozdělit na určité dílčí oblasti na základě vymezení hlavních, řídicích a podpůrných procesů. Předposlední krok je vytvoření pracovních týmů, které budou analyzovat faktory v konkrétní dílčí oblasti. Každou oblast hodnotí jiný tým, podle jejich znalostí a zkušeností. Posledním krokem je sjednocení práce a motivace členů týmů. Všichni zúčastnění se musí domluvit na specifickém postupu sestavování analýzy a dodržovat ho po celou dobu.[6]

#### 4.4.2 Volba strategie podle SWOT analýzy

Často je obtížné poznat, zda je určitý jev hrozba nebo příležitost. Ohrožení lze za určitých podmínek změnit na příležitost, a naopak příležitost se může změnit na hrozbu. Posouzení vzájemných článků analýzy, lze formou diagramu. Jeho sestavení ulehčuje srovnání vnějších faktorů s vnitřními. Podle poměru těchto faktorů, mohou být sestaveny rozdílné strategie. Kombinace pravděpodobných příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami umožňují definovat 4 rozdílné situace, které se mohou stát určitou inspirací při volbě strategie. [16]



Obrázek č. 3: Diagram vnějších a vnitřních faktorů

*Zdroj: upraveno podle [16]*

**První kvadrant** představuje situaci, kdy se podnik střetává s několika příležitostmi a také nabízí velké množství silných stránek. Disponování silnými stránkami umožňuje podpořit dostupné příležitosti. Výsledkem této strategie by měl být růst tzv. strategie max – max, tedy maximalizace příležitostí i silných stránek. V zájmu většiny podniků je dosáhnout této pozice.[23]

**Druhý kvadrant** předpokládá, že se silné stránky střetnou s hrozbami tzv. strategie min – max. Cílem je maximalizace silných stránek, a tím eliminovat hrozby. V této situaci je třeba identifikovat hrozby a transformovat je pomocí silných stránek na příležitosti. Výsledkem je diverzifikační strategie.[16]

**Třetí kvadrant** se vyznačuje mnoha příležitostmi, ale podnik je nucen vzdorovat i velkému množství slabých stránek tzv. strategie max – min. Důraz je kladen na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. [16]

**Čtvrtý kvadrant** je pro podnik nejméně příznivý, demonstruje převahu slabých stránek i hrozeb tzv. min – min. Cílem strategie je minimalizace hrozeb a slabých stránek. V tomto případě se jedná o strategii obrannou. Často přistupuje na uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.[16]



## 5 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán spadá do kategorie firemních činností, které se vyznačují velkou náročností, protože je zaměřen na růst podniku a spojuje jednotlivé dílčí plány do jednoho. Finanční plán vychází z podnikové strategie, transformuje nápad do čísel a udává časový harmonogram. Podle délky výhledu, na který se plán sestavuje, se může jednat o finanční plán dlouhodobý nebo krátkodobý.[13]

Mezi základní dokumenty finančního plánu patří výkaz zisků a ztrát, přehled o toku hotovosti, rozvaha a přehled zdrojů o použitých finančních prostředcích. Při tvorbě výkazů jsou informace čerpány z dílčích plánů firemních útvarů např. z útvaru prodeje, marketingu nebo z útvaru personálního.[2]

Finanční plán se doporučuje sestavovat maximálně na tři roky z pohledu pesimistického, realistického a optimistického. Pesimistický odhaduje nižší poptávku, vyšší náklady a nižší ceny. Při optimistickém uvažujeme o lepší poptávce, lepších cenách, popřípadě o nižších nákladech. [10]

### 5.1 Finanční výkazy

#### Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát vychází z velkého množství dokumentů. Sestavují ho podnikatelské subjekty, které vedou účetnictví. Tento výkaz ukazuje, zda firma dosáhla zisku nebo ztráty, prostřednictvím rozdílu všech tržeb a vynaložených nákladů. Tento dokument se čte od shora dolů. Na prvním řádku jsou uvedené tržby a další řádky odečítají náklady. Poslední řádek ukazuje zisk nebo ztrátu. Jedná se o výkaz, který poskytuje rychlé informace pro investory. Výsledovka se sestavuje na každý měsíc, ale i na dlouhou dobu dopředu na základě odhadu. [2]

#### Cash flow

Tento výkaz patří mezi důležité, protože popisuje, kolik peněz každý den přichází do firmy a kolik odchází ven, tedy kolika finančními prostředky podnik aktuálně disponuje v bance a pokladně. Firmy, které jsou závislé na sezonních výkyvech, vlastní velké množství zásob nebo poskytují úvěry by měly tento výkaz sestavovat. Dále firma musí počítat s možnými delšími časovými intervaly mezi pořízením surovin, prodejem výrobků a příjmem hotovosti.[2]

Výkaz obsahuje přehled všech budoucích příjmů a výdajů, který prokazuje schopnost firmy dostát svým závazkům ve stanovených termínech. Do plánu je nutné zahrnout veškeré příjmy a výdaje za dané plánovací období rozčleněné na jednotlivé termíny. Příjmy by měly být plánovány v minimální hodnotě a výdaje v maximální výši, aby se minimalizovaly rizika. Plánování finančních toků musí zohledňovat určitou rezervu např. zpožděnou platbu odběratele. Plánování výdajů je přesnější, protože jsou většinou realizovány pravidelně. Tento výkaz se doporučuje sestavovat každý měsíc, minimálně v prvním roce podnikání. [24]

### **Rozvaha**

Poskytuje pohled na množství majetku podniku (aktiva) a zdroje (pasiva), z kterých byl majetek nakoupen. Firma nemůže vlastnit více majetku, než má zdrojů, proto jsou vždy aktiva ve stejné výši jako pasiva. Aktiva jsou uvedena v rozvaze ve třech sloupcích: pořizovací cena (brutto), korekce a netto (brutto snížené o korekci). Aktiva jsou dále rozdělena na krátkodobý a dlouhodobý majetek. Dlouhodobý majetek se pořizuje jako investice a dělí se na hmotný a nehmotný. Krátkodobý majetek neustále obíhá a mění postupně svoji podobu. Existuje buď v podobě věcné (zásoby) nebo peněžní (pokladna, účet, pohledávky). Pasiva se dělí na vlastní a cizí zdroje. Vlastní zdroje jsou tvořeny vklady společníků, hospodářským výsledkem minulých let a fondy tvořenými ze zisku. Cizí zdroje představují závazky podniku vůči dalším osobám mimo podnik, které se na jeho podnikání podílejí a jsou důležité pro další růst. Součástí cizích zdrojů jsou závazky vůči dodavatelům, úvěry a rezervy, které svou podstatou nejsou cizím zdrojem financování, ale mají charakter pojištění proti nenadálým výkyvům. [13]

### **Přehled zdrojů a finančních prostředků**

Přehled zdrojů a finančních prostředků je nezbytný, pokud firma hledá potencionální investory. Tento dokument je většinou jednoduchý v rozsahu maximálně jedné strany. Cílem je ujistit věřitele, že má firma s navýšeným kapitálem konkrétní plány. Investoři dávají přednost firmám, které použijí jejich peníze pro růst firmy. Vhodné je doložit dokumenty o podpoře jiných zdrojů a přehled vkladů společníků. [2]

## **5.2 Zakladatelský rozpočet**

Začátek, ale i průběh podnikání je závislý na dvou základních podmínkách, které musí být splněny současně. Podnik musí produkovat výrobek, o který je zájem a musí přinést

uspokojivý zisk. Druhou podmínkou je vlastnit dostatek finančních prostředků pro realizaci podnikatelského plánu. Zajištění peněz pro realizaci podnikání musí proběhnout dostatečně dopředu.[13]

V případě sestavování podnikatelského plánu je nezbytné sestavit rozpočet, který bude informovat o potřebných finančních zdrojích pro zahájení činnosti. Zakladatelský rozpočet zahrnuje zřizovací výdaje (živnostenský list, výpis z rejstříků trestu), investiční výdaje (nákup dlouhodobého majetku) a nejdůležitější je zjistit počáteční výdaje spojené s provozem, do doby, než podnik začne generovat příjem. O tom, kdy začneme inkasovat peníze závisí na odhadu poptávky, oboru a množství rizik.[19]

Výstupy sestavování rozpočtu jsou podobné jako u finančního plánu tedy rozvaha, cash flow a výsledovka. Podnik musí určit strukturu svého kapitálu a zjistit na kolik je množství a struktura tohoto kapitálu reálná. Při sestavování rozpočtu existuje několik zásad, tak aby nedošlo k pochybení.

Zásady zakladatelského rozpočtu:[21]

- Charakteristika a kvantifikace veškerých výdajů a příjmů spojených se založením a zahájením podnikání.
- Příjmy predikovat v co nejnižších částkách a výdaje naopak v maximálních, aby bylo minimalizované riziko.
- Zpracovat 3 verze přehledu toku peněz reálnou, pesimistickou a optimistickou.

### **5.3 Podnikové ukazatele**

Zakládající podnik vypracovává ještě několik dokumentů, kromě zmíněných výkazů (viz kap. 5.1). Dokumenty jsou vybírány především podle předmětu podnikání, díky nim se zjišťuje, zda může být podnikatelský plán úspěšný. Níže jsou zmíněné základní ukazatele, které se vyplatí zjistit. [19]

## Bod zvratu

Bod zvratu zjišťuje, při jaké produkci podnik začne vydělávat. Stává se, že velikost produkce potřebné k dosahování zisku je vyšší než výrobní kapacita. Čím je vyšší prodané množství výrobků nad bodem zvratu, tím lépe pro možné výkyvy v zakázkách. [13]

$$QBEP = \frac{FN}{P - VN}$$

P = cena Q = množství FN = fixní náklady VN = variabilní náklady

QBEP = množství bodu zvratu

Uvedené výpočty nelze aplikovat ve všech firmách, především, tam kde není stejnorodá výroba. Pro tyto podniky se vychází z procentního podílu VN na tržbách. [13]

$$QBEP = \frac{FN - PVN \times T}{T} = \frac{FN \times T}{PKP}$$

PVN = procentní podíl variabilních nákladů na tržbách

PKP = procentní podíl příspěvku ke krytí fixních N a zisku z tržeb

T = tržby

## Doba návratnosti

Tento ukazatel je velice frekventovaný, díky němuž dokáže firma říct, za jak dlouho se jí vrátí vložené peníze. Používá se buď statická nebo dynamická metoda výpočtu. Dynamická metoda je přesnější, protože zohledňuje faktor času a rizika, ale je náročnější na sestavení. Výsledné číslo musí být vyšší, jinak by se nevyplatilo daný plán realizovat. [19]

1. Statická metoda doby návratnosti =  $\frac{\text{investice}}{\text{roční příjem nebo roční CF}}$

2. Dynamická metoda doby návratnosti =  $\frac{\text{investice}}{\text{diskontované CF}}$

## **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability jsou oblíbené, protože vypovídají o výnosnosti projektu. Vyjadřují se procentem a dají se porovnat s úrokovými měrami. V praktické části (viz kap. 6.7.6) jsou vypočítané předpokládané rentability: tržeb, vlastního kapitálu a aktiv. [19]

Při hodnocení reálnosti podnikatelského plánu se doporučuje vybrat dva ukazatele na základě nichž se rozhodne, je-li podnikatelský nápad efektivní. Rozhodnutí, zda je investice výnosná, je do značné míry subjektivního charakteru. Proto by na konci těchto propočtů mělo být uvedeno, zda je investice zajímavá nebo ne. Propočty se provádějí pro všechny scénáře finančního plánu. Velmi často se stává, že v této chvíli autor začne přehodnocovat vstupní hodnoty, zejména ceny a mzdové náklady a celý proces sestavování finančního plánu začíná znova. [19]

## **5.4 Harmonogram podnikatelského plánu**

Strategii musí brát v potaz časové hledisko její realizace, aby firma věděla, kdy budou dané činnosti uskutečněny. Časový horizont, závisí na druhu plánu, potřebách podniku a podmínkách, v kterých se podnik pohybuje. Při sestavování harmonogramu je důležité brát v potaz:[5]

- Podnik musí časový plán přizpůsobit prostředí, v kterém podniká.
- Důležité je zvážit množství a pravděpodobnost budoucích rizik.
- Zohlednit množství potřebného majetku a zdrojů, z kterých bude majetek pořízen.
- Musí zvážit náročnost přípravy výrobku a čas na jeho realizaci.

**Autorka bude podnikatelský plán v praktické části posuzovat na základě následujících kritérií:**

- **Srovnání vypracovaného podnikatelského plánu se standartním podnikatelským plánem.**
- **Perspektiva dlouhodobého fungování podnikatelského záměru.**
- **Vyrovnanost finančního rozpočtu podniku.**

## 6 PODNIKATELSKÝ PLÁN FIT AND FRESH S.R.O.

Náplní praktické části bude aplikování teoretických poznatků z první části práce. Podnikatelský plán bude členěn podle struktury podnikatelského plánu v kapitole 3.

### 6.1 Titulní strana

Název podniku:	FIT AND FRESH s. r. o.
Adresa podniku:	Královo Pole, Brno
Základní kapitál:	800 000 Kč
Majitelé podniku:	společník A vklad 400 000 Kč podíl 50 % společník B vklad 400 000 Kč podíl 50 %
Právní forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

### 6.2 Shrnutí

Tento podnikatelský plán firmy FIT AND FRESH s. r. o. vznikl s cílem zmapovat, co nejvíce informací a zhodnotit prosperitu tohoto potencionálního podniku. Firma chce cílit především na brněnský trh a jeho okolí. Pokud by se činnost podniku vyvíjela v pozitivních číslech, firma by zvažovala rozšířit působnost i do dalších měst. Náplní firmy bude výroba krabičkové diety na míru. Zákazníci si budou moci vybrat ze čtyř dietních programů BALANCE, FITNESS, CHILD a LOW CARB. Výroba všech chodů bude převážně z lokálních potravin, díky navázání dobrých vztahů s tuzemskými farmami, které produkují potraviny, které jsou pěstované bez vysoce chemických přípravků. Při přípravě všech chodů bude dbáno na sezónnost daných potravin, tak aby zákazník obdržel chody s velkým obsahem vitamínů. Veškeré krabičky budou distribuovány prostřednictvím externí

firmy buď přímo k zákazníkovi nebo do odběrných míst. Podnik se bude inspirovat aktuálními výživovými trendy a zohledňovat různé výživové směry. Měl by si vybrat téměř každý zákazník. V čele firmy budou dva jednatelé, kteří budou současně i majitelé. Oba společníci mají absolvované kurzy výživového poradenství a dlouholeté zkušenosti se zdravým životním stylem.

## **6.3 Popis podniku**

Podnik FIT AND FRESH bude založen jako společnost s ručením omezeným dvěma společníky. Společník A bude mít podíl 50 % a společník B také, celkový základní kapitál bude 800 000 Kč. Činnost podniku bude soustředěna na tvorbu krabičkové diety, podle požadavků zákazníků ať už hubnutí, přibírání, udržení aktuální váhy nebo zlepšení stravovacích návyků.

Při sestavování podnikatelského plánu byla inspirací do určité míry konkurence např. výše prodejní ceny, ale byla přidána hodnota, díky programu CHILD a LOW CARB. V dnešní době narůstá povědomí o zdravém životním stylu a lidé mají vůli své stravovací návyky měnit. Přidaná hodnota bude formou programů pro děti a diabetiky. Firma bude dělat informační přednášky pro veřejnost, aby lidé byli informováni, jak proces přípravy krabiček probíhá. Hlavním důvodem založení podniku je silný vztah ke zdravé výživě a celkově zdravému životnímu stylu. V dnešní době přibývá lidí s obezitou dokonce je jich více než lidí, co na světě hladovějí. Obě zakladatelky absolvovaly kurz výživového poradce. Cílem bude zlepšit stravování klientů a tím zvýšit kvalitu jejich života, ať už po fyzické nebo psychické stránce.

### **6.3.1 Lokalizace podniku**

Provozovna se bude nacházet v Brně – Královo Pole. Celková rozloha prostorů bude 210 m<sup>2</sup>. Prostory jsou zkolaudované jako restaurace, našim cílem je využívat především kuchyň, okolní prostory k vyzvednutí krabiček a pořádání informační přednášek o procesu výroby krabiček. Majitel pronajímaných prostor požaduje kauci ve výši dvou měsíčních nájmu. Součástí pronájmu je většina potřebných přístrojů, tudíž společnost nebude muset nakupovat velké množství vybavení. Cena pronájmu objektu bez energií je 37 000 Kč měsíčně. Měsíční záloha na energie činí 17 000 Kč. Celková cena pronájmu činí 54 000 Kč. Lokalizaci nemusí věnovat velkou pozornost, jelikož budou krabičky doručovány

externí dopravní firmou anebo bude možnost vyzvednutí objednávek v partnerských odběrných místech.

### 6.3.2 Produkty a služby

Firma bude své produkty nabízet prostřednictvím webových stránek, kde si bude moc zákazník vybrat krabičky podle svých představ. Nejdříve si zvolí jeden z programů FITNESS, BALANCE, CHILD nebo LOW CARB. Po zvolení daného programu dokončí objednávku, kdy bude muset zákazník vyplnit osobní parametry: váha, výška, věk a cíl diety (hubnutí, přibírání, udržování), díky těmto údajům bude spočítán doporučený energetický příjem.

**FITNESS PROGRAM** – tyto krabičky budou pro nejnáročnější klienty, kteří chtějí nabírat svalovou hmotu. Chody budou obsahovat vyšší množství kvalitních bílkovin pro podporu růstu svalů.

**BALANCE PROGRAM** – bude zohledňovat především vyváženou stravu. Ve všech chodech budou potřebné makronutrienty, které pomůžou dodat tělu potřebnou energii. Tento program je vhodný pro zákazníky, kteří chtějí zlepšit kvalitu svého stravování.

**LOW CARB** – tento program spadá do určitého životního stylu, kdy člověk konzumuje malé množství sacharidů, a naopak velké množství tuků a bílkovin. Tato dieta snižuje aktivitu slinivky břišní, což může pomoci v předcházení vzniku cukrovky, ale je také vhodná pro lidi již trpící touto nemocí.

**CHILD** – tyto krabičky budou vhodné pro děti ve věku 6-15 let, kdy si budou moci rodiče objednat spolu se svými nejmenšími členy zdravou vyváženou stravu.

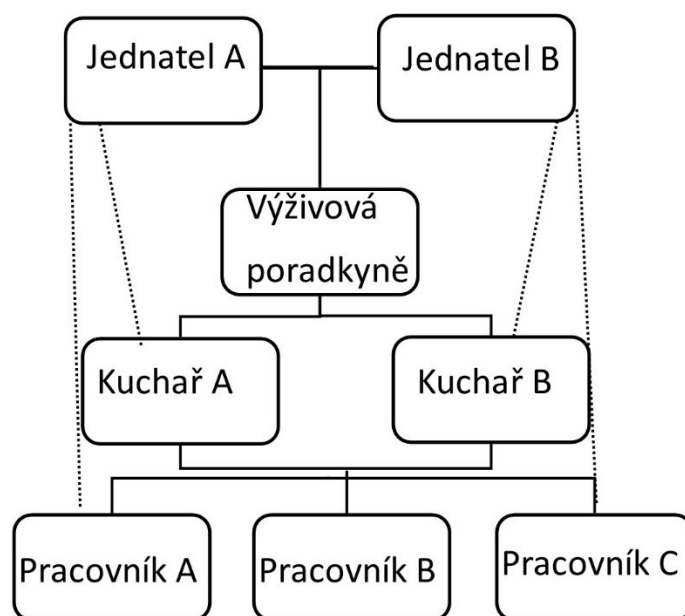
Jídelníček na následující týden bude vždy zveřejněn na internetových stránkách ve středu večer, aby si zákazníci mohli jednotlivé programy dopředu objednat. Vyřízené budou pouze objednávky odeslané minimálně 2 dny dopředu, aby se podle toho mohl podnik adaptovat a věděl množství a druh surovin, které má nakoupit. Krabičky budou obsahovat snídaní, dvě svačiny, oběd a večeři.

## 6.4 Organizační struktura

Podnik bude zaměstnávat 8 lidí, čímž se bude řadit mezi malé podniky (viz kap. 2.4). Zaměstnance podnik bude hledat prostřednictvím webových portálů nebo sociálních sítí.



Nejdříve budou analyzovány životopisy, kdy bude vybrán užší počet uchazečů, kteří budou pozváni na osobní pohovor. Primárním kritériem výběru bude osobní zájem o zdravý životní styl, zkušenosti s vařením a ochota dlouhodobé spolupráce. Níže je graficky znázorněna organizační struktura podniku. Tato organizační struktura je funkčního typu, kdy je porušeno pravidlo jednoho nadřízeného. Tento systém by neměl mít na podnik negativní dopad, při tak malém počtu zaměstnanců. Všechny řešené problémy a informace se dostanou ke každému pracovníkovi, nemělo by tedy docházet k protichůdnému zadávání úkolů. Nejvýše budou jednatelé, tedy oba dva společníci, kteří budou řešit celý chod podniku, vyřizovat administrativní činnosti a spolupracovat především s výživovou poradkyní. Zároveň budou i nadřízenými pro kuchaře A, B, ale i nejniže postavené pracovníky. Pod jednateli bude výživová poradkyně, která bude připravovat jídelníčky, včetně evidence potřebných surovin k nákupu. Dále bude rozřazovat klienty podle velikosti příjmů a programů do skupin, na základě výstupu z objednávek. Výživová poradkyně bude dávat instrukce kuchařům, ohledně způsobu přípravy jednotlivých chodů. Nejniže postaveni budou pracovníci v kuchyni, na které budou po celou dobu práce dohlížet zkušení kuchaři.



Obrázek č. 4: Organizační struktura

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 6.5 Výrobní plán

Výroba bude probíhat na základě základního materiálu, který bude tvořen potravinami, potom obalový materiál ve formě speciálních krabiček, v kterých budou objednávky distribuovány. Podnik bude fungovat na základě dobrých vztahů s dodatelem formou JUST IN TIME, jelikož potraviny musí být čerstvé a podnik nebude mít velké prostory ke skladování. Potraviny, které nepodléhají rychle zkáze budou pořizovány s určitou rezervou.

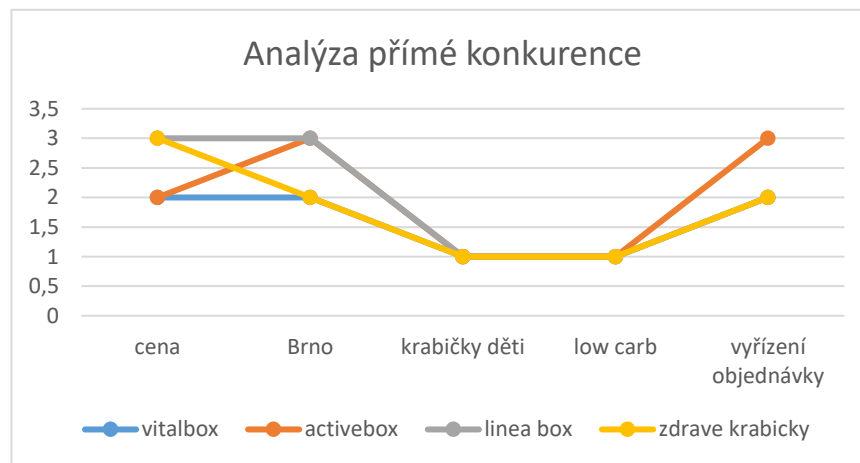
### Proces výroby

- 1) Výživová poradkyně bude vždy na 14 dní dopředu sestavovat jídelníčky podle kterých, se budou objednávat potraviny s ohledem na výstupy z webových stránek. Bude sestavovat i nákupní seznam, který bude předávat jednatelům. Objednání surovin bude už v kompetenci jednatelů.
- 2) Jídelníček na následující týden bude vždy zveřejňován na internetových stránkách každou středu. Zákazníci si budou muset krabičky objednat minimálně 2 dny dopředu, aby se podnik mohl adaptovat a podle toho vyrobit potřebné množství chodů. Platba za objednávku bude muset být zaplacená do následujícího dne jinak bude objednávka stornována.
- 3) Podle výstupů z internetových stránek bude jasné množství objednaných programů včetně velikosti chodů, osobních údajů zákazníků pro správnou distribuci.
- 4) Každé ráno budou rozděleny činnosti včetně instrukcí a receptů mezi zaměstnance. V kuchyni budou dva vedoucí, kteří budou vyučeni v oboru kuchař a budou mít znalosti z oblasti výživy. Pod nimi budou 3 zaměstnanci, kteří budou nejnižší postavení. Tyto zaměstnanci nebudou muset splňovat vyučení v oboru kuchař, ale bude zde hrát roli osobní zájem o tento obor. Vedoucí kuchyně budou řídit celý proces přípravy a budou komunikovat především s výživovou poradkyní.
- 5) Hotové chody budou připravovány do speciálních krabiček a zataveny přístrojem. Tuto činnosti budou vykonávat pracovníci A, B (viz obrázek č. 4). Pracovník C bude krabičky polepovat štítky a třídít podle místa odběru, aby měla externí firma rozvoz jednoduší.
- 6) Posledním krokem je předání krabiček externí firmě a následovná přeprava do konečných odběren nebo přímo odvoz k zákazníkovi domů.

## 6.6 Analýza trhu

### 6.6.1 Analýza konkurenčních výhod

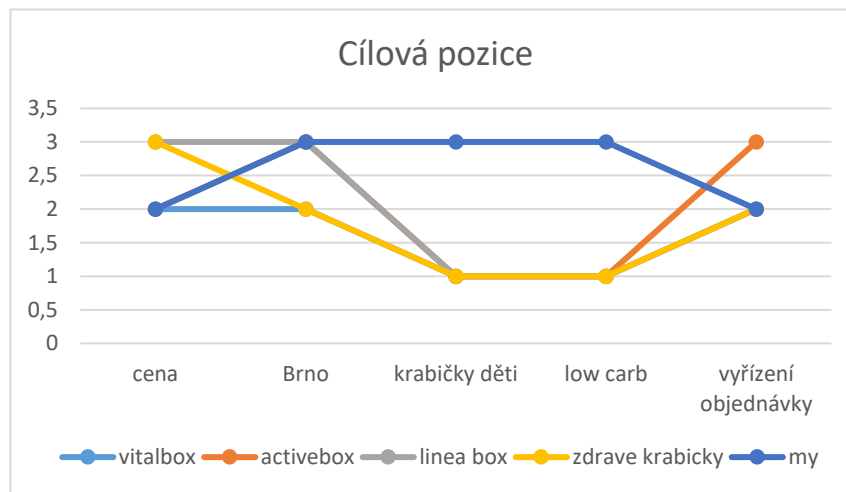
Následující graf byl vypracován na základě analýzy přímé konkurence, kdy podnik určil 5 kritérií, podle kterých zhodnotí konkurenci. Kritérii jsou cena, distribuce krabiček do Brna, poskytování krabiček pro děti, low carb strava a doba vyřízení objednávky. Tyto faktory byly hodnoceny na bodové škále 1-3. Kdy 1= špatné, 2= dobré, 3= výborné, čím více bodů konkurence získala tím více by mohla ohrozit firmu. Z grafu lze vyčíst, že na trhu je místo pro poskytování krabiček pro děti a diabetiky. Naším cílem bude pokrýt tuto mezeru na trhu a tím, odolat konkurenci. Ostatní tři kritéria byla u všech firem přibližně stejná.



Obrázek č. 5: Graf analýzy přímé konkurence

*Zdroj: vlastní zpracování*

V grafu níže je znázorněna naše předpokládaná pozice na trhu, jak již bylo zmíněno. Mezery na trhu chceme vyplnit poskytováním krabiček pro děti a diabetiky.



Obrázek č. 6: Cílová pozice na trhu

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 6.6.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza pomáhá identifikovat faktory působících na organizaci z vnějšího okolí (viz kap. 4.1.).

**POLITICKO-LEGISLATIVNÍ** – právních předpisů je v ČR velké množství. Česká legislativa jsou neustále upravována. Stát se snaží podporovat bydlení, prostřednictvím stavebního spoření. Státní podpora činí maximálně 10 % ze spořicí částky, ale maximálně 2 000 Kč. Doporučuje se tedy optimální spořicí částka 20 000 Kč/ročně. Dalším politickým faktorem je povinná evidence tržeb, která je rozčleněna do 4 fází. První fáze začala v prosinci 2016. Do této fáze se řadily podniky zabývající se hotelnictvím a stravováním.

Gastronomii velice ovlivňuje velkým množstvím hygienických zákonů např. zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a zákon č. 178/2002, kterým se stanovují obecné zásady a požadavky potravinového práva. Dalšími právními předpisy, které ovlivňují podnikání jsou:

- 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový)
- 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů
- 262/2006 Sb. Zákoník práce

- 40/2009 Sb. Trestní zákoník
- 183/2006 Sb. Stavební zákon

**EKONOMICKO-SOCIÁLNÍ** – makroekonomické ukazatele v ČR informují pozitivně. Růst české ekonomiky zůstal ve 3. čtvrtletí 2018 stabilní. Pro celý rok 2018 je odhadováno, že růst dosáhl 2,8 % a pro rok 2020 se predikuje mírný pokles na 2,4 %. V uvedeném období by měly být dominantní složkou výdaje domácností na spotřebu, což odráží silnou mzdovou dynamiku při extrémně nízké míře nezaměstnanosti. Pozitivně, i když menší měrou než v roce 2018, by k růstu měly přispívat investice do fixního kapitálu. Průměrný věk obyvatel se pohybuje okolo 40 let. Nejvíce obyvatel je soustředěno v hlavním městě Praha, Středočeském a Jihomoravském kraji. Nezaměstnanost se pohybuje stabilně okolo 3 %. Průměrná měsíční mzda stoupla na 32 566 Kč.

V případě veřejných rozpočtů stát počítá s růstem investic financovaných jak z národních zdrojů, tak i spolufinancovaných fondy Evropské unie. Hlavním faktorem růstu spotřeby sektoru vládních institucí v roce 2019 by měla být zaměstnanost.

**TECHNOLOGICKÉ** – největšími poskytovateli státní podpory je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Akademie věd ČR. Nejvýznamnějšími příjemci státní podpory výzkumu a vývoje jsou dlouhodobě veřejné vysoké školy. V roce 2017 se jim podařilo získat veřejnou podporu 13,2 mld. Kč což představuje 43,1% podíl na výdajích státního rozpočtu na tuto oblast. Další významnou skupinou příjemců byly veřejné výzkumné instituce. Technologie se neustále rozvíjí a umožňuje rychlou komunikaci mezi poskytovateli služeb a výrobků, odběrateli i dodavateli.

**EKOLOGICKÉ** – ochrana životního prostředí je ukotvena v zákonu č. 17/1992 Sb. Tento zákon obsahuje povinnosti právnických a fyzických osob při ochraně životního prostředí a při využívání přírodních zdrojů. Další důležitý zákon o odpadech č. 185/2001. Obsahem tohoto zákona jsou pravidla předcházení vzniku odpadů, práva a povinnosti osob v odpadové hospodářství a rozsah působnosti orgánu veřejné správy v odpadovém hospodářství.

### 6.6.3 Porterova analýza pěti sil

Tato analýza slouží ke zjištění hrozeb vyplývajících z konkurence. Porter založil analýzu postavenou na pěti konkurenčních silách: stávající konkurence, nová konkurence, hrozba substitutu, dodavatelů a odběratelů (viz kap. 4.3).

### **Hrozba stávající konkurence**

Firem poskytující krabičkovou dietu na trhu neustále přibývá, je to způsobeno tím, že si lidé začínají více uvědomovat, že zdravé stravování je důležitá součást života. Existující firmy používající různé konkurenční nástroje, aby jejich podnik na tomto trhu přežil a neztrácel své zákazníky např. firma ACTIVE BOX spolupracuje s posilovnou LADIES GYM, kde zákazníci mají možnost odběru jejich krabiček a jednou za čas pořádají degustační akce. Dále tato firma spolupracuje se vzdělávacím centrem FITNESS INSTITUT, který umožňuje vzdělávání v oblasti fitness a výživového poradenství. Druhým velkým konkurentem je VITAL BOX se sídlem v Praze. Tato firma rozšířila svoji distribuci během své životnosti i do Brna, Plzně, Hradec Králové a má navázanou spolupráci s několika odběrnými místy.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

V odvětví zabývající se gastronomií hrozí neustálý vstup nové konkurenci, ať už se to týká zdravého životního stylu nebo klasických restaurací. Lidé budou vždy navštěvovat místa, kde uspokojí své základní potřeby jako je hlad a žízeň. Založení podniků se zaměřením na poskytování pokrmů, je limitováno několika faktory. Zpracování a úprava potravin patří do řemeslné živnosti, kdy musí být doložen doklad o vzdělání v daném oboru nebo oboru příbuzném anebo tento požadavek může být nahrazen doložením dokladu o praxi v oboru a to minimálně 6 let. Úskalím pro vstup do tohoto odvětví je disponování určitou výši kapitálu k zajištění provozních prostorů a oběžného majetku. Dalším bariérou je podmínka splňování hygienických podmínek.

### **Hrozba substitutu**

Hrozba substitutu je na trhu velká. Existuje mnoho produktů, kterými lze nahradit krabičkovou dietu např. rychlé práškové diety jako KETODIET a HERBALIFE. Dá se říci, že substitut se dá najít na „každém rohu“, ať už to jsou klasické restaurace nebo supermarkety, kde mohou být potraviny zakoupeny za mnohem nižší ceny, než je krabičková dieta. Ale na druhou stranu zde většinou chybí kvalita.

### **Hrozba dodavatele**

V gastronomii nejsou velké hrozby ze strany dodavatele, na trhu se jich vyskytuje velké množství. Pokud má firma navázanou spolupráci s několika loajálními dodavateli, tak se nemá čeho obávat. Velkým rizikem, by mohl být monopolní dodavatel nebo lokální

dodavatelé, protože mohou nastat špatné klimatické podmínky a v důsledku toho se může snížit jejich nabídka. Podnik může využít vlastní iniciativu, kdy začne vyrábět některé produkty sám např. péct chléb.

### **Hrozba odběratele**

Zákazníci v tomto předmětu podnikání hrají důležitou roli. Zákazníci rozhodně musí splňovat určitou mzdovou kategorii, aby si mohli dovolit krabičkovou dietu. Jsou si vědomi do čeho jdou a že musí obětovat určité množství peněz. Ceny krabičkových diet se pohybují v průměru na stejné cenové škále, nehrozí tedy vysoké výkyvy v poptávce. Nejpravděpodobnější hrozbou ze strany zákazníka může být vlastní zainteresovanost, tedy, že si začne připravovat krabičky sám.

## 6.6.4 SWOT analýza

V následující tabulce je znázorněna vnitřní analýzy prostřednictvím silných a slabých stránek podniku. Vnitřní analýza je doplněna i o vnější analýzu příležitostí a hrozeb (viz kap. 4.4)

Tabulka č. 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>- výživové kurzy zaměstnanců</li><li>- osobní iniciativa</li><li>- zaměření stravy pro děti</li><li>- program vhodný pro diabetiky</li><li>- přednášky pro veřejnost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- začátek podnikání</li><li>- malý počet zaměstnanců</li><li>- chybí propracovaný marketing</li><li>- málo finančních prostředků</li><li>- pronájem</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- navázání spolupráce se sportovci</li><li>- možnost nového odběrného místa</li><li>- vstup na jiný trh</li><li>- rostoucí počet zakázek</li><li>- vzdělávání u externích firem</li><li>- pozvánka na kulturní akce</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- rostoucí konkurence</li><li>- snížení počtu zakázek</li><li>- nová legislativa</li><li>- vysoké náklady na nové přístroje</li><li>- zvýšení ceny pronájmu</li></ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*



Tabulka níže zobrazuje možné strategie, jak propojit jednotlivé kvadranty SWOT analýzy a tím snížit rizika podniku.

Tabulka č. 2: Volba strategie

SWOT	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	MAX-MAX	MIN-MAX
	- informační přednášky mohou vést ke zvýšení počtu objednávek	- nový marketingový nástroj může přilákat větší počet zákazníků
	- zaměření na stravu pro děti může pomoci v navázání spolupráce se školami	- zvýšení počtu zaměstnanců může zvýšit produktivitu práce a přinést nové nápady
Hrozby	MAX-MIN	MIN-MIN
	- programy pro děti a diabetiky mohou zabránit ohrožení vysokou konkurencí	- zaměření na zlepšení marketingu může snížit ohrožení velkou konkurencí
	- odborné vědomosti a zkušenosti zaměstnanců mohou omezit nákup drahých přístrojů	- vyšší finanční rezerva může zajistit připravenost na případné změny legislativy

*Zdroj: vlastní zpracování*

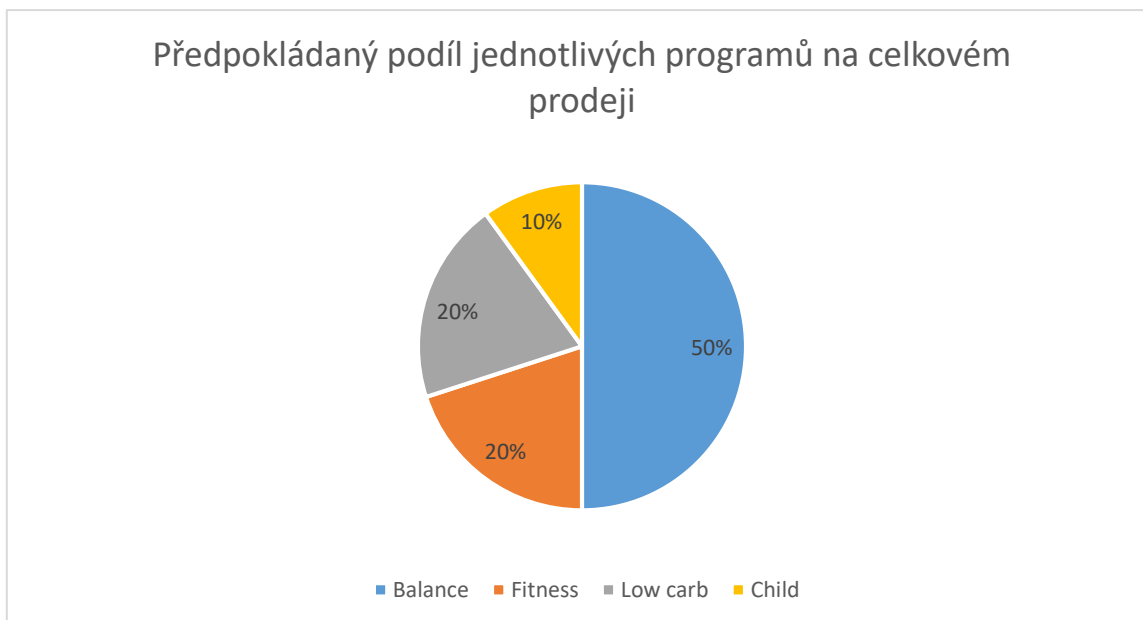
## 6.7 Marketingový plán

### Produkt

Podnik bude nabízet krabičkové diety pro všechny věkové kategorie s různým životním stylem. Hlavními segmenty budou rodiny s dětmi, diabetici, sportovci a lidé zájímající se o vyváženou stravu. Všechny programy budou zahrnovat pět chodů dvě svačiny, snídani, oběd a večeři.

## Cena

K stanovení ceny bude přistupováno strategií konkurenčních cen. Nákladová metoda stanovení ceny by byla velice obtížná, jelikož výroba bude různorodá. Analyzovali jsme konkurenci a podle toho stanovili ceny jednotlivých programů. Množství prodaných programů je na základě odhadu.



Obrázek č. 7: Podíl jednotlivých programů na prodeji

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka č. 3: Ceny jednotlivých programů

Program	Cena/den
Balance	350,00 Kč
Fitness	370,00 Kč
Low carb	350,00 Kč
Child	200,00 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **Distribuce**

Vyzvednutí krabiček bude možné přímo v provozovně, a to každý všední den. Druhá možnost vyzvednutí bude na odběrných místech. Odběrná místa budou postupem času rozšiřovaná. Poslední možností distribuce bude dodání krabiček přímo na adresu zákazníka. Veškeré přepravní činnosti budou realizovány externí firmou.

## **Propagace**

Propagace bude využívat několik nástrojů. Jedním z nástrojů bude podpora prodeje formou soutěží, které budou pořádány prostřednictvím sociálních sítí. Osobní prodej bude probíhat zejména na různých kulturních akcích nebo festivalech. Využívány budou také reklamní předměty jako vizitky, plakáty, a to v místech, kde by mohly přimět lidi ke změně svého stravování.

## **6.8 Finanční plán**

Finanční plán je složen především ze tří základních výkazů, a to z rozvahy, výkazu zisků a ztrát a cash flow. Doplnujícími ukazateli jsou ukazatelé rentability. Na úvod finančního plánu je zobrazen zakladatelský rozpočet, předpokládané tržby a náklady.

### **6.8.1 Zakladatelský rozpočet**

V tabulce níže jsou zobrazené předpokládané počáteční výdaje pro zahájení provozu. Společnost bude založena s využitím služeb externí právní firmy, která pomůže zařídit veškeré dokumenty a podpisy. V ceně právních služeb jsou započítané veškeré notářské poplatky. Náklady na dlouhodobý majetek nebudou vysoké, jelikož firma bude v pronájmu a majitel umožňuje užívat i vybavení. Jediná položka dlouhodobého majetku bude chladicí box. Do krátkodobého majetku budou zařazeny suroviny nepodléhající zkáze. Poslední skupinou jsou náklady spojené s provozem v prvních 2 měsících, kdy nebudou generovány žádné tržby. Podnik začne generovat tržby až v březnu. Veškeré uvedené výdaje budou hrazeny z vkladů společníků.

Tabulka č. 4:Zakladatelský rozpočet

Položka	Částka
<b>Finanční prostředky nutné pro založení podniku</b>	<b>20 000 Kč</b>
Náklady na služby právnické firmy	20 000 Kč
<b>Finanční prostředky na pořízení DHM</b>	<b>60 000 Kč</b>
Chladící box	60 000 Kč
<b>Finanční prostředky na nákup majetku</b>	<b>114 000 Kč</b>
Kuchyňské vybavení	12 000 Kč
Mobilní telefon	3 000 Kč
Počítače	25 000 Kč
Tiskárna	4 000 Kč
Tavící přístroj	20 000 Kč
Suroviny nepodléhající zkáze	50 000 Kč
<b>Finanční prostředky nutné k zahájení provozu (2 měsíce)</b>	<b>343 000 Kč</b>
Kauce ve výši 2 nájmu	74 000 Kč
IT služby – tvorba webových stránek	40 000 Kč
Nájem	74 000 Kč
Energie	34 000 Kč
Mzdy společníků	60 000 Kč
IT správa webu	8 000 Kč
Účetní služby	23 000 Kč
Pojištění	4 000 Kč
Reklamní činnost	20 000 Kč
Telefon a internet	6 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>537 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 6.8.2 Plán tržeb a nákladů

Firma stanovila 3 scénáře velikosti plánovaného prodeje s ohledem na jednotlivé programy. Optimistický scénář odhaduje průměrný prodej programů ve výši 40 000 Ks/rok, realistický 36 000 Ks/rok a pesimistický 32000 Ks/rok. Podle velikosti prodeje se budou odvíjet variabilní náklady, které jsou stanoveny vždy ve výši 50 % z prodejní ceny kromě dětských programů, kde jsou variabilní náklady tvořeny 70 % z prodejní ceny. Dále náklady tvoří obalový materiál ve výši 15 Kč na každý denní program.

Tabulka č. 5: Realistický plán prodeje

	Produkce ks/rok	Cena/ks	Tržby	Náklady suroviny	Náklady obaly	Náklady celkem
Balance	18000	350 Kč	6 300 000 Kč	3 150 000 Kč	270 000 Kč	3 420 000 Kč
Fitness	7200	370 Kč	2 664 000 Kč	1 332 000 Kč	108 000 Kč	1 440 000 Kč
Low carb	7200	350 Kč	2 520 000 Kč	1 260 000 Kč	108 000 Kč	1 368 000 Kč
Child	3600	200 Kč	720 000 Kč	504 000 Kč	54 000 Kč	558 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>36000</b>	<b>-</b>	<b>12 204 000 Kč</b>	<b>5 421 600 Kč</b>	<b>540 000 Kč</b>	<b>6 786 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka č. 6: Pesimistický plán prodeje

	Produkce ks/rok	Cena/ks	Tržby	Náklady suroviny	Náklady obaly	Náklady celkem
Balance	16000	350 Kč	5 600 000 Kč	2 800 000 Kč	240 000 Kč	3 040 000 Kč
Fitness	6400	370 Kč	2 368 000 Kč	1 184 000 Kč	96 000 Kč	1 280 000 Kč
Low carb	6400	350 Kč	2 240 000 Kč	1 120 000 Kč	96 000 Kč	1 216 000 Kč
Child	3200	200 Kč	640 000 Kč	448 000 Kč	48 000 Kč	496 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>32000</b>	<b>-</b>	<b>10 848 000 Kč</b>	<b>5 552 000 Kč</b>	<b>480 000 Kč</b>	<b>6 032 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka č. 7: Optimistický scénář prodeje

	Produkce ks/rok	Cena/ks	Tržby	Náklady suroviny	Náklady obaly	Náklady celkem
Balance	20000	350 Kč	7 000 000 Kč	3 500 000 Kč	300 000 Kč	3 800 000 Kč
Fitness	8000	370 Kč	2 960 000 Kč	1 480 000 Kč	120 000 Kč	1 600 000 Kč
Low carb	8000	350 Kč	2 800 000 Kč	1 400 000 Kč	120 000 Kč	1 520 000 Kč
Child	4000	200 Kč	800 000 Kč	560 000 Kč	60 000 Kč	620 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>40000</b>	<b>-</b>	<b>13 560 000 Kč</b>	<b>6 940 000 Kč</b>	<b>600 000 Kč</b>	<b>7 540 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 6.8.3 Rozvaha

Následující tabulka vyjadřuje předpokládanou strukturu majetku a zdrojů ze kterých bude pořízen. Firma bude disponovat pouze malým podílem dlouhodobého majetku, který bude tvořit speciální mrazicí box pro úschovu hotových krabiček v pořizovací ceně 60 000 Kč. Bude odepisován rovnoměrnými daňovými odpisy. Nehmotný majetek nebude součástí firemního majetku. Oběžný majetek budou tvořit zásoby jako základní suroviny pro výrobu, které nepodléhají zkáze. Bankovní účet bude tvořen vklady společníků.

Tabulka č. 8: Plánována přehled majetku pro první rok

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	60 000 Kč	Vlastní zdroje	800 000 Kč
Hmotný majetek	60 000 Kč	Základní kapitál	800 000 Kč
Nehmotný majetek	-	Fondy	-
Dlouhodobý finanční	-	Hospodářský výsledek	-
Oběžný majetek	740 000 Kč	Cizí zdroje	-
Zásoby	50 000 Kč	Závazky	-
Bankovní účet	690 000 Kč	Úvěry	-
Pohledávka	-	Rezervy	-
<b>Aktiva celkem</b>	<b>800 000 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>800 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 6.8.4 Výkaz zisků a ztrát

Tabulka níže demonstruje vývoj zisků v prvním roce podnikání. Jsou zde znázorněny tři scénáře, které vycházejí z předpokládaného prodeje (viz kap. 6.8.2)

Tabulka č. 9: Výkaz zisků a ztrát pro první rok

Ukazatel	Optimistický	Realistický	Pesimistický
Tržby celkem	13 560 000 Kč	12 204 000 Kč	10 848 000 Kč
Přímé náklady	7 540 000 Kč	6 786 000 Kč	6 032 000 Kč
Mzdové náklady	1 966 000 Kč	1 966 000 Kč	1 966 000 Kč
Povinné odvody	668 440 Kč	668 440 Kč	668 440 Kč
Nájem	444 000 Kč	444 000 Kč	444 000 Kč
Telefon a internet	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Pojištění	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Energie	204 000 Kč	204 000 Kč	204 000 Kč
Náklady na propagaci	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Náklady na účetní služby	138 000 Kč	138 000 Kč	138 000 Kč
Náklady externí doprava	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Náklady IT služby	48 000 Kč	48 000 Kč	48 000 Kč
Počáteční náklady	308 000 Kč	308 000 Kč	308 000 Kč
Odpisy	6 600 Kč	6 600 Kč	6 600 Kč
Náklady celkem	11 623 040 Kč	10 869 040 Kč	10 115 040 Kč
<b>HV (EBIT)</b>	<b>1 936 960 Kč</b>	<b>1 334 960 Kč</b>	<b>732 960 Kč</b>
Upravený základ daně	1 936 000 Kč	1 334 000 Kč	732 000 Kč
Daň 19 %	367 840 Kč	253 460 Kč	139 080 Kč
<b>HV po zdanění (EAT)</b>	<b>1 569 120 Kč</b>	<b>1 081 500 Kč</b>	<b>593 880 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Všechny 3 scénáře generují zisk, což je pro firmu pozitivní zpráva. Kdyby byl naplněn pesimistický scénář, firma by i přesto generovala zisk.

### 6.8.5 Cash flow

Tabulka níže znázorňuje peněžní tok na první 3 měsíce podnikání. Počáteční stav peněz s kterými, bude podniky začínat bude 800 000 Kč. Tato částka bude tvořena vklady společníků. Firma plánuje první dva měsíc uvést podnik do chodu. V lednu budou zaměstnání pouze společníci, v únoru začne pro společnost pracovat výživová poradkyně a od třetího měsíc už bude pracovat všech plánovaných 8 zaměstnanců. Fixní měsíční výdaje bude tvořit nájem, energie, telefon a internet, pojištění, účetní služby, mzdy, zákonné odvody, reklamní činnost, IT služby a distribuční služby. V lednu bude velká část výdajů vynaložena na zařízení prostoru provozovny. V březnu firma začne generovat tržby, kdy tento výkaz vychází z pesimistické varianty (viz kap. 6.8.2)

Tabulka č. 10: Plánované cash flow

	Leden	Únor	Březen
Počáteční stav peněz	800 000 Kč	407 500 Kč	242 600 Kč
Příjmy celkem	-	-	1 084 800 Kč
Výdaje za suroviny	-	-	603 200 Kč
Účetní služby	11 500 Kč	11 500 Kč	11 500 Kč
Distribuční služby	-	-	12 000 Kč
IT služby	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
Náklady na pojištění	-	20 400 Kč	29 920 Kč
Mzdové náklady	-	60 000 Kč	88 000 Kč
Reklamní činnost	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Nájemné	37 000 Kč	37 000 Kč	37 000 Kč
Energie	17 000 Kč	17 000 Kč	17 000 Kč
Telefon a internet	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Pojištění	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Počáteční výdaje	308 000 Kč	-	-
Cash flow celkem	407 500 Kč	242 600 Kč	509 780 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z následující tabulky vyplývá, že podnik bude disponovat vždy dostatečným množstvím finančních prostředků a neměl by se dostat do platební neschopnosti. V prosinci by měl podnik disponovat peněžními prostředky ve výši 1 539 560 Kč. Pokud by došlo k tomu pozitivnímu cash flow, firma by určitě nenechávala tyto finanční prostředky ležet na bankovním účtu, ale investovala je do rozvoje firmy.

## 6.8.6 Doplnující ukazatele

### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří mezi základní pomůcky finančních analytiků, protože vypovídají o výnosnosti firmy.

### Rentabilita aktiv (ROA)

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{AKTIVA}$$

V tabulce je vypočítána rentabilita aktiv pro všechny scénáře. Tato hodnota zobrazuje, kolik korun hrubého zisku přinese každá investovaná koruna. EBIT byl zjištěn v (kap. 6.8.4), který byl spočítán rozdílem plánovaných tržeb a plánovaných nákladů.

Tabulka č. 11: Rentabilita aktiv

	EBIT	AKTIVA	ROA
Pesimistická	732 960 Kč	800 000 Kč	0,92 Kč
Realistická	1 334 960 Kč	800 000 Kč	1,67 Kč
Optimistická	1 936 960 Kč	800 000 Kč	2,42 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{VLASTNÍ KAPITÁL}$$

ROE je ukazatel rentability vlastního kapitálu, který udává kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Tento ukazatel je důležitý především pro společníky. EAT opět vychází z (kap. 6.8.4), který byl získán z EBIT odečtením daní z příjmu právnické osoby 19 %.

Tabulka č. 12: Rentabilita vlastního kapitálu

	EAT	VLASTNÍ KAPITÁL	ROA
Pesimistická	593 880 Kč	800 000 Kč	0,74 Kč
Realistická	1 081 500 Kč	800 000 Kč	1,35 Kč
Optimistická	1 569 120 Kč	800 000 Kč	1,96 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*



## Rentabilita tržeb (ROS)

$$\text{ROS} = \text{EAT} / \text{TRŽBY}$$

Tento ukazatel informuje, kolik Kč čistého zisku přinese firmě 1 Kč tržeb.

Tabulka č. 13: Rentabilita tržeb

	EAT	TRŽBY	ROS
Pesimistická	593 880 Kč	10 848 000 Kč	0,05 Kč
Realistická	1 081 500 Kč	12 204 000 Kč	0,09 Kč
Optimistická	1 569 120 Kč	13 560 000 Kč	0,12 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Návratnost investic

**Firma nebude nakupovat téměř žádný dlouhodobý majetek kromě chladícího boxu, tudíž se nevyplatí počítat ukazatel návratnosti investic.**

### 6.8.7 Časový plán podnikatelského plánu

Založení společnosti externí právní firmou bude trvat 14 dní, včetně získání všech potřebných dokumentů a notářských podpisů. První dva měsíce budou společníci připravovat prostory provozu, navazovat spolupráci s externí logistickou firmou a dodavateli a zprovozňovat webových stránek. První měsíc budou společníci hledat zaměstnance prostřednictvím sociálních sítí a inzertních portálů. Na tuto činnosti si vyhražují období 14 dní. Třetí měsíc podnik začne produkovat krabíčky.

## 6.9 Analýza rizik

S podnikáním je spojena široká škála rizik, na základě jejich identifikace podnik může přijmout jistá opatření. Díky opatřením může podnik rizika eliminovat nebo úplně odstranit.

Riziko konkurence se nachází téměř v každém předmětu podnikání. Důležité je konkurenci neustále monitorovat a vyhodnocovat. Podle výsledků hodnocení případně upravovat chod podniku a vymýšlet nové postupy, jak zaujmout zákazníka.

Do nepříjemné situace se podnik může dostat kvůli pozdnímu dodání surovin, proto podnik bude mít navázanou spolupráci s více dodavateli, aby této situace předcházel.

Velkým technickým rizikem může být nefunkčnost webových stránek a neschopnost zákazníků objednat programy. Zabránit tomu, můžeme díky dobré spolupráci s externí IT firmou, která bude neustále na telefonu a dokáže vyřešit tento případný problém rychle.

Důležitým bodem bude správné odeslání objednávek na odběrní místa, a to vždy do stanoveného času, aby si zákazníci mohli včas objednávky vyzvednou. V případě jakéhokoliv problému budou zákazníci informováni prostřednictvím SMS zprávy.

Dalším rizikem je ztráta objednávky, která bude ošetřena identifikačním kódem, díky němuž bude podnik vědět do jakého odběrného místa byla objednávka expedována. V případě ztráty objednávky dostane zákazník finanční náhradu.

Riziko újmy na zdraví, způsobený vadným výrobkem, bude zajištěno díky pojištění, který se vztahuje na tuto pojistnou událost a další prevencí bude kontrola potravin čerstvosti a správné skladování.

## **7 SHRNU TÍ A VYHODNOCENÍ**

### **Srovnání vypracovaného podnikatelského plánu se standartním plánem**

Podnikatelský plán FIT AND FRESH s. r. o. byl zpracován na základě odborné literatury a byl přizpůsoben k výrobě krabiček. Podle autorky plán obsahuje všechny potřebné náležitosti, které jsou potřebné k posouzení efektivnosti podnikatelského plánu.

### **Dlouhodobé fungování**

Z hlediska dlouhodobého fungování, by podnik neměl mít problém s jeho provozem. Jedinými riziky mohou být změny cen vstupů, nenaplnění předpokládané poptávky na trhu nebo vznik přísných legislativních podmínek.

### **Vyrovnanost finančního rozpočtu**

Ve finančním plánu byly zobrazeny všechny potřebné ukazatele, které informují ve prospěch firmy a jeho fungování. Byl vypracován scénář pesimistický, optimistický a realistický. Firma bude mít velké náklady na oběžný majetek, který bude mít rychlý obrátkový cyklus. Nebude disponovat téměř žádným dlouhodobým majetkem, kvůli pronájmu výrobních prostor. Výkaz zisků a ztrát byl vypracován pro všechny scénáře, kdy i pesimistický scénář splňuje generování zisku i dostatečné disponování peněžními prostředky, čímž podnik může usoudit, že tento plán je perspektivní a vyplatí se ho realizovat.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vypracování optimálního podnikatelského plánu pro firmu produkující krabičkovou dietu v okolí Brna a zhodnotit pravděpodobnost úspěchu na tomto trhu.

Vzhledem k dnešní situaci na trhu se lidé se stále více zajímají o zdravou stravu a pohyb. Tento fakt potvrzují údaje Českého statistického úřadu, které informují o množství dovezených sportovních potřeb. ČR se pohybuje na třetí příčce v EU s největším počtem dovezených sportovních výrobků.

Podnikatelský plán FIT AND FRESH s. r. o., zahrnuje analýzu externího prostředí, mikro prostředí a zároveň i interní analýzu v podobě SWOT. Díky těmto analýzám podnik identifikoval příležitosti a hrozby, na základě kterých navrhl strategii.

Podnik bude disponovat konkurenční výhodou v podobě programů CHILD a LOW CARB, díky kterým chce získat dobrou pozici na trhu a postupem času ji ještě více upevnit. Bude se snažit o individuální přístup ke každému zákazníkovi, tak aby vyhověl každému. Cena bude určena na základě konkurence a rozpočet nákladů bude stanoven procentem z prodejní ceny programu, jelikož výroba bude různorodá. Propagace bude především prostřednictvím sociálních sítí a letáků. Distribuce bude realizována nejkomfortnější formou pro zákazníky, tedy až domů nebo do odběrných míst, aby neztráceli čas cestami do provozovny.

Finanční plán podniku je pouze orientační, kdy prodané množství programu bylo odhadnuto na základě predikce. Výkaz zisků a ztrát je uveden ve scénáři pesimistickém, optimistickém a realistickém. Další ukazatele a výkazy vychází z pesimistického scénáře, jelikož mnoho již zavedených podniků uvádí, že pesimistický scénář je nejvíce pravděpodobný.

Na konci bakalářské práce je zhodnocení úspěšnosti sestaveného podnikatelského plánu. Podnik by neměl mít problém s jeho provozem. Jedinými riziky mohou být změny cen vstupů, nenaplnění předpokládané poptávky na trhu nebo vznik přísných legislativních podmínek.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový). Zákony pro lidi – Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. [cit. 15.11.2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [2] ABRAMS, R., VALLONE, J. Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle! Hodkovičky Praha: Pragma, 2007. ISBN 978-80-7349-052-2.
- [3] ANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-995-0.
- [4] ČEMERKOVÁ, Š., ŠEBESTOVÁ, J., STELMACH, K. Nauka o podniku. Bratislava: Kartprint, 2016. ISBN 978-80-89553-43-3.
- [5] ČERVENÝ, R. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.
- [6] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [7] HANZELKOVÁ, A. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [8] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] KARLÍČEK, M. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [11] KARLÍČEK, M. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [12] KOLÁŘOVÁ, M. Velká kniha pro podnikání. 2., aktualiz. vyd. Olomouc: Rubico, 2013. Podnikání. ISBN 978-80-7346-157-7.

- [13]KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA. J. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [14]NOVOTNÝ, J. Nauka o podniku. Výstavba podniku. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-071-0.
- [15]PUDLÁK, J. Finanční gramotnost v podniku: základní ekonomické a finanční pojmy podnikové ekonomiky. Český Brod: M'am'aloca, 2014. ISBN 978-80-905534-1-5.
- [16]SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA., K. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [17]SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [18]SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [19]SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027104079
- [20]ŠAFRÁNEK, J. Podnikatelský plán: praktická příručka pro začínající podnikatele. Brno: Konvoj, 2007. ISBN 978-80-7302-141-2.
- [21]ŠIMAN, J., PETERA, P. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [22]TROMMSDORFF, V., STEINHOFF, F. Marketing inovací. V Praze: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8.
- [23]VEBER, J., SRPOVÁ J. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [24]WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.
- [25]Zákon o účetnictví. Měsíc.cz [online]. [cit. 22.11.2018]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/zakon-o-ucetnictvi/f5675699/>