

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022

Bc. Renata Burketová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Podnikatelský plán pro založení drobného podniku

Diplomová práce

2022

Bc. Renata Burketová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Renata Burketová**  
Osobní číslo: **E20708**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Podnikatelský plán pro založení drobného podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je zpracování podnikatelského plánu pro nově vznikající drobný podnik v oblasti speciální výživy.

Osnova:

- Základní pojmy z oblasti podnikání.
- Náležitosti podnikatelského plánu a jeho specifika.
- Sestavení podnikatelského plánu pro nově vznikající drobný podnik.
- Závěr a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ABRAMS, Rhonda, 2019. Successful Business Plan: Secrets Strategies. 7. vydání. The Planning Shop, 464 str. ISBN 978-1-933895-82-6.  
DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. Základy úspěšného podnikání – Průvodce začínajícího podnikatele. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 248 str. ISBN 987-80-21-2182-3.  
RŮČKOVÁ, Petra, 2015. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 160 str. ISBN 97-80-247-5534-2.  
STRAKOVÁ, Jarmila, Jan VÁCHAL a kol., 2020. Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 200 str. ISBN 978-80-271-1747-5.  
SVOBODOVÁ, Ivana, Michal Andera, 2017. Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 232 str. ISBN 978-80-271-0407-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Podnikatelský plán pro založení drobného podniku 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 18. dubna 2022

Bc. Renata Burketová, v. r.

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za její vstřícný přístup a odborné vedení při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu při studiu.

## **ANOTACE**

Práce je věnována vysvětlení základních pojmů z oblasti podnikání, definici drobného podniku, porovnání jednotlivých forem podnikání, zakladatelskému rozpočtu, náležitostem a specifikům podnikatelského plánu. Cílem práce je zpracovat podnikatelský plán pro nově vznikající drobný podnik v oblasti speciální výživy.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

podnikání, podnik, podnikatel, zakladatelský rozpočet, podnikatelský plán, analýzy

## **TITLE**

Business plan for starting a small business.

## **ANNNOTATION**

The work is devoted to the explanation of basic concepts in the field of business, the definition of a small business, a comparison of various forms of business, the founding budget, requirements and specifics of a business plan. The aim of the work is to develop a business plan for a newly emerging small business in the field of special nutrition.

## **KEYWORDS**

business, enterprise, businessman, founding budget, business plan, analysis

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ .....	10
SEZNAM TABULEK .....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	11
ÚVOD .....	13
ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI PODNIKÁNÍ .....	15
1.1 Podstata podnikání .....	15
1.1.1 Podnikatel.....	15
1.2 Právní formy podnikání .....	18
1.2.1 Podnikání fyzických osob .....	18
1.2.2 Podnikání právnických osob .....	19
1.3 Postup při založení drobného podniku .....	23
1.3.1 Výběr vhodné formy podnikání .....	23
1.3.2 Založení právnické osoby .....	24
1.3.3 Složení části základního kapitálu.....	24
1.3.4 Získání živnostenského oprávnění .....	25
1.3.5 Návrh na zapsání do obchodního rejstříku.....	26
1.3.6 Zápis do obchodního rejstříku.....	26
1.3.7 Ohlašovací a registrační povinnosti .....	27
1.4 Zakladatelský rozpočet .....	28
NÁLEŽITOSTI PODNIKATELSKÉHO PLÁNU A JEHO SPECIFIKA .....	30
2.1 Definice a účel podnikatelského plánu .....	30
2.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu .....	31
2.3 Příprava podnikatelského plánu .....	32
2.4 Struktura podnikatelského plánu.....	32
2.4.1 Titulní list, shrnutí, obsah, klíčové osobnosti .....	33
2.4.2 Popis podniku.....	34
2.4.3 Popis výrobků a služeb .....	35
2.4.4 Analýza okolí podniku .....	36
2.4.5 Marketingový plán .....	38
2.4.6 Výrobní plán .....	42
2.4.7 Personální zdroje a organizační plán.....	42
2.4.8 Finanční plán.....	43
2.4.9 Přílohy.....	46
PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO PODNIK BEZLEPKOVÁ DORTÍKÁRNA S.R.O. ....	47
3.1 Titulní list.....	47



3.2	Představení podniku .....	48
3.3	Popis výrobků a služeb .....	49
3.4	Analýza okolí podniku .....	52
3.4.1	Okolí podniku .....	52
3.4.2	Segmentace trhu .....	57
3.4.3	Konkurence .....	59
3.5	Marketingový plán .....	62
3.5.1	Produkt .....	62
3.5.2	Cena .....	62
3.5.3	Propagace .....	63
3.5.4	Distribuce .....	64
3.6	Výrobní plán .....	65
3.6.1	Výrobní postupy a kapacity .....	65
3.6.2	Potřebné stroje a vybavení provozovny .....	65
3.6.3	Materiálové a surovinové zabezpečení .....	67
3.7	Personální zdroje a organizační plán.....	69
3.8	Finanční plán.....	70
3.8.1	Plánovaná rozvaha .....	71
3.8.2	Plánovaný výkaz zisku a ztrát .....	71
3.8.3	Plán peněžních toků .....	72
3.8.4	Plán nákladů.....	73
3.8.5	Plán výnosů.....	74
3.8.6	Plán zisku .....	76
3.8.7	Finanční analýza .....	77
3.8.8	Výpočet bodu zvratu .....	79
3.8.9	Plán financování.....	81
	ZÁVĚR .....	83
	POUŽITÁ LITERATURA .....	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

## SEZNAM ILUSTRACÍ

<b>Obrázek 1</b> - Dělení živností .....	19
<b>Obrázek 2</b> - Formy podnikání v ČR .....	23
<b>Obrázek 3</b> - Vrstvy produktu .....	39
<b>Obrázek 4</b> - Logo .....	47
<b>Obrázek 5</b> - Umístění společnosti a její okolní vybavenost.....	53
<b>Obrázek 6</b> - Plánovaný zisk za první měsíc podnikání.....	76
<b>Obrázek 7</b> - Plánovaný zisk za první rok podnikání.....	77
<b>Obrázek 8</b> - Bod zvratu pro vyráběné zákusky.....	80
<b>Obrázek 9</b> - Bod zvratu pro vyráběné dorty .....	81

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b> – Nabídka hlavního sortimentu společnosti Bezlepková Dortíkárna s.r.o.....	50
<b>Tabulka 2</b> – Silné a slabé stránky nabízeného sortimentu .....	52
<b>Tabulka 3</b> – Počet celiaků v roce 2020 dle pohlaví a věku.....	55
<b>Tabulka 4</b> – Ukázková kalkulace ceny výrobku.....	63
<b>Tabulka 5</b> – Jednorázové počáteční náklady na propagaci.....	64
<b>Tabulka 6</b> – Pravidelné měsíční náklady na propagaci.....	64
<b>Tabulka 7</b> – Základní vybavení výroby a náklady na jeho pořízení .....	66
<b>Tabulka 8</b> – Drobné vybavení výroby a náklady na pořízení .....	66
<b>Tabulka 9</b> – Vybavení cukrárny a jeho náklady na pořízení .....	67
<b>Tabulka 10</b> – Rozvržení pracovní doby.....	70
<b>Tabulka 11</b> - Plánovaná rozvaha k 1. červenci 2022 .....	71
<b>Tabulka 12</b> – Plánovaný výkaz zisků a ztrát .....	72
<b>Tabulka 13</b> – Plán peněžních toků.....	73
<b>Tabulka 14</b> – Náklady na zahájení podnikatelské činnosti.....	73
<b>Tabulka 15</b> – Náklady za první měsíc podnikatelské činnosti.....	74
<b>Tabulka 16</b> – Náklady za první rok podnikatelské činnosti.....	74
<b>Tabulka 18</b> – Plánované výnosy za 1. rok podnikání .....	75
<b>Tabulka 19</b> – Plán financování dlouhodobého úvěru .....	81
<b>Tabulka 20</b> – Přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku .....	85

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

% - procento

§ - paragraf

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

Bc. - bakalář

BIO – produkt ekologického zemědělství

CRM – centrální registrační místo

č. – číslo

ČR – Česká republika

DIC – daňově identifikační číslo

DPH – daň z přidané hodnoty

EET – elektronická evidence tržeb

EKO – ekologicky šetrné výrobky

EU – Evropská Unie

HACCP – systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů

k.s. – komanditní společnost

Kč – koruna česká

kg – kilogram

km – kilometr

ks – kus

m<sup>2</sup> – metr čtverečný

MHD – městská hromadná doprava

mil. – milion

p. b. – procentní bod

popř. – popřípadě

ROA – rentabilita aktiv

ROCE – rentabilita dlouhodobého kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

s. – strana

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

sb. – sbírka

SP – sociální pojištění

tj. – to je/jsou

tzn. – to znamená

tzv. – tak zvaně

v.o.s. – veřejná obchodní společnost

VH – výsledek hospodaření

ZP – zdravotní pojištění

# ÚVOD

Jako téma diplomové práce bylo zvoleno zpracování podnikatelského plánu pro nově vznikající drobný podnik v oblasti speciální výživy. Otázkou je, co si představit pod pojmem speciální výživa. V dnešní době přibývá stále více lidí trpící nějakou potravinovou intolerancí. Mohou jimi být potraviny jako jsou mléčné výrobky, pšenice, vejce aj. V případě, že člověk pozře některou z těchto potravin a má na ni alergii, mohou se u něho projevit příznaky jako jsou bolest hlavy a břicha, problémy s trávením, snížení imunity, kožní problémy a mnoho dalších. Ve většině případů je těmto lidem nařízena dieta v rámci, které se snaží potravinám způsobující problémy vyhýbat.

V případě, že je člověku diagnostikována nějaká nemoc spojená s potravinovou intolerancí, je třeba se začít zajímat o nové potraviny, které ty nevyhovující nahradí. Bohužel na trhu nejsou skoro žádné produkty, které by ty běžné nahradily a pokud ano, jsou zbytečně předražené. V porovnání s předchozími lety se nabízený sortiment začal rozšiřovat, avšak stále trh není tak rozsáhlý a nenabízí mnoho možností. Založení podniku, který bude poskytovat produkty zohledňující potravinové intolerance by mohlo představovat velkou příležitost pro uchycení se na trhu.

**Cílem diplomové práce je zpracovat podnikatelský plán pro nově vznikající drobný podnik v oblasti speciální výživy.**

První kapitola teoretické části se zabývá výkladem základních pojmů z oblasti podnikání, definuje tedy samotné podnikání, podnikatele a podnik. Dále dle definic vymezuje drobný podnik, jelikož pro něj bude v praktické části sestaven podnikatelský plán. Před samotným počátkem podnikání je třeba, aby podnikatel vybral tu nejvhodnější formu, proto tato kapitola popisuje jednotlivé způsoby založení společnosti a jejich výhody i nevýhody. Založení vlastní firmy nezahrnuje pouze výběr právní formy podnikání, proto diplomová práce uvádí i postup při založení a veškeré kroky, které je třeba učinit. V neposlední řadě zmiňuje i zakladatelský rozpočet, který spolu s podnikatelským plánem představuje základní dokumenty potřebné pro založení.

Druhým velmi důležitým a potřebným dokumentem je podnikatelský plán, kterému se věnuje celá druhá kapitola teorie. V prvním kroku se snaží vymezit jeho definici a účel, pro který je sestavován. Následně shrnuje zásady pro vypracování a kroky potřebné k jeho přípravě. Poslední a zároveň nejobsáhlejší část druhé kapitoly se věnuje struktuře podnikatelského plánu,

ve které blíže popisuje například marketingový a finanční plán, analýzu okolí podniku nebo samotné představení podniku či výrobků, které bude daná společnost poskytovat svým zákazníkům.

Třetí kapitola se již řadí do praktické části diplomové práce a zabývá se sestavením podnikatelského plánu pro nově vznikající podnik, pohybující se v oblasti cukrářství a zároveň speciální výživy. Firma s názvem Bezlepková Dortikárna s.r.o. bude nejdříve představena, společně s ní i důvod založení, mise, vize i základní cíle. Následně budou popsány výrobky, které jsou poskytovány zákazníkům a s nimi i způsob jejich prodeje. Nezbytnou součástí je provedení analýzy okolí podniku, která zahrnuje představení prostředí podniku a bližší popis umístění provozovny, PESTLE analýzu, segmentaci a definici fiktivních person, také uvedení základních konkurentů a sestavení Porterova modelu 5-ti sil. Podnikatelský záměr dále obsahuje marketingový plán s bližším popisem „4P“, výrobní plán zachycující výrobní kapacity, potřebné zařízení či dodavatele dále personální a organizační plán. V celku obsáhlém finančním plánu lze nalézt zahajovací rozvahu, předběžný výkaz zisků a ztrát, výkaz Cash flow, plán nákladů, plán výnosů, plán zisku, základní poměrové finanční ukazatelé, bod zvratu a v neposlední řadě plán financování.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI PODNIKÁNÍ

Před začátkem podnikání je potřeba si uvědomit řadu důležitých věcí, například co všechno podnikání obnáší nebo jakou formu zvolit. První kapitola diplomové práce tedy definuje základní pojmy z oblasti podnikání. Hlavním cílem je objasnit pojetí podniku a podnikatele. Dále zmínit možnosti podnikání fyzických a právnických osob, členění podniků dle definice malého a středního podnikání a postup při založení drobného podnikatelského subjektu.

## 1.1 Podstata podnikání

K podnikání lze přistupovat na základě dvou hlavních myšlenkových směrů. Je chápáno ve smyslu podnikatelství neboli jako něco, co je inovativní, co přináší hodnotu, co je nové a jedinečné. Tento pohled je spojen s využíváním tržních příležitostí a rychlým růstem počtu nových firem na trhu. Z druhého pohledu je chápán tak, že podnikatelem může být kdokoli, kdo vlastní a vede podnik nebo živnost. V odborné literatuře se vyskytuje mnoho definic a těmi například jsou:

*„Podnikatelství je stav mysli a proces vytváření a rozvíjení ekonomické činnosti spojením kreativity, inovace a ochoty nést riziko s kvalitním managementem v rámci nové nebo již existující organizace.“*

*„Podnikatelství je proces, kterým jedinci využívají příležitosti, bez ohledu na zdroje, které mají v současnosti k dispozici.“*

*„Podnikatelství je proces tvorby něčeho nového, co má hodnotu, čemu se věnuje nezbytný čas a úsilí, předpokládá přijetí finančních, psychických a sociálních rizik a obdržena odměny v podobě peněžního nebo osobního uspokojení.“ (Srpová, 2020, s. 17).*

### 1.1.1 Podnikatel

Pojem „podnikatel“ má své zastoupení v řadě odborné literatury. Nejznámější definici však uvádí § 420 zákona č. 89/2012 Sb., dále jen Občanský zákoník, který podnikatele definuje jako toho:

*„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.“ (Česko, 2021a)*

Pro správné pochopení je třeba doplnit objasnění dílčích pojmů uvedených v této definici:

- **samostatnost** – v případě, že je podnikatelem fyzická osoba, musí jednat osobně, právnická osoba prostřednictvím statutárního orgánu;
- **vlastní účet a odpovědnost** – podnikatel provádí právní úkony vlastním jménem, popř. jménem společnosti a nese odpovědnost za veškerá rizika plynoucí z jeho činnosti;
- **soustavnost** – vykonávaná činnost musí být prováděna opakovaně a pravidelně, ne příležitostně;
- **dosažení zisku** – podnikatel musí vykonávat veškeré činnosti spojené s podnikáním s úmyslem docílit zisku (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 20)

Zároveň za podnikatele považujeme osobu, která je zapsána v obchodním rejstříku a podniká na základě živnostenského oprávnění, jiného než živnostenského oprávnění či osobu, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů. Dle platného obchodního zákoníku může být podnikatelem jak fyzická, tak právnická osoba (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 30).

Všichni podnikatelé by měli disponovat jistými vlastnostmi a způsobilostmi charakteristickými pro osobu, která chce podnikat. Velmi důležitou schopností je nacházet nové příležitosti a vytvářet reálné cíle. Dále je potřeba zabezpečit finanční prostředky nutné pro podnikání a umět zorganizovat podnikatelské aktivity, především vhodně porozumět předmětu podnikání. Pro dosažení úspěchu je také nezbytné podstoupit riziko spojené s vykonáváním činnosti. V neposlední řadě by se měl správný podnikatel vyznačovat sebedůvěrou, vytrvalostí, dlouhodobým nasazením a talentem učit se ze svých vlastních zkušeností (Veber, Srpková a kol., 2005, s. 16).

### 1.1.2 Podnik

Podnik představuje další ze základních pojmů, který je nutno vymezit. Lze jej definovat z několika pohledů. Z obecného hlediska je chápán jako „*subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy*.“ Obsáhleji se podnik vymezuje jako „*ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání*.“ Právně je pak formulován jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání*.“ (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 35).



## **Charakteristika a klasifikace malých a středních podniků**

Malé a střední podniky mají v České republice i Evropské unii nezastupitelnou roli. V první řadě se v oblasti podnikavosti řadí mezi ty nejaktivnější a tím přispívají ke stabilitě a růstu národní ekonomiky. Avšak mnohdy zároveň čelí tržním nedostatkům, jako je například problém obtížnosti získání kapitálu v začátcích podnikání nebo omezený přístup k inovacím a technologiím. Mezi základní znaky malých a středních podniků tedy patří financování z vlastního kapitálu, prostor pro osobní rozvoj podnikatelů, jednoduchá organizační struktura či nezávislost v rozhodování.

### **Vymezení podniků**

Velkou roli při zahájení podnikání hraje vymezení velikosti podniku. Definice malého a středního podnikání bere v úvahu tři kritéria:

- počet zaměstnanců;
- roční obrat;
- bilanční sumu roční rozvahy.

Do kategorie mikro, malých a středních podniků spadají ty, které zaměstnávají méně než 250 osob, jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR. Definice malého a středního podnikání definuje podniky takto:

- **za mikropodniky**, zvané také jako **drobné podniky**, považuje ty, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 2 miliony EUR;
- **za malé podniky** považuje ty, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 10 milionů EUR;
- **za střední podniky** považuje ty, které zaměstnávají méně než 250 osob a mají buď roční obrat nepřesahující 50 milionů EUR nebo bilanční sumu roční rozvahy nepřesahující 43 milionů EUR (EU, 2019, s. 11).

### **Výhody a nevýhody malých a středních podniků**

Malé a střední podniky disponují řadou výhod oproti velkým společnostem. Za první velkou výhodou lze považovat jednoduchou organizační strukturu, dále nižší provozní náklady,

nízkou kapitálovou náročnost při založení, lepší uplatnění na lokálních trzích, inovační potenciál, schopnost produkovat kvalitní výrobky, možnost udržení osobního kontaktu se zákazníky nebo rychlejší a citlivější reakce na změny okolí (Straková, Váchal, 2020, s. 23). Jsou uváděny i nejrůznější nevýhody, které brání v rozvoji podniku. Většina drobných firem trpí nedostatečnou kapitálovou vybaveností a zároveň má obtížný a nákladný přístup ke kapitálu, informacím i znalostem. Dalším negativem je slabý důraz na marketing, nedostatečná ochrana práv duševního vlastnictví či důraz na rozvoj lidských zdrojů nebo nedostatečné manažerské dovednosti a další (Straková, Váchal, 2020, s. 27).

## 1.2 Právní formy podnikání

Ještě před tím, než osoba začne podnikat, je velmi důležité vybrat vhodný typ právní formy. Kdyby podnikatel nevybral ten správný, později ho lze transponovat na jiný. To však zahrnuje další komplikace a náklady. Obchodní zákoník rozlišuje tyto právní formy podnikání:

- podnikání fyzických osob;
- podnikání právnických osob (Veber, Srpová a kol, 2005, s. 65).

### 1.2.1 Podnikání fyzických osob

Tento typ právní formy představuje nejjednodušší způsob podnikání. Osoby zde provádí činnost na základě živnostenského či jiného oprávnění a je vhodná zejména pro začínající podnikatele. Vyznačuje se také charakteristickými rysy, mezi které patří nízké nároky na počáteční kapitál, vysoká míra odbornosti podnikatele při výkonu povolání, neomezené ručení za závazky vyvolané podnikáním a velké časové vytížení podnikatele (Šiman, Petera, 2010, s. 35).

#### Živnostenské oprávnění

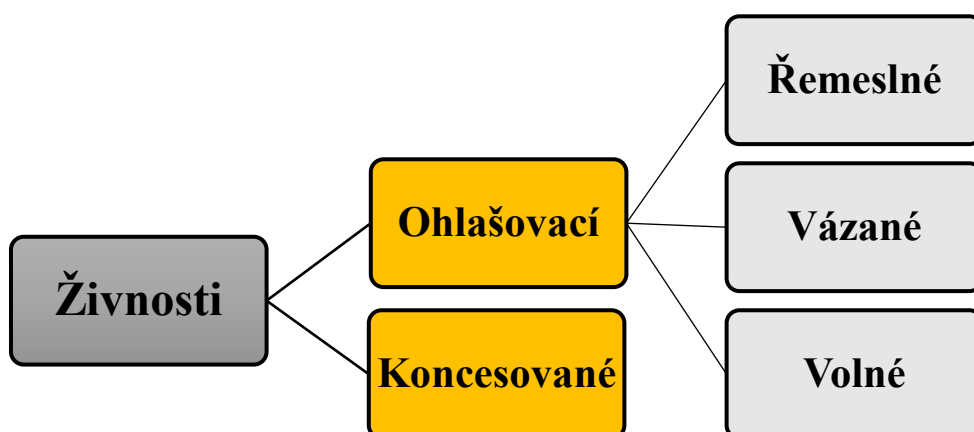
Největší počet založených podniků vznikl formou živnostenského oprávnění neboli tzv. živností. Ta je dle § 2 zákona č. 455/1991 Sb., dále jen zákon o živnostenském oprávnění, definována jako:

*„Soustavná činnosti provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* (Česko, 2021c)

Dle § 9 zákona o živnostenském oprávnění, živnosti dělíme na **ohlašovací** a **koncesované**. Abychom mohli vykonávat ohlašovací živnost, je třeba splnit podmínky stanovené Živnostenským zákonem a zároveň ohlásit živnost na živnostenském úřadě. Koncesované pak

lze vykonávat až na základě správního rozhodnutí neboli po udělení koncese, jinými slovy státního povolení (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 75).

Živnosti ohlašovací dále dělíme na **volné**, **řemeslné** a **vázané**. U *volných* není potřeba prokazovat žádnou odbornou způsobilost. Stačí, aby osoba splňovala všeobecné podmínky pro získání dle živnostenského zákona (Malach, 2004, s. 28). Příkladem volné živnosti je chov domácích zvířat, výroba oděvů, zprostředkování obchodu nebo nákup a prodej nemovitostí (Česko, 2021c) Pro získání *řemeslné* živnosti je potřeba předložit výuční list nebo maturita či diplom v oboru. Pokud osoba ani jedno nevlastní, řemeslná živnost může být ještě udělena na základě šestileté praxe v oboru (Malach, 2004, s. 28). Příkladem uvádíme zednictví, hostinskou činnost, montáže, opravy nebo revize a zkoušky elektrických zařízení (Česko, 2021c) *Vázané* živnosti jsou udělovány na základě prokázání odborné způsobilosti stanovené přílohou živnostenského zákona (Malach, 2004, s. 28). Příkladem jsou masérské služby, činnost účetních poradců či provozování autoškoly (Česko, 2021c). Na následujícím obrázku lze vidět shrnutí dělení živností:



**Obrázek 1** - Dělení živností

**Zdroj:** vlastní zpracování

### 1.2.2 Podnikání právnických osob

Druhou variantou, jak začít podnikat, je skrze právnickou osobu. V takovém případě je potřeba počítat s tím, že zahájení podnikatelské činnosti bude administrativně náročnější a také je nutno složit počáteční kapitál. Ať už podnikatel zvolí jakoukoli formu právnické osoby, vždy musí být zapsána do obchodního rejstříku (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 68). Zákon č. 90/2012 Sb., dále jen zákon obchodních korporací, dělí právnické osoby na:

- osobní společnosti;
- kapitálové společnosti;
- družstva.

### **Osobní společnosti**

Jestliže podnikatel založí osobní společnost, je předpokládána jeho osobní účast na řízení společnosti, ať už tím jsou na mysli jeho dovednosti, schopnosti nebo vlastnosti. Také ručí neomezeně za závazky společnosti (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 66). Zákon o obchodních korporacích člení osobní společnosti na:

- veřejnou obchodní společnost;
- komanditní společnost (Česko, 2021b).

*Veřejná obchodní společnost* představuje historicky nejstarší formu obchodních korporací a je velmi často uváděna pod zkratkou v.o.s. Jedná se o právnickou osobu, která může být založena pouze za účelem podnikání, a to minimálně dvěma zakladateli, kteří ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti celým svým majetkem (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 70). Tato skutečnost přispívá k solidní image společnosti na základě, které má pak velmi dobrý přístup k cizímu kapitálu. Zároveň ale také hrozí možná osobní rizika a s nimi vznik konfliktů při řízení chodu korporace. Společníky mohou být fyzické i právnické osoby, kdy fyzická osoba musí splňovat všeobecné podmínky pro provozování živnosti. Všichni zakladatelé tvoří statutární orgán společnosti. Při založení v.o.s. není nutný žádný počáteční kapitál. Dosažený zisk (popřípadě ztráta) je dělen rovným dílem mezi všechny společníky a podléhá dani z příjmu fyzických osob (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 70).

*Komanditní společnost* představuje právnickou osobu známou také pod zkratkou k.s. Je označována za společnost smíšeného typu, jelikož v ní alespoň jeden společník ručí za závazky omezeně neboli do výše svého nesplaceného vkladu (komanditista) a alespoň jeden společník neomezeně tzn. celým svým majetkem (komplementář). Komplementářem může být osoba, která dle živnostenského zákona splňuje podmínky pro provozování živnosti. Stejně jako u v.o.s. i zde mohou vznikat spory mezi společníky, jelikož každý z nich nese jinou míru rizika. Počáteční vklad shromažďují pouze komanditisté, avšak minimální výše vkladu není zákonem stanovena. Dosažený zisk (popřípadě ztráta) se dělí dle společenské smlouvy. Komanditistům je zdaněn daní z příjmů právnických osob a po vyplacení znovu srážkovou daní. Komplementářův zisk podléhá pouze dani z příjmu fyzických osob. Komanditní společnost se

také vyznačuje administrativně náročným vznikem, jelikož je potřeba sepsat společenskou smlouvu, na jejíž úpravě se podílí jak komanditisté, tak komplementáři (Epravo.cz, 2002).

### **Kapitálové společnosti**

Osoby zakládající kapitálové společnosti mají povinnost vnést počáteční vklad. Oproti osobním společnostem zde mají zakladatelé ručení za závazky společnosti pouze omezené anebo žádné. Kapitálové společnosti pak dělíme na:

- společnost s ručením omezeným;
- akciovou společnost (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 70).

*Společnost s ručením omezeným*, známá také pod zkratkou s.r.o., představuje nejmladší a zároveň nejpoužívanější formu obchodní společnosti v České republice. Velkou oblibu má zejména u drobných a středních podnikatelů. Jelikož je zařazována mezi kapitálové společnosti, je předpokládána účast společníků formou poskytnutého kapitálu. Minimální vklad při založení činí 1 Kč, pokud ovšem společenská smlouva nestanoví jeho výši vyšší (Obcanskyzakonik.justice.cz, 2021a). S minimální výší počátečního kapitálu mohou vznikat rizika malé důvěryhodnosti vůči obchodním partnerům. Dle § 142 zákona č. 90/2012 Sb., dále jen zákon o obchodních korporacích, je společnost s ručením omezeným definována jako ta, za jejíž dluhy ručí všichni společníci společně a nerozdílně, a to do výše jejich nesplacených vkladů zapsaných v obchodním rejstříku. Sama společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Podíl společníka je určován dle poměru jeho vkladu k celkové výši základního kapitálu (Česko, 2021b). Vklad může být ve formě peněžních prostředků, ale i v nepeněžní formě. Korporace může být založena pouze jednou osobou, nejvíce však může mít 50 společníků. Společnost má povinnost vytvářet rezervní fond a jejím nejvyšším orgánem je valná hromada. S tím se pojí i administrativně náročnější založení a chod společnosti, jelikož je potřeba svolat valnou hromadu, pravidelně provádět zápisy z porad a zároveň ustanovit jednatele (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 72).

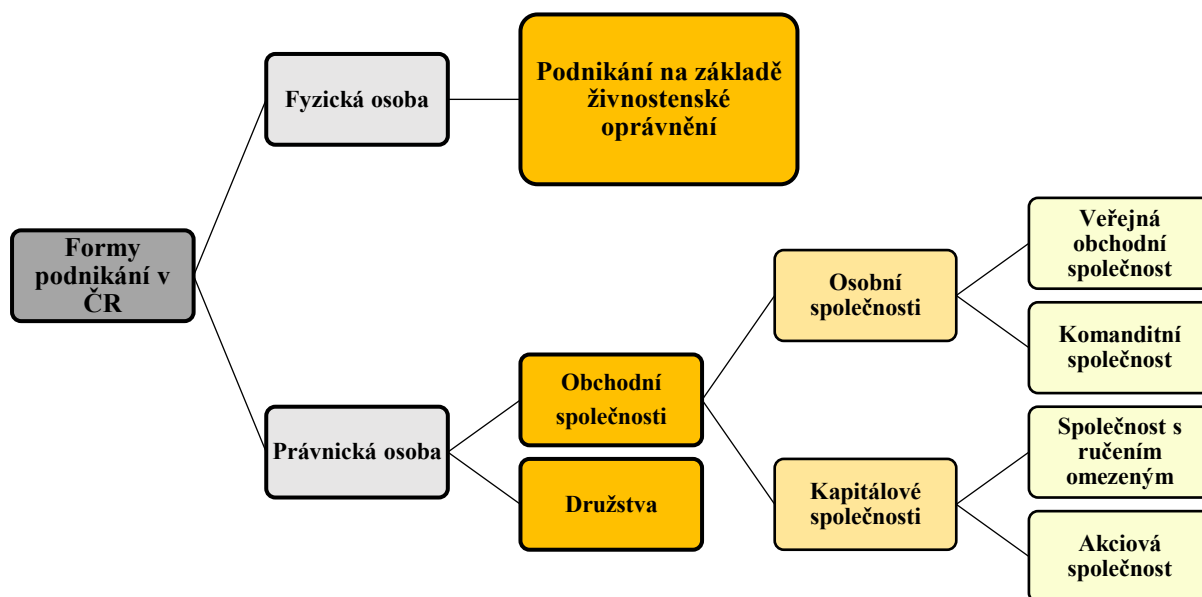
*Akciová společnost* je zakládána zejména za účelem podnikání. Tuto formu je vhodné zvolit v případě správy a provozu větších podniků, které vyžadují velkou kumulaci kapitálu. Stejně jako u společnosti s ručením omezeným i zde akcionáři skládají počáteční kapitál rozvržen na určitý počet akcií (Obcanskyzakonik.justice.cz, 2021b). Výše základního kapitálu činí 2 mil. Kč nebo 80 000 EUR. Na základě této skutečnosti má společnost velmi dobré jméno u svých obchodních partnerů a zároveň i přístup k cizímu kapitálu, jelikož působí solidně

a stabilně. Akcionáři neručí za závazky společnosti, avšak společnost ručí celým svým majetkem. Velkou nevýhodou při založení této právní formy je složité administrativní založení a řízení společnosti, dále také velmi komplikované a omezující právní úpravy. Je zapotřebí přijmout stanovy, které jsou zároveň i hlavním dokumentem korporace. Nejvyšším orgánem je valná hromada, jejíž úkolem je zvolit či odvolat členy představenstva tvořící statutární orgán společnosti. Na výkon a působení představenstva dohlíží dozorčí rada tvořena nejméně ze tří členů (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 73).

## **Družstva**

Zákon o obchodních korporacích definuje družstvo jako „*společenství neuzavřenému počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.*“ Jedná se o nejméně využívanou právní formu korporací a od předchozích se liší tím, že může být založeno i za jinými účely, než je podnikání. Dosavadní zmíněné formy měly společný cíl, dosažení maximálního zisku a orientaci na hospodářskou expanzi. Hlavním záměrem družstva je však svépomoc a vzájemná podpora svých členů. Družstvo musí mít alespoň tři členy, kteří neručí za závazky společnosti. V průběhu chodu lze přijmout i další členy, jejichž vstup je velmi jednoduchý. Stačí podat přihláška, nikoli měnit stanovy, které jsou i v tomto případě hlavním dokumentem. Všichni členi mají rovné postavení a podílí se na základním kapitálu členským vkladem. Jeho výše není zákonem stanovena, avšak je pro všechny stejná (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 81-82).

Pro lepší shrnutí, následující obrázek znázorňuje všechny zmíněné formy podnikání v České republice.



**Obrázek 2** - Formy podnikání v ČR

**Zdroj:** vlastní zpracování

### 1.3 Postup při založení drobného podniku

Před samotným zahájením podnikatelské činnosti je třeba učinit hned několik rozhodnutí a zrealizovat řadu formálních procedur, bez kterých by nebyla možná legalizace a fungování podnikatelského subjektu.

#### 1.3.1 Výběr vhodné formy podnikání

První krok při založení podniku představuje volba správné formy podnikání. Podnikatel se musí rozhodnout, zda bude provádět činnost jako fyzická nebo právnická osoba. Tato volba činí velmi důležité rozhodnutí. Postupem času může být změněna a transformována na jiný typ. To však přináší mnohé komplikace a náklady (Srpková, 2020, s. 164). Při výběru vhodné právní formy je zohledňováno hned několik kritérií, jsou jimi:

- způsob a rozsah ručení;
- počet zakladatelů;
- nároky na základní kapitál;
- náročnost administrativy při založení a chodu;

- účast na zisku, popř. ztrátě;
- přístup k cizím zdrojům;
- daňové zatížení;
- povinnost zveřejňování (Synek, 2007, s. 25).

Jestliže podnikatel zvolí formu podnikání skrze právnickou osobu, pak se dále rozhoduje, jaký typ obchodní korporace pro něj bude nejlepší, zdali osobní či kapitálová společnost (Srpková, 2020, s. 164).

### **1.3.2 Založení právnické osoby**

Založení právnické osoby je upraveno občanským zákoníkem, jehož ustanovení udávají jasný postup. Velmi důležité je stanovit počet zakladatelů. V případě jednoho společníka je třeba sepsat zakladatelská listina. Jestliže společnost bude mít více společníků, pak se obchodní korporace zakládá společenskou smlouvou. Smlouvy mají být vždy v písemné formě a v závěru je třeba uvést ověřené podpisy zakladatelů, kterými dochází ke ztvrzení platnosti dokumentu. Dále by obě listiny měly obsahovat tyto povinné náležitosti:

- obchodní název firmy;
- sídlo firmy;
- předmět podnikání;
- výše základního kapitálu a formy jeho splacení;
- informace o společníkovi / společnicích;
- informace o jednateli / jednatelích;
- určení správce vkladu;
- další údaje vyžadované zákonem (Atlaxo.cz, 2021).

### **1.3.3 Složení části základního kapitálu**

Způsob, jakým je potřeba složit část počátečního vkladu stanoví společenská smlouva či zakladatelská listina. Nejvyužívanější forma je prostřednictvím bankovního účtu, kdy je založen nový účet na jméno správce vkladu a určitá částka je na něj vložena. Na vyžádání banka vydá potvrzení o složení a výši vkladu. Toto potvrzení poté slouží jako jeden ze zakladatelských



dokumentů a zároveň se dokládá při podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku (Businesscenter.podnikatel.cz, 2021). Dle § 148 zákona o obchodních korporacích musí být před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku splaceno z každého peněžitého vkladu alespoň 30 %.

### 1.3.4 Získání živnostenského oprávnění

Každá fyzická i právnická osoba může vykonávat svou podnikatelskou činnost jen na základě oprávnění či registrace vydané živnostenským úřadem, profesní komorou či jiným příslušným orgánem. V České republice je podnikání nejčastěji provozováno právě na základě živnostenského oprávnění, které má svůj specifický postup získání (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 73).

*První krok* vyžaduje ověření, zda činnost, ve které chceme podnikat, vykazuje znaky živnosti, jelikož ne všechny podnikatelské činnosti jsou živnostmi. Příkladem lze uvést drobné zemědělce, umělce, notáře či soukromé lékaře. Tyto činnosti se řídí zvláštními předpisy, které vyžadují mnohem náročnější podmínky než pro běžné podnikatele.

*V druhém kroku* je potřeba zařadit budoucí vykonávanou činnost do příslušné skupiny živností, jelikož každá vyžaduje jiné požadavky na odbornou způsobilost, zvané také jako zvláštní podmínky pro provozování živnosti (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 74). Jednotlivé požadavky jsou již popsány v kapitole 1.2.1.

*Třetí krok* se zabývá všeobecnými a zvláštními podmínkami pro provozování živnosti. Jestliže chce právnická osoba získat živnostenské oprávnění musí splňovat všeobecné podmínky, kterými jsou:

- způsobilost k právním úkonům;
- bezúhonnost (Srpová, 2020, s. 167-168).

Za zvláštní podmínky je považována již zmíněná odborná či jiná způsobilost, kterou musí doložit osoba pověřená jako odpovědný zástupce. Předkládá doklad o vyučení v praxi, osvědčení či autorizaci, o dokončeném středoškolském či vysokoškolském vzdělání nebo o odborné praxi (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 67).

*Čtvrtý krok* zahrnuje ohlášení živnosti, které lze podat osobně u kteréhokoli živnostenského úřadu, skrze centrální registrační místo (CRM) nebo zaslat poštou, elektronicky či prostřednictvím datové schránky příslušnému úřadu. Samotné ohlášení je prováděno přes

formulář a je třeba doložit doklad o zřízení či založení právnické osoby. Dále uvést nezbytné údaje jako je obchodní název, sídlo, jména osob a jejich identifikační údaje tvořící statutární orgán, předmět podnikání a označení provozovny. V neposlední řadě je třeba uhradit nezbytný poplatek pro přidělení živnosti (Mpo.cz, 2013).

### **1.3.5 Návrh na zapsání do obchodního rejstříku**

V obchodním rejstříku musí být zapsány všechny podnikající osoby, i některé podnikající fyzické osoby na území České republiky, jejichž příjmy nebo výnosy snížené od daň z přidané hodnoty za poslední dvě účetní období přesáhly 120 milionů korun nebo o zápis požádaly samy. Avšak ať už osobám ukládá tuto povinnost právní předpis nebo se rozhodly dobrovolně, je třeba splnit několik náležitostí (Česko, 2021d). Návrh na zápis do obchodního rejstříku lze učinit dvěma způsoby. První představuje tzv. přímý zápis provedený notářem a druhý skrze vyplnění návrhu na zápis do rejstříku (Epravo.cz, 2016). Adresátem je rejstříkový soud, tedy krajský soud, který přísluší sídlu společnosti nebo podnikající fyzické osobě. Vždy se musí uvést obchodní název nově zakládané společnosti, pod kterým bude zapsána do obchodního rejstříku, dále adresa sídla, předmět podnikání, členové statutárního a jiných orgánů, označení společníků, ověřené podpisy a další skutečnosti stanovené zákonem o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. K provedení zápisu jsou třeba tyto listiny:

- zakladatelské právní jednání ve formě veřejné listiny;
- čestné prohlášení osob tvořící statutární orgán;
- prohlášení správce vkladu a potvrzení banky o splacení základního kapitálu;
- listinu osvědčující možnost využívat prostory sídla;
- výpis z rejstříku trestu každého z členů statutárního orgánu;
- výpis z živnostenského rejstříku (Epravo.cz, 2016).

### **1.3.6 Zápis do obchodního rejstříku**

Zápis do obchodního rejstříku může být proveden až do 6 měsíců od podání návrhu. V momentě zapsání, dostane podnikatel od rejstříkového soudu tzv. rozhodnutí o zápisu, které je doporučeně zasláno do sídla podnikání. Společnost tedy vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku (Businesscenter.podnikatel.cz, 2021).

### 1.3.7 Ohlašovací a registrační povinnosti

Samotným zápisem společnosti do obchodního rejstříku registrační a ohlašovací povinnosti nekončí. Dále je potřeba, aby nově vzniklá společnost zažádala či podala přihlášku k řadě dalším úkonům. Mezi nejčastější lze zařadit registraci k:

- **Zřízení datové schránky** – Datová schránka představuje elektronické úložiště dat a je určena ke komunikaci mezi orgány veřejné správy jako jsou Finanční správa, Okresní správa, pojišťovny, soudy nebo Český statistický úřad. (Eliskapourova.cz, 2020). Ze zákona mají povinnost zřídit datovou schránku všechny právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku (MVCR.cz, 2017).
- **Správci daně** – Jakmile získá společnost oprávnění k podnikání, je povinna provést registraci k dani z příjmu právnické osoby, dani z přidané hodnoty a dalším vybraným daním, které bude podnikatel povinen dle zákona platit, např. daň silniční či majetkovou. Na základě registrace podnikatel získá osvědčení o registraci daně spolu s daňovým identifikačním číslem DIČ (Profisidla.cz, 2021).
- **Elektronické evidenci tržeb** – Jestliže podnikatel přijímá evidované tržby, tzn. uskutečňuje platby na území České republiky formou hotovosti, šeku nebo jiného podobného způsobu a zároveň zahrnuje příjem z podnikatelské činnosti, je povinen provést registraci k elektronické evidenci tržeb EET (Etrzby.cz, 2021).
- **České správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně** – V případě zaměstnání osob v pracovněprávním vztahu, tzn. přijme-li zaměstnanec na hlavní pracovní poměr nebo dohodu o provedení práce či pracovní činnosti, je povinen podnikatel podat přihlášku do registru zaměstnavatelů. Dále je zaměstnavatel plátcem části pojistného za svého zaměstnance, z tohoto důvodu mu vznikají povinnosti i vůči zdravotní pojišťovně (Portal.pohoda.cz, 2016).
- **Zákonnému pojištění odpovědnosti zaměstnavatele** – Se zaměstnáním zaměstnance dále souvisí povinnost platit pojištění, ze kterého bude uhrazena zaměstnancům škoda na zdraví neboli škoda vzniklá v souvislosti s pracovním úrazem či nemocí z povolání (Koop.cz, 2021).
- **Povinnosti při zřízení provozovny** – V momentě, kdy podnikatel zřídí provozovnu vztahuje se na něj nová oznamovací povinnost, a to živnostenskému úřadu o zahájení provozu provozovny, která musí mít řádné a viditelné označení, na kterém je uveden

obchodní název firmy, DIČ, jméno odpovědné osoby za činnost provozovny či prodejní a provozní doba (Businessinfo.cz, 2020).

## **1.4 Zakladatelský rozpočet**

V rámci dalších kroků potřebných při přípravě založení podniku, je třeba věnovat pozornost i zpracování dvou základních dokumentů, a to podnikatelského plánu (rozebrán v kapitole č. 2) a zakladatelskému rozpočtu. Zakladatelský rozpočet si klade za hlavní cíl specifikovat a kvantifikovat finanční prostředky potřebné k zahájení podnikatelské činnosti (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 87). Důležitost zakladatelského rozpočtu roste s velikostí rozsahu podnikatelské činnosti. Veškeré propočty se provádí ve více variantách, variantě optimistické, pesimistické a realistické. Měl by obsahovat následující druhy rozpočtů:

- potřebného kapitálu na zahájení podnikání a jeho stabilizaci;
- předpokládaného majetku a zdrojů jeho krytí;
- předpokládaných výnosů, nákladů a zisku;
- předpokládaného toku příjmů a výdajů (cash flow);
- předpokládané výnosnosti a návratnosti celého záměru (Clanky.rvp.cz, 2011).

### **Rozpočet potřebného kapitálu na zahájení podnikání a jeho stabilizaci**

Stanovuje výši výdajů, které jsou nutné pro založení firmy a financování její počáteční činnosti. Nelze opomenout výdaje typu správních poplatků spojených se získáním živnostenského oprávnění, zápisem do obchodního rejstříku, výdaje na vyhotovení zakladatelského dokumentu, platby vynaložené na provozní činnosti podniku.

### **Rozpočet předpokládaného majetku a zdrojů jeho krytí**

Volí nejen celkovou výši dlouhodobého majetku, ale i jeho strukturu. Tento krok představuje závazné rozhodnutí, které ovlivňuje budoucnost firmy, jelikož majetek slouží podniku déle jak jeden rok. Ještě složitější je naplánovat optimální výši oběžného majetku, který musí zajistit plynulost výroby a prodej s minimálními náklady. Subjekt zde také musí rozhodnout, z jakých zdrojů bude majetek financovat.

### **Rozpočet předpokládaných výnosů, nákladů a zisku**

Vychází z odhadu předpokládaného objemu prodeje, očekávané úrovně cen a odhadu nákladů s výnosy. Je třeba rozpočet sestavit alespoň na jeden rok a rozčlenit jej na jednotlivé měsíce.

### **Rozpočet předpokládaného toku příjmů a výdajů (cash flow)**

Se sestavuje na základě odhadu předpokládaných příjmů a výdajů. Rozpočet podobně jako v předchozím případě bývá většinou roční, a i zde se rozčleňuje do jednotlivých měsíců.

### **Rozpočet předpokládané výnosnosti a návratnosti celého záměru**

Zde je třeba vypočítat předpokládanou rentabilitu kapitálu. Pro zhodnocení efektivnosti projektu, je vhodné využít například metodu doby návratnosti investice, čistou současnou hodnotu nebo vnitřní výnosové procento. Podnikatel by však měl dosáhnout vyššího zhodnocení než při uložení peněz a minimálně stejného zhodnocení při investování do stejně rizikových projektů (Clanky.rvp.cz, 2011).

## 2 NÁLEŽITOSTI PODNIKATELSKÉHO PLÁNU A JEHO SPECIFIKA

Dalším a zároveň velmi rozsáhlým krokem při zahájení podnikání je sestavení podnikatelského plánu. Každý podnikatel má před samotným začátkem ve své mysli mnoho myšlenek a ty je třeba uspořádat. S podnikáním také vzniká hned několik otázek, jako jsou například jakým způsobem získáme potřebný kapitál, jak dlouhá bude doba návratnosti investice či zda se náš nápad na trhu uchytlí. Právě z těchto uvedených důvodů je velmi důležité sestavit podnikatelský plán, který uspořádá myšlenky podnikatele a zároveň odpoví na všechny jeho kladené otázky (Svobodová, Andera, 2017, s. 69). Následující kapitola tedy objasní pojem podnikatelský plán trochu blíže, shrne jeho náležitosti, zásady při zpracování a rozebere jeho strukturu.

### 2.1 Definice a účel podnikatelského plánu

Jak již bylo zmíněno, nabízí se hned několik důvodů, proč podnikatelský plán sestavit. Především začínající podnikatelé se zajímavými podnikatelskými nápady mohou zjistit celkovou potřebu peněžních prostředků nebo i potřebu financování z cizích zdrojů. Objasní si ale i základní kroky a fakta, kterými jsou oslovení zákazníků, volba vhodných trhů pro nabízení svých produktů, síla konkurence nebo počet potřebných zaměstnanců atd. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 14). Podnikatelský plán lze tedy definovat jako:

*„Písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy.“* (Veber, Srpková a kol., 2005, s. 89)

Podnikatelský plán slouží jak k **interním**, tak **externím účelům**. Uvnitř firmy plní funkci plánovacího nástroje, podkladu pro rozhodovací procesy nebo nástroje kontroly. Mnoho podnikatelů ho také poskytuje jako stručné shrnutí svým zaměstnancům, aby se lépe seznámili se základními cíli firmy (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 60). Za hlavní přínosy zpracování podnikatelského plánu pro management lze považovat:

- provedení analýz a získání poznatků nápomocných v lepší orientaci v rámci legislativy, politické situace atd.;
- shrnutí hlavních záměrů firmy;
- předpověď vývoje finančních toků;

- vyčíslení potřeby a tvorby finančních prostředků;
- včasné odhalení možných budoucích slabin či rizik;
- seznámení zaměstnanců se základními cíli a záměry společnosti;
- budování podnikové kultury (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 90).

Podnikatelský plán je poskytován i externím subjektům, kteří na jeho základě například analyzují schopnost firmy realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory atd. Jelikož začínající podnikatelé obvykle nemají dostatek finančních prostředků pro provoz podniku, potřebují přesvědčit investory o výhodnosti jejich projektu a tím i získat potřebný kapitál (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 60).

## 2.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Platí obecně platné *zásady*, které by měl každý podnikatel při sestavení podnikatelského plánu dodržovat, jsou jimi:

- **Srozumitelnost a stručnost** – první důležitou zásadou je srozumitelnost. Podnikatel by se měl vyjadřovat jednoduše a zbytečně dohromady nekombinovat více myšlenek (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 90).
- **Logika a přehlednost** – všechny myšlenky podnikatele by měly být logicky návazné a podložené fakty. Pro lepší přehlednost je možno zvolit tabulky či grafy (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 60).
- **Pravdivost a reálnost** – veškeré uvedené údaje by měly být vždy pravdivé. Předpokládaný vývoj musí splňovat podmínku reálnosti (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 60).
- **Respektování rizika** – aby byl podnikatelský plán co nejdůvěryhodnější je třeba respektovat případná hrozící rizika, které je nezbytné identifikovat, navrhnout opatření na jejich zmírnění a sestavit varianty konkrétních řešení v kritických momentech (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 90).
- **Inovativnost** – v neposlední řadě by měl být inovativní a také ukazovat, jak je společnost schopna uspokojit svými výrobky či službami potřeby zákazníků lépe než konkurence. Důležité je prokázat, že přináší nějakou unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 90)

## 2.3 Příprava podnikatelského plánu

Rozsah a propracovanost každého podnikatelského plánu závisí na velikosti firmy, především také účelu, pro který je podnik založen. Úplnost celého dokumentu dále ovlivňuje velikost trhu, konkurence a růstový potenciál. Je přihlíženo i k tomu, zda je plán sestaven pro externí účely nebo podniku pouze slouží pro účely interní (Veber, Srpová a kol. 2005, s. 92).

S přípravou podnikatelského plánu se často pojí jedna otázka a to: „Kde začít?“. Samotné sestavení vyžaduje podrobné informace o skoro každém aspektu podnikání. Proces přípravy podnikatelského plánu lze rozdělit do těchto základních kroků:

- stanovení základní obchodní koncepce;
- shromáždění údajů o proveditelnosti a specifikách zvolené koncepce;
- upřesnění koncepce na základě shromážděných dat;
- nastínění specifik podnikání;
- uvedení plánu do přesvědčivé formy (Abrams, 2019, s. 18).

Každému největšímu úspěchu předchází důkladné shromáždění informací, jelikož s přesnými fakty podnikatel dělá lepší obchodní rozhodnutí. Dostatečný průzkum dokáže zabránit zahrnutí nepřesných či dokonce chybných informací do podnikatelského plánu, což by například v budoucnu mohlo podnikateli překazit získání finančních prostředků nebo mu způsobit další potíže (Abrams, 2019, s. 19). Díky vyvinutým informačním technologiím je množné získat značné množství informací v elektronické podobě, ale i nadále zůstává velmi důležitý osobní kontakt se zákazníky či dodavateli (Veber, Srpová, 2005, s. 91–92).

## 2.4 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán nemá vymezenou žádnou jednotnou strukturu, která by byla závazná a podle které by se měl řídit každý podnikatel. Business plán je sestavován přímo na míru každému podniku a vychází z jeho potřeb a účelu, pro který byl založen (Svobodová, Andera, 2017, s. 70). Nejčastěji zpracovávaná struktura definuje a obsahuje:

- titulní list a představení společnosti;
- shrnutí;
- obsah;



- identifikaci klíčových osobností;
- popis podniku;
- popis výrobků a služeb;
- analýzu okolí podniku;
- marketingový plán;
- výrobní plán;
- personální zdroje a organizační plán;
- finanční plán;
- přílohy (Drášilová, 2019, s. 57-60).

#### **2.4.1 Titulní list, shrnutí, obsah, klíčové osobnosti**

Podobně jako u každého jiného dokumentu by i tento měl obsahovat **titulní list**, na kterém nesmí chybět název zakládající nebo již existující společnosti, logo firmy, jména autorů, název podnikatelského plánu, popř. datum a místo sepsání (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlický, 2011, s. 14). Vhodné je dbát i na správnou formální úpravu, jelikož by úvodní strana měla vypadat profesionálně, upraveně a přehledně. První dojem může být velmi důležitý například u budoucích investorů (Drášilová, 2019, s. 58).

Hned po titulní stránce následuje tzv. **shrnutí**, jehož sestavení obvykle představuje nelehký úkol pro mnoho podnikatelů. Je však považováno za nezbytnou součást podnikatelského plánu, jelikož mnohé ovlivní více než přečtení celého dokumentu (Barrow, 1995, s. 180–181). Mělo by obsahovat přehlednou a stručnou charakteristiku hlavních bodů celého plánu, v neposlední řadě celý záměr a jeho výsledek. Hlavním cílem je nalákat čtenáře k přečtení celého dokumentu (Drášilová, 2019, s. 58). Záměrem shrnutí je poskytnout přesvědčivý obraz o hlavních cílech firmy a zároveň cestách k jejich dosažení (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 92).

Dále je vhodné pro lepší přehlednost zařadit **obsah**, na který je často zapomínáno. Pro čtenáře se dokument stává přehlednějším, umožní mu rychlejší orientaci a vyhledávání potřebných informací (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 92).

Velký důraz je také kladen na **charakteristiku klíčových osobností** ve firmě, proto je součástí podnikatelského plánu i představení vlastníků nápadu, především po jejich profesní stránce, vzdělání a pracovních zkušenostech (Drášilová, 2019, s. 58).

## 2.4.2 Popis podniku

Ať už se společnost formuje a připravuje na svůj vznik nebo je již založená a podnikatelský plán definuje její princip fungování, v obou případech je potřeba blíže specifikovat a popsat základní informace o subjektu. Již založená společnost v této sekci uvádí fakta o sobě samé, o svém dosavadním působení, o datu a místě vzniku, zakladatelích či dosavadním pokroku. Teprve vznikající společnost naopak uvádí zamýšlenou formu založení, horizont pro začátek podnikání či informace spojené se samotným založením (Napadroku.cz, 2021).

Dále je vhodné věnovat pozornost stanovení strategických cílů, mise a vize společnosti, které ji pomohou správně navést na cestu, po které má její činnost směřovat. Pojem „**cíl**“ definuje žádoucí stav, kterého chce organizace dosáhnout v určité oblasti svého podnikání či jiných aktivit v budoucnosti (Jakubíková, 2008, s. 25). Při definici cílů by každá společnost měla dodržovat tzv. pravidlo SMART. Každý cíl by měl být:

- **Specifický** – neboli určen jasně, konkrétně a srozumitelně. Neměl by připouštět více interpretací.
- **Měřitelný** – takový, aby bylo možné výsledek změřit a na základě toho říct, zda se cíle podařilo dosáhnout.
- **Akceptovaný** – jestliže se na plnění podílí více lidí je vhodné, aby měli osobní vztah k výsledkům a vnitřně byli s cílem ztotožnění.
- **Realistický** – cíl by měl být dosažitelný a reálný. S dosažením souvisí i dostupnost nástrojů či znalostí.
- **Termínovaný** – jestliže není stanovený deadline, má mnoho podnikatelů tendenci plnění cíle odkládat (Drážilová, 2019, s. 44).

Pojem „**mise**“ vyjadřuje základní smysl podnikání neboli dlouhodobé podnikatelské představy firmy. Správně zvolená mise by měla respektovat historii firmy, její schopnosti, strategické hodnoty, předpokládané vlivy prostředí, zároveň by se měla zaměřovat na trh, dosažitelnost výsledků, specifickou podnikatelského zaměření a na motivační prvky (Fotr, Souček, 2015, s. 38)

Pojem „**vize**“ naopak představuje přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Jinými slovy se jedná o formalizovanou představu, kde by se firma měla v budoucnu nacházet (Fotr, Souček, 2015, s. 39).

### 2.4.3 Popis výrobků a služeb

V dalším kroku by měl být uveden popis produktů či služeb, které společnost plánuje nabízet nebo zařadit do svého portfolia. Jestliže jsou v portfoliu zahrnuty výrobky, je vhodné uvést jejich popis, objasnit jejich vlastnosti či účel, k jakému budou sloužit. Také zmínit náročnost a průběh výroby nebo materiály, ze kterých bude výrobek vyráběn. Dále je tu zmiňována i doplňující nabídka služeb, jako jsou například opravářské a údržbářské práce, servisní podpory, zaškolení pro správné používání či instalace a poradenské služby. V případě portfolia složeného z poskytovaných služeb je třeba uvést v čem spočívají, jak fungují nebo jakým způsobem budou poskytovány (Srpková a kol., 2011, s. 17).

Nejdůležitějším bodem je však uvedení konkurenční výhody, kterou výrobek či služba musí mít. Na první pohled by mělo být pro zákazníka a investory zřetelné, v čem je poskytovaný produkt lepší než u konkurence. Společnost by měla přijít s lepší nabídkou a zajímavější koncepcí než konkurent, aby v dnešním těžkém souboji na trhu obstála. Poskytované produkty by vždy měly přinášet užitek pro zákazníka. Je tu kladen velký důraz na prospěch, který vyplývá z nabídky společnosti pro zákazníky. Jinými slovy je nutné zdůraznit proč by zákazníci neměli nakupovat u konkurence, ale u nás. Za konkurenční výhody nemusí být vždy považována pouze nižší cena, ale i lepší kvalita, dostupnost či širší doplňkových služeb (Srpková a kol., 2011, s. 17).

Nemusí zde být obsažen pouze samotný popis produktu, ale i problémy, které se vyskytují na trhu a návrhy na jejich řešení. Také je vhodné porovnat vlastní produkty s konkurenčními, k čemuž například slouží matice, ve které proti sobě stojí výkonové parametry a cena vlastního a cizího produktu, jelikož mají tyto parametry velký vliv na rozhodnutí zákazníka. Poslouží tak k rychlému zorientování a přehledu o přednostech a slabinách produktů. Pro ještě lepší dokreslení jsou v podnikatelských projektech uváděny různé diagramy, barevné prospekty, schémata nebo fotografie (Veber, Srpková a kol., 2005, s. 94).

Část podnikatelského plánu, zaměřující se na představení poskytovaných produktů a služeb tedy obsahuje:

- popis hlavních rysů produktů a služeb;
- definici konkurenční výhody;
- srovnání produktů s konkurencí;
- silné a slabé stránky produktů.

#### 2.4.4 Analýza okolí podniku

Management a vedení firmy by mělo dobře poznat okolní prostředí podniku, aby lépe pochopilo povahu a faktory, které jej ovlivňují. Externí analýza se zaměřuje na dvě části, a to na:

- makrookolí podniku;
- mikrookolí podniku (Drášilová, 2019, s. 69-73)

**Analýza makrookolí** analyzuje působící prostředí celé ekonomiky, a to národní, evropské i světové. Hlavním úkolem je odhadnout účinek změn faktorů makrookolí působících na společnost. Také definovat hrozby a příležitosti. Zaměřuje se na následující části:

- *Makroekonomické prostředí*, které hodnotí na základě makroekonomických indikátorů (míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace aj.).
- *Technologické prostředí* představuje hrozbu pro firmu z důvodu rychlých změn v technologiích a technologickém vývoji způsobující zastarání výrobků či zkracování životního cyklu výrobku.
- *Sociální prostředí* neboli hrozby i příležitosti ze strany spotřebitelského chování zákazníků či trend v úsilí o zlepšování životního prostředí.
- *Demografické prostředí* zahrnuje strukturu obyvatelstva, úroveň vzdělání nebo výkyvy v počtu narozených dětí.
- *Politické a legislativní prostředí* může výrazně ovlivnit celou firmu nebo i jednotlivé sektory. Lze sem zařadit politickou stabilitu nebo legislativní omezení.
- *Světové okolí* především zohledňuje postupující globalizaci. Nelze také opomenout potenciální hrozby válek, epidemií či terorismu (Srpová a kol., 2011, s. 163-165).

Jedna z nejznámějších analýz, která zkoumá makrookolí podniku je **PESTLE analýza** představující analytickou techniku, díky které dochází ke zhodnocení vývoje vnějšího prostředí. Její název se skládá z počátečních písmen různých faktorů, a to politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických. Hlavní podstatou této analýzy je prozkoumat každou skupinu faktorů, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku (Jakubíková, 2008, s. 83).

**Analýza mikrookolí** zkoumá *odvětví*, ve kterém firma působí. Prostřednictvím důkladné analýzy trhu musí zjistit informace o velikosti a výnosnosti trhu, podmínkách pro případný vstup na trh a o zákaznících (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 100). Dle odborné teorie je třeba podrobně vymezit cílový trh a popsat jeho charakteristické znaky na základě, kterých společnost dokáže lépe uspokojit potřeby svých potenciálních zákazníků (Srpová a kol., 2011, s. 20). Aby došlo k co nejlepšímu uspokojení potřeb, je třeba provést tzv. segmentaci trhu, prostřednictvím které podnik nejlépe identifikuje homogenní zákaznické skupiny se stejným či obdobným chováním a spotřebními zvyklostmi. Lépe tak dokáže přizpůsobit své marketingové aktivity jednotlivým skupinám zákazníků neboli segmentům trhu. Jejím hlavním cílem je poznat strukturu daného trhu, na který chce organizace umístit svůj výrobek nebo službu, dále rozdělit trh dle zákazníků a segmentačních kritérií a následně vybrat nejlepší cílový segment (Jakubíková, 2008, s. 61). Jakmile podnik vymezí cílový trh, musí o něm získat příslušné informace a provést průzkum trhu, který zkoumá:

- charakter sektoru či odvětví;
- stanovení kritérií a strategie segmentace;
- velikost trhu;
- příležitosti na trhu (SWOT analýza);
- bariéry vstupu na trh (Napadroku.cz, 2021).

Pro analýzu mikrookolí neboli odvětví a trhu, lze využít **Porterův model pěti sil**, který slouží ke zhodnocení veškerých konkurenčních sil působících v daném odvětví a také k určení intenzity odvětvové konkurence. Model pracuje s pěti silami, a to s rizikem vstupu potenciálních konkurentů do odvětví, rivalitou mezi stávajícími konkurenty, smluvní silou odběratelů, smluvní silou dodavatelů a hrozbou substitučních výrobků (Nývtová, Marinič, 2010, s. 194).

Dále analýza mikrookolí zkoumá *konkurenci*. V prvním kroku by společnost měla určit firmy, které představují konkurenty. Patří k nim zejména korporace působící na stejných cílových trzích a ti, kteří prodávají podobné nebo stejné produkty. Kromě těchto subjektů se do konkurence mohou zařadit i další firmy, které zatím na společnost tlak nevyvíjí, ale do budoucna by se to mohlo změnit. Pak by se dalo hovořit o tzv. potenciálních konkurentech. Jakmile jsou hlavní konkurenti určeni, je třeba zanalyzovat jejich slabé a silné stránky a vyhodnotit je například podle obrátu, růstu, podílu na trhu, výrobků, služeb, zákazníků, cen,

sídla, dostupnosti nebo prodejních cest (Srpková a kol., 2011, s. 22). Analýza konkurence by tedy měla odpovědět na následující otázky:

- kdo je konkurence, jaké má výsledky a podíl na trhu;
- jaké má cíle;
- kdo by mohl být novým konkurentem;
- jaké produkty a služby konkurence nabízí;
- jaké technologie a postupy využívá;
- jaké jsou její slabé a silné stránky;
- na jaké zákazníky se zaměřuje aj (Kotler a kol., 2007, s. 568).

Žádná společnost však nesmí zapomenout, že při posuzování konkurence nezáleží na subjektivním hodnocení dané firmy, ale na pohledu zákazníka (Srpková a kol., 2011, s. 22).

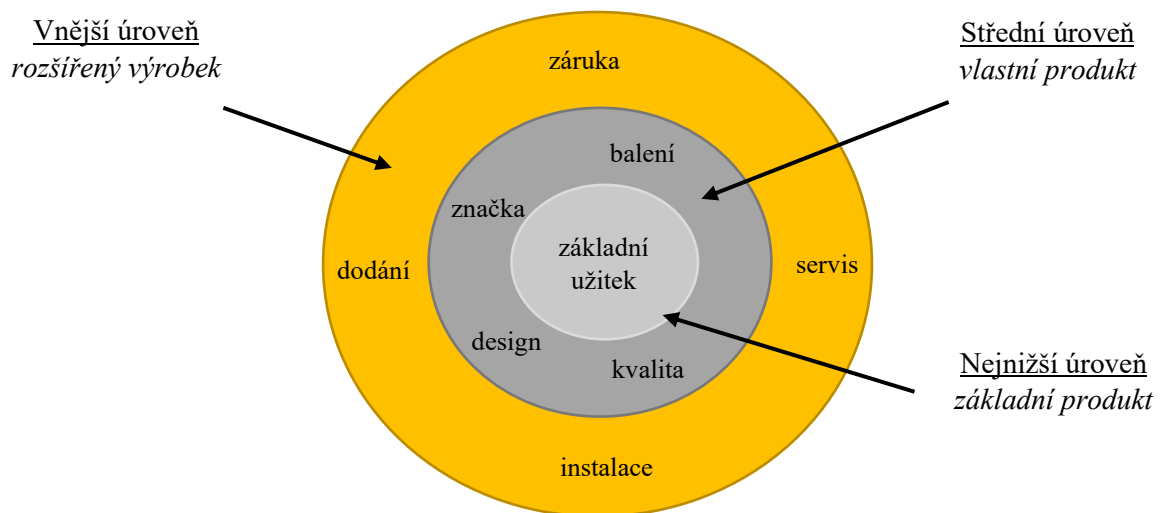
Doplňujícím nástrojem v rámci rozboru mikrookolí může být například **SWOT analýza**, jejímž autorem je Albert Humphrey ze Stanfordské univerzity. Tato univerzální analytická technika vznikla v 60. letech 20. století a její princip spočívá ve zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující úspěšnost projektu (Máchal a kol., 2015, s. 35). Hlavním cílem je identifikovat, do jaké míry jsou strategie firmy a její silná a slabá místa relevantní a zda je schopna vyrovnat se změnami, které nastávají na trhu. SWOT analýza je nazývána také analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Vychází z původních dvou analýz, a to OT a SW analýzy. OT (příležitosti a hrozby) přicházejí z makroprostředí, ve kterém se promítají různé faktory. Jsou jimi politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní i technologické faktory. Dále z mikroprostředí, kam se řadí zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence i veřejnost. SW (silné a slabé stránky) analýza se zabývá vnitřním prostředím a hodnotí cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, mezilidské vztahy i kvalitu managementu (Jakubíková, 2008, s. 103).

#### **2.4.5 Marketingový plán**

Jestliže podnik provedl segmentaci trhu a vybral si konkrétní segment zákazníků, může provést tzv. zacílení, které je součástí jedné z nejdůležitějších etap marketingového rozhodování (Havlíček, Kašík, 2005, s. 35). Každý podnik řeší hned několik otázek, jsou jimi „*Jak efektivně působit na zákazníky?*“ nebo „*Jaký produkt zákazník očekává, za jakou cenu a kde?*“. Jedním

z neznámějších nástrojů, který manažerům napomáhá k odpovědi na tyto otázky je tzv. marketingový mix, který bývá často označován také jako „4P“. Jedná se o metodu tvořící různé nástroje, které je třeba navzájem kombinovat a koordinovat. Správný mix se skládá ze čtyř složek, kterými jsou produkt, cena, propagace a distribuce (Srpková, Řehoř a kol, 2010, s. 198).

Za **produkt** lze považovat vše, co může být směněno a zároveň uspokojí přání a potřeby zákazníků. Nejsou to jen různé předměty, ale i služby, osoby, místa, myšlenky či zkušenosti. Tento nástroj nezahrnuje pouze samotný výrobek, s ním i související design, obal, poskytovanou záruku, servis a další služby (Kotler a kol, 2007, s. 70). Všechny tyto vyjmenované vlastnosti lze rozdělit do tzv. úrovní. Nejnižší úroveň (základní produkt), tvoří jádro, za které je považován základní užitek či služba, který výrobek zákazníkovi přináší. To, jak spotřebitelé výrobek vnímají a co pro ně skutečný výrobek znamená, obsahuje střední úroveň (vlastní produkt), do které se nejčastěji zahrnuje balení, značka, kvalita, design a různé doplňky. Poslední vnější úroveň představuje rozšířený výrobek, kam patří záruky, servisy, instalace nebo dodávky. Velmi důležité je však naučit se vnímat produkt očima zákazníků, protože pouze tak společnost dokáže nejlépe uspokojit jejich potřeby (Kotler a kol, 2007, s. 615-616).



**Obrázek 3** - Vrstvy produktu

**Zdroj:** vlastní zpracování dle Kotlera a kol.

**Cena** je považována za nejflexibilnější složku marketingového mixu a vyjadřuje hodnotu zboží pro spotřebitele. Zároveň představuje velmi mocný a citlivý nástroj, se kterým musí společnost zacházet opatrně. Na jedné straně totiž stojí zákazníci, kteří porovnávají hodnotu

produktu s náklady potřebné pro jeho získání. Na druhé zase podnikatelé se svými tržbami získanými z prodeje výrobku a náklady, které museli vynaložit na jeho pořízení (Drášilová, 2019, s. 140). Prvek marketingového mixu „cena“ jistě zahrnuje definování cílů cenové politiky, kterými mohou být návratnost investice, získání nových zákazníků či dosažení určitého podílu na trhu. Dále je vhodné určit charakter poptávky neboli jaké je očekávání cen ze strany zákazníků, tzn. jak reagují na změny cen nebo zda jsou citliví na kvalitu či rychlost. Důležité je také sledovat, v jakých cenách se pohybuje konkurence, co se do ní ceny zahrnuje a jaké slevy poskytuje. V neposlední řadě je potřeba vybrat tu nejvhodnější metodu tvorby ceny. Mezi nejčastěji využívané metody patří:

- **Nákladově orientovaná cena** zahrnuje všechny náklady na jednotku produktu a připočítává zisk či marži, které podnikatel požaduje. Cena však nezohledňuje poptávku a konkurenci a neumožňuje pružnou reakci na situaci na trhu.
- **Konkurenčně orientovaná cena** je tvořena dle průměrných cen konkurence a nezohledňuje náklady ani poptávku na trhu.
- **Poptávkově orientovaná cena** se řídí dle zákazníka a toho jaké má představy o vlastnostech produktu. Cena je tedy odvozena od hodnoty, kterou stanoví zákazník. Jednou z nevýhod je možná nestabilita ze strany poptávky (Dvořáček, Slunčík. 2012, s. 51).

Oblast **propagace** bývá označována také za marketingovou komunikaci, která představuje nejviditelnější složku marketingového mixu. Každá společnost by si měla definovat svou komunikační politiku na základě, které se pak bude snažit plnit své stanovené ekonomické cíle, tj. stimulovat poptávku k nákupu produktu nebo informovat zákazníky o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a způsobu užití (Srpková a kol., 2011, s. 26). Může k tomu využít následující složky komunikačního mixu:

- **Reklamu**, která představuje ve většině případů placenou neosobní formu komunikace prostřednictvím různých médií. Nákladově nejvýhodnější bývá reklama zvolená tam, kde rychle osloví širokou skupinu spotřebitelů. Nevýhodou však je jednosměrnost, díky které klesá naléhavost a přesvědčivost.
- **Podporu prodeje**, kterou lze realizovat spíše u konečných spotřebitelů. Mezi její formy se zařazují bonusy, kupónové prodeje, vzorky zdarma, zákaznické kluby či spotřebitelské soutěže (Businessinfo.cz, 2012).



- **Public relations** neboli vztahy s veřejností, které jsou chápány v širším významu, a to nejen jako vztah k spotřebitelům, ale i jako vztah ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám společnosti. Jsou jimi firmy, média, široká veřejnost či státní orgány. Hlavním cílem public relations je přispět svými činnostmi ke zvýšení image a zlepšení obrazu v očích veřejnosti, a tím tak nepřímo stimulovat poptávku po produktech. Například prostřednictvím charitativních darů, sponzoringu, komunikace s médii či vydávání podnikových časopisů (Srpková a kol., 2011, s. 26).
- **Osobní prodej** je považován za neefektivnější a zároveň finančně nejnáročnější formu komunikace. Zakládá si na principu přímého dialogu mezi zákazníkem a prodávajícím, který může bezprostředně sledovat reakce spotřebitele či jeho potřeby a vlastnosti. Osobní prodej zahrnuje obchodní setkání, veletrhy a výstavy, poradenství při prodeji nebo neformální setkání.
- **Přímý marketing** vyznačující se přímou a adresnou komunikací k zákazníkům, tzn. přímým kontaktem firmy se svými zákazníky bez jakýkoliv mezičlánků. Lze jej využít tam, kde není zákazník anonymní a dokáže ho oslovit, například formou e-mailu, telefonu, oslovení přes web či objednávkového katalogu (Kotler, Keller, 2007, s. 642).

Řada odborné literatury na **distribuci** pohlíží jako na optimální způsob doručení produktů či služeb na požadované místo, v požadovaném množství, čase i kvalitě. Každá společnost by si měla zvolit hlavní cíl distribuce. Dále by měla analyzovat potřeby zákazníků a na základě segmentace trhu zvolit vhodný typ distribuce. Také je vhodné popřemýšlet o správné distribuční strategii a počtu článků využívaných v tzv. distribučních cestách. Počet je totiž ovlivněn povahou distributora, jeho umístěním, vztahem a komunikací se zákazníky, povahou zboží, objemu dodávek, poptávky aj. Lze rozlišit dva typy prodeje, kterými jsou:

- **Přímý prodej** využíváný při prodeji vlastních produktů přímo konečným zákazníkům. Hlavní výhodou je přímý kontakt se zákazníkem nebo získání kontroly nad produktem. Nevýhodou je však časová náročnost nebo nedostatečné pokrytí trhu.
- **Nepřímý prodej** zahrnuje a vkládá do distribuční cesty více různých mezičlánků, kterými mohou být maloobchod, velkoobchod či zprostředkovatel. Zákazník tedy není koncovým uživatelem, jelikož ve většině případů prodává produkt dál. Mezi výhody lze zařadit rozsáhlejší pokrytí trhů nebo podnik nemusí vyhledávat jednotlivé zákazníky a budovat tak distribuční kanály pro spotřebitelský trh. Nevýhodou je však závislost na obchodních partnerech (Drášilová, 2019, s. 146).

#### 2.4.6 Výrobní plán

Další propracovaná část struktury podnikatelského plánu zahrnuje problematiku výroby a provozních činností. Nezahrnuje pouze popis používaných výrobních postupů, ale i vyzdvižení konkurenčních výhod firmy v této oblasti. Každá společnost ve svém podnikatelském plánu věnuje této kapitole jinou pozornost, jelikož rozsah a podrobnost popisu závisí na tom, jaký význam pro ni výroba či provozní činnosti mají. Bylo by však vhodné, zmínit tyto podkapitoly:

- **Výrobní postupy** – každá firma zachází do různých hloubek popisu výrobních postupů. Podstatné je, aby bylo na první pohled zřetelné, jaké zhruba používá principy výroby, jaká je požadovaná kvalifikace u pracovníků a jejich specifické znalosti.
- **Stroje a zařízení** – v této oblasti by se společnost měla zaměřit na určení, v jaké výrobní fázi a na čem vyrábí, kdy se zařízení nakoupí, jaká bude jeho cena a kdy proběhne jeho uvedení do provozu. Jestliže jsou pro provoz zařízení potřeba speciální povolení, i ty se zde uvádí. Stejně tak jako potenciální rizika a hlavní opatření k jejich snížení (Veber, Srpová a kol, 2005, s. 96).
- **Výrobní kapacity** – velikost výrobní kapacity ovlivňuje mnoho faktorů. Některé z nich mají spíše omezující charakter a tím vymezují interval výrobní kapacity. Horní mez je určena především omezenými zdroji surovin, materiálu, vzdáleností zdrojů a finančními prostředky. V každém případě by se společnost měla snažit o její optimalizaci. Je zde potřeba uvést velikost výrobní kapacity a její využití.
- **Materiálové a surovinové zabezpečení** – v této oblasti by měl být uveden způsob zajištění potřebných vstupů, tzn. surovin, materiálu, energií apod. Lze zde zmínit i ovlivňující faktory jako je dostupnost materiálu či surovin, možnost substituce daného materiálu, kvalita, vzdálenost zdrojů, cenová úroveň nebo zmínění dodavatelů (Zaciname.podnikat.sweb.cz, 2021).

#### 2.4.7 Personální zdroje a organizační plán

I pracovníci a organizační struktura mají v podnikatelském plánu své místo. Je třeba popsat i organizační strukturu firmy a uvést kolik zaměstnanců bude firma mít, jaká bude potřeba kvalifikace pro výkon jejich zaměstnání či jaké bude věkové složení. Největší důraz je kladen na popis pracovní náplně, která by měla obsahovat následující prvky:

- popis pracovního místa a charakteristika zaměstnance, který ho zastává;
- odborné a kvalifikační požadavky na zaměstnance;
- organizační začlenění pracovního místa v rámci vztahu nadřízenosti a podřízenosti;
- určení kompetencí zaměstnanců (Srpková a kol., 2011, s. 28).

#### **2.4.8 Finanční plán**

Hlavním cílem finančního plánu je všechny zmíněné předchozí části přeměnit do finanční podoby na základě, které lze prokázat reálnost podnikatelského záměru. Základními výstupy finančního plánu jsou:

- plánová rozvaha;
- plánovaný výkaz zisku a ztrát;
- plán peněžních toků;
- plán nákladů;
- plán výnosů;
- finanční analýza;
- výpočet bodu zvratu;
- plán financování, aj (Srpková a kol., 2011, s. 28).

#### **Plánovaná rozvaha**

Rozvaha představuje účetní výkaz zachycující bilanční formou plánovaný stav dlouhodobého a krátkodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) ke stanovenému datu. V podstatě poskytuje společnosti přehled o majetkové situaci podniku, zdrojích financování a finanční situaci podniku. V rámci majetkové situace společnost zjistí, v jakých druzích aktiv je majetek vázán, jak je oceněn, v jaké míře opotřeben, jak rychlý je jeho obrat či jaká je optimálnost složení majetku. Zdroje financování vykazují, jakým způsobem byl majetek pořízen. Primární zájem společnost klade o výši vlastních a cizích zdrojů financování a o jejich strukturu. Informace o finanční situaci podniku jsou také pro společnost velmi důležité, protože na základě nich lze zjistit, jakého zisku podnik dosáhl, jak ho rozdělí či zda je podnik schopen dostát svým závazkům (Růčková, 2015, s. 23).

## **Plánovaný výkaz zisku a ztrát**

Hlavním cílem výkazu zisku a ztráty, zkráceně tzv. výsledovky, je vyčíslit výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech. Zachycuje tedy pohyb nákladů a výnosů za určité období. Z tohoto výkazu společnost vyčte například informace o tom, jaký bude hospodářský výsledek v jednotlivých letech, zda bude schopna plnit své závazky nebo hradit plánované splátky úvěru apod. Lze tedy říct, že získané informace slouží především jako podklad pro hodnocení firemní ziskovosti (Srpková a kol., 2011, s. 30).

## **Plán peněžních toků**

Plán peněžních toků, známý také pod názvem cash flow, informuje o pohybu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů za určité časové období. V rámci jeho sestavení je třeba zpracovat přehled operací, díky kterým se stav peněžních prostředků a ekvivalentů zvýšil a snížil. Každý tento pohyb se pak zařadí do jedné z tří oblastí, do oblasti provozní, finanční a investiční. K počátečním stavům peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období, společnost promítne čisté zvýšení, popřípadě snížení a zjistí stav na konci účetního období (Madati.cz, 2021).

## **Plán nákladů**

Pojem náklad představuje spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích, proto by měly být náklady vynakládány účelně a hospodárně. Jestliže chce podnikatel společnost řídit efektivně, je nezbytné sestavit plán nákladů, který by měl zohledňovat jejich strukturu. Existuje několik druhů členění nákladů, kdy každý způsob poskytuje rozdílné informace. Druhové členění lze využít při porovnání s obdobnými firmami. Účelové členění zase slouží při výpočtu kalkulací. Obzvláště cenné informace poskytuje rozdělení nákladů na variabilní a fixní, které podniku později poslouží při výpočtu bodu zvratu (Srpková a kol., 2011, s. 29).

## **Plán výnosů**

Výnosy představují pro podnik výsledky podnikání vyjádřené v peněžních jednotkách za určité období (Srpková a kol., 2011, s. 28). Za výchozí dokument pro sestavení výnosové části finančního plánu lze považovat obchodní plán, který se řídí výrobní kapacitou podniku, jelikož jeho hlavním cílem je naplánovat hodnotu a strukturu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v souladu s výrobní kapacitou (Šiman, 2010, s. 162).

## Finanční analýza

Tento pojem lze chápat jako ekonomické hodnocení podniku, které vychází z účetních podkladů, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát či výkaz cash flow. Na základě vhodné aplikace základních metod finančního hodnocení může získat management nástroj k finančnímu řízení společnosti. Pravidelná analýza finančního zdraví může včas upozornit na problémy v oblasti hospodaření firmy (Paulat, 1999, s. 9-14). Finanční analýza vychází z různých ukazatelů, které převážně tvoří položky z účetních výkazů. Ukazatele lze členit na absolutní, které vyházejí z přímého posouzení hodnot jednotlivých položek účetních výkazů. Dále jsou to ukazatele rozdílové, které se vypočítají jako rozdíl mezi položkou z aktiv a pasiv. Poslední skupinou jsou ukazatele poměrové tvořící nejširší a nejpoužívanější skupinu nástrojů. Princip výpočtu je založen na podílu dvou položek (Růčková, 2015, s. 44). Mezi nejznámější poměrové ukazatele lze zařadit:

- **Ukazatele rentability** – podávají obraz o schopnostech firmy tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Do této skupiny patří ROE, ROA, ROS, ROCE, rentabilita nákladů, nákladovost tržeb, výnosnost vlastního kapitálu.
- **Ukazatele likvidity** – informují o schopnosti podniku splatit včas a bez problémů své krátkodobé závazky, tedy o krátkodobé stabilitě. Do této skupiny patří ukazatel běžné, pohotové a okamžité likvidity, podíl pracovního kapitálu na celkových aktivech nebo ukazatel krytí zásob pracovním kapitálem.
- **Ukazatele aktivity** – hodnotí intenzitu využívání složek majetku. Do této skupiny patří ukazatel obratu, doba obratu, obrat aktiv, obrat zásob a další.
- **Ukazatele zadluženosti** – poměrují cizí a vlastní zdroje podniku a zároveň zkoumají schopnost hradit náklady dluhu. Do této skupiny patří ukazatel celkové zadluženosti, finanční páky, míry zadluženosti či úrokové krytí (Scholleová, 2012, s. 181).

## Výpočet bodu zvratu

Dalším krokem finančního plánu je výpočet bodu zvratu neboli zjištění množství produkce, která zajistí, aby společnost nebyla ve ztrátě. Jedná se o takové množství, při kterém se budou náklady rovnat tržbám. Tento výpočet také slouží k posouzení stupně využití výrobní kapacity (Srpková a kol., 2011, s. 30).

## **Plán financování**

Poslední součástí finančního plánu je sestavení návrhu pro zdroje financování. Jestliže podnik k financování svých činností využívá cizí zdroje, musí zde uvést jejich potřebnou výši, dobu, za kterou budou splaceny i podmínky, dle kterých mu byly poskytnuty (Srpková a kol., 2011, s. 30).

### **2.4.9 Přílohy**

Poslední nezbytnou součástí podnikatelského plánu jsou přílohy, jejich rozsah závisí na konkrétní společnosti. V rámci nich společnost zahrnuje například výpisy z obchodního rejstříku, fotografie či výkresy prodávaných a nabízených produktů, životopisy klíčových osobností, výsledky průzkumu trhu, výsledky propagačních akcí, technologická schémata výroby, zprávy a články z novin či časopisů o produktu a trhu, výkazy zisku a ztráty, rozvahu, peněžní toky za uplynulé období, reference významných osobností, důležité smlouvy nebo získané certifikáty aj (Veber, Srpková a kol., 2005, s. 98).

### 3 PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO PODNIK BEZLEPKOVÁ DORTÍKÁRNA S.R.O.

Následující kapitola diplomové práce se zabývá praktickou částí, ve které je hlavním cílem sestavit podnikatelský plán pro nově vznikající podnik. Vychází ze zmíněné struktury podnikatelského plánu a rozebírá její jednotlivé kroky, počínaje od představení společnosti, popisu výrobků, analýzy okolí podniku až po marketingový, výrobní či finanční plán.

#### 3.1 Titulní list

##### Podnikatelský plán pro založení podniku Bezlepková Dortíkárna s.r.o.

<i>Název společnosti:</i>	Bezlepková Dortíkárna s.r.o.
<i>Datum předpokládaného založení:</i>	1. července 2022
<i>Sídlo:</i>	Velké náměstí 23, 500 01 Hradec Králové, ČR
<i>Majitelé:</i>	Bc. Renata Burketová, Bc. Andrea Burketová
<i>Předmět podnikání:</i>	pekařství, cukrářství, hostinská činnost, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
<i>Počet zaměstnanců:</i>	5 zaměstnanců

*Logo:*



**Obrázek 4** - Logo    **Zdroj:** vlastní zpracování

*Kontakt:*

bezlepkova-dortikarna@gmail.com  
www.bezlepkova-dortikarna.cz

*Základní kapitál:*

400 000 Kč

## 3.2 Představení podniku

Společnost Bezlepková Dortíkárna s.r.o. bude představovat malou cukrárnu nacházející se v samotném historickém centru jednoho z nejkrásnějších měst České republiky a zároveň dominanty východních Čech, v Hradci Králové. Na první pohled může působit jako klasická cukrárna, avšak není jen tak ledajaká. Zákazníka může nalákat příjemné a útulné prostředí s širokým výběrem zákusků a dortů. A čím se tedy bude odlišovat od ostatních? Všechny prodávané výrobky budou bezlepkové. Dezerty i dorty si Bezlepková Dortíkárna bude vyrábět sama podle svých receptur. Dbát bude především na používání těch nejvyšších čerstvých surovin a co největší napodobení chuti klasických sladkých dezertů, které jsou celiakům odpírány.

*Otevírací doba:* pondělí až pátek, od 9:00 do 17:30.

*Základní kapitál:* byl stanoven ve výši 400 000 Kč. Obě jednatelky společnosti poskytnou peněžité vklad v hodnotě 200 000 Kč, tím tedy budou vlastnit 50% obchodní podíl. Tato částka je určena především pro financování prvních měsíců podnikání.

*Mise společnosti:* Péct jedinečné dezerty z těch nejvyšších surovin, co nejvíce napodobit chuť klasických lepkových zákusků a dortů, tak aby si i osoby trpící celiakií mohli osladit život.

*Vize společnosti:* Stát se úspěšnou prosperující firmou a zároveň zákaznickovou první volbou při touze uspokojit jeho sladké chutě.

*Cíle společnosti:*

- Do 1. června 2022 musí jednatelka č. 1 vyřídit administrativu spojenou se založením společnosti.
- Do 1. června 2022 musí jednatelka č. 1 uspořádat výběrové řízení na pozici cukrář.
- Do 1. července 2022 musí jednatelka č. 1 zaměstnat dva pracovníky ve výrobě a vyřídit potřebnou dokumentaci s touto záležitostí spojenou.
- Do 1. července 2022 musí jednatelka č. 2 obstarat a zavést veškeré potřebné dokumenty pro provoz výroby.
- Do 1. července 2022 jednatelka č. 2 naváže kontakty s dodavateli a zajistí zásobování.
- Do 31. prosince 2022 musí jednatelka č. 2 zvýšit povědomost mezi obyvateli Hradce Králové a okolí, prostřednictvím marketingové propagace.



- Do 1. ledna 2023 jednatelka č. 2 rozšíří nabídku sortimentu o nové dezerty.
- Do 1. července 2023 musí jednatelka č. 2 zajistit odborné kurzy pro své zaměstnance.
- Do 1. července 2023 získá podnik certifikát HACCP.
- Do 1. července 2024 cukrárna získá stabilní pozici na trhu a konkurenční výhodu.
- Do 1. července 2024 společnost ztrojnásobí své výrobní kapacity.
- Do 1. července 2025 společnost zaměstná 2 nové zaměstnance, na pozici prodavač a cukrář.
- Od 1. července 2025 společnost bude mít nově otevřeno i o víkendech.
- Do pěti let, od počátku podnikání, společnost investuje do výstavby vlastních prostorů.

### **3.3 Popis výrobků a služeb**

Výrobní portfolio společnosti Bezlepková Dortíkárna s.r.o. nebude zas tak rozsáhlé. Hlavním cílem je ho sestavit tak, aby byla nabídka různorodá a pestrá. Podnik se bude specializovat především na výrobu a prodej sladkého pečiva, jako jsou například chutné zákusky, dorty či makronky. Veškeré prodávané zboží bude svým složením uzpůsobené pro osoby trpící nesnášenlivostí lepku. Avšak chutné dezerty, na první pohled nerozpoznatelné od těch klasických, ocení i zákazníci, kterým celiakie nebyla diagnostikována. V následující tabulce je uveden souhrn hlavního nabízeného sortimentu i s jeho cenami, jejichž způsob výpočtu je podrobněji rozepsán v kapitole 3.5.2.

**Tabulka 1** – Nabídka hlavního sortimentu společnosti Bezlepková Dortíkárna s.r.o.

<b>Nabídka hlavního sortimentu společnosti Bezlepková Dortíkárna s.r.o.</b>	
<b>Název</b>	<b>Cena</b>
<b>Klasické zákusky</b>	
- Laskonky	19,-
- Věneček	19,-
- Likérová špička	29,-
- Indián	29,-
- Makronka	29,-
- Profiterolky	29,-
- Větrník	39,-
- Tiramisu	39,-
- Cupcakes	49,-
- Pavlova	59,-
<b>Mini dorty</b>	
- Míša	59,-
- Malinový cheesecake	59,-
- Borůvkový cheesecake	59,-
- Čokoládový	65,-
- Vanilkový	65,-
- Citronový	65,-
- Borůvkový	65,-
- Slaný karamel	65,-
- Mechový	69,-
- Redvelvet	69,-
<b>Celé dorty</b>	
- Jednopatrové (od 10 porcí)	1500,-
- Dvoupatrové (od 20 porcí)	2500,-
- 3D (od 3 kg)	od 2100,-

**Zdroj:** vlastní zpracování

Vzhledem k vcelku rozsáhlému výběru, nebudou tyto zmíněné dezerty prodávány každý den všechny. Zákazník si bude moci v rámci denní nabídky vybrat z cca z 8 až 10 produktů, které společnost zařadila do hlavního sortimentu. Každý týden však proběhne akce v rámci, které bude nabízen i speciální a ojedinělý druh dortu, který se v běžné nabídce nenachází.

Jak již bylo zmíněno firma se bude zabývat výrobou a prodejem sladkého sortimentu. Znamená to tedy, že veškeré výrobky si sama upeče a zákazník bude mít tři možnosti, jak je ochutnat. Ta první je na základě objednávky, která mu bude připravena na předem stanovený datum a čas. Většinou se bude jednat o dorty složitější na přípravu, jako jsou potahované, svatební či modelované, nebo v případě zájmu o větší množství zákusků. Druhá možnost

ochutnání se nabízí formou klasického provozu cukrárny, kam zákazníci budou moci chodit na chutné zákusky nebo si je odnést s sebou na cesty.

Nabízené portfolio by však mělo splňovat hned několik požadavků. V první řadě bude kladen důraz na kvalitu surovin, jelikož se v dnešní době začínají dostávat do popředí i jiná kritéria zákazníků, než je jen cena. U bezlepkového pečiva často dochází k jednomu problému, a to je jeho chuť. Osoby trpící celiakií velmi často požadují, aby se bezlepkové výrobky přiblížily co nejvíce chuti těch klasických. Z tohoto důvodu bude jedním z hlavních cílů co nejvíce napodobit chuť klasických zákusků. Za úplně nejdůležitější kritérium bude považována cena, jelikož dnešní bezlepková nabídka má mnohdy nastavené až zbytečně vysoké ceny. Z tohoto důvodu bude tedy velmi důležité nalézt dodavatele, který bude nabízet kvalitní suroviny za rozumné peníze, a tím stanovit ceny přijatelné pro zákazníky.

Kromě již zmíněných výrobků si bude moci zákazník koupit i doplňkový sortiment. Ten budou tvořit zejména různé druhy nápojů, a to od kvalitní kávy a čajů, domácích limonád až po klasické chlazené nápoje nebo vybrané alkoholické nápoje.

Dále bude muset být zajištěno zásobování hned několika potravin. Nejvyužívanější kategorií budou mléčné výrobky, zejména mléko, máslo, smetana, šlehačka, sýr mascarpone a jiné. Také vejce, různé druhy mouky, sladidel, čokolád, olejů, ovoce pro ozdobu zákusků či přidání do náplně a další suroviny. V rámci přípravy domácích limonád a čajů bude potřeba zázvor, citróny nebo maliny. V neposlední řadě je třeba zajistit spolehlivého a kvalitního dodavatele kávy, čajů a chlazených nápojů.

Jelikož si zákazník bude moci vybrat, zda si zboží vychutná přímo v provozovně nebo si jej odnese s sebou, musí společnost také řešit obalové materiály. V rámci hezké prezentace budou zajištěny papírové ubrousky, kelímky nebo krabičky, na kterých bude vytištěno logo společnosti a zákazník si jej odnese s sebou na cesty.

V následující tabulce jsou uvedeny silné a slabé stránky pro celý nabízený sortiment společnosti Bezlepková Dortíkárna s.r.o.

**Tabulka 2** – Silné a slabé stránky nabízeného sortimentu

<b>Sortiment společnosti Bezlepková Dortíkárna s.r.o.</b>	
<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- kvalitní a čerstvé suroviny</li><li>- široká nabídka sortimentu</li><li>- čerstvé produkty</li><li>- velké množství dodavatelů (ovoce, mléčné výrobky)</li></ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- trvanlivost surovin</li><li>- závislost na dodavatelích</li><li>- malé množství dodavatelů (bezlepkové mouky)</li><li>- vyšší cena</li></ul>

**Zdroj:** vlastní zpracování

V okolí Hradce Králové se nachází několik konkurentů. Převážně se však jedná o společnosti, které se zabývají prodejem zákusků či dortů a ve svém výrobním portfoliu mají zařazené některé produkty vhodné i pro celiaky. Dále jsou to e-shopy, skrze které si zákazník může objednat zákusky na zakázku a sám si je vyzvedne. Po prozkoumání trhu však není v okolí žádný z konkurentů, který by si sám své produkty vyráběl a nabízel je zákazníkům ve své provozovně.

Na základě již zmíněných informací, lze určit hlavní konkurenční výhody. Za tu největší může být považováno to, že zákazník přijde do prodejny a bude si moci objednat z celkem široké nabídky cokoli bude chtít, jelikož všechny výrobky budou svým složením uzpůsobeny právě pro něj. Další výhodou je, že konzumuje čerstvé a kvalitní produkty domácí výroby. Kdežto u konkurence je velmi malý výběr a zároveň u většiny případů zakoupí pouze na objednání.

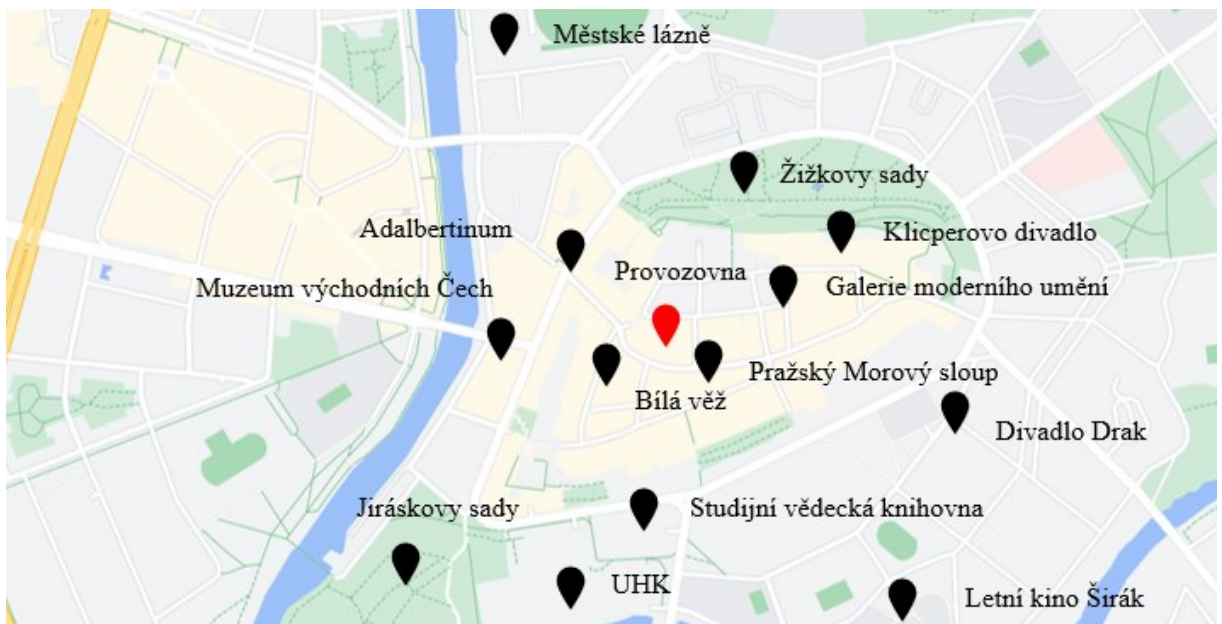
### **3.4 Analýza okolí podniku**

#### **3.4.1 Okolí podniku**

Sídlo podniku bude umístěno ve městě Hradec Králové, které je zároveň statutárním městem východních Čech. Nejvýraznější krajská metropole s počtem necelých sta tisíc obyvatel se pyšní především českou architekturou, konkrétně gotickými, renesančními a barokními stavbami. Kromě toho město představuje důležitý dopravní uzel, sídlo mnoha úřadů, státních institucí či bank. V Hradci Králové je také bohatý studentský život, jelikož se zde nachází tři vysoké školy. Studentům i běžným obyvatelům je nabízeno mnoho kulturních projektů i sportovních aktivit, jako je například kulturní dění v Klicperově divadle či v divadle Drak nebo v městské Filharmonii. Dále se zde nachází Muzeum východních Čech, Galerie moderního umění nebo Kongresové centrum Aldis, které ročně pořádá mnoho atraktivních programů. V oblasti sportu pak město nabízí sportovní středisko s plaveckým bazénem,

městskými lázněmi, krytou zimní halou, fotbalové stadiony či koupaliště (Hradeckralove.org, 2022).

Společnost Bezlepková Dortíkárna s.r.o. převezme pronájem po již zavedeném bistro s barem. Lokalita se nachází na Velkém náměstí v samotném centru Hradce Králové. Obchodní prostory ve velikosti cca 100 m<sup>2</sup> nabízejí posezení s výlohou do podloubí a možností vyžití i venkovní části. Restaurace poskytuje místnost k sezení pro hosty, dětský koutek, bar se zázemím, prostor pro přípravu pokrmů, šatnu a toalety pro personál, pánské a dámské sociální zařízení pro zákazníky a místnost pro úklid. Jedná se tedy o pronájem vhodný pro provoz bistra, kavárny či rychlého občerstvení. Veškerý obchodní prostor je nově opravený, útulný a moderní. Toto umístění provozovny je výhodné zejména pro snadné parkování, vysokou průchodnost podloubím v centru města, blízké zastávky MHD a bohatou občanskou vybavenost v okolí (Sreality.cz, 2022). Umístění společnosti a okolní vybavenost lze podrobněji vidět na následující mapce.



**Obrázek 5** - Umístění společnosti a její okolní vybavenost

**Zdroj:** vlastní zpracování

V rámci analýzy okolí podniku byla provedena také **PESTLE** analýza na základě, které proběhlo zhodnocení vnějšího prostředí firmy:

**Politické faktory** – Současná politická situace v České republice je velmi nestabilní především díky nově zvolené vládě, která se ujala moci v polovině prosince roku 2021. V roce 2022 Českou republiku také čeká převzetí předsednictví v Evropské unii, obecní volby a obměna 1/3 senátorů. Na podzim roku 2022 také spustí své kampaně kandidáti na nového

českého prezidenta. Nejvíce ovlivňujícím faktem však stále zůstává epidemie covidu-19, která narušuje chod ekonomiky již třetím rokem a nastupující energetická krize. Nově zvolená vláda bude muset čelit velmi složité situaci, jelikož naději na postupné uzdravování ekonomiky navíc zkomplikoval válečný konflikt na Ukrajině. Což jistě znamená, že se rekonvalescence prodlouží. Největší dopad válečného konfliktu lze očekávat ve zdražování plynu, elektřiny, ropy, ale i pšenice. Velmi zrychlující se inflace se tak nebude týkat pouze České republiky, ale i Evropy a celého světa. Dalším velkým problémem, kterému musí stát čelit je příliv uprchlíků. Těm se bude snažit zajistit důstojné životní podmínky, a to bude velmi finančně náročné.

**Ekonomické faktory** – Dle aktuálních statistických údajů lze konstatovat, že ekonomická situace České republiky není v současné době vůbec příznivá. To je zapříčiněno především pandemií covidu-19, která postihla celý svět, včetně občanů a podniků v České republice. Na Úřadu práce ČR bylo k 31.12.2021 evidováno celkem 258 173 uchazečů o zaměstnání, což bylo o 33 804 osob více než loni. Celkově podíl nezaměstnaných vzrostl na 3,5 %, to je o 0,5 p. b. méně než před rokem (Uradprace.cz, 2022). V Královehradeckém kraji dosahovala obecná míra nezaměstnanosti k třetímu čtvrtletí roku 2021 2,1 % (Czso.cz, 2022a). Nominální neboli skutečně vyplacená mzda, opět k třetímu čtvrtletí roku 2021, dosahovala výše 37 499 Kč, meziročně zaznamenala růst o 5,7 % (Czso.cz, 2022b). Královehradecký kraj eviduje mzdu o něco nižší, 35 336 Kč a meziroční růst o 8,2 % (Czso.cz, 2022a). V souvislosti s aktuální situací na Ukrajině se nabízí otázka možné pracovní síly ukrajinských občanů. Mezi nimi se jistě najde mnoho kvalifikovaných a vzdělaných lidí, kteří by mohli vyplnit dlouhodobě chybějící pracovní sílu. Dalším sledovaným ukazatelem je hrubý domácí produkt, který k čtvrtému čtvrtletí předchozího roku vzrostl na 3,6 % (Czso.cz, 2022c). Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen za rok 2021 dosáhla výše 3,8 % (Czso.cz, 2022d). V kraji Královehradeckém v listopadu roku 2021 3,5 % (Czso.cz, 2022e). Mezi další ekonomické faktory, které mohou ovlivnit činnost podniku lze určitě zařadit aktuální zdražování energií a růst cen nemovitostí. V neposlední řadě také zájem o založení nových firem. Covid-19 nejvíce postihl oblast ubytování, stravování a pohostinství. Propad činil více než 19 %. V současné době se zájem podnikatelů o něco zvýšil, avšak stále zaznamenává propad o 13 % oproti předchozímu roku (Kurzy.cz, 2022).

**Sociální faktory** – Celkový počet obyvatel v České republice k 30. září roku 2021 činil necelých 10,7 milionu obyvatel. Po dlouhé době však počet žijících osob v Česku klesl, především díky vyšší úmrtnosti a migraci. Pouze ve dvou krajích počty vzrostly, a to ve Středočeském a Jihomoravském. Největší pokles zaznamenal kraj Ústecký, kde ubylo za devět

měsíců přes pět tisíc obyvatel. Kraj Královehradecký zaznamenal úbytek ve výši 2 765 osob (Ct24.ceskatelevize.cz, 2021). Dalším důležitým sociálním faktorem, který ovlivňuje celou společnost i podnik je stárnutí obyvatelstva. Na základě statistik je prokázáno, že první polovina 21. století přinese velmi výrazné změny ve struktuře populace dle věku. Do roku 2050 by se podíl osob v produktivním věku měl snížit ze současných 65 % na necelých 57 %. Největší změnu zaznamená seniorská skupina osob, která by měla v tom samém roce dosahovat výše 28,6 %. Průměrný věk obyvatel České republiky by se tím tak měl zvýšit na 46,2 let (Czso.cz, 2019). Díky pandemii covidu-19 a koronavirovým opatřením výrazně poklesla také návštěvnost restaurací a jejich tržby. V porovnání s před covidovým rokem se návštěvnost snížila o polovinu. V současné době se oba sledované faktory zvyšují, avšak úbytek návštěvníků stále dosahuje deset procent. Zajímavostí je, že kraj Královehradecký se řadí mezi regiony, kde se naopak návštěvnost oproti roku 2019 zvýšila, konkrétně o 7,48 % (Kurzy.cz, 2021). Založenou společnost budou ovlivňovat i statistiky ohledně celiakie. V roce 2015 v České republice byl uváděn poměr 1:200 až 1:250, což znamená 40-50 tisíc nemocných (Klubpevnehozdravi.cz, 2015). V dnešní době je předpokládán výrazně vyšší počet. Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR pravidelně zpracovává reporty vykazující počty osob trpících celiakií. Její analýzy se opírají o identifikaci pacientů, kteří jsou s diagnózou zaevidovaní u svého lékaře. Dá se tedy předpokládat, že konečné součty budou ještě vyšší, jelikož mnoho lidí odborníka nenavštívilo. V roce 2020 bylo vykázáno 23 800 diagnóz, z toho 7 272 mužů a 16 528 žen. Nejvíce nemoc postihuje věkovou skupinu ve věku 40-49 a 11-18 let (Celiak.cz, 2021).

**Tabulka 3** – Počet celiaků v roce 2020 dle pohlaví a věku

Věková kategorie	Muži	Ženy
novorozenci až 10 let	1 547	2 120
11-18 let	1 741	2 878
19-29	858	2 398
30-39	781	2 443
40-49	940	3 086
50-59	519	1 631
60-69	507	1 150
70-79	281	659
80-89	89	153
90+	9	10
<b>Celkem</b>	<b>7 272</b>	<b>16 528</b>

**Zdroj:** (celiak.cz, 2021)

V současné době se také stává čím dál tím oblíbenější zdravý životní styl. Klasické a běžné pečivo je však v rozporu s ním, a tak se v České republice nachází i mnoho osob, které bezlepkovou dietu dodržují sami od sebe.

**Technologické faktory** – Dnes už se nenajde asi žádný podnik, který by technologické faktory neovlivňovaly. V současném podnikatelském světě hrají významnou roli především *informační technologie*. Každý zákazník již považuje webové stránky a další marketingové propagační nástroje firmy jako samozřejmost. Představují tedy způsob, kterým se mohou podnikatelé odlišit od ostatních a získat konkurenční výhodu. Samozřejmě mají i svá negativa, kterými jsou finanční a časová náročnost. V první řadě je třeba zřídit webové stránky, e-mail pro případné dotazy či účty na sociálních sítích. Dále lze do této skupiny faktorů zařadit *výrobní technologie*, které jsou v oblasti gastronomie také nepostradatelné. Majitel tak bude muset zajistit vybavení kuchyně, jako je lednice, sporák, mrazák, myčka, mixér, robot, kávovar, výrobek ledu či talíře, sklenice, hrnky, příbory atd. Nutné je i vybavení zajišťující chod firmy, takže počítač, internet, tablet s pokladním systémem, EET, mobilní telefon pro objednávky či WIFI, ke které budou mít přístup zákazníci.

**Legislativní faktory** – Vykonávání podnikatelské činnosti v gastronomii podléhá celé řadě zákonů a nařízení. V první řadě je to ovlivněno zákonem č. 89/2012 Sb., dále jen občanský zákoník, zákonem č. 90/2012 Sb., dále jen zákon o obchodních společnostech a družstev, zákonem č. 455/1991 Sb., dále jen zákon o živnostenském podnikání či zákonem č. 304/2013 Sb., dále jen zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. Všechny tyto zákony byly již zmíněny v teoretické části diplomové práce. Dále je třeba věnovat pozornost zákonu č. 112/2016 Sb., dále jen zákon o evidenci tržeb, zákonu č. 235/2004 Sb., dále jen zákon o dani z přidané hodnoty, zákonu č. 110/2019 Sb., dále jen zákon o zpracování osobních údajů, zákonu č. 379/2005 Sb., dále jen zákon o opatřeních k ochraně před škodami způsobenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami, konkrétně § č. 10 podmínkami prodeje a prodávání alkoholických nápojů, také zákonu č. 65/2017 Sb., dále jen zákon o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek, konkrétně § č. 8 zákazem kouření a zákazem používání elektronických cigaret. V rámci hygienických opatření je to pak zákon č. 258/2000 Sb., dále jen zákon o ochraně veřejného zdraví, nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, které stanovuje obecné zásady a požadavky potravinového práva a bezpečnosti potravin, nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, které stanovuje zvláštní hygienické předpisy pro potraviny živočišného původu, nařízení Komise (ES) č. 2073/2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny, nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES)



č. 852/2004 o hygieně potravin či vyhláška č. 137/2004 Sb., dále jen sbírka o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. V neposlední řadě je třeba věnovat pozornost zákonu č. 309/2006, neboli zákonu, kterým se upravují požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci v pracovněprávních vztazích neboli BOZP.

**Ekologické faktory** – Ekologie a ekologické zásady, to je problém, kterému se začíná věnovat celý svět. I podnik Bezlepková Dortíkárna jistě ovlivní, jelikož svou činností vyprodukuje velké množství odpadu, a to jak obalového, tak živočišného. Je tedy vyžadována snaha odpad co nejvíce eliminovat, například vyhledáním dodavatelů, které suroviny dodávají bezobalově nebo ve speciálních recyklovatelných obalech. Za samozřejmost bude považováno třídění odpadků, počínaje od papíru, plastu, tetra paku, skla, směsi až po bio odpad. V oblasti živočišné je třeba co nejvíce promyslet jídelní lístek, a to z toho důvodu, aby se zbylé potraviny daly použít k přípravě dalších produktů. Další způsob, jak přispět k lepšímu životnímu prostředí je používání recyklovatelných brček či papírových sáčků a krabiček, ve kterých budou prodávány výrobky zákazníkům v případě, že si ho budou chtít s sebou odnést. V neposlední řadě je to úspora energií prostřednictvím LED žárovek.

### **3.4.2 Segmentace trhu**

Onemocnění týkající se celiakie se mezi lidmi vyskytuje již po dlouhá staletí. Největší rozvoj však přineslo období 2. světové války, kdy se od 50. let 20. století začala praktikovat tzv. bezlepková dieta. V současné době na trhu přibývá stále více firem, které se na tuto problematiku začínají zaměřovat. Velký rozmach bezlepkových produktů zaznamenalo poslední desetiletí. Nyní si zákazníci v obchodech mohou vybrat z celkem široké nabídky výrobků. Na tomto trhu se však stále nachází mnoho mezer, které by se daly vyplnit. Naprostá většina společností představuje e-shopy, kde lze zakoupit spíše vakuované a trvanlivé bezlepkové potraviny. Z obchodu si zákazník neodnese ani jeden čerstvý chléb, obloženou bagetu nebo zákusek. Pouze malé množství prodejců nabízí čerstvě zpracované potraviny, ať už se jedná o sladké či slané pochutiny. Většinou nabízí možnost objednání jen přes internetový e-shop.

Z hlavního podnikatelského záměru společnosti vyplývá, že se tedy bude pohybovat především na trhu se speciálně určenými produkty pro osoby trpící nesnášenlivostí lepku, konkrétně v oblasti výroby a prodeje čerstvých zákusků koncovým spotřebitelům. Hlavní skupiny zákazníků, na které se společnost bude zaměřovat, byly definovány na základě

provedené ankety, jejíž hlavním cílem bylo zjistit, kteří budoucí zákazníci by měli zájem cukrárnu navštívit. Tyto skupiny jsou definovány na základě níže uvedených fiktivních person. Hlavními stanovenými segmentačními kritérii jsou:

- vzdálenost bydliště od místa provozovny (do cca 30 km);
- věk a pohlaví zákazníka (ženy a muži starších 16 let);
- a účel nákupu a návštěvy provozovny (studium, práce, relaxace, objednávky dortu).

### **Persona č. 1**

Jméno: Lenka Novotná

Rodinný stav: vdaná

Věk: 32 let

Zaměstnání: na mateřské dovolené

Počet dětí: 2

Bydliště: Hradec Králové

Účel návštěvy a nákupu: cestou domu z procházky se zastaví se svými dětmi v cukrárně na zákusek a čaj.

Vztah k onemocnění celiakií: synovi byla diagnostikována celiakie.

### **Persona č. 2**

Jméno: Jan Chvátal

Rodinný stav: svobodný

Věk: 37 let

Zaměstnání: podnikatel

Počet dětí: 0

Bydliště: Hradec Králové

Účel návštěvy a nákupu: rád chodí do cukrárny kvůli klidnému a příjemnému prostředí, za účelem vyřízení pracovních věcí. Každou návštěvu si zakoupí zákusek s kávou.

Vztah k onemocnění celiakií: v roce 2018 mu byla diagnostikována celiakie.

### **Persona č. 3**

Jméno: Tereza Malá

Rodinný stav: svobodný

Věk: 24 let

Zaměstnání: student

Počet dětí: 0

Bydliště: Ostrava

Účel návštěvy a nákupu: v Hradci Králové bydlí na kolejích. Cukrárnu navštěvuje za účelem studia.

Vztah k onemocnění celiakií: v roce 2015 jí byla diagnostikována celiakie.

#### **Persona č. 4**

Jméno: Alena Svobodová

Rodinný stav: vdaná

Věk: 45 let

Zaměstnání: administrativní pracovnice

Počet dětí: 3

Bydliště: Jaroměř

Účel návštěvy a nákupu: Vyzvednutí objednaného dortu a zákusů k oslavě manželských 50. narozenin.

Vztah k onemocnění celiakií: celiakie byla diagnostikována dvou členům rodiny.

#### **Persona č. 5**

Jméno: Roman Dvořák

Rodinný stav: svobodný

Věk: 26 let

Zaměstnání: učitel

Počet dětí: 0

Bydliště: Třebechovice pod Orebem

Účel návštěvy a nákupu: Při cestě do práce se zastaví pro zákusky a kávu, jelikož má jeho kolegyně narozeniny.

Vztah k onemocnění celiakií: Kolegyni nedělá lepek dobře, celiakie jí nebyla diagnostikována.

#### **Persona č. 6**

Jméno: Marie Černá

Rodinný stav: vdaná

Věk: 65 let

Zaměstnání: důchodkyně

Počet dětí: 2

Bydliště: Hradec Králové

Účel návštěvy a nákupu: Setkání s dlouholetou kamarádkou.

Vztah k onemocnění celiakií: Celiakie jí byla diagnostikována v roce 2010.

### **3.4.3 Konkurence**

Jak již bylo řečeno v Hradci Králové lze nalézt několik firem, které pro společnost Bezlepková Dortíkárna s.r.o. představují konkurenty. Všechny ale spojuje fakt, že se žádná z nich nezabývá pouze výrobou či prodejem bezlepkových produktů. Jejich sortiment je velmi omezený a zákazník nemá tak široký výběr. Princip jejich fungování je spíše postaven na provozu e-shopu, přes který lze výrobky objednat předem. Všichni konkurenti však působí na trhu několik let a mezitím si stihli vybudovat velkou loajalitu u svých zákazníků. V následující části dojde k představení konkurence.

*Konkurent č. 1* začal podnikat v roce 1992 a s postupem času rozšířil své pobočky po celém území Hradce Králové. Tento fakt lze považovat za jednu z nevýhod, jelikož se za léta svého působení dostal do povědomí zákazníků. Jednu z provozoven má dokonce nedaleko plánovaného sídla Bezlepkové Dortíkárně, tedy také na Velkém náměstí. Jejich princip podnikání spočívá v pultové prodejně, kam mohou zákazníci přijít nakupovat, nebo formou rozvozu jídel, kterou zavedli teprve nedávno. Ve své prodejně nabízí občerstvení, které si sami vyrábí nebo na jeho výrobě spolupracují s dlouholetými dodavateli. V rámci jejich nabídky si zákazník může vybrat čerstvé celozrnné koláče, celozrnnou či špaldovou pizzu, zeleninové saláty, bagety, sendviče či zákusky. Svou obchodní politiku také hodně zaměřují na osoby, které preferují zdravou či dietní stravu, bio výrobky, veganské a vegetariánské speciality nebo již mnohokrát zmíněnou bezlepkovou dietu. Té věnují největší pozornost a své klientele nabízí především přirozeně bezlepkové i speciální suroviny a výrobky, jako je pečivo, koláče, zákusky, knedlíky či listové těsto.

*Konkurent č. 2* provozuje cukrárnu již od roku 2001, veškeré výrobky si vyrábí on sám. V nabídce může zákazník nalézt nejznámější zákusky jimiž jsou banány v čokoládě, čokoládové rolády, kremrole, Míša řezy, věnečky, větrníky a mnoho dalších. Všechny tyto zmíněné výrobky však obsahují lepek a v rámci sortimentu nabízí jen pár bezlepkových zákusků či DIA roládu. Na přání zákazníka také umí vyrobit dort na zakázku.

*Konkurent č. 3* svou obchodní politiku zastává formou provozování e-shopu a kamenných prodejen. Hlavní směrem opět není pouze nabídka bezlepkových zákusků, ale prodej kvalitních, čerstvých potravin. V rámci bezlepkového sortimentu mají vcelku široký výběr, od čerstvých bezlepkových dortů, koláčů, pečiva, bábovek až po muffiny. Má to však jednu velkou nevýhodu, a to tu, že si zákazník může zboží zakoupit pouze v případě, že je dostupné v kamenné prodejně v Hradci Králové.

*Konkurent č. 4 a 5* podniká na stejné bázi. Provozují rozsáhlou síť kaváren, které zákazníkům nabízí prostory k příjemně strávenému času, relaxaci či studiu a práci. Hlavním prodávaným sortimentem je samozřejmě velmi kvalitní a chutná káva. Dále také slané a sladké produkty, saláty, polévky či dorty a koláče. Pro celiaky zařadili do své nabídky velmi malé množství zákusků.

## **Porterův model 5 sil**

### *Stávající konkurence*

Jak již bylo zmíněno, na trhu se nachází velmi malé množství podnikatelů, se kterými by firma mohla vést konkurenční boje. Se stejným podnikatelským záměrem zde nevystupuje ani jeden konkurent. Všichni zmínění v předchozí části své obchodní strategie vedou jinými směry a nabízí bezlepkový sladký sortiment pouze jako jednu z jeho částí.

### *Potenciální konkurence*

Hrozba vstupu nových konkurentů je velická. A to především proto, jelikož se v dnešní době začíná do popředí dostávat zdravý životní styl. Lidé se více začínají zajímat o to, co jedí a záleží jim na kvalitě surovin, které konzumují. Také přibývá více osob s problémy nesnášenlivostí lepku a diagnostikovanou celiakií. Potenciální konkurenty by však mohly odradit velmi náročné podmínky pro založení a provoz podniku zabývající se gastronomií. Mnoho lidí také ani neví, co všechno dodržování bezlepkové diety obnáší, které potraviny obsahují lepek nebo jak složitý a náročný je proces tvorby bezlepkových produktů.

### *Smluvní síla odběratelů*

Podnik Bezlepková Dortíkárna bude primárně založen pro vybraný specifický segment, a tím jsou osoby trpící nesnášenlivostí lepku. Vzhledem k tomu, že se na trhu nenachází moc možností, kde by si zákazníci mohli zakoupit bezlepkové zákusky, dá se předpokládat, že vyjednávací síla odběratelů nebude tak silná. Tito zákazníci vyhledávají výrobky, které co nejvíce napodobí ty klasické. Jestliže je produkty co nejvíce napodobí, zároveň budou prodávány za přiměřené ceny a vyrobeny z kvalitních surovin, zákazník je rád vždy nakoupí.

### *Smluvní síla dodavatelů*

Jak již bylo zmíněno, společnost bude muset zajistit externí dodávky hned několika surovin. Nejdůležitější a zároveň nejnáročnější na hledání dodavatele budou různé bezlepkové mouky a přísady na pečení korpusů zákusků. Dá se tedy říct, že v této kategorii může být společnost ohrožena z hlediska vyjednávací síly dodavatelů, jelikož jich není na trhu tolik, kteří by potřebné potraviny nabízeli a zároveň není prostor pro výběr nejvýhodnějšího dodavatele z hlediska cenového. V ostatních potravinových kategoriích by tento problém být neměl, protože je trh více nasycen.

## Substituční výrobky

I v oblasti substitučních výrobků lze nalézt hrozby. A to především díky postupně se rozšiřující nabídce sladkých pochutin. Jak v kamenných prodejnách, tak v internetových obchodech prodávající nabízí mnoho bezlepkových produktů jako jsou sušenky, oplatky či koláče, které by si zákazníci mohli koupit místo čerstvých zákusků. Na trhu lze také nalézt například bezlepkový medovník, muffiny s různými příchutěmi, medové perníčky nebo cukroví. Všechny zmíněné sladkosti však představují trvanlivé pečivo. Dále by se daly za substituční výrobky považovat i bezlepkové směsi. V dnešních obchodech zákazníci mohou nalézt předem smíchané přísady a z nich snadno vytvořit linecké cukroví, croissanty, piškotový korpus nebo makovník.

### 3.5 Marketingový plán

#### 3.5.1 Produkt

Hlavním směrem, kterým se podnik bude ubírat je již zmíněná výroba a prodej bezlepkového sladkého pečiva. Ve svém portfoliu má společnost zařazené *klasické zákusky* jako jsou indiáni, větrníky, věnečky, likérové špičky nebo laskonky. Ani na novodobé trendy by neměla zapomenout, proto si bude moci zákazník zakoupit i *moderní zákusky* jako jsou mini Pavlova dorty, několik druhů cupcakes, profiterolky s karamellem a čokoládou nebo makronky. Dále se bude specializovat na výrobu a prodej dortů. V kategorii klasických nabízí pouze dva typy korpusu, klasický piškotový bílý a tmavý. Ty však kombinuje hned s několika druhy krémů, počínaje od čokoládového, vanilkového, citronového, borůvkového, krému z mascarpone nebo slaného karamelu. Dále bude vyrábět Míša dort, malinový a borůvkový cheesecake, mechový nebo Redvelvet dort. U všech zmíněných dezertů se bude dbát především na **kvalitu surovin** potřebných pro jejich výrobu a pěkný vzhled a také jejich **zdobení a finální úpravu**, které jsou velmi důležité. Snahou společnosti bude i zaměření se na **servírování a balení dortů** i zákusků. Každý návštěvník, který si je bude chtít odnést s sebou nebo provede objednávku, dostane dezerty v krabičce potištěné a barevně sladěné s logem společnosti.

#### 3.5.2 Cena

Ceny jednotlivých výrobků budou zohledňovat především náklady na pořízení jednotlivých surovin, práci, obalové materiály a zároveň připočtou zisk. V následující tabulce je uveden způsob vypočtení ceny jednoho z vybraných dezertů. Nejdříve byly zjištěny náklady na suroviny a rozpočítány na 1 kus. Následně připočteny náklady na práci, energii, dopravu

a obalové materiály. U celkové výrobní ceny dezertu dále bylo zohledněno DPH a marže 25 %. Obdobným způsobem byly ceny odhadnuty u všech zbývajících dezertů, avšak společnost vyvine snahu pro zachování stejných cen u podobných typů výrobků.

**Tabulka 4** – Ukázková kalkulace ceny výrobku

<b>Mini Pavlova dort</b>	<b>Cena za 8 ks</b>	<b>Cena za 1 ks</b>
<b>Suroviny</b>		
150 g bílků	8,83 Kč	1,10 Kč
200 g cukru	5,11 Kč	0,64 Kč
250 g mascarpone	52,10 Kč	6,51 Kč
100 ml šlehačky	9,56 Kč	1,20 Kč
ovoce na ozdobu	1,47 Kč	0,18 Kč
škrob, sůl, citrónová šťáva	2,00 Kč	0,25 Kč
<b>Náklady na suroviny</b>	<b>77,07 Kč</b>	<b>9,63 Kč</b>
<b>Náklady na práci</b>	<b>216,60 Kč</b>	<b>27,08 Kč</b>
<b>Náklady na energii + dopravu surovin + obalové materiály</b>	<b>40,00 Kč</b>	<b>5,00 Kč</b>
<b>Celková výrobní cena produktu</b>	<b>333,67 Kč</b>	<b>41,71 Kč</b>
+ Marže a DPH	498,83 Kč	<b>59,96 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.5.3 Propagace

Jelikož se jedná o nově vznikající podnik, bude z počátku podnikání potřeba vložit větší finanční obnos do propagačních nástrojů, aby se podnik dostal do povědomí zákazníků a přilákal je ke koupi sladkostí. Prvním komunikačním nástrojem budou webové stránky, které jsou dnes považovány za samozřejmost. Zákazník zde nalezne základní informace o společnosti. Těmi jsou otevírací doba, kontakty, sídlo a mapka jeho umístění nebo online objednávkový formulář. Dále také fotografie interiéru cukrárny a jednotlivých nabízených výrobků, u kterých se budou moci dozvědět informace například o jejich složení nebo ceně. Účty na sociálních sítích, i do těchto propagačních nástrojů podnik zainvestuje. Dojde k založení facebookového a instagramového účtu, kde bude společnost pravidelně zveřejňovat příspěvky týkající se uvedení novinek, představení produktů nebo informování o akcích. Zároveň bude na těchto dvou doménách předplacena reklama. V Hradci Králové se každoročně pořádá hned několik známých akcí, a to Dožínky, Slavnosti královny Elišky, mezinárodní festival Divadlo evropských regionů a další. Na těchto akcích by se společnost spolu se svými výrobky mohla prezentovat, předvést své produkty a zprostředkovat ochutnávky. V rámci

sociálních sítí bude pravidelně probíhat pořádání soutěží o krabičky, ve kterých budou moci zákazníci vyhrát vybrané zákusky. Z počátku podnikání bude umístěn inzerát v informačním měsíčníku Hradce Králové. Dále také společnost chystá tisk dárkových poukazů. V následující tabulce jsou uvedeny náklady na propagaci.

**Tabulka 5** – Jednorázové počáteční náklady na propagaci

<b>Jednorázové počáteční náklady</b>	
Stánek na trhy	30 000 Kč
Banery	5 000 Kč
Cedule	5 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>40 000 Kč</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

**Tabulka 6** – Pravidelné měsíční náklady na propagaci

<b>Pravidelné měsíční náklady</b>	
Zřízení a údržba webových stránek	2 000 Kč
Reklama na sociálních sítích	6 000 Kč
Inzerát v měsíčníku	3 410 Kč
Tisk dárkových poukazů (100 ks)	194 Kč
Tisk letáčků (500 ks)	633 Kč
Ochutnávky	1 000 Kč
Soutěže	600 Kč
<b>Celkem za měsíc</b>	<b>13 837 Kč</b>
<b>Celkem za rok</b>	<b>166 044 Kč</b>
<b>Celkové propagační náklady za 1. rok podnikání</b>	<b>206 044 Kč</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

### 3.5.4 Distribuce

V rámci distribuce si společnost zvolí přímý prodej. Své výrobky tedy bude prodávat koncovým zákazníkům, kteří si budou moci vybrat ze 3 způsobů, jak zákusky či dorty zakoupit. První možností je návštěva a posezení v cukrárně, kde si zákazníci vyberou dezert a k tomu si objednájí doplňkový sortiment. Veškerý sortiment si návštěvníci cukrárny budou moci také odnést s sebou na cesty. Prodavačka bude mít k dispozici předem nachystané kelímky na kávu a krabičky, do kterých zabalí vybrané dezerty. V neposlední řadě lze sortiment objednat na



základě včasné objednávky, ať už se jedná o větší množství zákusků nebo dort k různým příležitostem. Objednávka bude připravena v předem stanovený čas a datum a zákazník si jí vyzvedne na prodejně.

## **3.6 Výrobní plán**

### **3.6.1 Výrobní postupy a kapacity**

Výrobní postupy a kapacity podniku budou v nemalé míře přizpůsobeny počtu zaměstnanců a jejich pracovní době, jelikož ve výrobě budou zaměstnány ze začátku podnikání pouze dvě cukrářky, jejichž pracovní doba je stanovena na 8 hodin denně od 6 hodin do 14:30. Je třeba aby stihly připravit co nejvíce zákusků před otevřením provozovny. Celý proces přípravy bude organizován, a to tak, že v první polovině pracovní doby se cukrářky budou zabývat zdobením a dokončováním výrobků. To znamená, že připravené korpusy naplní, dezerty ozdobí a připraví pro zákazníky, kteří během dne navštíví cukrárnu. V druhé polovině pracovní doby se budou zabývat především pečením piškotů a přípravou krémů na druhý den, ale také vyřizováním zákaznických objednávek. V prvních měsících bude připravováno od každého druhu malých zákusků i dortů cca 12 ks, celkem 100 až 120 ks dezertů za den. V rámci dortů objednaných na zakázku je schopna vyrobit po 2 ks za den. V následujících měsících plánuje společnost kapacity rozšířit.

### **3.6.2 Potřebné stroje a vybavení provozovny**

Provozovna bude umístěna ve vybudovaných a přímo na míru rozvržených prostorech pro provoz kavárny, cukrárny či bistra. Kuchyň i prostor za pultem však bude potřeba upravit a dovybavit pro potřeby společnosti. Největší investici je třeba vynaložit na opravu kuchyně, která se musí nově vymalovat, nejlépe omyvatelnou barvou. Dále bude potřeba sehnat firmu, která by na míru vyrobila nerezový nábytek, jako jsou pracovní stoly, dřezy či skříně. Vše by mělo být v souladu s dokumentem HACCP popisující všechna možná rizika vznikající při pečení v provozovně. Za hlavní výhodu lze považovat to, že výrobna již získala všechna povolení pro provoz, a to od hygienické stanice či požárního technika. Společnost bude muset zakoupit vybavení jako je cukrářská pec, chladicí skříně na zákusky, lednice a mrazák, kuchyňské šlehače, indukční vařič, kuchyňské váhy, myčku na nádobí, vozík na plechy nebo koše na třídění odpadu. V následující tabulce je uvedeno základní vybavení výroby a celkové náklady na jeho pořízení.

**Tabulka 7 – Základní vybavení výroby a náklady na jeho pořízení**

Základní vybavení výroby	Náklady bez DPH	Náklady s DPH
Cukrářská pec	18 863 Kč	22 824 Kč
Chladicí skříň na zákusky	9 074 Kč	10 980 Kč
Lednice a mrazák	5 702 Kč	6 899 Kč
Kuchyňské šlehače	17 684 Kč	21 398 Kč
Indukční vařič	6 327 Kč	7 655 Kč
Kuchyňská váha	990 Kč	1 198 Kč
Nerezový nábytek + jeho instalace	89 000 Kč	107 690 Kč
Myčka na nádobí	81 999 Kč	99 219 Kč
Vozík na plechy	3 990 Kč	4 828 Kč
Nerezový koš na třídění odpadu	9 338 Kč	11 299 Kč
<b>Celkem</b>	<b>242 967 Kč</b>	<b>293 990 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Součástí investice týkající se zařízení kuchyně bude i drobné vybavení. Je třeba obstarat potřebné nádobí, jako jsou mísy, hrnce, příbory, nože, vařečky, sítko aj. Dále plechy na pečení, podložky a folie, porcovače dortů, cukrářské kleště, strojky na potahovací hmoty a různé cukrářské pomůcky. V následující tabulce jsou opět uvedena jednotlivá drobná vybavení a náklady na jejich pořízení.

**Tabulka 8 – Drobné vybavení výroby a náklady na pořízení**

Drobné vybavení výroby	Náklady bez DPH	Náklady s DPH
Nádobí	20 661 Kč	25 000 Kč
Cukrářské pomůcky	16 529 Kč	20 000 Kč
Plechy	3 554 Kč	4 300 Kč
Drobné cukrářské pomůcky	4 132 Kč	5 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>44 876 Kč</b>	<b>54 300 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Další náklady budou vynaloženy na dovybavení cukrárny. V rámci pultového prostoru musí společnost zakoupit chladicí zákuskové vitríny, kávovar, pokladnu, nástěnné police, chladicí skříň, myčku na sklo a nádobí, jako jsou příbory, talíře, skleničky nebo hrnečky na kávu. V další tabulce je uvedeno nutné vybavení cukrárny a náklady na pořízení.

**Tabulka 9** – Vybavení cukrárny a jeho náklady na pořízení

Vybavení cukrárny	Náklady bez DPH	Náklady s DPH
Chladicí zákuskové vitríny	50 000 Kč	60 500 Kč
Kávovar	42 369 Kč	51 266 Kč
Pokladna	6 800 Kč	8 228 Kč
Nástěnná police	3 305 Kč	3 999 Kč
Nádobí	30 000 Kč	36 300 Kč
Myčka na sklo	20 157 Kč	24 390 Kč
Dekorace	4 132 Kč	5 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>156 763 Kč</b>	<b>189 683 Kč</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

Celkové náklady bez DPH činí 444 606 Kč, celkové náklady s DPH **537 973 Kč**.

Vzhledem k tomu, že společnost pořizuje dlouhodobý hmotný majetek a některé položky přesáhly cenu pořízení vyšší jak 80 000 Kč bez DPH, bude muset také sestavit odpisový plán, který lze nalézt v příloze A. Je třeba odepsat myčku na nádobí a nerezový nábytek. V rámci daňových odpisů byl všechn zmíněný majetek zařazen do odpisové skupiny 2 a zvolen rovnoměrný typ odepisování. Pro účetní odpisy bylo stanoveno odepisování časové, konkrétně na 24 měsíců.

### **3.6.3 Materiálové a surovinové zabezpečení**

Pro provoz podniku a výrobu sladkých dezertů bude muset být zajištěno zásobování hned několika surovin. Jak již bylo zmíněno je třeba nalézt spolehlivé dodavatele mléčných výrobků, ovoce, vajec, mouky, olejů nebo sladidel aj. Kromě surovinového zabezpečení bude třeba obstarat i krabičky pro balení dortů a zákusků, kelímky na kávu nebo brčka. V následující části jsou představeni jednotliví obchodní partneři.

**Dodavatel č. 1** – se na trhu pohybuje už přes sto let. Nabízí velmi široké portfolio *mléčných výrobků*, počínaje od mléka, smetany, jogurtů, tvarohu, másel a tuků až po různé druhy sýrů. Celkový roční objem výrobků činí 350 milionů kusů, tím tak představuje největšího zpracovatele mléka v České republice. Firma si zakládá po dlouhá desetiletí na tradici a kvalitě všech jejich stoprocentně přírodních výrobků.

**Dodavatel č. 2** – představuje společnost zabývající se distribucí *čerstvého ovoce a zeleniny*, exotických a lesních plodů, bylinek, salátů či čerstvých hub na českém trhu. Její podnikání bylo

zahájeno v roce 1993 a to prostřednictvím stánkové prodeje ovoce, zeleniny a dodávání zboží do gastronomických provozů. V dnešní době má dlouholeté zákazníky a odběratele z řad restaurací, hotelů, škol či školek. Zboží dodává od velkopěstitelů v Holandsku, Německu, Španělsku i Řecku. Převážnou část sezónního zboží však pochází od českých farmářů. Stejně jako u předchozího dodavatele, i tento dbá na jedinečnou kvalitu a čerstvost.

**Dodavatel č. 3** – představuje podnik s více než 40letou tradicí, konkrétně v produkci konzumních *vajec a vaječné melanže*. Při své podnikatelské činnosti využívá nejmodernější technologie a standardy EU pro zajištění té nejvyšší kvality vajec. Sídlo podnikání má nedaleko Hradce Králové a zajišťuje pravidelné dodávky.

**Dodavatel č. 4** – je český výrobce, který se specializuje na výrobu bezlepkových směsí na pečení. Dále také nabízí širokou nabídku *bezlepkových muk*, kaší a vloček i *pomocníků při pečení*, jako je droždí, vláknina, škroby a zahušťovadla. Všechny zmíněné suroviny nabízí ve velkých výhodných baleních.

**Dodavatel č. 5** – je českým velkoobchodem, který dodává zboží přímo do gastronomických provozů po celé České republice. V současnosti nabízí velmi široké spektrum výrobků pro lahůdkářskou, cukrářskou a pekárenskou výrobu. Společnost Bezlepková Dortíkárna od tohoto dodavatele bude odebírat *oleje, sladidla, med, čaje, pudinky, želé či kakao*.

**Dodavatel č. 6** – působí na trhu již od roku 1992 a představuje českého výrobce *čokolády*. Nabízí velmi širokou škálu hotových výrobků, ale také poskytuje svůj sortiment pro průmysl a gastro, konkrétně různé druhy čokolád, polev, náplní i fondánu. Dbá především na kvalitní suroviny a tradiční postupy zpracování a výroby.

**Dodavatel č. 7** – představuje firmu působící na trhu přes 5 let. Jedná se o rodinnou společnost, která klade důraz na zachování tradice. Zabývá se prodejem různých cukrářských potřeb a surovin. Společnost od něj bude pravidelně odebírat *dortové zdobení*, jako jsou čokoládové posypy, hoblinky, perličky, ale také svíčky. Dále také *balící, dekorační papír* nebo *podložky* pod zákusky a dorty.

**Dodavatel č. 8** – se zabývá prodejem *alkoholických a nealkoholických nápojů*. Za hlavního zákazníka považuje gastronomická zařízení, kam pravidelně dodává pivo, alkoholické a nealkoholické nápoje nebo víno.

**Dodavatel č. 9** – se vyskytuje na trhu od roku 2003. Zabývá se přípravou a prodejem *výběrové i konvenční kávy*. Zakládá si především na kvalitě, proto dováží kávu z malé italské pražírny.

**Dodavatel č. 10** – se vyskytuje v oboru *obalových materiálů* více jak 16 let. Představuje první společnost, která přišla na trh s jinými obaly, než s papírovými a plastovými. Znamená to tedy, že se zaměřil na EKO a BIO obaly, které neškodí životnímu prostředí. Společnost Bezlepková Dortíkárna od něj bude odebírat kelímky a víčka na kávu, krabičky na dorty a zákusky či brčka. Velkou výhodou je, že společnost nabízí i individuální potisk produktů, který také zajišťuje ekologickými barvami.

### **3.7 Personální zdroje a organizační plán**

Společnost Bezlepková Dortíkárna představuje drobný podnik, bude tedy mít dohromady pouze 5 zaměstnanců. Klíčovými zaměstnankyněmi budou 2 jednatelky, dále společnost zaměstná 2 cukrářky a 1 prodavačku. V následující části jsou představeny jednotlivé náplně práce. Výpočet měsíčních mzdových nákladů na zaměstnance lze nalézt v *příloze B*.

**Jednatelka č. 1** - bude mít na starost veškeré ekonomické, finanční a personální činnosti jako je komunikace s úřady a institucemi, zaúčtování přijatých a vydaných faktur, pokladních a interních dokladů, bankovních výpisů, vedení evidence hmotného majetku, zpracování a podání DPH, kontrolu stavu účtů, přípravu roční závěrky, zpracování mezd zaměstnanců, vedení personalistiky, fakturaci, vedení pokladny, evidenci surovin či objednávání spotřebního materiálu aj. Na tuto pracovní pozici bude vyžadováno především vysokoškolské vzdělání ekonomického směru a zároveň absolvování cukrářského kurzu.

**Jednatelka č. 2** - bude zajišťovat chod a provoz společnosti či marketingové a manažerské činnosti. Náplní práce tedy bude nákup surovin, zajištění zásobování, komunikace s dodavateli, vypracování dokumentu HACCP, kontrola provádění hygienických a sanitačních činností ve výrobě, kontrola dodržování bezpečnostních předpisů, úprava webu, návrhy nových výrobků, kalkulace cen, tvorba propagačních nástrojů, vedení či motivace zaměstnanců. Stejně jako u předchozí jednatelky i zde bude vyžadováno vysokoškolské vzdělání ekonomického směru a absolvování cukrářského kurzu.

**Cukrář č. 1** – bude zajišťovat příjem, kontrolu a skladování potravin, kontrolu trvanlivosti surovin, přípravu těst, pečení a zdobení zákusků či dortů. Na zaměstnance bude kladen nárok předložení zdravotního průkazu. Dále také důkladné dodržování bezpečnostních předpisů

a hygienických či sanitačních činností. Jednou z podmínek pro přijetí bude minimální vyučení v oboru cukrařiny, praxe v oblasti gastronomii minimálně 2 roky, orientace v cukrařině, kreativita a zájem o nové trendy.

**Cukrář č. 2** – bude přijímat telefonické objednávky a vést evidenci zakázek. Náplň práce je stejná jako u druhého spolupracovníka neboli příprava těst, pečení a zdobení zákusků či dortů. Platí pro něho i dodržování bezpečnostních předpisů, hygienických a sanitačních činností. Podmínkami pro přijetí bude opět vyučení v oboru cukrařiny, praxe v oblasti gastronomii minimálně 2 roky, orientace v cukrařině, kreativita a zájem o nové trendy.

**Prodavač** – bude obsluhovat zákazníky, pravidelně doplňovat sortiment ve výloze, zajišťovat úklid cukrárny a sociálního zařízení. Na tuto pracovní pozici jsou vyžadovány především dobré komunikační schopnosti, aktivní přístup k zákazníkům a spolehlivost. Výhodou může být zkušenost z obdobného zaměstnání.

Pracovní doba zaměstnanců se bude lišit, jelikož je potřeba, aby cukrářky stihly připravit zákusky před otevřením provozovny. Jednatelky budou mít stejnou pracovní dobu jako prodavačka, a to z toho důvodu, aby byly k dispozici pro případné řešení problémů a výpomoc. V časovém intervalu je zahrnuta i půl hodinová pauza na oběd.

**Tabulka 10** – Rozvržení pracovní doby

Zaměstnanec	Pracovní doba	
	od	do
Prodavačka	9:00	17:30
Jednatelka		
Cukrářka	6:00	14:30

**Zdroj:** vlastní zpracování

### 3.8 Finanční plán

Následující kapitola se zabývá sestavením finančního plánu společnosti, počínaje od zpracování plánované rozvahy, výkazu zisku a ztrát, plánu peněžních toků, plánu nákladů a výnosů, finanční analýzy až po výpočet bodu zvratu.

### 3.8.1 Plánovaná rozvaha

V tabulce č. 11 je vyobrazena plánovaná rozvaha společnosti Bezlepková Dortíkárna s.r.o. k 1. červenci roku 2022. Na straně aktiv je v dlouhodobém hmotném majetku je zařazeno vybavení společnosti, které přesáhlo pořizovací hodnotu 80 000 Kč a doba použitelnosti je delší jak 1 rok. Jedná se tedy konkrétně o nerezový nábytek a myčku na nádobí. Do zásob byl zařazen ostatní dlouhodobý hmotný majetek ve výši 273 607 Kč a k tomu byly připočteny hodnoty banerů, cedulí a stánku určených k propagaci. Dále materiál a suroviny ve výši 150 000 Kč. Svá aktiva bude společnost financovat z vlastních zdrojů, a to ze základního kapitálu ve výši 400 000 Kč a cizích zdrojů v podobě dlouhodobého bankovního úvěru, rovněž ve výši 400 000 Kč.

**Tabulka 11** - Plánovaná rozvaha k 1. červenci 2022

<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
Stálá aktiva		Vlastní kapitál	
Dlouhodobý hmotný majetek	170 999 Kč	Základní kapitál	400 000 Kč
Oběžná aktiva		Cizí kapitál	
Zásoby	463 607 Kč	Dlouhodobé bankovní úvěry	400 000 Kč
Peněžní prostředky	165 394 Kč		
<b>Celkem</b>	<b>800 000 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>800 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.8.2 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

V následující tabulce je uveden zkrácený plánovaný výkaz zisků a ztrát pro první rok podnikání. Hospodářský výsledek byl vypočten pro tři varianty možných výší tržeb, a to reálnou, optimistickou a pesimistickou.

**Tabulka 12** – Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Položka	Varianta		
	reálná	optimistická	pesimistická
Provozní výnosy	4 626 050,00 Kč	5 507 600,00 Kč	2 614 900,00 Kč
Tržby z prodeje výrobků	4 626 050,00 Kč	5 507 600,00 Kč	2 614 900,00 Kč
Provozní náklady	4 442 977,00 Kč	4 442 977,00 Kč	4 442 977,00 Kč
Výkonová spotřeba	2 063 169,00 Kč	2 063 169,00 Kč	2 063 169,00 Kč
Spotřeba materiálu	1 369 419,25 Kč	1 369 419,25 Kč	1 369 419,25 Kč
Energie	96 000,00 Kč	96 000,00 Kč	96 000,00 Kč
Odpisy	42 749,75 Kč	42 749,75 Kč	42 749,75 Kč
Nájemné	455 000,00 Kč	455 000,00 Kč	455 000,00 Kč
Opravy a údržba	100 000,00 Kč	100 000,00 Kč	100 000,00 Kč
Osobní náklady	2 379 808,00 Kč	2 379 808,00 Kč	2 379 808,00 Kč
Mzdové náklady	1 696 000,00 Kč	1 696 000,00 Kč	1 696 000,00 Kč
Náklady na SP a ZP	573 248,00 Kč	573 248,00 Kč	573 248,00 Kč
Daň	110 560,00 Kč	110 560,00 Kč	110 560,00 Kč
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>183 073,00 Kč</b>	<b>1 064 623,00 Kč</b>	<b>- 1 828 077,00 Kč</b>
Finanční výnosy	2 000,00 Kč	2 000,00 Kč	2 000,00 Kč
Přijaté úroky za vedení BÚ	2 000,00 Kč	2 000,00 Kč	2 000,00 Kč
Finanční náklady	145 805,00 Kč	145 805,00 Kč	145 805,00 Kč
Vydané úroky za vedení BÚ	4 200,00 Kč	4 200,00 Kč	4 200,00 Kč
Pojistné	60 000,00 Kč	60 000,00 Kč	60 000,00 Kč
Splátky	81 605,00 Kč	81 605,00 Kč	81 605,00 Kč
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 143 805,00 Kč</b>	<b>- 143 805,00 Kč</b>	<b>- 143 805,00 Kč</b>
<b>Celkový výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>39 268,00 Kč</b>	<b>920 818,00 Kč</b>	<b>- 1 971 882,00 Kč</b>
Daň z příjmu	7 460,92 Kč	174 955,42 Kč	0 Kč
<b>Výsledek hospodaření po zdanění/za úč. období</b>	<b>31 807,08 Kč</b>	<b>745 862,58 Kč</b>	<b>- 1 971 882,00 Kč</b>

*Zdroj: vlastní pracování*

### 3.8.3 Plán peněžních toků

Následující tabulka obsahuje předběžně sestavený plán peněžních toků neboli výkaz cash flow. Za počáteční stav peněžních prostředků byla zvolena výše finančních prostředků z počáteční rozvahy. Následně došlo k zaznamenání výsledku hospodaření za první rok činnosti, účetních odpisů, přírůstku zásob a splacení půjčky. Pro optimistickou variantu představoval čistý peněžní tok 871 962,85 Kč, pro reálnou a pesimistickou snížení o 9 587,15 Kč a 2 020 737,15 Kč.



**Tabulka 13** – Plán peněžních toků

Položka	Varianta		
	reálná	optimistická	Pesimistická
<b>PS peněžních prostředků</b>	<b>246 044,00 Kč</b>	<b>246 044,00 Kč</b>	<b>246 044,00 Kč</b>
VH za účetní období	39 268,00 Kč	920 818,00 Kč	- 1 971 882,00 Kč
Účetní odpisy	42 749,75 Kč	42 749,75 Kč	42 749,75 Kč
Úbytek/přírůstek zásob	- 10 000,00 Kč	- 10 000,00 Kč	- 10 000,00 Kč
CF z provozní činnosti	72 017,75 Kč	953 567,75 Kč	- 1 939 132,25 Kč
Snížení půjčky	- 81 604,92 Kč	- 81 603,92 Kč	- 81 602,92 Kč
CF z finanční činnosti	- 81 604,92 Kč	- 81 603,92 Kč	- 81 602,92 Kč
Čistý peněžní tok	- 9 587,15 Kč	871 962,85 Kč	- 2 020 737,15 Kč
<b>KS peněžních prostředků</b>	<b>155 806,85 Kč</b>	<b>1 037 356,85 Kč</b>	<b>- 1 855 343,15 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.8.4 Plán nákladů

V tabulce č. 14 jsou uvedeny jednotlivé náklady, které společnost musí vynaložit před zahájením podnikatelské činnosti. Byly sem zařazeny výdaje na zřízení společnosti, které zahrnují různé poplatky potřebné pro založení, dále náklady na zakoupení vybavení společnosti, pravidelné nájemné, materiál a suroviny potřebné k výrobě dezertů, náklady spojené s marketingem a mzdy určené pro jednatelky. V neposlední řadě jsou tu zmíněny výdaje na dopravu surovin, energie či pojištění prostorů. Celková výše činí 728 423 Kč.

**Tabulka 14** – Náklady na zahájení podnikatelské činnosti

Náklady před zahájením podnikatelské činnosti	
Zřizovací výdaje	15 000 Kč
Vybavení provozovny	444 606 Kč
Nájemné	35 000 Kč
Materiál a suroviny	40 000 Kč
Marketing	60 000 Kč
Mzdy	90 592 Kč
Ostatní (doprava, energie, pojištění)	43 225 Kč
<b>Celkem</b>	<b>728 423 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka č. 15 znázorňuje náklady vynaložené za první měsíc podnikatelské činnosti. Rozděluje jednotlivé položky na fixní a variabilní. Fixní náklady dohromady činí 54 800 Kč

a zařazuje se do nich nájemné, energie, pojištění a splátka úvěru. Variabilní náklady dosahují výše 266 730 Kč. Ta se skládá z výdajů na pořízení materiálu, marketing, mzdy, odpisy a opět náklady na dopravu či nezbytné opravy. Celkové náklady za první měsíc tak činí 322 018 Kč.

**Tabulka 15** – Náklady za první měsíc podnikatelské činnosti

<b>Náklady za první měsíc podnikatelské činnosti</b>	
<b>Fixní náklady</b>	
Nájemné	35 000 Kč
Energie	8 000 Kč
Pojištění	5 000 Kč
Splátka úvěru	6 800 Kč
<b>Celkem</b>	<b>54 800 Kč</b>
<b>Variabilní náklady</b>	
Spotřeba materiálu	40 000 Kč
Marketing	13 837 Kč
Mzdy	190 768 Kč
Odpisy	7 125 Kč
Ostatní (doprava surovin, nezbytné opravy)	15 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>266 730 Kč</b>
<b>Celkem náklady</b>	<b>321 530 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Předběžné náklady za první rok podnikání společnosti Bezlepková Dortíkárna s.r.o., po sečtení počátečních nákladů, měsíčních fixních, variabilních nákladů a vynásobení za všech 12 měsíců, činí cca 4 586 782 Kč.

**Tabulka 16** – Náklady za první rok podnikatelské činnosti

<b>Náklady za první rok podnikatelské činnosti</b>	
Počáteční náklady	728 423 Kč
Fixní náklady	657 600 Kč
Variabilní náklady	3 200 760 Kč
<b>Celkem</b>	<b>4 586 728 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.8.5 Plán výnosů

V následující tabulce je uveden výpočet předpokládaných výnosů za první měsíc podnikání. Obsahuje dohromady tři možnosti, a to variantu reálnou, optimistickou

a pesimistickou. U každé z nich byl odhadnut počet návštěvníků za den a vypočtena jejich průměrná útrata. Dále stanoven počet objednaných dortů a zákusů za měsíc a jejich průměrná cena. Po vzájemném sečtení částek vyšla hodnota dosažených příjmů za první měsíc.

**Tabulka 17** – Plánované výnosy za první měsíc podnikání

Položka	Varianta		
	reálná	optimistická	pesimistická
Počet návštěvníků za den	25	35	15
Průměrná útrata na návštěvníka	170 Kč	190 Kč	150 Kč
<b>Příjem za den</b>	<b>4 250 Kč</b>	<b>6 650 Kč</b>	<b>2 250 Kč</b>
Počet objednaných dortů za měsíc	30	40	15
Průměrná cena za dort	1 570 Kč	1 800 Kč	1 500 Kč
<b>Příjem z prodeje dortů za měsíc</b>	<b>47 100 Kč</b>	<b>72 000 Kč</b>	<b>22 500 Kč</b>
Počet objednaných zákusků za měsíc	600	700	400
Průměrná cena za zákusek	65 Kč	65 Kč	65 Kč
<b>Příjem z prodeje zákusků za měsíc</b>	<b>39 000 Kč</b>	<b>45 500 Kč</b>	<b>26 000 Kč</b>
<b>Celkový příjem za měsíc</b>	<b>188 100 Kč</b>	<b>277 100 Kč</b>	<b>102 500 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka č. 18 byla spočítána obdobným způsobem, navíc znázorňuje odhady výnosů v dalších měsících a celkový příjem za první rok podnikání.

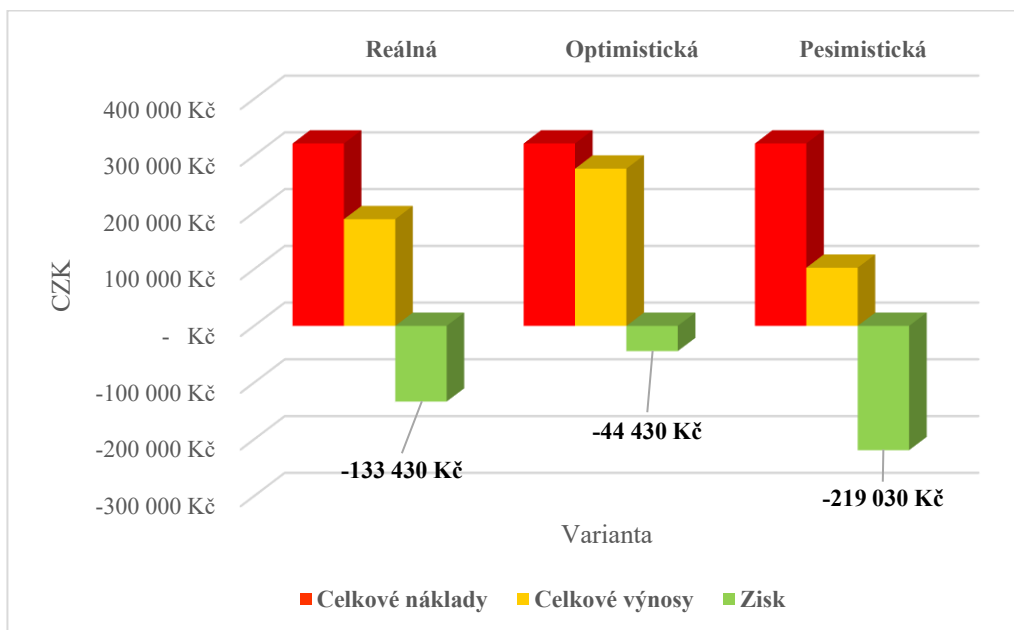
**Tabulka 18** – Plánované výnosy za 1. rok podnikání

Položka	Varianta		
	reálná	optimistická	pesimistická
Počet návštěvníků za den	45	50	30
Průměrná útrata na návštěvníka	190 Kč	205 Kč	170 Kč
<b>Příjem za den</b>	<b>8 550 Kč</b>	<b>10 250 Kč</b>	<b>5 100 Kč</b>
Počet objednaných dortů za měsíc	50	55	30
Průměrná cena za dort	2 275 Kč	2 400 Kč	1 800 Kč
<b>Příjem z prodeje dortů za měsíc</b>	<b>113 750 Kč</b>	<b>132 000 Kč</b>	<b>54 000 Kč</b>
Počet objednaných zákusků za měsíc	1300	1500	800
Průměrná cena za zákusek	65 Kč	65 Kč	65 Kč
<b>Příjem z prodeje zákusků za měsíc</b>	<b>84 500 Kč</b>	<b>97 500 Kč</b>	<b>52 000 Kč</b>
<b>Celkový příjem za další měsíce</b>	<b>403 450 Kč</b>	<b>475 500 Kč</b>	<b>228 400 Kč</b>
<b>Celkový příjem za rok</b>	<b>4 626 050 Kč</b>	<b>5 507 600 Kč</b>	<b>2 614 900 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.8.6 Plán zisku

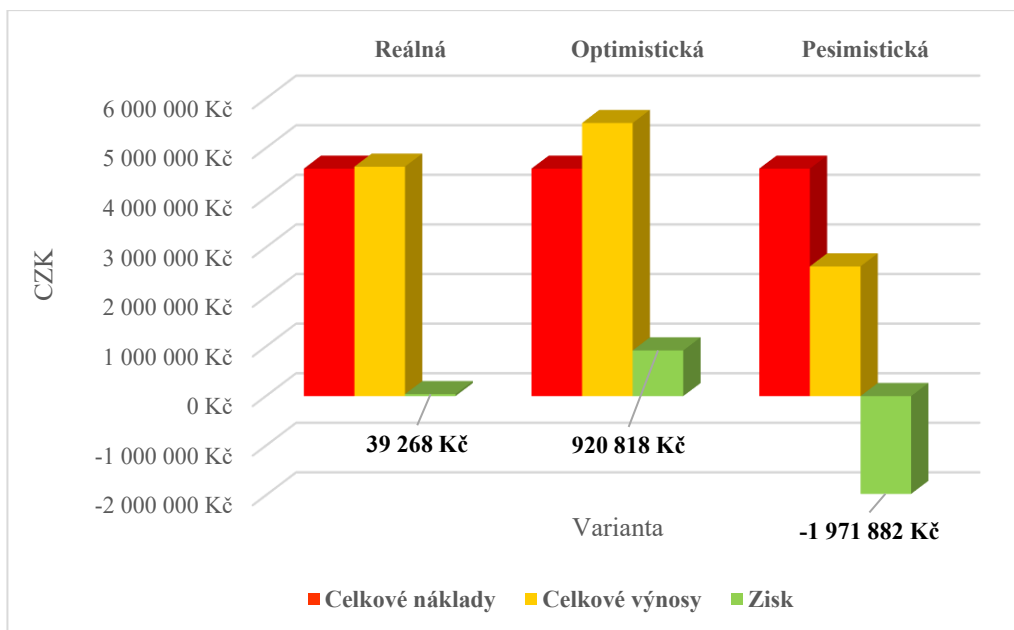
Po celkovém zhodnocení jednotlivých nákladů a výnosů lze sestavit i plán zisku. Následující grafy zobrazují jeho výši pro první měsíc a rok podnikání pro všechny tři varianty očekávaných příjmů. Na prvním grafu lze vidět, že všechny 3 varianty dosahují záporných čísel, reálná výše 133 430 Kč, optimistická 44 430 Kč a pesimistická 219 030 Kč.



**Obrázek 6** - Plánovaný zisk za první měsíc podnikání

**Zdroj:** vlastní zpracování

Druhý graf znázorňuje zisk za první rok podnikání. Zde už kladných čísel dosahuje reálná a optimistická varianta. V tom reálném pohledu by společnost po jednom roce podnikání dosahovala zisku ve výši 39 268 Kč. V optimistickém pak 920 818 Kč. Pesimistická varianta nadále zůstává ztrátová, v konkrétní výši 1 971 882 Kč.



**Obrázek 7** - Plánovaný zisk za první rok podnikání

**Zdroj:** vlastní zpracování

### 3.8.7 Finanční analýza

Následující kapitola zahrnuje základní vypočtené poměrové ukazatele sloužící ke zhodnocení finančního zdraví podniku, a to ukazatele rentability, aktivity a zadluženosti. Poslední oblast týkající se likvidity nebyla propočtena z důvodu složitého odhadu krátkodobých závazků za první rok podnikání.

*Ukazatele rentability*

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 = \frac{31\,807,08}{400\,000} * 100 = 7,95 \%$$

Ukazatel ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu, vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého jednateli podniku. Znamená to tedy, že z jedné vložené koruny do podnikání získá podnikatel 7,95 % zisku. Ideální hodnoty by měly dosahovat výše cca 8 %.

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100 = \frac{31\,807,08}{800\,000} * 100 = 3,98 \%$$

Ukazatel ROA neboli rentabilita vložených aktiv, vyjadřuje celkovou efektivitu firmy a její výdělečnou schopnost. Jinými slovy zjistí, jaká část zisku byla vygenerována prostřednictvím investovaného kapitálu. Ideální hodnoty by měly dosahovat výše 5 %.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby z prodeje}} * 100 = \frac{31\,807,08}{4\,626\,050} * 100 = 0,01 \%$$

Ukazatel ROS neboli rentabilita tržeb, znázorňuje, kolik z jedné utržené koruny podnikatelé získají % zisku. Znamená to tedy, že podnikatel z jedné vydělané koruny získá 0,01 % zisku. Ideální hodnoty by měly dosahovat více jak 10 %. V tomto případě vychází ukazatel velmi malý, což může být zapříčiněno například vysokými počátečními náklady.

*Ukazatele aktivity*

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby z prodeje}}{\text{celková aktiva}} = \frac{4\,626\,050}{800\,000} = \mathbf{5,78\,krát}$$

Ukazatel obratu aktiv udává, kolikrát se během daného roku obrátí v podniku neboli jak je efektivně hospodařeno s aktivy. Společnost by podle výše uvedeného výpočtu měla svá aktiva obrátit téměř 6krát. Doporučené hodnoty by měly dosahovat co nejvyšší úrovně, jelikož nízké signalizují nedostatečné využití výrobních kapacit nebo naopak nadbytečnost dlouhodobého majetku.

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{tržby z prodeje}/360} = \frac{800\,000}{4\,626\,050/360} = \mathbf{62,26\,dní}$$

Ukazatel doby obratu aktiv udává počet dní, za které se aktiva v podniku obrátí. Dle uvedeného výpočtu společnosti vychází necelých 63 dní. Ideální hodnota by měla vyjít co nejnižší.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby z prodeje}}{\text{celkové zásoby}} = \frac{4\,577\,400}{371\,238} = \mathbf{12,33\,krát}$$

Ukazatel obratu zásob udává, kolikrát se během daného roku spotřebují a znovu doplní. Společnost by podle výše uvedeného výpočtu měla své zásoby v podniku obrátit téměř 13krát. Ideální hodnota by měla vyjít opět co nejnižší.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{celkové zásoby}}{\text{tržby z prodeje}/360} = \frac{463\,607}{4\,626\,050/360} = \mathbf{36,08\,dní}$$

Ukazatel doby obratu zásob udává počet dní, za které se zásoby v podniku obrátí. Dle uvedeného výpočtu společnosti vychází necelých 37 dní. Ideální hodnota by měla vyjít co nejnižší, jelikož vysoké hodnoty znamenají zvýšení rizika zpomalení prodeje či hromadění zásob.

### *Ukazatele zadluženosti*

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 = \frac{400\,000}{800\,000} * 100 = \mathbf{50\%}$$

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje poměr cizího kapitálu a celkových aktiv. Čím vyšších hodnot je dosaženo, tím vzniká vyšší riziko nebezpečí zadluženosti. Přijatelné hodnoty se pohybují v rozmezí 30 až 60 %, což tato společnost splňuje.

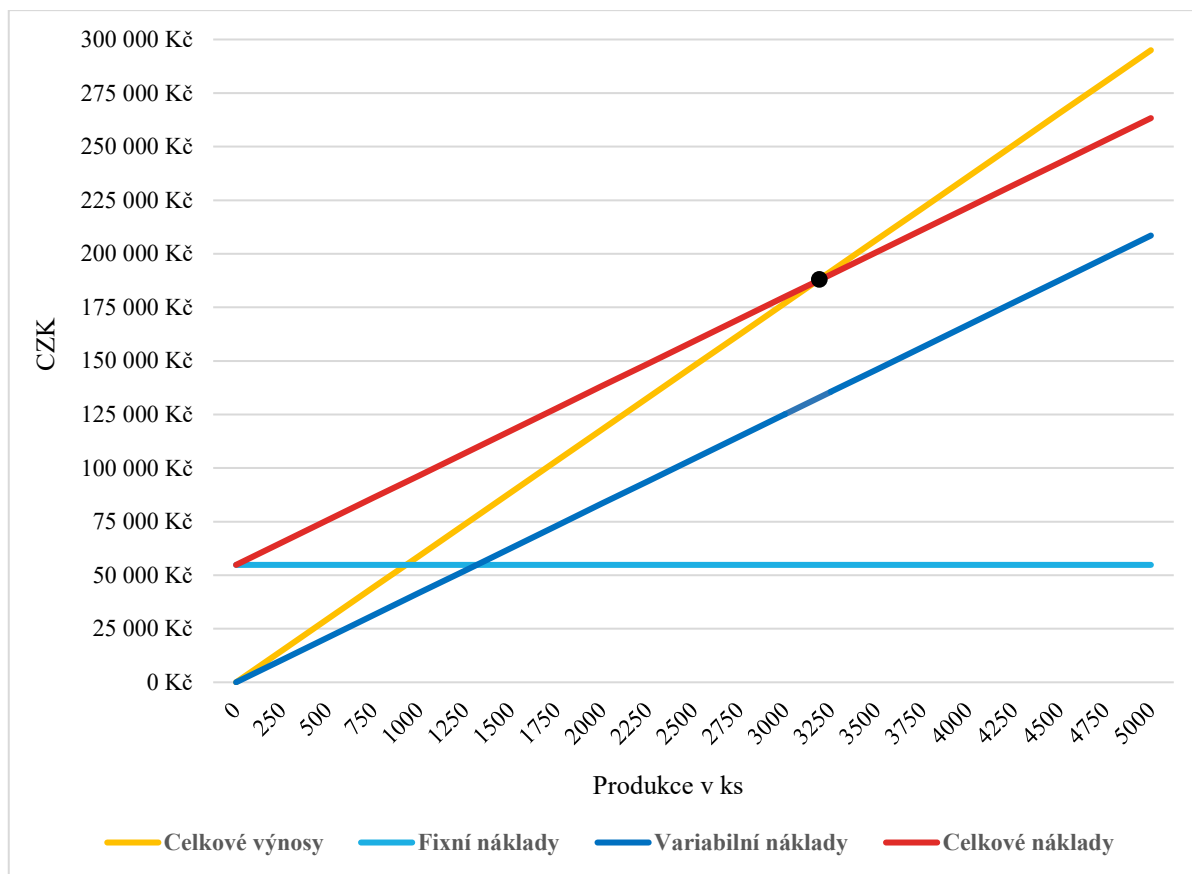
$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{400\,000}{400\,000} = \mathbf{1}$$

Na základě ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu lze určit, zda podnik preferuje vlastní či cizí zdroje k financování. Hodnoty vyšší jak 1 značí, že jsou preferovány cizí zdroje. Ideální hodnoty by měly převýšit 80 %.

### **3.8.8 Výpočet bodu zvratu**

Jelikož se společnost bude zabývat prodejem zákusků a dortů, jejichž prodejní ceny jsou velmi odlišné, byl vypočten bod zvratu dvakrát neboli pro každý typ výrobku zvlášť. První výpočet zahrnuje údaje týkající se vybraného druhu zákusku, který se prodává za 59 Kč. Variabilní náklady na jeho výrobu a prodej činí 41,7 Kč, celkové fixní náklady 54 800 Kč. Po dosažení do následujícího vzorce vyšlo množství produkce, díky kterému se náklady budou rovnat výnosům společnosti, ve výši 3 168 kusů.

$$Q = \frac{F}{P - VC} = \frac{54\,800}{59 - 41,7} = \mathbf{3\,168\ ks}$$



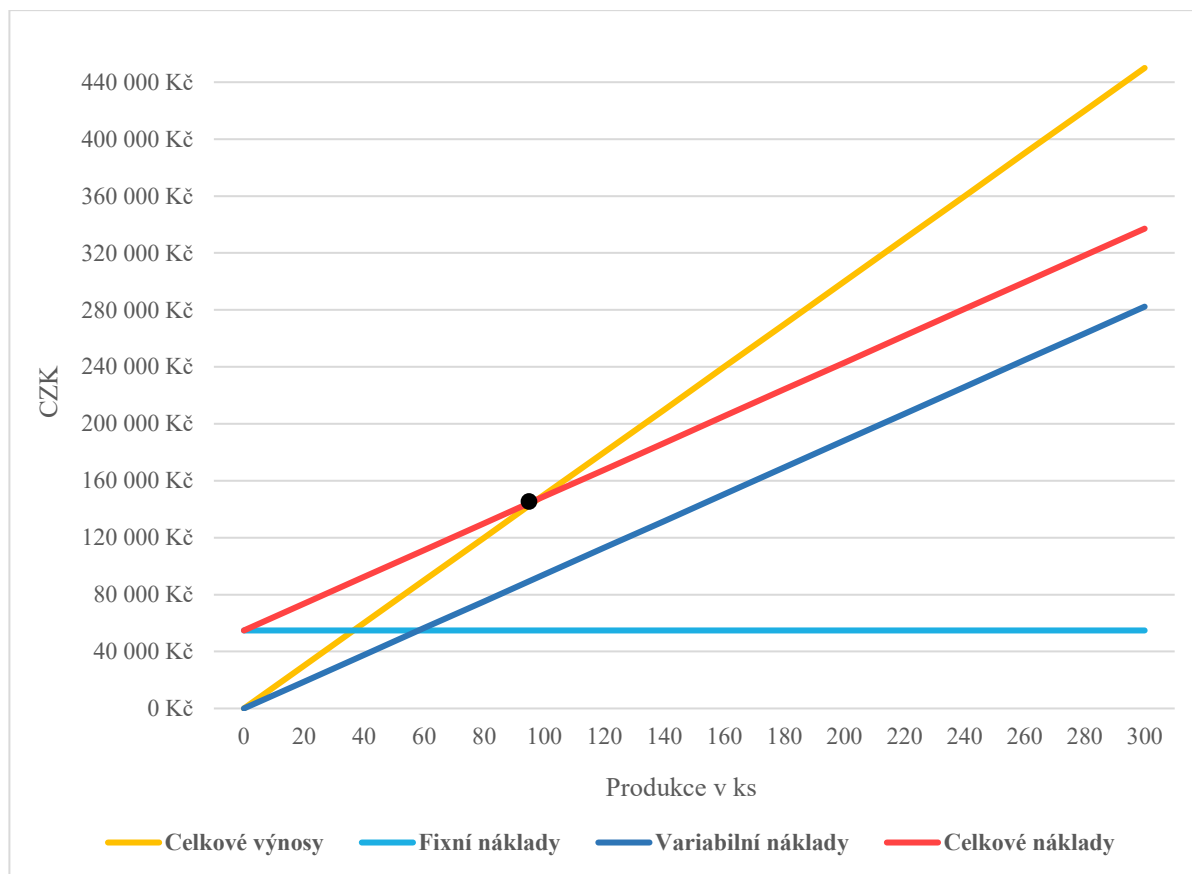
**Obrázek 8** - Bod zvratu pro vyráběné zákusky

**Zdroj:** vlastní zpracování

Druhý výpočet zahrnuje údaje pro prodávané dorty. Vybraný dezert je prodáván za 1 500 Kč. Variabilní náklady pro jeho výrobu a prodej činí 941 Kč. Celkové fixní náklady jsou stejné jako v předchozím případě, dosahují tedy výše 54 800 Kč. Po dosazení do vzorce bylo zjištěno, že pro dosažení rovnosti nákladů a výnosů, je třeba vyrobit 98 ks dortů

$$Q = \frac{F}{P - VC} = \frac{54\,800}{1500 - 941} = \mathbf{98\ ks}$$





**Obrázek 9** - Bod zvratu pro vyráběné dorty

**Zdroj:** vlastní zpracování

### 3.8.9 Plán financování

Poslední a zároveň velmi důležitou částí podnikatelského záměru je plán financování. Již ze zahajovací rozvahy vyplývá, že dohromady bude mít společnost k dispozici ke krytí svých aktiv a k financování podnikatelské činnosti zdroje ve výši 800 000 Kč. Z této částky, 400 000 Kč vloží jednatelky prostřednictvím základního kapitálu a zbylých 400 000 Kč bude zajištěno prostřednictvím bankovního úvěru od banky ČSOB při úrokové sazbě 6,9 %. Celý úvěr bude splacen za 6 let při pravidelné měsíční splátce 6 800,41 Kč.

**Tabulka 19** – Plán financování dlouhodobého úvěru

<b>Výše úvěru</b>	400 000 Kč
<b>Počet let splácení</b>	6
<b>Roční úroková sazba</b>	6,90 %

Plán pro 1. rok podnikání					
Rok	Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	Úvěr
1	1	6 800,41 Kč	2 300,00 Kč	4 500,41 Kč	395 499,59 Kč
1	2	6 800,41 Kč	2 274,12 Kč	4 526,29 Kč	390 973,30 Kč
1	3	6 800,41 Kč	2 248,10 Kč	4 552,31 Kč	386 420,99 Kč
1	4	6 800,41 Kč	2 221,92 Kč	4 578,49 Kč	381 842,50 Kč
1	5	6 800,41 Kč	2 195,59 Kč	4 604,82 Kč	377 237,68 Kč
1	6	6 800,41 Kč	2 169,12 Kč	4 631,29 Kč	372 606,39 Kč
1	7	6 800,41 Kč	2 142,49 Kč	4 657,92 Kč	367 948,47 Kč
1	8	6 800,41 Kč	2 115,70 Kč	4 684,71 Kč	363 263,76 Kč
1	9	6 800,41 Kč	2 088,77 Kč	4 711,64 Kč	358 552,12 Kč
1	10	6 800,41 Kč	2 061,67 Kč	4 738,74 Kč	353 813,38 Kč
1	11	6 800,41 Kč	2 034,43 Kč	4 765,98 Kč	349 047,40 Kč
1	12	6 800,41 Kč	2 007,02 Kč	4 793,39 Kč	344 254,01 Kč

Plán pro následující léta					
Rok	Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	Úvěr
2	24	6 800,41 Kč	1 665,62 Kč	5 134,79 Kč	284 537,51 Kč
3	36	6 800,41 Kč	1 299,89 Kč	5 500,52 Kč	220 567,74 Kč
4	48	6 800,41 Kč	908,12 Kč	5 892,29 Kč	152 041,77 Kč
5	60	6 800,41 Kč	488,45 Kč	6 311,96 Kč	78 635,06 Kč
6	72	6 800,41 Kč	38,88 Kč	6 761,53 Kč	- Kč

**Zdroj:** vlastní zpracování

## ZÁVĚR

Jak již bylo řečeno, tato diplomová práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů z oblasti podnikání, vymezení drobného podniku, porovnání jednotlivých forem či zakladatelského rozpočtu. Všechny tyto zmíněné pojmy jsou považovány za velmi důležité, jelikož před samotným počátkem zahájení vlastní podnikatelské činnosti je třeba zvážit mnoho faktorů, tak aby podnikatel vybral tu nejvhodnější formu podnikání a zároveň si ujasnil, co všechno založení svého podniku obnáší. Této problematice byla věnována celá první kapitola.

**Cílem diplomové práce je zpracovat podnikatelský plán pro nově vznikající drobný podnik v oblasti speciální výživy.**

Z tohoto důvodu je celá druhá kapitola teoretické části věnována již samotnému podnikatelskému plánu, který by měl sestavit každý podnikatel, jestliže se chce vydat směrem vlastního podnikání. Představuje tedy jeho základní definici a účel, pro který je sestavován či jednotlivé zásady a kroky potřebné pro vypracování. Nejobsáhlejší část popisuje jeho strukturu, počínaje od představení společnosti a poskytovaných výrobků, analýzy okolí, marketingového plánu, výrobního plánu, finančního plánu, personálního a organizačního plánu či plánu financování.

Následující kapitola je věnována praktické části v rámci, níž došlo k sestavení konkrétního podnikatelského plánu pro nově vznikající podnik zvaný Bezlepková Dortíkárna s.r.o. Tato společnost představuje malou cukrárnu, která se bude nacházet ve městě Hradec Králové. Nejedná se ale o klasickou cukrárnu, nýbrž o subjekt zabývající se výrobou a prodejem sortimentu vyznačující se bezlepkovým složením. Jelikož v dnešní době přibývá stále více osob trpících touto potravinovou intolerancí a na trhu není moc možností, kde by tito zákazníci mohli zakoupit čerstvé zákusky nebo dorty bez lepku, mohlo by to být vnímáno jako velká příležitost pro uchycení se na trhu.

Kromě provozu malé cukrárny, kde si zákazníci budou moci zakoupit klasické i modernější zákusky a mini dortíky, bude společnost péct i dorty na základě objednávek. Bezlepková Dortíkárna plánuje zaměstnat 5 zaměstnanců, z nichž to budou 2 jednatelky zajišťující administrativu, provoz a chod společnosti, 2 cukrářky a 1 prodavačka. Majitelky společnosti zároveň poskytnou vklady ve výši 200 000 Kč. Základní kapitál společnosti, tedy bude činit 400 000 Kč a obě budou mít 50% podíl.

V rámci sestavení podnikatelského plánu dále došlo k analýze okolí podniku. Umístění provozovny bylo vybráno ve statutárním městě východních Čech, v Hradci Králové, ve kterém se nachází tři vysoké školy, mnoho divadel či muzeí a pravidelně je zde pořádáno mnoho kulturních projektů i sportovních aktivit. Konkrétní umístění se bude nacházet na Velkém náměstí v samotném centru města, jelikož je výhodné pro snadné parkování, vysokou průchodnost lidí, blízké zastávky MHD a bohatou občanskou vybavenost.

Pro společnost by ale mohla znamenat velkou hrozbu současná politická a ekonomická situace, která je momentálně v České republice velmi nestabilní skrze pandemii Covidu-19 a nově vzniklému konfliktu mezi Ukrajinou a Ruskem, díky kterému lze předpokládat v roce 2022 opětovné zhoršení ekonomických ukazatelů. Za další velkou překážku je určité považováno ovlivnění činnosti celou řadou zákonů a nařízení upravující provoz gastronomie.

Bezlepková Dortíkárna s.r.o. definovala také fiktivní osoby, které představují možné potenciální zákazníky, kteří by mohli cukrárnu navštívit. Za segmentační kritéria byla zvolena vzdálenost bydliště od místa provozovny, věk a pohlaví zákazníka a účel nákupu či návštěvy provozovny.

V Hradci Králové se nachází několik firem, které pro společnost představují konkurenci. Žádný z konkurentů se však nezabývá pouze výrobou a prodejem bezlepkových sladkých zákusků. Nabízí pouze velmi omezený výběr. Navíc většina těchto společností funguje na bázi provozu e-shopu, přes který zákazník zboží objedná, mnohdy dezerty nejsou ani čerstvé. Nevýhodou však může být jejich dlouholeté působení na trhu a jejich loajalita zákazníků.

Marketingový plán rozebírá jednotlivá „4P“. Společnost bude dbát u svých vyrobených produktů především na kvalitní suroviny, pěkné zdobenění a jejich finální úpravu, v neposlední řadě na servírování a balení dortů či zákusků. Při stanovení cen zohledňuje náklady na pořízení jednotlivých surovin, práci, obalové materiály a připočtenou marži ve výši 25 %. Za komunikační nástroje považuje webové stránky, účty na sociálních sítích, účast na známých městských akcích, pořadatelství soutěží o krabičky s dorty a dárkové poukazy. Bezlepková Dortíkárna představuje maloobchodní prodejnu, proto byl zvolen přímý prodej koncovým zákazníkům. Ti si budou moci zákusky a dorty vychutnat přímo v cukrárně nebo si je odnést s sebou na cesty. Jestliže budou mít zájem o větší množství dezertů nebo o dort ke slavnosti příležitosti, mohou provést včasnou objednávku a tu si poté vyzvednout na prodejně.

Výrobní kapacity jsou uzpůsobeny malému počtu zaměstnanců, především pracovní době cukrářů. V prvních měsících podnikání bude vyráběno maximálně cca 100 až 120 ks zákusků

a 2 dorty za den. Dále bude třeba zajistit vybavení výroby a cukrárny. Celkové náklady na vybavení činí 537 973 Kč s DPH. Pro majetek s cenou pořízení vyšší jak 80 000 Kč a dobou použitelnosti delší jak 1 rok, byl zároveň sestaven odpisový plán, který lze nalézt v příloze A.

V zahajovací rozvaze byla strana aktiv vyčíslena na 800 000 Kč. Dlouhodobý majetek byl pořízen za 170 999 Kč, zásoby za 463 607 Kč a peněžní prostředky za 165 394 Kč. Strana pasiv obsahuje pouze základní kapitál v hodnotě 400 000 Kč a dlouhodobý bankovní úvěr rovněž ve výši 400 000 Kč. Poskytnutému úvěru je věnován zároveň i plán financování, kde jsou vypočteny měsíční splátky a úroky. Dále finanční plán obsahuje výkaz zisků a ztrát, který po zanesení nákladů, výnosů a po odečtení daně, čítá celkový hospodářský výsledek pro reálnou variantu v hodnotě 31 807,08 Kč. Po sestavení plánu peněžních toků činí konečný stav peněžních prostředků o 9 587,15 Kč méně neboli 155 806,85 Kč. Také byly sestaveny jednotlivé plány nákladů, výnosů a zisků, které se přehledným způsobem pomocí tabulek či grafů, snaží vyčíslit jejich výši. V prvním měsíci podnikání by, v rámci reálné varianty, měla společnost dosahovat ztráty ve výši 133 430 Kč. V následujících měsících pak již zisku 39 268 Kč. V neposlední řadě došlo k výpočtu základních poměrových ukazatelů sloužících ke zhodnocení finančního zdraví podniku a bodu zvratu, zvláště pro zákusky a dorty.

**Tabulka 20** – Přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
kvalitní, čerstvé domácí zákusky a dorty	specifický druh výrobků
úměrné ceny ku kvalitě	vysoké počáteční náklady
zkušenosti a specializovaní zaměstnanci	závislost na dodavatelích
útulné prostředí, nově vybavené prostory	omezené výrobní kapacity
dobrá dostupnost provozovny	málo zkušeností s vedením podniku
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
růst počtu osob trpících celiakií	nestabilní ekonomická a politická situace
malá konkurence v okolí	složitá a rozsáhlá legislativa
rozšíření nabídky (low carb, bez laktózy)	vstup nových konkurentů na trh
zvyšující se zájem o zdravý životní styl	růst cen energií, nájmu a surovin
rozšíření výrobních prostorů	krátká spolupráce s novými dodavateli

**Zdroj:** vlastní zpracování

## POUŽITÁ LITERATURA

- ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful Business Plan: Secrets Strategies*. 7. vydání. The Planning Shop. 464 str. ISBN 978-1-933895-82-6.
- BARROW, Colin, 1995. *Základy drobného podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 200 str. ISBN 80-7169-232-8.
- ČESKO, 2021a. *Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník*. Zákony pro lidi.cz [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.
- ČESKO, 2021b. *Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích)*. Zákony pro lidi.cz [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>.
- ČESKO, 2021c. *Zákon č. 455/1991 Sb.: Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*. Zákony pro lidi.cz [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>.
- ČESKO, 2021d. *Zákon č. 304/2013 Sb.: Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob*. Zákony pro lidi.cz [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-304>.
- DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání – Průvodce začínajícího podnikatele*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 248 str. ISBN 987-80-21-2182-3.
- DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. 192 str. ISBN 978-80-7400-224-3.
- EU, 2011. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie. str. 56. ISBN 978-92-79-69915-3.
- FOTR, Jiří, Ivan SOUČEK, 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: Jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, a.s. 288 str. ISBN 987-80-247-5275-4.
- HAVLÍČEK, Karel, Milan KAŠÍK, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, s.r.o. 171 str. ISBN 80-7261-120-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 272 str. ISBN 987-80-247-2690-8.

- KOTLER, Phillip, KELLER, Kevin, 2007. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 792 str. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Phillip a kol., 2007. *Moderní Marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 1048 str. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MÁCHAL, Pavel, a kol, 2015. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 144 str. ISBN 978-80-247-5321-8.
- MALACH, Antonín, 2004. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, a.s. 524 str. ISBN 80-247-0906-6.
- NÝVLTOVÁ, Romana, Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku – Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 208 str. ISBN 978-80-247-3158-2.
- PAULAT, Vladislav, 1999. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora*. Praha: Profess Consulting, s.r.o. 119 str. ISBN 80-7259-006-5.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 160 str. ISBN 97-80-247-5534-2.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 272 str. ISBN 978-80-247-4004-1.
- SRPOVÁ, Jitka a kol., 2020. *Začínáme podnikat s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 264 str. ISBN 978-80-271-2253-0.
- SRPOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. 200 str. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání – teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. 432 str. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STRAKOVÁ, Jarmila, Jan VÁCHAL a kol., 2020. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada. 200 str. ISBN 978-80-271-1747-5.
- SVOBODOVÁ, Ivana, Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 232 str. ISBN 978-80-271-0407-9.
- SYNEK, Miroslav a kol., 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada. 464 str. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠIMAN, Josef, Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha: C.H.BCK. 216 str. ISBN 978-80-7400-117-8.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol, 2005. *Podnikání pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. 304 str. ISBN 80-247-1069-2.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 336 str. ISBN 987-80-247-4520-6.

## **INTERNETOVÉ ZDROJE**

ATLAXO.cz, 2021. *Společenská smlouva a zakladatelská listina* [online]. [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/pravo/spolecenska-smlouva-a-zakladatelska-listina>.

BUSINESSCENTER.PODNIKATEL.CZ, 2021. *Základní postup založení společnosti s ručením omezeným* [online]. [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo-predpisy/formy-podnikani/zakladni-postup-zalozeni-spolecnosti-s-rucenim-omezenym/>.

BUSINESSINFO.CZ, 2020. *Podnikatelská provozovna – Základní požadavky k provozování podnikatelské provozovny* [online]. [cit. 2021-11-08]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelska-provozovna-zakladni-pozadavky-k-provozovani-podnikatelske-provozovny/>.

BUSINESSINFO.CZ, 2012. *Podnikatelský plán a strategie* [online]. [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>.

CELIAK.CZ, 2021. *Počty celiaků v České republice v roce 2020* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://celiak.cz/2021/09/16/pocty-celiaku-v-ceske-republice-v-roce-2020/>.

CLANKY.RVP.CZ, 2011. *Založení reálné firmy – 2. část: Provedení průzkumu trhu, sestavení zakladatelského rozpočtu a zpracování podnikatelského plánu* [online]. [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/k/o/14001/ZALOZENI-REALNE-FIRMY---2-CAST-PROVEDENI-PRUZKUMU-TRHU-SESTAVENI-ZAKLADATELSKEHO-ROZPOCTU-A-ZPRACOVANI-PODNIKATELSKEHO-PLANU.html>.

CT24.CESKATELEVIZE.CZ, 2021. *Po dlouhé době nejvýrazněji klesl počet obyvatel Česka* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3413556-podlouhe-dobe-klesl-pocet-obyvatel>.



CZSO.CZ, 2019. *Věková struktura populace se výrazně mění* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-struktura-populace-se-vyrazne-meni>.

CZSO.CZ, 2022a. *Nejnovější údaje: Královehradecký kraj* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xh/1-xh>.

CZSO.CZ, 2022b. *Mzdy a náklady práce* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace).

CZSO.CZ, 2022c. *HDP, národní účty* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty).

CZSO.CZ, 2022d. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny).

CZSO.CZ, 2022e. *Index spotřebitelských cen – inflace – listopad 2021* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-listopad-2021>.

ELISKAPOUROVA.CZ, 2020. *Kde všude se musíte registrovat po založení společnosti?* [online]. [cit. 2021-11-04]. Dostupné z: <https://eliskapourova.cz/kde-vsude-se-musite-registrovat-po-zalozeni-spolecnosti/>.

EPRAVO.CZ, 2002. *Komanditní společnost* [online]. [cit. 2021-10-30]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/komanditni-spolecnost-16411.html>.

EPRAVO.CZ, 2016. *Založení právnické osoby – obchodní společnosti* [online]. [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zalozeni-pravnicke-osoby-obchodni-spolecnosti-104081.html>.

ETRZBY.CZ, 2021. *Základní kroky k evidenci tržeb a způsoby evidence* [online]. [cit. 2021-11-08]. Dostupné z: <https://www.etrzby.cz/cs/zakladni-kroky-a-zpusoby-evidence>.

HRADECKRALOVE.ORG, 2022. *Základní informace o městě* [online]. [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: <https://www.hradeckralove.org/zakladni-informace-o-meste/ms-1150/p1=1150>.

KLUBPEVNEHOZDRAVI.CZ, 2015. *Celiakie* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: [https://www.klubpevnehozdراحی.cz/prilohy/1433411449-celiakie.pdf](https://www.klubpevnehozdрави.cz/prilohy/1433411449-celiakie.pdf).

KOOP.CZ, 2021. *Zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele* [online]. [cit. 2021-11-08]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojisteni/pojisteni-odpovednosti/zakonne-pojisteni-odpovednosti-zamestnavatele>.

KURZY.CZ, 2021. *Storyous: Tržby v pohostinství vzrostly, do restaurací ale chodí méně lidí než před covidem* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/614940-storyous-trzby-v-pohostinstvi-vzrostly-do-restauraci-ale-chodi-min-lidi-nez-pred-covidem/>.

KURZY.CZ, 2022. *Chůť zakládat nové firmy se rychle obnovila* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/tema/7128938.html>.

MADATI.CZ, 2021. *Cash-Flow (výkaz o peněžních tocích)* [online]. [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=CASHFLOW.HTM>.

MPO.CZ, 2013. *Ohlášení živnosti volné pro fyzické osoby s bydlištěm na území České republiky (Česká fyzická osoba)* [online]. [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/34737/55102/602491/priloha001.pdf>.

MVCR.CZ, 2017. *Datové schránky* [online]. [cit. 2021-11-08]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/datove-schranky-datove-schranky.aspx>.

NAPADROKU.CZ, 2021. *Struktura podnikatelského plánu* [online]. [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://napadroku.cz/blog/struktura-podnikatelskeho-planu/>.

OBCANSKYZAKONIK.JUSTICE.CZ, 2021a. *Společnost s ručením omezeným* [online]. [cit. 2021-10-31]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>.

OBCANSKYZAKONIK.JUSTICE.CZ, 2021b. *Akciová společnost* [online]. [cit. 2021-10-31]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/akciova-spolecnost>.

PORTAL.POHODA.CZ, 2016. *Ohlašovací povinnost na OSSZ a zdravotní pojišťovnu* [online]. [cit. 2021-11-08]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/ohlasovaci-povinnost-vuci-ossz-a-zdravotni-pojisto/>.

PROFISIDLA.CZ, 2021. *Registrace firmy na finančním úřadě* [online]. [cit. 2021-11-08]. Dostupné z: <https://www.profidla.cz/cs/poradna/prakticke-rady-a-zkusenosti/vedeni-ucetnictvi/registrace-firmy-na-financnim-urade/a-196/>.

SREALITY.CZ, 2022. *Pronájem restaurace 100 m<sup>2</sup>* [online]. [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerčni/restaurace/hradec-kralove-hradec-kralove-velke-namesti/433457244#img=0&fullscreen=false>.

URADPRACE.CZ, 2022. *Tisková zpráva – Nezaměstnanost v prosinci mírně vzrostla* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: [https://www.uradprace.cz/documents/37855/2602597/TZ\\_nezamestnanost+\\_prosinec\\_2021.pdf/d445ea4b-4df4-e66a-a56b-0dd47fbd89a6](https://www.uradprace.cz/documents/37855/2602597/TZ_nezamestnanost+_prosinec_2021.pdf/d445ea4b-4df4-e66a-a56b-0dd47fbd89a6).

ZACINAME.PODNIKAT.SWEB.CZ, 2021. *Zpracování podnikatelského plánu* [online]. [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <http://zaciname.podnikat.sweb.cz/plan.html#Amoznosti>.

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>PŘÍLOHA A</b> Odpisový plán dlouhodobého majetku .....	93
<b>PŘÍLOHA B</b> Měsíční mzdové náklady na zaměstnance .....	95
<b>PŘÍLOHA C</b> Plánovaná organizační struktura.....	96

## PŘÍLOHA A Odpisový plán dlouhodobého majetku

### Daňové odpisy

Majetek	Odpisová skupina	Cena pořízení
Nerezový nábytek	2.	89 000,00 Kč

Počet let	Období	Sazba	Odpis	Oprávký	ZC
1	2022	11	9 790,00 Kč	9 790,00 Kč	79 210,00 Kč
2	2023	22,25	19 802,50 Kč	29 592,50 Kč	59 407,50 Kč
3	2024	22,25	19 802,50 Kč	49 395,00 Kč	39 605,00 Kč
4	2025	22,25	19 802,50 Kč	69 197,50 Kč	19 802,50 Kč
5	2026	22,25	19 802,50 Kč	89 000,00 Kč	- Kč

Majetek	Odpisová skupina	Cena pořízení
Myčka na nádobí	2.	81 999,00 Kč

Počet let	Období	Sazba	Odpis	Oprávký	ZC
1	2022	11	9 019,89 Kč	9 019,89 Kč	72 979,11 Kč
2	2023	22,25	18 244,78 Kč	27 264,67 Kč	54 734,33 Kč
3	2024	22,25	18 244,78 Kč	45 509,45 Kč	36 489,56 Kč
4	2025	22,25	18 244,78 Kč	63 754,22 Kč	18 244,78 Kč
5	2026	22,25	18 244,78 Kč	81 999,00 Kč	- Kč

**Zdroj:** vlastní zpracování

## Účetní odpisy

<b>Majetek</b>	<b>Doba odepisování</b>	<b>Cena pořízení</b>	<b>Měsíční odpis</b>
Nerezový nábytek	24 měsíců	89 000 Kč	3 708,33 Kč

<b>Počet let</b>	<b>Období</b>	<b>Odpis</b>	<b>ZC</b>
1	2022 (6 měsíců)	22 250,00 Kč	66 750,00 Kč
2	2023 (12 měsíců)	44 500,00 Kč	22 250,00 Kč
3	2024 (6 měsíců)	22 250 Kč	- Kč

<b>Majetek</b>	<b>Doba odepisování</b>	<b>Cena pořízení</b>	<b>Měsíční odpis</b>
Myčka na nádobí	24 měsíců	81 999,00 Kč	3 416,63 Kč

<b>Počet let</b>	<b>Období</b>	<b>Odpis</b>	<b>ZC</b>
1	2022 (6 měsíců)	20 499,75 Kč	61 499,25 Kč
2	2023 (12 měsíců)	40 999,50 Kč	20 499,75 Kč
3	2024 (6 měsíců)	20 499,75 Kč	- Kč

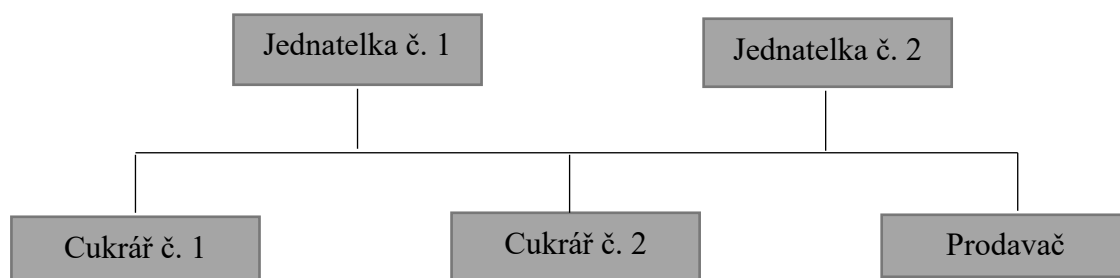
**Zdroj:** vlastní zpracování

**PŘÍLOHA B** Měsíční mzdové náklady na zaměstnance

Zaměstnanec	Hrubá mzda	ZP zaměstnanec	SP zaměstnanec	Daň z příjmu	ZP zaměstnavatel	SP zaměstnavatel	Čistá mzda	Měsíční mzdové náklady
Jednatel	32 000 Kč	1 440	2 080	2 480	2 880	7 936	26 000 Kč	45 296 Kč
Jednatel	32 000 Kč	1 440	2 080	2 480	2 880	7 936	26 000 Kč	45 296 Kč
Cukrář	24 000 Kč	1 080	1 560	1 280	2 160	5 952	20 080 Kč	33 392 Kč
Cukrář	24 000 Kč	1 080	1 560	1 280	2 160	5 952	20 080 Kč	33 392 Kč
Prodavač	24 000 Kč	1 080	1 560	1 280	2 160	5 952	20 080 Kč	33 392 Kč
<b>Celkem</b>								<b>190 768 Kč</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

## PŘÍLOHA C Plánovaná organizační struktura



**Zdroj:** vlastní zpracování