

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Ondřej Havel

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Podnikatelský plán
Bakalářská práce

2023

Ondřej Havel

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ondřej Havel**
Osobní číslo: **E20966**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Podnikatelský plán**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je sestavení podnikatelského plánu pro vybranou komerční činnost, na jehož základě bude posouzena její realizovatelnost. Plán bude obsahovat popis zvolené činnosti, analýzu trhu a konkurence a finanční plán včetně zdrojů financování.

Osnova:

- Podnikání, podnikatelský plán.
- Finanční plán.
- Vybrané analýzy.
- Představení podniku.
- Zpracování analýz.
- Rozpočet, očekávané ekonomické ukazatele.
- Zhodnocení a doporučení k realizaci.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DIB, A. Marketingový plán na jednu stránku: nejrychlejší cesta k penězům. Praha: Grada, 2020. 214 s. ISBN 978-80-271-2591-3.
FINCH, B. Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány. Brno: Lingea, 2020. 172 s. ISBN 978-80-7508-623-5.
RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. vyd. Praha: Grada, 2015. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
SRPOVÁ, J. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Praha: Grada, 2020. 260 s. ISBN 978-80-271-2253-0.
SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. 227 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Podnikatelský plán jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 30. 4. 2023

Ondřej Havel v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Michalovi Kuběnkovi, Ph.D. za jeho odborné rady, pomoc, ochotu a rychlou komunikaci při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat svým nejbližším za podporu a inspiraci.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá tvorbou podnikatelského plánu pro založení nového podniku. Práce se skládá ze dvou částí, přičemž ta první, teoretická, vymezuje základní pojmy a informace, které jsou následně využity v druhé, praktické, části práce. Praktická část se potom zaměřuje na tvorbu samotného podnikatelského plánu a jeho zhodnocení. Cílem této bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán, který umožní úspěšný vstup nově založené společnosti na trh.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, podnikatel, analýza, konkurence, finanční plán

TITLE

Business plan

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the creation of a business plan for the establishment of a new business. The work consists of two parts and the first one, theoretical, defines basic terms and information, which are then used in the second, practical, part of the work. The practical part of this work then focuses on the creation of the business plan itself and its evaluation. The aim of this bachelor thesis is to create a business plan that will enable a successful entry of the newly founded company into the market.

KEYWORDS

Business, businessman, analysis, competition, financial plan

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ	10
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 Podnikání.....	12
1.2 Podnik	12
1.3 Podnikatel.....	13
2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	14
2.1 Podnikání fyzických osob	14
2.1.1 Ohlašovací živnosti.....	14
2.1.2 Koncesované živnosti	15
2.2 Podnikání právnických osob	15
2.2.1 Osobní společnosti.....	15
2.2.2 Kapitálové společnosti.....	16
2.2.3 Družstva	17
2.2.4 Srovnání osobních a kapitálových společností	18
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	19
3.1 Zásady pro tvorbu podnikatelského plánu	19
3.2 Struktura podnikatelského plánu.....	20
3.2.1 Titulní strana	20
3.2.2 Shrnutí.....	21
3.2.3 Vlastníci firmy	21
3.2.4 Popis firmy.....	21
3.2.5 Analýza trhu a okolí firmy.....	21
3.2.6 Marketingový plán.....	22
3.2.7 Personální zabezpečení	22
3.2.8 Finanční plán.....	22
3.2.9 Rizika projektu.....	23
3.2.10 Přílohy.....	23
4 FINANČNÍ PLÁN	24
4.1 Zakladatelský rozpočet.....	24
4.2 Finanční výkazy	24
4.2.1 Rozvaha	24
4.2.2 Výkaz cash flow.....	25

4.2.3	Výkaz zisku a ztráty	26
4.3	Ekonomické ukazatele	27
4.3.1	Bod zvratu	27
4.3.2	Ukazatele rentability	27
4.3.3	Ukazatele likvidity	28
4.3.4	Ukazatele aktivity	29
4.3.5	Ukazatele zadluženosti	30
4.3.6	Ukazatele kapitálového trhu	31
5	STRATEGICKÁ ANALÝZA	32
5.1	PESTLE analýza	32
5.2	Porterův model pěti sil	32
5.3	SWOT analýza	33
5.4	BCG matice	34
6	PODNIKATELSKÝ PLÁN DECIDER S. R. O.	36
6.1	Titulní strana	36
6.2	Shrnutí	37
6.2.1	Cíle podniku	37
6.3	Vlastníci firmy	37
6.4	Popis firmy a produktu	38
6.5	Strategická analýza	38
6.5.1	PESTLE analýza	38
6.5.2	Porterův model pěti sil	41
6.5.3	SWOT analýza	44
6.6	Marketingový plán	45
6.6.1	Cílová skupina	45
6.6.2	Marketingový mix	46
6.7	Finanční plán	47
6.7.1	Zakladatelský rozpočet	47
6.7.2	Zahajovací rozvaha	49
6.7.3	Plán tržeb a nákladů	49
6.7.4	Výkaz zisku a ztráty	50
6.7.5	Výkaz cash flow	51
6.7.6	Bod zvratu	52
6.8	Rizika projektu	53
7	ZHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	54
	ZÁVĚR	55
	POUŽITÁ LITERATURA	57

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: BCG matice	34
Obrázek 2: Ukázka sponzorovaného příspěvku na Instagramu	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Srovnání osobních a kapitálových společností	18
Tabulka 2: Rozvaha	25
Tabulka 3: SWOT analýza	33
Tabulka 4: Komparační SWOT matice	34
Tabulka 5: SWOT analýza podniku Decider	44
Tabulka 6: Komparační SWOT matice podniku Decider	45
Tabulka 7: Zakladatelský rozpočet podniku Decider	48
Tabulka 8: Zahajovací rozvaha podniku Decider	49
Tabulka 9: Realistický plán prodeje podniku Decider	50
Tabulka 10: Pesimistický plán prodeje podniku Decider	50
Tabulka 11: Optimistický plán prodeje podniku Decider	50
Tabulka 12: Výkaz zisku a ztráty podniku Decider	51
Tabulka 13: Cash flow podniku Decider	52

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a. s.	Akciová společnost
BCG	Boston Consulting Group
BV	Book value (účetní hodnota akcie)
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Earnings after taxes (zisk po zdanění)
EBIT	Earnings before interest and taxes (zisk před úroky a zdaněním)
EPS	Earnings per share (čistý zisk na akcii)
Kč	Koruna česká
kom. spol.	Komanditní společnost
k. s.	Komanditní společnost
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
Sb.	Sbírka zákonů
spol s r. o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
veř. obch. spol.	Veřejná obchodní společnost
VH	Výsledek hospodaření
v.	Varianta
v. o. s.	Veřejná obchodní společnost
ZK	Základní kapitál

ÚVOD

Hlavním cílem každého podnikatele je založit podnik, který bude dosahovat co nejvyššího zisku. V dnešní době však existuje enormní množství podniků a konkurence je tak vyšší než kdy předtím. Aby mohl být podnik konkurenceschopný i v takto přesyceném prostředí, je nutné, aby se řídil dobře propracovaným a promyšleným podnikatelským plánem.

Cílem práce je sestavení podnikatelského plánu pro vybranou komerční činnost, na jehož základě bude posouzena její realizovatelnost. Plán bude obsahovat popis zvolené činnosti, analýzu trhu a konkurence a finanční plán včetně zdrojů financování.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je sestavena z 5 kapitol, které jsou nabyté teoretickými znalostmi potřebnými k vytvoření kvalitního podnikatelského plánu. Na začátku teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, jejichž znalost je nezbytná pro vytvoření kvalitního podnikatelského plánu. V druhé kapitole jsou představeny jednotlivé právní formy podnikání. Kapitola je uzavřena tabulkou, která poskytuje přehledné srovnání osobních a kapitálových společností, ze kterých autor vybere tu nejvhodnější právní formu pro jeho podnik. Třetí kapitola se již věnuje hlavnímu tématu této bakalářské práce, jímž je podnikatelský plán. Jsou zde uvedeny zásady, jak správně zpracovat podnikatelský plán a následně konkrétní struktura plánu. Součástí podnikatelského plánu je také finanční plán a strategická analýza, kterým se věnuje kapitola 4 a 5. Finanční plán se zabývá hlavními výkazy, které podnik vytváří, a také ekonomickými ukazateli, které popisují finanční zdraví společnosti. Strategická analýza se potom zaměřuje na analýzu trhu a okolí firmy.

Praktická část práce obsahuje pouze 2 kapitoly, které jsou zpracovány na základě informací z teoretické části. Šestá kapitola se celá věnuje tvorbě podnikatelského plánu vybraného podniku a řídí se strukturou ze třetí kapitoly. Podnik je tak nejprve představen, je popsán produkt, který společnost bude vyrábět, následně je vytvořena analýza okolí podniku za pomoci několika nástrojů, poté je zde zpracován marketingový plán, finanční plán a celá kapitola je uzavřena riziky, která by mohla firmu na její cestě potkat. Sedmá a poslední kapitola této bakalářské práce podnikatelský plán hodnotí a doporučuje jej k realizaci.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Tato kapitola se zaměří na vymezení základních pojmů, které je potřeba si definovat, aby se čtenář mohl orientovat ve zbytku práce. Znalost těchto pojmů je takřka nezbytná pro zpracování kvalitního podnikatelského plánu.

1.1 Podnikání

Pojem podnikání je v legislativě České republiky vymezen v zákoně č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání § 2 tímto způsobem: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ (Česko, 1991).

Podle Srpové (2020) lze podnikání rozdělit na základě dvou hlavních myšlenkových přístupů. První z nich je, že nahlížíme na podnikání ve smyslu podnikatelství. Tímto způsobem lze podnikání chápat jako něco nového, inovativního, jedinečného a přinášejícího hodnotu. Tento pohled bývá využíván v souvislosti s tržními příležitostmi, rapidním růstem nových firem, startupy a investory. Druhý přístup nahlíží na pojem podnikání tak, že podnikatelem je každý, kdo vlastní a vede nějaký podnik. V tomto případě není důležité, jestli je samotné podnikání inovativní, nebo se snaží dosáhnout určitého růstu.

Veber a Srpová (2012) interpretují pojem podnikání z hlediska čtyř pojetí. Na podnikání lze nahlížet z ekonomického pojetí, kdy je podnikání chápáno jako práce s ekonomickými zdroji tak, aby byla jejich původní hodnota zvýšena. Jedná se tedy o postupnou tvorbu přidané hodnoty. Druhým pojetím je pojetí psychologické. Z tohoto hlediska je podnikání chápáno jako činnost, která je motivována lidskou potřebou něčeho dosáhnout, něco získat a zkusit. Podnikatel se tak může seberealizovat a dosáhnout nějakého vytyčeného cíle. Ze sociologického hlediska je na podnikání nahlíženo jako na tvorbu blahobytu pro lidi, kteří jsou nějakým způsobem součástí daného podniku. Vzniká tu potřeba vytvářet pracovní místa a příležitosti pro ostatní. Posledním pojetím je pojetí právnícké, které vychází z definice uvedené v zákoně.

1.2 Podnik

Na pojem podnik lze opět nahlížet několika způsoby. Obecně se jedná o subjekt, který přeměňuje zdroje na statky, neboli vstupy na výstupy. Na podnik lze nahlížet i jako na uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, za pomoci kterých může podnikatel provozovat podnikatelské činnosti. Z právního hlediska jde o soubor

hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, je považován za podnik, aniž by se nahlíželo na jeho právní formu (Veber a Srpová, 2012).

Hlavní podstatou podniků je výroba a prodej zboží či poskytování služeb zákazníkům a uspokojování potřeb všech dalších zainteresovaných stran. Podnik je vytvořen za účelem generování peněz. Mezi základní činnosti podniku se tedy řadí prodej, výroba, zásobování, zajištění zaměstnanců, opatření dostatečného množství finančních zdrojů, výzkum a vývoj, investování a správa (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019).

1.3 Podnikatel

Pojem podnikatel je v Občanském zákoníku definován takto: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“* (Česko, 2012).

Výraz podnikatel pochází původně z francouzského slova „entrepreneur“, které se dodnes používá i v ostatních jazycích. Entrepreneur byl prostředník či zprostředkovatel, jelikož se v té době věnoval zprostředkování obchodů. V 18. století se pojem podnikatel oddělil od pojmu rentiér, jelikož se s podnikatelem pojilo i určité riziko neúspěchu. Rentiér naproti tomu pouze poskytoval kapitál za určitou rentu. Bylo tedy jasné, že podnikatel musel oplývat určitými vlastnostmi a schopnostmi, kterými se odlišil od ostatních lidí, aby mohl být v podnikání úspěšný (Veber a Srpová, 2012).

Podle Šafránka (2007) je podnikatel osoba, které nechybí nové nápady, umí monitorovat a efektivně využívat příležitosti, které vyhodnocuje na základě postavení konkurence a trhu. Podnikatel disponuje odpovídajícím kapitálem a volně se rozhoduje, kolik svých zdrojů a času věnuje danému cíli. Takový člověk se nebojí odpovědnosti a následků svých činů a je schopen podstupovat rizika.

Schopný podnikatel by měl překypovat odbornými znalostmi, vědomostmi a dovednostmi, které musí umět využít při řešení různých problémů, které při podnikání nastanou. Samozřejmě musí být bezúhonný a pokud chce uspět, musí být poctivý, cílevědomý, vytrvalý a pracovitý. Podnikatel může tyto vlastnosti nahradit šikovnými a výkonnými zaměstnanci, kteří mu budou loajální, to s sebou však nese vyšší náklady a menší přehled a kontrolu nad chodem podniku (Čemerková, Šebestová a Stelmach, 2016).

2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Zákon o obchodních korporacích a ostatní právní normy dávají podnikateli na výběr z různých právních forem podnikání. Každá forma se řídí dalšími právními normami, které poté ovlivňují fungování podniku. Právní forma podnikání se však nemusí volit pouze při zakládání nového podniku, lze totiž i změnit právní formu již existujícího podniku s jinou právní formou. Takováto změna se označuje za transformaci (Synek, 2011). Podnikatel se tedy musí rozhodnout, jaká právní forma je mu nejbližší a nejvíce se hodí na jeho podnik.

2.1 Podnikání fyzických osob

Ve spojení s podnikáním fyzických osob je potřeba vymezit pojem „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“. Jde o označení fyzické osoby, které tvoří příjem podnikání či jiná samostatná výdělečná činnost. Člověk, který chce takto podnikat, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Kromě toho musí podnikatel splňovat všeobecné podmínky, kam patří minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost (Srpková a Řehoř, 2010).

Podle Srpkové a Řehoře (2010) dále každý živnostník spadá do určité skupiny podle požadavků na odbornou způsobilost. Živnosti se tak dělí na ohlašovací živnosti a koncesované živnosti.

2.1.1 Ohlašovací živnosti

Srpková a Řehoř (2010) uvádějí, že ohlašovací živnosti vznikají a dále fungují na základě ohlášení. Tyto živnosti osvědčuje výpis ze živnostenského rejstříku. Ohlašovací živnosti jsou dále děleny na:

- **Řemeslné živnosti** – podmínkou pro jejich získání je výuční list, maturita v oboru, diplom v oboru, nebo praxe v oboru po dobu minimálně šesti let. Mezi řemeslné živnosti patří například řeznictví a uzenářství, hostinská činnost, klempířství a další.
- **Vázané živnosti** – podmínkou pro získání vázané činnosti je prokázání odborné způsobilosti, kterou stanovuje příloha živnostenského zákona. Řadí se sem například masérské služby, provoz autoškoly, vedení účetnictví a tak dále.
- **Volná živnosti** – aby mohl podnikatel provozovat volnou živnost, nemusí prokázat žádnou odbornou způsobilost. Rozsah živnosti si podnikatel stanoví sám podle seznamu 80 činností na základě toho, kterou činnost hodlá provozovat. Může sem patřit provozování velkoobchodu či maloobchodu, ubytovací služby či fotografování na zakázku.

2.1.2 Koncesované živnosti

Koncesované živnosti vznikají a fungují na základě správního rozhodnutí. Koncesovanou živnost též osvědčuje výpis ze živnostenského rejstříku. Aby mohl podnikatel provozovat tento typ živnosti, musí kromě splnění obecných podmínek a odborné způsobilosti získat koncesi, což je povolení vydávané příslušným orgánem státní správy. Většinou jde o obory, kde vzniká zvýšené riziko ohrožení bezpečnosti, zdraví, majetku a dalších zájmů a z toho důvodu na ně dohlíží stát. Patří sem například výroba a prodej alkoholických nápojů, prodej zbraní, provoz cestovní kanceláře, taxislužba a další (Srpová, 2020).

2.2 Podnikání právnických osob

Pokud člověk nechce pracovat sám na sebe, může si založit firmu a začít podnikat jako právnická osoba. Srpová a Řehoř (2010) říkají, že v takovém případě je namístě počítat s tím, že začátek této podnikatelské cesty bude administrativně náročnější a v některých případech je i potřeba složit základní kapitál. Veškeré formy právnických osob se musí zapsat do obchodního rejstříku. Zákon o obchodních korporacích vymezuje tři druhy právnických osob. Právnické osoby se tak dělí na osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva.

2.2.1 Osobní společnosti

Název „osobní společnost“ je odvozen od toho, že je předpokládána osobní účast podnikatele na vedení společnosti. Společníci také zpravidla neomezeně ručí za závazky společnosti. Osobní společnosti se dále dělí na veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti (Srpová a Řehoř, 2010).

Veřejná obchodní společnost

Moravec a Andreisová (2021) definují veřejnou obchodní společnost jako společnost, kterou založily alespoň dvě osoby, dále se účastní na jejím řízení a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. U veřejné obchodní společnosti se můžeme setkat s označením „veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“.

Právní poměry společníků v. o. s. jsou řízeny společenskou smlouvou. Pokud není ve společenské smlouvě stanoveno jinak, podíly společníků se dělí stejným dílem. Žádný společník nemůže mít ve společnosti více než jeden podíl. Ve společenské smlouvě lze najít sídlo podniku, určení statutárního orgánu společně s jeho prvními členy, obchodní formu firmy, předmět podnikání a určení společníků, které je vyjádřeno za pomoci jmen, nebo názvu a sídla v případě právnické osoby. Společenská smlouva musí být sepsána písemně a obsahovat úředně

ověřené podpisy společníků. Smlouvu lze v průběhu podnikání změnit, je však potřeba souhlasu všech společníků, kterých se daná změna právně týká (Moravec a Andreisová, 2021).

Komanditní společnost

Komanditní společnost je společnost, ve které alespoň jeden společník ručí za závazky podniku do výše svého nesplaceného vkladu, který je zapsaný v obchodním rejstříku, a alespoň jeden společník ručí za závazky společnosti neomezeně. První zmíněný společník se nazývá komanditista a druhý zmíněný společník je označován za komplementáře. U komanditní společnosti se můžeme setkat také s označením „kom. spol.“ nebo „k. s.“ (Moravec a Andreisová, 2021).

I u komanditní společnosti jsou právní poměry společníků řízeny společenskou smlouvou. Komanditista i komplementář může být jak fyzická, tak i právnická osoba. Minimální počet zakladatelů a provozovatelů komanditní společnosti jsou dva lidé, žádná horní hranice však neexistuje. Aby byla společenská smlouva platná, musí být písemná a splňovat stejné podmínky jako smlouva veřejné obchodní společnosti, obsahuje však ještě další dvě podmínky. První podmínkou je určit, kdo ze společníků bude zastávat funkci komanditisty a kdo bude zastávat funkci komplementáře. Druhá podmínka je, že komanditista musí do společnosti vložit vklad bez minimální výše. Společenská smlouva dále upřesňuje, jakou podobu vklad bude mít, jelikož nemusí být vždy pouze peněžité (Srpová a Řehoř, 2010).

2.2.2 Kapitálové společnosti

Podle Synka (2011) očekávají kapitálové společnosti od společníků majetkovou účast na podnikání. Společníci se tedy nemusí osobně účastnit na vedení firmy, musí však do podniku vložit kapitálový vklad podle podmínek společenské smlouvy. Společník kapitálové společnosti se na podnikatelské činnosti podílí nepřímo prostřednictvím valné hromady. Společným znakem pro kapitálové společnosti je nižší míra rizika podnikání, která je však kompenzovaná vyšší kapitálového vkladu. Kapitálové společnosti se dále dělí na společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je společnost, u které ručí všichni společníci společně a nerozdílně za její dluhy do výše, v jaké nesplnili vkladovou povinnost podle obchodního rejstříku ve chvíli, kdy je věřitel vyzval k plnění. Tento typ společnosti se označuje zkratkou „spol. s r. o.“ nebo pouze „s. r. o.“ (Moravec a Andreisová, 2021).

Velikou výhodou společnosti s ručením omezeným je její minimální výše základního kapitálu, kterou činí 1 Kč. Podle Synka a Kislingerové (2010) může být společnost založena jednou a více fyzickými či právními osobami. Podnik jako takový odpovídá za své závazky vším svým majetkem, avšak společník odpovídá pouze do výše svého vkladu, jenž je zapsaný v obchodním rejstříku. Moravec a Andreisová (2021) tvrdí, že podíl společníka ve společnosti s ručením omezeným odpovídá poměru mezi jeho vkladem do společnosti a výší základního kapitálu, pokud společenská smlouva nestanoví jinak.

O fungování společnosti s ručením omezeným rozhodují dva obligatorní orgány, kam patří nejvyšší orgán, tedy valná hromada, a statutární orgán, tedy jednatelé společnosti, a fakultativní kontrolní orgán, tedy dozorčí rada. Povinným orgánem může být i výbor pro audit u subjektu veřejného zájmu. Společníci se na valné hromadě podílejí na řízení společnosti alespoň jednou za účetní období. Valná hromada rozhoduje prostou většinou hlasů společníků, kteří jsou přítomni na valné hromadě. Statutární orgán může být jak jeden, tak i více jednatelů zároveň, které zvolí valná hromada. Jednatel zodpovídá za obchodní vedení společnosti. Dozorčí rada dohlíží na působení jednatelů, může nahlížet do obchodních a účetních knih a dalších dokladů, kde kontroluje údaje a jednou za rok podává valné hromadě zprávu (Moravec a Andreisová, 2021).

Akciová společnost

Akciová společnost je společnost, která má kapitál rozdělen na daný počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Minimální velikost základního kapitálu je 2 000 000 Kč. Společnost za své závazky ručí celým majetkem, společníci, neboli akcionáři, však za závazky společnosti neručí. Akciová společnost bývá označována zkratkou „a. s.“ (Staňková, 2007).

V akciové společnosti plní funkci společenské smlouvy stanovy. Za fungování společnosti ručí nejvyšší orgán, kterým je valná hromada, představenstvo, jakožto statutární orgán o minimálně třech členech, a dozorčí rada, která dohlíží na to, jestli představenstvo jedná řádným způsobem a nahlíží do různých spisů a dokumentů, které se týkají společnosti (Srpová a Řehoř, 2010).

2.2.3 Družstva

„Podle obecně uznaného pojetí lze družstvo charakterizovat jako dobrovolné a samosprávné sdružení neuzavřeného počtu osob korporativního typu, spravované s respektem k rovnosti členů podle obecně uznávaných demokratických zásad, které za společného úsilí svých členů provozuje podnik nebo jinou činnost za účelem uspokojování jejich hospodářských nebo sociálních cílů.“ Družstva svými rysy připomínají obchodní společnosti. Rozdílem je,

že obchodní společnosti vznikají za účelem dosažení co nejvyššího zisku, zatímco družstva jsou zakládána za účelem vzájemné pomoci a podpory mezi členy (Srpková a Řehoř, 2010).

Družstva bývají zakládána minimálně pěti fyzickými osobami či alespoň dvěma právnickými osobami. Družstva za své závazky ručí celým svým majetkem, členové však za závazky družstva neručí. Typů družstev může být více, a proto zákon vymezuje jen tři základní orgány, kam patří členská schůze, tedy nejvyšší orgán, představenstvo, tedy statutární orgán, a kontrolní komise, která dohlíží na správné fungování družstva (Srpková a Řehoř, 2010).

2.2.4 Srovnání osobních a kapitálových společností

Pro větší přehlednost je v této kapitole vytvořena tabulka, která srovnává osobní a kapitálové společnosti. Tabulka následně poslouží k usnadnění výběru vhodného typu společnosti pro podnik, který je představen v této bakalářské práci.

Tabulka 1: Srovnání osobních a kapitálových společností

	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Zakladatelé společnosti	min. 2 osoby	min. 2 osoby	min. 1 osoba	min. 1 právnická osoba
Vznik společnosti	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku
Ručení společníka za závazky společnosti	společně a nerozdílně celým svým majetkem	komplementář celým svým majetkem, komanditista do výše nesplaceného vkladu	společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu	akcionář neručí za závazky
Základní kapitál	min. výše není stanovena	komanditista min. 1 Kč	min. 1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 tis. Eur
Účast na zisku	rovným dílem	dle společenské smlouvy nebo na polovinu	dle poměru obchodních podílů nebo dle spol. smlouvy	dle rozhodnutí valné hromady (dividenda)
Oprávnění k řízení	každý společník	komplementáři	jednatelé	představenstvo

Zdroj: vlastní zpracování dle (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019)

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je psaný dokument, ve kterém jsou popsány veškeré podstatné vnější a vnitřní faktory, které souvisí s podnikáním firmy. Měl by odpovídat na základní otázky podnikatele, které se týkají toho, kde se firma nachází, kam chce směřovat a jakým způsobem se tam dostat. Pro úspěšné zpracování podnikatelského plánu je potřeba být inventivní, odvážný a flexibilní (Veber a Srpová, 2012).

Podle Svobodové a Andery (2017) lze podnikatelský plán vytvořit jak před zahájením podnikání, tak při zásadní změně již fungujícího podnikání. Účelem tohoto plánu je si ověřit, do jaké míry je nápad realizovatelný a jestli vůbec dává smysl se do něj pouštět. Budoucnost však nikdy nelze určit přesně, a proto se při tvorbě podnikatelského plánu pracuje převážně s pouhými odhady a predikcemi budoucí situace. Nelze tak zajistit, že se představa setká se skutečností. Smyslem sestavení podnikatelského plánu je však ověřit si informace, které ověřit lze, a pracovat s nimi tak, aby se s co největší pravděpodobností stal plán realitou a podnikatel dosáhl úspěchu.

Podnikatelský plán sestavuje podnikatel, který chce zjistit, kolik finančních prostředků bude potřebovat při zakládání podniku, odhadnout velikost budoucích příjmů pro komparaci s očekávanými výdaji, zjistit, jaké jsou jeho kapacitní možnosti a jestli bude potřebovat více investic, než očekává, zjistit, zda bude na podnikání stačit sám, připravit se na podnikání, ověřit si zájem na trhu, nebo chce zjistit potenciální výnosnost nápadu. Podnikatelský plán se zpravidla sestavuje na začátku podnikání, při změně strategie, při růstu podniku, při navázání spolupráce s novým vlastníkem, v období změny, nebo kdykoliv je potřeba si ověřit, zda nový nápad dosáhne očekávaných výsledků. Podnikatel může vytvořit podnikatelský plán pro investora, banku, poskytovatele dotací, nebo pro sebe samého (Svobodová a Andera, 2017).

3.1 Zásady pro tvorbu podnikatelského plánu

Ať už je podnikatelský plán sestavován pro kohokoliv, měl by se řídit určitými pravidly, aby byl dobře uchopitelný jak velkým investorem, tak řadovým zaměstnancem. Z tohoto důvodu Srpová (2020) doporučuje, aby byl podnikatelský plán:

- **Srozumitelný** – Podnikatel by měl své myšlenky v podnikatelském plánu vyjadřovat jednoduše, prezentovat je jednu po druhé a vyhýbat se zbytečným přídavným jménům. Pokud to situace vyžaduje, je vhodné vytvořit tabulku pro lepší přehlednost. Veškerá fakta by měla být podložena čísly.

- **Logický** – Podnikatel by měl své myšlenky a skutečnosti sestavovat tak, aby na sebe logicky navazovaly a vycházely z podložených faktů a zdrojů. Žádná tvrzení by si neměla vzájemně odporovat. Časový průběh je vhodné zakreslit graficky s doplněním harmonogramu pro lepší orientaci.
- **Uváženě stručný** – Informace a závěry v podnikatelském plánu by měly být formulovány stručně, ale zároveň takovým způsobem, aby nepřekrcovaly základní pravdy. Je vhodné nechat text zkontrolovat více lidmi a s odstupem času se k němu vracet a upravit případné nesrovnalosti.
- **Pravdivý a reálný** – Uvedené údaje musí být pravdivé a predikovaný vývoj by měl co nejvíce odpovídat realitě.
- **Respektující rizika** – Podnikatelský plán znázorňuje budoucí vývoj firmy a předvídaní budoucnosti není snadné. Stát se může vše, a proto je potřeba počítat s riziky, která se s podnikáním pojí, identifikovat je a snažit se do plánu navrhnout různá řešení, která by mohla v daný moment pomoci.

3.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu se může lišit na základě účelu, za kterým je plán sestavován. Podnikatel si tak může svůj plán upravit podle svých potřeb. Podnikatelské plány, které jsou vytvářeny v souvislosti s žádostí o úvěr, se rozšiřují o splátkový kalendář a zajištění úvěru. Podnikatelské plány pro investory zase většinou nejsou rozsáhlé, aby investora zaujmuly a neunudily (Svobodová a Andera, 2017).

Podle Šafrové Drášilové (2019) neexistuje jednotná struktura podnikatelského plánu a v různých zdrojích lze najít odlišné pořadí či názvy kapitol. Je však důležité, aby plán obsahoval všechny důležité informace. Autorka ve své knize uvádí tyto kapitoly: titulní strana s představením společnosti, shrnutí, profesní a osobní údaje o vlastnících firmy, popis podniku, postavení firmy na trhu, konkurence, marketingový plán, personální zdroje a organizační plán, finanční plán, rizika projektu a přílohy.

3.2.1 Titulní strana

Titulní strana je velmi důležitou součástí podnikatelského plánu, jelikož dělá první dojem, který je velmi důležitý a může být rozhodující, pokud je plán dělaný pro investora či banku. Titulní strana by se měla skládat z názvu podniku, jména autora, označení, že se jedná o podnikatelský plán, místa a data sepsání. Vše by mělo být sepsáno stejným typem písma a maximálně dvěma

velikostmi písma. Je vhodné na titulní stranu umístit logo podniku, pokud tedy existuje, aby upoutalo pozornost a propagovalo brand firmy. Titulní strana by měla působit seriózně, upraveně a hlavně přehledně (Šafrová Dráčilová, 2019).

3.2.2 Shrnutí

Shrnutí by nemělo být bráno jako úvod, ale jako zkrácená informace o tom, co je na dalších stránkách vysvětleno podrobněji. Když si člověk přečte shrnutí, měl by být zvědavý a projevit zájem o detaily a přečtení celého plánu. Shrnutí by nemělo být kratší než dvě a delší než 7 stránek. Podstatou shrnutí je představit cíle firmy, cestu k dosažení těchto cílů, potřebnou výši kapitálu a míru jeho zhodnocení (Veber a Srpová, 2012).

3.2.3 Vlastníci firmy

Každý člověk, který čte podnikatelský plán, chce vědět, kdo je vlastníkem daného podniku. Majitelé firmy by se tedy měli řádně představit, a to převážně po profesní stránce. Pokud za sebou člověk nemá zatím žádnou profesní kariéru, je vhodné to vybalancovat vzděláním, pracovními zkušenostmi a záplem pro věc. Podnikatel by tu měl zmínit, proč se do daného projektu pouští, jaká je jeho motivace a proč je právě on tím nejlepším realizátorem. Každý vlastník by se měl představit v maximálně jednom odstavci. Kompletní životopis může být přiložen v příloze podnikatelského plánu (Šafrová Dráčilová, 2019).

3.2.4 Popis firmy

Zde by mělo být uvedeno datum založení podniku, sídlo a popis produktu, který daný podnik vyrábí. Je vhodné zde uvést případné úspěchy firmy, pokud už firma existuje nějakou dobu a stihla něco dokázat (Srpová, 2020).

3.2.5 Analýza trhu a okolí firmy

Podnikání může být úspěšné pouze tehdy, když existuje trh, který má zájem o dané produkty. Pokud tedy chce podnikatel uspět, musí vstoupit na již existující trh, který má určitý růstový potenciál, který podniku umožní se dále rozšiřovat. K odhalení tohoto potenciálu je nutné udělat kvalitní analýzu trhu. Analýza se týká velikosti trhu, obvyklé oborové výnosnosti, překážek vstupu na trh a potenciálních zákazníků, kteří budou mít z výrobku užitek, snadný přístup k výrobku a jsou ochotni za výrobek zaplatit (Srpová, 2020).

Podniky jsou obklopeny prostředím, které na ně působí a ovlivňuje jejich chování. Každý podnikatel by měl znát své vnější prostředí, kde čekají jak příležitosti, tak i hrozby, na které je potřeba se připravit. Z toho důvodu je potřeba vnější prostředí analyzovat, sledovat vývojové

trendy a snažit se z toho vytěžit maximum. Analýza makrookolí by tedy v podnikatelském plánu neměla chybět (Srpová, 2020).

Analýza trhu a okolí firmy je velmi rozsáhlé téma a z toho důvodu mu je v této práci věnována samostatná kapitola.

3.2.6 Marketingový plán

Marketingový plán má položené základy na předchozích analýzách a pomáhá uplatňovat podnik na trhu. Je zde popsán ideální segment zákazníků, u kterých by se měl podnik zaměřit na jejich životní styl, preference a chování. Když podnikatel správně určí jeho cílovou skupinu, může potom adekvátně nastavit cenu produktu, distribuci a propagační nástroje. Všechny složky marketingového plánu by tedy měly odpovídat požadavkům cílové skupiny (Šafrová Drášilová, 2019).

3.2.7 Personální zabezpečení

U začínajících a malých firem stačí, když se k předchozím kapitolám na závěr uvede řešení personálního zabezpečení u jednotlivých útvarů. U firem větších je vhodné tuto kapitolu uvést jako samostatnou a předložit tak jasnou koncepci v oblasti pracovních sil. Měla by zde být uvedena aktuální situace v personálním zabezpečení, kam patří například počet pracovníků, jejich kvalifikace, zavedený vzdělávací systém a podobně. Může zde být i uvedeno, jaká situace je v okolí firmy, jaká je poptávka po práci, dojezdová vzdálenost, možnost nabírat zkušenější pracovníky a podobně. Tato kapitola může být doplněná tabulkou, která přehledně představí zaměstnance firmy, informace o nich a jejich mzdy (Veber a Srpová, 2012).

3.2.8 Finanční plán

Podle Srpové (2020) předělává finanční plán předchozí části podnikatelského plánu do číselné formy. Struktura se samozřejmě opět liší podle velikosti firmy. Finanční plán pro začínající firmu nejprve vymezí zakladatelský rozpočet, zahajovací rozvahu, výkaz cash flow, výkaz zisku a ztráty a následně výpočet bodu zvratu. U finančního plánu pro již fungující rostoucí firmu se podnikatel zaměří na sestavení plánovaných účetních výkazů, vypočítá bod zvratu, vyhodnotí ukazatele finanční analýzy a následně zhodnotí efektivnost investic.

Jelikož se jedná o další rozsáhlé téma, finanční plán podniku je taktéž vymezen v samostatné kapitole této práce.

3.2.9 Rizika projektu

V této kapitole by měly být uvedeny oblasti, ve kterých může hrozit riziko neúspěchu daného podnikatelského plánu. Pokud jsou nalezena nějaká rizika, měly by se jim přidělit významnosti, aby bylo jasné, o jak velké riziko se jedná. Aby tato rizika měla nulový či minimální dopad, podnikatel by měl v plánu uvést případná preventivní opatření. Dále by zde měly být uvedeny silné stránky podnikatelského plánu (Svobodová a Andera, 2017).

3.2.10 Přílohy

Do příloh patří podrobnější tabulky, nákresy, technické plány, mapy, rozpis, seznamy, formuláře, smlouvy, doklady a mnoho dalších typů doplňující dokumentace. Na jednotlivé přílohy by v textu měly být řádně uvedeny odkazy, aby čtenář jasně věděl, k čemu jaká příloha patří (Šafrová Drážilová, 2019).

4 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán poskytuje číselné podklady, které prokazují proveditelnost podnikatelského plánu. Výstupem finančního plánu by měl být plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a plán peněžních toků. Tyto výkazy se následně doplní krátkým popisujícím komentářem. Minimální doba plánování je takový časový úsek, dokud podnik nezačne vykazovat zisk. Finanční plán se často zpracovává ve více variantách, a sice realistické, pesimistické a optimistické (Veber a Srpová, 2012).

4.1 Zakladatelský rozpočet

Aby podnikatel zjistil, kolik bude potřebovat finančních zdrojů pro úspěšné zahájení podnikání, musí si sestavit zakladatelský rozpočet, který poskytuje přehled o počátečních výdajích a výdajích, které se objeví v prvních měsících podnikání. Do zakladatelského rozpočtu tedy patří zřizovací výdaje, jako je například oprávnění k podnikání, notářské poplatky a další, investiční výdaje, kam patří různé počáteční investice, které jsou nezbytné pro chod podniku (nákup auta a s ním spojené výdaje, pronájem prostorů, nákup strojů), a nakonec provozní výdaje, které je nutné uhradit při rozjezdu podnikání (Svobodová a Andera, 2017).

Dle Srpové (2020) je nutné na začátku podnikání počítat s tím, že náklady budou podstatně převyšovat výnosy. Ztrátu je však nutné řídit a financovat a počítat s ní při sestavování zakladatelského rozpočtu. Ztráta může být minimalizována přesným odhadem potřeby finančních prostředků a obstaráním dostatečného množství zdrojů financování. Podnikatel musí počítat i s neočekávanými výdaji a vytvořit si dostatečnou rezervu na pokrytí těchto výdajů. Často se stává, že součet všech výdajů, které se pojí se začátkem podnikání, převyšují představu podnikatele a množství jeho finančních prostředků. Podnik tak musí být ze začátku financován i z jiných zdrojů, které lze sehnat u rodiny, přátel, v bance, skrze dotační programy či crowdfunding.

4.2 Finanční výkazy

Jak zde již bylo zmíněno, finanční výkazy by měly být hlavním výstupem finančního plánu. Mezi tyto výkazy tedy patří zahajovací rozvaha, výkaz cash flow a výkaz zisku a ztráty.

4.2.1 Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který podává přehled o majetkové a kapitálové struktuře podniku. Rozvaha by měla podnikatele průběžně a pravidelně informovat o finanční situaci firmy. Údaje do rozvahy poskytuje finanční účetnictví. Struktura rozvahy je jasně daná. Dají se zde najít

informace jak o běžném roce, tak i o minulém roce, aby se údaje mohly navzájem porovnávat (Veber a Srpová, 2012).

Rozvaha se skládá z majetku podniku (aktiv), který se nachází na levé straně rozvahy, a zdrojů (pasiv), které tento majetek financují a nachází se na pravé straně. Každá rozvaha musí splňovat bilanční rovnici, která říká, že se aktiva rovnají pasivům. Aktiva se dělí především podle doby upotřebitelnosti a likvidnosti na pohledávky za upsaný základní kapitál, dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení. Pasiva se rozdělují na vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení (Knápková et al., 2017).

Tabulka 2: Rozvaha

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
C.	Oběžná aktiva	A.V.	VH běžného účetního období
C.I.	Zásoby	A.VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku
C.II.	Pohledávky	B.+C.	Cizí zdroje
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	B.	Rezervy
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	C.	Závazky
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.I.	Dlouhodobé závazky
C.IV.	Peněžní prostředky	C.II.	Krátkodobé závazky
D.	Časové rozlišení aktiv	D.	Časové rozlišení pasiv

Zdroj: vlastní zpracování dle (Knápková et al., 2017)

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012) lze rozvahu rozdělit na tři druhy. První z nich je zahajovací rozvaha, která vzniká v den založení podniku. Další je řádná rozvaha, která se tvoří po ukončení hospodářského roku, neboli 12 po sobě jdoucích kalendářních měsících a podnik ji musí povinně vytvářet každý rok. Pokud je potřeba vykázat stav majetku k jinému než řádnému termínu, sestavuje se mimořádná rozvaha. Důvodem může být například likvidace podniku.

4.2.2 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow, neboli výkaz o peněžních tocích podnikatel sestavuje proto, aby měl přehled o veškerých penězích, které do podniku přichází a jdou z podniku ven. Hlavními ukazateli jsou

tu tokové veličiny, příjmy a výdaje. Příjmy jsou reálné peníze, které podnik přijímá, aniž by záleželo na původu těchto peněz. Výdaje jsou reálné peníze, které jdou z podniku ven, aniž by muselo dojít ke spotřebě výrobních faktorů (Scholleová, 2017).

Cash flow lze zjistit dvěma způsoby. První metoda se označuje jako přímá metoda, která zjišťuje cash flow rozdílem celkové sumy všech příjmů za dané období a celkové sumy všech nákladů, které jsou splatné v daném období. Druhá metoda je nepřímá metoda, která vychází z provozního zisku, který je upraven o výnosy a náklady, které se netýkají pohybu prostředků v průběhu období, což mohou být například odpisy. Výsledek jedné či druhé metody je dále doplněn o cash flow z finanční a investiční oblasti (Synek, 2011).

4.2.3 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty, neboli výsledovka podává informace o výsledku hospodaření podniku za určité časové období. Výsledek hospodaření je rozdíl mezi celkovými výnosy a náklady. Výnosy lze popsat jako peněžní částky, které firma vydělala za dané účetní období ze svých činností, aniž by muselo za dané období dojít k inkasu těchto peněz. Podobně náklady představují peníze, které podnik vynaložil na získání výnosů, aniž by muselo dojít k reálnému odchodu těchto peněz. Pokud výnosy převyšují náklady, vykázala firma za dané období zisk. Pokud jsou však výnosy nižší než náklady, vykázala firma ztrátu (Knápková et al., 2017).

Výkaz zisku a ztráty poskytuje podnikateli mnoho přínosných informací. Lze tak zjistit obrat firmy, přidanou hodnotu, externí náklady v druhovém členění, provozní, finanční a mimořádné náklady, provozní, finanční a mimořádný výsledek hospodaření, rentabilitu tržeb a nákladů či základ pro vypracování daňového přiznání. Za pomoci výsledovky si tak může podnikatel udělat rychle přehled o efektivitě hospodaření, aniž by musel čekat na konec roku. Je však důležité, aby firma poctivě účtovala náklady a výnosy v průběhu účetního období (Veber a Srpová, 2012).

Výkaz zisku a ztráty lze sestavit v druhovém, nebo účelovém členění. Druhové členění pozoruje, jaké druhy nákladů se za dané období objevily. Může se jednat o spotřebu materiálu, odpisy, mzdy a podobně. Náklady jsou následně zaneseny do výsledovky podle časového hlediska, aniž by se nahlíželo, na co byly náklady vynaloženy. Aby byla zajištěna věcná shoda nákladů a výnosů, používá se v účetnictví aktivace a změna stavu zásob vlastní výroby. Aktivace převádí náklady do aktiv. Náklady tedy neovlivní výsledek hospodaření v době, kdy byly vynaloženy, ale až následně při spotřebě či používání těchto aktiv. Změna stavu zásob vlastní výroby aktivuje náklady do rozvahy, když dochází k výrobě zásob a převádí náklady

do výsledovky při vyskladnění zásob. Náklady na výrobu tak ovlivní výsledek hospodaření až ve chvíli, kdy jsou zásoby prodány. Účelové členění naopak pozoruje důvod, proč dané náklady vznikly. Může se například jednat o náklady na výrobu, správu či odbyt. Tyto náklady jsou následně zapsány do výkazu zisku a ztráty až potom, co přinesly nějaký výnos. I přes to, že je účelové členění pro podnikatele mnohdy výhodnější, většina z nich používá druhové členění. Může tomu tak být i z toho důvodu, že pokud se podnikatel rozhodne využít účelové členění, česká legislativa ho stejně nutí přiložit k účetním výkazům i druhové členění (Knápková et al., 2017).

4.3 Ekonomické ukazatele

V této podkapitole jsou rozebrány jednotlivé ekonomické ukazatele, které napomáhají při orientaci ve financích firmy. Nejprve je popsán bod zvratu a následně už typické poměrové ukazatele. Dle Scholleové (2017) bývají jednotlivé ukazatele pro potřeby finanční analýzy rozřizeny do skupin, které poskytují přehled o segmentech finančního zdraví firmy. Zmíněné skupiny jsou pro podnik stejně důležité a dělí se tedy na ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu.

4.3.1 Bod zvratu

Scholleová (2017) popisuje bod zvratu jako moment, kdy firma produkuje takové množství výrobků, při kterém se celkové tržby rovnají celkovým nákladům. Podnik má v tu chvíli nulový zisk a zpravidla se jedná o zlomový okamžik, od kterého začíná podnik vydělávat. Množství produkce, kdy nastává bod zvratu, se vypočítá následovně:

$$Q = \frac{FN}{p-vn} \quad [1]$$

Q – objem výroby

FN – fixní náklady

p – cena za jednotku

vn – jednotkové variabilní náklady.

4.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita měří, jak je podnik schopný vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za využití investovaného kapitálu. Tento poměrový ukazatel získává potřebné informace především z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Rentabilita podniku se vypočítá poměrem zisku k vloženému kapitálu. Ukazatele rentability se dělí na rentabilitu aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb (Růčková, 2021).

Rentabilita aktiv

Dle Scholleové (2017) se rentabilita aktiv zkráceně značí ROA a je hlavním ukazatelem rentability. Tento ukazatel ukazuje poměr mezi ziskem podniku a všemi vloženými prostředky, aniž by se nahlíželo na to, zda se jedná o vlastní, nebo cizí kapitál. Rentabilita aktiv se počítá následovně:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \quad [2]$$

EBIT – zisk před úroky a zdaněním.

Rentabilita vlastního kapitálu

Scholleová (2017) popisuje rentabilitu vlastního kapitálu jako ukazatel, který ukazuje efektivnost reprodukce kapitálu, který do podniku vložili vlastníci firmy. Konkrétně poskytuje informaci o tom, kolik čistého zisku vydělá jedna investovaná koruna. Ukazatel se značí ROE a vypočítá se takto:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad [3]$$

Rentabilita tržeb

Scholleová (2017) definuje rentabilitu tržeb jako ukazatel, který popisuje, kolik korun zisku získá podnikatel z jedné koruny tržeb. Ukazatel se zkráceně značí ROS. Pokud se tento ukazatel vyvíjí špatně, lze podle něj předpokládat, že ani ostatní ukazatele nebudou vykazovat pozitivní hodnoty. Rentabilita tržeb se vypočítá tímto způsobem:

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby z vlastního prodeje} + \text{tržby z prodeje zboží}} \quad [4]$$

EAT – zisk po zdanění (čistý zisk).

4.3.3 Ukazatele likvidity

Likvidita podniku vyjadřuje schopnost firmy uhradit své závazky včas. Pokud je likvidita podniku nízká, může se tak podnik připravit o cenné ziskové příležitosti, nebo začne být neschopný uhrazovat své závazky, což může vést k platební neschopnosti a bankrotu. Řízení likvidity se tak může společně s řízením cash flow stát jednou z nejdůležitějších činností při řízení podniku. Běžně se ve spojení s likviditou počítají tři základní ukazatele, kam patří okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita (Růčková, 2021).

Okamžitá likvidita

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) uvádějí, že okamžitá likvidita popisuje vztah mezi peněžními prostředky a krátkodobými závazky. Tento ukazatel tedy ukazuje schopnost

firmy okamžitě splácet krátkodobé závazky. Hodnota, která z výpočtu vyjde, by měla být vyšší než 0,2. Okamžitá likvidita se počítá následovně:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [5]$$

Pohotová likvidita

Scholleová (2017) uvádí, že pohotová likvidita je přísnější forma běžné likvidity. Při výpočtu se zde od oběžných aktiv odečítají zásoby, jelikož se jedná o nejméně likvidní část oběžných aktiv, protože se nejhůře přeměňují na peníze. Vypočítaná hodnota ukazatele by se měla pohybovat v intervalu 1-1,5. Pohotová likvidita se vypočítá tímto způsobem:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [6]$$

Běžná likvidita

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) definují běžnou likviditu jako podíl oběžných aktiv podniku a krátkodobých zdrojů financování tohoto majetku. Ukazatel by se měl pohybovat v intervalu 2-3. Pokud z výpočtu vyjde hodnota 1, považuje se ještě za hraniční. Při kontinuálním snižování běžné likvidity může dojít k platební neschopnosti firmy. Vzorec pro vypočítání běžné likvidity vypadá takto:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [7]$$

4.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují přehled o tom, jak firma dokáže využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých částí kapitálu v příslušných typech aktiv a pasiv. Výsledkem ukazatelů bývá počet obrátek jednotlivých částí zdrojů, aktiv nebo doba obratu. Tyto ukazatele poskytují informaci o tom, jak podnik hospodaří s aktivy a jejich částmi a jak toto hospodaření působí na rentabilitu a likviditu. Ukazatele aktivity se rozdělují na obrat aktiv, obrat zásob a dobu obratu zásob, pohledávek a závazků (Růčková, 2021). Vzhledem k tomu, že výpočet doby obratu zásob, pohledávek a závazků funguje na podobném principu, bude zde uvedena pouze doba obratu zásob.

Obrat aktiv

Dle Scholleové (2017) je obrat aktiv komplexní ukazatel, který poskytuje informaci o tom, kolikrát se celková aktiva v podniku obrátí za jeden rok. Hodnota ukazatele by měla minimálně dosahovat hodnoty 1. Obrat aktiv se vypočítá následovně:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad [8]$$

Obrat zásob

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) definují obrat zásob jako ukazatel, který umožňuje určit počet obrátek zásob do chvíle jejich prodeje či spotřeby vzhledem k tržbám podniku za sledované období. Ideální výsledná hodnota tohoto ukazatele neexistuje, a proto se doporučuje tuto hodnotu postupem času sledovat a cílit na její zvyšování. Obrat zásob se spočítá tímto způsobem:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}. \quad [9]$$

Doba obratu zásob

Scholleová (2017) popisuje dobu obratu zásob jako ukazatel, který se svým způsobem podobá obratu zásob, nicméně se trochu odlišuje. Poskytuje informaci o tom, kolik průměrně trvá dní, než jsou vázané zásoby v podniku prodány či spotřebovány. Doba obratu zásob se počítá takto:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}. \quad [10]$$

4.3.5 Ukazatele zadluženosti

S pojmem „zadluženost“ se spojuje fakt, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje a tím si vytváří dluh. U větších podniků je v podstatě nemožné, aby financovaly svá aktiva pouze svými zdroji, zároveň však nemohou svá aktiva financovat pouze cizími zdroji. Analýza zadluženosti slouží k nalezení optimálního rozložení mezi vlastními a cizími zdroji. Ukazatele zadluženosti vycházejí převážně z rozvahy. Mezi dva základní ukazatele zadluženosti, které zde budou uvedeny, patří celková zadluženost a úrokové krytí (Růčková, 2021).

Celková zadluženost

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) uvádějí, že celková zadluženost pomáhá stanovit celkovou úroveň rizikovosti věřitelů firmy podílem celkových dluhů a celkových aktiv podniku. Ani u tohoto ukazatele nelze stanovit ideální hodnota a je tak doporučeno sledovat vývoj ukazatele. Celkovou zadluženost lze vypočítat následovně:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}}. \quad [11]$$

Úrokové krytí

Dle Scholleové (2017) ukazatel úrokového krytí vypovídá o tom, kolikrát je firma schopna pokrýt úroky z cizího kapitálu po tom, co se uhradí veškeré náklady, které souvisí s produktivní

činností této firmy. Jedná se tedy o poměr EBITu a nákladových úroků a vzorec vypadá následujícím způsobem:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad [12]$$

EBIT – zisk před úroky a zdaněním.

4.3.6 Ukazatele kapitálového trhu

Ukazatele kapitálového trhu se od ostatních ukazatelů liší tím, že pracují s tržními hodnotami. Tyto ukazatele hodnotí podniky na základě burzovních ukazatelů. Nejvíce zajímavé jsou ukazatele kapitálového trhu převážně pro investory a potenciální investory, kteří se snaží zhodnotit návratnost svých investic. Mezi tyto ukazatele patří účetní hodnota akcie, čistý zisk na akcii, poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii a další (Růčková, 2021).

Účetní hodnota akcie

Scholleová (2017) uvádí, že v souvislosti s účetní hodnotou akcie se lze často setkat s anglickým názvem „Book value“, který se zkracuje na „BV“. Růčková (2021) definuje účetní hodnotu akcie jako ukazatel, který znázorňuje uplynulou výkonnost firmy. Hodnota ukazatele by měla v průběhu času stoupat, aby investory uklidnila tím, že se jedná o finančně zdravý podnik. Účetní hodnota akcie se vypočítá takto:

$$BV = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet emitovaných akcií}} \quad [13]$$

Čistý zisk na akcii

Čistý zisk na akcii je podle Scholleové (2017) označován anglickým termínem „Earnings per share“, jehož zkratka je „EPS“. Tento ukazatel vypovídá o tom, jak je firma schopná tvořit zisk. Konkrétní výpočet vypadá následovně:

$$EPS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet emitovaných akcií}} \quad [14]$$

Poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii

Knápková et al. (2017) uvádějí, že tento ukazatel je známý i pod anglickým názvem „Price earnings ratio“, který bývá zkracován na „P/E“. Ukazatel je součástí burzovní zpráv a odráží se v něm představy investorů, které se týkají tempa růstu, míry zisku a podílu dividend na zisku. Pokud se ukazatel v podniku odlišuje od ukazatele daného odvětví, je možné, že jsou akcie podhodnoceny či nadhodnoceny. P/E ratio se vypočítá tímto způsobem:

$$P/E = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{čistý zisk na akcii}} \quad [15]$$

5 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza se rozděluje na analýzu makrookolí, mikrookolí a interní analýzu podniku. K analýze makrookolí, neboli širšího vnějšího okolí podniku, velice dobře slouží PESTLE analýza. Na analýzu mikrookolí, neboli blízkého vnějšího okolí podniku, se zaměřuje Porterův model pěti sil. Interní analýzu, která se prolíná s externí analýzou, provádí SWOT analýza (Srpková a Řehoř, 2010). V této kapitole bude také rozebrána analýza produktů, kterou představuje BCG matice.

5.1 PESTLE analýza

Zkratka PESTLE je odvozena od počátečních písmen vnějších faktorů, které bere analýza v potaz. Jak zde již bylo řečeno, jedná se o analýzu makrookolí, což je vnější okolí podniku, které nelze ovlivnit, je však potřeba ho analyzovat, sledovat jeho vývoj a určitým způsobem s ním pracovat. Faktory, které PESTLE analýza zkoumá, jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické (Srpková, 2020).

Mezi politické faktory, které ovlivňují firmu, se může řadit například stabilita zahraniční a národní politické situace, členství v Evropské unii a vztahy s ostatními státy. Do ekonomických faktorů se řadí míra ekonomického růstu, úroková míra, inflace, daňová politika či směnný kurz. Sociální faktory souvisí s životním stylem obyvatelstva, postoji a názory lidí, demografickou strukturou státu, náboženstvím a vzděláním. Mezi technologické faktory patří převážně nové světové inovace a rozvoj technologií ve světě. Do legislativních faktorů lze zařadit nejrůznější zákony, vyhlášky a normy, které stanovují určité hranice podnikatelské činnosti dané firmy. Ekologické faktory se týkají životního prostředí, globálního oteplování a celkového postoje k nakládání s odpady (Sedláčková a Buchta, 2006).

5.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je nástroj, který se používá k analýze mikrookolí, což je vnější okolí podniku, které lze ovlivnit. Model funguje na představě, že strategická pozice podniku, který působí na určitém trhu, je stanovena působením pěti faktorů. Jedná se o vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem, které působí na daném trhu (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Zákazník může podnik silně ovlivňovat, pokud se jedná o významného zákazníka, pokud může snadno odejít ke konkurenci, pokud má dobré znalosti o trhu či musí minimalizovat své náklady. Dodavatelé silně ovlivňují podnik, jestliže se jedná o významného dodavatele, pokud daná firma nepředstavuje důležitého zákazníka pro dodavatele, pokud je poptávané zboží

vysoce diferencované, nebo neexistují snadno dostupné substituty. Hrozba vstupu nových konkurentů je pro podnik vysoká, pokud jsou náklady pro vstup na daný trh nízké, pokud není obtížné se napojit na existující distribuční kanály a pokud se nejedná o vysoce regulovaný trh. Hrozba substitutů je vysoká, pokud vyrábějí s nižšími náklady, pokud zvyšují svoji nabídku či pokud mají lepší ceny. Rivalita firem, které působí na daném trhu je vysoká, pokud se jedná o málo rostoucí trh, pokud se jedná o nové a lukrativní odvětví, pokud je na trhu velmi malá ziskovost, nebo jsou bariéry odchodu z odvětví vysoké (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, který jednoduše definuje klíčové prvky, které ovlivňují strategické postavení podniku na trhu. Tímto způsobem lze postavit vnitřní zdroje a schopnosti společnosti proti změnám v okolí. SWOT analýza se zaměřuje na silné stránky firmy (S), slabé stránky firmy (W), příležitosti (O) a hrozby (T). Silné a slabé stránky jsou zkoumány v podniku, zatímco příležitosti a hrozby přichází z okolí. Z tohoto důvodu se jedná o interní analýzu, která se prolíná s externí analýzou. Tyto čtyři faktory se následně zapisují do tabulky o čtyřech kvadrantech, přičemž každý kvadrant představuje jeden faktor (Srpková a Řehoř, 2010).

Tabulka 3: SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: vlastní zpracování dle (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Výčtem čtyřech zmíněných faktorů SWOT analýza nekončí, ale naopak začíná. Potom totiž následuje SWOT matice, která tyto faktory komparuje a vytváří podle toho strategie. První strategie, která může nastat, vzniká při využití silných stránek podniku a příležitostí na trhu. Jedná se tedy o S-O strategii, která bývá pro firmu nejvýhodnější. Druhá možnost nastává, když se podnik rozhodne zapracovat na svých slabinách a využít příležitostí. V tomto případě se hovoří o W-O strategii. Pokud se firma postaví hrozbám z okolí za pomoci svých silných stránek, potom se jedná o S-T strategii. K poslední situaci dochází, jakmile se společnost zaměří na odstranění svých slabých stránek, aby omezila sílu hrozeb, jež přichází z okolí. Jedná se o W-T strategii (Šafrová Drážilová, 2019).

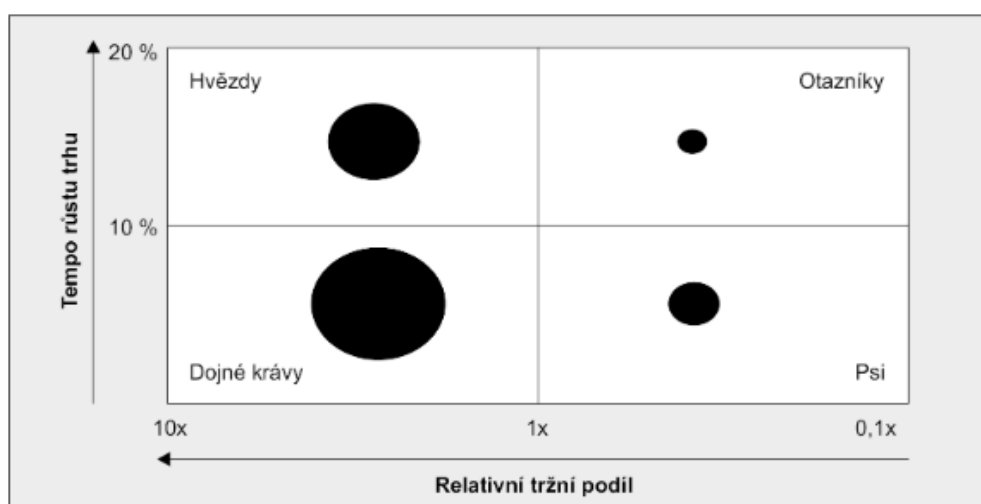
Tabulka 4: Komparační SWOT matice

		Interní analýza	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí analýza	Příležitosti (O)	S-O strategie	W-O strategie
	Hrozby (T)	S-T strategie	W-T strategie

Zdroj: vlastní zpracování dle (Šafrová Drášilová, 2019)

5.4 BCG matice

BCG matice patří mezi portfoliové analýzy. Název analýzy je odvozen od poradenské společnosti Boston Consulting Group, která tuto analýzu vyvinula. Model je založen na myšlence, že hodnota produktu se odvíjí od tempa růstu trhu a relativního podílu na trhu. Matice se zanáší do grafu, kde vertikální osa představuje růst trhu za určité období, který se vypočítá poměrem tržeb dané firmy k tržbám největšího konkurenta. Horizontální osa zaznamenává tempo růstu trhu, jež představuje procentuální nárůst tržeb u jednotlivých produktů, které jsou analyzovány. Matice je rozdělená do čtyř kvadrantů, které se zároveň pojí s životním cyklem produktu. Jedná se o dojné krávy, hvězdy, otazníky a psy (Jakubíková, 2013).



Obrázek 1: BCG matice

Zdroj: Jakubíková, 2013

Dojné krávy představují produkty, které mají vysoké tržby, ale jejich potenciální růst je omezen nízkým růstem daného trhu. Není proto výhodné do těchto produktů investovat velké finanční obnosy. Tento typ produktů slouží primárně ke sklizení zisků z prodeje. Hvězdy jsou produkty, které drží velikou část trhu, který výrazně roste. Podnik by měl do těchto produktů investovat, aby udržel jejich pozici na trhu. Není však jisté, že přinesou vysoké zisky. Za otazníky se považují nejisté produkty, které s sebou nesou velké riziko. Mají malý podíl na rychle rostoucím trhu a jejich ziskovost je nejistá. Společnost se tudíž musí rozhodnout, jestli do produktů investovat velké peníze, nebo tento segment opustit. Poslední kvadrant BCG matice představují psi, kteří mají nízkou ziskovost, ale zároveň jim stačí pouze malé investice. Tyto produkty mají malý podíl na pomalu rostoucím trhu, a proto je doporučeno do nich neinvestovat a segment raději opustit (Mallya, 2007).

6 PODNIKATELSKÝ PLÁN DECIDER S. R. O.

Tato kapitola se věnuje hlavnímu cíli celé bakalářské práce, vytvoření podnikatelského plánu nově vznikajícího podniku. Jedná se o podnik Decider, který se zabývá výrobou a prodejem alkoholických nápojů z kvašeného moštu. Podnikatelský plán je vytvořen na základě struktury a poznatků z teoretické části práce.

6.1 Titulní strana

Podnikatelský plán

DECIDER

Název společnosti:	Decider s. r. o.
Forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Zakladatel podniku:	Ondřej Havel
Sídlo podnikání:	Kostelec nad Orlicí
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Základní kapitál:	100 000 Kč
Datum založení:	1. května 2023

6.2 Shrnutí

Podnikatelský plán se zabývá představením podniku Decider, který se bude věnovat výrobě a prodeji alkoholických nápojů z kvašeného moštu. Hlavní myšlenkou této firmy je poskytovat zákazníkům osvěžující alkoholický nápoj, který je ideální alternativou piva, vína či míchaných drinků. Decider se bude snažit o normalizaci nabídky točených ciderů v restauracích, aby si i zákazník, který nepije pivo, mohl užít čerstvě načepovaný chlazený alkoholický nápoj. Kromě prodeje cideru ve skleněných lahvích se tedy Decider bude zaměřovat i na prodej cideru v sudech, čímž si vytvoří konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům.

6.2.1 Cíle podniku

Firma Decider bude na trhu začínajícím výrobcem a prodejcem kvašeného alkoholického nápoje, který má před sebou plno tvrdé práce a dlouhou cestu vedoucí k několika ambiciózním cílům. Hlavním cílem podniku je vytváření maximálního a dlouhodobě udržitelného zisku, což plyne i z definice samotného podnikání. Z tohoto zisku chce potom podnik zlepšovat své výrobní procesy, zdokonalovat technologickou vybavenost a vytvářet tak maximální možnou hodnotu pro své zákazníky.

Dalším významným cílem je stát se kvalitním zaměstnavatelem pro své zaměstnance. Zaměstnanci se stávají rok od roku cennějším kapitálem každé organizace, a proto je velmi důležité o ně pečovat. Nejedná se však pouze o dobré platové ohodnocení, nýbrž o příjemné pracovní prostředí, budování dobrého kolektivu a zajištění kariérního růstu, který se pojí i s dalším vzděláváním těchto zaměstnanců. Podnik se však bude nacházet na samotném začátku, takže se v tomto případě jedná o dlouhodobý cíl, kterého by firma chtěla jednou dosáhnout.

V neposlední řadě se mezi cíle firmy Decider řadí stát se jedním z předních českých a později i světových výrobců cideru. Trh se cidery je konkurenční, nikoliv však přesycený. Jedná se o trh s velkým potenciálem, jelikož cider je stále poměrně neprozkoumaný alkoholický nápoj, kterému však rychle roste popularita. Decider se chce chytit této příležitosti a nezůstat pouhým maloměstským výrobcem tohoto osvěžujícího nápoje. Cílem podniku je dostat se na nejvyšší příčky v prodeji cideru a obsadit tak velikou část trhu.

6.3 Vlastníci firmy

Jediným majitelem a zároveň jednatelem firmy Decider bude Ondřej Havel. Ondřej Havel bydlí v Kostelecké Lhotě, což je malá vesnice spadající pod město, ve kterém sídlí společnost Decider, Kostelec nad Orlicí. Pan Havel je 22 letý student bakalářského studia na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Momentálně se majitel firmy živil přepisem

podcastů a s podnikáním tedy zatím nemá žádné zkušenosti. Jeho nezkušenost však vyvažuje zápal pro věc, chuť se učit novým věcem a touha po úspěchu. Ondřej Havel tedy udělá vše, co bude potřeba pro úspěch podniku a nenechá se odradit překážkami, které na této cestě čekají.

Motivací pro založení společnosti Decider bylo pro majitele několik aspektů. Jednak to byla touha po založení vlastního podniku, který bude lidem přinášet hodnotu. Hlavním důvodem však byl samotný produkt, který bude firma Decider vyrábět. Majitel firmy totiž nepije pivo ani víno, a tak pro něj je výběr alkoholických nápojů v restauracích značně omezený. Mnoho restaurací totiž cider nenabízí a když už ano, tak pouze jeden druh, který většinou bývá podáván ve skleněné lahvi. Majitel společnosti Decider se tedy rozhodl pro založení tohoto podniku, aby dostal cider do většiny restaurací v České republice, nejlépe v podobě sudů. Tímto způsobem si bude moci každý člověk vychutnat osvěžující chuť čepovaného cideru.

6.4 Popis firmy a produktu

Decider bude společností s ručením omezeným založenou dne 1. května 2023, která bude sídlit v Kostelci nad Orlicí. Hlavní činností podniku bude výroba a prodej již zmíněného alkoholického nápoje, cideru, který bude vyráběn ze 100% jablečného moštu. Cider bude prodáván na webových stránkách společnosti Decider, na e-shopech s potravinami, dále v různých velkoobchodech a maloobchodech a v neposlední řadě v restauracích a menších bistrech. Cider bude dostupný ve skleněných lahvích a ocelových sudech keg. Každý si tak bude moci vybrat, v jaké podobě si cider užije.

6.5 Strategická analýza

Strategická analýza slouží k identifikaci faktorů, které podnik nějakým způsobem ovlivňují. Nejprve je provedena vnější analýza, která hledá a popisuje působení vnějších faktorů. Následuje analýza, která kombinuje jak vnitřní, tak vnější faktory. Analýza produktů v podobě BCG matice zde není provedena kvůli nedostatečnému rozsahu portfolia podniku.

6.5.1 PESTLE analýza

K analýze makrookolí je použita PESTLE analýza, která se zabývá působením politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů, které daná firma nemůže ovlivnit.

Politicko-legislativní faktory

Prvním faktorem je samotná forma státu, ve kterém podnik Decider bude působit. Česká republika je demokratický stát, v jehož čele stojí prezident a předseda vlády. Pravomoci

prezidenta Petra Pavla, který je u moci od března roku 2023, jsou omezené, lze však očekávat kvalitní spolupráci mezi ním a současnou vládou. Předsedou vlády, která je tvořena koalicí SPOLU a koalicí Piráti a Starostové od října 2021, je Petr Fiala. Tato pravicově smýšlející vláda pokračuje v podpoře tradičních hodnot, kapitalismu, volného trhu a tržního hospodářství. Vláda se také soustředí na podporu podnikatelů, což společnosti Decider velmi nahrává. Politickou situaci v České republice lze označit jako stabilní a dá se proto předpokládat pozitivní vliv na podnik.

Dalším důležitým faktorem je legislativa, která svými jasně vymezenými pravidly ovlivňuje chování v podstatě každého podniku. Podnikání jako takové je popsáno hned v několika zákonech, kam patří například zákon o živnostenském podnikání, zákon o daních z příjmů, zákoník práce, občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích či zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. Výroba cideru je ovlivněna vyhláškou č. 248/2018 Sb. Vyhláška o požadavcích na nápoje, kvasný ocet a droždí. V § 11 této vyhlášky je například uvedeno, že cider může obsahovat nejvýše 25 % objemových jiné než jablečné šťávy (Česko, 2018).

Ekonomické faktory

Výrazným ekonomickým faktorem, který bude ovlivňovat fungování společnosti Decider, je inflace. V lednu 2023 se úroveň inflace v České republice dostala na 17,5 %. Příčinou tomu je z velké části i zvýšení cen energií z důvodu ukončení úsporného tarifu. Rychle rostou hlavně ceny potravin, které souvisí s rostoucími cenami agrárních komodit a domácích zemědělských výrobců. Inflace by však měla v roce 2023 výrazně klesnout a dostat se tak na jednociferné hodnoty už v druhé polovině tohoto roku. Začátkem roku 2024 už by se úroveň inflace měla pohybovat kolem 2 %, což je znatelný rozdíl oproti předchozímu roku (Komárek, 2023). Vysoká inflace může samozřejmě podnik ohrozit, jelikož se zdražují veškeré produkty a komodity, které bude Decider ke svému podnikání nezbytně potřebovat. Ovlivňuje to také nákupní chování zákazníků, jelikož při vyšší inflaci lidé méně nakupují, zvláště pokud se nejedná o základní potraviny. V roce 2024 už by však podle prognóz měl tento problém zmizet.

Dalším faktorem, který bude podnik ovlivňovat z ekonomického hlediska, je hrubý domácí produkt. Hrubý domácí produkt narostl za rok 2022 o 2,3 %, což způsobily investice do fixního kapitálu a zesílená akumulace zásob. Výdaje domácností na konečnou spotřebu navzdory zvýšení HDP však lehce klesly, což způsobil zejména razantní nárůst cen energií a zprísňení měnové politiky. Predikce odhadují, že by měl hrubý domácí produkt za rok 2023 klesnout

o 0,5 %. I vzhledem k vysoké inflaci by tak reálná spotřeba domácností měla stále klesat (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Faktor, který může mít veliký dopad v budoucnu, je nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti se v České republice dlouhodobě pohybuje kolem necelých 4 % a tento trend by měl pokračovat i v roce 2023 a 2024. I přesto, že se nezaměstnanost v letošním roce zvýšila o několik desetin procenta oproti roku 2022, se Česká republika stále řadí mezi státy s nejnižší mírou nezaměstnanosti v Evropské unii (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023). Ačkoliv se nízká nezaměstnanost může zdát jako dobrá zpráva, pro české firmy to znamená spíše opak. Tento ukazatel totiž říká, že se na trhu práce vyskytuje velmi málo kvalitních uchazečů o práci. Z toho důvodu může vzniknout situace, kdy mezi sebou společnosti soupeří o zaměstnance, kteří jsou tak ve velice silné pozici vůči nabírajícím firmám.

Sociální faktory

Prvním a zásadním sociálním faktorem je konzumace cideru v České republice. Vejvodová (2021) uvádí, že v České republice rychle narůstá spotřeba cideru. Ročně se totiž vypije kolem 20 milionů litrů. Spotřeba cideru rostla i za dob koronavirové pandemie. Analýza, kterou provedla společnost Grand View Research, odhalila, že Česko patří spolu s Polskem k nejslibněji rozvíjejícím se zemím v oblasti konzumace cideru v Evropě. To je pro podnik Decider velmi dobrá zpráva, jelikož s nárůstem konzumace cideru roste i potenciální klientela.

Dalším významným sociálním faktorem je stárnutí populace v Česku. Sčítání lidu, domů a bytů v roce 2021 odhalilo, že v České republice žilo přibližně 6,7 milionu lidí ve věku 15-64 let a 2,1 milionu seniorů ve věku 65 let a více. V porovnání s rokem 2011 se zvýšil počet dětí do 15 let a seniorů ve věku 65 let a více, zatímco obyvatel v ekonomicky aktivním věku dramaticky ubylo o necelých 600 tisíc. Průměrný věk Čechů se dostal na hranici 42,7 let, což je oproti roku 2011 o 1,7 roku více (Vachuška, 2022). Stárnutí obyvatelstva může znamenat pro podnik hrozbu, jelikož se bude zaměřovat převážně na mladší generaci ve věku od 18 let.

Technologické faktory

Důležitý technologický faktor budou pro společnost Decider představovat e-shopy, konkrétně e-shopy s potravinami a nápoji. Koronavirová pandemie totiž způsobila nárůst nákupů na internetu. Počet lidí, kteří si objednají potraviny alespoň jednou za čtvrt roku, se za rok 2020 zvýšil o 4 % oproti předchozímu roku a dostal se tak na hranici 45 %. Nejzastoupenější věkovou skupinou v nákupech potravin na internetu jsou lidé ve věku 25-34 let (InsightLab, 2021). Popularita a rozvoj e-shopů je pro podnik pozitivní zprávou, jedná

se totiž o jeden z prodejních nástrojů společnosti Decider. Další výhodou je, že na internetu nejčastěji nakupují mladí lidé, kteří budou pro podnik cílovou skupinou.

Ekologické faktory

Naprostou zásadní podmínkou pro úspěch firmy Decider bude úroda jablek. Cider totiž bude vyráběn ze 100% jablečného moštu, který se bude vyrábět z kvalitních českých jablek. Jakmile by byla úroda jablek slabá, mohlo by to znamenat výrazné zdražení tohoto ovoce, což by byla pro podnik velká hrozba. Kršková (2023) však tvrdí, že díky příznivému počasí se rok 2022 ukázal jako mimořádně úrodný. Sklizeno bylo v České republice přibližně 138 150 tun jablek, což je o 20 % více než průměr za předchozích 5 let. Část jablek dokonce zůstala nesklizena kvůli vysokým cenám energie, která je potřeba k chlazení skladů, a nízkým velkoobchodním cenám jablek. Takováto úroda by pro podnik znamenala veliký úspěch, nelze však na výsledky z minulého roku spoléhat. V dnešní době jsou čím dál častější výkyvy počasí a lze tak pouze doufat v alespoň částečně hojnou sklizeň jako v roce 2022.

6.5.2 Porterův model pěti sil

K analýze mikrookolí je použit Porterův model pěti sil, který zkoumá vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem, které na trhu působí.

Vyjednávací síla zákazníků

První faktor, nad kterým je potřeba se zamyslet, je počet zákazníků. Jelikož se bude jednat o začínající podnik, který teprve bude hledat své zákazníky, bude důležité vyčnít z davu a získat tak konkurenční výhodu. Zákazníci budou totiž představovat hlavní zdroj příjmů společnosti, a proto bude naprosto kritické jich najít a udržet co nejvíce. Cílovou skupinou pro podnik Decider budou především mladší lidé nad 18 let, mezi kterými je cider populárním alkoholickým nápojem. Podnik plánuje se zákazníky držet blízký vztah za pomoci sociálních sítí, díky kterým budou moci zákazníci vyjádřit svůj názor a pomáhat například při vývoji dalších příchutí cideru. I přes to nelze očekávat absolutní loajalitu zákazníků a tento faktor se tak dá označit za silný.

Mezi zákazníky společnosti však kromě lidí budou patřit i obchody a restaurace. Jejich vyjednávací síla může být taktéž silná, jelikož mají na výběr z více dostupných značek ciderů. Lze tak očekávat nátlak na vyšší marže a přísnější podmínky.

Dalším faktorem je informovanost zákazníků. V dnešní době je velice snadné hledat informace a díky internetu, na kterém mladší generace rády nakupují, se žádný produkt nedá považovat za nedostupný. Lidé mají tedy na výběr ze široké škály alkoholických nápojů a o to těžší bude pro podnik dosáhnout úspěchu. Každý si může najít veškeré informace o produktech a případně přejít k levnější konkurenci. Decider však bude vyrábět kvalitní produkt, jehož cena bude adekvátní. Síla toho faktoru je proto označena jako střední.

Vyjednávací síla dodavatelů

Základní surovinou pro výrobu cideru jsou jablka. V České republice se nachází velká spousta ovocných sadů, ve kterých se jablka pěstují, a potenciálních dodavatelů je tedy více než dost. Jablka se řadí mezi nejpěstovanější druhy ovoce v Česku a i díky velmi úrodnému roku 2022 tak nelze předpokládat, že by o ně mohla být v budoucnu nouze. Klesající inflace by navíc mohla snížit cenu jablek, a proto lze tento faktor označit jako slabý.

Faktor, který je u dodavatelů potřeba zvážit, je hrozba dopředné vertikální integrace. V tomto případě by se jednalo o situaci, kdy by dodavatel jablek začal vyrábět svůj vlastní cider. Jedná se o reálnou hrozbu, která však není nikterak veliká. I přesto, že i takové případy se v Česku najdou, tak většina sadů maximálně vyrábí svůj vlastní jablečný mošt. Výroba cideru není technologicky náročná, ale vzhledem k počtu potenciálních dodavatelů jablek je tento faktor označen jako slabý.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Trh se cidery se postupně rozvíjí a jedná se trh s velkým potenciálem. Na českém trhu již existuje několik velkých výrobců kvašeného moštu, bariéry pro vstup však přesto nejsou vysoké. Výroba cideru je poměrně jednoduchá, nenákladná a nejsou k ní potřeba drahé stroje. Jedinou zábranou tak mohou být zákazníci, jelikož není jednoduché zachytit pozornost veřejnosti a zároveň navázat kvalitní spolupráci s obchody a restauracemi. Vyvažuje to však v tomto ohledu nepříliš vysoká loajalita zákazníků. Cider je na trhu stále poměrně novým alkoholickým nápojem a nedá se tak říct, že by zákazníci již měli vybrané svoje favority. Navíc nelze konstatovat, že lidé, kteří mají vybrané své favority, nemohou ochutnat a oblíbit si i cidery od jiných značek. Z těchto důvodů lze tento faktor označit jako silný.

Velikou roli v rámci vstupu nových konkurentů na trh hraje i zkušenost současných výrobců cideru. Decider bude úplným nováčkem na trhu a z hlediska zkušenosti bude tedy značně zaostávat. Z tohoto důvodu bude důležité, aby podnik nezaspal a držel se aktuálních trendů, aby

si i on vytvořil stabilní pozici na trhu. Zkušenost se však nedá urychlit, a proto je to silný faktor, který může být při vstupu nových konkurentů zásadní.

Hrozba substitutů

Substitutů cideru existuje hned několik. Svým způsobem se dá říct, že za substitut cideru lze považovat téměř každý alkoholický nápoj podávaný v podobném objemu. Typickým příkladem je pivo a víno. Na českém trhu s alkoholickými nápoji se jedná o nejkonzumovanější produkty, což lze dedukovat i ze samotné tradice těchto nápojů. Konzumace piva i vína v Česku sahá do daleké historie, a proto nelze pochybovat o jejich silném postavení na trhu. V České republice existuje velká spousta výrobců těchto alkoholických nápojů a z toho důvodu zde není potřeba jmenovat konkrétní značky. I přesto, že se cideru postupně zvedá popularita, stojí stále v pozadí a pravděpodobně tomu tak bude i nadále. Na druhou stranu lze na tento problém nahlížet i z opačného pohledu. Cider se může stát silným substitutem piva a vína a budovat si tak lepší postavení na trhu. Firma Decider se na toto dilema bude snažit nahlížet pozitivním pohledem, i přesto lze však nepochybně tvrdit, že hrozba substitutů představuje velmi silný faktor.

Konkurence

Na českém trhu se vyskytuje hned několik výrobců ciderů. Většina velkých firem vyrábějících tento nápoj spadá pod pivovary, které tímto způsobem rozšiřují portfolio svých produktů. Největšími výrobci cideru na českém trhu jsou značky jako Kingswood, Frisco, Lišácké jablko, Strongbow a Sommersby. Drží tak 94% podíl prodeje cideru na českém trhu (Zboží a Prodej, 2018). Situaci však může změnit překvapivý krok Plzeňského Prazdroje, který se rozhodl, že začátkem roku 2023 přestane vyrábět jejich cider Kingswood a veškerou svoji pozornost přesune ke své druhé značce cideru, Frisco. Frisco se zaměřuje spíše na zákazníky ženského pohlaví, u kterých je populární hlavně koktejlová řada (Zboží a Prodej, 2022). Tento nečekaný tah by mohl s českým trhem zahýbat, což by mohlo nahrát společnosti Decider. Kingswood totiž není jen velkým hráčem na trhu se cidery, zároveň se jedná o velmi populární značku točeného cideru v restauracích. Na jeho místo by tak mohl nastoupit Decider a získat si mnoho příznivců. Na českém trhu se však nachází i mnoho menších výrobců cideru, kteří tak představují přímou konkurenci pro společnost Decider. Z blízkého okolí sem tak lze zařadit například Rychnovský cider, nebo firmu Amity. Pokud se vezmou veškeré tyto informace v potaz, dá se tento faktor označit za středně silný.

Důležitým faktorem je také prodejní cena konkurence. Obecně se dá říct, že velcí výrobci cideru v České republice používají k výrobě jejich nápojů jablečný koncentrát, který výrazně zlevňuje produkci. Menší výrobci, kam se bude řadit i Decider, vyrábějí cider spíše ze 100% jablečného moštu. Tím se výroba značně zdražuje, produkt je však mnohem kvalitnější a bez přidaných sladidel. Faktor ceny má tedy střední sílu.

6.5.3 SWOT analýza

K analýze vnitřního a zároveň vnějšího prostředí podniku je použita SWOT analýza, která se zabývá silnými a slabými stránkami podniku, příležitostmi a hrozbami. Tyto čtyři faktory se následně porovnají a za pomoci SWOT matice jsou vytvořeny strategie pro každou situaci.

Tabulka 5: SWOT analýza podniku Decider

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní produkt ze 100% jablečného moštu • Český výrobek • Dobře zpracovaný web a sociální síť • Interakce se zákazníky • Cider dostupný v sudech • Moderní design lahví 	<ul style="list-style-type: none"> • Malý objem výroby • Omezené finanční zdroje • Úzké produktové portfolio • Povědomí o značce
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí konzumace cideru • Popularita e-shopů s potravinami • Poptávka po kvalitních produktech • Ukončení výroby ciderů Kingswood 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká inflace • Klesající HDP • Ceny energií • Stárnutí populace

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 obsahuje výčet silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti Decider. Z těchto faktorů je několik z nich vybráno a komparováno pro tvorbu jednotlivých strategií prostřednictvím již zmíněné SWOT matice, která se nachází níže.

Tabulka 6: Komparační SWOT matice podniku Decider

		Interní analýza	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí analýza	Příležitosti (O)	<ul style="list-style-type: none"> • Proniknutí do restaurací v podobě sudů a nahrazení tak Kingswoodu • Propagace kvalitního českého cideru • Prodej cideru skrz sociální sítě • Zvýšení objemu výroby 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení objemu výroby • Rozšíření produktového portfolia • Zvýšení povědomí o značce za pomoci e-shopů s potravinami
	Hrozby (T)	<ul style="list-style-type: none"> • Intenzivnější interakce se starší generací 	<ul style="list-style-type: none"> • Nové a levnější produkty • Nové produkty zaměřené na starší generaci • Šíření povědomí o značce mezi staršími lidmi

Zdroj: vlastní zpracování

Pro společnost Decider bude nejvýhodnější možností zvolit strategii S-O. Když Plzeňský Prazdroj oznámil, že v roce 2023 přestane vyrábět cider Kingswood, naskytla se na trhu obrovská příležitost. Kingswood je totiž doteď jedním z největších výrobců cideru na českém trhu, navíc je velmi populární v restauracích v čepované podobě. Decider tak může využít svých silných stránek, nahradit Kingswood a stát se velmi populárním alkoholickým nápojem v restauracích. Na trhu je veliká poptávka po kvalitních produktech. Decider se tak ve své marketingové kampani může zaměřit na zdůraznění své kvality, čímž může přilákat širokou veřejnost a získat si mnoho zákazníků. Dále může Decider využít rostoucí konzumace cideru v České republice a svých kvalitních sociálních sítích. Přes sociální sítě se dá totiž jednoduše dostat na e-shop se ciderem, čímž je zákazník o krok blíže k tomuto lahodnému nápoji. Součástí strategie je také zvýšení objemu výroby, jehož realizace bude čistě záviset na úspěchu podniku a množství finančních prostředků.

6.6 Marketingový plán

V této kapitole je definována cílová skupina podniku a od ní se odvíjející marketingový plán. Ten je vytvořen za pomoci marketingového mixu, který se skládá z produktu, ceny, propagace a distribuce.

6.6.1 Cílová skupina

Cílovou skupinou společnosti Decider budou převážně mladí lidé ve věku od 18 do 30 let. Dolní hranice je samozřejmě daná zákonem, jelikož lidé od tohoto věku mohou legálně konzumovat

alkohol. Tato věková skupina se často pohybuje na internetu a sociálních sítích, což velmi nahrává společnosti, která se chce soustředit na intenzivní komunikaci skrze sociální sítě a prodej cideru na e-shopech. Dalším důvodem pro výběr právě této věkové skupiny je vztah k alkoholu. Lidé v těchto letech chodí na více společenských akcí, nebojí se s alkoholem experimentovat a o to větší je šance, že jim zachutná právě cider. Starší generace už většinou mají vybrané své oblíbené alkoholické nápoje a svůj výběr tolik nemění.

6.6.2 Marketingový mix

Pro stanovení marketingového plánu je důležité vytvořit marketingový mix. Ten slouží k definování čtyřech základních parametrů, se kterými firma pracuje. Jedná se o samotný produkt, cenu produktu, propagaci a distribuci.

Produkt

Produktem společnosti Decider bude již několikrát zmiňovaný alkoholický nápoj cider, který bude kvašen ze 100% jablečného moštu. Mošt bude vyráběn z kvalitních jablek z českých sadů. Produkt bude dostupný ve skleněných lahvích a sudech keg, čímž se k zákazníkům dostane jak v klasické, tak čepované podobě. Decider bude postupně pracovat na dalších příchutích, zatím však bude cider dostupný pouze v základní jablečné příchuti.

Cena

Dle informací z e-shopu Dobrý cider bylo zjištěno, že cenové rozmezí kvalitních českých ciderů ve skleněných lahvích o velikosti 330 ml se pohybuje od 40 Kč do 74 Kč (Dobrý cider, c2023). Na základě toho byla odvozena cena cideru ve skleněných lahvích společnosti Decider, která bude činit 55 Kč. Cider v 30l sudu bude stát 4 500 Kč včetně ceny zálohovaného sudu keg, jejíž výše bude 1 000 Kč. Při velkém zájmu o čepovaný cider podnik zváží prodej cideru ve více různých velikostech sudů.

Propagace

Decider bude propagován především formou sociálních sítí, jako je Facebook, Instagram a TikTok. Využívány budou jak neplacené, tak placené příspěvky, které bude prozatím vytvářet sám majitel podniku. Facebook bude fungovat jako domovská stránka, kde budou k dohledání informace o společnosti, různé odkazy a potom samotné příspěvky. Instagram bude sloužit jako vizuální propagační prostředek, kde budou sdíleny fotky, videa a stories, kde budou sdíleny i příspěvky od uživatelů, kteří profil Decideru označili. Na obrázku 2 je vidět náhled potenciálního příspěvku na Instagramu. TikTok bude občasně využíván pro sdílení krátkých

a poutavých videí. Důležitou součástí propagace na sociálních sítích bude také aktivní komunikace s uživateli. Další formou propagace bude osobní prodej, který bude probíhat především na různých festivalech, food festivalech, poutích a tak dále.



Obrázek 2: Ukázka sponzorovaného příspěvku na Instagramu

Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce

Sídlem podniku Decider budou výrobní prostory v Erbenově ulici v Kostelci nad Orlicí. Na webových stránkách bude možné cider objednat a vyzvednout přímo v místě výroby, případně si ho nechat zaslat do místa bydliště či na odběrné místo externí dopravní společnosti. Cider bude také dostupný v obchodech a restauracích, které si budou dopravu řešit samy.

6.7 Finanční plán

V této kapitole je vytvořen finanční plán společnosti Decider. Plán se skládá ze zakladatelského rozpočtu, počáteční rozvahy a plánu tržeb a nákladů, od kterého se následně odvíjí výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Na finanční plán je nahlíženo třemi způsoby, a sice realisticky, pesimisticky a optimisticky. Dále je zde vypočten bod zvratu.

6.7.1 Zakladatelský rozpočet

V zakladatelském rozpočtu jsou uvedeny veškeré výdaje, které budou vynaloženy na zahájení činnosti podniku. Jedná se o výdaje potřebné k založení společnosti s ručením omezeným, dále

výdaje na majetek firmy a v neposlední řadě výdaje na provoz, které jsou vypočítány na první 2 měsíce fungování podniku. Jediným jednorázovým výdajem mezi provozními výdaji je kauce ve výši 2 nájmu, která se platí za pronajmutí výrobních prostor.

Tabulka 7: Zakladatelský rozpočet podniku Decider

Položka	Cena
Výdaje spojené se založením podniku	5 970 Kč
Notářský zápis o založení s. r. o.	2 420 Kč
Ověření souhlasu s umístěním sídla	30 Kč
Správní poplatek živnostenskému úřadu	1 000 Kč
Výpis z trestního rejstříku	100 Kč
Zápis do obchodního rejstříku	2 420 Kč
Výdaje na pořízení dlouhodobého majetku	108 090 Kč
Sud na mytí jablek	750 Kč
Drtič jablek	13 540 Kč
Lis na jablka	2 700 Kč
Kvasná nádoba (20 ks)	12 000 Kč
Stojanová zátkovačka	800 Kč
Plnička sudů	3 300 Kč
Webové stránky	30 000 Kč
Sudy keg (30 ks)	45 000 Kč
Provozní výdaje (2 měsíce)	233 400 Kč
Jednorázová kauce	50 000 Kč
Nájem	50 000 Kč
Energie	20 000 Kč
Voda	600 Kč
Jablka (3 600 kg)	72 000 Kč
Skleněné lahve (2 000 ks)	12 000 Kč
Korunkové uzávěry (2 000 ks)	800 Kč
Etikety (2 000 ks)	6 000 Kč
Ostatní potřeby pro výrobu cideru	4 000 Kč
Reklama na sociálních sítích	10 000 Kč
Účetní služby	8 000 Kč
CELKEM	347 460 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.2 Zahajovací rozvaha

Tabulka 8 znázorňuje zahajovací rozvahu společnosti Decider. Dlouhodobý majetek vychází ze zakladatelského rozpočtu. Dlouhodobý nehmotný majetek představují webové stránky. Veškerá oběžná aktiva jsou tvořena penězi na bankovním účtu podniku, které poslouží k pokrytí zbylých výdajů ze zakladatelského rozpočtu.

Tabulka 8: Zahajovací rozvaha podniku Decider

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	108 090 Kč	Vlastní kapitál	100 000 Kč
DNM	30 000 Kč	Základní kapitál	100 000 Kč
DHM	78 090 Kč	Cizí zdroje	300 000 Kč
Oběžná aktiva	291 910 Kč	Dlouhodobé závazky	300 000 Kč
Peněžní prostředky	291 910 Kč		
AKTIVA CELKEM	400 000 Kč	PASIVA CELKEM	400 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.3 Plán tržeb a nákladů

Na plán tržeb je nahlíženo třemi různými způsoby. Realistická varianta počítá s tím, že firma prodá 12 000 lahví a 228 sudů cideru za rok. Skleněné lahve jsou o objemu 0,33 l a sudy mají objem 30 l. Objemově se tedy v tomto případě jedná o 10 800 l cideru. V případě pesimistické varianty se odhaduje pokles tržeb o necelých 17 %. Prodá se tak pouze 10 000 lahví a 190 sudů, což objemově odpovídá 9 000 l cideru. Optimistická varianta naopak očekává nárůst tržeb o necelých 17 %. V tomto případě by se prodalo 14 000 lahví a 266 sudů, neboli 12 600 l cideru.

Náklady na suroviny představují náklady na jablka, jejichž cena se běžně pohybuje okolo 20 Kč/kg. Do „dalších nákladů“ potom patří náklady za skleněné lahve, korunkové uzávěry, etikety a ostatní potřeby pro výrobu cideru, pod kterými si lze představit dezinfekční prostředky, potřeby pro plnění sudů a podobně. Jedná se tak pouze o přímé náklady spojené s výrobou cideru.

Je důležité dodat, že se jedná o odhad prodeje v prvním roce, který je společností považován za testovací rok. Podle zájmu veřejnosti by se v dalších letech podnikání objem výroby pravděpodobně výrazně zvýšil.

Tabulka 9: Realistický plán prodeje podniku Decider

	Produkce ks/rok	Cena za kus	Tržby	Náklady suroviny	Další náklady	Celkové náklady
Lahve	12 000	55 Kč	660 000 Kč	158 400 Kč	118 800 Kč	277 200 Kč
Sudy	228	3 500 Kč	798 000 Kč	273 600 Kč	18 000 Kč	291 600 Kč
CELKEM	10 800 1	-	1 458 000 Kč	432 000 Kč	136 800 Kč	568 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Pesimistický plán prodeje podniku Decider

	Produkce ks/rok	Cena za kus	Tržby	Náklady suroviny	Další náklady	Celkové náklady
Lahve	10 000	55 Kč	550 000 Kč	132 000 Kč	99 000 Kč	231 000 Kč
Sudy	190	3 500 Kč	665 000 Kč	228 000 Kč	15 010 Kč	243 010 Kč
CELKEM	9 000 1	-	1 215 000 Kč	360 000 Kč	114 010 Kč	474 010 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Optimistický plán prodeje podniku Decider

	Produkce ks/rok	Cena za kus	Tržby	Náklady suroviny	Další náklady	Celkové náklady
Lahve	14 000	55 Kč	770 000 Kč	184 800 Kč	138 600 Kč	323 400 Kč
Sudy	266	3 500 Kč	931 000 Kč	319 200 Kč	21 014 Kč	340 214 Kč
CELKEM	12 600 1	-	1 701 000 Kč	504 000 Kč	159 614 Kč	663 614 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.4 Výkaz zisku a ztráty

Na základě informací z předchozích tabulek lze sestavit výkaz zisku a ztráty společnosti Decider za první rok podnikání. Výkaz je opět zpracován v realistické, pesimistické a optimistické variantě. V realistické a optimistické variantě vychází za první rok fungování podniku kladný výsledek hospodaření.

Tabulka 12: Výkaz zisku a ztráty podniku Decider

Položka	Realistická v.	Pesimistická v.	Optimistická v.
Celkové tržby	1 458 000 Kč	1 215 000 Kč	1 701 000 Kč
Přímé náklady	568 800 Kč	474 010 Kč	663 614 Kč
Nájem	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč
Energie	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Voda	3 600 Kč	3 600 Kč	3 600 Kč
Náklady na propagaci	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Náklady na účetní služby	48 000 Kč	48 000 Kč	48 000 Kč
Počáteční náklady	164 060 Kč	164 060 Kč	164 060 Kč
VH (EBIT)	193 540 Kč	45 330 Kč	341 726 Kč
Úrokové náklady	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Základ daně	73 540 Kč	-74 670 Kč	221 726 Kč
Upravený základ daně	73 000 Kč	-	221 000 Kč
Daň (19 %)	13 870 Kč	-	41 990 Kč
VH po zdanění (EAT)	59 970 Kč	-74 670 Kč	179 736 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.5 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow je sestaven na první 3 měsíce podnikání. Částka, se kterou bude podnik začínat, činí 400 000 Kč a je z 1/4 tvořena základním kapitálem a ze 3/4 dlouhodobými závazky. Výkaz vychází z realistické varianty, jelikož se jedná o nejpravděpodobnější situaci. Dle sestaveného plánu cash flow by společnost Decider měla končit každý měsíc s dostatečným obnosem peněz na bankovním účtu, který pokryje i případné nečekané výdaje.

Tabulka 13: Cash flow podniku Decider

Položka	Květen	Červen	Červenec
Počáteční stav peněz	400 000 Kč	219 800 Kč	217 673 Kč
Celkové tržby	62 500 Kč	86 000 Kč	118 000 Kč
Přímé výdaje	24 340 Kč	33 827 Kč	46 121 Kč
Nájem	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
Energie	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Voda	300 Kč	300 Kč	300 Kč
Výdaje na propagaci	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Výdaje na účetní služby	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
Splátka úvěru	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Počáteční výdaje	164 060 Kč	-	-
Cash flow celkem	219 800 Kč	217 673 Kč	235 252 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6.7.6 Bod zvratu

Poslední součástí finančního plánu je výpočet bodu zvratu. Jedná se o moment, kdy bude Decider produkovat takové množství cideru, při kterém se budou celkové tržby rovnat celkovým nákladům. Bod zvratu je pro účely firmy Decider vypočten zvlášť pro prodej lahví a zvlášť pro prodej sudů. Vzorec pracuje s měsíčními fixními náklady, kam je započítána i splátka úvěru a odpisy dlouhodobého majetku. Fixní náklady jsou následně rozděleny mezi lahve a sudy pomocí kalkulace dělením s poměrovými čísly. Poměrová čísla jsou stanovena na základě realistického odhadu tržeb z lahví a sudů.

Bod zvratu pro lahve

$$Q = \frac{FN}{p-vn}$$

$$Q = \frac{24\,967}{55-23,1}$$

$$Q = 783 \text{ ks}$$

Bod zvratu pro sudy

$$Q = \frac{FN}{p-vn}$$

$$Q = \frac{31\,501}{3\,500-1\,278,95}$$

$$Q = 15 \text{ ks}$$

6.8 Rizika projektu

Největším rizikem je pro podnik stále rostoucí konkurence. Společnosti, které drží největší podíl na trhu, vyrábějí levné cidery, které vznikají kvašením jablečného koncentrátu a přidáním dalších příměsí. Navíc jsou tyto společnosti často součástí většího podniku, který se primárně zaměřuje na výrobu piva, a proto mají k dispozici daleko více finančních zdrojů a jsou veřejně známé. Přímou konkurenci podniku Decider tvoří spíše menší výrobní cideru, které tento alkoholický nápoj vyrábějí ze 100% jablečného moštu. Tyto společnosti mají oproti firmě Decider konkurenční výhodu, jelikož jsou na trhu už nějakou dobu, mají svoji klientelu a také více různých příchutí. Decider však tyto nevýhody bude vyvažovat svým silným dosahem na sociálních sítích, komunikací se zákazníky a také dostupností v restauracích v čepované podobě. Trh se cidery v České republice roste, proto nelze vyloučit ani příchod nových konkurentů.

Dalším rizikem pro neúspěch podniku může být například selhání finančního plánu. Zákazníci nejsou zaručeni a pokles či nedostatečná výše příjmů by mohla být pro společnost Decider smrtící. Podnik totiž musí splácet své dluhy a jakmile je nebude mít z čeho splácet, může dojít až k bankrotu. Z toho důvodu je velmi důležité vést v podniku kvalitní účetnictví, které případně odhalí tato potenciální rizika a majitel společnosti tak bude mít dost času na vymyšlení plánu, jak tyto hrozby odvrátit.

Třetím relevantním rizikem je pro podnik pracovní neschopnost majitele společnosti. Jelikož bude majitel jediným zaměstnancem firmy, je naprosto zásadní, aby byl schopný fungovat ve výrobě. Hrozí však nemoci či zranění, kvůli kterým je důležité, aby si za sebe majitel podniku našel případnou náhradu. Tímto způsobem by bylo možné tento problém alespoň na nějakou dobu vyřešit a udržet firmu v chodu. Přesto je však doporučeno, aby na sebe majitel dával pozor a snažil se vyhýbat rizikovým podmínkám, které by mohly tuto hrozbu vyvolat. S postupem času se firma rozšíří a nabere své první zaměstnance, čímž dané riziko zmizí.

Zanedbatelným rizikem by pro podnik mohl být případný nedostatek surovin pro výrobu cideru. Jelikož jsou však jedinou surovinou jablka, je tato situace velice nepravděpodobná. Jablko je v České republice nejpěstovanějším ovocem a jeho špatnou úrodu by tak mohly způsobit pouze velice špatné klimatické podmínky, nebo živelní pohroma u místního dodavatele, který by byl případně velmi snadno nahraditelný. Cena jablek v minulosti kolísala, což bylo způsobeno převážně nepříznivým počasím a pandemií koronaviru. Pokud by se situace opakovala, bylo by nutné se na nějakou dobu uskromnit, případně adekvátně navýšit cenu cideru.

7 ZHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Jediným produktem společnosti Decider je cider, což je alkoholický nápoj vyráběný ze zkvašeného jablečného moštu. I přesto, že se nejedná o originální produkt, který by vyplnil mezeru na trhu, by se podnikatelský plán této společnosti měl setkat s úspěchem. Z PESTLE analýzy vyšlo jasně najevo, že se cider stává v České republice čím dál populárnějším alkoholickým nápojem. Česko dokonce patří k nejslibněji rozvíjejícím se zemím v oblasti konzumace cideru v Evropě. To je jedním z hlavních důvodů, proč by firma Decider měla být úspěšná. Mezi další důvody se řadí například kvalitní přírodní produkt, silná marketingová strategie skrze sociální sítě či fakt, že Decider bude dostupný v sudech, čímž pronikne do českých restaurací.

Finanční plán naznačil, že i po finanční stránce by to mělo fungovat v podniku dobře. Společnost bude dle předpokládaných tržeb schopná splácet své závazky a zároveň by měla být výdělečná již v prvním roce podnikání. Na finanční plán bylo nahlíženo realistickým, pesimistickým a optimistickým pohledem, přičemž dvě z těchto variant vykazovaly pozitivní výsledky. Dá se tedy předpokládat, že i při náhlé negativní události by si měl podnik poradit a být schopen pokračovat ve své podnikatelské činnosti.

Dle výše uvedených informací a veškerých ukazatelů lze podnikatelský plán doporučit k realizaci. Firma pokládá první rok podnikání za testovací období, kdy zjistí reálný zájem o produkt a odhalí veškeré nedostatky. Tomu odpovídá i poměrně nízká produkce. Pokud by se podniku dařilo, bylo by vhodné výrobu rozšířit nákupem nových a větších strojů, které by produkci zautomatizovaly, čímž by výrazně vzrostla produkce. S tím by souvisel i příchod prvních zaměstnanců a celkové rozšíření firmy.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo sestavit funkční podnikatelský plán pro vybranou komerční činnost, na jehož základě byla posouzena její realizovatelnost. Vybranou komerční činností se stala výroba a prodej kvašeného alkoholického nápoje, cideru, pod názvem Decider. Veškeré cíle této práce byly splněny, jelikož plán obsahoval popis zvolené činnosti, analýzu trhu a konkurence a finanční plán.

Práce byla rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části byly popsány základní pojmy a informace týkající se podnikání a byly zde představeny i jednotlivé právní formy podnikání. Největší pozornost však byla věnována samotnému podnikatelskému plánu, kde byly uvedeny zásady pro tvorbu podnikatelského plánu a následně jeho kompletní struktura. Součástí struktury podnikatelského plánu je také strategická analýza a finanční plán, kterým byly věnovány samostatné kapitoly, jelikož se jedná o obsahově největší část podnikatelského plánu.

Na základě znalostí z teoretické části práce mohla vzniknout praktická část. Praktická část se skládá z podnikatelského plánu společnosti Decider a ze zhodnocení tohoto plánu a doporučení k realizaci. Úvodem byl podnik představen. Decider bude malá společnost s ručením omezeným se sídlem v Kostelci nad Orlicí, která se bude věnovat výrobě a prodeji cideru. Hlavním cílem podniku je dosahovat maximálního možného zisku, stát se kvalitním zaměstnavatelem pro své budoucí zaměstnance a zařadit se mezi přední výrobce cideru.

Následně byla provedena strategická analýza. Cílem analýzy bylo definovat vnější a vnitřní faktory, které firmu nějakým způsobem ovlivňují. PESTLE analýza se věnovala zkoumání makrookolí, neboli širšímu vnějšímu okolí podniku, které nelze nijak ovlivnit. Napříc tomu, že tato analýza objevila několik hrozeb, které by fungování společnosti mohly negativně ohrozit, nebyl nalezen žádný zásadní důvod, který by zamezil vzniku podniku. Porterův model pěti sil se potom zaměřil na analýzu mikrookolí společnosti Decider, což je užší vnější okolí, do kterého už lze zasáhnout. Několik faktorů zde bylo označeno za silné, nedá se však tvrdit, že by tyto faktory mohly překazit podnikatelskou činnost firmy. Strategická analýza byla završena SWOT analýzou, která kombinuje prvky vnější i vnitřní analýzy. Byly zde vymezeny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, na základě kterých vznikly strategie kombinující vymezené faktory. Jako nejlepší byla vybrána strategie S-O, která kombinuje silné stránky a příležitosti podniku.

Na strategickou analýzu navazoval marketingový plán. Ten se především zaměřil na dvě hlavní témata, cílovou skupinu a marketingový mix. Cílovou skupinou společnosti Decider byla označena generace ve věku od 18 do 30 let. Hlavním důvodem byl zájem o nákupy a dění na internetu a také větší sklon k experimentování s alkoholem. Následoval marketingový mix, který se zaměřil na definici produktu, jeho cenu, propagaci a distribuci.

Další součástí podnikatelského plánu byl finanční plán. Jeho hlavním výstupem byly finanční výkazy a finanční ukazatele v podobě bodů zvratu. Nejprve byl sestaven zakladatelský rozpočet, kde byly uvedeny veškeré výdaje na založení podniku, pořízení dlouhodobého majetku a provozní výdaje vypočtené pro první 2 měsíce fungování podniku. Na základě informací ze zakladatelského rozpočtu mohla vzniknout zahajovací rozvaha. Z té vyplynulo, že pro finanční komfort si bude podnik muset od banky vzít úvěr 300 000 Kč, který bude splácet necelé 3 roky. Poté byl sestaven plán tržeb a nákladů, který dal následně vzniknout výkazu zisku a ztráty a plánu cash flow. Finanční plán byl završen výpočtem bodu zvratu, který byl určen zvlášť pro prodej lahví a zvlášť pro prodej sudů.

Poslední nedílnou součástí podnikatelského plánu byla analýza rizik, která by mohla společnost Decider na podnikatelské cestě potkat. Bakalářská práce je zakončena zhodnocením podnikatelského plánu a doporučením k jeho realizaci. Podnik splňuje veškerá kritéria pro úspěšný vstup na trh. Pokud se první rok bude společnosti dařit, bude vhodné rozšířit výrobu nákupem nových strojů a náborem prvních zaměstnanců.

POUŽITÁ LITERATURA

- ČEMERKOVÁ, Šárka, Jarmila ŠEBESTOVÁ a Karel STELMACH, 2016. *Nauka o podniku*. Bratislava: Kartprint. 125 s. ISBN 978-80-89553-43-3.
- ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění od 1. 10. 2022. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 24. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#p2-1>
- ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění od 1. 7. 2021. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 24. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1>
- ČESKO, 2018. Vyhláška č. 248/2018 Sb., o požadavcích na nápoje, kvasný ocet a droždí, ve znění od 1. 12. 2018. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 24. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2018-248#p11-1-m>
- DOBRÝ CIDER, c2023. Český cider. *Dobry cider* [online]. Praha: Dobry cider [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.dobrycider.cz/cesky-cider/?pv80=191&order=price>
- INSIGHTLAB, 2021. Online nákup potravin v roce 2020 – jak pandemie změnila náš přístup. In: *InsightLab* [online]. c2023 InsightLab, 26. dubna 2021 [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.insightlab.cz/online-nakup-potravin-online-2020/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy* [online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-12-10]. ISBN 978-80-247-4670-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-marketing-1075599/>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi* [online]. 2. vydání. Praha: C. H. Beck [cit. 2022-11-25]. ISBN 80-7179-453-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=sRbLlNtZDrgC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>
- KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady* [online]. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-11-04]. ISBN 978-80-271-0563-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/financni-analyza-1022169/>
- KOMÁREK, Luboš, 2023. Inflace v lednu 2023 v souladu s prognózou. In: *Česká národní banka* [online]. c2023 ČNB, 10. února 2023 [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-lednu-2023-v-souladu-s-prognozou/>

KRŠKOVÁ, Ivana, 2023. Sklizeň ovoce v roce 2022. In: *Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský* [online]. c2023 Ministerstvo zemědělství, 16. ledna 2023 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/web/ukzuz/portal/sklizen-ovoce-v-roce-2022.html>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-12-10]. ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zaklady-strategickeho-rizeni-a-rozhodovani-1075604/#>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky* [online]. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-10-19]. ISBN 978-80-271-2034-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/uvod-do-podnikove-ekonomiky-996804/>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2023. Lednová predikce MF: Ekonomika letos mírně poklesne a inflace výrazně zvolní. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 26. ledna 2023 [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/lednova-predikce-mf-ekonomika-letos-mirn-50129>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2023. Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 31. ledna 2023 [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prognoza-vybranych-makroekonomickych-ukazatelu>

MORAVEC, Tomáš a Lucie ANDREISOVÁ, 2021. *Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-10-22]. ISBN 978-80-271-1217-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/obchodni-spolecnosti-pohledem-corporate-governance-1004553/>

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-12-15]. ISBN 978-80-247-4047-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/financni-management-1080343/>

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* [online]. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-11-11]. ISBN 978-80-271-3124-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/financni-analyza-7-aktualizovane-vydani-1036096/>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza* [online]. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck [cit. 2022-11-25]. ISBN 80-7179-367-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=UrqCGFYh830C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy* [online]. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-11-06]. ISBN 978-80-271-0413-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/ekonomicke-a-financni-izeni-pro-neekonomy-1025069/>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-10-21]. ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=V8AF1xLPekMC&printsec=copyright&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-10-31]. ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/podnikatelsky-plan-a-strategie-1001247/#>

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-10-18]. ISBN 978-80-271-2253-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zaciname-podnikat-993987/>

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou* [online]. Praha: C. H. Beck [cit. 2022-10-24]. ISBN 978-80-7179-926-9. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=LdaAHxqIE2AC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-10-26]. ISBN 978-80-271-0407-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/od-napadu-k-podnikatelskemu-planu-988716/#>

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika* [online]. 5., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck [cit. 2022-10-24]. ISBN 978-80-7400-336-3. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=IZwGKxZd_1MC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika* [online]. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-10-21]. ISBN 978-80-247-3494-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=32AQfzdaMK8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

ŠAFRÁNEK, Jiří, 2007. *Podnikatelský plán: praktická příručka pro začínající podnikatele*. Brno: Konvoj. 55 s. ISBN 978-80-7302-141-2.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-10-28]. ISBN 978-80-271-2182-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zaklady-uspesneho-podnikani-1010493/#>

VACHUŠKA, Jakub, 2022. Česká populace zestárla. In: *Statistika&My: Magazín Českého statistického úřadu* [online]. c2023 Český statistický úřad, 12. července 2022 [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2022/07/12/ceska-populace-zestrala>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy* [online]. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-10-18]. ISBN 978-80-247-4520-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/podnikani-male-a-stredni-firmy-995650/>

VEJVODOVÁ, Alžběta, 2021. Česko se učí pít cidery, patří k nejperspektivnějším trhům v Evropě. In: *Ekonom* [online]. c2023 Economia, a.s., 12. srpna 2021 [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66960990-cesko-se-uci-pit-cidery-patri-k-nejperspektivnejsim-trhum-v-evrope>

ZBOŽÍ A PRODEJ, 2018. Zboží&Prodej 5/2018: Cidery stále rostou. In: *Zboží a Prodej* [online]. c2023 ZaP, 19. května 2018 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2018/05/19/cidery-prodeje-rust/>

ZBOŽÍ A PRODEJ, 2022. Cider Kingswood zmizí z nabídky. In: *Zboží a Prodej* [online]. c2023 ZaP, 22. července 2022 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2022/07/22/cider-kingswood-zmizi-z-nabidky/>