

# Podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu

Gabriela Fuksová

---

Bakalářská práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela Fuksová**  
Osobní číslo: **M16115**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury analyzujte teoretické poznatky z oblasti podnikání, založení nového podnikatelského subjektu a podnikatelského záměru.

#### II. Praktická část

- Vypracujte podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu.
- Vypracujte finanční plán a rizikovou analýzu.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.  
GATTIS, Chris. Business plan template: how to write a business plan. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, c2010, 71 s. ISBN 978-1-4664-2422-7.  
KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.  
SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.  
SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: **7. ledna 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2019**

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmem – licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Gabriela Fuksová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je vypracovat podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu, který by se zabýval prodejem ovocných boxů. V teoretické části byly analyzovány teoretické poznatky z oblasti podnikání, založení nového podnikatelského subjektu a podnikatelského záměru a byly zde uvedeny informace o základních finančních výkazech. V praktické části byly aplikovány uvedené teoretické poznatky k sestavení podnikatelského záměru. V rámci řešení byly použity analytické metody určené pro rozhodování a analytické metody užívané v managementu. Vytvořený podnikatelský záměr slouží jako podklad pro rozhodnutí, zda lze konkrétní záměr realizovat či nikoliv. Na základě zjištěných skutečností byl tedy podnikatelský záměr ohodnocen jako slibný. Podnik by měl naději uchytit se na trhu a být konkurenceschopný.

**Klíčová slova:** Podnikatelský záměr, podnikání, založení podniku, marketingový plán, finanční plán, ovocný box

## **ABSTRACT**

The purpose of this bachelor thesis is developing a business plan to set up a new business entity which would sell boxes with fruits. In the theoretical part there was analyzed theoretical knowledge of business, setting up a new business entity and its business plan, and there was said some information about basic financial statements. In the practical part there was the theoretical knowledge applied to draw up the business plan. There were used some analytical methods for decision making and some analytical methods for management. The business plan serves as a basis for deciding whether the particular plan could be implemented, or not. Therefore, based on the findings, the business plan was considered promising. The business would have a chance to take the market and be competitive.

**Keywords:** Business plan, business, setting up a business, marketing plan, financial plan, boxes with fruits

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Borisu Popeskovi, Ph.D. za jeho odborné rady, připomínky a konzultace při psaní této práce a také za čas, který mi věnoval.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině a blízkým, kteří mě podporovali během celého studia a také chci poděkovat svému partnerovi, který mi byl velkou oporou.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1    PODNIK .....	13
1.2    PODNIKATEL .....	13
1.3    PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	14
1.3.1    Fyzická osoba.....	14
1.3.1.1    Živnost ohlašovací .....	16
1.3.1.2    Živnost koncesovaná.....	16
1.3.2    Právní osoba .....	16
1.3.2.1    Veřejná obchodní společnost.....	17
1.3.2.2    Komanditní společnost .....	19
1.3.2.3    Společnost s ručením omezeným.....	20
1.3.2.4    Akciová společnost.....	22
<b>2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR</b> .....	<b>24</b>
2.1    STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU .....	24
2.1.1    Titulní strana .....	25
2.1.2    Exekutivní souhrn .....	26
2.1.3    Představení společnosti .....	26
2.1.4    Analýza trhu a konkurence.....	26
2.1.4.1    Porterův model pěti konkurenčních sil .....	28
2.1.4.2    PEST analýza.....	28
2.1.5    Marketingový plán .....	28
2.1.6    Finanční plán.....	30
2.1.7    Hodnocení rizik.....	31
2.1.7.1    SWOT analýza.....	31
2.2    ZDROJE FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU .....	32
2.2.1    Vlastní zdroje .....	33
2.2.1.1    Zisk .....	33
2.2.1.2    Odpisy.....	34
2.2.2    Cizí zdroje .....	34
2.2.2.1    Bankovní úvěr.....	35
2.2.2.2    Obchodní úvěr.....	35
2.2.2.3    Leasing.....	36
<b>3 ZÁKLADNÍ FINANČNÍ VÝKAZY</b> .....	<b>37</b>
3.1    ROZVAHA.....	37
3.2    VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY.....	39
3.2.1    Náklady .....	40
3.2.2    Výnosy .....	42
3.3    CASH FLOW .....	42
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>44</b>
<b>4 IDEA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU</b> .....	<b>45</b>
<b>5 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR</b> .....	<b>46</b>

5.1	TITULNÍ STRANA .....	46
5.2	EXEKUTIVNÍ SOUHRN .....	46
5.3	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	47
5.3.1	Důvod založení společnosti.....	47
5.3.2	Vize a cíle společnosti.....	48
5.3.3	Údaje o vlastnících .....	48
5.3.4	Základní popis produktu .....	49
5.4	ANALÝZA TRHU A KONKURENCE.....	49
5.4.1	Cílový segment.....	49
5.4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	49
5.4.2.1	Stávající konkurenti .....	49
5.4.2.2	Dodavatelé .....	51
5.4.2.3	Kupující .....	52
5.4.2.4	Potencionální konkurenti .....	52
5.4.2.5	Substituty .....	53
5.4.3	PEST analýza .....	53
5.4.3.1	Politicko-právní faktory.....	53
5.4.3.2	Ekonomické faktory.....	54
5.4.3.3	Sociální a kulturní faktory .....	55
5.4.3.4	Technické a technologické faktory .....	55
5.4.3.5	Výsledek PEST analýzy.....	56
5.5	MARKETINGOVÝ PLÁN .....	57
5.5.1	Marketingový mix .....	57
5.5.1.1	Produkt.....	57
5.5.1.2	Cena .....	59
5.5.1.3	Distribuce.....	61
5.5.1.4	Propagace.....	62
5.6	FINANČNÍ PLÁN .....	64
5.6.1	Zahajovací rozvaha .....	65
5.6.2	Kalkulace počátečních nákladů.....	66
5.6.3	Odhad provozních nákladů .....	66
5.6.4	Realistická varianta .....	68
5.6.5	Optimistická varianta .....	69
5.6.6	Pesimistická varianta.....	71
5.6.7	Srovnání jednotlivých variant .....	72
5.6.8	Analýza bodu zvratu .....	72
5.7	SWOT ANALÝZA A HODNOCENÍ RIZIK .....	74
5.8	SHRNUTÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU .....	76
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>85</b>



## ÚVOD

Na podnikání existuje mnoho názorů. Někteří lidé si nedovedou představit, že by začali podnikat, založili si firmu a nebyli by v pozici zaměstnance. Naopak snem některých lidí je začít podnikat. Důvodem takových lidí, proč chtějí podnikat, je nejčastěji to, že chtějí mít více peněz, chtějí být pány svého času, už nechtějí někoho poslouchat a někomu se podřizovat anebo chtějí pracovat z domu či cestovat. Tohle jsou nejčastější důvody, proč chce někdo začít podnikat.

Důvodem zvolení tohoto tématu pro mou bakalářskou práci bylo, že jsem právě jedna z těch typů lidí, co by někdy chtěli podnikat. Proto mi bylo sepsání podnikatelského záměru velmi blízké. Zároveň nápad na založení daného podnikatelského subjektu, kterým se tato práce zabývá, jsem dostala již dříve a velmi mě zajímalo, zda by byla tato myšlenka reálná či nikoliv.

Bakalářská práce je tedy zaměřena na sestavení podnikatelského záměru nového podnikatelského subjektu, který se zaměřuje na prodej tzv. ovocných boxů po blízkém okolí. Práce reaguje na aktuální situaci na trhu, jsou zde zhodnoceny silné stránky podniku a zároveň rizika s ním spojená.

V první části práce, tedy v teoretické části, jsou analyzovány teoretické poznatky z oblasti podnikání včetně právních forem podnikání, jejich specifika a možnosti založení. Nedílnou součástí této části je také teoretická analýza samotného podnikatelského záměru, jeho struktury a zdrojů financování. Dále se tato část zabývá základními finančními výkazy, které je potřeba v souvislosti s podnikáním znát.

Druhá část bakalářské práce je praktická část, ve které je hned na samotném začátku popsána idea daného podnikatelského záměru. Dále je v této části vytvořen podnikatelský záměr na základě teoretických poznatků z první části práce. Kromě základních informací o společnosti a jejího představení je v práci sestavena analýza trhu a konkurence, marketingový plán a finanční plán společnosti, který je vypracován ve třech variantách vývoje prodeje. Ke konci podnikatelského záměru je vypracovaná SWOT analýza a hodnocení rizik, které jsou s tímto záměrem spojeny.

V závěru bakalářské práce se nachází shrnutí podnikatelského záměru a zhodnocení celé bakalářské práce.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je vypracování podnikatelského záměru nového podnikatelského subjektu, který se zabývá prodejem tzv. ovocných boxů, a to na základě poznatků popsanych v teoretické části práce. Podnikatelský záměr popisuje všechny vnitřní a vnější faktory, které působí na daný podnik. Měl by sloužit podnikateli jako nástroj pro rozhodování, zda realizovat konkrétní záměr. Důležitou součástí podnikatelského záměru je vypracování marketingového a finančního plánu a zároveň by nemělo chybět zhodnocení rizik spojených s daným podnikem.

Před vypracováním podnikatelského záměru je důležité seznámit se s teoretickými poznatky z oblasti podnikání, založení nového podnikatelského subjektu a podnikatelského záměru. Důležité je se seznámit také se základními finančními výkazy, které je nutné znát v souvislosti s podnikáním.

Pro vypracování podnikatelského záměru byly využity některé analytické metody, jako např. analýza pěti sil a PEST analýza. Jedná se o analytické techniky určené pro rozhodování a byly použity pro analýzu trhu a konkurence. Jako analytická metoda užívaná v managementu byla použita SWOT analýza, pomocí které byly zjištěné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby související s novým podnikatelským subjektem.

Tato práce může posloužit lidem, kteří si neví rady se sestavením podnikatelského záměru a může jim tedy posloužit jako návod k jeho sestavení a zároveň může být práce nápomocná těm lidem, kteří uvažují o podnikání.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKÁNÍ

V první kapitole se věnuji charakteristice podnikání, co je to podnik, kdo je to podnikatel a jaké právní formy podnikání existují.

Podnikání lze chápat jako proces či činnost, jejímž smyslem je vytvoření něčeho nového, vytvoření určité přidané hodnoty. Nově vytvořená přidaná hodnota může mít formu finanční nebo i nefinanční. Dále lze chápat podnikání jako určitou metodu nebo přístup. Podnikavý přístup lze charakterizovat jako určitý způsob chování člověka. Podnikavý člověk se vyznačuje např. tím, že vkládá a účinně využívá vlastní zdroje, svůj čas a jméno. Podnikání lze ale také chápat jako hodnotovou orientaci, tedy strukturu hodnot a postojů (Srpková a Řehoř, 2010, s. 19-20).

Definici podnikání, resp. podnikatele můžeme ale také najít v novém občanském zákoníku. Definici podnikání na základě živnostenského oprávnění najdeme v živnostenském zákoně.

Podle § 420 nového Občanského zákoníku je podnikatelem ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku (ČESKO, 2012a).

Soustavnou činností se rozumí taková činnost, která není pouze příležitostná. Je to např. i taková činnost, kterou podnikatel vykonává pouze ve svém volném čase, má tedy úmysl ji opakovat.

Samostatností se rozumí to, že je podnikatel schopen sám rozhodovat o své činnosti podle své vlastní úvahy, např. o době a místě výkonu činnosti. Musí také být schopen zajistit finančně chod podnikání a rozhodovat o použití zisku z podnikání.

Vlastní účet je chápán tak, že je podnikatel zapsán buď vlastním jménem nebo jménem firmy do obchodního rejstříku. Podnikatel tak nemůže být anonymní a nemůže ani podnikat na někoho jiného.

Vlastní odpovědnost je podstatným znakem podnikání. Podnikatel se nemůže zbavit rizika a odpovědnosti, které vyplývají z jeho podnikání. Odpovídá za veškeré závazky celým svým majetkem.

Hlavním cílem podnikání je dosažení zisku. Pokud však dosažení zisku není úmyslem podnikání, nemůže se jednat o podnikání. Když podnik dosahuje ztráty (předpokládá se, že cílem podniku není dosahování ztráty), jedná se stále o podnikání.

Těchto všech 5 znaků musí být naplněno současně, jinak by se nejednalo o podnikání ve smyslu občanského zákoníku.

Existuje také definice podnikání na základě živnostenského oprávnění. Tuto definici najdeme v živnostenském zákoně. Ten říká, že živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem (ČESKO, 1991).

## 1.1 Podnik

Pojem podnik lze obecně chápat jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Obsáhleji je podnik chápán jako ekonomicky a právně samostatná jednotka vzniklá za účelem podnikání. Právně je podnik charakterizován jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání, k němu náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku (Srpková a Řehoř, 2010, s. 35).

Podniky lze členit podle velikosti do čtyř kategorií: mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky. Kritéria pro zařazení do jednotlivých kategorií stanovuje např. příloha i Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. Pro kategorizaci podniku používá příloha parametry: počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční suma roční rozvahy. Mikropodniky jsou podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob, roční obrat a bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 mil. EUR. Malé podniky zaměstnávají méně než 50 osob, roční obrat a bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 mil. EUR. Střední podniky zaměstnávají méně než 250 osob, roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR a bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR. Velké podniky mají více než 250 osob, roční obrat přesahuje 50 mil. EUR a bilanční suma roční rozvahy přesahuje 43 mil. EUR (Operační program Praha, 2009).

Podle Srpkové a Řehoře (2010, s. 41-42) existuje určitý životní cyklus podniku a ten ním prochází během své existence. Jednotlivé fáze tohoto cyklu jsou: založení, růst, stabilizace, krize a zánik. Ne všechny podniky ale těmito fázemi procházejí, protože je jejich cílem dlouhodobé působení.

## 1.2 Podnikatel

Podnikatelem může být jakákoliv fyzická nebo právnická osoba, ať už tuzemská či zahraniční, a splňuje podmínky stanovené právními předpisy pro podnikání.

Dle nového Občanského zákoníku se za podnikatele považuje osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku a osoba podnikající na základě živnostenského nebo jiného oprávnění podle jiného zákona (ČESKO, 2012a).

### 1.3 Právní formy podnikání

Mezi právní formy podnikání patří fyzická osoba a právnická osoba. Obě možnosti v sobě skrývají několik dalších variant, na jejichž základě se můžeme rozhodnout, jakou právní formu podnikání si vybereme. Při zahájení podnikání je velmi důležité si zvolit správnou právní formu, protože každá z nich představuje pro jednotlivce určité výhody i nevýhody.

Následující tabulka zobrazuje některé rozdíly mezi fyzickou a právnickou osobou.

Tabulka 1 Rozdíly mezi fyzickou a právnickou osobou

Fyzická osoba	Právnická osoba
Ručí za své závazky celým svým majetkem.	Majitelé ručí za závazky společnosti do výše nesplaceného základního kapitálu.
Daň z příjmu činí 15 %.	Daň z příjmu činí 19 %, srážková daň z dividend činí 15 %.
Podniká pod svým jménem, případně pod svým jménem s dodatkem.	Podniká pod libovolným jménem.
Majitel nemůže delegovat řízení na jinou osobu.	Řízení lze předat jednateli nebo dalším společníkům.
Nebuduje žádnou hodnotu, kterou by bylo možné převést na jinou osobu.	Hodnota s. r. o. se časem zvyšuje, lze ji prodat nebo předat potomkům.

Zdroj: dane-a-ucetnictvi.eu, 2014; vlastní zpracování

#### 1.3.1 Fyzická osoba

Podnikání jako fyzická osoba je nejrozšířenější formou podnikání, a to z důvodu, že se jeho režim vztahuje k většině podnikatelských činností. Fyzická osoba podniká na základě živnostenského oprávnění a všechna práva a povinnosti upravuje živnostenský zákon.

V již výše zmíněné definici jsou definovány znaky živností, mezi které patří např. soustavnost, samostatnost anebo účel dosažení zisku. Naopak živností není např. činnost bank, pojišťoven, penzijních fondů, činnost podle zvláštních předpisů (např. lékaři, lékárníci, advokáti, notáři atd.) anebo činnost, které právní úprava svěřuje výlučně státu nebo určeným právnickým osobám, např. těžba (Marek, 2016).

Při provozování živnostenské činnosti je nutné, aby člověk splňoval všeobecné a zvláštní podmínky. Mezi všeobecné podmínky patří plná svéprávnost a bezúhonnost. Dověšením osmnáctého roku věku člověk získá svéprávnost. Pokud je však dotyčný nezletilý, lze tuto podmínku nahradit přivolením od soudu na základě souhlasu zákonného zástupce s podnikáním nezletilé osoby. Bezúhonností neznámá mít čistý rejstřík. Tuto podmínku nesplňují ti, kteří byli pravomocně odsouzeni pro spáchání úmyslného trestného činu v souvislosti s podnikáním nebo s předmětem podnikání vyřizované živnosti. Dále je potřeba, aby člověk splňoval zvláštní podmínky. Jedná se o odbornou způsobilost, tzn., že člověk musí splňovat kvalifikační požadavky kladené na daný druh podnikání (Dořičáková a Pastrňák, 2017, s. 40; Profi-kancelář, 2019).

Při návštěvě živnostenského úřadu je potřeba mít s sebou doklad totožnosti, podklady k doložení kvalifikace a vyplněný Jednotný registrační formulář. Výpis z rejstříků trestů není potřeba, protože ten si úřad obstarává sám. Ve formuláři se vyplňují např. údaje o podnikateli (jméno, titul, místo narození, rodinný stav, ...), bydliště, místo podnikání, předmět podnikání anebo provozovna. Pomocí živnostenského úřadu jakož to centrálního registračního místa může žadatel splnit oznamovací povinnost vůči finančnímu úřadu, okresní správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně a úřadu práce. Nemusí tak tyto oznámení osobně hlásit. Na závěr je potřeba zaplatit správní poplatek, který činí při ohlašování první živnosti 1 000 Kč a při ohlašování dalších činností 500 Kč (Dořičáková a Pastrňák, 2017, s. 44; Profi-kancelář, 2019).

Než ale člověk začne podnikat na základě živnostenského oprávnění, měl by si nejdříve zjistit, do jaké skupiny živností jeho podnik patří. Živnosti se tak dělí do dvou skupin:

1. Ohlašovací živnosti
2. Koncesované živnosti

Podle živnostenského zákona pak živnost zaniká smrtí podnikatele, zánikem právnické osoby, uplynutím doby, na kterou bylo živnostenské oprávnění vystaveno, výmazem zahraniční osoby povinně zapsané v obchodním rejstříku nebo jejího předmětu podnikání z obchodního rejstříku. Živnostenské oprávnění také zaniká rozhodnutím živnostenského úřadu o zrušení živnostenského oprávnění nebo pokud tak nestanoví zvláštní právní předpis (ČESKO, 1991).

### *1.3.1.1 Živnost ohlašovací*

Podle Srpové a Řehoře (2010, s. 67) vznikají ohlašovací živnosti již na základě ohlášení a jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Právo podnikat tak vzniká dnem, kdy byla živnost ohlášena. Živnostenský výpis se ale obvykle nevydává bezprostředně, v mezidobí pak platí živnostenské oprávnění.

Ohlašovací živnosti se dále dělí na:

1. **Řemeslné živnosti** – je nutné mít výuční list, nebo maturitu v oboru, nebo diplom v oboru, nebo šestiletou praxi v oboru např. řeznictví, zednictví, cukrářství nebo pekařství. Tyto živnosti jsou uvedené v příloze č. 1 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.
2. **Vázané živnosti** – je potřeba mít prokázanou danou odbornou způsobilost, kterou stanovuje příloha č. 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Příkladem vázané živnosti je např. provozování autoškoly, oční optika nebo provozování solárií.
3. **Volné živnosti** – není potřeba mít žádnou odbornou způsobilost. Příklad takové živnosti je např. chov zvířat a jejich výcvik, velkoobchod a maloobchod nebo fotografické služby (Srpová a Řehoř, 2010, s. 67; ČESKO, 1991).

### *1.3.1.2 Živnost koncesovaná*

Koncesované živnosti vznikají na základě správního rozhodnutí. Jsou také osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Žadatel kromě splnění odborné způsobilosti musí získat také kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Živnost tak vzniká až dnem právní moci rozhodnutí o udělení koncese, tedy dnem, kdy již proti němu není uplatněn řádný opravný prostředek. Příkladem koncesované živnosti jsou např. pohřební služby (ke koncesi vydává své stanovisko krajská hygienická stanice), cestovní kancelář (ke koncesi vydává své stanovisko ministerstvo pro místní rozvoj) nebo silniční a motorová doprava (ke koncesi vydává své stanovisko dopravní úřad) (Srpová a Řehoř, 2010, s. 67; ČESKO, 1991).

## **1.3.2 Právnícká osoba**

Jako administrativně náročnější právní forma podnikání je podnikání právníckých osob. Člověk navíc musí také složit základní kapitál. Všechny typy právníckých osob jsou zapsány v obchodním rejstříku (Srpová a Řehoř, 2010, s. 67).



Právnícké osoby jsou definovány v zákoně o obchodních korporacích jako obchodní korporace. Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti a družstva.

Založení právnické osoby je nezbytným předpokladem k jejímu vzniku. Založení spočívá v sepsání a uzavření příslušného zakladatelského dokumentu. Společnost pak vzniká dnem, ke kterému byla zapsaná do obchodního rejstříku (Srpková a Řehoř, 2010, s. 67; ČESKO, 2012b).

Podle zákona o obchodních korporacích lze právnické osoby (obchodní korporace) rozdělit na:

1. Osobní společnosti
  - a) Veřejná obchodní společnost
  - b) Komanditní společnost
2. Kapitálové společnosti
  - a) Společnost s ručením omezeným
  - b) Akciová společnost
3. Družstva
  - a) Družstvo
  - b) Evropská družstevní společnost
4. Ostatní
  - a) Evropské hospodářské zájmové sdružení
  - b) Evropská společnost (ČESKO, 2012b)

### ***1.3.2.1 Veřejná obchodní společnost***

Veřejná obchodní společnost patří k nejstarším formám obchodních společností a lze ji založit pouze za účelem podnikání. Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. U veřejné obchodní společnosti musí obchodní firma obsahovat označení „veřejná obchodní společnost“ nebo zkratky „v. o. s.“ a „veř. obch. spol.“. Společnost musí být založena alespoň 2 osobami, které se účastní na jejím podnikání a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. Veřejná obchodní společnost musí být založena sepsáním společenské smlouvy, ve které jsou upraveny také vzájemné poměry mezi společníky (Srpková a Řehoř, 2010, s. 70-71; ČESKO, 2012b).

Podíly společníků jsou stejné a každý společník má při hlasování právě jeden hlas. Při rozhodování ve věcech společnosti je třeba souhlasu všech společníků. Převod podílů

společníka se zakazuje. Zisk a ztráta společnosti se dělí mezi společníky rovným dílem. Statutárním orgánem jsou všichni společníci. Pokud to však stanoví společenská smlouva, mohou být statutárním orgánem pouze někteří společníci anebo jen jeden společník. Statutárním orgánem však nemůžou být ustanoveny jiné osoby mimo společníky veřejné obchodní společnosti (Srpková a Řehoř, 2010, s. 71; ČESKO, 2012b).

Postup při založení veřejné obchodní společnosti:

1. sepsání společenské smlouvy,
2. případné složení základního kapitálu,
3. zajištění potřebného oprávnění k výkonu podnikatelské činnosti,
4. návrh na zápis do obchodního rejstříku (Srpková a Řehoř, 2010, s. 70).

Společenská smlouva neboli zakladatelská listina veřejné obchodní společnosti obsahuje tyto náležitosti:

1. název a sídlo společnosti,
2. určení společníků uvedením jmen a příjmení, u právnické osoby název a bydliště nebo sídla,
3. předmět podnikání;

Ustanovení společenské smlouvy lze později měnit, ale pouze se souhlasem všech společníků (iPodnikatel, 2013).

Společnost nevytváří základní kapitál, tudíž společníci nemají vkladovou povinnost. Pokud se ale rozhodnou o vložení vkladu, musí být tato skutečnost popsána ve společenské smlouvě spolu s údaji o lhůtě splacení vkladu a možnostech splacení vkladu postupně. Vklad může být peněžitý i nepeněžitý (iPodnikatel, 2013).

Získání potřebného oprávnění k výkonu podnikatelské činnosti je potřeba zajistit společnosti živnostenské nebo jiné podnikatelské oprávnění. Je potřeba doložit živnostenskému úřadu fakt o založení společnosti. Živnostenské oprávnění pak vznikne dnem, kdy vznikne sama společnost (Srpková a Řehoř, 2010, s. 70).

Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být podepsaný všemi společníky a všechny podpisy musí být úředně ověřeny. Veřejné obchodní společnosti se v obchodním rejstříku zapisují do oddílu a (Srpková a Řehoř, 2010, s. 70).

### 1.3.2.2 Komanditní společnost

Komanditní společnost již ve středověku umožňovala podnikat lidem, kteří kvůli svému povolání nemohli být obchodníky (např. šlechtici, kněží). Podnikání provozovali tak prostřednictvím dalších osob. Dnes je komanditní společnost právnickou osobou, ve které musí být alespoň jeden společník, který ručí za dluhy společnosti omezeně a alespoň jeden společník, který ručí neomezeně. U komanditní společnosti musí obchodní firma obsahovat označení „komanditní společnost“, „k. s.“ nebo „kom. spol.“. Osoba, která ručí neomezeně, tedy i svým osobním majetkem, je označována za komplementáře a osoba, která ručí pouze do výše nesplaceného vkladu bývá označována jako komanditista (Srpková a Řehoř, 2010, s. 72; ČESKO, 2012b).

Společnost se zakládá sepsáním společenské smlouvy, ve které se uvádí např.:

1. název a sídlo společnosti,
2. určení společníků – fyzických a právnických osob,
3. předmět podnikatelské činnosti,
4. rozlišení komplementářů a komanditistů,
5. výše vkladu každého komanditisty;

Po sepsání společenské smlouvy je potřeba zajistit také živnostenské oprávnění nebo koncesi. Poté se rozhodne o založení společnosti a následně se vklady splatí (Altaxo SE, 2015b).

Návrh na zápis do obchodního rejstříku podávají komplementáři i komanditisté. Jejich podpisy musejí být opět úředně ověřeny. Stejně jako u veřejné obchodní společnosti jsou komanditní společnosti zapisovány do rejstříkového oddílu a (Srpková a Řehoř, 2010, s. 73).

Základní kapitál je povinen vložit komanditista. Výše vkladové povinnosti a způsob jejího splnění je určen ve společenské smlouvě. Vklad musí být splacen peněžně a bez zbytečného odkladu po vzniku účasti ve společnosti. Společnost je řízena komplementáři a ti i jednají jménem společnosti navenek. Komanditisté společnost řídit nemohou, ale mohou kontrolovat účetní doklady, knihy, účetní závěrky apod. Komanditisté tak mohou, ale nemusí pro společnost pracovat. Zisk se dělí mezi komanditisty a komplementáře rovným dílem, tzn. že polovina zisku je rozdělena mezi komanditisty a druhá mezi komplementáře. Komplementáři si polovinu rozdělí mezi sebe rovným dílem, komanditisté podle výše splacených vkladů. Všichni komplementáři jsou statutárním orgánem. Musí však splňovat požadavky stanovené ve společenské smlouvě. Statutárním orgánem však můžou být jen někteří z komplementářů (Srpková a Řehoř, 2010, s. 73-74; ČESKO, 2012b).

Pokud tak určí společenská smlouva, tak komanditisté mohou ručit za dluhy společnosti do výše určené částky. Taková částka se pak nazývá komanditní suma. Komanditní suma ale nemůže být nižší, než kolik činil vklad komanditisty (ČESKO, 2012b).

### *1.3.2.3 Společnost s ručením omezeným*

Jednou z nejmladších právních forem obchodních společností je právě společnost s ručením omezeným. Jedná se o společnost, za jejíž dluhy společníci ručí společně a nerozdílně do výše svých upsaných, ale zatím nesplacených vkladových povinností. Jakmile společníci vkladovou povinnost splní, provede se zápis o splacení vkladů do obchodního rejstříku a společníci již dále neručí. Tento princip ručení se nevztahuje na odpovědnost statutárního orgánu (jednatele), tzn., že ručí celým svým majetkem. Společnost může být založena i jen jednou osobou, a to jak fyzickou, tak i právnickou osobou, českou i zahraniční. Společnost s ručením omezeným musí mít při svém založení i v průběhu celého svého trvání základní kapitál, jehož minimální výše tvořena vkladem zakladatele (společníka) je 1 Kč. U společnosti musí obchodní firma obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, „spol. s r. o.“ nebo „s. r. o.“ (Srpková a Řehoř, 2010, s. 75; ČESKO, 2012b).

Podíl společníka může být zastoupen tzv. kmenovým listem, pokud to však stanoví společenská smlouva. Kmenový list má podobnou funkci jako akcie u akciové společnosti. Jakmile společnost kmenový list vystaví, je předán příslušnému společníkovi a musí být skutečnost o vydání kmenového listu zapsána do obchodního rejstříku (ZalozFirmu.cz, 2015).

Proces založení společnosti s ručením omezeným je dnes mnohem jednodušší. Tento proces má následující postup:

1. návštěva notáře,
2. návštěva živnostenského úřadu,
3. návštěva banky,
4. zápis do obchodního rejstříku (Dlouhá, 2015).

Nejdříve je potřeba jít k notáři. Pokud je společnost zakládána pouze jedním zakladatelem, musí být sepsána zakladatelská listina. Pokud je dva nebo více zakladatelů, pak se společnost zakládá podepsáním společenské smlouvy. Zakladatelská listina i společenská smlouva musí být vydané formou notářského zápisu. Notář dokument sepíše a dohlédne na to, aby obsahoval všechny potřebné náležitosti. Oba dokumenty musí obsahovat minimálně tyto náležitosti:

1. firma a sídlo společnosti,
2. společníci (jejich jména, bydliště nebo sídla),
3. předmět podnikání,
4. určení podílů každého společníka a jejich práva a povinnosti,
5. výše základního kapitálu a výše vkladů připadající na podíl každého společníka,
6. počet jednatelů a způsob jednání za společnost (Doříčáková a Pastrňák, 2017, s. 49-50).

Pokud je společnost s ručením omezeným založena za účelem podnikání, je po návštěvě notáře potřeba zajít na živnostenský úřad a zajistit živnostenské nebo jiné podnikatelské oprávnění (Mladá fronta, 2019).

Třetím krokem je pak návštěva banky, kde je třeba společnosti zařídit bankovní účet a na něj složit základní kapitál v dohodnuté výši (Dlouhá, 2015).

Posledním krokem je zápis do obchodního rejstříku, který lze provést dvěma způsoby. Prvním způsobem je podání návrhu na zápis k rejstříkovému soudu. Soud rozhodne o zápisu do pěti dnů a je potřeba zaplatit také soudní poplatek. Druhou možností je požádat o zápis do obchodního rejstříku notáře, který tak učiní na základě výpisu ze živnostenského rejstříku a potvrzení banky. Zápis proběhne rychleji než u soudu, a poplatek notáři bývá nižší než soudní poplatek (Dlouhá, 2015).

Nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným je valná hromada. Mezi její činnosti patří rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, jmenování a odvolání jednatelů, schvalování účetní závěrky anebo rozdělení zisku a úhrada ztráty. Pokud má společnost pouze jednoho společníka, působnost valné hromady vykonává on sám. Valná hromada je schopná se usnášet, pokud je v přítomnosti společníků, kteří mají alespoň polovinu všech hlasů. Každý společník má jeden hlas na každou jednu korunu vkladu (pokud společenská smlouva neurčí jinak). Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Jednateli náleží obchodní vedení společnosti a jedná za společnost navenek. Dozorčí rada je pak ustanovena v případě, pokud to určuje společenská smlouva nebo jiný právní předpis. Dozorčí rada je kontrolním orgánem, který dohlíží na činnost jednatele, nahlíží do obchodních a účetních knih a podává zprávu valné hromadě (Doříčáková a Pastrňák, 2017, s. 50-51).

### 1.3.2.4 *Akciová společnost*

Akciová společnost je jednou z nejvyužívanějších forem podnikání. Většinou se zakládá za účelem podnikání, ale může být založena i za jiným účelem. Některé druhy podnikání musí dokonce akciovou společnost zakládat povinně, např. banky. U akciové společnosti musí obchodní firma obsahovat označení „akciová společnost“, „akc. spol.“ nebo „a. s.“. Společnost odpovídá za porušení závazků celým svým majetkem. Akcionáři za závazky společnosti neručí (Srpková a Řehoř, 2010, s. 78-81; ČESKO, 2012b).

Základní kapitál akciové společnosti je rozvržen na určitý počet akcií a jeho výše musí činit alespoň 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. Akcií se rozumí zaknihovaný cenný papír, se kterým jsou spojena práva společníka, tedy akcionáře, podílet se na řízení společnosti, na jejím zisku a případně na likvidačním zůstatku. Akcie potvrzuje skutečnost, že akcionář vložil majetkový podíl do akciové společnosti (Dořičáková a Pastrňák, 2017, s. 50-51).

Obecně se rozlišují dva druhy akcií:

1. kmenové – akcionář má právo na řízení, na zisku a likvidačním zůstatku,
2. prioritní – akcionář má přednostní právo na výplatu dividend a likvidačním zůstatku.

Pro založení společnosti se vyžaduje přijetí stanov ve formě veřejné listiny. Jak uvádí Dořičáková a Pastrňák (2017, s. 51-52,), stanovy musí po celou dobu trvání obsahovat např. firmu a předmět podnikání, výši základního kapitálu, počet akcií, počet hlasů spojených s jednou akcií a způsob hlasování na valné hromadě, informace o systému vnitřní struktury společnosti (dualistický – povinnými orgány jsou představenstvo a dozorčí rada; monistická – povinnými orgány jsou statutární ředitel a správní rada).

Dořičáková a Pastrňák (2017, s. 52) také uvádějí, které údaje mohou stanovy obsahovat a lze tyto údaje po vzniku společnosti a po splnění vkladové povinnosti ze stanov vypustit. Jedná se např. o údaj, kolik akcií daný zakladatel upisuje a za jaký emisní kurz, v jaké výši musí být splacen základní kapitál k okamžiku vzniku společnosti, určení ceny nepeněžitých vkladů, přibližná výše nákladů souvisejících se založením společnosti.

Při založení akciové společnosti musí zakladatelé spolu uzavřít zakladatelskou smlouvu. Pokud akciovou společnost zakládá jeden člověk, uzavírá pak zakladatelskou listinu. Zakladatelská smlouva obsahuje např. tyto údaje:

1. označení zakladatelů,

2. obchodní firma, sídlo, předmět podnikání,
3. údaje o akcích,
4. upisované vklady jednotlivých zakladatelů,
5. návrh stanov (Srpková a Řehoř, 2010, s. 79; ČESKO, 2012b).

Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, jejímž prostřednictvím vykonávají akcionáři své právo podílet se na řízení společnosti. Valná hromada je tvořena všemi akcionáři a je svolávána alespoň jednou za rok. Představenstvo je statutárním orgánem, kterému přísluší obchodní vedení a jedná jménem společnosti. Jeho členy volí a odvolává valná hromada. Představenstvo společnosti má tři členy, pokud stanovy neurčí jinak. Dozorčí rada dohlíží na výkon představenstva a na činnost společnosti. Členy volí a odvolává valná hromada a také má tři členy, pokud stanovy neurčí jinak (Srpková a Řehoř, 2010, s. 80-81; ČESKO, 2012b).

Podle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech je akciová společnost povinna prostřednictvím webových stránek uveřejnit všechny údaje, která je povinna uvádět na obchodních listinách. Jedná se o identifikační číslo, sídlo, zápis do obchodního rejstříku, pozvánky na valnou hromadu apod. (Dořičáková a Pastrňák, 2017, s. 50-51).

## 2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Podnikatelský záměr lze chápat jako písemný dokument, který popisuje všechny vnitřní, ale i vnější faktory, které souvisejí s daným podnikem. Podnikatelský záměr může být využit jako nástroj pro srovnávání s realitou. Může ukázat, kdy se podniku daří, a naopak může také upozornit na situaci, kterou je potřeba ihned řešit. Součástí podnikatelského záměru může být také několik dílčích plánů. Jedná se např. o marketingový plán, výrobní plán a finanční plán (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 11-13).

Existuje několik typů podnikatelských záměrů. Gattis (2010, s. 7-9) rozděluje podnikatelské záměry do tří kategorií:

1. Formální – Je to nejobsáhlejší a nejdetailnější forma podnikatelského záměru. Tento typ záměru je určen především pro účely bank, investorů nebo jiných partnerů společnosti. Na začátku záměru je definována společnost, její cíle a vize. Detailně je pak popsána zejména analýza trhu, konkurence, zákazníků, SWOT analýza a stejně tak i finanční plán.
2. Neformální – Tento typ podnikatelského záměru obsahuje stejné položky, jako formální typ, ale nejsou tak detailní a jsou více zobecněny. Neformální podnikatelský záměr je využíván zejména manažery společnosti.
3. Souhrnný – Souhrnný podnikatelský záměr je využíván zejména pro marketingové účely. Může se využívat jako nástroj pro nábor potenciálních zaměstnanců, protože zobrazuje celkový pohled na cíle a plány organizace.

Fotr a Souček (2005, s. 305) definuje podnikatelský záměr jako nástroj, který slouží ke dvěma účelům. Jednak je chápán jako vnitřní nástroj pro řízení firmy a také jako externí prostředek, který firma využije zejména v případě, že se rozhodla o financování pomocí cizího kapitálu (např. banka potřebuje pečlivě zhodnotit projekt i společnost z hlediska výnosnosti, návratnosti i podnikatelského rizika).

### 2.1 Struktura podnikatelského záměru

Struktura podnikatelského záměru není závazně stanovena. Samotná struktura a velikost záměru je dána jeho uživatelem. Pokud tvoříme podnikatelský záměr jako dokument určený bance, tak ani v tomto případě není stanoven žádný přesný obsah. Každá banka má jiné požadavky, většinou také požaduje další dokumenty a informace spojené s podnikem. Do konce je možné se setkat s podnikatelským záměrem zpracovaným do programu, jako je



např. MS PowerPoint. Takový záměr je požadován zejména investory z důvodu nedostatku času (Srpková, 2011, s. 14).

Celkově je možné se setkat s velkým množstvím doporučených struktur, které můžeme najít na internetu a v literatuře.

Např. Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 117) uvádějí následující strukturu:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Socioekonomická situace
4. Právní studie
5. Plán financování
6. Harmonogram implementace projektu
7. Marketingová studie a marketing
8. Detailní popis akcí
9. Ochrana životního prostředí
10. Kontrola
11. Finanční analýza
12. Socioekonomické efekty
13. Analýza voleb různých variant projektů
14. Přílohy

Gattis (2010, s. 19-20) uvádí následující vzorový obsah podnikatelského záměru:

1. Exekutivní souhrn
2. Organizace
3. Průmysl a trhy
4. Marketingový plán
5. Finanční analýza a plánované finanční prostředky
6. Přílohy

Strukturu podnikatelského záměru v praktické části práce jsem zvolila takovou, aby odpovídala danému podnikatelskému subjektu.

### **2.1.1 Titulní strana**

Na titulní straně by se měly objevit základní informace o podniku jako je název a sídlo, jméno podnikatele/podnikatelů a jeho/jejich kontakt (telefon, email), popis podniku,

předmět podnikání, způsob financování a struktura podniku (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 11-13).

### **2.1.2 Exekutivní souhrn**

Kapitola exekutivní souhrn se většinou zpracovává až na závěr celého podnikatelského záměru, tedy v době, kdy je celý dokument hotový. Podle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 36) se investoři rozhodují právě na základě exekutivního souhrnu. Tato kapitola by měla co nejstručněji shrnout nejvýznamnější hlediska podnikatelského záměru, jako jsou např. jeho silné stránky, příležitosti nebo stručný finanční plán. Cílem této kapitoly je vzbudit ve čtenáři zvědavost a měla by ho přesvědčit ke čtení celého podnikatelského záměru, proto je tato kapitola umístěna na začátku dokumentu.

### **2.1.3 Představení společnosti**

V této kapitole je důležité seznámit čtenáře s danou společností, zejména s jejími cíli. Tato část by měla stručně definovat, na čem stojí celý podnikatelský záměr a společnost. Nejprve je podstatné uvést právní formu zakládaného podniku. Dále je potřeba stanovit vize, tedy představu o budoucím směřování podniku, a cíle firmy. Cíle by měly být krátce formulované. Pro stanovení cílů firmy lze použít SMART analýzu. Jedná se o analytickou techniku pro stanovení cílů v oblasti řízení a plánování. Název této analýzy se skládá z počátečních písmen anglických názvů, které popisují vlastnosti stanovených cílů: specific – specifické, measurable – měřitelné, acceptable – akceptovatelné, realistic – reálné, timed – termínované. Důležitou částí této kapitoly by mělo být uvedení produktů a služeb, které chce podnik na trhu prodávat a jejichž prostřednictvím chce podnik dosahovat zisku. V této části by mělo být uvedeno také jakou formou bude vedeno účetnictví a zda bude firma plátcem DPH či nikoliv. V neposlední řadě do této kapitoly patří popis organizační struktury, zejména v případě, že už od samého začátku podnikání podnikatel plánuje zaměstnávat více pracovníků (Srpková, 2011, s. 18; Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 76-77).

### **2.1.4 Analýza trhu a konkurence**

Kapitola analýza trhu a konkurence by měla obsahovat informace o trhu, ve kterém se daný podnik nachází, jako např. údaje o jeho velikosti, o trendech, technologickém vývoji nebo informace o tom, jak trh vnímá cenu. Analýza trhu je také důležitým východiskem pro sestavení marketingové strategie (Gattis, 2010, s. 33).

Prvním krokem je stanovení daného trhu, na který se chceme zaměřit. V podnikatelském záměru není důležité detailně popsat celý tento trh, ale uvést ty skupiny zákazníků, které mají z daného výrobku nebo služby značný užitek, kteří mají k výrobku nebo službě jednoduchý přístup a ti, kteří jsou za tento produkt či službu ochotni zaplatit. Když se co nejlépe vymezi cílový trh, pak je snadnější přizpůsobit výrobek nebo službu potřebám a přáním zákazníků. Je velkou chybou, když se trh podcení nebo naopak přecení. Každý zákazník má ale různé potřeby a přání, je tedy nereálné přizpůsobovat výrobek či službu jednotlivému zákazníkovi. Proto existuje tzv. segmentace zákazníků (Srpková, 2011, s. 19-20).

Segmentem se rozumí určitá skupina zákazníků, kteří mají své specifické požadavky na určitou skupinu výrobků. Srpková (2011, s. 19-20) spolu s Fotrem a Součkem (2005, s. 35-36) chápou segmentaci jako rozdělení trhu do určitých segmentů podle daných kritérií, např. podle demografických hledisek (věk, pohlaví), geografických hledisek (stát, město), socioekonomických hledisek (příjem, vzdělání) nebo etnografických hledisek (náboženství, rasa). Z vymezených tržních segmentů se vyberou ty, které jsou pro danou společnost nejzajímavějšími. Souhrn těchto segmentů pak tvoří cílový trh. Pro ověření, jestli byly vybrány správné segmenty, se mohou použít tyto kritéria:

1. velikost segmentu,
2. růst segmentu,
3. možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům,
4. dosažitelnost zákazníků,
5. shoda produktu a potřeby zákazníků,
6. síla konkurence.

Dalším krokem je získat o cílovém trhu podstatné informace. Podle Srpkové (2011, s. 20-21) očekávají investoři a společníci konkrétní čísla a fakta o objemu a růstu trhu. Je tedy potřeba provést průzkum trhu. Mezi informační zdroje patří např. internet, materiály statistického úřadu a ministerstev, odborné publikace či noviny.

U analýzy konkurence je důležité vymezit silné a slabé stránky hlavních konkurentů. Právě určením těchto aspektů pak může podnik vylepšit své nabízené produkty či služby a může tak zaplnit mezeru na trhu, kterou konkurenti nepokrývají. Nejdůležitější je zjistit cenu, za kterou konkurenti daný produkt nebo službu nabízejí. Nejobtížnější částí u analýzy konkurence je získávání informací k ní potřebných, a to zejména u malých podniků, protože ty nemusejí mít např. webové stránky. Nicméně čím více silných a slabých stránek podnikatel

o své konkurenci zjistí, tím lépe pak identifikuje příležitosti a hrozby jeho podnikání (Gattis, 2010, s. 34).

#### **2.1.4.1 Porterův model pěti konkurenčních sil**

S analýzou konkurence souvisí analýza 5 F neboli Porterův model pěti konkurenčních sil. Tato analýza se zaměřuje na odvětví a jeho rizika, resp. na konkurenční prostředí. Model pracuje s pěti prvky: stávající konkurenti, potencionální konkurenti, dodavatelé, kupující a substituty. Srpová a Řehoř popisují tyto konkurenční síly jako rivalitu mezi konkurenčními podniky, hrozbu substitučních výrobků, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, vyjednávací pozice dodavatelů a kupujících. Podstatou této analýzy je seznámit se s těmito subjekty a uvědomit si, které subjekty jsou klíčové pro rozhodování daného podniku. Je důležité, aby byl podnik schopen tyto subjekty vnímat a reagovat na ně (Srpová a Řehoř, 2010, s. 131-132; ManagementMania, 2016).

#### **2.1.4.2 PEST analýza**

Porterův model pěti konkurenčních sil patří do nástrojů pro analýzu mikroprostředí podniku. Mezi nástroje pro analýzu makroprostředí patří např. PEST analýza. Do makroprostředí patří celá řada vlivů jako např. ekonomické vlivy nebo technologické vlivy. PEST analýza tyto vlivy rozděluje do čtyř skupin. Podle počátečních písmen názvů těchto skupin se tato analýza jmenuje. Jedná se o politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory a technické a technologické faktory (Srpová a Řehoř, 2010, s. 131).

#### **2.1.5 Marketingový plán**

Marketingový plán využívá všechny informace, které podnik získá veškerými výzkumy, výpočty a diskuzemi a tyto informace pak využije k propagaci samotné firmy a nabízených výrobků nebo služeb tak, aby se dostali do podvědomí zákazníků a zaujali je. Pokud podnik vypracuje kvalitní marketingový plán, osloví tak široké množství potencionálních zákazníků, kteří budou nabízený výrobek či službu kupovat a tím si firma zajistí prosperující a rostoucí obchod (Gattis, 2010, s. 45).

Čtenáře podnikatelského záměru by měla tato kapitola zaujmout a měla by je přesvědčit o dobré marketingové strategii podniku. Podle Srpové (2011, s. 22) se rozlišují tři typy rozhodování, které řeší právě marketingová strategie:

1. výběr cílového trhu,

2. určení tržní pozice produktu,
3. rozhodnutí o marketingovém mixu.

Výběrem cílového trhu lze docílit např. segmentací trhu. Tímto problémem se podnikatelský záměr zabývá v kapitole analýza trhu a konkurence.

Určením tržní pozice produktu se podle Srpové (2011, s. 22-23) rozumí vyjádření postavení daného produktu mezi konkurenčními produkty na trhu. Cílem je tedy dostat daný výrobek do povědomí zákazníků a zároveň se odlišit od konkurence. Určení tržní pozice lze popsat ve třech krocích. Nejdříve je důležité popsat konkurenční výhody daného produktu, dále vybereme optimální konkurenční výhodu, která bude významná jak pro spotřebitele, tak i pro firmu. Posledním krokem je zvolit optimální způsob komunikace a propagace vybrané výhody.

Posledním typem rozhodování je rozhodnutí o marketingovém mixu. Ten obsahuje prvky, pomocí kterých se podnik snaží dosahovat stanovených cílů. Zároveň slouží k ovlivňování poptávky. Tyto prvky se nejčastěji označují jako 4 P marketingu, a to podle počátečních písmen anglických názvů jednotlivých prvků: product – produkt, price – cena, place – místo, promotion – propagace. Někdy se také objevuje rozšíření 4 P marketingu na další dva prvky: pack – obal, process – proces. Produktem se rozumí jakákoliv hmotná či nehmotná věc nebo služba, která je určena k uspokojení potřeb a přání zákazníka. Každý výrobek prochází svým životním cyklem, který má většinou tyto fáze: uvedení výrobku na trh, růst, zralost, úpadek. Cena je výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za daný produkt. Existuje několik metod stanovení ceny, jako např. nákladově orientovaná cenová strategie nebo konkurenčně orientovaná cenová strategie. Místo v marketingovém mixu představuje distribuci, tedy cestu daného výrobku od výrobce ke konečnému odběrateli. Rozlišuje se přímá a nepřímá distribuce. Propagace je jednou z forem komunikace mezi spotřebitelem a výrobcem. Jednotlivými formami propagace jsou: reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej (Moudrý, 2008, s. 12-13).

Moudrý (2008, s. 13) uvádí, že moderní marketing od klasického modelu 4 P pomalu ustupuje. Klasický model se spíše zaměřuje na samotnou firmu a nezaměřuje se na zákazníka. Chytrý podnikatel by měl myslet více z pohledu zákazníka než z pohledu podnikatele, prodejce. Proto vznikl nový model 4 C, ve kterém byly nahrazeny původní prvky novými:

- Product (produkt) = Customer Value (zákaznická hodnota)
- Price (cena) = Cost of the Customer (zákazníkovi náklady)

- Place (místo) = Convenience (zákazníkově pohodlí)
- Promotion (propagace) = Communication (komunikace se zákazníkem)

### 2.1.6 Finanční plán

Cílem této části podnikatelského záměru je proměnit veškeré předchozí představy a plány do finanční podoby. V této kapitole je důležité si uvědomit rozdíl mezi výnosy a příjmy, náklady a výdaji, ziskem a peněžním tokem (Srpková, 2011, s. 28).

Jak popisuje Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 141-143) je finanční plán sestaven na základě strategie podniku, která může být popsána v různých časových horizontech. Spolu s Šimanem a Peterou (2010, s. 156) se shodují, že se z časového hlediska rozlišují finanční plány na dlouhodobé (strategické) nebo krátkodobé (operativní). Dlouhodobý finanční plán se obvykle sestavuje na tři až pět let. Základní charakteristikou dlouhodobého plánu je podporování dlouhodobého vytváření zisku či zhodnocování vloženého kapitálu. Krátkodobý finanční plán je sestaven v kratším než ročním časovém horizontu, většinou se jedná o čtvrtletní či měsíční finanční plány. Charakteristikou krátkodobého plánu je zejména podpora zajišťování solventnosti či plnění např. výnosových a nákladových plánů.

Srpková (2011, s. 28) uvádí, že finanční plán může obsahovat např.:

- plán nákladů a výnosů,
- plán peněžních toků,
- plánovaná rozvaha,
- plánovaný výkaz zisku a ztráty,
- finanční analýza,
- výpočet bodu zvratu.

Podle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 38) představuje finanční plán ekonomickou realnost podnikatelského záměru a je jeho důležitou součástí. Finanční plán se zabývá zejména třemi oblastmi:

1. Do první oblasti patří předpokládané příjmy a výdaje v časovém horizontu alespoň tří let. Patří zde očekávané tržby a kalkulované náklady.
2. Druhá oblast zahrnuje vývoj hotovostních toků v dalších třech letech.
3. Poslední oblast obsahuje odhadovanou rozvahu popisující finanční situaci k danému okamžiku.

Šiman a Petera (2010, s. 156) popisují přínosy finančních plánů. Finanční plány např.:

- pomáhají k dosažení cílů podniku,
- pomáhají k minimalizaci případných budoucích negativních výsledků,
- zjišťují a pomáhají řídit rizika,
- minimalizují komunikační bariéry v podniku,
- pomáhají vyhodnotit rozhodnutí managementu v číselném vyjádření.

### 2.1.7 Hodnocení rizik

Velkou pozornost je důležité věnovat právě rizikům spojených s projektem či právě s podnikatelským záměrem. V této kapitole se však nejedná pouze o stanovení rizik, ale je třeba stanovit příčiny vzniku daných rizik. Je důležité si tyto příčiny specifikovat, zaměřit se na ně a navrhnout opatření ke snížení těchto rizik. Ne všechny rizika je možné odstranit, ale je důležité se alespoň pokusit zmírnit tyto rizika (Fotr a Souček, 2005, s. 135).

Srpová a Řehoř (2010, s. 31) uvádějí, že v souvislosti s podnikatelským záměrem je riziko vnímáno jako určitá odchylka od stanoveného cíle. Analýza rizik s sebou přináší odhalení jednotlivých rizik a dává možnost zajistit taková opatření, aby tyto rizika ve skutečnosti nenastaly.

#### 2.1.7.1 SWOT analýza

V souvislosti s hodnocením rizik je důležité stanovit faktory působící na vnitřní a vnější prostředí daného podnikatelského záměru. Vhodným nástrojem k vytyčení těchto faktorů je tzv. SWOT analýza. Tato analytická technika má název odvozený od počátečních písmen anglických slov, které popisují čtyři zkoumané faktory: strengths – silné stránky, weaknesses – slabé stránky, opportunities – příležitosti, threats – hrozby. Silné a slabé stránky analyzují vnitřní prostředí podnikatelského záměru, naopak příležitosti a hrozby analyzují vnější prostředí (Srpová a Řehoř, 2010, s. 174).

Gattis (2010, s. 40) uvádí, že správné využití a zaměření se na silné stránky může mít pro daný podnik dobrý vliv. Např. v době rozvíjejících se trendů může podnik nastoupit ve správný čas na klíčový trh. Zároveň zaobírat se nedůležitými faktory může mít špatný vliv na podnik. Proto je důležité se zabývat pouze klíčovými faktory.

Kozel (2006, s. 39) tvrdí, že podnik získá konkurenční výhodu nad ostatními podniky právě na základě všech faktorů zjištěných ve SWOT analýze. Podnik by měl rozvíjet své silné

stránky, slabé stránky omezovat, z vnějšího okolí by měl využívat příležitosti, hrozby naopak předpovídat a snažit se proti nim jistit.

SILNÉ STRÁNKY (+): * _____ * _____ * _____	SLABÉ STRÁNKY (-): * _____ * _____ * _____
PŘÍLEŽITOSTI (+): * _____ * _____ * _____	HROZBY (-): * _____ * _____ * _____

Obrázek 1 Grafické vyjádření SWOT analýzy (Kozel, 2006, s. 39)

Existuje celá řada různých postupů pro sestavení SWOT analýzy. Každý postup má ale stejný smysl, najít klíčové faktory a zaměřit se na ně. Srpová (2011, s. 174-177) se spolu s Dedouchovou (2001, str. 50) shodují na následujícím postupu sestavení SWOT analýzy:

1. Vybrat u každé kategorie faktory tak, aby pak v následně vytvořené tabulce bylo maximálně deset řádků a sloupců. V řádcích budou umístěny zvolené silné a slabé stránky, ve sloupcích příležitosti a hrozby.
2. Postupně v buňkách matice analyzovat vzájemný vliv vnitřních faktorů na vnější faktory. Vzájemné vztahy jednotlivých faktorů se ohodnotí plusy, mínusy nebo nulou. Záleží, jestli daný faktor pozitivně či negativně ovlivňuje faktor druhý. Pokud neexistuje vztah mezi nimi, ohodnotí se nulou.
3. Na závěr se v řádcích a ve sloupcích sečtou plusy a mínusy a výsledkem budou extrémní hodnoty, na které bude potřeba se zaměřit.

Jiný názor na provedení SWOT analýzy má Kozel (2006, s. 40). Podle něj se nejvýznamnější faktory zjistí pomocí jejich ohodnocení podle důležitosti a pravděpodobnosti výskytu. Pomocí vah se ohodnotí jednotlivé faktory, nejčastěji na stupnici od 1 do 10, příp. od 1 do 5. Poté se všechny hodnoty sečtou a výsledné hodnoty budou představovat důležitost daných faktorů. Podle těchto hodnot se následně vytvoří přehledné matice znázorňující faktory ovlivňující vnější a vnitřní prostředí. Jedná se o matici závažnost/výkonnost, matici příležitostí a matici ohrožení.

## 2.2 Zdroje financování podnikatelského záměru

Dobře vypracovaný podnikatelský záměr nemusí být známkou budoucího úspěšného podnikání. Jak popisuje Koráb, Peterka a Režňáková, (2007, s. 79-80) jsou finanční zdroje velmi



klíčové, proto je také důležité v podnikatelském záměru nastínit možné způsoby financování. Je důležité vědět, že dlouhodobý majetek je třeba krýt dlouhodobými zdroji, zároveň krátkodobý majetek krýt zdroji krátkodobými. Pro financování podnikatelského záměru jsou podstatné zejména zdroje dlouhodobé. Mezi tyto zdroje patří např.:

- vlastní zdroje,
- bankovní úvěr,
- leasing.

Srpová (2011, s. 144) rozděluje zdroje financování z hlediska vlastnictví, tedy na zdroje vlastní a cizí. Mezi vlastní zdroje financování patří vklady vlastníků společnosti, zisk a odpisy. Mezi cizí zdroje patří zejména úvěry, leasing, faktoring a forfaiting, dluhopisy a venture kapitál. Srpová dále rozděluje finanční zdroje z hlediska časového na zdroje krátkodobé a dlouhodobé. Podobně jako Koráb, Peterka a Režňáková poukazuje na důležitost krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji a oběžného majetku zdroji krátkodobými.

Rozdělení finančních zdrojů na vlastní a cizí zdroje shodně uvádí také Režňáková (2012, s. 24). Zároveň také rozděluje vlastní zdroje na interní a externí zdroje. Mezi externí vlastní zdroje financování řadí vklady podnikatele, dary a dotace, mezi interní vlastní zdroje financování patří zisk běžného období, nerozdělený zisk minulých let, fondy tvořené ze zisku, rezervy a odpisy. Režňáková zároveň poukazuje na fakt, že se na začátku podnikání musí většina podnikatelů spolehnout na blízké osoby, protože v tu chvíli jedině oni mají u podnikatele jistotu vrácení půjčených peněz. Jistota splacení vypůjčených zdrojů je u začínajícího podnikatele z pohledu investorů velmi malá. Rizikovost investice totiž vyplývá z podstaty podnikání.

### **2.2.1 Vlastní zdroje**

Jak již bylo uvedeno, mezi vlastní zdroje financování patří např. zisk, odpisy nebo také vklady podnikatele. Pozornost bych chtěla věnovat právě zisku a odpisům.

#### **2.2.1.1 Zisk**

Jak uvádí Srpová (2011, s. 152), je zisk chápán jako forma samofinancování, protože se jedná o vlastní interní zdroj financování. Jeho velikou výhodou je, že při používání zisku nevznikají náklady s ním spojené, jako tomu je např. při čerpání bankovního úvěru. Financování prostřednictvím zisku je výhodné i z hlediska závazků a rizika, protože použitím zisku se závazky nezvyšují a podnik ani není vystaven riziku spojeným se zadlužením.

Naopak nevýhodou je stabilita tohoto zdroje, jelikož je třeba tento zdroj financování nejprve vytvořit, a pak teprve pomocí něj financovat podnikatelský záměr či investiční projekt.

### 2.2.1.2 Odpisy

Odpisy jsou chápány jako peněžně vyjádřené opotřebení dlouhodobého majetku. Dlouhodobý majetek se okamžitě nespotebovává ale opotřebovává, a to vyjadřují právě odpisy, které jsou součástí provozních nákladů a snižují tak výsledek hospodaření. Zároveň odpisy představují část ceny dlouhodobého majetku, která vstupuje do hodnoty vyráběných produktů. Odpisy jsou součástí peněžních příjmů, protože je podnik získá z ceny produktů, tedy inkasem tržeb. Proto jsou odpisy zdrojem vlastního interního financování. Tento zdroj financování je přednostně určen k obnově odepsaného majetku. Podnik ale tyto zdroje bude potřebovat až v momentě, kdy daný majetek bude zcela opotřeben a uplyne mu doba jeho životnosti. Do té doby je možné tento zdroj financování použít na jiné potřeby, jako např. na splátky dluhu nebo financování investičního projektu (Režňáková, 2012, s. 25).

Srpová (2011, s. 152) navíc uvádí, že je na rozhodnutí každého podniku, jak naloží s částkou odpisů získané inkasem tržeb, zda je použije ke krytí provozních potřeb anebo k financování dlouhodobého rozvoje. Zároveň podotýká, že velikost odpisů závisí na velikosti investičního majetku, jeho ocenění, metodě odepisování a odpisových sazbách. Odpisy existují účetní a daňové. Daňové odpisy jsou upraveny zákonem o dani z příjmu, který rozlišuje rovnoměrný a zrychlený způsob odepisování. Účetní odpisy si firma určuje sama a vyjadřují skutečné opotřebení majetku.

### 2.2.2 Cizí zdroje

Cizí zdroje jsou velmi častou formou financování. Při využívání dluhového financování by se měl podnikatel řídit tzv. pravidlem vyrovnání rizika, které říká, že vlastní zdroje financování by měly být alespoň tak velké jako cizí zdroje. Uplatnění pravidla však záleží na oblasti podnikání. Pro rozhodnutí využít cizí zdroje financování existuje celá řada důvodů, jako např.

- Podnik nedisponuje dostatečně vysokým vlastním zdrojem financování.
- Podnikatel nechce omezit své řídicí pravomoci.
- Podnik potřebuje překlenout dobu mezi příjmy a výdaji (Srpová, 2011, s. 145-147).

Režňáková (2012, s. 26) uvádí společné znaky dluhového financování:

- Věřiteli náleží za poskytnutí finančních zdrojů odměna ve formě úroku.
- Věřitel nenese podnikatelské riziko a nemá právo podílet se na řízení podniku.
- Podnik je povinen splatit věřiteli vypůjčené finanční zdroje do doby splatnosti.

Nyní bych chtěla věnovat pozornost bankovnímu úvěru, obchodním úvěru a leasingu.

### **2.2.2.1 Bankovní úvěr**

Bankovní úvěry se obecně rozlišují na krátkodobé a dlouhodobé bankovní úvěry. Srpová rozlišuje navíc i střednědobé úvěry s dobou splatnosti do pěti let, u krátkodobých úvěrů je doba splatnosti do jednoho roku a u dlouhodobých tedy nad pět let. Koráb uvádí, že mezi dlouhodobé bankovní úvěry patří např. investiční úvěr nebo hypoteční úvěr. Mezi krátkodobé bankovní úvěry řadí např. kontokorentní úvěr nebo lombardní úvěr. Cenou úvěru je úrok, který je ovlivněn dobou splatnosti úvěru a bonitou klienta. Krátkodobý úvěr je obvykle levnější než dlouhodobý, protože s dlouhodobým úvěrem roste riziko věřitelů a za větší riziko je požadován větší výnos. Použitím bankovního úvěru zároveň vzniká podniku tzv. daňový štít. Úroky z úvěru jsou součástí nákladů a snižují základ daně. Daňový štít však působí pouze tehdy, dosahuje-li podnik zisku. Mezi znaky bankovního úvěru patří návratnost, úročení a zajištění návratnosti úvěru. Pro případ ohrožení návratnosti úvěru banky požadují ručení úvěru. Existují i úvěry bez věcného zajištění, vyžaduje se ručení příjemcem úvěru nebo třetí osobou. Banky vyřizují úvěry na základě žádosti, ke které je nutné doložit účetní výkazy zpravidla dva roky zpět, podnikatelský záměr, popř. další dokumenty vyžadované bankou. Na základě předložených dokumentů banky vyhodnotí finanční zdraví firmy, provede tzv. rating žadatele. Ten vyjadřuje pravděpodobnost žadatele dostání jeho závazků. Čím pozitivnější rating klienta je, tím se zvyšuje pravděpodobnost získání úvěru. Samotným ratingem se zabývají specializované instituce, tzv. ratingové agentury, které používají ratingové stupnice (Srpová, 2011, s. 147-148; Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 184-185).

### **2.2.2.2 Obchodní úvěr**

Obchodní úvěr je poskytován mezi podniky na základě dodavatelsko-odběratelského vztahu. Srpová rozlišuje obchodní úvěr dodavatelský a odběratelský. Dodavatelský úvěr vzniká na základě časového nesouladu mezi převzetí objednaných výrobků a služeb a jejich úhradou. U odběratele se tento časový nesoulad projevuje jako závazek vůči dodavatelům, u dodavatele jako pohledávka za odběrateli. Obchodní úvěr, resp. dodavatelský úvěr je jedním z nástrojů podpory prodeje, protože odběratelům umožňuje nákup výrobků a služeb i

v momentě, kdy nemá odběratel dostatečné množství likvidních prostředků. Režňáková uvádí, že je obchodní úvěr považován za bezplatný zdroj financování, avšak dodavatel zpravidla cenu úvěru zahrne již do nabídkové ceny. Pokud tedy odběratel zaplatí dříve, než je standardní doba splatnosti, měla by mu být poskytnuta sleva z prodejní ceny, tj. skonto. Úvěrem odběratelským se rozumí zálohy od odběratelů. Tento typ úvěrů se využívá pouze v některých odvětvích, kde se vyskytuje dlouhá průběžná doba výroby, např. ve stavebnictví (Srpková, 2011, s. 148; Režňáková, 2012, s. 26).

### 2.2.2.3 *Leasing*

Pomocí leasingu může podnik užívat majetek, aniž by použil vlastní zdroje financování. Podnik platí pouze poplatky za užívání daného majetku, tzn., že se jedná o jakousi formu nájmu. Leasingové poplatky jsou navíc daňově uznatelným nákladem. Pronajímaný majetek je po celou dobu leasingu majetkem leasingové společnosti a podnikatel tento majetek používá ke své činnosti. Koráb i Srpková shodně uvádějí dvě formy leasingu, a to provozní leasing a finanční. Srpková navíc ještě zmiňuje prodej a zpětný leasing. (Srpková, 2011, s. 149; Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 186).

Srpková (2011, s. 149) popisuje **operativní leasing** jako formu leasingu sjednávanou na kratší dobu. Operativní leasing je využíván zejména u osobních počítačů, telefonů a automobilů. Srpková zároveň uvádí základní charakteristiky operativního leasingu:

- Součástí leasingu je i servis pronajaté věci.
- Smlouva se uzavírá na dobu kratší, než je životnost pronajímaného majetku.
- Nájemce nemusí uhradit celou cenu majetku.
- Po skončení leasingu majetek zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti.
- U osobních automobilů je v ceně pronájmu zahrnuta např. dálniční známka.

**Finanční leasing** využívá podnik s cílem odkoupit daný majetek po ukončení pronájmu. Jak uvádí Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 186), finanční leasing nezvyšuje míru zadlužení, opticky zvyšuje rentabilitu a zlepšuje likviditu podniku. Nevýhodou finančního leasingu je, že po ukončení pronájmu přechází do majetku podniku téměř odepsaný majetek, takže podnik ztrácí výhodu odpisů ve vztahu ke cash-flow a k dani z příjmu.

Podstata **prodeje a zpětného leasingu** je založená na tom, že firma svůj majetek prodá leasingové společnosti a zpětně si jej od ní pronajme. Firma tuto možnost využívá v případě zajištění likvidity. Nevýhodou je však vyšší konečná cena (Srpková, 2011, s. 150).

### 3 ZÁKLADNÍ FINANČNÍ VÝKAZY

Následující kapitola se zabývá základními finančními výkazy, které jsou součástí podnikatelského záměru a jehož součástí je i finanční plán. Mezi základní finanční výkazy podniku patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.

#### 3.1 Rozvaha

Rozvaha je nejzákladnějším finančním, ale i účetním výkazem téměř každého podniku. Rozvaha podává informace o tom, z jakého majetku a zdrojů krytí se podnik skládá. Je sestavována k určitému datu a k ověření správnosti sestavení rozvahy slouží princip bilanční rovnice, tzn., že součet celkových aktiv se musí rovnat součtu celkových pasiv (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 24).

Kracík (2016a) uvádí, že je rozvaha sestavena na základě účetních dat získaných za účetní období. Tímto obdobím lze chápat 12 po sobě jdoucích měsíců a nemusí se vždy jednat o klasický kalendářní rok. Může se jednat i o tzv. hospodářský rok, tedy že prvním měsícem je např. září a posledním měsícem srpen. Rozvaha ale nemusí být sestavována pouze za účetní období. Pro potřeby podnikového řízení se sestavují rozvahy i za kratší období. Podle toho, ke kterému okamžiku se rozvaha vytváří, lze rozlišit:

- **zahajovací rozvahu** – tvoří se při zahájení činnosti podniku, tedy při založení,
- **počáteční rozvahu** – tvoří se na počátku účetního období,
- **konečnou rozvahu** – tvoří se na konci účetního období nebo při ukončení činnosti.

Aktiva	Rozvaha k 1. 1. 2016	Pasiva
<p><b>1. Stálá aktiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouhodobý hmotný majetek</li> <li>- dlouhodobý nehmotný majetek</li> <li>- dlouhodobý finanční majetek</li> </ul> <p><b>2. Oběžná aktiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zásoby</li> <li>- bankovní účty</li> <li>- peníze v pokladně</li> <li>- pohledávky</li> </ul> <p><b>3. Ostatní aktiva</b></p>	<p><b>1. Vlastní zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- základní kapitál</li> <li>- fondy</li> <li>- zisky</li> </ul> <p><b>2. Cizí zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouhodobé úvěry</li> <li>- krátkodobé úvěry</li> <li>- dodavatelé</li> <li>- zaměstnanci</li> <li>- státní rozpočet</li> </ul> <p><b>3. Ostatní pasiva</b></p>	
AKTIVA CELKEM		PASIVA CELKEM

Obrázek 2 Schéma rozvahy (Hauzarová, 2016)

Od roku 2016 platí určité změny v oblasti účetnictví a tyto změny mají vliv také na účetní výkazy. Nyní se položky aktiv člení na čtyři skupiny:

- pohledávky za upsaný základní kapitál,
- dlouhodobý majetek,
- oběžná aktiva,
- časové rozlišení aktiv;

Pohledávky za upsaný základní kapitál jsou v aktivech pod označením A. Jedná se o pohledávky za společníky, akcionáři či členy družstva, kteří dosud nesplatili jejich akcie nebo podíly. Dlouhodobý majetek je v aktivech označen jako „stálá aktiva“ pod písmenem B. Tento majetek má dobu životnosti delší než jeden rok a nespotřebovává se jednorázově ale postupně se opotřebovává. Toto opotřebení je pak vyjádřeno v odpisech. Oběžná aktiva se nacházejí v části C. Doba použitelnosti tohoto majetku je menší než jeden rok. Jedná se o zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek, mezi který lze zařadit cenné papíry obchodovatelné na peněžním trhu např. směnky, pokladniční poukázky atd., a v neposlední řadě do oběžného majetku patří i peněžní prostředky. Do časového rozlišení aktiv jsou zahrnuty tyto účty: náklady příštích období, komplexní náklady příštích období a příjmy příštích období (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 25-31).

Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 33-38) dále popisují pasiva, tedy finanční strukturu podniku. Finanční struktura se skládá z následujících položek:

- vlastní kapitál,
- cizí zdroje,
- časové rozlišení pasiv;

Položka vlastní kapitál je v pasivech pod označením A. Do vlastního kapitálu patří základní kapitál, který představuje část kapitálu, který byl vložen do podniku zejména při jeho založení. Dále do vlastního kapitálu patří ážio a kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období, který je převzat z výkazu zisku a ztráty a je tvořen rozdílem výnosů a nákladů. Pod označením B + C se v pasivech nacházejí cizí zdroje. Ty jsou tvořeny rezervami a závazky. Nejznámějšími závazky jsou zejména závazky k úvěrovým institucím, závazky z obchodních vztahů nebo daňové závazky. Poslední položkou v pasivech se nachází pod označením D časové rozlišení pasiv, které zahrnuje výdaje příštích období a výnosy příštích období.

Následující obrázek zobrazuje část formuláře rozvahy, na kterém si lze povšimnout členění rozvahy na běžné a minulé účetní období, kde se běžné období dále členění na sloupce brutto, korekce a netto. Sloupec „korekce“ je využíván především pro oprávký a opravné položky.

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>				
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>02</b>				
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>03</b>				
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.5.2.)</b>	<b>04</b>				
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05				
2.	Ocenitelná práva	06				
2.1.	Software	07				
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08				
3.	Goodwill	09				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
5.	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>11</b>				
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)</b>	<b>14</b>				

Obrázek 3 Ukázka formuláře rozvahy (KASTNER software, 2018a)

### 3.2 Výkaz zisku a ztráty

Jak uvádí Kracík (2016b), výkaz zisku a ztráty je dalším důležitým finančním výkazem podniku. Ve výkazu zisku a ztráty se nacházejí výnosy a náklady za stanovené období. Rozdíl těchto položek pak tvoří buď zisk nebo ztrátu.

Podle Knápkové, Pavelkové, Remeše a Šteker (2017, s. 40) lze výnosy definovat jako peněžní částky, který podnik získal prostřednictvím všech svých činností bez ohledu na to, zda došlo v daném období k inkasu těchto částek. Náklady potom představují ty peněžní částky, které podnik za dané období vynaložil na dosažení výnosů opět bez ohledu na inkaso těchto částek.

Jak už bylo řečeno, při porovnání výnosů a nákladů můžou vzniknout tři možnosti. Pokud se výnosy rovnají nákladům, bude hospodářský výsledek roven nule. Pokud však budou výnosy větší než náklady, hospodářským výsledkem pak bude zisk, a naopak pokud budou výnosy menší než náklady, pak bude hospodářským výsledkem ztráta (Kracík, 2016b).

Změny platné od rok 2016 měly také vliv na výkaz zisku a ztrát, např. zmizela položka obchodní marže nebo přidaná hodnota. Nejvýznamnější položkou VZZ jsou nyní první dvě položky „tržby z prodeje výrobků a služeb“ a „tržby za prodej zboží“. Dále se v tomto výkazu nachází např. výkonová spotřeba, osobní náklady nebo úpravy hodnot v provozní oblasti. Na 30. řádku tohoto výkazu se pak nachází provozní výsledek hospodaření. Finanční výsledek hospodaření uvedený na řádku č. 48 je zjištěn odečtením nákladových úroků a ostatních finančních nákladů od součtu výnosových úroků a ostatních finančních výnosů. Další položkou je potom výsledek hospodaření před zdaněním neboli EBT, který je tvořen součtem provozního a finančního výsledku hospodaření. Následujícími položkami je pak daň z příjmu a výsledek hospodaření po zdanění (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 43-51).

Následující obrázek zobrazuje část formuláře výkazu zisku a ztráty, který je členěn na běžné a minulé účetní období.

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01		
II.	Tržby za prodej zboží	02		
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>		
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
2.	Spotřeba materiálu a energie	05		
3.	Služby	06		
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>		
D. 1.	Mzdové náklady	10		
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11		
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12		
2.2.	Ostatní náklady	13		
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>	<b>14</b>		

Obrázek 4 Ukázka formuláře výkazu zisku a ztráty (KASTNER software, 2018b)

### 3.2.1 Náklady

Podle Synka (2007, s. 78) lze náklady rozlišovat z hlediska finančního účetnictví a z hlediska manažerského účetnictví. Ekonomická i účetní teorie vnímá definici nákladů podobně, a to jako spotřebu výrobních faktorů vyjádřených v penězích za určité období. Je potřeba ale náklady od výdajů odlišovat, jelikož ne vždy vznik nákladu znamená zároveň také vznik



výdaje peněžních prostředků. Důležité je také náklady věcně i časově rozlišovat, tzn., že náklady musí souviset s tím obdobím, ve kterém skutečně došlo k jejich vzniku.

Náklady lze členit různými způsoby podle různých kritérií:

- druhové členění nákladů
- účelové členění nákladů
- kalkulační členění nákladů
- členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů

**Druhové členění nákladů** rozřídí náklady do skupin podle toho, co bylo spotřebováno, např. materiál, energie, práce atd. Mezi základní nákladové druhy patří spotřeba materiálu a energie, osobní náklady, odpisy, finanční náklady a náklady na externí služby. Jedná se o externí náklady a o náklady prvotní, které vznikají v rámci vztahu podnik a okolí. Opakem jsou pak náklady interní a náklady druhové. Druhové členění nákladů se vyskytuje ve výkazu zisku a ztráty a v účtové osnově (Synek, 2007, s. 79).

**Účelové členění nákladů** vyjadřuje vztah nákladů k příčině jejich vzniku. Důležité je znát u každého nákladu účel, na který byl vynaložen. U účelového členění nákladů lze náklady členit na technologické náklady (vznikají v technologické výrobě), náklady přímé a nepřímé (přímé náklady je možné rovnou přiřadit ke konkrétnímu výkonu, nepřímé náklady takto přiřadit nelze) a na náklady jednicové a režijní (jednicové náklady se týkají dané kalkulační jednice, režijní náklady nelze stanovit přímo na jednici a je nutné je rozvrhovat) (Altaxo SE, 2015a).

**Kalkulační členění nákladů** vyjadřuje, na co konkrétně byly náklady použity, na jaké výrobky nebo služby. Pro tento způsob členění se opět náklady rozlišují na přímé a nepřímé. Do přímých nákladů patří náklady jednicové a režijní náklady, které s daným výrobkem souvisejí. Do nepřímých potom lze zařadit ty režijní náklady, které mají společných více výrobků (Synek, 2007, s. 80).

**Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů** je důležitým členěním v manažerském účetnictví. Základními skupinami nákladů jsou náklady fixní a variabilní. Fixní náklady zůstávají v závislosti na objemu provedených výkonů stejné, neměnné. Naopak variabilní se v závislosti na objemu provedených výkonů mění (Synek, 2007, s. 80).

### 3.2.2 Výnosy

Mezi hlavní výnosy podniku se podle Synka (2007, s. 72) řadí tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a u obchodního podniku tržby za zboží. Z hlediska finančního účetnictví se výnosy člení na:

- provozní výnosy
- finanční výnosy

**Provozní výnosy** vznikají v rámci té činnosti podniku, pro kterou byl daný podnik založen, jedná se např. o prodej výrobků u výrobního podniku, o přepravu zboží a osob u dopravního podniku anebo prodej zboží u obchodního podniku (Synek, 2007, s. 72).

**Finanční výnosy** podnik získává z finančních investic, vkladů, cenných papírů atd. (Synek, 2007, s. 72).

### 3.3 Cash flow

Výkaz cash flow neboli přehled o peněžních tocích se vyvinul ve vyspělých tržních ekonomikách. Jelikož VZZ zachycuje výnosy a náklady bez ohledu na to, zda došlo k jejich inkasu, je z tohoto důvodu sestavován výkaz cash flow, který pomáhá odstraňovat obsahový i časový nesoulad mezi výdaji a náklady a příjmy a výnosy. Tento výkaz je současně také důležitým nástrojem finanční analýzy podniku. Podstatou tohoto výkazu je změna stavu peněžních prostředků. Výkaz zároveň vysvětluje příčiny vzniku přírůstků a úbytků peněžních prostředků. Vstupní údaje pro sestavení výkazu cash flow lze získat z účetnictví. Struktura tohoto výkazu nemá však přesně stanovenou podobu, podnik si jej tvoří dle svých potřeb. Člení se však většinou na tři oblasti:

- provozní činnost,
- investiční činnost,
- oblast externího financování;

V zásadě pak existují dvě základní metody, jak lze výkaz cash flow sestavit. Jedná se o přímou a nepřímou metodu. Přímá metoda je založena na základě skutečných plateb, tzn., že k počátečnímu stavu peněžních prostředků se přičtou příjmy za dané období, odečtou se výdaje za dané období a výsledkem je konečný stav peněžních prostředků. Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření běžného období a ten transformuje na tok peněz. Vychází z předpokladu, že náklad nemusí být současně výdajem, výnos nemusí být současně příjmem

a naopak, že výdaj nemusí být současně nákladem a příjem nemusí být současně výnosem (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 43-51).

Následující obrázek zobrazuje část formuláře cash flow, který je členěn opět na běžné a minulé účetní období.

Položka	Text	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
P.	Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období		
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)</b>			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním		
<b>A.1.</b>	<b>Úprava o nepeněžní operace</b>		
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv(+) s vyj. zůst. ceny a dále umoř. opr. pol. k majetku		
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv		
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv, vyúčt. do výnosů -, do nákladů +		
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)		
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+), s vyj. kap., vyúčtované výnosové úroky (-)		
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace		
<b>A.*</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pr.kap.</b>		
<b>A.2.</b>	<b>Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu</b>		

Obrázek 5 Ukázka formuláře cash flow (KASTNER software, 2018c)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 IDEA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Idea tohoto podnikatelského záměru spočívá v založení společnosti s ručením omezeným, jejíž hlavní činnost bude založena na prodeji ovoce v kartonových boxech. Toto ovoce bude nakupováno od českých pěstitelů a od českého velkoobchodníka, jehož cílem je také podporovat české pěstitele a zemědělce.

Tento nový podnikatelský subjekt chce těmito ovocnými boxy zásobovat převážně podniky a domácnosti v okresech Zlín, Kroměříž a Přerov. Chce tedy rozvážet výrobky v okolí města Holešov, kde bude mít společnost sídlo.

A proč zrovna prodej ovoce? Ovoce je důležitou součástí našeho jídelníčku a obsahuje velké množství vitamínů. Je to také oblíbená potravina, kterou lidé skoro každý den nakupují. Nabízené ovoce v supermarketech a hypermarketech nebývá tak kvalitní, a dokonce někdy nemá ani český původ. Předpokládá se tedy, že by potencionální zákazníci dali přednost převážně českému a kvalitnímu ovoci, které bude zákazníkovi dovezeno až k němu domů navíc v praktickém kartonovém boxu.

Jak již bylo zmíněno, cílovými zákazníky budou kromě domácností také podniky. Péče o zaměstnance ze strany zaměstnavatele je stále více populárnější. Tak proč nezásobovat podniky ovocnými boxy, aby mohli zaměstnavatelé tímto způsobem o své zaměstnance pečovat? Zaměstnanci tohle gesto od svého zaměstnavatele určitě ocení, bude je to více motivovat a tím i zvýší produktivitu své práce.

Tento podnikatelský záměr vznikl inspirací u podobných podniků, které již působí v Praze. Těchto podniků je v Praze pouze hrstka a nezaměřují se pouze na ovoce, ale i na nejrůznější potraviny jako je zelenina, pečivo, mléčné výrobky či uzeniny. Jedna taková společnost vymyslela projekt „ovoce do práce“ a na základě tohoto projektu vznikl tento podnikatelský záměr. Sice tento nápad již existuje, ale pouze v Praze. Tak proč nemít takovou službu i tady u nás?

Celý chod společnosti budou zastávat dva zakladatelé společnosti, kteří budou mít stejné podíly na zisku. Pro zajištění činnosti bude podnik potřebovat skladové prostory vybavené chladičím boxem, dodávku určenou pro rozvoz výrobků vybavenou chladičím zařízením a vybavení pro administrativní činnost, tedy počítač s příslušenstvím, tiskárnu a telefon.

## 5 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

V praktické části této práce se věnuji podnikatelskému záměru nového podnikatelského subjektu, který vstupuje na trh se svým výrobkem „ovocné boxy“.

### 5.1 Titulní strana

Název podnikatelského záměru:	Založení podniku XYZ s. r. o.
Obchodní firma:	XYZ s. r. o.
Právní forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Palackého 522, 769 01 Holešov
Společníci a jejich podíly:	Václav Smutný – 50 %, Josef Tichý – 50 %
Základní kapitál:	400 000 Kč
Datum vzniku společnosti	01.01.2020
E-mail:	info@xyz.cz
Telefon:	+420 774 533 333
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

### 5.2 Exekutivní souhrn

Hlavním smyslem této práce je zpracovat realizaci nového podnikatelského subjektu, jehož právní subjektivita bude společnost s ručením omezeným. Hlavní činností této společnosti bude prodej tzv. ovocných boxů a rozvoz těchto výrobků přímo k odběratelům po okresech Zlín, Kroměříž a Přerov.

Důvodem pro založení této společnosti je mimo jiné také podpora zdravého životního stylu a podpora místních pěstitelů ovoce. Běžně dostupné ovoce má většinou zahraniční místo původu a spotřebitelé tomuto ovoci obvykle moc nevěří. Předpokládá se tedy, že potenciální spotřebitelé dají přednost spíše ovoci místnímu než zahraničnímu.

Podnik bude mít dva zakladatele, kteří vloží do společnosti po 200 000 Kč, základní kapitál tedy bude 400 000 Kč. Oba společníci budou ve společnosti zastávat všechny činnosti, které s chodem podniku souvisejí.

Silnou stránkou této společnosti je zejména nízká konkurence. Na daném trhu existuje pouze jeden konkurent, který prodává bedýnky s potravinami. Z ovoce však nabízí pouze jablka, takže tento konkurent není příliš významný. Další významnou silnou stránkou je velké množství potencionálních zákazníků, jelikož odběratelem může být prakticky kdokoliv na území již zmíněných okresů. Je potřeba také zmínit, že jedním z cílů společnosti je podpora českých pěstitelů a podpora zdravého životního stylu.

Úspěšnost celého podnikatelského záměru bude zajišťovat plán propagace, kdy společnost bude využívat několik nástrojů marketingu. Bude se jednat o on-line a off-line nástroje marketingu. Společnost bude mít vyhrazené určité množství finančních prostředků, které použije pro daný propagační plán a díky tomu se do povědomí zákazníků dostane samotná společnost i nabízený produkt.

Finanční plán je zpracován ve třech variantách – realistické, optimistické a pesimistické. U všech zpracovaných variant by společnost na konci prvního roku dosahovala zisku, a bodu zvratu by dosáhla během čtvrtého čtvrtletí prvního roku.

### **5.3 Představení společnosti**

Společnost vznikne 01.01.2020 a bude založena dvěma osobami, panem Václavem Smutným a panem Josefem Tichým. Právní subjektivita této společnosti bude společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 400 000 Kč. Ačkoliv je zákonem stanovený minimální základní kapitál společnosti s ručením omezeným na 1 Kč, z hlediska důvěryhodnosti bude výše základního kapitálu této společnosti stanovena na 400 000 Kč. Každý ze společníků bude mít 50% podíl. Sídlo společnosti bude ve městě Holešov. Předmětem podnikání bude výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Společnost se bude zabývat nákupem ovoce a jeho prodejem ve formě tzv. ovocných boxů.

Společnost si bude vést účetnictví sama, jelikož jeden ze zakladatelů má s vedením účetnictví zkušenosti. Podnik bude plátcem DPH. Pro společnost bude založen podnikatelský účet u Fio banky. U této banky je podnikatelský účet téměř bez poplatků, zřízení a vedení účtu je zdarma.

#### **5.3.1 Důvod založení společnosti**

Hlavním důvod, proč lidé chtějí podnikat je, že chtějí dosahovat zisku a zvyšovat hodnotu jejich podniku. Primární důvod založení této společnosti bude samozřejmě stejný – maximalizace zisku. Není však jediným důvodem založení.

Dalším důvodem pro založení této společnosti bude podpora zdravého životního stylu. Oba zakladatelé společnosti mají kladný vztah ke zdravému způsobu života a oba chtějí podporovat přísun ovoce do každodenního jídelníčku člověka. Aby tuto myšlenku podpořili, chtějí právě proto založit tuto společnost dodávající v boxech ovoce, které by měl člověk sníst.

### 5.3.2 Vize a cíle společnosti

Na začátku podnikání se bude chtít společnost dostat do povědomí zákazníků. To bude její prvotní vizí. Na trhu, ve kterém bude společnost působit, není sice konkurence vysoká, ale bude potřeba naplánovat vhodnou marketingovou strategii, aby tato vize byla zajištěna a lidé o této společnosti věděli. Dlouhodobou vizí společnosti pak bude vybudování dobrého jména společnosti.

Cílem společnosti pak bude ovládnout určitý podíl na daném trhu a samozřejmě stejně jako důvodem založení společnosti bude i cílem společnosti dlouhodobé dosahování zisku. Společnost si bude klást za cíl také růst podniku.

### 5.3.3 Údaje o vlastnících

Společnost bude založena panem Václavem Smutným a panem Josefem Tichým. Oba zakladatelé budou klíčové osobnosti pro tuto společnost. Pan Václav Smutný má vystudovanou vysokou školu ekonomického zaměření. Dříve pracoval v malé nejmenované firmě a vedl pro tuto firmu účetnictví a prováděl různé administrativní práce. Má tedy zkušenosti s účetnictvím, s daněmi, fakturací apod. Je proto schopen vykonávat v této společnosti veškeré ekonomické a administrativní práce. Pan Josef Tichý dává přednost manuální práci. Dříve pracoval jako operátor ve výrobě a později jako řidič. Má talent pro práci s počítačem a má zkušenosti s tvorbou internetových stránek. Oba společníci jsou proto schopni zastávat všechny potřebné práce spojené s chodem tohoto podniku.

Oba společníci budou jmenováni do funkce jednatele valnou hromadou. Zároveň budou oba společníci pro společnost pracovat na základě pracovně-právního vztahu. Budou pobírat mzdu, která bude zdaňována jako příjem ze závislé činnosti a bude podléhat odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Předmětem činnosti pana Smutného budou ekonomické a účetní práce, předmětem činnosti pana Tichého bude kompletace výrobku a řídič dodávky.



### 5.3.4 Základní popis produktu

Hlavní podnikatelskou aktivitou této společnosti bude prodej ovocných boxů. Konkrétně se bude jednat o kartónové boxy, které budou obsahovat několik kusů různých druhů ovoce. Jelikož očekávanými spotřebiteli jsou zejména domácnosti a podniky, plánuje společnost produkt nabízet ve dvou velikostech – malý ovocný box a velký ovocný box. Produkt bude společnost rozvážet na základě objednávek vlastním automobilem po blízkém okolí Holešova, tzn. po okresech Kroměříž, Zlín a Přerov.

## 5.4 Analýza trhu a konkurence

V následující kapitole se zabývám analýzou trhu a konkurence. Prvním krokem u analýzy trhu je stanovení cílového segmentu. Další krokem pak bude analýza mikroprostředí a makroprostředí. Pro analýzu mikroprostředí jsem zvolila tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil a pro analýzu makroprostředí tzv. PEST analýzu.

### 5.4.1 Cílový segment

Cílovým segmentem pro tuto společnost budou v první řadě z hlediska geografického všichni lidé, kteří bydlí v okresech Kroměříž, Zlín a Přerov, protože právně po těchto okresech bude podnik svůj produkt rozvážet. Velikost tohoto segmentu, tedy počet potenciálních zákazníků žijících na území těchto okresů, byl podle Českého statistického úřadu k 01.01.2018 necelých 428 tisíc osob (Český statistický úřad, 2018). Dalším důležitým hlediskem cílového segmentu bude hledisko psychografické, které se zaměřuje na skupinu zákazníků, kteří zastávají určitý životní styl nebo příslušnost ke společenské vrstvě. Cílovým segmentem proto budou zejména lidé, kteří podporují zdravý životní styl. Co se týká demografického hlediska, tak se předpokládá, že si produkt budou objednávat převážně muži a ženy ve věku okolo 18-60 let.

### 5.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

#### 5.4.2.1 Stávající konkurenti

V blízkém okolí Holešova, kde bude mít společnost i sídlo, se nenachází žádná firma, která by nabízela stejný nebo alespoň podobný produkt. V České republice existuje nanejvýš 20 firem, které nabízejí podobný produkt. Většina těchto firem nabízí rozvoz bedýnek s potravinami jako je maso, pečivo, zelenina a také ovoce. Tito konkurenti působí většinou v Čechách, zejména v Praze, a plánovaný trh, ve kterém chce tato společnost působit, tak

neohrožují. Některé Pražské firmy však uvádějí, že jsou schopny zabezpečit dopravu po celé ČR, tedy i na plánovaný trh.

Následující tabulka obsahuje informace o stávajících konkurentech, kteří působí na Moravě nebo této společnosti konkurují svou distribucí.

Tabulka 2 Vybraní stávající konkurenti

Sídlo (okres)	Název	Distribuce
Zlín	Dary kraje	blízké okolí Zlína
Olomouc	MK Fruit s. r. o.	pouze osobní odběr na prodejně v Šumperku
Ostrava-město	Bedýnky Ostrava	město Ostrava
Brno-město	Badeko	Brno a okolní obce do 20 km
Brno-venkov	MyFoodMarket s. r. o.	vlastní rozvoz po Praze, zbytek České republiky rozvoz přepravní společností
Praha-západ	Svět bedýnek s. r. o.	vlastní rozvoz Praha a okolí, zbytek České republiky rozvoz přepravní společností
Rychnov nad Kněžnou	Zahrada Černíkovice	vlastní rozvoz Praha a okolí, zbytek České republiky rozvoz přepravní společností

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že firmy MK Fruit s. r. o., Bedýnky Ostrava a Badeko nejsou konkurenti, kteří by tuto společnost ohrožovali, jelikož nezajišťují rozvoz svých produktů do okresů, ve kterých bude tato společnost působit. Firmy MyFoodMarket s. r. o., Svět bedýnek s. r. o. a Zahrada Černíkovice zajišťují vlastními vozy rozvoz produktů po Praze a okolí. Mají však na svých internetových stránkách uvedeno, že jsou schopni zabezpečit dopravu jejich produktů po celé České republice pomocí přepravních společností. Jak už ale bylo uvedeno, tyto společnosti se nezabývají pouze dopravou bedýnek s ovocem, ale nabízejí nejrůznější potraviny. Všechny tyto tři firmy mají tak ve svých obchodních podmínkách jasně uvedeno, že některé potraviny, včetně ovoce, vylučují z možnosti dopravy přepravní společností, jelikož tyto potraviny podléhají vysoké kazivosti a při přepravě by bylo vysoké riziko ztráty kvality zboží. Proto by si např. zákazník ze Zlína nemohl objednat ovoce od těchto firem. Zlínská firma Dary kraje nabízí na svém e-shopu možnost naplnit si svou tzv. bedýnku nejrůznějšími potravinami jako např. masem, pečivem, mléčnými výrobky, uzeninami nebo také ovocem a zeleninou. Tato firma sice poskytuje rozvoz částečně po okrese Zlín, není ale velkým

konkurentem, protože ve své nabídce v kategorii ovoce nabízí pouze jablka. Všechny uvedené společnosti nabízející podobné produkty nijak tuto společnost neohrožují a žádná z těchto firem není velkým konkurentem.



Obrázek 6 Logo zlínského konkurenta (Mach, 2009)

Jedinými stávajícími konkurenty pro tuto společnost mohou být kamenné prodejny s potravinami, tedy nejrůznější supermarkety či hypermarkety. Ty ale nezajišťují možnost přivést ovoce až do domu či do firmy, a ne vždy nabízejí čerstvé a kvalitní ovoce od tuzemských pěstitelů.

#### **5.4.2.2 Dodavatelé**

Výběr správného dodavatele je důležitý pro správné fungování podniku. Někteří dodavatelé se mohou na první dojem jevit jako spolehliví, ale opak může být pravdou. Nebo také ti nejlevnější dodavatelé mohou být v konečném důsledku pro společnost tou nejdražší variantou. Pokud to možnosti dovolí, je dobré své dodavatele znát a před navázáním spolupráce naplánovat třeba i osobní návštěvu. Jelikož tato společnost chce podporovat zejména místní pěstitele ovoce, neměla by být osobní návštěva dodavatelů problémem.

Na začátku podnikání bude mít společnost čtyři klíčové dodavatele ovoce:

- lokální pěstitel 1
- lokální pěstitel 2
- lokální pěstitel 3
- velkoobchod

Zakladatelé společnosti budou chtít podporovat místní pěstitele (lokální pěstitel 1, 2, 3). Ti však nebudou schopni pokrýt celoroční potřebu společnosti, a proto zbytek sortimentu

pokryje místní velkoobchod ovoce. Tento dodavatel disponuje velkými chladírenskými skladovými prostory a zajišťuje maximální kvalitu svého zboží. Dává přednost nákupu od místních dodavatelů, protože stejně jako tato společnost chce podporovat české producenty. Některé zboží však nakupuje také od zahraničních dodavatelů. Navíc je velkoobchodní dodavatel schopen zajistit celoroční prodej banánů a mandarinek.

Lokální pěstitel 1 bude společnost zásobovat dvěma druhy jablek, lokální pěstitel 2 hruškami a lokální pěstitel 3 se specializuje na pěstování švestek a meruněk.

#### **5.4.2.3 Kupující**

Mezi klíčové spotřebitele patří:

- domácnosti
- podniky
- osoby podporující zdravý životní styl

Předpokládá se, že domácnosti budou budoucími spotřebiteli této společnosti z toho důvodu, že budou chtít mít doma k dispozici čerstvé ovoce od kvalitních dodavatelů a budou ochotni si za toto ovoce i připlatit. Podniky budou budoucími zákazníky proto, že dnešní zaměstnavatelé mají čím dál tím větší zájem podporovat zdraví svých zaměstnanců a očekává se, že v případě nabídky pravidelného dodávání ovocných boxů bude o tento produkt zájem.

Mezi poslední klíčové spotřebitele patří také osoby podporující zdravý životní styl. Tato skupina lidí byla zároveň identifikovaná jako jedním z cílových segmentů. Lidé, kteří žijí zdravě nemusejí nutně být zaměstnavateli či zaměstnanci v nějakém podniku. Takovým člověkem může být pouze jednotlivec, který zastává tento jakýsi životní styl.

Není vyloučeno, že by o tento produkt měly zájem i některé stravovací zařízení, např. jídelny, restaurace apod. Ve většině případů mají tito zákazníci již své dlouholeté dodavatele, a proto bude potřeba, aby tito kupující o společnosti alespoň věděli, ale nebudou považováni za klíčové spotřebitele, alespoň ne na začátku podnikání.

#### **5.4.2.4 Potencionální konkurenti**

Dostat se na trh s prodejem ovoce není těžké. Pravděpodobnost vstupu nového konkurenta, který by nabízel stejný nebo podobný produkt je vysoká. Tato společnost bude zásobovat svými produkty pouze 3 okolní okresy. Jak lze vidět v kapitole popisující stávající konkurenci, ostatní okresy na Moravě ale i v Čechách či ve Slezsku jsou zásobovány podobnými

produkty velmi málo. Existuje tedy ještě mnoho míst, kde by případní noví konkurenti uspěli a s touto společností by si tak příliš nekonkurovali.

#### **5.4.2.5 Substituty**

Substituty jsou dva statky, které jsou vzájemně zaměnitelné. Substitut tedy představuje alternativu daného produktu. Substitutem ovocných boxů mohou být jakékoliv ovocné výrobky, např. sušené ovoce. Pokud jsou koncovými spotřebiteli lidé, kteří podporují zdravý životní styl, může být pro ně substitutem např. i zelenina nebo jakýkoliv jiný zdravý podporující produkt.

### **5.4.3 PEST analýza**

#### **5.4.3.1 Politicko-právní faktory**

Politicko-právními faktory jsou například různá nařízení vlády, legislativa regulující podnikání, politická stabilita či daňová politika. Tato společnost je právnickou osobou, tudíž jsou všechny její příjmy podrobeny dani z příjmu právnických osob. Tuto daň upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který stanovuje, co je a není předmětem daně, co je od daně osvobozeno nebo jak se zjistí základ daně. Zákon také stanovuje, že sazba daně z příjmů právnických osob je 19 % (ČESKO, 1992).

Společnost je také ovlivněna výší sazby daně z přidané hodnoty. Společnost bude plátcem DPH. Existují tři sazby DPH, základní sazba činí 21 %, první snížená sazba daně činí 15 % a druhá snížená sazba daně činí 10 %. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty říká, že zboží uvedené v příloze č. 3 tohoto zákona podléhá první snížené sazbě daně, tj. 15 %. Mezi takové zboží patří mj. potraviny včetně nealkoholických nápojů. Tohoto podnikání se tedy bude týkat 15% sazba daně z přidané hodnoty (ČESKO, 2004).

V současnosti se v Poslanecké sněmovně projednávají vládní novely zákonů. Součástí sněmovních tisků č. 205 a 206 je také novela zákona o EET a s ní související novela zákon o DPH v oblasti sazeb. Vše je zatím ve schvalovacím procesu (Ledvinková, 2019).

Kromě zákona o dani z příjmu a zákona o dani z přidané hodnoty je třeba respektovat řadu jiných zákonů, např.:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, aj.

#### 5.4.3.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory ovlivňující makroprostředí podniku a které je potřeba sledovat patří zejména hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, úroková míra a inflace.

**Hrubý domácí produkt** představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb, které byly vytvořeny na daném území za dané období. Je to ukazatel, který určuje výkonnost ekonomiky daného státu. Ve 4. čtvrtletí 2018 vzrostlo HDP mezičtvrtletně o 0,9 % a meziročně o 2,8 %. Za celý rok 2018 vzrostlo HDP o 3,0 % (Český statistický úřad, 2019a).

**Míra nezaměstnanosti** dosáhla na začátku roku 2019 2,2 % a meziročně se snížila o 0,3 %. Ve 4. čtvrtletí roku 2018 dosahovala nezaměstnanost podle předběžných údajů 2,0 % (Český statistický úřad, 2019b).

Tato společnost bude mít sídlo v Holešově. Holešov spadá do okresu Kroměříž a do Zlínského kraje. Proto je důležité znát také míru nezaměstnanosti v tomto kraji. Podle Českého statistického úřadu dosahovala míra nezaměstnanosti na konci 4. čtvrtletí 2018 ve Zlínském kraji 2,61 %. Jedná se o sedmou nejnižší hodnotu nezaměstnanosti mezi kraji. V rámci okresů ve Zlínském kraji byla nejvyšší nezaměstnanost zaznamenaná v okresech Kroměříž a Vsetín (3,14 % a 3,07 %). Na Uherskohradištsku dosáhl podíl nezaměstnaných 2,38 % a nejnižší hodnotu měl okres Zlín 2,15 % (Český statistický úřad, 2019c).

**Průměrná mzda** neboli průměrná hrubá měsíční nominální mzda činila ve 4. čtvrtletí 2018 podle Českého statistického úřadu celkem 33 840 Kč. Tato hodnota je o 6,9 % vyšší, než hodnota průměrné mzdy ve stejném období roku 2017. Za toto období se spotřebitelské ceny zvýšily o 2,1 %, reálně se mzda zvýšila o 4,7 %. Celkově v roce 2018 činila průměrná mzda 31.885 Kč, meziročně se zvýšila o 8,1 % (Český statistický úřad, 2019d).

Ve Zlínském kraji činila ve 3. čtvrtletí 2018 průměrná hrubá měsíční mzda 28 050 Kč. Procentní nárůst byl 8,7 %, i přesto je průměrná mzda ve Zlínském kraji druhou nejnižší v porovnání s ostatními kraji (Český statistický úřad, 2019e).

**Úroková míra** neboli úroková sazba představuje navýšení zapůjčené částky za dané období. Je vyjádřena v procentech. V České republice úrokové sazby vyhláší Česká národní

banka, jelikož mezi její nástroje měnové politiky patří stanovení výše úrokových sazeb. Mezi úrokové sazby České národní banky patří:

- diskontní sazba – 0,75 %
- dvoutýdenní repo sazba – 1,75 %
- lombardní sazba – 2,75 %;

Tyto hodnoty sazeb jsou platné od 2. listopadu 2018 a byly aktuální také k 15. březnu 2019. Od dvoutýdenní repo sazby se dále odvíjí diskontní sazba i lombardní sazba. Diskontní sazba má vliv na úroky z vkladů, lombardní sazba má vliv na úroky z úvěrů. Pro podniky jsou úrokové sazby velmi důležité, jelikož mnoho podniků využívá úvěry jako cizí zdroje financování. Pokud se sazby zvyšují, podniky přestávají investovat. Naopak pokud se sazby snižují, podniky utrácejí více (Česká národní banka, 2018).

**Inflace** je definována jako nárůst cenové hladiny zboží a služeb za časové období. Je vyjádřena pomocí indexu spotřebitelských cen. Průměrná roční míra inflace dosahovala v prosinci roku 2018 hodnoty 2,1 %. Oproti předchozího roku se inflace snížila o 0,4 %. Podle Českého statistického úřadu dosahovala v únoru tohoto roku 2,3 % (Český statistický úřad, 2019f).

#### **5.4.3.3 Sociální a kulturní faktory**

Mezi sociální a kulturní faktory, které budou působit na tento podnik, patří zejména počet obyvatel, zvyšování úrovně vzdělání a životní úrovně.

**Počet obyvatel** České republiky byl k 30. září 2018 10,63 milionů. Oproti roku 2017 se tato hodnota zvýšila o 0,02 milionů obyvatel. Od roku 2002 dochází k neustálému zvyšování počtu obyvatel. Tehdy počet obyvatel dosahoval hodnoty 10,2 milionů. Ve Zlínském kraji žilo v roce 2017 0,58 milionů obyvatel (Český statistický úřad, 2017).

**Úroveň vzdělání** v České republice považuje více než polovina obyvatelstva za vysokou nebo velmi vysokou. S rostoucí úrovní vzdělání dochází i k vyššímu dosahování příjmů a s vyššími příjmy lidé nakupují kvalitnější zboží. S úrovní vzdělání souvisí také **životní úroveň**, která se také neustále zvyšuje. Životní úroveň také ovlivňuje činnost tohoto podniku.

#### **5.4.3.4 Technické a technologické faktory**

Svět technologií se neustále a velmi rychle vyvíjí. Pomocí nových technologií může podnik zvýšit svou konkurenceschopnost a získat si nové zákazníky. Čím víc se technologie

vyvíjejí, tím se ty původní stávají zastaralými a je proto nutné technologické vybavení podniku obnovovat.

Tato společnost bude potřebovat určité množství technického vybavení, bez kterého se chod podniku neobejde. Mezi nepostradatelné vybavení bude patřit:

- pracovní notebook s příslušenstvím
- tiskárna
- mobilní telefon
- dodávka s chladicím zařízením
- chladicí box



Obrázek 7 Chladicí box potřebný ke skladování (Primagastro, 2019)

#### 5.4.3.5 Výsledek PEST analýzy

Z PEST analýzy vyplývá celá řada faktorů, které lze z pohledu společnosti považovat za určité výhody nebo nevýhody.

Za **výhodu** lze považovat:

- snížená míra inflace
- zvyšování úrovně vzdělání a životní úrovně
- získání nových zákazníků díky novým technologiím

Za **nevýhodu** lze považovat:

- neustálá novelizace zákonů
- nízká průměrná mzda ve srovnání s ostatními kraji
- rychlé zastarávání technologií



## 5.5 Marketingový plán

Marketingový plán je klíčový pro oslovení velkého množství potencionálních zákazníků. Kvalitní marketingový plán a jeho správné načasování je pro podnik velmi důležité. Je potřeba, aby prodej výrobku probíhal současně s marketingovou kampaní. Upozornovat na produkt, který není ještě k dispozici anebo opačně neupozornit nijak na produkt, který se již prodává by mělo pro společnost negativní vliv. Díky kvalitnímu marketingovému plánu se výrobek dostane do podvědomí zákazníků a zajistí tak firmě rostoucí tržby.

### 5.5.1 Marketingový mix

Marketingový mix, tzv. 4 P marketingu, je jeden z typů marketingové strategie. Skládá se ze čtyř prvků: produkt, cena, distribuce a propagace.

#### 5.5.1.1 Produkt

Nabízeným produktem bude tzv. ovocný box. Ovoce jako takové patří spolu se zeleninou do spotřebního zboží, konkrétně do potravinářských výrobků. Zároveň spadá do kategorie produktů denní potřeby. Ovoce je zdrojem mnoha vitamínů, zejména vitamínu C. Proto je pro člověka důležitou potravinou, která by neměla chybět v jeho denním jídelníčku.

Mezi faktory, které nejvíce ovlivňují výběr ovoce zákazníky patří hlavně kvalita ovoce, tedy jak ovoce vypadá na první pohled, zda není nijak poškozené, např. otlučené atd. Druhým velmi důležitým faktorem je cena. Cena ovoce se neustále mění a obvykle se odvíjí od aktuální situace, např. jak vysoká byla úroda.

Tato společnost bude produkt prodávat ve dvou velikostních variantách. Jádrem samotného produktu budou jednotlivé kusy ovoce. Jelikož důvodem pro založení této společnosti je kladný vztah zakladatelů ke zdravému životnímu stylu a podpora přísunu ovoce do každodenního jídelníčku člověka, bude nezbytná druhá vrstva produktu, a tou je balení. Je potřeba, aby ovoce bylo v určitém obalu dovezeno k zákazníkovi a jak už lze poznat z názvu produktu – ovocný box, bude několik kusů ovoce uloženo v boxu. Konkrétně se bude jednat o kartonovou krabici s víkem o rozměrech:

- malý box  $36 \times 28,7 \times 11,1$  cm
- velký box  $55 \times 37,5 \times 11,1$  cm

Kvalita a čerstvost ovoce bude zajištěna chladicími boxy ve skladových prostorech a při distribuci produktů bude využita dodávka s chladícím zařízením.

Obsah malých a velkých ovocných boxů je uveden v následující tabulce.

Tabulka 3 Obsah ovocných boxů

Ovoce	Malý box	Velký box
Jablka – Rubinola	2 ks	3 ks
Jablka – Golden	2 ks	3 ks
Meruňky (sezónní ovoce)	–	3 ks
Švestky (sezónní ovoce)	–	4 ks
Hrušky	4 ks	6 ks
Banány	3 ks	5 ks
Mandarinky	4 ks	6 ks
Celkem	15 ks	30 ks

Zdroj: vlastní zpracování

U ovoce označeného jako sezónní se počítá, že nebude možné zajistit jeho celoroční prodej. Proto je možné, že nastane situace, kdy bude podnik nucen tento druh ovoce vyměnit za jiný.

Součástí produktu jsou také služby spojené s prodejem. Takovou službou bude v tomto případě doprava produktu zdarma přímo k zákazníkovi.

Následující obrázek představuje příklad toho, jak by konkrétní produkt mohl vypadat.



Obrázek 8 Příklad produktu (Roses Only, 2019)

Předpokládaný životní cyklus výrobku je následující:

1. **Fáze – zavedení na trh:** Tato fáze bude trvat 5 měsíců a zahrnuje zejména marketingovou kampaň, díky které budou osloveni budoucí zákazníci.
2. **Fáze – růst:** Ve fázi růstu bude produkt od 5. měsíce po dobu 5 let. Hlavním cílem je postupné navyšování objemu prodaných výrobků. I v tomto období bude nadále potřeba efektivní marketingové podpory pro další růst obchodu.
3. **Fáze – zralost:** Předpokládá se, že tato fáze nastane v 5. roce a dále. V této fázi bude cílem udržet již získané zákazníky, případně oslovovat nové. V tomto období se předpokládá, že povědomí o společnosti a o produktu bude již značně vysoké.

### 5.5.1.2 Cena

Pro stanovení ceny je důležitá metody tvorby cen. Pro stanovení ceny tohoto produktu byla zvolena nákladově orientovaná tvorba ceny. Nejprve bude potřeba stanovit celkové náklady na jeden kus produktu a poté k této částce přičíst marži.

Je tedy důležité stanovit všechny náklady, které s daným produktem souvisí. Mezi takové náklady patří zejména cena veškerého ovoce v boxu, náklady na skladování, doprava a obal. Produkt se bude prodávat s marží 25 %.

Následující tabulka představuje kalkulaci nákladů na jeden kus výrobku pro obě velikostní varianty produktu. Jak už bylo v Porterově modelu pěti konkurenčních sil popsáno, společnost bude mít čtyři klíčové dodavatele, z nichž tři jsou místní pěstitelé. Ti tedy nebudou schopni pokrýt naši celoroční potřebu a společnost bude muset zbytek sortimentu zajistit od velkoobchodního dodavatele. Cena jednotlivého ovoce bude stanovena průměrem od obou dodavatelů daného ovoce, tedy od velkoobchodního dodavatele a od místního dodavatele. Malý box bude obsahovat pět druhů ovoce, ve velkém boxu navíc přibudou další dva druhy ovoce.

Režijní náklady jsou rozpočítány pomocí **rozvrhové základny, kterou je přímý materiál**. Pro stanovení režijních přírážek bylo potřeba stanovit rozpočty jednotlivých režii:

- **Provozní režie** ( $3/5$  z celkových mezd) =  $3/5$  z 480 000 = **288 000 Kč**
- **Správní režie** ( $1/5$  z celkových mezd +  $1/4$  ze spotřeby energie) =  $1/5$  z 480 000 +  $1/4$  z 98 000 = **120 500 Kč**
- **Odbytová režie** ( $1/5$  z celkových mezd + náklady na benzín +  $3/4$  ze spotřeby energie) =  $1/5$  z 480 000 + 75 300 +  $3/4$  z 98 000 = **244 800 Kč**

Dále bylo potřeba pro stanovení režijní příirážky stanovit celkovou hodnotu rozvrhové základny. Pro tento výpočet se předpokládá, že společnost prodá v prvním roce 9 000 ks velkých boxů a 9 000 ks malých boxů:

$$(9000 \times 110,69) + (9000 \times 211,55) = 2\,900\,160 \text{ Kč}$$

Režijní příirážky se poté stanoví jako podíl dané rozpočtované rezie a rozvrhové základny a tento výsledek se navíc vynásobí stem. **Výrobní rezie potom činí po zaokrouhlení 10 %, správní rezie 4 % a odbytová rezie 8 %.**

Kalkulace je stanovená na úrovni prodejní ceny s DPH. Jak už bylo řečeno, společnost bude prodávat s 25% marží. Uvedená marže je stanovená na 25 % z důvodu, aby marže pokryla případné odchylky v rozpočtovaných reziích. DPH činí 15 %.

Tabulka 4 Kalkulace malého boxu

Položka kalkulace	Cena za kus	Počet	Celkem malý box
Jablka – Rubinola	4,38 Kč	2 ks	8,76 Kč
Jablka – Golden	5,58 Kč	2 ks	11,16 Kč
Hrušky	7,38 Kč	4 ks	29,52 Kč
Banány	7,18 Kč	3 ks	21,54 Kč
Mandarinky	5,36 Kč	4 ks	21,44 Kč
Kartonový box	18,27 Kč	1 ks	18,27 Kč
<b>Přímý materiál celkem</b>	–	–	<b>110,69 Kč</b>
<b>Výrobní rezie</b>	–	–	<b>11,07 Kč</b>
<b>Správní rezie</b>	–	–	<b>4,43 Kč</b>
<b>Odbytová rezie</b>	–	–	<b>8,86 Kč</b>
<b>Náklady celkem</b>			<b>135,05 Kč</b>
Marže 25 %			33,76 Kč
<b>Prodejní cena bez DPH</b>			<b>168,81 Kč</b>
DPH 15 %			25,32 Kč
<b>Prodejní cena s DPH</b>			<b>194,13 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 Kalkulace velkého boxu

Položka kalkulace	Cena za kus	Počet	Celkem velký box
Jablka – Rubinola	4,38 Kč	3 ks	13,14 Kč
Jablka – Golden	5,58 Kč	3 ks	16,74 Kč
Meruňky	5,39 Kč	3 ks	16,17 Kč
Švestky	6,06 Kč	4 ks	24,24 Kč
Hrušky	7,38 Kč	6 ks	44,28 Kč
Banány	7,18 Kč	5 ks	35,90 Kč
Mandarinky	5,36 Kč	6 ks	32,16 Kč
Kartonový box	28,92 Kč	1 ks	28,92 Kč
<b>Přímý materiál celkem</b>	–	–	<b>211,55 Kč</b>
<b>Výrobní režie</b>	–	–	<b>21,16 Kč</b>
<b>Správní režie</b>	–	–	<b>8,46 Kč</b>
<b>Odbytová režie</b>	–	–	<b>116,92 Kč</b>
<b>Náklady celkem</b>			<b>258,09 Kč</b>
Marže 25 %			64,52 Kč
<b>Prodejní cena bez DPH</b>			<b>322,61 Kč</b>
DPH 15 %			48,39 Kč
<b>Prodejní cena s DPH</b>			<b>371,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.5.1.3 Distribuce

Distribuci lze obecně zajistit na více úrovních. Úroveň 0 představuje distribuci, při které je výrobek dopraven od výrobce přímo ke spotřebiteli. Tato úroveň představuje tzv. přímou distribuční cestu. Úroveň 1 a vyšší úrovně představují tzv. nepřímé distribuční cesty a využívají k distribuci tzv. distribuční články, jako je např. maloobchod nebo velkoobchod.

Distribuce daného výrobku bude prováděna přímou distribuční cestou, tzn., že společnost nebude využívat žádné mezičlánky. Tento způsob distribuční cesty byl zvolen hlavně díky

její obrovské výhodě, kterou je zejména přímý kontakt a komunikace se zákazníky. Také s ohledem na velikosti trhu, na kterém bude společnost působit, by nebylo vhodné volit nepřímou distribuční cestu. Velkou výhodou této distribuční cesty je také účinnost zpětné vazby od zákazníků.

Společnost bude vlastnit vlastní dodávku vybavenou chladicím zařízením, díky které bude schopna dopravit své výrobky přímo ke spotřebiteli. Na začátku podnikání bude mít společnost pouze jeden takový automobil. Proto bude potřeba distribuci po vybraných okresech (Zlín, Kroměříž a Přerov) pečlivě naplánovat. Nebude možné každý den zajistit dopravu po celých těchto okresech. Z toho důvodu bude vytvořen pravidelný plán dopravy, který bude umístěn na internetových stránkách společnosti a zákazníci tak budou jednoduše vědět, ve které dny k nim bude možné výrobek dopravit. V případě enormního počtu zákazníků a velkého množství objednávek by společnost případně do budoucna uvažovala o koupi dalších automobilů a samozřejmě zaměstnání řidičů, aby byla schopna tuto poptávku uspokojit.

#### **5.5.1.4 Propagace**

Propagace má pro společnost veliký význam. Kvalitní propagační plán by měl oslovit velké množství potencionálních zákazníků a měl by probíhat současně se zahájením prodeje výrobku. Ve fázi zavádění výrobku by měl marketing podniku informovat zákazníky použitím tzv. informační reklamy, vybudovat distribuční síť a odstranit případné nedostatky výrobku. V další fázi výrobku, ve fázi růstu, by měl marketing mimo informační reklamy použít také přesvědčovací reklamu, dále budovat distribuční síť a případně přemýšlet o inovaci produktu. Ve fázi zralosti by potom marketing podniku kromě přesvědčovací reklamy použil tzv. připomínající reklamu, pro snahu udržet tuto fázi co nejdelší, protože v této fázi dosahují podniky nejvyšších tržeb.

Marketingových nástrojů existuje celá řada a dají se dělit podle mnoha hledisek. V dnešní době sociálních sítí a internetu podnik bude rozdělovat své marketingové aktivity na on-line a off-line marketingové nástroje. Tato společnost zvolí z obou těchto typů marketingových aktivit některé nástroje.

Mezi off-line nástroje budou patřit:

- letáky
- reklama v autobusech
- reklama v novinách

Mezi on-line nástroje budou patřit:

- internetové stránky
- facebookové stránky
- email marketing
- video na YouTube

Předpokládané měsíční náklady na propagaci společnosti a produktu budou činit přibližně 15 000 Kč. Více než tři čtvrtiny měsíčních nákladů budou vynaloženy na off-line nástroje. Společnost plánuje umístit **reklamu uvnitř autobusů** zejména v okresních městech Zlín, Kroměříž a Přerov. Jednalo by se o letáky formát A3 umístěné uvnitř vozů. Dále chce společnost za účelem podpory prodeje nabízet **letáky** odběratelům, umístit letáky do obchodů se zdravou výživou a do různých ovocných barů. Ačkoliv lidé čím dál častěji upřednostňují internetové noviny a články, stále existují lidé, kteří si kupují tisk. Proto chce společnost formou **reklamy umístěné v tisku** oslovit tuto skupinu potencionálních zákazníků.

Společnost bude využívat čtyři druhy on-line nástrojů. Díky talentu pro práci s počítačem a zkušenostmi s tvorbou **internetových stránek** jednoho ze zakladatelů společnosti, společnost výrazně ušetří na případných nákladech on-line marketingu. Tvorbu a správu internetových stránek tedy společnost zajistí vlastní aktivitou. Současně s internetovými stránkami si společnost sama vytvoří a bude spravovat své **stránky na Facebooku** a na **YouTube** si umístí vytvořené propagační video jejich společnosti a produktu. **Email marketing** si společnost také zajistí sama. Tento typ oslovení zákazníků bude využíván k informování o nabízeném produktu. Budou zasílány emaily o nabídkách produktu do podniků, které by potencionálně chtěly svým zaměstnancům poskytovat zdravé občerstvení prostřednictvím ovocných boxů.

Součástí rozpočtu na propagaci společnosti a produktu jsou i náklady spojené s marketingovými konzultacemi. Společnost chce využít služby marketingové poradkyně, se kterou by přibližně jednou měsíčně prokonzultovali jejich marketingové aktivity a projednali s ní případné nedokonalosti propagačního plánu. Společnost si chce být jistá, zda v oblasti marketingu postupuje správně a v rámci možností, které společnost má, disponuje kvalitním propagačním plánem.

## 5.6 Finanční plán

V této kapitole převedu celý podnikatelský záměr do finanční podoby. Cílem společnosti bude během prvního roku prodat 9 000 kusů malých ovocných boxů a 9 000 kusů velkých ovocných boxů, celkem tedy 18 000 kusů výrobků. Společnost bude tyto ovocné boxy prodávat s 25% marží.

Finanční plán je vhodné sestavit ve více variantách. Finanční plán tohoto podnikatelského záměru obsahuje tři varianty možného vývoje prodejů. Jedná se o realistickou, optimistickou a pesimistickou variantu. Realistická varianta je založena na předpokladu, že společnost dosáhne cílového počtu kusů prodaných boxů na konci prvního roku. Optimistická varianta předpokládá lepších výsledků než stanovených, a naopak pesimistická varianta předpokládá horších výsledků, než jaké byly stanoveny.

Je potřeba stanovit předpokládané prodeje podle jednotlivých variant v jednotlivých čtvrtletích během prvního roku prodeje. Předpokládá se, že se malé i velké ovocné boxy budou prodávat ve stejném objemu každé čtvrtletí. Následující tabulky zobrazují předpokládané objemy prodejů z pohledu realistické, optimistické a pesimistické varianty.

Tabulka 6 Předpokládaný objem prodeje v prvním roce

<b>Realistická varianta</b>				
<b>Čtvrtletí</b>	<b>Počet malých boxů</b>	<b>Počet velkých boxů</b>	<b>Celkem</b>	<b>Podíl na celkovém počtu</b>
I.	1 185	1 185	2 370	13 %
II.	1 855	1 855	3 710	21 %
III.	2 575	2 575	5 150	29 %
IV.	3 385	3 385	6 770	37 %
Celkem	9 000	9 000	18 000	100 %
<b>Optimistická varianta</b>				
<b>Čtvrtletí</b>	<b>Počet malých boxů</b>	<b>Počet velkých boxů</b>	<b>Celkem</b>	<b>Podíl na celkovém počtu</b>
I.	1 450	1 450	2 900	15 %
II.	2 150	2 150	4 300	22 %
III.	2 800	2 800	5 600	27 %



IV.	3 600	3 600	7 200	36 %
Celkem	10 000	10 000	20 000	100 %
<b>Pesimistická varianta</b>				
<b>Čtvrtletí</b>	<b>Počet malých boxů</b>	<b>Počet velkých boxů</b>	<b>Celkem</b>	<b>Podíl na celkovém počtu</b>
I.	950	950	1 900	12 %
II.	1 725	1 725	3 450	22 %
III.	2 275	2 275	4 550	30 %
IV.	2 750	2 750	5 500	36 %
Celkem	7 700	7 700	15 400	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož se jedná o nový produkt na trhu, předpokládá se, že objem prodaných ovocných boxů se během roku bude neustále zvyšovat. V posledním čtvrtletí dosahuje podíl na celkovém počtu prodaných boxů u všech variant necelých 40 %. Předpokládá se, že v posledním čtvrtletí o podniku budou mít zákazníci již určitou představu a povědomí o produktu a zároveň se počítá s tím, že v podzimních a zimních měsících bude objem prodeje výrazně růst, díky zvyšující se potřebě přísunu vitamínů, kvůli chřipkovým obdobím.

Následující finanční plán obsahuje kalkulaci počátečních nákladů, zahajovací rozvahu, již zmíněnou realistickou, optimistickou a pesimistickou variantu, následné srovnání jednotlivých variant a analýzu bodu zvratu. Předpokládá se, že společnost bude účtovat zásoby způsobem B, tzn., že všechny pořízený materiál bude účtovat rovnou do spotřeby.

### 5.6.1 Zahajovací rozvaha

Ke dni zápisu do obchodního rejstříku je společnost jakož to účetní jednotka povinna sestavit zahajovací rozvahu. Oba společníci se podílí na základním kapitálu, který činí 400 000 Kč, padesáti procenty. Každý své vklady splatí následujícím způsobem. Václav Smutný vloží na bankovní účet společnosti částku 150 000 Kč a částka 50 000 Kč bude uhrazena do jednoho roka. Josef Tichý vloží do společnosti užitkový vůz značky Ford Transit s chladičí karoserií v hodnotě 150 000 Kč. Hodnota je stanovená znaleckým posudkem. Automobil patří do 2. odpisové skupiny, tzn., že se bude odepisovat po dobu 5 let a bude se odepisovat rovnoměrně. Zbývající částku 50 000 Kč vloží také na bankovní účet společnosti.

Tabulka 7 Zahajovací rozvaha

Aktiva		Pasiva	
<b>A. Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>50 000 Kč</b>	<b>A. Vlastní zdroje</b>	<b>400 000 Kč</b>
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>	<b>150 000 Kč</b>	A. I. Základní kapitál	400 000 Kč
B. II. Dlouhodobý majetek hmotný	150 000 Kč	<b>B + C Cizí zdroje</b>	<b>0 Kč</b>
<b>C. Oběžný majetek</b>	<b>200 000 Kč</b>	B. Rezervy	0 Kč
C. IV. Peněžní prostředky	200 000 Kč	C. Závazky	0 Kč
<b>D. Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0 Kč</b>	<b>D. Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>400 000 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>400 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.6.2 Kalkulace počátečních nákladů

Společnost se bude na začátku podnikání potýkat s následujícími počátečními náklady.

- marketing 15 000 Kč
- nájemné 7 000 Kč
- vybavení 130 000 Kč
- **celkem 152 000 Kč**

Mezi počáteční náklady budou patřit výdaje na marketing, vybavení a nájemné. Marketing a nájemné se bude platit v uvedených částkách měsíčně. Náklady na marketing vyplývají z předchozí kapitoly, náklady na nájemné jsou stanoveny podle nabídky pronájmu skladového prostoru. Jednalo by se o skladový prostor o velikosti 250 m<sup>2</sup>, roční cena za m<sup>2</sup> by byla 336 Kč, z toho vyplývá roční částka nájemného 84 000 Kč, měsíční částky by činila tedy 7 000 Kč. Do vybavení bylo zahrnuto již zmíněné technické vybavení, bez které by se chod podniku neobešel. Částka 130 000 Kč v sobě obsahuje náklady na chladicí box o velikosti 800 × 330 × 210 cm s pořizovací cenou 100 000 Kč, který bude umístěn ve skladových prostorech, dále částka obsahuje náklady na mobilní telefon, tiskárnu a pracovní notebook s příslušenstvím.

### 5.6.3 Odhad provozních nákladů

V dalších kapitolách jsou zpracované jednotlivé varianty finančního plánu podle předpokládaných objemů prodeje. V každé z těchto variant je počítáno s určitými provozními náklady,

kteřé jsou kromě spotřeby materiálu stejné u všech tří variant. V následující tabulce jsou tyto provozní náklady uvedeny. Tabulka obsahuje hodnoty těchto nákladů vyjádřené v ročních částkách.

Tabulka 8 Odhad provozních nákladů

Položka	Položka ve VZZ	Roční částka
Spotřebovaný benzín	A. 2. Spotřeba materiálu a energie	75 300 Kč
Kancelářské potřeby	A. 2. Spotřeba materiálu a energie	10 000 Kč
Energie	A. 2. Spotřeba materiálu a energie	98 000 Kč
Nájemné	A. 3. Služby	84 000 Kč
Náklady na reklamu	A. 3. Služby	180 000 Kč
Hrubé mzdy	D. Osobní náklady	480 000 Kč
SZP hrazené zaměstnavatelem	D. Osobní náklady	163 200 Kč
Odpisy vozidla	E. Úprava hodnot	16 500 Kč
Odpisy chladícího boxu	E. Úprava hodnot	11 000 Kč
Silniční daň	F. Ostatní provozní náklady	2 700 Kč
<b>Celkem</b>		<b>1 120 700 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Spotřebovaný benzín** je stanovený na základě odhadu spotřeby auta a odhadu najetých kilometrů za den. Předpokládám, že podle nafty, kterou dodávka spotřebuje, bude vycházet cena jednoho kilometru přibližně 3 Kč. Dále odhaduji, že denně řidič najede přibližně 100 km a rok má 251 pracovních dní. Po vynásobení těchto hodnot činí položka spotřeby benzínu 75 300 Kč. **Kancelářské potřeby** jsou stanoveny pouze hrubým odhadem.

**Energie a nájemné** jsou stanoveny na základě nabídky pronájmu skladových prostor v Holešově. Z uvedených částech jsou stanovené i částky za tyto nákladové položky. **Náklady na reklamu** byly kalkulovány již v dřívější kapitole.

U **hrubých mezd** se předpokládá, že měsíční náklady budou činit přibližně 40 000 Kč. Od této částky souvisí roční částka hrubých mezd a **SZP hrazené zaměstnavatelem**.

**Odpisy** jsou počítány u vozidla a u chladicího boxu. Obě tyto položky majetku bude společnost odepisovat, budou zahrnuty do 2. odpisové skupiny, tzn., že obě tyto movité věci bude společnost odepisovat po dobu pěti let, a to rovnoměrným způsobem.

**Silniční daň** pro uvedené vozidlo činí 2 700 Kč za rok.

Ve spotřebě materiálu u všech výkazů zisku a ztráty je navíc zahrnuto i již zmíněné vybavení v částce 30 000 Kč, které bude třeba pořídit na začátku podnikání.

#### 5.6.4 Realistická varianta

Realistická varianta vychází z předpokladu, že společnost prodá v prvním roce 9 000 ks malých a 9 000 ks velkých ovocných boxů.

U položky spotřeba materiálu jsou kromě výše uvedených provozních nákladů zahrnuty také náklady na nakoupený materiál. U tržeb z prodeje výrobků a služeb je počítáno s částkami bez DPH, tedy s částkou 168,81 Kč za malý ovocný box a 322,61 Kč za velký ovocný box.

Pokud by tedy plánovaný objem prodeje probíhal podle předpokladů, výkaz zisku a ztráty a rozvaha by podle realistické varianty vypadaly následovně:

Tabulka 9 Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta

Označení řádku	Obsah položky	Běžné období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 422 780,00 Kč
A.	Výkonová spotřeba	2 942 436,00 Kč
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	2 678 436,00 Kč
A. 3.	Služby	264 000,00 Kč
D.	Osobní náklady	643 200,00 Kč
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	27 500,00 Kč
F.	Ostatní provozní náklady	2 700,00 Kč
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>806 944,00 Kč</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>806 944,00 Kč</b>
L.	Daň z příjmů	153 330,00 Kč
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>653 614,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Rozvaha – realistická varianta

Aktiva		Pasiva	
<b>A. Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>A. Vlastní zdroje</b>	<b>1 053 614,00 Kč</b>
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>	<b>222 500,00 Kč</b>	A. I. Základní kapitál	400 000,00 Kč
B. I. Dlouhodobý majetek nehmotný	0,00 Kč	A. II. Ážio a kapitálové fondy	0,00 Kč
B. II. Dlouhodobý majetek hmotný	222 500,00 Kč	A. III. Fondy ze zisku	0,00 Kč
B. III. Dlouhodobý majetek finanční	0,00 Kč	A. V. Výsledek hosp. běžného úč. období	653 614,00 Kč
<b>C. Oběžný majetek</b>	<b>1 476 517,00 Kč</b>	<b>B + C Cizí zdroje</b>	<b>645 403,00 Kč</b>
C. I. Zásoby	0,00 Kč	B. Rezervy	0,00 Kč
C. II. Pohledávky	423 849,75 Kč	C. Závazky	645 403,00 Kč
C. IV. Peněžní prostředky	1 052 667,25 Kč	C. II. Krátkodobé závazky	645 403,00 Kč
<b>D. Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>D. Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 699 017,00 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 699 017,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že by společnost dosáhla předpokládaného objemu prodeje realistické varianty, výsledek hospodaření po zdanění by činil **653 614,00 Kč**.

### 5.6.5 Optimistická varianta

Optimistická varianta počítá, že v prvním roce společnost prodá 10 000 ks malých a 10 000 ks velkých ovocných boxů.

Ve spotřebě materiálu a energie jsou kromě nákupu materiálu zahrnuty stejné položky, jako v předcházející variantě. Další náklady, které byly již zmíněné v přechozí variantě jsou stejné i u této varianty.

Hodnota ovocných boxů na úrovni celkových nákladů a na úrovni prodejní ceny bez DPH je shodná s předchozí variantou.

V případě dosažení plánovaného objemu prodaných výrobků dle optimistické varianty, bude výkaz zisku a ztráty a rozvaha vypadat následovně:

Tabulka 11 Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

Označení řádku	Obsah položky	Běžné období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 914 200,00 Kč
A.	Výkonová spotřeba	3 216 340,00 Kč
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	2 952 340,00 Kč
A. 3.	Služby	264 000,00 Kč
D.	Osobní náklady	643 200,00 Kč
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	27 500,00 Kč
F.	Ostatní provozní náklady	2 700,00 Kč
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>1 024 460,00 Kč</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>1 024 460,00 Kč</b>
L.	Daň z příjmů	194 560,00 Kč
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>829 900,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Rozvaha – optimistická varianta

Aktiva		Pasiva	
<b>A. Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>A. Vlastní zdroje</b>	<b>1 229 900,00 Kč</b>
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>	<b>222 500,00 Kč</b>	A. I. Základní kapitál	400 000,00 Kč
B. I. Dlouhodobý majetek nehmotný	0,00 Kč	A. II. Ážio a kapitálové fondy	0,00 Kč
B. II. Dlouhodobý majetek hmotný	222 500,00 Kč	A. III. Fondy ze zisku	0,00 Kč
B. III. Dlouhodobý majetek finanční	0,00 Kč	A. V. Výsledek hosp. běžného úč. období	829 900,00 Kč
<b>C. Oběžný majetek</b>	<b>1 746 263,33 Kč</b>	<b>B + C Cizí zdroje</b>	<b>738 863,33 Kč</b>
C. I. Zásoby	0,00 Kč	B. Rezervy	0,00 Kč
C. II. Pohledávky	470 944,16 Kč	C. Závazky	738 863,33 Kč
C. IV. Peněžní prostředky	1 275 319,17 Kč	C. II. Krátkodobé závazky	738 863,33 Kč
<b>D. Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>D. Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 968 763,33 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 725 778,33 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Když bude podnik prodávat 10 000 ks malých a 10 000 ks velkých boxů, výsledek hospodaření po zdanění by u optimistické varianty činil **829 900,00 Kč**.

### 5.6.6 Pesimistická varianta

U pesimistické varianty se počítá s prodejem 7 700 ks malých a 7 700 ks velkých ovocných boxů. Ceny jsou opět shodné, jako u realistické varianty. Ve spotřebě materiálu a energie jsou opět zahrnuty náklady na nakoupený materiál. U pesimistické varianty bude výkaz zisku a ztráty a rozvaha vypadat následovně:

Tabulka 13 Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

Označení řádku	Obsah položky	Běžné období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 783 934,00 Kč
A.	Výkonová spotřeba	2 586 360,80 Kč
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	2 332 360,80 Kč
A. 3.	Služby	264 000,00 Kč
D.	Osobní náklady	643 200,00 Kč
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	27 500,00 Kč
F.	Ostatní provozní náklady	2 700,00 Kč
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>524 173,20 Kč</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>524 173,20 Kč</b>
L.	Daň z příjmů	99 560,00 Kč
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>424 613,20 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14 Rozvaha – pesimistická varianta

Aktiva		Pasiva	
A. Pohledávky za upsaný ZK	0,00 Kč	A. Vlastní zdroje	824 613,20 Kč
B. Dlouhodobý majetek	222 500,00 Kč	A. I. Základní kapitál	400 000,00 Kč
B. I. Dlouhodobý majetek nehmotný	0,00 Kč	A. II. Ážio a kapitálové fondy	0,00 Kč
B. II. Dlouhodobý majetek hmotný	222 500,00 Kč	A. III. Fondy ze zisku	0,00 Kč
B. III. Dlouhodobý majetek finanční	0,00 Kč	A. V. Výsledek hosp. běžného úč. období	424 613,20 Kč

<b>C. Oběžný majetek</b>	<b>1 125 846,77 Kč</b>	<b>B + C Cizí zdroje</b>	<b>523 733,57 Kč</b>
C. I. Zásoby	0,00 Kč	B. Rezervy	0,00 Kč
C. II. Pohledávky	362 627,01 Kč	C. Závazky	523 733,57 Kč
C. IV. Peněžní prostředky	763 219,76 Kč	C. II. Krátkodobé závazky	523 733,57 Kč
<b>D. Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>D. Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 348 346,77 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 348 346,77 Kč</b>

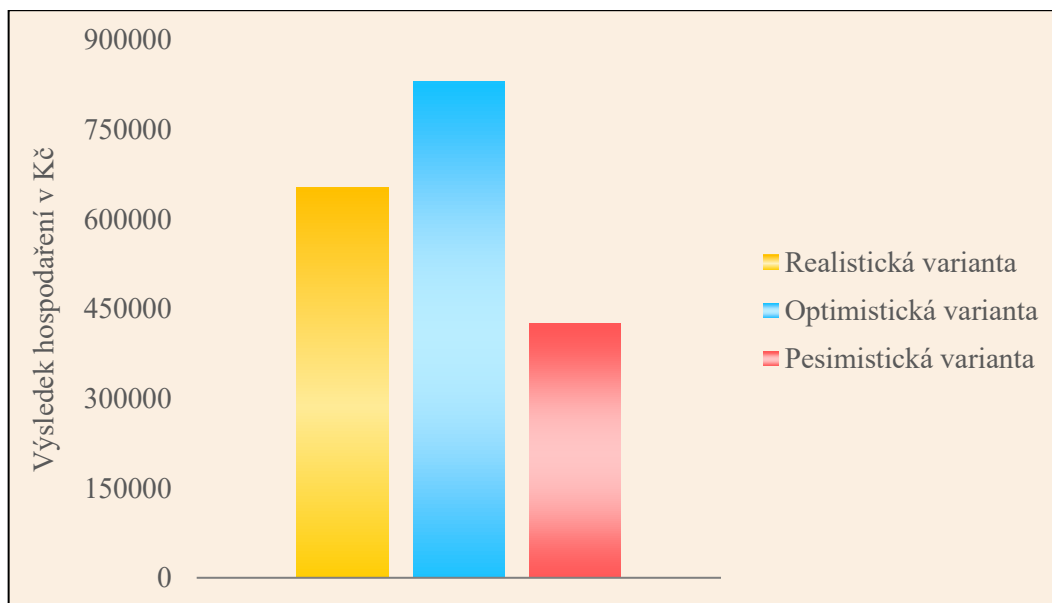
Zdroj: vlastní zpracování

U pesimistické varianty by výsledek hospodaření po zdanění činil **424 613,20 Kč**.

### 5.6.7 Srovnání jednotlivých variant

U všech srovnávaných variant lze vidět, že společnost by během prvního roku dosahovala zisku, dokonce i u pesimistické varianty.

Následující graf porovnává jednotlivé výsledky hospodaření po zdanění u všech variant.



Obrázek 9 Srovnání jednotlivých variant (vlastní zpracování)

### 5.6.8 Analýza bodu zvratu

V prvním roce bude společnost vykazovat následující strukturu fixních nákladů:

- náklady na služby (nájemné, marketing) 264 000 Kč
- mzdové náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění 643 200 Kč
- odpis automobilu a chladicího zařízení 27 500 Kč



- ostatní provozní náklady (daň za automobil) 2 700 Kč

Celkové fixní náklady tedy činí 937 400 Kč. Oproti odhadu provozních nákladů zde není zahrnuta spotřeba benzínu a energie a náklady na kancelářské potřeby. U těchto nákladů se předpokládá, že se bude jednat o náklady variabilní.

Jak již bylo uvedeno, společnost výrobek prodává s marží 25 %. Nyní lze určit bod zvratu:

$$937\,400 \div 0,25 = 3\,749\,600 \text{ Kč}$$

Společnost tedy musí za rok vytvořit tržby ve výši 3 749 600 Kč s 25% marží, aby začala dosahovat zisku. Pokud toho nedosáhne, bude vykazovat ztrátu.

Tabulka 15 Bod zvratu u jednotlivých variant

Čtvrtletí		Varianta		
		Realistická	Optimistická	Pesimistická
I.	Kumulované tržby	582 332,70 Kč	712 559,00 Kč	466 849,00 Kč
	Bod zvratu	–	–	–
II.	Kumulované tržby	1 493 916,80 Kč	1 769 112,00 Kč	1 314 548,50 Kč
	Bod zvratu	–	–	–
III.	Kumulované tržby	2 759 323,30 Kč	3 145 088,00 Kč	2 432 529,00 Kč
	Bod zvratu	–	–	–
IV.	Kumulované tržby	4 422 780,00 Kč	4 914 200,00 Kč	3 783 934,00 Kč
	Bod zvratu	3 749 600,00 Kč	3 749 600,00 Kč	3 749 600,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tato tabulka popisuje, ve které části roku dosáhne podnik v jednotlivých variantách bodu zvratu, tzn., od kdy bude podnik vykazovat zisk. U všech variant dosáhne společnost bodu zvratu ve 4. čtvrtletí. Předpokládá se, že rok má 365 dní. Podnik dosáhne bodu zvratu:

- u realistické varianty za 310 dní,
- u optimistické varianty za 279 dní,
- u pesimistické varianty za 362 dní.

## 5.7 SWOT analýza a hodnocení rizik

S většinou podniků je spojena řada rizik. Tyto rizika mohou mít původ vnitřní, ale i vnější, a je důležité oba tyto druhy rizik identifikovat. Jsou popsány ve SWOT analýze jako slabé stránky a hrozby. Současně tato analýza zobrazuje silné stránky a příležitosti. Tato kapitola se SWOT analýzou zabývá.

Za **silnou stránku** lze považovat v první řadě relativně dominantní postavení na daném trhu. Na trhu existuje pouze jeden konkurent, který by mohl svým prodejem bedýnek s potravinami konkurovat tomuto podniku. Nicméně z ovoce nabízí pouze jablka, konkurence je tedy velmi nízká. Naopak množství potenciálních odběratelů je poměrně vysoké. Odběratelem tohoto podniku mohou být ženy i muži prakticky v jakémkoli věku žijící na území okresů Zlín, Kroměříž a Přerov. Silnou stránkou je také schopnost zakladatelů zastávat veškeré činnosti spojené s chodem podniku, jako např. administrativní práce, vedení účetnictví, doprava apod. Také vlastní doprava je velkou předností tohoto podniku, protože není třeba se spoléhat na přepravní společnosti a obávat se poškození převážených výrobků. Mezi další silné stránka patří podpora zdravého životního stylu a českých pěstitelů, marketingová strategie, absence úvěru a cena produktu, jelikož její součástí je i doprava.

**Příležitosti** pro tuto společnost může být případné snížení daní nebo také snížení cen dodávajícího ovoce a benzínu. V případě vysoké poptávky lze považovat za budoucí příležitost rozšíření nabízeného sortimentu a případná možnost množstevních slev.

Za **slabou stránku** lze považovat současně nabízený sortiment. Pro některé potenciální odběratele může být nabízený sortiment příliš malý. Také rozvoz pouze v daných okresech lze vnímat za slabinu podniku. Dále je potřeba brát na vědomí, že do majetku společnosti je zahrnuto ojeté vozidlo využívané k rozvozu prodávaných výrobků. Ojeté auto má větší pravděpodobnost poruchovosti než auto novější. Slabou stránkou může být vnímána i již zmíněná absence úvěru, kvůli nevyužití daňového štítu ke snížení daňového zatížení podniku.

**Hrozbou** může být bezesporu vstup nové konkurence na daný trh. Nový konkurent by měl na podnik výrazný vliv. S tím také souvisí hrozba nízkých prodejů odběratelům. Důvodem může být již zmíněný nový konkurent nebo také např. ekonomická krize, snížení mezd atd. Také riziko, že odběratelé nezaplatí, lze považovat za hrozbu. Důležité je si také uvědomit, že jisté legislativní opatření může být pro podnik hrozbou, protože takové opatření může s sebou nést další náklady. Hrozbou je také zvýšení daní, zvýšení cen ovoce a benzínu. S dodavateli souvisí také jisté hrozby, například dodání ovoce špatné kvality nebo dokonce

samotný zánik dodavatele. Potíže mohou přijít také ze strany pronajímatele, jelikož skladové prostory společnosti jsou pronajímány.

Tabulka 16 SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakladatelé zajišťují chod podniku</li> <li>• k založení podniku není potřeba úvěr</li> <li>• potencionální odběratelé</li> <li>• nízká konkurence</li> <li>• podpora českých pěstitelů</li> <li>• vlastní doprava</li> <li>• marketingová strategie</li> <li>• podpora zdravého životního stylu</li> <li>• v ceně zahrnuta i doprava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• malý sortiment</li> <li>• nevyužití daňového štítu</li> <li>• ojeté vozidlo využívané k dopravě</li> <li>• rozvoz pouze v daných okresech</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• snížení daní</li> <li>• snížení cen ovoce a benzínu</li> <li>• rozšíření sortimentu</li> <li>• možnost množstevních slev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neuhrazené pohledávky od odběratelů</li> <li>• vstup konkurence</li> <li>• malá poptávka</li> <li>• problémy ze strany dodavatelů</li> <li>• zvýšení daní, cen ovoce a benzínu</li> <li>• legislativní opatření</li> <li>• potíže ze strany pronajímatele</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Slabé stránky a hrozby jsou pro společnost jistými riziky. Je důležité tyto rizika znát a zaujmout vůči nim určitý postoj. Hrozby nelze nijak ovlivnit, je však dobré o nich vědět a případně se proti těmto rizikům jistým způsobem pojistit. Např. pro riziko neplacení od odběratelů je dobré mít jisté rezervy pro plynulý chod podniku. V případě zániku dodavatele je dobré, aby podnik měl v záloze náhradního dodavatele a byl schopen okamžitě tuto situaci řešit.

Slabé stránky je důležité identifikovat a zároveň je potřeba se je snažit postupně odstranit. Např. v budoucnu koupit novější vozidlo, rozšířit nabízený sortiment, využít daňový štít nebo začít rozvážet i do jiných měst a okresů. Tyto opatření lze však provést podle dané situace a podmínek.

Je tedy potřeba redukovat slabé stránky, znát hrozby a zároveň napomáhat silným stránkám a vyhledávat stále nové příležitosti.

## 5.8 Shrnutí podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr je shodný se strukturou uvedenou v teoretické části práce a obsahuje všechny informace o společnosti, trhu a konkurenci, marketingovém a finančním plánu a na závěr jsou zhodnocena rizika spojená s touto podnikatelskou činností.

Největší pozornost byla věnována marketingovému a finančnímu plánu, kdy marketingový plán je významným klíčem k úspěšnému proniknutí na trh a získání povědomí zákazníků. Finanční plán pak podává komplexní pohled na společnost z finančního pohledu a je zpracován ve třech variantách vývoje.

Celkově hodnotím zpracovaný podnikatelský záměr za velmi nadějný, a to z důvodu, že při analýze pesimistického vývoje prodeje společnost i tak dosáhla na konci prvního roku zisku, tedy kladného hospodářského výsledku. To značí veliký potenciál tohoto nového podnikatelského subjektu.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem mojí bakalářské práce bylo vypracovat podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu, a to na základě poznatků vypracovaných v teoretické části práce, kde hlavní úlohou bylo na základě dostupné literatury analyzovat teoretické poznatky z oblasti podnikání, založení nového podnikatelského subjektu a podnikatelského záměru.

Vypracovaný podnikatelský záměr odpovídá základní struktuře, která je popsána v teoretické části. Na samotném začátku praktické části práce byla uvedena idea podnikatelského záměru, která upřesnila základní myšlenku záměru. Dále byl vypracován samotný podnikatelský záměr, ve kterém byly nejprve uvedeny základní informace o podniku, důvod založení společnosti, vize a cíle, údaje o vlastnících a základní popis nabízeného produktu. Poté byla vypracována analýza trhu a konkurence, marketingový plán, finanční plán a na závěr práce byla vypracována SWOT analýza a hodnocení rizik. Samotný podnikatelský záměr byl zakončen jeho shrnutím.

Nejnáročnějšími částmi práce byl marketingový a finanční plán. U marketingového plánu bylo nejtěžší najít všechny potencionální konkurenty a popsat všechny faktory, které obsahuje PEST analýza. Ve finančním plánu jsem nejdříve stanovila zahajovací rozvahu a počáteční náklady. Poté bylo potřeba stanovit předpokládané množství prodaných výrobků v prvním roce, z toho důvodu jsem vytyčila tři varianty prodaného množství. Jednalo se o realistickou, optimistickou a pesimistickou variantu. Pro každou variantu jsem vypracovala výkaz zisku a ztráty a rozvahu. Na závěr finanční analýzy jsem stanovila bod zvratu u každé varianty vývoje prodeje.

Vypracovaný podnikatelský záměr jsem zhodnotila jako nadějný, jelikož jsem ve finanční analýze zjistila, že i při pesimistické variantě by podnik dosáhl během prvního roku zisku. Důvod, proč jsem si zvolila toto téma bakalářské práce bylo zjistit, zda je tento nápad reálný či nikoliv. Po vypracování této práce si umím představit, že by v Holešově existoval takový podnik, který by nabízel ovocné boxy a rozvážel je po blízkém okolí. Podnik by měl velkou nadějí uchytit se na trhu a zajistit si dostatečné množství zákazníků.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Altaxo SE. Druhové a účelové členění nákladů. *Altaxo.cz* [online]. Praha: ALTAXO SE, 2015a [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/druhove-a-ucelove-cleneni-nakladu>

Altaxo SE. Jak založit komanditní společnost. *Altaxo.cz* [online]. Praha: ALTAXO SE, 2015b [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/jak-zalozit-komanditni-spolecnost>

Česká národní banka. ČNB zvyšuje úrokové sazby. *Cnb.cz* [online]. Praha: ČNB, 2018 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2018/20181101\\_menove\\_rozhodnuti.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2018/20181101_menove_rozhodnuti.html)

ČESKO. Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKO. Zákon č. 586 ze dne 18. prosince 1992 o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

ČESKO. Zákon č. 235 ze dne 23. dubna 2004 o dani z přidané hodnoty. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

ČESKO. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012a. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO. Zákon č. 90 ze dne 22. března 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012b. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Český statistický úřad. Animované stromy života. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/animovane\\_stromy\\_zivota](https://www.czso.cz/csu/czso/animovane_stromy_zivota)

Český statistický úřad. Počet obyvatel v regionech soudržnosti, krajích a okresech České republiky k 1. 1. 2018. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61546986/1300721801.pdf/af65bc75-7aa3-4343-afba-4a454f6b854d?version=1.0>

Český statistický úřad. Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2018. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019a [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2018>

Český statistický úřad. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2019. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019b [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2019>

Český statistický úřad. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2018. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019c [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2018>

Český statistický úřad. Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2018. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019d [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2018>

Český statistický úřad. Průměrná mzda ve Zlínském kraji v 3. čtvrtletí 2018. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019e [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-v-3-ctvrtleti-2018>

Český statistický úřad. Inflace – druhy, definice, tabulky. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019f [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Český statistický úřad. Vývoj věkové struktury obyvatelstva v krajích, 1991-2017. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019g [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-vekove-struktury-obyvatelstva-v-krajich-1991-2017>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DLOUHÁ, Petra. Zakládám společnost s ručením omezeným: Krok za krokem. *Penize.cz* [online]. Praha: Peníze.cz, 2015 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/podnikani/304764-zakladam-spolecnost-s-rucenim-omezenym-krok-za-krokem>

DORÍČÁKOVÁ, Šárka a René PASTRŇÁK. *Aktuální otázky sociálního podnikání v České republice*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2017, 143 s. ISBN 978-80-7464-969-1.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GATTIS, Chris. *Business plan template: how to write a business plan*. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, c2010, 71 s. ISBN 978-1-4664-2422-7.

GP tax consulting. Rozdíly mezi fyzickou a právnickou osobou. *Dane-a-ucetnictvi.eu* [online]. Opava: GP tax consulting, ©2014 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.dane-a-ucetnictvi.eu/danove-ucetni-poradenstvi-opava-otazky-a-odpovedi/363-rozdily-mezi-fyzickou-a-pravnickou-osobou>

HAUZAROVÁ, Michaela. Účetnictví pro začátečníky – 2. díl. *Pohoda.cz* [online]. Praha: STORMWARE, 2016 [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/ucetnictvi-pro-zacatecniky-%E2%80%93-2-dil/>

iPodnikatel. Jak založit veřejnou obchodní společnost (v.o.s.). *IPodnikatel.cz* [online]. Zlín: iPodnikatel, ©2013 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/jak-zalozit-verejnou-obchodni-spolecnost-v-o-s.html>

KASTNER software. Rozvaha. *Kastnersw.cz* [online]. Kostelec na Hané: Kastner software, 2018a [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: [https://www.kastnersw.cz/formstudio/formulare/pdf/dz\\_18Rozvaha.pdf](https://www.kastnersw.cz/formstudio/formulare/pdf/dz_18Rozvaha.pdf)

KASTNER software. Výkaz zisku a ztráty. *Kastnersw.cz* [online]. Kostelec na Hané: Kastner software, 2018b [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: [https://www.kastnersw.cz/formstudio/formulare/pdf/dz\\_18VykazZS.pdf](https://www.kastnersw.cz/formstudio/formulare/pdf/dz_18VykazZS.pdf)

KASTNER software. Přehled o peněžních tocích. *Kastnersw.cz* [online]. Kostelec na Hané: Kastner software, 2018c [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: [https://www.kastnersw.cz/formstudio/formulare/pdf/dz\\_05CashFlow.pdf](https://www.kastnersw.cz/formstudio/formulare/pdf/dz_05CashFlow.pdf)

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KRACÍK, Lukáš. Naučte se číst v účetních výkazech: Co je rozvaha?. *Mesec.cz* [online]. Praha: Měsec.cz, 2016a [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/naucte-se-cist-v-ucetnich-vykazech-co-je-rozvaha/>



KRACÍK, Lukáš. Naučte se číst v účetních výkazech: Co je výkaz zisku a ztrát?. *Mesec.cz* [online]. Praha: Měšec.cz, 2016b [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/naucte-se-cist-v-ucetnich-vykazech-co-je-vykaz-zisku-a-ztrat/>

LEDVINKOVÁ, Jana. Deset nejdůležitějších změn zákona o DPH pro rok 2019. *Danepro-  
lidi.cz* [online]. Praha: Poradce Podnikatele, 2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: [https://www.danepro-  
lidi.cz/aktualita/deset-nejdulezitejsich-zmen-zakona-o-dph-pro-rok-  
2019-top.htm](https://www.danepro-<br/>lidi.cz/aktualita/deset-nejdulezitejsich-zmen-zakona-o-dph-pro-rok-<br/>2019-top.htm)

MACH, Vít. Dary kraje. *Studioroost.cz* [online]. Zlín: Studioroost, 2009 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <http://www.studioroost.cz/dary-kraje/>

ManagementMania. Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). *Managementmania.com* [online]. Plzeň: Managementmania.com LLC, © 2011-2016 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

MAREK, Karel. Živnostenské podnikání. *Bulletin-advokacie.cz* [online]. Praha: Česká ad-  
vokátní komora, 2016 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: [http://www.bulletin-advokacie.cz/ziv-  
nostenske-podnikani?browser=mobi](http://www.bulletin-advokacie.cz/ziv-<br/>nostenske-podnikani?browser=mobi)

Mladá fronta. Obchodní korporace – založení a vznik. *Businessinfo.cz* [online]. Praha: Mladá fronta a. s., 2019 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: [https://www.busines-  
sinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=3](https://www.busines-<br/>sinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=3)

MOUDRÝ, Marek. *Marketing: základy marketingu: učebnice učitele*. Kralice na Hané: Computer Media, 2008, 160 s. ISBN 978-80-7402-002-5.

Operační program Praha. Pomůcka pro určení velikosti podniku. *Prahafondy.ami.cz* [online]. Praha: Odbor evropských fondů Magistrátu hl. m. Prahy, ©2009 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: [http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325\\_pomucka-pro-urceni-veli-  
kosti-podniku.html](http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-veli-<br/>kosti-podniku.html)

Primagastro. Chladicí box Standard KXH 11,02. *Primagastro.cz* [online]. Praha: PRIMAGASTRO, 2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: [https://www.primagastro.cz/chla-  
dici-boxy-polair/chladici-box-standard-kxh-11-02/?gclid=Cj0KCCQjwnKHIBRDLARI-  
sAMtMHDE7aHV7dhY8rid56Up46vNoiRUb3V2VLUTtgQMHRVgtxyQ5Z1k-cL-  
saAu6uEALw\\_wcB](https://www.primagastro.cz/chla-<br/>dici-boxy-polair/chladici-box-standard-kxh-11-02/?gclid=Cj0KCCQjwnKHIBRDLARI-<br/>sAMtMHDE7aHV7dhY8rid56Up46vNoiRUb3V2VLUTtgQMHRVgtxyQ5Z1k-cL-<br/>saAu6uEALw_wcB)

Profi-kancelář. Založení živnosti v roce 2019. *Profi-kancelar.cz* [online]. Praha: Profi-kancelář s. r. o., 2019 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.profi-kancelar.cz/zalozeni-zivnosti-v-roce-2019/>

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012, 142 s. ISBN 978-80-247-1835-4.

Roses Only. Classic Fruit Hamper. *Rosesonly.com.au* [online]. Sydney: Roses Only, 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.rosesonly.com.au/floral/classic-fruit-hamper>

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. v Praze: C.H. Beck, 2010, xvii, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

ZalozFirmu.cz. Kmenové listy v s.r.o. a jejich uplatnění v praxi. *Zalozfirmu.cz* [online]. Praha: ZalozFirmu.cz, 2015 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.zalozfirmu.cz/novinky/kmenove-listy-a-jejich-uplatneni-v-praxi/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

atd.	a tak dále
cm	centimetr
DPH	daň z přidané hodnoty
EET	elektronická evidence tržeb
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
km	kilometr
ks	kus
např.	například
Sb.	Sbírka zákonů
SZP	sociální a zdravotní pojištění
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
VZZ	výkaz zisku a ztráty

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Grafické vyjádření SWOT analýzy (Kozel, 2006, s. 39) .....	32
Obrázek 2 Schéma rozvahy (Hauzarová, 2016) .....	37
Obrázek 3 Ukázka formuláře rozvahy (KASTNER software, 2018a) .....	39
Obrázek 4 Ukázka formuláře výkazu zisku a ztráty (KASTNER software, 2018b) ..	40
Obrázek 5 Ukázka formuláře cash flow (KASTNER software, 2018c).....	43
Obrázek 6 Logo zlínského konkurenta (Mach, 2009) .....	51
Obrázek 7 Chladicí box potřebný ke skladování (Primagastro, 2019).....	56
Obrázek 8 Příklad produktu (Roses Only, 2019).....	58
Obrázek 9 Srovnání jednotlivých variant (vlastní zpracování) .....	72

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Rozdíly mezi fyzickou a právnickou osobou.....	14
Tabulka 2 Vybraní stávající konkurenti.....	50
Tabulka 3 Obsah ovocných boxů.....	58
Tabulka 4 Kalkulace malého boxu .....	60
Tabulka 5 Kalkulace velkého boxu .....	61
Tabulka 6 Předpokládaný objem prodeje v prvním roce.....	64
Tabulka 7 Zahajovací rozvaha.....	66
Tabulka 8 Odhad provozních nákladů .....	67
Tabulka 9 Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta .....	68
Tabulka 10 Rozvaha – realistická varianta .....	69
Tabulka 11 Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta.....	70
Tabulka 12 Rozvaha – optimistická varianta.....	70
Tabulka 13 Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta.....	71
Tabulka 14 Rozvaha – pesimistická varianta .....	71
Tabulka 15 Bod zvratu u jednotlivých variant.....	73
Tabulka 16 SWOT analýza.....	75