VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN - ZALOŽENÍ PRODEJNY SE SPORTOVNÍM VYBAVENÍM
BUSINESS PLAN - ESTABLISHMENT OF A STORE WITH SPORT EQUIPMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE — **Nikola Horčičková**
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — **Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA**
SUPERVISOR

BRNO 2019

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	**Nikola Horčičková**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	**Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA**
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský plán – založení prodejny se sportovním vybavením

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Globálním cílem práce je komplexní zpracování podnikatelského plánu na založení prodejny se sportovním vybavením. Parciálními cili práce jsou: Výběr vhodných teoretických konceptů řešení, zpracování analytické částí, formulace strategie vstupu na trh a celková ekonomická evaluace projektu.

Základní literární prameny:

BURNS, Paul. Enterpreneurship and small business. Macmillan International Higher Education, 1988. 584 s. ISBN 978-03-339-1474-8.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení spoločnosti. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 802-51-0592-X.

KORÁB,Vojtěch, PETERKA, Jiří a Marie REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol. Podniková ekonomika.6. vydání. C. H. Beck,2015, 560s. ISBN 978-80-7400-274-8.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. ředitel	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Cieľom seminárnej práce je vypracovanie konkrétneho podnikateľského plánu. Zahŕňa tri časti: teoretickú, v ktorej sú vysvetlené základné ekonomické pojmy. Ďalej analytickú, ktorá je zameraná na zhodnotenie aktuálnej situácie na trhu a praktickú, v ktorej sú vypracované jednotlivé časti podnikateľského zámeru ako marketingový plán, finančný plán a návratnosť investície. Podnikateľský subjekt sa bude venovať predaju športového vybavenia.

Abstract

The aim of seminar‘s thesis is to draw up a business plan. It includes three parts, where in theoretical one, there is interpretation of economic theory. Second part is about analysing and evaluating the actual situation on the market. In the third part there are aims of company and parts of plan how to achieve them, like: marketing strategy, financial plan and a return of invested capital. Businessman would like to be a seller of sports equipment.

Kľúčové slová

konkurencia, marketing, podnikateľský plán, plánovanie, SWOT analýza, živnosť, bod zvratu, finančný plán

Key words

competition, marketing, business plan, planning, SWOT, trade, break even point, financial plan

Bibliografická citácia

HORČIČKOVÁ, Nikola. *Podnikatelský plán - založení prodejny se sportovním vybavením* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116294. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Jiří Luňáček.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa .....

_____

podpis študenta

Poďakovanie

Rada by som sa poďakovala vedúcemu mojej bakalárskej práce, p. prof. Jiřímu Luňáčkovi za pripomienky a cenné rady k práci. Moja vďaka patrí aj firme Snowboard Zezula s.r.o., ktorá mi bola inšpiráciou, jej majiteľovi, Petrovi Schwarzovi za rady a samozrejme mojej rodine a blízkym, ktorí ma podporujú počas celého štúdia. Špeciálna vďaka patrí p. Michalovi Švábovi za pripomienky k práci a ochotu pomôcť za každých okolností.

OBSAH

1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA 12

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE 14

2.1 Podnikanie 14

2.2 Podnikateľ 14

2.3 Podnik 15

2.3.1 Životný cyklus podniku 15

2.4 Právna forma podniku 16

2.4.1 Kritériá právnej formy podniku 16

2.5 Podnikateľský plán 22

2.5.1 Štruktúra podnikateľského plánu 23

2.6 Finančný plán 24

2.6.1 Rozvaha 24

2.6.2 Výkaz zisku a strát 26

2.7 Bod zvratu 28

2.8 Marketing 29

2.8.1 Produkt 29

2.8.2 Cena 30

2.8.3 Distribúcia 30

2.8.4 Propagácia 30

2.9 Analýza prostredia 31

2.9.1 Analýza a nástroje v mikroprostredí 31

2.9.2 Analýza a nástroje v makroprostredí 33

2.9.3 Celkové zhodnotenie analýzy prostredia 34

2.10 Analýza rizík 35

2.11 Zhodnotenie investície 35

2.11.1 Doba návratnosti 36
2.12 Časový plán 36
3 HODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU 37
3.1 Analýza prostredia 37
3.1.1 Analýza 7S faktorov 37
3.1.2 SLEPTE analýza 38
3.1.3 Porterov model konkurenčných síl 39
3.1.4 Celkové zhodnotenie prostredia 41
3.2 Analýza rizík 42
3.3 Analýza konkurencie 44
4 Vlastné návrhy riešenia 47
4.1 Podnikateľský subjekt 47
4.2 Predmet podnikania 47
4.3 Ciele podniku a podnikateľského subjektu 47
4.4 Predajňa 48
4.5 Založenie živnosti 48
4.6 Podnikateľský plán 48
4.6.1 Titulná strana 49
4.6.2 Exekutívny súhrn 50
4.6.3 Marketing 50
4.6.4 Organizačný plán 52
4.7 Finančný plán 53
4.7.1 Náklady na zariadenie predajne 53
4.7.2 Zakladateľský rozpočet 55
4.7.3 Mzdové náklady 55
4.7.4 Prevádzkové náklady 57

4.7.5 Zahajovacia rozvaha 57
4.7.6 Plánovanie výnosov a nákladov 58
4.7.7 Finančný plán na tri roky 60
4.8 Bod zvratu 62
4.9 Doba návratnosti 63
4.10 Časový plán 63
ZÁVER 65
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV 66
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV 70
ZOZNAM OBRÁZKOV 71
ZOZNAM TABULIEK 72
ZOZNAM PRÍLOH 74

ÚVOD

Podnikateľský plán patrí medzi najdôležitejšie dokumenty podniku. Jeho vypracovanie by malo byť uskutočnené včasne, ideálne pred samotným zahájením podnikateľskej činnosti. Jeho cieľom je reálny pohľad na plánované podnikanie, oboznámenie sa s trhom a rizikami, ktoré so sebou podnikanie prináša.

Významnou časťou podnikateľského plánu je stanovenie cieľov podniku. Samozrejmosťou je prepojenosť krátkodobých a dlhodobých cieľov, ich pravidelná aktualizácia a prispôsobenie aktuálnym podmienkam trhu. Primárne ciele podnikania možno chápať ako generovanie zisku a návratnosť vloženej investície. Medzi dlhodobé ciele možno radiť maximalizáciu zisku, maximálne využitie všetkých disponibilných zdrojov, minimalizovanie nákladov a zaistenie dlhodobej životnosti a prosperity podniku.

Životný cyklus podniku je úzko prepojený s typom produktu, jeho kvalitou, aktuálnym dopytom, ponukou na trhu, konkurenciou. Podnikateľ, ako osoba zodpovedná za chod a fungovanie podniku, by mal byť schopný okamžitej reakcie na aktuálnu situáciu na trhu.

Predpokladom pre úspešné podnikanie je znalosť základných ekonomických disciplín (mikroekonómia, makroekonómia, verejné financie, hospodárska politika, poisťovníctvo) a schopnosť uplatniť ich v praxi. Popri základnom pláne zámeru je vhodné mať pripravený aj plán rizík (vstup nového konkurenta na trh, úsporný režim, nový systém skladovania). Práve vďaka nemu je podnikateľ schopný rýchlo reagovať na podobnú situáciu.

Praktická časť je zameraná na uskutočnenie a realizáciu konkrétneho podnikateľského plánu, ktorým je založenie predajne so športovým vybavením. Rizikovosť tohto druhu podnikania je vysoká, na trhu existuje množstvo subjektov s podobným zameraním, napr. obrovské športové reťazce, častokrát fungujúce ako diskont s lacným športovým vybavením. Vysoké percento konkurencie znamená, že novovznikajúci podnikateľský subjekt musí byť od ostatných odlíšiteľný, napr. vo forme ponúkaných výrobkov, prvotriednej kvality poskytovaných služieb a profesionálneho personálu (zaškoleného odborníkom). Podnikom predávané produkty budú v rôznych cenových reláciách.

1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Globálnym cieľom tejto bakalárskej práce je spracovanie podnikateľského plánu. Parciálnymi cieľmi sú: vypracovanie teoretických náčrtov riešení, hodnotenie aktuálnej situácie na trhu, zostavenie finančného plánu a celkové výsledné zhodnotenie projektu.

Podnikateľ sa pri spracovaní podnikateľského plánu bude venovať problematike založenia predajne so športovým vybavením. Podnikanie v predaji športového odvetvia je veľmi časté, a preto je na dôkladnom zvážení podnikateľa realizovať takýto zámer. Ak však na trhu existuje medzera (napr. v blízkom okolí nie je významný konkurent) a podnikateľ je schopný ju vyplniť, realizácia plánu má zmysel.

Celá práca je riešená skôr normatívnym prístupom vedeckého skúmania, má deduktívny charakter, vychádza z podrobnej analýzy a navrhuje teoretické postupy. Hlavnými metódami využitými v práci sú empirické a logické metódy. Empirické metódy sú založené na živom obraze reality a ich prostredníctvom je možné sledovať a zistiť jedinečné vlastnosti nejakého objektu, resp. javu v realite. Často využitou empirickou metódou je pozorovanie (napr. chovanie konkurenta, tržné ceny). Princíp logických metód je založený na logickom myslení. Zahŕňa tzv. párové metódy, a to: abstrakcia - konkretizácia, analýza - syntéza, indukcia - dedukcia. Vo väčšine prípadov sa tieto metódy vzájomne kombinujú, dopĺňajú a prekrývajú.

Abstrakcia sa zameriava na podstatné charakteristiky objektov (nepodstatné sa neberú v úvahu). Vzniknutý model obsahuje len charakteristiky, ktoré sú predmetom skúmania. Teoretická časť práce je spracovaná analytickou metódou, skúmaný celok sa rozdelí na viacero menších častí. V práci budú použité analýzy prostredia - McKinseyho model 7S, SLEPT analýza, Porterov model konkurenčných síl, SWOT analýza, ďalej analýza rizík za pomoci matice rizík, analýza bodu zvratu. Metóda syntézy je použitá v praktickej časti (postup od časti k celku).

V práci sú použité aj metódy kvantitatívneho výskumu založené na analýze dát. Tieto dáta sa získavajú buď priamym pozorovaním (napr. meranie času obsluhy) alebo pýtaním sa (napr. dotazníky, prieskum). Hodnoty zistených dát sú premenné, menia sa v závislosti od pôsobenia rôznych faktorov (návštevnosť predajne, počet zamestnancov) a môžu

nadobúdať kvantitatívne (cena) alebo kvalitatívne hodnoty (typ produktu). Hodnoty kvantitatívnych metód sú častokrát sťažka zistiteľné, a preto pri ich vyjadrení využívajú intervaly hodnôt.

Praktická časť bude venovaná úvodu do plánovaného podnikania. Jej súčasťou bude tvorba marketingového mixu, plán marketingovej komunikácie, na základe ktorej budú stanovené typy predávaného produktu, optimálna cenová, distribučná i propagačná stratégia.

Poslednou časťou baklárskej práce bude vyhotovenie finančného plánu. Jeho úlohou je podať pohľad na daný podnikateľský zámer vychádzajúci z reálne očakávateľnej situácie na trhu. Súčasťou tejto kapitoly bude metóda posudzovania investičných projektov, konkrétne doba návratnosti vstupnej investície a bod zvratu. Zhodnotenie realizovateľnosti zámeru za súčasných podmienok existujúcich na trhu, zahŕňajúc podnikateľove možnosti. (1, 2)

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Táto časť bakalárskej práce bude zameraná na definovanie a vysvetlenie ekonomických pojmov z oblasti podnikania, podmienky podnikania (citované zákonníky).

2.1 Podnikanie

Podnikaním sa na území Českej republiky rozumie činnosť vymedzená zákonom, vedúca k dosiahnutiu zisku. Fyzická alebo právnická osoba, ktorá sa rozhodne podnikať samostatne, má možnosť slobodne si zvoliť:

- predmet podnikania,
- sortiment ponúkaných produktov a služieb,
- obchodnú stratégiu,
- možnosti financovania (2).

2.2 Podnikateľ

„Kto samostatne vykonáva na vlastný účet a zodpovednosť zárobkovú činnosť živnostenským alebo obdobným spôsobom so zámerom činiť tak sústavne za účelom dosiahnutia zisku, je považovaný s ohľadom k tejto činnosti za podnikateľa (3, s. 90).“

Podľa § 421 obč. zákonníka, zákonu č. 89/ 2012 Sb., podnikateľom sa rozumie:

a) *„osoba zapísaná v obchodnom registri,*
b) *osoba, ktorá podniká na základe živnostenského alebo iného oprávnenia podľa iného zákona (3, s. 90)“.*

Podnikateľom sa stáva osoba, ktorá sa rozhodla byť pracovne samostatná, neviazaná osemhodinovou pracovnou dobou, s možnosťou uskutočňovať vlastné rozhodnutia. Musí sa prispôsobovať neustálej meniacej sa štruktúre podmienok a dopytu na trhu, a zároveň sledovať konkurenciu. Podnikateľ môže byť ako fyzická, tak aj právnická osoba (4).

Albert Shaper definoval v r. 1975 podnikateľa nasledovne: *„podnikateľ sa vyznačuje jednaním, ktoré zahŕňa:*

- *chopenie sa iniciatívy,*
- *organizovanie a reorganizovanie sociálne - ekonomických mechanizmov za účelom premeny zdrojov a situácií na praktický výsledok,*

- *zakalkulovanie rizika neúspechu (s. 7, 4)".*

Ak sa osoba rozhodne stať sa podnikateľom, predpokladá sa, že má dostatok znalostí a vedomostí a plne si uvedomuje riziko svojho rozhodnutia. Medzi tzv. základné kamene úspešného podnikania patria:

- technická zručnosť (orientácia v danom sektore a znalosti o vyrábanom produkte),
- manažérske schopnosti (zahŕňajú marketing, prácu s ľuďmi, podnikové financie, verejné financie),
- osobné vlastnosti (zodpovednosť, inovatívnosť, tímovosť, vytrvalosť (4).

2.3 Podnik

V širšom ponímaní sa podnik definuje ako subjekt, kde sa uskutočňuje premena vstupov na výstupy. Z právneho hľadiska je za podnik považovaný súbor hmotných, osobných a nehmotných zložiek podnikania, ktorý existuje za účelom podnikania. Jeho základnou úlohou je oslovenie zákazníkov s ponukou svojich činností a generovanie zisku. Klasifikácia podnikov spočíva predovšetkým v ich veľkosti a typu právnej formy (5).

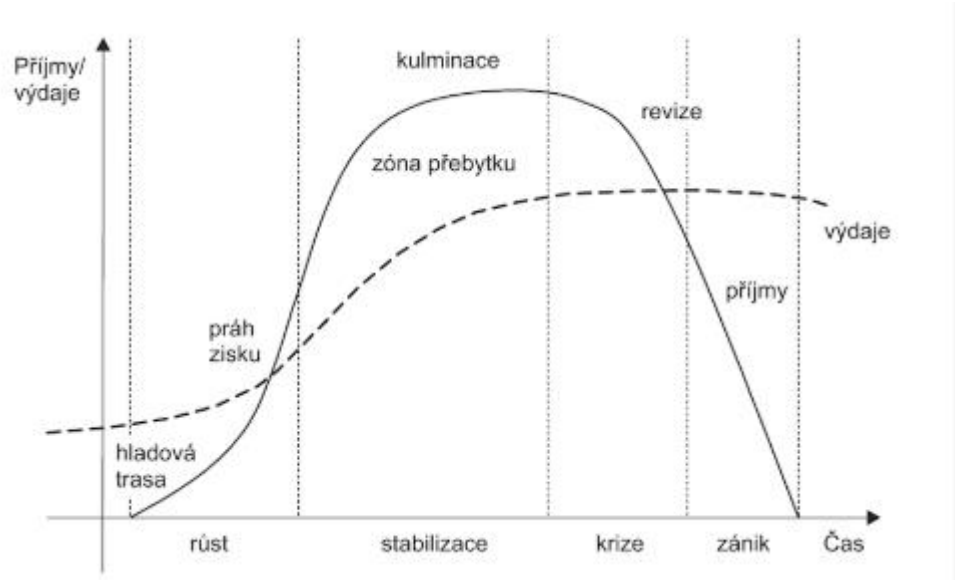
Tabuľka 1: Členenie podnikov podľa Európskej komisie 2003/361/EC z 06.05.2003
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa 5)

Typ podniku	Počet zamestnancov	Obrat	∑ aktív
Mikropodnik	< 10	< 2 mil. €	< 2 mil. €
Malý podnik	< 50	< 10 mil. €	< 10 mil. €
Stredný podnik	< 250	< 50 mil. €	< 43 mil. €
Veľký podnik	>250	> 50 mil. €	> 43 mil. €

2.3.1 Životný cyklus podniku

Životný cyklus podniku je spätý so životnosťou podniku. Predstavuje jednotlivé fázy, ktorými podnik prechádza počas svojej existencie. Na nasledujúcom obrázku je zobrazený model životného cyklu podniku podľa D. Millera a P. Friessena. Do úvahy je

potrebné zohľadniť skutočnosť, že nie každý podnik prechádza všetkými štádiami (napr. zánik - je to spôsobené tým, že väčšina podnikov chce dlhodobo existovať) (5).



Obrázok 1: Životný cyklus podniku
(Spracované podľa: zdroj č. 6)

2.4 Právna forma podniku

Každý novovznikajúci podnik je do istej miery ovplyvňovaný štátom a musí spĺňať určité podmienky stanovené zákonom. Právna forma je jednou z nich. Je to spôsob podnikania, ktorým legislatíva upravuje formálne postavenie podnikateľa (4, 7).

V Českej republike poznáme tri typy právnych foriem podniku:

- obchodná spoločnosť,
- družstvo,
- živnosť (7).

Najpočetnejšou skupinou sú živnosti, ktoré môže založiť ako fyzická, tak aj právnická osoba. Ak by sa podnikateľ rozhodol z rôznych príčin právnu formu existujúceho podniku zmeniť, resp. ukladal by mu túto povinnosť zákon, je to možné. Zmena právnej formy je zdĺhavá a náročná, preto sa už na začiatku plánovania apeluje na dôkladné spracovanie plánu a zváženie výhod, nevýhod a obmedzení danej právnej formy (7).

2.4.1 Kritériá právnej formy podniku

Kritériá predstavujú súpis všeobecne známych bodov, na základe ktorých podnikateľ učiní rozhodnutie, akú právnu formu pre podnik zvolí. Sám si určí, ktoré body majú pre

jeho novovznikajúci biznis najväčší význam, ako by chcel daný podnik viesť a podľa toho uskutoční finálne rozhodnutie (4).

Počet zakladateľov - zakladateľom môže byť jedna alebo viac fyzických, popr. právnických osôb. Zákon niektorým právnym formám stanovuje počet zakladateľov, napr. v. o. s. (min. 2), s. r. o. (max. 50) (7).

Ručenie - predstavuje hradenie záväzkov podniku. Ak sa podnikateľ rozhodne ručiť neobmedzene, znamená to, že za záväzky zodpovedá celým svojim majetkom (živnosť) (7).

Vklad - zahájenie podnikania vyžaduje finančné prostriedky. Výška týchto prostriedkov závisí od zvoleného typu právnej formy (minimálna sadzba stanovená zákonom, napríklad, s. r. o., minimálny vklad 200 000 Kč (7).

Dane a odvody - pri istých právnych formách dochádza k dvojitému zdaneniu (napríklad s. r. o.): prevádzkový výsledok hospodárenia EBIT je danený 15% (pri FO) alebo 20%-tnou (pri PO) sadzbou dane z príjmu. Výsledkom je EAT (zdanený výsledok hospodárenia), ktorý je prerozdelený medzi jednotlivých spoločníkov podľa výšky podielu. Ten je následne opäť zdanený ako príjem zo závislej činnosti FO (7).

Účtovníctvo - povinnosť viesť účtovníctvo má každá osoba, ktorá dosahuje príjmy zo samostatnej činnosti. Živnostník má na výber, aké účtovníctvo si zvolí (zjednodušené, podvojné), s. r. o. musí viesť účtovníctvo podvojné. T. j. platba dane za faktúry, ktoré sa ešte len vystavili, teda aj za tie neuhradené (7).

Administratíva, založenie - založenie živnosti vyžaduje menší vstupný kapitál než založenie obchodnej spoločnosti (7).

Zisk finančných zdrojov - živnosť je menej kapitálovo náročná než ostatné právne formy, no získanie finančných prostriedkov na jej fungovanie je ťažko dosiahnuteľné. Obchodné spoločnosti majú častokrát dopodrobna vypracovaný podnikateľský plán, ktorý je následne predložený bankám/ investorom. Odborníci daných inštitúcii dôkladne analyzujú celý plán a na základe zistených výsledkov sa banka/ investor rozhodne, či je ochotná pristúpiť na poskytnutie financií žiadateľovi (7).

Obchodná spoločnosť

„Obchodná spoločnosť je právnickou osobou založenou za účelom podnikania“ (4, s.78).

Obchodné spoločnosti sa delia na dve skupiny, pričom každá z nich obsahuje dve podskupiny:

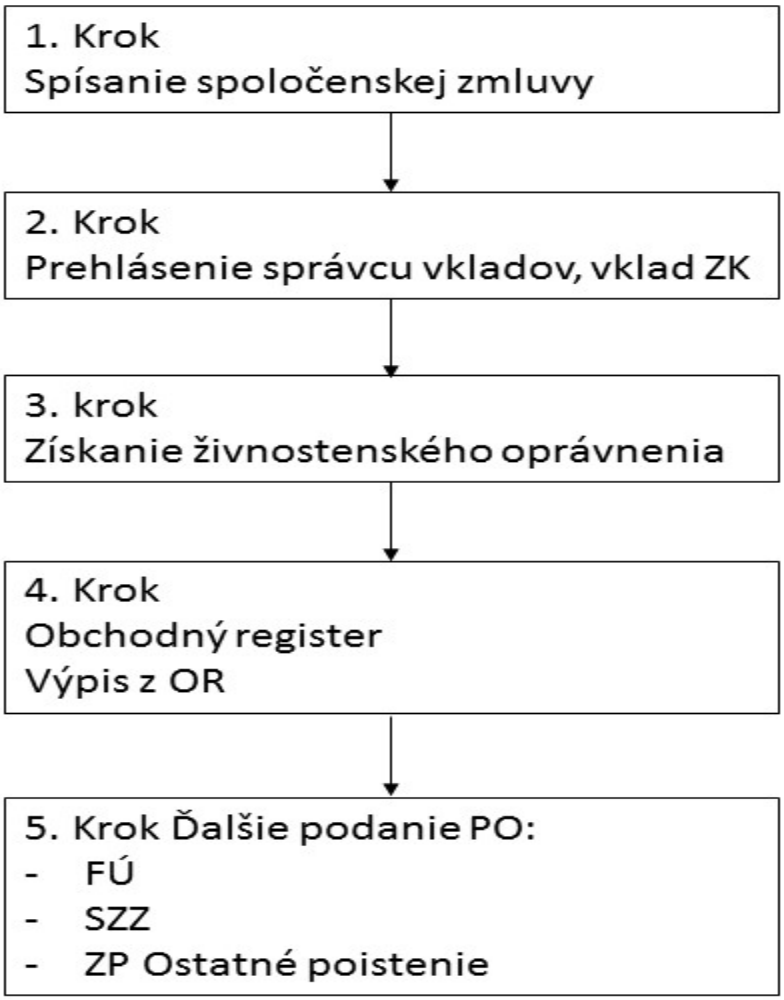
- **osobné obchodné spoločnosti:** verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť,
- **kapitálové obchodné spoločnosti:** spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť (4).

Založenie obchodnej spoločnosti je podmienené vznikom spoločenskej zmluvy, tá musí byť podpísaná všetkými zakladateľmi. Pravosť podpisov zakladateľov musí byť overená na príslušnom úrade. Spoločenská zmluva s. r. o. a a. s. má zákonom určenú formu, a to formu notárskeho zápisu. (3)

„Spoločenská zmluva podľa §146, ods. 1, 2, zákona č.90/2012 Sb., obchodného zákonníka musí obsahovať:

- *firmu spoločnosti,*
- *predmet podnikania alebo činnosti spoločnosti,*
- *určenie spoločníkov uvedením mena a bydliska alebo sídla,*
- *určenie druhov podielov každého spoločníka a práv a povinností s nimi spojených, ak dovoľuje spoločenská zmluva vznik rôznych druhov podielov*
- *výšku vkladu alebo vkladov pripadajúcich na podiel alebo podiely,*
- *výšku základného kapitálu,*
- *počet konateľov a spôsob ich jednania za spoločnosť,*
- *vkladovú povinnosť zakladateľov, vrátane lehoty pre jej splnenie,*
- *údaj o tom, koho zakladatelia určujú konateľom alebo konateľmi, popr. členmi iných orgánov spoločnosti, ktorí majú byť podľa tohoto zákona volení valnou hromadou,*
- *určenie správcu vkladu,*
- *u nepeňažného vkladu jeho popis, ocenenie, čiastku, ktorou sa započíta na emisný kurz, a určenie osoby znalca, ktorý uskutoční ocenenie nepeňažného vkladu“* (8).

Na nasledujúcom obrázku je zobrazený postup založenia obchodnej spoločnosti po jednotlivých krokoch.



Obrázok 2: Založenie o.s.
(Spracované podľa: zdroj č. 5)

V nasledujúcej tabuľke sú vymedzené podmienky založenia obchodných spoločností (4).

Tabuľka 2: Podmienky založenia obchodných spoločností
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa 5)

	v .o. s.	**k .s.**	**s. r. o.**	**a. s.**
počet zakladateľov	≤ 2 osoby	≤ 2 osoby (komplementár, komanditista)	≤ 1 ≤ 50	≤ 1 PO
vznik spoločnosti	zápis do OR	zápis do OR	zápis do OR	zápis do OR
ručenie spoločníkov	všetci bez rozdielu celým svojim majetkom	komanditista do výšky svojho nesplateného vkladu komplementár celým svojim majetkom	všetci spoločne a bez rozdielu do výšky súhrnu nesplatených vkladov	akcionár neručí za záväzky a.s.
základný kapitál	neuvedené (od 0)	komanditista min. 5000 Kč	min. 200 000 Kč (1 spol. min 20 000 Kč)	sukcesívne (verejná ponuka) 20 mil. Kč simultánne (bez verejnej ponuky) 2 mil. Kč
podiel zo zisku	podielovo, rovnaký	podľa spol. zmluvy alebo polovica medzi komplementárov a komanditistov	podľa spol. zmluvy al. rozhodnutie valnej hromady	podľa valnej hromady (podiel - dividenda)
oprávnenie k riadeniu podniku	každý spoločník	komplementári	jednatelia	predstavenstvo
solídnosť a stabilita	nízka	stredná	stredne vysoká	vysoká

Spoločnosť s ručením obmedzeným

Spoločnosť s ručením obmedzeným (označovaná aj s. r. o. alebo spol. s. r. o.) sa radí medzi najmladšiu formu obchodných spoločností. Proces založenia takejto spoločnosti je náročný, zahŕňa dlhé čakanie na oprávnenia zo strán úradov a inštitúcii, napríklad zo

strany banky pri schvaľovaní úveru. Spoločnosť s ručením obmedzeným upravuje §132-242 Sb., zákonu č. 90/2012 Sb., O obchodných spoločnostiach a družstvách (zákon o obchodných korporáciách). Je v nich definovaná celá životnosť spoločnosti, všetky práva, povinnosti, náležitosti. Podmienka stanovená zákonom pri s .r. o. je, že jedna fyzická osoba môže byť jediným spoločníkom maximálne troch spoločností s ručením obmedzeným (4).

Výhodou s. r. o. je ručenie do max. výšky nesplatených častí vkladov všetkých spoločníkov. Spoločnosť ako taká, ručí celým svojim majetkom. Miernou nevýhodou je pomerne vysoký počiatočný kapitál pri vzniku spoločnosti. Každý spoločník musí pri vstupe do s. r. o. vložiť vklad vo výške minimálne 20 000 Kč a splatiť minimálne 30 % z tejto čiastky, aby spoločnosť mohla vzniknúť (4).

Štatutárny orgán tvoria konatelia (jeden alebo viacero), ktorí majú oprávnenie samostatne jednať v mene spoločnosti, pokiaľ to v spoločenskej zmluve nie je uvedené inak. Najdôležitejším orgánom s. r. o. je valná hromada, ktorej úlohou je rozdelenie hospodárskeho výsledku medzi jednotlivých spoločníkov. Nepovinným orgánom je dozorná rada, ktorej úlohou je kontrolovať činnosť konateľov, sledovať doklady a účtovné knihy (4).

Živnosť

Živnosť je definovaná v Zákone o živnostenskom podnikaní 455/1991 Sb. ako:*„ sústavná činnosť uskutočňovaná samostatne, vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok stanovených týmto zákonom“* (9).

Uskutočňovať živnosť môže ako fyzická tak i právnická osoba po predchádzajúcim splnení podmienok zákonu 455/1991 Sb., o živnostenskom podnikaní. Osoba, ktorá nemá trvalé bydlisko na území Českej republiky môže takisto založiť živnosť, s povolením príslušných úradov. Taká FO (PO), na ktorej majetok bol vyhlásený konkurz, nemôže prevádzkovať živnosť. (5)

Každá živnosť je zapísaná v živnostenskom registri (informačný systém verejnej správy), ktorý je verejný a dostupný v písomnej aj v elektronickej forme. Na príslušnom úrade pracovník vydá listinu obsahujúcu:

- identifikačné údaje (meno, priezvisko), poprípade obchodnú firmu (názov),

- občianstvo, bydlisko (u zahraničnej osoby miesto pobytu), sídlo,
- rodné číslo, identifikačné číslo,
- dátum narodenia, obchodná firma,
- miesto podnikania,
- predmet podnikania,
- druh živnosti,
- prevádzka,
- platnosť živnostenského oprávnenia (respektíve listu) alebo koncesovanej listiny,
- dátum vzniku živnostenského oprávnenia, dátum zahájenia prevádzkovania činnosti,
- akúkoľvek zmenu v prevádzkovaní (zánik, zrušenie),
- dátum zániku živnostenského oprávnenia, konkurz, likvidáciu, prekážky (5).

V ČR existujú tri typy živností.

Ohlasovacie živnosti - živnosti uskutočňované na základe ohlásenia. Delia sa na:

- voľné - všeobecné podmienky (BOZP, hygienické predpisy), netreba doklad o odbornej spôsobilosti,
- remeselné - všeobecné podmienky, nutnosť dokladovať odbornú spôsobilosť, poprípade prax v danom obore,
- viazané - všeobecné podmienky, nutnosť preukázať odbornú spôsobilosť, stanovenú špeciálnymi predpismi (10).

Koncesované živnosti

Podnikanie koncesovanou formou živnosti musí spĺňať rovnaké všeobecné podmienky ako v prípade ohlasovacích živnosti. Rozdielom je udelenie koncesie (oprávnenie na vykonávanie činnosti) správnym orgánom. Jedná sa napríklad o založenie podniku na výrobu energie (prísnejšie pravidlá, existujúce normy, stanovená približná cena) (10).

2.5 Podnikateľský plán

Podľa autorov Hisrischa a Petersa: *„Podnikateľský plán je písomný materiál spracovaný podnikateľom, popisujúci všetky kľúčové vonkajšie i vnútorné faktory súvisiace so založením a chodom podniku“* (s. 23, 11).

Podnikateľský plán pomáha podnikateľovi určiť hlavné a vedľajšie ciele. Podrobne vypracovaný plán možno uplatniť v dvoch rovinách:

- plán ako manažérsky nástroj (riadenie podniku),
- podklad na obdržanie cudzích zdrojov financovania (banky, investori, business angels, iné väčšie podniky) (2).

Ako prostriedok stanovenia vhodného cieľa sa v praxi najčastejšie využíva metóda SMART:

- špecifický (specific) - konkrétna definícia, presné vymedzenie cieľa,
- merateľný (measurable) - napr. objemovo (počet vyrobených ks za rok),
- akčný (actionable) - nabádať k istej aktivite, snahe,
- reálny (realistic) - pracovať s reálne dosiahnuteľnými prostriedkami a dosahovať reálne výsledky,
- časovo obmedzený (time bound) - stanovenie začiatku a konca (2).

2.5.1 Štruktúra podnikateľského plánu

Štruktúra podnikateľského plánu má viacero foriem, podľa toho, pre koho je plán zostavovaný (pre informovanosť managementu a vlastníkov podniku, banky a potenciálnych investorov). Podnikatelia si v pláne zadajú približné termíny splnenia čiastkových plánov a záložné plány v prípade nemožnosti pokračovať podľa pôvodného plánu (napr. pokles predaja, strata dlhodobého zákazníka, nespokojní zamestnanci a zvýšené náklady). Tieto faktory môžu výrazne ovplyvniť chod podniku a v prípade nemožnosti nápravy spôsobiť aj zánik podnikateľského subjektu (12).

Podnikateľský plán má stanovenú formu a náležitosti, ktoré podrobne popisujú zámer. Štruktúra plánu podľa Korába je nasledovná:

1. titulná strana,
2. exekutívny súhrn,
3. popis podniku,
4. vonkajšie prostredie,
5. marketingový plán,
6. výrobný/ obchodný plán,
7. organizačný plán,

8. finančný plán,
9. hodnotenie rizík,
10. prílohy (2).

Plánovanie je kontinuálny proces a treba ho opakovať a stanovovať si stále nové a nové ciele, no vychádzať pritom z predošlých aby boli čo najviac priblížené k realite. Podnikateľský plán zahŕňa a vyhodnocuje minulosť podniku, správy z prítomnosti a budúce projekty (13).

2.6 Finančný plán

„Finančný plán je kvalitatívne vyjadrenie všetkých podnikateľských aktivít zameraných na prevádzku a rast podniku“ (2, s.141). V podniku sa uskutočňuje veľké množstvo činností, s ktorými je spojený pohyb peňažných prostriedkov. Predpokladom pre vytvorenie finančného plánu podniku sú tri základné výkazy poskytujúce podkladové informácie. Sú to rozvaha, výkaz ziskov a strát a výkaz cashflow (2).

2.6.1 Rozvaha

Rozvaha je výkaz zobrazujúci hodnotu a štruktúru majetku podniku a zdroje jeho financovania (2). Zostavuje sa vždy k určitému dátumu. Stojí na princípe bilančnej rovnosti:

$$\sum celkových\ aktív = \sum celkových\ pasív$$

Vzorec 1: Bilančný princíp
(Zdroj 2)

Aktíva

Aktíva predstavujú majetok podniku a ich štruktúra je dôsledkom rozhodovania sa v procese investovania manažmentom (vlastníkom podniku) (2).

Dlhodobý majetok

Dlhodobý majetok (hmotný a nehmotný) je súčasťou aktív. Považuje sa za investíciu, kedy sa očakáva jeho zhodnotenie v dlhšom časovom období. Dlhodobý majetok sa v priebehu svojej životnosti opotrebováva a svoju hodnotu prenáša do hodnoty výrobkov. Toto opotrebenie zachycujú odpisy. Poznáme dva druhy odpisov:

- účtovné - vyjadrujú skutočné opotrebenie, znižujú prevádzkový hospodársky výsledok, predstavujú interný zdroj financovania (účtovné odpisy sú položka nákladov, ktorá nie je spojená s peňažným výdajom),
- daňové - čiastka, ktorú podnik zahŕňa v daňovom priznaní ako daňovo uznateľný náklad, čo má za následok zníženie daňového základu pre platbu dane z príjmu (2).

Obežné aktíva

Ďalšiu časť aktív predstavujú obežné aktíva. Menia svoju podobu a ich hlavnou úlohou je zaisťovať plynulý chod procesov v podniku. Ich podoba je vecná alebo peňažná, čo je však najdôležitejšie je ich likvidita (rýchlosť premeny aktív na peňažné prostriedky). Základom OA sú pohľadávky (obchodné úvery), ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť podniku a znamenajú pre podnik budúci peňažný príjem (2).

Pasíva rozvahy

Pasíva rozvahy tvoria zdroje financovania majetku podniku (inými slovami finančná štruktúra podniku al. kapitálová štruktúra). Predstavujú kapitál, z ktorého je financovaný fixný majetok podniku a časť obežného majetku s dlhodobým charakterom. Delia sa predovšetkým na zdroje vlastné a cudzie, v ďalšej analýze na krátkodobé a dlhodobé (2).

K vlastným zdrojom financovania patria:

- základné imanie podniku (vklady vlastníkov, základný kapitál),
- kapitálové fondy (do r. 2014 povinné, pre s. r. o. od r. 2014 podľa stanov spoločenskej zmluvy),
- fondy zo zisku (podľa stanov spoločenskej zmluvy, krytie budúcich strát),
- hospodársky výsledok bežného účtovného obdobia,
- hospodársky výsledok minulých rokov (2,14).

Cudzie zdroje financovania tvoria:

- dlhodobé záväzky (voči subjektom, ktoré podniku poskytli úver na dobu dlhšiu ako 1 rok),
- krátkodobé záväzky (voči inštitúciám, ktoré podniku poskytli úver s dobou splatnosti kratšou ako 1 rok - dodávatelia),
- rezervy (kvázi poistenie),

- bankové úvery a výpomoci (2,14).

S cudzími zdrojmi financovania úzko súvisí **úrok,** čo je cena, ktorú dlžník zaplatí za poskytnutie úveru. Pre poskytovateľa predstavuje úrok zníženie rizika nezaplatenia dlžnej čiastky a zároveň finančnú odmenu za obetovanie svojich disponibilných fin. prostriedkov, ktoré v danom momente mohol využiť vo svoj prospech (v procese investovania) (2).

Úrok je zároveň finančným nákladom, t. j. znižuje výsledok hospodárenia. Z toho vyplýva, že sa znižuje aj daňový základ. Tento jav označujúci pomer financovania podniku cudzími zdrojmi voči vlastným zdrojom sa nazýva **finančná páka**. Čím je hodnota cudzích zdrojov vyššia, tým je daňový základ nižší. Toto pravidlo je však v praxi obmedzené. Čerpanie cudzích zdrojov spôsobuje, že dlh podniku voči veriteľovi narastá a ten môže prijať ochranné opatrenia (vyšší úrok, pozastavenie vyplácania úveru) (2).

2.6.2 Výkaz zisku a strát

Výkaz zisku a strát je jedným z povinných účtovných výkazov účtovnej uzávierky vzťahujúcej sa k určitému obdobiu. Hlavnou úlohou VZS je podanie informácií o nákladoch, výnosoch a výsledku hospodárenia (2).

Náklady

Náklady sú definované ako peňažné čiastky, ktoré podnik účelovo vynaložil na získanie výnosov, aj keď k ich skutočnému inkasu nemuselo dôjsť v tom istom období (15). Znižujú majetok podniku a sú zároveň aj daňovo uznateľné (znižujú čiastku zaplatených daní).

Náklady, ktoré sa menia s objemom produkcie sa označujú ako variabilné a tie, ktoré sú z krátkodobého hľadiska vo vzťahu k objemu produkcie nemenné ako fixné (menia sa skokovo) (9).

Delenie nákladov z účtového hľadiska:

- prevádzkové al. náklady z hospodárskej činnosti - spotreba materiálu, energie, mzdy,
- finančné - úroky, kurzové straty,
- mimoriadne - škody, manká (15).

Výnosy

Výnosy predstavujú celkovú hodnotu peňažných prostriedkov, ktoré podnik získal zo všetkých svojich činností (výrobných i nevýrobných) bez ohľadu na to, či prišlo k ich inkasu (15).

Najdôležitejšou zložkou výnosov podniku sú tržby z predaja výrobkov a služieb. Jednou z definícii tržieb je: Je nutné spomenúť aj pojem **obchodná marža**, ktorý predstavuje rozdiel medzi predajnou a kúpnou cenou výrobku v obchodných podnikoch (2).

Výsledok hospodárenia

Výsledok hospodárenia za dané obdobie je matematický rozdiel výnosov a nákladov. Najsledovanejšou hodnotou je EAT, teda výsledok hospodárenia po zaplatení daní a úrokov. Ak je tento VH > 0, podnik generuje zisk, v opačnom prípade VH 0 je podnik stratový. Na nasledujúcom obrázku je vyobrazená schéma výpočtu VH (15).

VÝNOSY		NÁKLADY		
prevádzkové výnosy	-	prevádzkové náklady	=	prevádzkový VH
finančné výnosy	-	finančné náklady	=	finančný VH
mimoriadne výnosy	-	mimoriadne náklady	=	mimoriadny VH

Σ VH pred daňou
- daň
VH po dani (EAT)
+ čerpané rez. fondy
- prídely rez. fondom
+ VH min. obdobi
bilančný zisk (+) / strata (-)

Obrázok 3: Výpočet VH
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa 15)

Problematika výkazov

Problematika spočíva v zostavovaní rozvahy a VZS na akruálnom princípe (16). „*Akruálny princíp je účtovný princíp, podľa ktorého sú dôsledky transakcií, či iných udalostí uznané v dobe, kedy nastali (a nie v okamihu, kedy sú za ne prijaté či vydané peniaze alebo ich ekvivalenty) a sú zaúčtované do obdobia, ku ktorému sa vzťahujú*“ (s. 5, 16).

2.7 Bod zvratu

V praxi nastávajú aj situácie, kedy podnik negeneruje zisk, no zároveň ani nestráca. Súvisí to s objemom produkcie označovaným ako bod zvratu (Q_{BEP}), kedy platí nasledujúca rovnica:

$$Tržby\ celkom = Náklady\ celkom$$

Vzorec 2: Podmienka bodu zvratu
(Zdroj 2)

Celkové tržby sú definované súčinom objemu produkcie (Q) a predajnej ceny produktu (P).

$$T = P * q$$

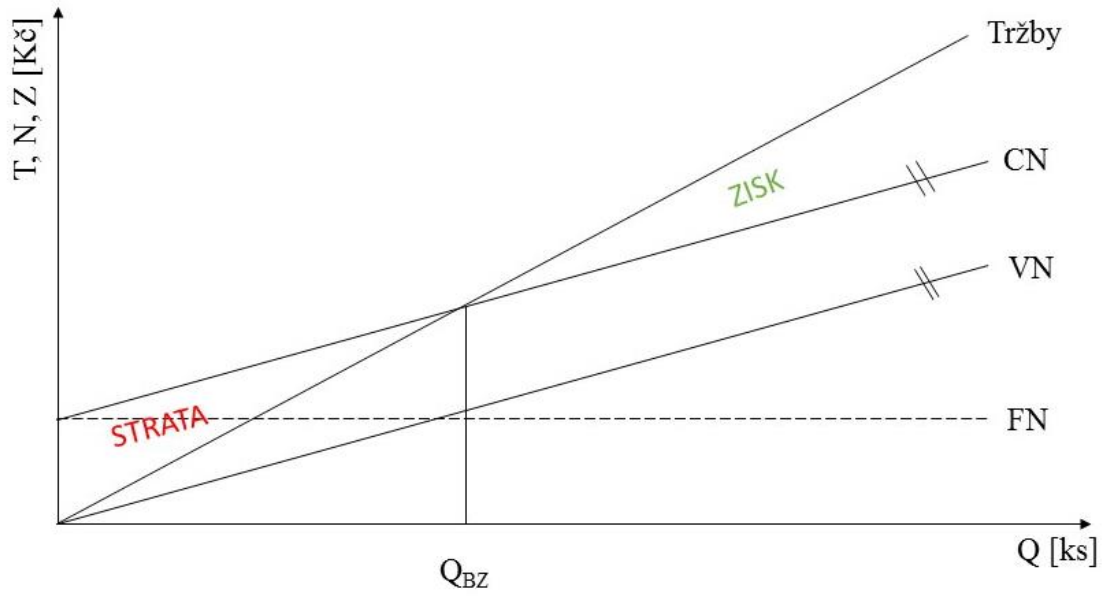
Vzorec 3: Výpočet tržieb podniku
(Zdroj 2)

Bod zvratu je taký objem produkcie, kedy sú všetky tržby vynaložené na financovanie nákladov (2). Predpokladá sa, že objem výroby a predaja sa pri vyhotovení funkcie zhodujú.

$$Q_{BEP} = \frac{FN}{Pj - VNj}$$

Vzorec 4: Výpočet bodu zvratu
(Zdroj 2)

Hlavnou úlohou bodu zvratu je informovať vedenie, majiteľa podniku o minimálnom množstve produkcie (predaja), ktorý by mal podnik dosahovať aby nebol stratový (2).



Obrázok 4: Bod zvratu
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa 2)

2.8 Marketing

Jedna z najdôležitejších častí podnikania, definovaná ako uspokojovanie potrieb zákazníka ziskovo. Marketing zahŕňa viacero čiastkových procesov, napr. rast ponuky na trhu, skvalitňovanie služieb, rozvoj konkurencieschopnosti, segmentácia trhu (17).

Segmentácia trhu znamená rozdelenie heterogénneho trhu na viacero menších homogénnych trhov. Na týchto menších trhoch je potom jednoduchšie určiť si kľúčového zákazníka a ponúknuť mu svoj produkt. Predávajúci si vopred pripraví súbor postupov ako osloví potencionálneho zákazníka, nazývaný ako marketingový mix (17).

Marketingový mix tvoria 4 základné marketingové nástroje:

- produkt,
- cena,
- distribúcia,
- propagácia. (17)

2.8.1 Produkt

Produkt je základom každého podniku. Cieľ podniku je vytvoriť a predávať taký produkt, ktorý sa od konkurencie odlišuje. Na základe tejto skutočnosti sa u zákazníkov vzbudí záujem o daný produkt. Medzi kritériá diferencie patria:

- fyzické rozdiely (kvalita, výkon, životnosť),
- rozdiely v dostupnosti (kamenná predajňa, e-shop),
- rozdiely v servise (opravy, zaškolenie, inštalácia),
- cenové rozdiely (vysoká cena resp. nízka, až veľmi nízka cena za produkt),
- image rozdiely (symboly, logá, podujatia) (18).

2.8.2 Cena

Cena je jediným nástrojom marketingového mixu tvoriaca príjmy. Ostatné zložky mixu sú nákladové. Na cenu produktu má vplyv viacero faktorov, objem produkcie, miera diferenciácie. V praxi sa využíva stanovenie cien na základe:

- dopytu,
- konkurenčných cien,
- vynaložených nákladov (18).

2.8.3 Distribúcia

Distribúcia predstavuje spôsob, akým sa produkt dopraví na cieľový trh. Najčastejšie spôsoby distribúcie sú priamy predaj a predaj cez prostredníkov. Priamy predaj (B2C) sa dá interpretovať ako distribučná cesta od podniku priamo ku konečnému spotrebiteľovi (zákazníkovi). Druhý prípad, predaj cez prostredníkov (B2B), zahŕňa niekoľko ďalších medzičlánkov, napríklad veľkoobchod. Obstaranie tovaru sa uskutočňuje na základe:

- zaslaných katalógov od predajcu,
- adresovanej obchodnej ponuky (zaslanej poštou),
- televíznych programov domácich nákupov (teleshopping),
- ponuky v masovokomunikačných prostriedkoch (noviny, televízia, rádio),
- objednávky z internetového obchodu (18).

2.8.4 Propagácia

Propagácia predstavuje akékoľvek komunikačné nástroje, ktoré podnik využíva pri komunikácii so svojim zákazníkom. Existuje päť hlavných skupín komunikačných nástrojov:

- reklama,
- podpora predaja,

- PR (public relations),
- predávajúci personál,
- priamy marketing (18).

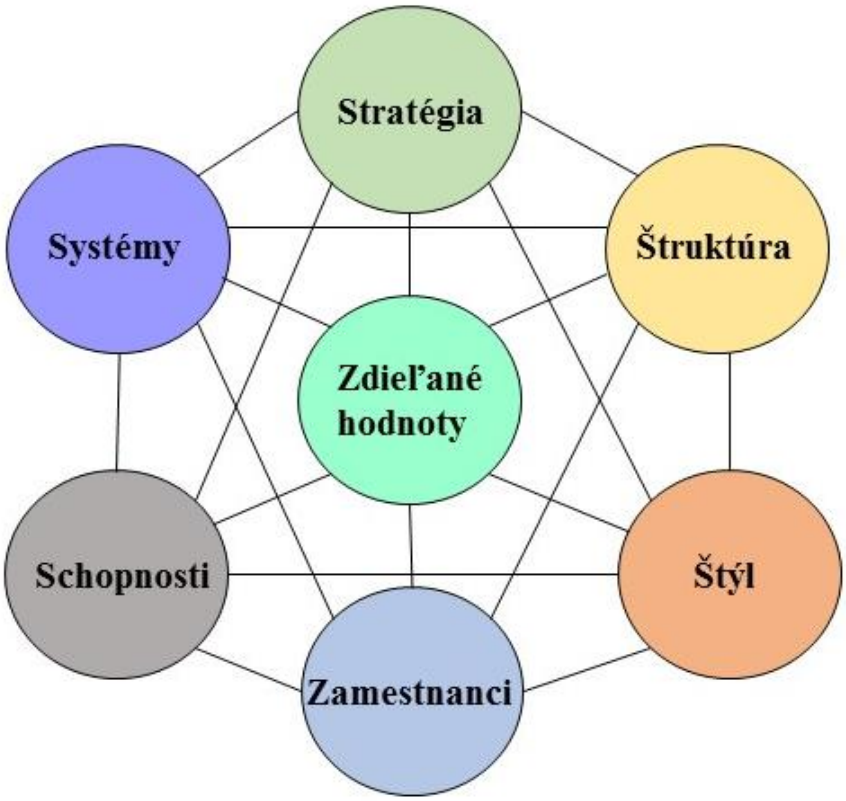
2.9 Analýza prostredia

Analýza prostredia je súbor nástrojov na identifikáciu hrozieb a príležitostí, ktoré ovplyvňujú podnikateľa a jeho podnik. Prostredie ekonomickej analýzy je dvojaké a každému prislúchajú tzv. analytické nástroje:

- analýza mikroprostredia (McKinseyho model),
- analýza makroprostredia (SLEPT analýza, Porterova analýza) (10).

2.9.1 Analýza a nástroje v mikroprostredí

Oblasťou skúmania mikroprostredia je samotný podnik. Najvhodnejšou metódou analýzy prostredia pre podnik je McKinseyho model 7S, kde písmeno S označuje jednotlivé oblasti podniku. Obrázok znázorňuje jednotlivé oblasti, ktoré sú navzájom prepojené (9).



Obrázok 5: McKinseyho model 7S
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa 9)

Stratégia

„ Strategické plánovanie sa odohráva v kontexte organizácie, ktorá sa skladá z firemných politík a korporátnej kultúry, ktoré vzhľadom k rýchlo meniacemu sa podnikateľskému prostrediu môžu prestať fungovať (s. 77,19) “.

Pojem stratégia je interpretovaný ako plánovanie cieľov, ktoré podporujú rozvoj podniku. Podnikateľ si určí dôležitosť jednotlivých cieľov a spôsob ako ich dosiahne (20).

Štruktúra

„Štruktúra, resp. organizačná štruktúra je oficiálne kodifikované hierarchické usporiadanie vzťahov medzi jednotlivými pracovnými miestami v rámci organizačných útvarov a vzťahov medzi útvarmi v rámci organizácie“(21).

Zahŕňa vzťahy nadriadenosti a podriadenosti a rieši vzájomné právomoci (kompetencie), väzby a zodpovednosť. Medzi základné organizačné štruktúry patria:

- funkcionálne organizačná štruktúra,
- líniová organizačná štruktúra,
- maticová organizačná štruktúra,
- štábno-líniová organizačná štruktúra (21).

Líniová organizačná štruktúra je jednou zo základných typov formálnej organizačnej štruktúry. Vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými sú usporiadané vertikálne, každý nadriadený pracovník má presne priradených podriadených a naopak (22).

Štýl

Štýl je chápaný ako spôsob komunikácie managementu s ostatnými článkami podniku (podriadení, zákazníci). Dôležitým bodom je efektívnosť vedenia spoločnosti (rozhodovanie, zodpovednosť) (19, 20).

V praxi existujú tri typy štýlu komunikácie:

- autokratický - manažér má absolútnu kontrolu, sám rozhoduje o podniku,
- demokratický - zamestnanci majú príležitosť vyjadriť sa k situáciám o rozhodovaní podniku,
- laissez - faire - pracovníci majú voľnosť a pracujú podľa svojich schopností (20).

Zamestnanci

Zamestnanci sú tou časťou podniku, ktorá sa podieľa na správnom fungovaní. Majú stanovené práva, zodpovednosti. Skúma sa špecializácia zamestnancov, potrebné pozície v podniku na zaistenie bezchybného prevádzkovania, výberové konanie na jednotlivé pozície, motivácia zamestnancov (19, 20).

Schopnosti

Schopnosti zahŕňajú všetky znalosti, vedomosti, odbornosť, kvalifikáciu a návyky zamestnancov podniku (20).

Systémy

Systémy predstavujú zhrnutie všetkých manažérskych techník a postupov, na základe ktorých sa hodnotia skúsenosti, znalosti a vedomosti pracovníkov pracujúcich na jednotlivých pracoviskách (20).

Zdieľané hodnoty

V McKinseyho modeli 7S sa položka zdieľaných hodnôt nachádza uprostred, pretože je braná ako nadradená a ostatné položky z nej vychádzajú. Rieši otázky hodnôt podniku, firemnú kultúru, povedomie medzi pracovníkmi o cieľoch podniku (20).

2.9.2 Analýza a nástroje v makroprostredí

Pod makroprostredím je potrebné si predstaviť celkový trh. Je obrovský a členitý a zahŕňa skúmanie externých faktorov (23).

SLEPTE analýza

Slepte analýza predstavuje skúmanie piatich oblastí v ekonomickom sektore:

- sociálna – demografický vývoj obyvateľstva, trh práce,
- legislatívna – zaoberá sa právnymi záležitosťami, zákony, zákonníky, predpisy,
- ekonomická – makroekonomické hospodárske ukazovatele, dane,
- politická – politické trendy, štátne inštitúcie,
- technologická – výskum a vývoj (2,19).

Porterova analýza

Inými slovami aj Porterov model konkurenčných síl je metóda skúmania reálnych ale aj potenciálnych konkurentov podniku. Zaoberá sa chovaním a silou konkurentov, ďalej bariérami limitujúcimi vstup nových podnikateľských subjektov na trh. Interpretácia Porterovho modelu vychádza z predpokladu, že: „ *postavenie podniku na trhu je ovplyvňované piatimi konkurenčnými silami:*

- *vnútorná konkurencia - jedná sa o subjekty podnikajúce v rovnakej oblasti,*
- *nová konkurencia - vstupujúce resp. potenciálne vstupujúce subjekty na trh,*
- *spätná integrácia - ukončenie spolupráce s odberateľom (rozhodne sa obstarať si produkty/tovar vlastným úsilím,*
- *dopredná integrácia - opačný prípad predchádzajúcej integrácie, kedy dodávateľ rozšíri svoje podnikanie a pôvodnému odberateľovi sa stáva konkurenciou,*
- *riziko konkurencie substitútov - prestavuje ohrozenie nahradenia podnikateľových produktov viac-menej príbuznými produktami" (2, str.50-51).*

2.9.3 Celkové zhodnotenie analýzy prostredia

Pri analýze prostredia je potrebné analyzovať všetky faktory (interné a externé) ideálne naraz. Takýto typ analýzy poskytuje najpresnejšie výsledky. Zahŕňa vzťahy medzi podnikom a konkurenciou, zákazníkmi, dodávateľmi, subdodávateľmi (10).

V praxi sa používa hodnotenie štyroch kritérií:

- silné stránky - schopnosti podniku, zdroje, interné kapacity,
- slabé stránky - obmedzenia a limity brzdiace rozvoj podniku
- príležitosti - priaznivý vplyv, trendy, chýbajúci produkt na trhu,
- hrozby - situácie ohrozujúce chod a existenciu podniku (19).

Silné a slabé stránky sú internými zdrojmi, podnik ich môže ovplyvniť. Príkladom silných stránok je napríklad výroba procesoru (najvýkonnejšieho na trhu), slabých stránok - nedostatočné skladové priestory (19).

Príležitosti a hrozby predstavujú také situácie, ktoré podnik nemôže výrazne ovplyvniť, môže ich však očakávať a pripraviť sa na ne (19).

2.10 Analýza rizík

Realizácia akéhokoľvek podnikateľského zámeru v sebe zahŕňa riziká, že očakávané výsledky sa budú líšiť od reálnych. Prostriedok, ktorým možno tieto nežiadúce riziká predvídať a vyvarovať sa im je analýza rizík (2).

Analýza rizík by mala byť prepracovaná čo možno najdetailnejšie. Predstavuje 4 kľúčové kroky spravovania rizík:

- identifikácia kľúčových faktorov - predstavuje množinu rizík ohrozujúcich existenciu podniku. Zahŕňa v sebe riziká trhu, produktov, obchodov, vlastný vývoj, kvalitu, zdroje, sklady, investície, IT, cash-flow, makroekonomické riziká. Riziká, ktoré sú spojené s externými faktormi sú najzložitejšie analyzovateľné (2).
- Kvantifikácia rizík - číselné vyjadrenie rizika za pomoci výpočtových metód (napr. percentuálne vyjadrenie pravdepodobnosti návratnosti investície v prvom roku svojej existencie) (2).
- Plánovanie krízových scenárov - zahŕňa analýzy typu what-if, worst case. Vychádza z výsledkov finančnej analýzy (2).
- Monitoring a riadenie - priebežné a trvalé kontroly plánu spojené so sledovaním rizík (2).

Matica rizík

Matica rizík je jednou z metód riadenia rizík. Hodnotí dva faktory, a to pravdepodobnosť výskytu rizika a jeho dopad na existenciu podniku. Hodnotiaca škála rizík je od najmenej po najviac pravdepodobných pre jeden faktor, pre druhý od zanedbateľných po fatálne následky. Kvalitatívne hodnotenie rizík je jednou zo základných foriem a k výsledkom prichádza na základe grafického zobrazenia jednotlivých hrozieb (nestanovuje sa ich významnosť v číselnom vyjadrení) (24).

2.11 Zhodnotenie investície

Investícia predstavuje vynaloženie peňažných prostriedkov na financovanie dlhodobého majetku. Podnikateľa zaujíma, či sa mu investícia vyplatila, resp. aká je jej návratnosť. Existujú rôzne ekonomické modely prostredníctvom ktorých môžeme návratnosť investície vypočítať. Patria medzi ne napr. metóda čistej súčasnej hodnoty, index

rentability, metóda vnútorného výnosového percenta, metóda doby návratnosti investičného projektu (2).

2.11.1 Doba návratnosti

Metóda udávajúca dobu, za ktorú sa kapitál, ktorý podnikateľ investoval vráti. Počíta sa pomocou: „*kumulatívneho súčtu predpokladaných diskontovaných príjmov v jednotlivých obdobiach"* (str.177, 2).

2.12 Časový plán

Realizácia podnikateľského zámeru vyžaduje dôkladnú časovú prípravu. Jedná sa najmä o rozvrhnutie času na jednotlivé činnosti (sú súčasťou jedného veľkého procesu), ktoré treba pred samotným zahájením podnikania vykonať. Na takýto výpočet je častokrát využívaná metóda CPM (25).

CPM metóda (critical path method), v preklade metóda kritickej cesty je jednou zo základných deterministických metód sieťovej analýzy. Používa sa na určenie dĺžky doby projektu na základe tzv. kritickej cesty (zvažuje čo najmenšiu časovú rezervu - minimálne oneskorenie). CPM predstavuje jednotlivé činnosti procesu, ktoré na seba nadväzujú. Existuje medzi nimi istá postupnosť, ktorú je nutné dodržať (25).

Kritickou cestou sa rozumie najdlhšia možná cesta z počiatočného do koncového bodu procesu. Po vypočítaní posledného bodu kritickej cesty dostaneme číslo, ktoré predstavuje konečnú dĺžku trvania procesu. Časová rezerva kritických bodov je rovná nule, t. z. omeškanie niektorej z týchto činností bude mať výrazný vplyv na dokončenie projektu a predlžuje tým jeho dobu (25).

Je to metóda, ktorá pomáha s časovým plánovaním projektu a dokáže nám reálne priblížiť projekt v jednotlivých fázach životnosti.

3 HODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU

Táto časť bakalárskej práce bude venovaná hodnoteniu situácie na trhu a vypracovaniu analýz, na základe ktorých sa bude podnikateľ rozhodovať o realizácií podnikateľského zámeru. Zahŕňa analýzu prostredie, rizík a konkurencie.

3.1 Analýza prostredia

Analýza prostredia je dôležitým krokom podnikateľského plánu. V praxi nemá zmysel zahájiť prevádzku v mieste vysokej miery koncentrácie podobných predajní. Ak sa aj v blízkosti nachádza konkurencia, poprípade na trh vstupuje nová, ktorá by mohla ohroziť existenciu podniku, je treba byť pripravený na možné riziká (2,19).

3.1.1 Analýza 7S faktorov

Stratégia

Primárnym cieľom podnikateľa je návratnosť vstupnej investície, od ktorej záležia ďalšie kroky podniku. Predpokladom návratnosti sú tržby a generovanie zisku, ktorý je podnikateľovým dlhodobým cieľom. Zisk sa bude snažiť dosiahnuť predajom cenovo dostupných a kvalitných produktov (2, 19).

Štruktúra

Podnikateľ zvolil líniovú organizačnú štruktúru podniku. Hlavným zodpovedným za chod a správne fungovanie predajne bude jej majiteľ (22).

Štýl

Podnikateľ priklonil k demokratickému štýlu riadenia podniku. Má zamestnancov, ktorí majú priestor na vyjadrenie svojho názoru, vrátanie pripomienok a návrhov na zlepšenie, no konečné rozhodnutie je na samotnom podnikateľovi. ktorý zodpovedá za celý chod predajne (20).

Zamestnanci

Náplňou práce zamestnancov je predaj produktov, upratovanie obchodu a skladovacích priestorov, pomocné práce na obchode (19,20).

Schopnosti

Každý zamestnanec prejde dôkladným a pravidelným školením o produktoch podniku. Podmienky prijatia zo strany zamestnávateľa sú ochota učiť sa nové veci, dobré komunikatívne schopnosti, schopnosť pracovať v tíme. V prípade potreby budú schopní drobných úprav a servisu ponúkaných produktov (20).

Systémy

Podnikateľ by mal tráviť čas na predajni, pozorovať svojich zamestnancov pri výkone práce a následne poskytnúť spätnú väzbu. Napríklad, čo by mohli zamestnanci zo svojej strany zlepšiť, zmeniť ale i pozitívne hodnotenie (pochvaly) týkajúce sa ich výkonu (20).

Zdieľané hodnoty

Za úspešným podnikaním stoja hodnoty, ktoré by mali vyznávať všetci zamestnanci. Jedná sa o jednotu, snahu dosiahnuť ciele podniku od každej zo zúčastnených strán (20).

3.1.2 SLEPTE analýza

Tento typ analýzy je zameraný na vonkajšie prostredie, ktoré podnikateľ môže ovplyvniť len do minimálnej miery, pretože pôsobí nad jeho rámec. SLEPTE je rozdelená do 5 častí:

1. Sociálna oblasť - obyvateľstvo Českej republiky v posledných piatich rokoch pozorovania rastie, znižuje sa ale počet obyvateľov v produktívnom veku (26, 27). Sociálna oblasť zahŕňa aj životný štýl obyvateľstva. Šport sa stal trendom a počet športovo aktívne založených ľudí narastá. V poslednej dobe vzrástol záujem obyvateľov tráviť zimnú dovolenku v zimných športových strediskách (rast dopytu po športovom vybavení).
2. Legislatívna oblasť - v Českej republike je pomerne jednoduché založiť a prevádzkovať živnosť. Podnikanie je do istej miery kontrolované a potrebnosť dodržiavania zákonov znamená poriadok v štáte. Je potrebné riadiť sa Zákonníkom práce, Občianskym zákonníkom, v ktorom by sa mala orientovať každá podnikajúca osoba (9).
3. Ekonomická oblasť - na základe štatistických prieskumov dosiahla obecná miera nezamestnanosti v poslednom kvartáli roku 2018 v Českej republike hodnotu 2,0 %. Na základe tejto skutočnosti sa predpokladá, že ľudia sú ochotnejší kúpiť si drahšie statky a služby, pretože majú istotu budúceho príjmu (28).

Do ekonomickej oblasti spadá aj daň z príjmu, 15 % pre FO, 19% pre PO (29). Inflácia (rast cenovej hladiny) je ďalším faktorom. Za sledované obdobie 2014-2018 dosiahla maximum v roku 2017 2,5% a momentálne má klesajúci trend (miera inflácie v roku 2018 má hodnotu 2,1%) (30). Následok inflácie je rast cien takmer vo všetkých oblastiach (energetické suroviny, drahšie služby, tovar, vyššie dane (2).

4. Politická oblasť - zahŕňa viacero faktorov, medzi nimi napr. členstvo krajiny v EU, kvalifikovaná pracovná sila, vzdelanosť, daňový systém. Návrh o možnom odchode ČR z EU spôsobila značné znepokojenie u potenciálnych investorov firiem. Tí aj na základe tejto skutočnosti predpokladajú nestabilnú situáciu na trhu. Dlhodobým problémom je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily a vzdelanosť, ktorá je terčom kritiky zo strany investorov (31).
5. Technologická oblasť - výrobcovia prichádzajú na trh s novými technológiami. Dostupnosť takýchto technológií je častokrát limitovaná, buď množstvom alebo cenou.
6. Ekológia - je prepojená s legislatívou. Nakladanie s odpadom podnikateľských osôb upravuje zákon č. 17/1992 Sb., o ochrane životného prostredia. Sú v ňom upresnené základné pojmy, zásady ochrany životného prostredia, povinnosti pri ochrane ŽP, zodpovednosť za porušenie povinnosti pri ochrane ŽP a ekonomické nástroje (32).

3.1.3 Porterov model konkurenčných síl

Porterov model konkurenčných síl je vhodným spôsobom analýzy vnútorného prostredia. Identifikuje: existujúcu a potenciálnu konkurenciu, substitúty produktov a hrozbu veľkého vplyvu dodávateľov a odberateľov. Každý z týchto faktorov, ak je jeho miera vysoká, predstavuje riziko ohrozenia existencie podniku (2).

Existujúca konkurencia

Podnikateľ by mal pred vstupom na trh zmapovať aktuálnu situáciu na trhu (dopyt, ponuka), ceny a poskytované služby konkurentov a iné (2).

Podnikanie v oblasti predaja športového vybavenia je časté, konkurencie existuje mnoho. Vznikajúci subjekt má výhodu lokality. Nachádza v tesnej blízkosti hôr (obyvatelia

takýchto oblastí sú viac naklonený zimným športom) a mnoho cyklotrás. Navyše sa v jeho bezprostrednej blízkosti (do 50 km) nenachádza iný významný konkurent (2).

Potenciálna konkurencia

Potenciálnym konkurentom sa stáva akýkoľvek nový podnik ponúkajúci rovnaký alebo podobný produkt. V Českej republike je pomerne dosť podnikov predávajúcich športové vybavenie. Dopyt ale stále nie je presýtený, čo znamená možnosť vstupu nových a nových konkurentov (2).

Založenie voľnej živnosti nevyžaduje žiadne špeciálne vedomosti a certifikácie. Môže ju prevádzkovať takmer každá osoba, aspoň trochu znalá tržnú situáciu (2).

Substitúty

Predstavujú produkty konkurentov, ktoré sa líšia v kvalite, respektíve v cene. Veľkú hrozbu pre podnikateľa predstavujú najmä diskonty s neznačkovým športovým vybavením, ktoré ponúkajú častokrát lacnejšiu, no menej kvalitnú alternatívu produktu. Podnikateľ sa zameriava najmä na predaj kvalitných produktov a o vhodnosti uprednostniť kvalitu pred cenou sa bude snažiť presvedčiť aj svojich zákazníkov (2).

Sila dodávateľov

Je určená ich počtom. Ak podnik uprednostní jediného max. dvoch dodávateľov, dá im tým veľkú vyjednávaciu silu. Dôsledkom toho môže byť napríklad nemožnosť zjednať nižšiu nákupnú cenu tovaru alebo strata výhodných programov. Pre podnikateľa je ideálne mať viacero dodávateľov. Táto skutočnosť je pre živnostníka ťažko dokázateľná, až nemožná (2).

Podnikateľ si dodávateľov volí sám, na základe ich reputácie. Zvolí si toho najspoľahlivejšieho, aj za cenu vyšších nákladov na obstaranie produktov (2).

Sila odberateľov

Odberateľmi sa chápu zákazníci. Ich snahou je kúpa produktu za čo možno najnižšiu cenu. Maloobchodní odberatelia a zákazníci nemajú veľkú vyjednávaciu silu, no je pre nich ľahšie zmeniť dodávateľa. (2).

Konkrétny podnik bude zameraný na B2C metódu, teda na predaj konečnému spotrebiteľovi (18).

3.1.4 Celkové zhodnotenie prostredia

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené interné a externé faktory ovplyvňujúce podnik. Opisujú možnosti podniku, ktoré sú preňho istou výhodou ale i slabé stránky, ktoré by do budúcna mohol zlepšiť. Zahŕňa aj príležitosti a hrozby na trhu (19).

Silné stránky

Jedná sa o faktory, ktoré sú pre podnik výhodou:

- znalosť oboru - podnikateľ vyštudoval ekonomickú vysokú školu zameranú na podnikovú ekonomiku,
- overený dodávateľ - produkty distribuované od overeného dodávateľského subjektu,
- kvalita produktov - podnikateľ sa zameria na kvalitné produkty (dobrá reputácia) (19).

Slabé stránky

Jedná sa o faktory, ktoré sú slabinou podniku:

- internetový obchod - podnikateľ nebude mať internetový obchod (ďalší náklad),
- málo zásob - podnikateľ začína ako živnostník, s menším počtom produktov na predaj (19).

Príležitosti

Predstavujú uvedomenie si medzery na trhu podnikateľom a chopenie sa príležitosti:

- absencia významnej konkurencie v blízkom okolí (do 50 km),
- rastúci trend obyvateľstva tráviť zimnú dovolenku v lyžiarskych strediskách,
- lokalizácia predajne - predajňa sa bude nachádzať v tesnej blízkosti významných lyžiarskych stredísk (19).

Hrozby

Hrozby sú brané ako negatívne situácie, ktoré podnikateľ môže očakávať, resp. predvídať ich a pripraviť sa na ne, no nie je v jeho možnostiach ovplyvniť ich.

- vstup nového konkurenta na trh,
- ekonomická kríza - nepredvídateľná (prírodná katastrofa, zvýšenie daní) (19).

3.2 Analýza rizík

Efektívne plánovanie by malo zahŕňať možné riziká, s ktorými sa podnikateľ pri realizovaní svojho zámeru môže/nemusí stretnúť. Ide o včasné uvedomenie si a prípravu na možné komplikácie, ktoré by mohli mať negatívny vplyv na chod podniku.

Prírodné podmienky - R1

Česká republika začína trpieť environmentálnym problémom, ktorým je nedostatok zrážok. To znamená, že lyžiarske strediská majú z roka na rok menej snehu, čo sa snažia vyriešiť umelým zasnežovaním, ktoré je veľmi nákladné. Pre malé strediská, ktoré sú častokrát vyhľadávané, to znamená maximálne dvojmesačné obdobie lyžovania, ktoré im nepokryje celkové náklady, poprípade zisk je veľmi malý. V sledovanom období sezón rokov 1970-2001 sa počet dní so snehovou prikrývkou znížil o 60 % (33).

Konkurencia - R2

Konkurencia v športovom odvetví je pomerne vysoká a rastie. Je tak usúdené na základe ročného prehľadu podnikateľov a živností, kedy počet voľných živností každým rokom stúpa. Je potrebné, aby mal podnikateľ prehľad o trhu, konkurencii a v prípade ohrozenia (napr. nová pobočka v blízkom okolí) zaujal vhodnú stratégiu (34).

Produkt - R3

Porovnateľná alebo vyššia cena produktov oproti konkurencii. Príčinou by mohla byť kvalita ponúkaných výrobkov, ktorá sa prejaví na cene.

Nižší dopyt produktov je očakávaný v letných mesiacoch (ide predovšetkým o predaj zimného športového vybavenia).

Produktivita - R4

Produktivita práce závisí od vzťahu zamestnancov k predajni a samotnému zamestnávateľovi. Podnikateľ preto bude svojich zamestnancov motivovať a snažiť sa im čo najviac vyhovieť v akýchkoľvek aspektoch (voľno, bonusy).

Obchody - R5

S obchodom súvisí riziko neplnenia plánovaných obratov. Takéto riziko je ťažko eliminovateľné, keďže súvisí so zákazníkmi a ich kúpnou silou. Ďalším faktorom je riziko neprofitabilných obchodov. Podnikateľ dopredu nevie, iba predpokladá, že obchod, ktorý uzavrel s druhou stranou bude pre neho prínosný vo forme navrátenia investície (2).

Reklama - R6

Propagácia podniku bude realizovaná prostredníctvom internetových reklám na sociálnych sieťach, bannermi. Riziko reklamy predstavujú aj negatívne recenzie zákazníkov. V prípade, že stratia záujem o ďalšiu návštevu podniku, jedná sa nielen o stratu zákazníka ale aj odradenie potenciálnych zákazníkov (osôb pohybujúcich sa v jeho okruhu) (33).

Návštevnosť - R7

Návštevnosť úzko súvisí s reklamou a propagáciou predajne. Najdotknuteľnejšou oblasťou nízkej návštevnosti sú tržby. Tie sú rozhodovacím aspektom životnosti podniku.

Kvalita - R8

Zákazník očakáva od zakúpeného produktu kvalitu. Tá zodpovedá kúpnej cene. Ak výrobok napriek vyššej cene pomerne rýchlo zlyhá (príliš rýchlo sa opotrebuje, poškodí), môže to mať negatívny dopad na image podniku (zákazník sa už nemusí vrátiť).

Matica rizík

V nasledujúcej tabuľke je spracovaná matica rizík. Každému potencionálnemu riziku bola subjektívne pridelená pravdepodobnosť výskytu a dopad na fungovanie podniku. Medzi najväčšie riziká patria nepriaznivé prírodné podmienky, kedy malé lacnejšie strediská nezahája sezónu kvôli nedostatku snehu. Obyvatelia ČR budú musieť obetovať na zimnú dovolenku vyššie množstvo finančných prostriedkov (drahšie a väčšie rezorty v Česku i zahraničí), čo si mnoho z nich rozmyslí a radšej si odložia peňažné prostriedky na letnú dovolenku. Ďalšími rizikami sú konkurencia a nízka návštevnosť. Tie súvisia predovšetkým s tržbami (respektíve ziskom). Ak podnikateľ z dlhodobého hľadiska negeneruje zisk je nevyhnutné prehodnotiť fungovanie a existenciu podniku.

Tabuľka 3: Matica rizík
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa 24)

Pravdepodobnosť	Dopad/ závažnosť				
	nepatrný	nízky	stredný	kritický	katastrofický
5: častý výskyt			R1		
4: pravdepodobný výskyt		R3		R2	
3: občasný výskyt			R5		R7
2: veľmi slabý výskyt		R4	R6,R8		
1: nepravdepodobný výskyt					

Legenda výsledkov rizík:

zanedbateľné	prípustné	nežiadúce	neprípustné

3.3 Analýza konkurencie

Pre nový subjekt vstupujúci na trh je zložité uchytiť sa. Konkurencia existuje takmer v každom odvetví a pred samotnou realizáciou podnikateľského zámeru je nutné sa s ňou oboznámiť. V nasledujúcej časti sú uvedení najväčší existujúci konkurenti na trhu s podobným predmetom podnikania. Silné a slabé stránky boli určené na základe subjektívneho pocitu autora bakalárskej práce pri osobnej návšteve predajne a prieskume spoločnosti.

Snowboard Zezula s.r.o., Palackého třída 170, Brno

Niekoľko rokov po sebe patrí medzi top 3 obchody so športovým vybavením. Bol založený v roku 1996 a má za sebou bohatú históriu. Vďaka podpore rôznych športových stredísk a podujatí si našiel zákazníkov po celej Českej republike. Aktuálne sú jeho zákazníkmi nielen obyvatelia Českej republiky ale aj Slovenska, Poľska, Maďarska, Holandska, Nemecka, Veľkej Británie a ďalšie. Obchod sa postupne rozširoval, aktuálne

má dve poschodia, na každom poschodí je iné sezónne vybavenie.. Je vnímaný ako najväčší konkurent (35).

Silné stránky:

- široký sortiment kvalitných a značkových produktov,
- profesionálne zaškolený personál,
- súčasťou zakúpeného vybavenia je servis v záručnej dobe zdarma,
- príjemné prostredie,
- parkovacie priestory za predajňou,
- e-shop, doba doručenia max. 2 prac. dni,
- 100 % tovaru na sklade (sklad je súčasťou predajne),
- pravidelné usporiadanie rôznorodých športových podujatí s možnosťou otestovať predávané produkty pred samotnou kúpou (35).

Slabé stránky:

- obrovská návštevnosť zákazníkov počas víkendu (málo predajcov),
- vyššie ceny produktov (35).

Sportisimo s.r.o., Family Center, Horská 687, 541 02 Trutnov

Sportisimo je medzinárodná spoločnosť so sieťou obchodov v Slovenskej a Českej republike. Medzi ponúkané služby patrí predaj oblečenia, športového vybavenia a drobný servis zakúpených výrobkov u tejto spoločnosti (36).

Silné stránky:

- cenovo prijateľné produkty,
- široký sortiment (oblečenie) (36).

Slabé stránky:

- kvalita produktov,
- nevyškolený personál,
- neosobná komunikácia so zákazníkom (častokrát vynútená, predajca neprichádza s otázkou potrebnosti rady a pomoci),
- úzky sortiment (športové vybavenie) (36).

Templestore, Jindřišská 828, Pardubice

Templestore je spoločnosť so sieťou obchodov po celej Českej a Slovenskej republike. Nemajú vlastnú značku produktov nesúcich názov templestore, no úzko spolupracujú so známou českou značkou Horsefeathers, vďaka ktorej sa dostali do popredia. Keďže majú viacero pobočiek po celej Českej republike sú braní ako významná konkurencia (37).

Silné stránky:

- produkty svetoznámych značiek,
- podpora domáceho trhu (podujatia, domáci výrobcovia),
- ochotný personál (37).

Slabé stránky:

- tovar nie je skladom, dlhé čakanie,
- chýbajúci servis,
- nemožnosť zaparkovať pred predajňou (lokalizácia predajne na námestí) (37).

4 Vlastné návrhy riešenia

Táto časť bakalárskej práce bude venovaná praktickému spracovaniu konkrétneho podnikateľského plánu na základe teoretickej časti. Bližšie uvádza kto je subjektom, predmet podnikania, ciele podnikania, organizačný, marketingový a finančný plán. Na záver je v práci uvedený bod zvratu pri predpokladaných nákladoch a výnosoch, zhodnotenie investície a model CPM.

4.1 Podnikateľský subjekt

Podnikateľský subjekt zakladá živnosť. Vyštudované ekonomické vzdelanie druhého stupňa mu bude prínosom v plánovaní a uskutočnení podnikateľského zámeru. Svoju súčasnú práci si ponechá.

4.2 Predmet podnikania

Zámerom subjektu je založiť voľnú živnosť a začať podnikať v oblasti voľnočasových aktivít. Predstavou je vytvorenie predajne so športovým vybavením. Produkty budú sezónne zamerané, to znamená, že leto bude venované skateboardom rôznych cenových kategórií a v zimnom období bude predajňa orientovaná predovšetkým na snowboardové príslušenstvo. Súčasťou sortimentu bude aj oblečenie, predovšetkým od domácich výrobcov a ochranné prvky (helmy, korytnačky, chrániče na kostrč, kolená, zápästia, lakte).

4.3 Ciele podniku a podnikateľského subjektu

Hlavným cieľom podnikateľa je dosiahnutie zisku a následná reinvestícia peňažných prostriedkov za účelom rozšírenia predajne (väčšie priestory, širší sortiment, viac pracovníkov). V jeho záujme je aj šírenie povedomia o streetovej subkultúre a športoch akými sú skateboarding a snowboarding.

S rozšírením predajne bude spojené založenie internetového obchodu (plánované cca. v štvrtom roku podnikania). Následkom je zvýšenie nákladov, jednak na správu e-shopu, reklamy, poistenie faktúr prichádzajúcich i odchádzajúcich a iné.

4.4 Predajňa

Predajňa bude lokalizovaná v meste Trutnov. Podnikateľ vlastní v centre mesta rodinný dom s nevyužitými priestormi, ktoré sú vhodné pre podnikanie. Keďže sa jedná o prevádzku v priestoroch súkromného vlastníctva majiteľa, bude nutné, aby podnikateľ pri zakladaní živnosti predložil živnostenskému úradu výpis z katastrálneho úradu a tiež kópiu o pridelení súpisného čísla budovy.

V blízkosti Trutnova sa nachádza viacero lyžiarskych stredísk menšieho aj väčšieho rozmeru, novo vybudované cyklotrasy a príjemné prostredie, kde si zákazníci budú môcť vyskúšať zakúpené produkty.

4.5 Založenie živnosti

Podnikanie v oblasti predaja športového vybavenia sa radí medzi ohlasovacie živnosti - voľné. Prvým krokom k založeniu je existencia alebo získanie živnostenského oprávnenia (kedysi živnostenský list - stále platný). O jeho vydanie občan požiada príslušný živnostenský úrad. Po predložení všetkých potrebných dokumentov (Za kladné vybavenie je potreba zaplatiť súdny poplatok vo výške jeden tisíc Kč. Živnosť pre FO vzniká dňom ohlásenia na ŽU. Nasleduje pridelenie IČO, povinná registrácia u finančného úradu (ak subjekt bude platcom DPH, platba dane z motorového vozidla, zrážkovej dane), registrácia na správe sociálneho zabezpečenia (nemocenské a dôchodkové poistenie) a povinnosť oznámiť vznik živnosti príslušnej zdravotnej poisťovni.

4.6 Podnikateľský plán

V nasledujúcej časti bakalárskej práce je kompletne spracovaný podnikateľský plán subjektu.

4.6.1 Titulná strana

Boardsmen Shop

Právna forma: podnikanie fyzickej osoby na základe živnostenského oprávnenia

Predmet podnikania: predaj športového vybavenia

Miesto podnikania: Trutnov, Horská 32, 541 01

E-mail: Boardsmenshop@seznam.cz

Prevádzkovateľ: Ing. Ján Slanina

IČO: nepridelené

Dátum vypracovania: 01.05.2019

Logo:

Autor: Nikola Horčičková

Kontakt: Ján Slanina
Horská 32
541 01 Trutnov
Tel: 0915 421 321
E-mail: dzejbacon@gmail.com

Obrázok 6: Titulná strana podnikateľského plánu
(Zdroj: vlastné spracovanie)

4.6.2 Exekutívny súhrn

Vznik podniku Boardsmen Shop je naplánovaný v septembri roku 2019. Keďže sa jedná o nový podnik, bolo nutné najprv analyzovať prostredie a konkurenciu, či už potenciálnu alebo existujúcu. Najväčším konkurentom podniku je brnenský snowboardový obchod Snowboard Zezula s.r.o., ktorý je na trhu už 20 rokov. Ponúka väčší výber tovaru, za vyššie ceny, čo by mohla byť výhoda pre Boardsmen Shop, ktorý ako novo vstupujúci subjekt na trhu má možnosť využiť stratégiu nižších cien.

Potencionálni zákazníci Boardsmen Shop sú predovšetkým mladí ľudia, ktorých možno rozdeliť podľa ekonomického a demografického faktoru. Ekonomického - koľko finančných prostriedkov sú ochotní obetovať a demografického - či sa v blízkosti ich bydliska nachádza zariadenie, kde by mohli aktívne využiť zakúpené športové vybavenie.

4.6.3 Marketing

Čo sa týka komunikačných prostriedkov medzi zákazníkmi a predajcom, podnikateľ bude využívať priamy marketing, podporu predaja, PR (public relations) a reklamu. Účelom komunikačného mixu je prilákať čo najviac zákazníkov, zároveň si udržať tých starých a neustále ich presviedčať o kvalite ponúkaných produktov.

V snahe zvýšiť objem predaných produktov sa budú využívať prostriedky podpory predaja ako :

- súťaže o vecné ceny (pri 1. narodeninách predajne),
- systém zliav (plánovaný od tretieho roka; zákazník sa stane členom vernostného programu a za každý nákup zbiera body, na základe ktorých sa pri budúcom nákupe znižuje cena produktu, max 15%, zo základnej ceny).
- organizovanie malých podujatí v tesnej blízkosti predajne. Jednať sa bude napríklad o súťaž o najlepší trip na skateboarde spojený s drobným občerstvením zdarma. Podobné podujatia zvyšujú návštevnosť predajne a zvyšuje sa aj pravdepodobnosť nákupu zákazníkov. Navyše medzi predajcom a zákazníkom sa vytvára osobnejší vzťah a je pravdepodobné, že zákazník v budúcnosti svoj ďalší nákup zrealizuje práve u predajcu.

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazované plánované marketingové výdaje v prvom roku podnikania. Jedná sa o vstupný marketing, ktorý zahŕňa tvorbu letákov a propagáciu

predajne, mesačné výdaje sú spojené predovšetkým s platbou za reklamy na internetových stránkach.

Tabuľka 4: Marketingové výdaje v I. roku podnikania
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Náklady na marketing	Cena [Kč]
Vstupný marketing	6000
Mesačný náklad	400

Produkt

Boardsmen Shop bude ponúkať svojim zákazníkom nový i použitý tovar rôznych cenových kategórii. Kategória použitý tovar sa bude vzťahovať na jazdené snowboardové vybavenie. Podnikateľ má informácie o tom, že lyžiarske školy v jeho okolí rozpredávajú vybavenie, ktoré treba čiastočne opraviť a je stále použiteľné. V zimných mesiacoch sa predajňa bude orientovať na predaj snowboardov, od dosiek určených na bežné zjazdovanie, mäkkých dosiek určených na freestyle jazdu do parkov a pár kusov tvrdých dosiek určených na freeride, (jazdu vo voľnom teréne ako sú žľaby, skalnaté lúky). Tomu budú odpovedať aj topánky a viazania, ktoré majú obdobné rozdelenie, podľa štýlu jazdy zákazníka. Predávané produkty: zimné bundy a nohavice s vysokou vodeodolnosťou, termoprádlo, technické mikiny, doplnky ako chrániče, okuliare a prilby. V lete sa obchod zameria na predaj skateboardov a základné príslušenstvo k nemu. Z oblečenia, bude okrem iného, na výber mnoho značiek, prevažne od domácich výrobcov (mikiny, tričká, nohavice, kraťasy).

V budúcnosti, ak bude podnik prosperovať, podnikateľ by rád založil vlastnú značku a vyrábal produkty pre svoj podnik. Tomu však predchádza značné know-how a dostatok finančných zdrojov. Je to dlhodobý proces, ktorý v sebe zahŕňa výrobu, testovanie, obdržanie certifikátov a mnoho iných.

Cena

Cena je jediným prvkom marketingového mixu tvoriaci zisk, preto je veľmi dôležité stanoviť optimálnu hodnotu produktov. Takú do ktorej sa premietnu náklady, no zároveň bude pre predajcu generovať zisk. Podnikateľ pri stanovovaní cien bude brať v úvahu

doporučenú maloobchodnú cenu ponúkaných produktov. Zároveň bude využívať konkurenčnú metódu stanovenia cien.

Podnikateľ očakáva od svojich zákazníkov, že ocenia kvalitu a priplatia si za výrobok s garanciou dlhšej životnosti.

Distribúcia

Spôsob distribúcie je označovaný ako priamy - od predajcu ku konečnému spotrebiteľovi. Podnikateľ sa rozhodol väčšinu oblečenia kupovať od domácich výrobcov (známe i menej známe značky). Športové vybavenie budú tvoriť použité i nové produkty od domácich i zahraničných výrobcov.

Propagácia

Začínajúci podnik musí vynaložiť náklady na svoju propagáciu. Nejedná sa však o závratne vysoké čiastky. Podnikateľ sa rozhodol pre jednorazovú čiastku na propagáciu vo výške 6 000 Kč a mesačne bude investovať 400 Kč na ďalší marketing, na internetovú reklamu.

Boardsmen Shop bude mať založenú svoju internetovú stránku s krátkym oboznámením, na čo sa orientuje, aký je jej sortiment. Na stránke budú v prípade potreby uvedené aj kontakty na majiteľa (prípadná spolupráca s novými partnermi, otázky zákazníkov).

4.6.4 Organizačný plán

Otváracia doba podniku je naplánovaná na šesť pracovných dní od pondelka do soboty. Podnikateľ sa bude snažiť vyhovieť potrebám svojim zákazníkom, v čo možno najvyššej miere, a preto je na stránkach uvedený telefonický kontakt na základe ktorého je možné stretnúť sa i mimo otváracích hodín. Do budúcna má podnikateľ v pláne upraviť otváracie hodiny.

Otváracia doba:

Pondelok - Piatok	15:00 - 19:00
Sobota	10:00 - 15:00
Nedeľa	zatvorené

Personál

Za vedenie podniku je plne zodpovedný jeho majiteľ. Bude zamestnávať jedného brigádnika. Jeho náplňou práce bude práca so zákazníkmi, pomoc na predajni, upratovanie, jednoduchý servis dosiek. Personál bude pravidelne preškolovaný, podľa aktuálnych produktov na trhu.

4.7 Finančný plán

Kapitola finančný plán zahŕňa kalkuláciu nákladov podniku. Jedná sa o náklady na zariadenie podniku, prevádzkové náklady, mzdové náklady, zahajovaciu rozvahu a zahajovací rozpočet. Zdrojom financovania podnikateľovho plánu sú našetrené finančné prostriedky podnikateľa.

Podnik nie je platcom DPH, a preto sú všetky ceny počítané vrátane DPH. Nájom je položka, ktorá v nákladoch nefiguruje, keďže podnik je lokalizovaný v rodinnom dome patriacemu podnikateľovi.

V práci je stanovený aj plán tržieb a nákladov na nasledujúce tri roky. Pre každý rok je určená možná hodnota výsledkov na úrovni: pesimistickej, pravdepodobnej a optimistickej.

4.7.1 Náklady na zariadenie predajne

V nasledujúcich tabuľkách sú konkretizované jednotlivé položky aktív a ich hodnota. V prípade DHM bude odpis jednotlivých položiek rovnomerný, a to po dobu piatich rokov.

Tabuľka 5: Náklady spojené s kúpou DHM
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Dlhodobý hmotný majetok	**Cena [Kč]**
Nábytok	30000
Tlačiareň	2300
Prístroj Ski boot fitting	3700
Elektronika (reproduktory, svetlá)	30000
4G, Wi - fi, Bluetooth Pokladňa s termotlačiarňou dokladov	4770
Klimatizácia	5600
Telefón	600
Security alarm	2800
Celkom	**79770**

Tabuľka 6: Náklady spojené s kúpou DNH
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Dlhodobý nehmotný majetok	**Cena [Kč]**
Účtovný program POHODA	8840
Microsoft Windows 10 Home 64-Bit OEM SK DVD	1949
Celkom	**10789**

Tabuľka 7: Odpisovanie DHM
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Odpis DHM	**Výška odpisu [Kč]**
1 rok	15954

Tabuľka 8: Náklady spojené s obstaraním obežného majetku
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Obežný majetok	Cena [Kč]
Tovar	444528
Celkom	**444528**

4.7.2 Zakladateľský rozpočet

Zakladateľský rozpočet predstavuje celkové náklady potrebné na založenie podniku. Vysokou položkou je nákup OA, ktoré predstavujú pre podnikateľa budúci zisk. Položka vstupný marketing zahŕňa tvorbu loga, letákov a reklamu (na soc. sieťach). Podnikateľ zakladá svoju prvú živnosť, a preto musel zaplatiť poplatok vo výške 1 000 Kč.

Tabuľka 9: Peňažné náklady spojené zo založením predajne
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Zakladateľský rozpočet	**Cena [Kč]**
Založenie živnosti	1000
Príprava priestorov	18300
Nákup DHM	79770
Nákup DNM	10789
Nákup tovaru a zásob	444528
Vstupný marketing	6000
Celkom	**560387**

4.7.3 Mzdové náklady

Povinnosťou zamestnávateľa je nahlásiť skutočnosť o prijatí zamestnancov do pracovného pomeru finančnému úradu, a to najneskôr v lehote 8 pracovných dní. V podniku budú pracovať jeden brigádnik, študent, na základe dohody o provedení činnosti a bude mať podpísané prehlásenie k dani. Dohodnutá hrubá mzda za vykonanú prácu zamestnanca je 100 Kč. Zamestnanec v priemere odpracuje 80 h za mesiac

(predpokladom pre stanovenie počtu odpracovaných hodín sú otváracie hodiny predajne) a jeho čistá mzda bude činiť 7 120 Kč. V nasledujúcej tabuľke je zobrazený postup výpočtu čistej mzdy zamestnanca. Podnikateľov mesačný mzdový náklad na jedného zamestnanca je 10 720 Kč. Zamestnanec bude pracovať v podniku cez týždeň, cez víkendy to bude samotný majiteľ.

Tabuľka 10: Výpočet mesačných mzdových nákladov na 1 pracovníka
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa 38)

Položky	**Hodnota [Kč]**
Hrubá mzda	8000
SZP (zamestnanec)	880
SZP (zamestnávateľ)	2720
Zrážková daň	0
Zľavy na dani	2405
Daňové zvýhodnenie	0
Záloha daň	0
Daňový bonus	0
Čistá mzda bez daň. bonusu	0
Čistá mzda	7120
Mzdové náklady zamestnávateľa	**10720**

Tabuľka 11: Mzdové náklady celkom
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa 38)

Zamestnanec	**Počet zamestnancov**	**mesačné [Kč]**	**ročné [Kč]**
brigádnik	1	10720	128640

4.7.4 Prevádzkové náklady

Prevádzkové náklady sú také, ktoré podnikateľ musí zaplatiť bez ohľadu na objem predaného tovaru. Jedná sa teda o fixné náklady, ktorých výška sa s rastúcim objemom predaného tovaru nemení. Podnikateľ ich bude musieť uhradiť každý rok. Najvyššiu položku prevádzkových nákladov tvoria mzdové náklady. Druhou najvyššou položkou je vykurovanie/ klimatizovanie priestorov predajne, ktoré by sa dalo do budúcna znížiť využitím energie zo solárnych panelov (podnikateľov plán).

Systém spravovania EET, ktorý podnikateľ kúpi od rovnakej spoločnosti ako EET kasu má akčnú ponuku platobného terminálu zdarma, neúčtuje si poplatky za vykonanú transakciu (39).

Tabuľka 12: Prevádzkové náklady v 1. roku podnikania
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Prevádzkové náklady	**mesačné [Kč]**	**ročné [Kč]**
Elektrika	850	10200
Mzdy (vrátane SZP)	10720	128640
Internet a telefón	500	6000
Kúrenie/klimatizácia	2000	24000
Vývoz odpadu	100	1200
Voda	350	4200
Marketing	400	4800
Odpisy	1330	15954
EET kasa (systém)	273	3276
Celkom	**16523**	**198276**

4.7.5 Zahajovacia rozvaha

Hlavným účelom rozvahy je rozdeliť finančné zdroje na aktíva a pasíva, poprípade ich ďalšie rozdelenie do jednotlivých skupín. Položka peňažných prostriedkov na BÚ zahŕňa

približne trojmesačné prevádzkové náklady a rezervu cca 50 tisíc Kč spojenú s krytím neočakávaných výdajov.

Tabuľka 13: Zahajovacia rozvaha k I. roku podnikania
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Aktíva [Kč]		Pasíva [Kč]	
Stále aktíva	**90559**	**Vlastný kapitál**	**635000**
DHM	79770	Základný kapitál	635000
DNM	10789		
Obežné aktíva	**544441**	**Cudzie zdroje**	**0**
Zásoby	444528		
PPy na BÚ	99913		
Aktíva celkom	**635000**	**Pasíva celkom**	**635000**

4.7.6 Plánovanie výnosov a nákladov

Nasledujúca kapitola obsahuje plány výnosov a nákladov pre prvé tri roky prevádzkovania predajne.

Plánovanie tržieb vychádza z priemernej ceny produktu. Ceny produktov boli stanovené na základe návštevy konkurenčných obchodov a porovnania konkurenčných cien. Priemerná cena bola stanovená ako hodnota aritmetického priemeru všetkých ponúkaných produktov, konkrétne sa jedná o čiastku 973 Kč. Hodnota marže, ktorú si podnikateľ stanovil na produkty je cca. 80 %. ráta však s tým, že v praxi je takmer nemožné predať všetok tovar a zároveň predať ho za plnú cenu.

433 / 522 = 0,81 % (marža podnikateľa vychádzajúca z priemerných hodnôt produktov)

Tabuľka 14: Prehľad nákupnej ceny, stanovenej marže a výslednej ceny produktu
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Produkt	Nákupná cena [Kč]	Marža [Kč]	Cena produktu [Kč]
snb bunda	867	694	1561
snb nohavice	1055	844	1899
tričko	333	266	599
mikina	472	378	850
prilba	567	454	1021
chránič lakeť	178	142	320
chránič chrbát	283	226	509
technická mikina	533	426	959
snowboard	1944	1555	3499
snb boty	667	534	1201
viazanie	528	422	950
skateboard	1000	800	1800
grip	56	45	101
vosk	100	80	180
škrabka	83	66	149
botasky	611	489	1100
šiltovky	217	174	391
chránič spodky	239	191	430
Priemerná hodnota 1 výrobok	**522**	**433**	**973**

4.7.7 Finančný plán na tri roky

V nasledujúcej časti sú zostavené očakávane príjmy a výdaje podnikateľa v prvom roku podnikania a na nasledujúce dva roky.

Prvý rok

Predajňa bude otvorená cca. 24 dní v mesiaci. Na základe tejto skutočnosti sa stanovujú tržby. V prvom roku podnikania podnikateľ zahrnul do nákladov aj zľavy vo výške 7 % z celkových tržieb. Uvedomuje si, že nie je možné, aby sa všetky produkty predali za plnú cenu. Podľa realistického variantu by podnikateľ mal v prvom roku vykazovať záporný hospodársky výsledok a byť v strate 16 583 Kč.

Tabuľka 15: Plán výnosov a nákladov pre 1.rok podnikania
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	**Pesimistický variant**	**Realistický variant**	**Optimistický variant**
Priemerná cena produktu (Kč)	973	973	973
Priemerný nákup (ks)	1	1	1
Počet predaných kusov (priemer deň)	1	2,5	4
Tržby (Kč)	**280224**	**700560**	**1120896**
Náklady na založenie (Kč)	19300	19300	19300
Prevádzkové náklady (Kč)	198276	198276	198276
Tovar (Kč)	320060	444528	711244,8
Vstupný marketing (Kč)	2400	6000	9600
Zľavy	19616	49039	78463
Celkové náklady (Kč)	**559652**	**717143**	**1016884**
VH pred daňou	**-279428**	**-16583**	**104012**

Druhý rok

Keďže v prvom roku podnikateľ predal väčšinu produktov, v druhom roku podnikania navýši zásoby tovaru oproti minulému roku o 35 %., na 600 113 Kč. Počet produktov, ktoré bude mať na sklade je cca. 1130 ks/ rok. Nárast sa očakáva aj v prevádzkových nákladoch cca. o 2 %. Rast očakáva aj pri prevádzkových nákladoch, cca 2% (zvýšenie cien vody, elektriny, miezd). Predpokladá aj zvýšenie počtu predaných produktov za deň. V priemere sa jedná o 3,5 zakúpeného produktu za deň. Položka zľavy opäť ráta s nemožnosťou predaja produktov za plné ceny.

Tabuľka 16: Plán výnosov a nákladov pre 2.rok podnikania
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	**Pesimistický variant**	**Realistický variant**	**Optimistický variant**
Priemerná cena produktu (Kč)	973	973	973
Priemerný nákup (ks)	1	1	1
Počet predaných kusov (priemer deň)	2	3,5	6
Tržby (Kč)	**560448**	**980784**	**1681344**
Prevádzkové náklady (Kč)	202242	202242	202242
Tovar (Kč)	308629	540101	925888
Zľavy	28022,4	49039,2	84067,2
Celkové náklady (Kč)	**538893**	**791382**	**1212197**
VH pred daňou	**21555**	**189402**	**469147**

Tretí rok

V treťom roku podnikania by podnikateľ rád uplatnil zlavový systém. Zákazník sa registruje, dostane kartu, na ktorú zbiera body z každého nákupu, ktoré sa menia na zľavy uplatniteľné pri budúcom nákupe. Očakávané výdaje spojené so zľavovým systémom sú cca. 10 % z celkových tržieb. Okrem toho by rád usporiadal malé podujatia na predajni v celkovej hodnote 5 000 Kč. Podnikateľ očakáva rast prevádzkových nákladov o 1,2 % oproti minulému roku a rast nákladov spojených s objednaním tovaru, bude navýšený o cca 25 %. Tretí rok je pre podnikateľa významný, generuje najvyšší VH. Očakávaný nárast VH oproti minulému roku je cca o 60 %.

Tabuľka 17: Plán výnosov a nákladov pre 3. rok podnikania
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	**Pesimistický variant**	**Realistický variant**	**Optimistický variant**
Priemerná cena produktu (Kč)	1073	1073	1073
Priemerný nákup (ks)	1	1	1
Počet predaných kusov (priemer na deň)	3	4	8
Tržby (Kč)	**927072**	**1236096**	**2472192**
Zľavový systém	92707	123610	370829
Prevádzkové náklady (Kč)	204224	204668	1154523
Tovar (Kč)	450085	600113	1200226
Podujatia	3750	5000	10000
Celkové náklady (Kč)	**750766**	**933391**	**2735578**
VH pred daňou	**176306**	**302705**	**-263386**

4.8 Bod zvratu

Bod zvratu podniku bude určený pre optimistický variant 1. roku podnikania. V položke fixných nákladov sú zahrnuté náklady spojené so založením predajne a prevádzkové náklady. V ďalších rokoch už len prevádzkové náklady. Položku variabilných nákladov

tvoria náklady na tovar (doprava je zarátaná do nákupnej ceny produktu, platba za transakciu terminálom tiež nie je spoplatnená, ide o paušálnu čiastku, ktorá je vedená v rámci prevádzkových nákladov.

Fixné náklady: 560 387 + 198 276 = 758 663 Kč Kč

Variabilné náklady na 1 ks: 522 Kč

$$Q_{bz} = \frac{714210}{973-487}$$

Podnik dosiahne bod zvratu pri predaji 1682 kusov produktov. Z plánovaného predaja produktov v 1. roku, ktorý je 720 ks a 2.roku, ktorý je 1 008 ks vyplýva, že podnik dosiahne bod zvratu približne v máji roku 2022 .

1 682 - 720 = 965

965 / (1008 + 67) = 0,89

0,89 * 300 / 30 = 8,9 (mesiaca).

4.9 Doba návratnosti

Dobu návratnosti vstupnej investície možno vypočítať ako podiel investovaných nákladov a ročného peňažného toku. Keďže náklady spojené s investíciou prevyšujú predpokladaný výsledok hospodárenia v 1.roku podnikania, podnikateľ stanovil návratnosť na percentuálnom podiele výsledku hospodárenia.

109 775 - 16 583 = 93 192 Kč (tržby v druhom roku podnikania po odrátaní záporného VH z predchádzajúceho roku)

$$T = \frac{90559}{93192}$$

Z predchádzajúceho výpočtu vyplýva, že vstupná investícia podnikateľa sa zhodnotí na konci druhého roku podnikania, to je v auguste 2022.

V druhom rok podnikania podnikateľ z jednej investovanej koruny získa cca 0,12 Kč, v treťom roku 0,32 Kč.

4.10 Časový plán

Pri realizácii plánu je dôležitým bodom odhadnúť ako dlho bude trvať proces zahájenia podnikania. Podnikateľ sa na základe získaného ekonomického vzdelania rozhodol

využiť metódu nájdenia kritickej cesty, aby si vymedzil čas potrebný na zahájenie podnikania. Jednotlivým kľúčovým činnostiam pridelil približný čas. V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené činnosti, vzájomné vzťahy medzi nimi a odhadovaná doba trvania každej z nich vyjadrená v dňoch.

Tabuľka 18: Činnosti zahajovacieho procesu
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Označenie činnosti	i	j	Doba trvania (dni)
A - Marketingový prieskum	1	2	5
B - Podanie živnosti	2	3	1
C - Úprava priestorov prevádzky	2	4	16
D - Udelenie živnostenského oprávnenia	3	4	3
E - Dodanie objednaného nábytku	4	5	21
F - Dodanie tovaru	4	6	30
G - Montáž nábytku	5	7	4
H - Príprava tovaru (cenovky, polepy)	6	7	2
I - Dokončenie projektu	7	8	9
J - Otvorenie prevádzky	8	9	1

Na základe výpočtu pomocou grafu CPM bol určený čas procesu na zahájenie zámeru 63 dní. Jedná sa o približne dvojmesačné obdobie, ktoré si podnikateľ musí vymedziť len na prípravu prevádzky a zhromaždenie tovaru. Je to pomerne krátka doba v porovnaní s existenciou podniku. Kritická cesta sa skladá z uzlov 1 - 2 - 4 - 6 - 7 - 8 - 9. U týchto činností je dôležité, aby boli dokončené v predpokladanom čase. Ich omeškanie sa premieta do celkovej doby trvania projektu a tým ju predlžuje.

V prílohe je zhotovená predbežná vizualizácia predajne.

ZÁVER

Zámerom bakalárskej práce bolo vytvorenie reálneho podnikateľského plánu. Po kompletnom zhodnotení súčasného stavu na trhu (analýzy mikroprostredia a makroprostredia) sa práca ďalej zaoberala konkrétnymi návrhmi jednotlivých častí podnikateľského zámeru. Ciele, ktoré boli zvolené sa javia ako reálne a dosiahnuteľné.

Zhodnotenie investície je očakávane na konci druhého roka podnikania. Pri splnení predpokladaného trendu vývoja výnosov a nákladov, výnosy prevyšujú náklady 0,6 - krát v treťom roku.

Podnikanie v športovom priemysle je zložité, založené najmä na reputácii. Práve kvôli tomu podnikateľ aj keď je ziskový až v treťom roku podnikania má v pláne pokračovať a zväčšovať svoj trh klientov, zacieliť na drahšie značky, podporovať športovcov, založiť si e - shop a zvýšiť ponuku.

Po splnení parciálnych cieľov, ktorým je generovanie zisku a zviditeľnenie sa, bude ďalším podnikateľovým plánom transformácia právnej formy podniku, konkrétne zo živnosti na spoločnosť s ručením obmedzeným.

Pri realizácii podnikateľského zámeru takmer isto dôjde k odlišnosti oproti plánu pôvodnému. Je to preto, že situácia na trhu sa rýchlo mení. Na túto situáciu by mal podnikateľ reagovať primerane. Je teda potrebné, aby podnikateľ svoje plány neustále obnovoval a vychádzal pritom zo skutočnosti. Opatrný by mal byť aj pred konkurenciou, keďže ponuka konkurenčných podnikateľských subjektov je pružná (subjekty neustále prichádzajú a odchádzajú z trhu).

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

1.) MOLNÁR, Zdeněk, Stanislava MILDEOVÁ, Hana ŘEZANKOVÁ, Radim BRIXÍ a Jaroslav KALINA. *Pokročilé metody vědecké práce.* Zeleneč: Profess Consulting, 2012. ISBN 978-80-7259-064-3.

2.) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

3.) Zákon č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníka ze dne 03. února 2012

4.) KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-x.

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

6.) SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

7.) PODNIKAJTE, *Právne formy podnikania*. [online]. Považšká Bystrica: Redakcia Podnikajte.sk © 2019 [cit. 09.12.2018]. Dostupné z: https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/42/category/pravne-formy/article/prave-formy-podnikania.xhtml

8.) Zákon č. 90/ 2012 Sb., O obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ze dne 25. ledna 2012

9.) Zákon č. 455/ 1991 Sb., O živnostenskom podnikaní ze dne 2. října 1991

10.) ŠTĚPÁNOVÁ, Silvie. *Zakládáme a provozujeme živnost: podnikání podle živnostenského zákona*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1735-4.

11.) HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

12.) Small Business; ENTREPRENEURSHIP 101 / Chapter 3, How To Develop a Business Plan: Know the Value of a Plan; A Plan Helps a Business Navigate the

Unexpected. Los Angeles Times [online]. Feb 04, . 1998, s. 6. ProQuest Central. ISSN 04583035.

13.) SYNEK, M. *Ekonomická analýza.*. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0603-3.

14.) IPODNIKATEL. Struktura rozvahy (bilance) [online] ©2011-2014 [cit. 18.4.2019]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/rozvaha-prehled-o-majetku-podniku-a-zdrojich-jeho-kryti/Struktura-rozvahy-bilance.html

15.) ŽIŽLAVSKÝ, Ondrej. Obsah financí podniku [prednáška]. Brno: VUT v Brně, neuvedené

16.) KARAS, Michal. Cash flow [prednáška]. Brno: VUT v Brně, neuvedené

17.) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management.* [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 813 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

18.) KOTLER, Philip, *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy.* Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

19.) KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management* [online]. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. [cit. 2019-05-07]. ISBN 978-80-247-4150-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=3Z60x_U2OaEC&printsec=frontcover&key=AIzaSyDlPfI89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xlTc#v=onepage&q&f=false

20.) Cie - group, Model 7S - McKinseyho model, Lexikon, metod Pi, © 2019 [cit. 10.05.2019]. Dostupné z: http://www.cie-group.cz/lexikon-metod-pi/metody/model-7s-mc-kinsey/

21.) Managementmedia: Organizačná štruktúra formálna, © 2011-2016 [cit. 08.05.2019]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura

22.) Managementmedia: Líniová organizační struktura, © 2011-2016 [cit. 08.05.2019]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura

23.) KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.

24.) HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., vydání Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7

25.) Managementmedia: Metoda kritické cesty - CPM (Critical Path Method), Copyright © 2011-2016 [cit. 27.03.2019]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/metoda-cpm.

26.) Český statistický úřad, Obyvatelstvo lide, © 2019 [cit. 01.05.2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

27.) Český statistický úřad, Aktuální populační vývoj v kostce, © 2019 [cit. 01.05.2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce

28.) Český statistický úřad, Zaměstnanost, Nezaměstnanost. © 2019 [cit. 01.05.2019]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

29.) Finance, Daň právnické osoby, © 2019 [cit. 03.05.2019], Dostupné z: https://www.finance.cz/518515-dan-pravnicke-osoby/

30.) Český statistický úřad, Průměrná roční míra inflace v letech 1998-2018, © 2019 [cit. 01.05.2019]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-rocni-mira-inflace-v-letech-1998-2018

31.) Investiční web, Horšící se politická stabilita ČR podle průzkumu znepokojuje investory, © 2019 [cit. 08.05.2019], Dostupné z: https://www.investicniweb.cz/news-horsici-se-politicka-stabilita-cr-podle-pruzkumu-znepokojuje-investory/

32.) Zákon č. 17/1992 Sb., Zákon o ochraně životného prostředí ze dne 16.01.1996

33.) Česká meteorologická společnost, Změny sněhové pokrývky v české republice od roku 1926, Tab. 3, © 2016 [cit. 01.05.2019]. Dostupné z: http://www.cmes.cz/sites/default/files/2005_5_135-138.pdf

34.) Ministerstvo průmyslu a obchodu, Roční přehled podnikatelů a živností, © 2005 - 2019 [cit. 10.05.2019]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocni-prehled-podnikatelu-a-zivnosti--222295/

35.) SCHWARZ, P. Informácie o spoločnosti [interview]. Snowboard Zezula, Palackého třída 170, Brno, 14.02.2019

36.) Sportissimo, Prodejny, Copyright © 2019 [cit. 08.05.2019], Dostupné z: https://www.sportisimo.cz/prodejny/ceska-republika/kralovehradecky-kraj/51/

37.) Templestore, Prodejny, © 1995-2018 [cit. 01.05.2019]. Dostupné z:

https://www.templestore.cz/s/prodejny#templepardubice

38.) Student.finance, DPČ kalkulátor, © 2016 [cit. 01.05.2019]. Dostupné z:

https://student.finance.cz/prace-dane/dpc-kalkulator/

39.) Dotykačka, Dotykačka mobilní, © 2019 [cit. 10.05.2019]. Dostupné z: https://www.dotykacka.cz/dotykacka-mobilni11392/?form=reply&discussionTitle=RE%3AEET%20%20kolik%20zaplatím&discussionId=78

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

a. s.	akciová spoločnosť
EAT	výsledok hospodárenia zdanený
EBIT	výsledok hospodárenia pred daňou
FO	fyzická osoba
o. s.	obchodná spoločnosť
PO	právnická osoba
s .r. o.	spoločnosť s ručením obmedzením
PR	verejné vzťahy, práca s verejnosťou
Sb.	Zbierka zákonov
©	Copyright
CPM	Critical Path Method (Metóda nájdenia kritickej cesty)
DPČ	dohoda o provedení činnosti
ŽP	životne prostredie
cca.	circa
snb	snowboard
FÚ	finančný úrad
SZZ	sociálne a zdravotné poistenie
v. o. s.	verejná obchodná spoločnosť
spol. s. r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
OR	obchodný register
PP	peňažné prostriedky
BÚ	bankový účet
DHM	dlhodobý hmotný majetok
DNM	dlhodobý nehmotný majetok

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Životný cyklus podniku 16
Obrázok 2: Založenie o.s. 19
Obrázok 3: Výpočet VH 27
Obrázok 4: Bod zvratu 29
Obrázok 5: McKinseyho model 7S 31
Obrázok 6: Titulná strana podnikateľského plánu 49

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Členenie podnikov podľa Európskej komisie 2003/361/EC z 06.05.2003 .. 15
Tabuľka 2: Podmienky založenia obchodných spoločností 20
Tabuľka 3: Matica rizík 44
Tabuľka 4: Marketingové výdaje v I. roku podnikania 51
Tabuľka 5: Náklady spojené s kúpou DHM 54
Tabuľka 6: Náklady spojené s kúpou DNH 54
Tabuľka 7: Odpisovanie DHM 54
Tabuľka 8: Náklady spojené s obstaraním obežného majetku 55
Tabuľka 9: Peňažné náklady spojené zo založením predajne 55
Tabuľka 10: Výpočet mesačných mzdových nákladov na 1 pracovníka 56
Tabuľka 11: Mzdové náklady celkom 56
Tabuľka 12: Prevádzkové náklady v 1. roku podnikania 57
Tabuľka 13: Zahajovacia rozvaha k I. roku podnikania 58
Tabuľka 14: Prehľad nákupnej ceny, stanovenej marže a výslednej ceny produktu 59
Tabuľka 16: Plán výnosov a nákladov pre 1.rok podnikania 60
Tabuľka 17: Plán výnosov a nákladov pre 2.rok podnikania 61
Tabuľka 18: Plán výnosov a nákladov pre 3. rok podnikania 62
Tabuľka 19: Činnosti zahajovacieho procesu 64

ZOZNAM VZORCOV

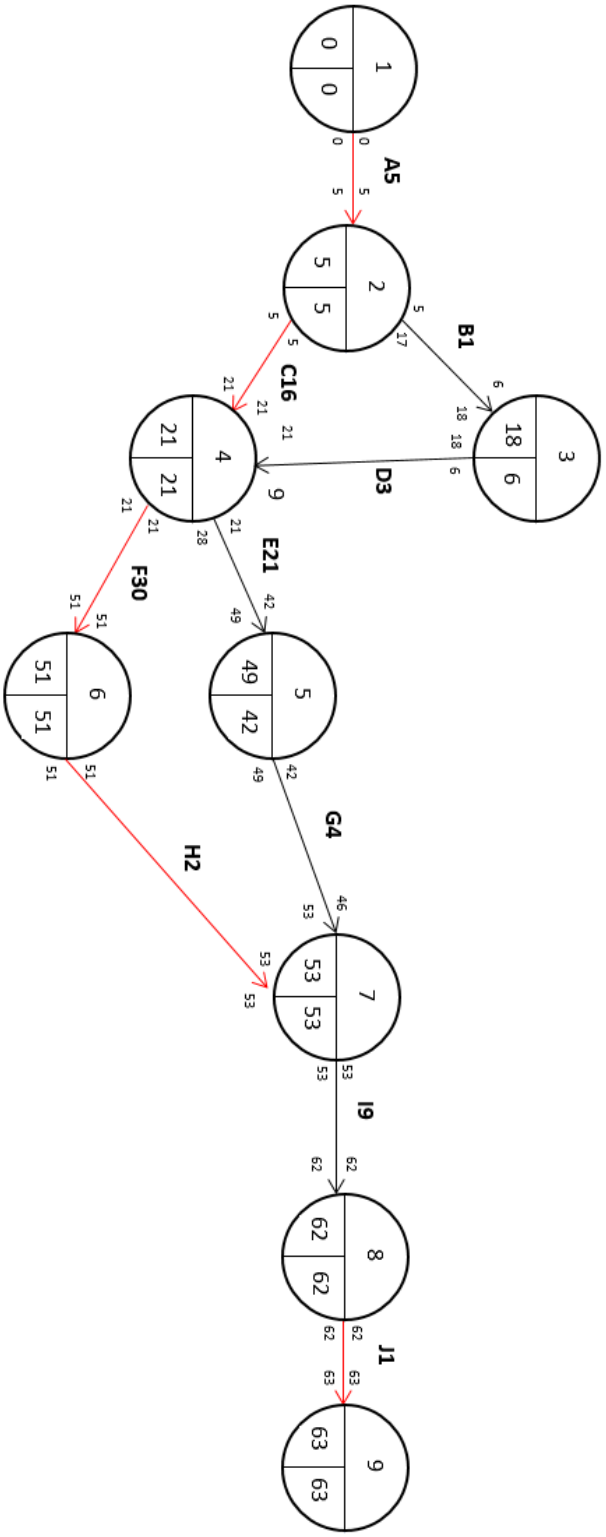
Vzorec 1: Bilančný princíp 24
Vzorec 2: Podmienka bodu zvratu 28
Vzorec 3: Výpočet tržieb podniku 28
Vzorec 4: Výpočet bodu zvratu 28

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Prieskum trhu a zákazníkov I

Príloha 2: Vizualizícia obchodu II

Príloha 1: Prieskum trhu a zákazníkov
(Zdroj: vlastné spracovanie)



Príloha 2: Vizualizícia obchodu
(Zdroj: vlastné spracovanie)