



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZALOŽENÍ OBCHODU

BUSINESS PLAN FOR FOUNDATION OF STORE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Barbora Urbanská

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Barbora Urbanská**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

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 záměr na založení obchodu

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:

Cílem bakalářské práce je vypracovat ucelený, kvalitní a realizovatelný podnikatelský záměr pro založení obchodní společnosti. Mezi nejdůležitější vlastnosti této společnosti bude patřit schopnost dosažení konkurenceschopnosti na trhu pomocí strategie diferenciacce. Práce bude tedy zaměřena na nalezení tržní příležitosti a konkurenční výhody.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-7400-194-9.

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press. 2007. 216. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, J. a kol. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ, Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

.....
doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

ředitel

.....
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na podnikatelský záměr pro založení obchodu s pralinkami v Pardubicích. V první části jsou položeny teoretické základy pro vypracování podnikatelského záměru formou podnikatelského plánu. Vypracovaný podnikatelský plán vychází z analýzy trhu a konkurence. Jeho součástí jsou také marketingový plán, realizační plán a finanční plán pro následující roky podnikání. Závěrem je zhodnocen pomocí metod návratnosti.

Abstract

The bachelor thesis focuses on the business plan for setting up a pralines-shop in Pardubice. In the first part there are stated the theoretical foundations of the business plan. The developed business plan is based on market analysis and marketing research. It also includes a marketing plan, an implementation plan and a financial plan for following years of business. In conclusion, the business plan is evaluated by return methods.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, pralinkárna, SLEPT analýza, Porterův model pěti sil, finanční plán, SWOT analýza, metody návratnosti

Key words

business plan, pralines-shop, SLEPT analysis, Porter's five forces analysis, financial plan, SWOT analysis, return methods

Bibliografická citace

URBANSKÁ, B. *Podnikatelský záměr na založení obchodu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 84 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za jeho ochotu, čas, pomoc a cenné rady, které mi poskytl. Dále bych chtěla poděkovat rodině a mým přátelům za podporu při psaní této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Podnikání, podnikatel, podnikatelský záměr	13
2.2 Podnikatelský plán a jeho účel	14
2.3 Zásady zpracování podnikatelského plánu	15
2.4 Struktura podnikatelského plánu	16
2.4.1 Úvodní body podnikatelského plánu	16
2.4.2 Popis podnikatelské příležitosti	17
2.4.3 Cíle firmy, vlastníků a manažerů	18
2.4.4 Potencionální trhy a analýza konkurence	19
2.4.5 Marketingová a obchodní strategie	22
2.4.6 Realizační plán	23
2.4.7 Finanční plán	24
2.4.8 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu	25
2.5 Metody návratnosti	27
2.6 Právní formy podnikání	29
2.6.1 Živnostenské podnikání	30
2.6.2 Veřejná obchodní společnost	31
2.6.3 Komanditní společnost	32
2.6.4 Společnost s ručením omezeným	33
2.6.5 Akciová společnost	34
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	35

3.1	Popis společnosti a podnikatelské příležitosti.....	35
3.2	Cíle společnosti a vlastníků.....	37
3.3	SLEPT analýza.....	37
3.3.1	Sociální oblast.....	37
3.3.2	Legislativní oblast.....	39
3.3.3	Ekonomická oblast.....	40
3.3.4	Politická oblast.....	42
3.3.5	Technologická oblast	43
3.4	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	43
3.4.1	Smluvní síla dodavatelů.....	43
3.4.2	Rivalita mezi stávajícími konkurenty	44
3.4.3	Riziko vstupu potencionálních konkurentů	45
3.4.4	Hrozby substitučních produktů.....	45
3.4.5	Smluvní síla kupujících	45
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	47
4.1	Marketingová a obchodní strategie	47
4.1.1	Produkt.....	48
4.1.2	Cena	49
4.1.3	Distribuce.....	50
4.1.4	Propagace.....	51
4.2	Realizační plán	52
4.3	Finanční plán.....	54
4.3.1	Zdroje financování majetku	54
4.3.2	Náklady společnosti.....	54
4.3.3	Zahajovací rozvaha	60

4.3.4	Plánované tržby.....	61
4.3.5	Plánovaný výsledek hospodaření.....	63
4.3.6	Plán příjmů a výdajů.....	64
4.4	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu.....	66
4.4.1	SWOT analýza.....	66
4.4.2	Řízení rizika projektu.....	67
4.4.3	Hodnocení projektu pomocí metod návratnosti.....	69
	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	77
	SEZNAM GRAFŮ.....	78
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM ROVNIC.....	81
	PŘÍLOHY.....	I

ÚVOD

Podnikání není jen práce a vydělávání peněz, je to životní styl. Je to svoboda v možnosti naplánovat a rozvrhnout si práci jak člověk potřebuje. Veškerá rozhodnutí jsou na podnikateli, který se za ně nemusí nikomu zodpovídat, jen sám sobě. A právě spolu s jistou svobodou jde ruku v ruce i zodpovědnost a splnění povinností, které za něj nikdo jiný nevykoná.

Podnikatel, který svou práci dělá dobře, svou prací žije. Není nad lepší pocit, že práce, kterou děláte má smysl a je pro druhé přínosná. Sedět v kanceláři u počítače a čekat až uplyne každodenních 8 hodin trápení se pro společnost, která mnohokrát vynaloženou snahu ani neocení, není příliš lákavá vyhlídka. Mým snem bylo vždy mít svůj vlastní podnik, řídit ho a pracovat v něm. Setkávat se se zákazníky, znát jejich přání a být tu pro ně.

Již druhým rokem brigádně pracuji v obchodu s pralinkami v centru Brna. Za tu dobu jsem se toho hodně naučila. Tato práce mě tak nadchla, že bych si v budoucnu chtěla otevřít svůj vlastní obchod s pralinkami a čokoládou v Pardubicích, v mém rodném městě. Když jsem svůj nápad oznámila doma, tak se setkal s nadšením a můj taťka řekl, že bychom do toho mohli jít společně. Proto, abychom věděli, zda je tento podnikatelský záměr reálný pro místní trh jsem se rozhodla vzít si na toto téma bakalářskou práci.

Před realizací podnikatelského záměru je důležité znát jeho silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti, rizika, která by ho mohla ohrozit. Předvídání možných rizik a jejich včasné odstranění nebo přijetí vhodných opatření na zmírnění jejich následků, může mít velký vliv na realizaci celého projektu a jeho úspěšnost. Proto se pokusím o vytvoření co nejreálnějšího, života schopného podnikatelského záměru, schopného uspět v konkurenčním prostředí, s jeho celkovým zhodnocením a přijetím opatření proti případným rizikům.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je sestavení reálného podnikatelského záměru pro založení obchodu s pralinkami v Pardubicích. Tento obchod se bude nacházet v centru města Pardubice a jeho zaměření bude na prodej pralinek, lámané čokolády a silnostěnných figurek z kvalitní čokolády, vyrobené podle belgické receptury.

Tato bakalářská práce se skládá ze tří hlavních kapitol. V první kapitole jsou zpracována teoretická východiska nutná k sepsání práce, pomocí literární rešerše. Jsou zde definovány základní pojmy, jako je podnikání, podnik, podnikatelský záměr a plán. Dále jsou uvedeny zásady zpracování podnikatelského plánu a jeho struktura, která je podrobně popsána. Následně jsou zde rozebrány právní formy podnikání a metody posuzování investičních projektů.

Druhou kapitolou je analýza současného stavu. Zde je popsána podnikatelská příležitost, vhodné umístění prodejny a cíle vlastníků. Následně je prostřednictvím analýz vnějšího a vnitřního prostředí zjištěna vhodnost tohoto podnikatelského záměru v rámci konkurenčního prostředí. Pro analýzu je využita SLEPT analýza a Porterův model pěti sil.

Ve třetí kapitole je na základě předešlého průzkumu sestaven marketingový plán, realizační plán a finanční plán. V marketingovém plánu je vytvořena marketingová strategie pomocí určení tržní pozice a rozhodnutím o marketingovém mixu. Následně je vytvořen realizační plán od založení společnosti až po rekonstrukci prodejních prostor, jejich vybavení a následné slavnostní otevření obchodu. Finanční plán pak zahrnuje plánované náklady na realizaci projektu, plánované tržby, výsledek hospodaření a plán peněžních toků po dobu následujících tří let provozu obchodu v optimistické, realistické a pesimistické variantě. Následně jsou rozebrány hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika pomocí SWOT analýzy. Na závěr jsou zhodnocena rizika spojená s tímto podnikatelským záměrem a posouzen celý projekt pomocí metod návratnosti investičních projektů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bakalářské práce je zpracována teorie k tématu podnikatelský záměr založení obchodní společnosti. Nejprve jsou definovány základní pojmy, jako je podnikání, podnikatel a podnikatelský záměr. Následně je vymezen pojem podnikatelský plán, účely jeho sestavení, zásady zpracování a jeho struktura.

Podnikatelský plán se skládá z úvodních bodů, popisu podnikatelské příležitosti, cílů firmy a vlastníků, z analýzy trhu a konkurence, marketingové a obchodní strategie, realizačního plánu, finančního plánu, stanovení rizik projektu a případných příloh. Tyto jednotlivé body budou dále rozebrány a detailněji popsány.

Ke zvolení vhodné formy podnikání jsou v teoretické části představeny základní charakteristiky živnostenského podnikání a základní druhy obchodních korporací. Pro posouzení podnikatelského záměru jsou zde uvedeny také metody návratnosti investice.

2.1 Podnikání, podnikatel, podnikatelský záměr

Na pojem **podnikání** je nahlíženo z několika hledisek: ekonomického, psychologického, sociálního a právního. Z ekonomického hlediska jde o zhodnocení vloženého kapitálu do podniku a zvyšování hodnoty firmy. Z pojetí psychologického, jde podnikateli především o nezávislost a seberealizaci. Z pohledu sociálního je podnikání cestou vytváření nových pracovních míst a příležitostí, hledání lepšího využití vstupujících zdrojů do podniku a také je přínosem pro všechny zainteresované osoby, které jsou s podnikem propojeni. A na závěr z hlediska právního, podle kterého je podnikání definováno zákonem jako: „*Soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku*“ (Zákon č. 455/1991 Sb.).

Spojením všech pohledů na pojem podnikání, dostaneme jeho obecné rysy, kterými jsou:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní a kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek a přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces (Veber a Srpová, 2012, s. 14).

Podle Nového občanského zákona se za **podnikatele** považuje: „osoba zapsaná v obchodním rejstříku a osoba, která má k podnikání živnostenskou nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“ S tím, že do obchodního rejstříku se musí zapsat každá fyzická osoba, která je podnikatelem a výše jejích výnosů nebo příjmů dosáhla nebo přesáhla za dvě po sobě bezprostředně následující účetní období v průměru částku 120 000 000 Kč (Zákon č. 304/2013 Sb.).

Podnikatelský záměr je nápad, idea o budoucím podnikání. Zahrnuje představu o budoucím produktu nebo službě, která bude poskytována za úplatu kupujícím.

Je zřejmé, že podnikatelský záměr je nehmotný, je to pouze představa či idea podnikatele. Proto, aby realizace tohoto nápadu byla úspěšná, je dobré sestavit jeho hmotnou podobu ve formě podnikatelského plánu. Je potvrzeno, že podnikatelé, kteří si sestavili podnikatelský plán před začátkem svého podnikání, dosáhli svého cíle a byli daleko úspěšnější než začínající podnikatelé, kteří plán nezhotovili (Chwolka a Raith, 2011).

2.2 Podnikatelský plán a jeho účel

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, propisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku“ (Koráb a kol., c2007, s. 11). Po jeho sestavení bychom měli umět odpovědět na tři základní otázky, kterými jsou: kde se právě nacházíme, kam směřujeme a jakou cestou toho chceme dosáhnout.

K tvorbě podnikatelského plánu je důležité vědět, za jakým účelem je sestaven. Zda jeho využití bude čistě interní nebo i externí. Interně může sloužit jako manažerský nástroj určený k zřízení společnosti, k zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků nebo k včasným odhalením možných slabin či rizik v plánech. Externě pak může být využit jako podklad pro získání cizích finančních zdrojů a přesvědčení investorů o výhodnosti a nadějnosti projektu. Investory bude především zajímat návratnost investice a míra potencionálního rizika spojená s budoucím potencionálním výnosem z vloženého kapitálu. Dalším doplňujícím účelem, který může ovlivnit složení a obsah, může být rozvoj podnikatelského plánu se záměrem zhodnocení způsobů, jakými může naše firma proniknout na zahraniční trhy (Pinson, c2008).

2.3 Zásady zpracování podnikatelského plánu

Při zpracování podnikatelského plánu, by měly být dodržovány obecně platné zásady. Smyslem, těchto zásad je ukázat směr, jakým podnikatelský plán formulovat a zvýšit tak jeho hodnocení v očích jiných osob mimo podnik. Základními požadavky jsou, aby plán byl **srozumitelný, logický, uváženě stručný a přehledný, pravdivý, reálný a byly respektovány všechna možná rizika** (Veber a Srpová, 2012, s. 96). Vysoká kvalita zpracování podnikatelského záměru však ještě nemusí zaručit jeho úspěch. J. Fort a I. Souček proto mimo zmíněné zásady uvádí další požadavky, které zvyšují naději na úspěch projektu. Těmito požadavky jsou:

- demonstrace výhod produktu či služby pro zákazníka,
- orientace na budoucnost,
- nebýt příliš optimistický ani pesimistický z hlediska tržního potenciálu,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody a silné stránky firmy,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky,
- prokázat schopnost získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce (Fotr a Souček, 2005, s. 309).

2.4 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není závazná. Každý subjekt si může vybrat, co do svého plánu zahrne. Přesto by podnikatelský plán měl splňovat základní požadavky uvedené výše. Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena následující struktura podnikatelského plánu podle J. Srpové (2011, s. 15):

- titulní list
- obsah
- úvod, účel a pozice dokumentu,
- shrnutí,
- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle firmy a vlastníků,
- potenciální trhy a analýza konkurence,
- marketingová a obchodní strategie,
- realizační plán,
- finanční plán,
- hlavní předpoklady úspěšnosti podniku a rizika projektu,
- přílohy.

2.4.1 Úvodní body podnikatelského plánu

Titulní list je jedním ze základních úvodních bodů a nesmí chybět v žádném podnikatelském záměru. Měl by obsahovat obchodní název a logo společnosti jestliže už existuje, sídlo společnosti, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů a kontakty. Obecně se také doporučuje uvést prohlášení, že informace v dokumentu jsou důvěrné, jsou předmětem obchodního tajemství a nesmí být dále reprodukovány nebo kopírovány.

Obsah je prospěšné uvést díky dobré orientaci v dokumentu. Čtenář si podle obsahu může rychleji a přehledněji vyhledávat jednotlivé informace, které ho zajímají, aniž by složitě listoval. Aby byl obsah přehledný, uvádí se nadpisy první, druhé, třetí třídy a také by neměl být příliš dlouhý.

Úvod, účel a pozice dokumentu slouží jako ujasnění autora, k čemu byl plán sestaven, pro koho a na jaké pozici se dokument nachází. Účel má objasnit, zda byl sestaven pro investory nebo interní osoby v podniku, jako jsou manažeři, kterým bude plán podkladem k rozhodování. Pozice dokumentu vysvětluje, jestli se jedná o finální podobu, nebo zda se na některých částech stále pracuje a budou dodány později v podrobnějším rozpracování.

Shrnutí je stručný a jasný popis toho, co se nachází na následujících stránkách dokumentu a je rozpracováno detailněji. Mělo by ve čtenáři vzbudit zájem, aby si byl ochoten přečíst se zvědavostí zbytek podnikatelského plánu. Na jeho základě by totiž měl být vzbuzen i zájem potenciačních investorů o náš záměr. Proto by měl obsahovat především hlavní myšlenky podnikatelského plánu, jako jsou představa o produktech, které budeme poskytovat, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda, dosažené úspěchy klíčových osobností a důležité finanční informace. Například celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, úroková sazba a schopnost splácení cizích zdrojů (Srpová, 2011, s. 15-16).

2.4.2 Popis podnikatelské příležitosti

V popisu podnikatelské příležitosti se uvádí, v čem spočívá příležitost. Jestli byla objevena nová mezera na trhu nebo byl vynalezen nový technologický postup, který je lepší než stávající postupy. V této části podnikatelského plánu by mělo dojít k přesvědčení investorů, proč právě my máme pro realizaci našeho záměru ty nejlepší předpoklady. Uvádí se zde, jaké jsou současné možnosti zákazníka a jaké nové možnosti pro něj přinese tento produkt. Proto se v popisu podnikatelské příležitosti zaměřuje na definici produktu, jeho konkurenční výhodu a jeho užitek pro zákazníka.

Popis produktu je zásadní pro to, aby si čtenář o něm udělal co nejreálnější představu. Objasňují se vlastnosti produktu, a popisuje se jeho fyzický vzhled, pokud se bude jednat o produkt. Pokud se bude jednat o službu, vysvětlí se, jak bude poskytována a jaké vybavení nebo zařízení vyžaduje. Dále se popíše, k čemu bude sloužit a jaké bude mít doprovodné služby. Nezbytnými informacemi, které musí být o produktu uvedeny, jsou, jestli je výrobek zcela nový nebo už je na trhu nabízen, zda bude nabízen s obchodním partnerem a důležité je také uvedení konečné ceny pro zákazníka. Aby byl produkt úspěšný, je třeba popsat, v čem spočívá jeho konkurenční výhoda. Zda jsou poskytovány profesionálnější služby, kvalitnější produkty nebo lepší řešení potřeby zákazníka. Čím větší užitek pro zákazníka produkt bude mít, tím bude úspěšnější. Proto by mělo být vyzdvihnuto, proč by zákazníci měli nakupovat právě od začínajícího podnikatele a ne od konkurence. S tím i souvisí, že je třeba přesně znát profil zákazníka a na jaké trhy se bude podnik orientovat (Srpková, 2011, s. 16).

2.4.3 Cíle firmy, vlastníků a manažerů

V této části podnikatelského plánu se určuje základní vize podniku, která by měla být smysluplná a využitelná. Stanovení základní vize je důležité nejen pro podnikatele, ale i pro investory, kteří vidí v podniku potenciál. Investory bude zajisté detailněji zajímat, jaká právní forma bude pro podnikání zvolena, jaká živnost bude provozována, kde se bude nacházet provozovna a jestli bude ve vlastnictví podnikatele nebo ji bude mít v pronájmu, jak bude zajištěno účetnictví, jestli podnikatel bude nebo nebude plátcem DPH, jaká pojištění si bude chtít sjednat nebo zda využije reklamních agentur k prezentaci obchodní společnosti. To vše hraje významnou roli v náklonnosti investorů vložit do naší společnosti svůj kapitál (Koráb a kol., c2007, s. 76-80). Zásadním rozhodovacím bodem pro investory by mohly být také informace o organizační struktuře v podniku, zaměstnanecké politice, politice odměňování a především informace o zkušenostech a profesionálních dovednostech klíčových osobností firmy, kteří budou řídit podnik. Protože právě ti jsou základním předpokladem k úspěšné realizaci podnikatelského záměru (Fotr a Souček, 2005, s. 307).

Od vize se pak odvodí cíle podniku, které by měly být v horizontu třech až pěti let. Je však obtížné od těchto cílů v průběhu delšího období neodbočit. Proto je dobré dlouhodobé cíle rozčlenit na krátkodobé, které se budou plnit po menších časových úsecích, například po roce. A aby byly cíle snadněji dosažitelné, měly by mít tyto vlastnosti:

- S - specifické, přesně popsané,
- M - měřitelné,
- A - atraktivní, akceptovatelné,
- R - reálné,
- T - termínované (Srpová, 2011, s. 18).

2.4.4 Potencionální trhy a analýza konkurence

Aby byl podnikatel úspěšný, musí existovat trh, na kterém bude o jeho produkty či služby zájem. Než však začne identifikovat cílový trh a poptávku, musí získat, analyzovat a vyhodnotit informace o trhu a jeho okolí, zahrnující poptávku, konkurenci, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a konkurenční marketingové nástroje. Tyto informace se dají získat dvěma způsoby, z existujících informačních zdrojů nebo ze speciálních šetření. Průzkum trhu z již existujících informací, který je jinak nazýván jako průzkum od stolu, se provádí na základě sběru dat z internetu, z časopisů nebo novin, z firemních zpráv, na veletrzích, od statistického úřadu, ministerstev nebo jiných vládních organizací. Z těchto dat zjistíme údaje vztahující se k poptávce, jako je počet obyvatel nebo spotřeba na obyvatele, dále zjistíme údaje o výši domácí produkce, importu a exportu, informace o vládní politice, legislativě nebo o obchodních praktikách. Naopak průzkum trhu pomocí speciálních šetření, tzv. průzkum v terénu zahrnuje nejrůznější testy, pozorování, dotazníky či rozhovory. Avšak získání těchto informací je časově a finančně náročnější.

Ke stanovení a analyzování základních externích a interních faktorů působících na podnik slouží SLEPT analýza, Porterův model pěti sil a marketingový mix.

SLEPT analýza

K analýze makroprostředí je nejčastěji využívána SLEPT analýza. Tato zkratka je založena na názvech oblastí zájmu externí analýzy, kterými jsou:

- sociální oblast,
- legislativní oblast,
- ekonomická oblast,
- politická oblast,
- technologická oblast (Koráb a kol., c2007, s. 48).

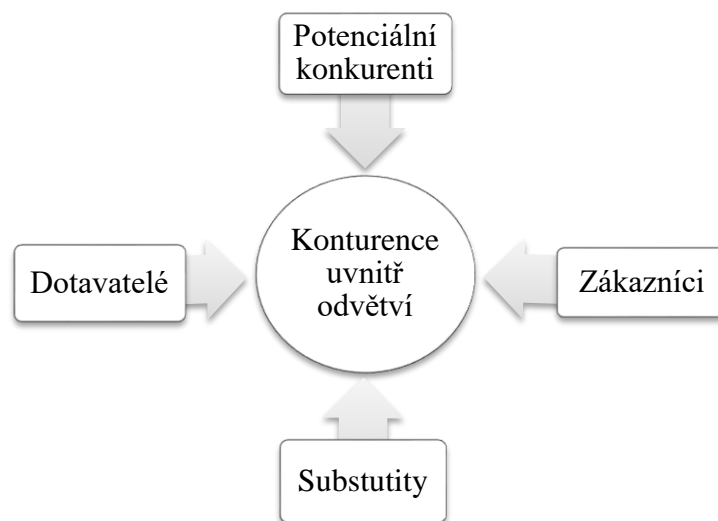
V sociální oblasti se zkoumá zejména trh práce a demografické ukazatele jako velikost a tempo růstu populace, věková a národnostní struktura, postoje a chování obyvatel daného města, očekávané rozvojové trendy nebo základní kulturní hodnoty s vysokou stálostí. V legislativní a politické oblasti budou podnikatele především zajímat legislativní opatření ovlivňující podnikání. Do politické oblasti se zahrnují například i společenská hnutí, která jsou zaměřena na ochranu spotřebitelů před nečestnými praktikami prodejců a výrobců. Ti by mohli až přespříliš dbát na kontrolu úvěrových podmínek, jakosti zboží, dodržování záručních lhůt nebo dosahování přiměřených zisků. V ekonomické oblasti je dobré se zaměřit na strukturu a výši příjmů a výdajů obyvatel, jejich úspory, jejich dluhy a také na běžné ceny konkurenčních výrobků. V poslední řadě se nesmí zapomenout ani na technologické prostředí. Jeho zrychlující se tempo technologických změn, příležitosti pro inovace nebo změny ve výdajích na výzkum a vývoj (Kotler, 1998, s. 141-157).

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

V analýze mikroprostředí se zkoumá odvětví a jeho rizika. Zaměřuje se především na strukturu odvětví, trendy odvětví, míru ziskovosti dosahovanou v odvětví a klíčové faktory způsobující změny v odvětví. K analýze mikroprostředí se používá Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, ve kterém se identifikují síly působící na obchodní společnost a představující pro ni hrozby nebo příležitosti.

Na podnik působí tyto síly:

- riziko vstupu potencionálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími firmami,
- smluvní síla kupujících,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozby substitučních produktů (Srpková, 2011, s. 166).



Obr. 1: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kaňovské, 2009)

Po získání a zanalyzování veškerých údajů o trhu bychom měli umět:

- stanovit cílový trh včetně analýzy jeho struktury,
- analyzovat zákazníky,
- definovat segmenty trhu,
- analyzovat tržní konkurenci,
- analyzovat distribuční kanály,
- analyzovat obor a jeho životní cyklus,
- stanovit budoucí vývoj poptávky (Fotr a Souček, 2005, s. 34-37)

2.4.5 Marketingová a obchodní strategie

Na základě vymezení cílového trhu se nyní může určit marketingová a obchodní strategie, která bude mít velký vliv na prodej produktu. Marketingová strategie je založena buď na potlačení konkurence při neměnné nebo klesající celkové poptávce nebo na expanzi trhu při dodržení tržního podílu. Strategie zaměřená na konkurenci se dělí na agresivní cenovou strategii, imitační strategii a profilovou strategii, při které se spíše než na konkurenci zaměřuje na kvalitu a značku produktu. Strategie tržní expanze se orientuje na rozšíření existujícího trhu nebo na vytvoření zcela nového trhu (Fotr a Souček, 2005, s. 39).

Při tvorbě marketingové strategie by se mělo zaměřit zejména na základní okruhy problémů, kterými jsou určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu. Stanovením tržní pozice bychom měli předurčit vnímání produktu zákazníkem a odlišit se tak postavením svého produktu na trhu od konkurence. Stanoví se výhody, na kterých bude budována pozice produktu, a vybere se ta výhoda, která bude nejoptimálnější. Dále se zvolí vhodný způsob komunikace a propagace této výhody.

Po vymezení cílového trhu a určení tržní pozice lze sestavit **marketingový mix**, který se skládá ze čtyř nástrojů:

- produktu,
- ceny,
- distribuce,
- propagace (Srpková, 2011, s. 23).

Nejdůležitějším ze čtyř základních nástrojů marketingového mixu je právě produkt, u kterého je nejdůležitější jeho podstata. Dále pak jeho další úrovně a jeho životní cyklus. Produkt jako takový se skládá z několika úrovní:

- jádra - jeho obecná prospěšnost nebo užitečnost,
- základního produktu - konkrétně použitelný výrobek nebo služba,
- očekávaného produktu - vlastnosti, které zákazník považuje za samozřejmé,
- přídatku k produktu - rozšíření, které překoná přání zákazníka,
- potencionálního produktu – souvislosti s použitím produktu (Kotler, 1998, s. 380).

Dalším prvkem z marketingového mixu je cena, která se odvíjí především od cenové politiky firmy a ta se odvíjí od firemních cílů. Cenová politika se může orientovat na přežití, na maximalizaci zisku nebo na získání co největšího podílu na trhu. Cena se také odvíjí od dalších faktorů jako je výše nákladů, poptávka, konkurence, fáze životního cyklu produktu nebo právní a regulační opatření.

Distribuce může mít pro zákazníka přidanou hodnotu, pokud zvolíme tu správnou distribuční cestu. Při její volbě bychom si měli klást základní otázky, jestli budeme zajišťovat všechny distribuční cesty, zda budeme produkt prodávat konečným zákazníkům nebo jestli využijeme nějaké prodejní mezičlánky a jestli budeme spolupracovat s maloobchody či velkoobchody. Na tom všem se i odvíjí výše konečné ceny pro spotřebitele.

Jako posledním z bodů marketingového mixu je propagace, jinak řečeno marketingová komunikace, která je veřejností vnímána nejvíce. Patří do ní:

- reklama,
- podpora prodeje,
- vztahy s veřejností,
- osobní prodej,
- přímý marketing.

Z toho by podnik měl v každém případě udržovat vřelé vztahy s veřejností. Výběr marketingové komunikace už záleží na stanovených cílech podniku (Srpová, 2011, s. 22-26).

2.4.6 Realizační plán

Po schválení podnikatelského plánu následuje jeho samotná realizace, která obsahuje mnoho aktivit, jež je třeba vzájemně propojit a časově sladit. Z tohoto účelu se sestavuje realizační plán, aby se vytvořil přehled o rozsahu a návaznosti jednotlivých aktivit. Stanoví se jednotlivé úkoly, které je potřeba splnit a termíny jejich dokončení, osoby zodpovědné za jejich realizaci, jejich financování, výsledky, ke kterým by měly vést a jejich vzájemné propojení. Jednotlivé složky realizačního plánu se můžou ale v průběhu času a vlivem vnějších i vnitřních podmínek měnit. A proto bychom ho měli v pravidelných intervalech aktualizovat a doplňovat (Fotr a Souček, 2005, s. 58).

2.4.7 Finanční plán

Finanční plán je převedení podnikatelského plánu do číselné podoby. Každý začínající podnikatel potřebuje prostředky na založení firmy jako je pořízení dlouhodobého majetku, oběžného majetku a financování provozních nákladů do doby než obdrží první tržby. Proto by výstupem finančního plánu měla být především počáteční rozvaha, plán peněžních toků a plánovaný výkaz zisků a ztrát. Dále pak se může vypočítat bod zvratu, pomocí kterého se stanoví minimální prodejní cena. A abychom přesvědčili čtenáře a investory o efektivnosti podnikatelského záměru, může se provést finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů a zhodnotit návratnost investice pomocí doby návratnosti, čisté současné hodnoty vnitřního výnosového procenta.

Rozvaha je přehled majetku (aktiv) a jeho financování (pasiv) k určitému dni, ke kterému se rozvaha sestavuje. Jelikož podnik nemůže vlastnit více majetku než má zdrojů, aktiva a pasiva se musejí rovnat. Majetek se dělí podle počtu let užívání v podniku na dlouhodobý a krátkodobý (oběžný). Zdroje financování majetku se dělí podle jejich původu na vlastní a cizí kapitál, až v druhé řadě se dělí na krátkodobé a dlouhodobé (Srpová, 2011, s. 28-30).

Tab. 1: Rozvaha ve zkráceném rozsahu

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Uctovani.net, 2017)

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

Výkaz zisků a ztrát zobrazuje výnosy podniku dosažené za určité období a náklady spojené s jejich vytvořením. Výnosy jsou hodnotově vyjádřené výsledky činnosti podniku za určité období a náklady jsou hodnotově vyjádřenou spotřebou majetku vynaloženou pro získání výnosů. Rozdílem nákladů a výnosů je výsledek hospodaření, který může být buď zisk, nebo ztráta. Náklady a výnosy však nejsou spojené s peněžními toky v daném období. Pro sledování příjmů a výdajů slouží tzv. cash-flow, přehled o peněžních tocích, který sleduje provozní, investiční i finanční oblast (Koráb a kol., c2007, s. 175).

2.4.8 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu

Pro posouzení úspěšnosti projektu by podnikatel měl dobře znát jeho silné a slabé stránky, příležitosti, ale také hrozby. Nejčastěji využívaným nástrojem pro porovnání těchto faktorů je tzv. SWOT analýza. Její název je odvozen od prvních písmen anglických slov, ze kterých se skládá:

- Strengths - silné stránky,
- Weaknesses - slabé stránky,
- Opportunities - příležitosti,
- Threats - hrozby (Srpová, 2011, s. 31).

K lepší přehlednosti možností podniku, je dobré uspořádání do tabulky.

Podnikatelský plán je sestavován na základě určitého předpokladu o budoucím vývoji veličin vztahujících se k podniku. Tyto veličiny jsou stanoveny na základě nejpravděpodobnějšího odhadu. Avšak může nastat situace, kdy vznikne odchylka od předchozího odhadu. Nebezpečí odchylek hospodářských výsledků a peněžních toků od jejich předpokládaných hodnot nazýváme riziko investičního projektu. Příčiny rizika jsou různé. Tyto příčiny nazýváme jako faktory rizika, kterými mohou být například nákupní ceny materiálu, ceny energií, poptávka, úrokové sazby nebo politická nestabilita. Podle věcné náplně můžeme rizika členit na výrobní, dodavatelská, ekonomická, tržní, finanční, legislativní, politická, environmentální, spojená s lidským činitelem, informační nebo živelné pohromy (Fotr a Souček, 2005, s. 142).

Abychom zvýšili pravděpodobnost úspěchu projektu a minimalizovali rizika ohrožující podnik, je dobré tyto rizika řídit. Řízení rizik projektů se dělí do těchto kroků:

- určení faktorů rizika projektu,
- stanovení významnosti faktorů rizika,
- stanovení rizika projektu,
- hodnocení rizika projektu a přijetí opatření na jeho snížení,
- příprava plánu korekčních opatření.

Klíčové pro řízení rizik je určit všechny faktory rizika, které by mohly ovlivnit projekt. Faktory se určují především na základě znalostí, zkušeností a intuice pracovníků, kteří se podílejí na přípravě projektu. Pro jejich identifikaci mohou sloužit seznamy otázek vycházejících z předešlých zkušeností, kontrolní seznamy potenciálních faktorů, které by mohly ohrozit projekt, pohovory s experty a skupinové diskuse nebo i myšlenkové mapy, které pomůžou graficky zobrazit rizika a jejich faktory (Fotr a Souček, 2005, s. 142).

Dalším krokem je stanovení významnosti faktorů rizika. Lze je stanovit dvěma způsoby, expertně nebo pomocí analýzy citlivosti. Expertní posouzení spočívá v hodnocení faktorů rizik odborníky v oboru, kam daný faktor rizika spadá. Experti posuzují faktory ze dvou hledisek, pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního vlivu, který má výskyt faktoru rizika na projekt. Čím pravděpodobnější je výskyt faktoru rizika a čím je jeho intenzita negativního vlivu vyšší, tím je faktor významnější (Fotr a Souček, 2005, s. 144).

Analýza citlivosti zjišťuje citlivost stanoveného ekonomického kritéria, například výsledku hospodaření, na faktory, které ovlivňují toto ekonomické kritérium. Obvykle se sleduje citlivost hospodářského výsledku na nejčastěji sledované faktory, kterými jsou výše poptávky, realizovaná tržní cena produktů, změna variabilních a fixních nákladů. Tyto výsledky však mohou být různé podle subjektivity zpracovatele (Srpová, 2011, s. 32).

Po určení faktorů rizika projektu, stanovení jeho významnosti a jeho hodnocení by se měla přijmout opatření na jeho snížení. Opatření se dají členit podle jejich zaměření na oslabení příčin vzniku rizika a snížení nepříznivých důsledků rizika. K nejčastějším preventivním opatřením proti rizikům se řadí přesun rizika na jiné subjekty, získání kvalitnějších a dodatečných informací o zákaznících a trhu, zvyšování kvality a kvantity zdrojového zabezpečení nebo využití vlivu, např. politického. Oproti tomu k opatřením snižujícím dopad rizika patří flexibilita projektu, rozložení rizik, pojištění, tvorba rezerv nebo etapová příprava a realizace (Fotr a Souček, 2005, s. 183-187).

2.5 Metody návratnosti

Při posuzování investičních projektů se vychází z jejich dlouhodobého cíle, který si podnik stanoví. Většinou se jedná o zvyšování majetku vlastníků nebo zhodnocení investovaného kapitálu. Pro posouzení variant investičního záměru je nejvhodnější zvolit finanční kritéria hodnocení projektu umožňující zohlednit časovou hodnotu peněz i riziko projektu.

Těmto potřebám odpovídají metody návratnosti, které vycházejí z peněžních toků. Jsou jimi metoda čisté současné hodnoty a metoda vnitřního výnosového procenta, které mohou být doplněny metodou doby návratnosti a metodou indexu rentability (Koráb a kol., c2007, s. 175).

Čistá současná hodnota „představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu“ (Fotr a Souček, 2005, s. 69). Je to dodatečný výnos, který je získán uskutečněním projektu nad požadovanou míru výnosnosti. Proto jsou vyhovující pouze ty projekty, které zajistí minimální požadovaný výnos. To znamená, že čistá současná hodnota se musí rovnat nebo být větší než nula. Její výpočet je následující (Koráb a kol., c2007, s. 175):

$$\text{ČSH} = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV$$

Rov. 1 Metoda čisté současné hodnoty
(zdroj Koráb a kol., c2007)

kde:

$\check{C}SH$ – čistá současná hodnota

CF_t – plán cash-flow z investičního projektu v jednotlivých letech v Kč

P_t – příjem z investice v jednotlivých letech životnosti projektu v Kč

KV – kapitálový výdaj v Kč

N – doba životnosti projektu

t – jednotlivé roky životnosti projektu

i – požadovaná výnosnost projektu ve tvaru indexu.

Vnitřní výnosové procento je skutečná míra výnosnosti projektu, která je získána z plánovaných příjmů a výdajů. Je to výnosová míra, při které se diskontované příjmy rovnají kapitálovým výdajům, tedy když je čistá současná hodnota rovna nule.

Vnitřní výnosové procento se může vypočítat buď postupným dosazováním, nebo na základě jednoduché lineární interpolace. V případě lineární interpolace je třeba odhad dvou měr výnosnosti, tak aby pro jednu výnosovou míru byla čistá současná hodnota kladná a pro druhou výnosovou míru byla záporná. V tomto případě můžeme použít pro výpočet vnitřního výnosového procenta tento vzorec (Koráb a kol., c2007):

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} * (i_v - i_n)$$

Rov. 2 Vnitřní výnosové procento
(zdroj Koráb a kol., c2007)

kde:

VVP – vnitřní výnosové procento

i_v – vyšší hodnota požadované výnosnosti

i_n – nižší hodnota požadované výnosnosti

$\check{C}SH_v$ – čistá současná hodnota projektu při vyšší diskontní míře

$\check{C}SH_n$ – čistá současná hodnota projektu při nižší diskontní míře.

Doba návratnosti vyjadřuje časový úsek, za který se investovaný kapitál vrátí.

Pro výpočet se používá následující vzorec (Koráb a kol., c2007):

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} \frac{P_t}{(1+i)^t}$$

Rov. 3 Doba návratnosti investice
(zdroj Koráb a kol., c2007)

kde: DN – doba návratnosti investičního projektu.

2.6 Právní formy podnikání

Než začne podnikatel sestavovat svůj podnikatelský plán, měl by mít jasno v základních otázkách, které vedou k výběru vhodné formy podnikání. Musí se rozhodnout, jestli chce podnikat jako fyzická nebo právnická osoba. V případě, že si vybere právnickou osobu, musí zvážit, zda bude lepší založit osobní nebo kapitálovou obchodní společnost. A s tím i dále souvisí nároky na počáteční kapitál, kolik bude muset být zakladatelů, kdo bude mít oprávnění k řízení společnosti, jaký je způsob a rozsah ručení za závazky společnosti, jaká bude účast na zisku a jak velké bude daňové zatížení u jednotlivých forem podnikání (Veber a Srpová, 2012, s. 61).

K tomu, aby mohl být pro podnikatelský záměr zvolen vhodný typ právní formy podnikání, je zásadní si jednotlivé typy blíže specifikovat. V České republice je možné podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná (dále jen OSVČ), jako společník obchodní korporace nebo mít tzv. svobodné povolání upravené podle jiných právních předpisů. Pro potřeby této bakalářské práce bude dále rozebráno pouze živnostenské podnikání a základní druhy obchodních společností.

2.6.1 Živnostenské podnikání

Živnost může provozovat fyzická i právnická osoba, tuzemská i zahraniční, za předpokladu, že splní podmínky provozování živnosti. Tyto podmínky se dělí na všeobecné a zvláštní. Všeobecné podmínky pro provozování živnosti jsou plná svéprávnost a bezúhonnost. Zvláštní podmínky znamenají odbornou a jinou způsobilost. Živnosti se dělí na koncesované a ohlašovací, které se dále dělí na volné, řemeslné a vázané. U každého druhu živností zákon vyžaduje jiné podmínky pro jejich provozování. Zatímco u živností ohlašovacích volných zákon vyžaduje pouze splnění všeobecných podmínek, u ohlašovacích řemeslných a vázaných je odborná způsobilost nutností. Pro udělení koncese je třeba mít splněné jak všeobecné podmínky, tak i odbornou a jinou zvláštní způsobilost (Zákon č. 455/1991 Sb.).

Pro založení a vznik OSVČ je potřeba udělení živnostenského oprávnění, které vydává Živnostenský úřad. U ohlašovací živnosti stačí podat pouze ohlášení, což znamená, že vzniká dnem ohlášení (Zákon č. 455/1991 Sb.).

U koncesovaných živností, je třeba podat žádost o koncesi, vzniká tedy dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese (Zákon č. 455/1991 Sb.).

OSVČ ze zákona nemá povinnost tvořit základní kapitál. Se vznikem živnosti podnikatel začne ručit za své podnikatelské závazky celým svým majetkem. Nelze tedy oddělit obchodní majetek od osobního, proto se musí rozhodovat s rozvahou a opatrností. Na druhou stranu si živnostník po odečtení výdajů a daňové povinnosti nechává veškerý svůj výdělek.

Živnostenské podnikání je zdaněno daní z příjmu fyzických osob, ve které jsou zdanitelné příjmy fyzických osob druhově rozděleny. Jednotlivé druhy jsou uvedeny v paragrafu šest až deset zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. U každého druhu se vypočte dílčí základ daně. Souhrn všech dílčích základů daně tvoří celkový základ daně, ze kterého se odečítají nezdanitelné části a odčitatelné položky. Takto upravený základ daně se zdaní 15% sazbou. Daň se dále sníží podle § 35ba a § 35c o slevy na dani. Nakonec se odečtou poplatníkem zaplacené zálohy během roku a vyjde částka, kterou zbývá doplatit nebo v lepším případě částka, kterou finanční úřad vrátí.

Dále je OSVČ zatížena odvodem značných částek pojistného za zdravotní a sociální pojištění, které se platí v podobě záloh každý měsíc. Po skončení období se podá přehled o příjmech a výdajích, vyúčtují se zálohy a stanoví se výše záloh pro další rok. Vyměřovací základ OSVČ je u obou pojištění 50 % z rozdílu příjmů a výdajů z podnikání. Zatímco u zdravotního pojištění je sazba 13,5 % z vyměřovacího základu, u sociálního pojištění dosahuje až 29,2 %. Dále jsou stanoveny minimální částky vyměřovacího základu, které musí být dodrženy. Podnikatel si může platit také nemocenské pojištění, které je dobrovolné. Sazba nemocenského pojištění za rok 2017 je sazba 2,3 % z vyměřovacího základu. V tomto případě se neplatí zálohy, jako u předcházejících pojištění, ale jen měsíční platby, které se na konci roku nevyúčtovávají (Štohl, 2014, s. 109).

2.6.2 Veřejná obchodní společnost

Obchodní korporace lze rozdělit na osobní a kapitálové. Veřejná obchodní společnost je typ osobní společnosti, kterou mohou založit minimálně dvě osoby, fyzické i právnické, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku. Pokud je společníkem právnická osoba, její práva a povinnosti vykonává statutární orgán nebo jí pověřený zmocněnec, který může být jen fyzická osoba (ZOK č. 90/2012 Sb., 2014).

Obchodní společnosti se zakládají sepsáním společenské smlouvy, která musí obsahovat obchodní firmu, sídlo společnosti a další nezbytné náležitosti, které uvádí zákon. Dalšími kroky před vznikem obchodní společnosti jsou prohlášení správců vkladu a samotný vklad základního kapitálu, pokud se společníci rozhodnou, že budou vkládat základní kapitál. Dále pak získání živnostenského oprávnění k příslušnému předmětu podnikání a podání samotného návrhu na zápis veřejné obchodní společnosti do obchodního rejstříku (dále jen OR). Dnem zápisu do OR vzniká společnost (Koráb a kol., c2007).

Veřejná obchodní společnost nemá ze zákona povinnost tvořit základní kapitál. Pokud se společníci rozhodnou pro jeho tvoření, vklad může mít peněžitou i nepeněžitou formu. U nepeněžitého vkladu může společník splnit svou vkladovou povinnost i provedením práce nebo poskytnutím služby v případě, že je ve společenské smlouvě uvedeno ocenění nebo způsob ocenění dané práce či služby. Společníci ručí za své závazky společně a nerozdílně a stejně tak i ztráta či zisk se dělí mezi společníky rovným dílem. Pokud společník vložil do společnosti kapitál, má právo alespoň na 25 % z částky, v níž splnil svou vkladovou povinnost. A jestliže zisk společnosti nepostačuje k vyplacení dané částky, rozdělí se mezi sebou společníci v poměru částek, v nichž splnili svou vkladovou povinnost a zbytek se dělí rovným dílem (ZOK č. 99/2012 Sb., 2014)

Společnost nepodává daňové přiznání k dani z příjmů právnických osob. Účetní zisk si společníci veřejné obchodní společnosti rozdělí mezi sebou a následně si ho každý zdaní sám. Pokud je společník fyzická osoba, zdání jej daní z příjmu fyzických osob stejně jako živnostník a pokud je právnická osoba, jeho podíl vchází do základu daně z příjmů právnických osob. Sociální a zdravotní pojištění za společníky hradí buď z nákladů společnost, nebo si ho hradí sami (Štohl, 2014, s. 109).

2.6.3 Komanditní společnost

Tato společnost je přechodným typem osobní a kapitálové společnosti. Zakládají ji minimálně dvě osoby. Jeden ze společníků je komplementář, který není povinen do společnosti vkládat základní kapitál, jako u veřejné obchodní společnosti. Druhý je komanditista, který splní svou vkladovou povinnost ve výši a způsobem určeným ve společenské smlouvě, jako u společnosti s ručením omezeným. Statutárním orgánem společnosti jsou komplementáři, kteří musí splňovat podmínky pro provozování živnosti. Ve věcech, ve kterých nerozhoduje statutární orgán, mají právo rozhodovat všichni společníci, kdy zvlášť hlasují komplementáři a zvlášť komanditisté (ZOK č. 90/2012 Sb., 2014).

Dosažený zisk nebo ztráta se dělí rovným dílem mezi společnost a komplementáře. Komplementáři si pak zisk rozdělí stejně jako společníci ve veřejné obchodní společnosti a zdaní si ho každý sám daní z příjmu fyzických osob. Se zbytkem výsledku hospodaření se dále nakládá jako u samostatné právnické osoby a zdaní se 19 % daní z příjmu právnických osob, kterou odvádí společnost. Výsledek hospodaření po zdanění se rozdělí mezi komanditisty podle poměru jejich vkladů. Ovšem ještě než jsou společníkům vyplaceny podíly na zisku, společnost z nich strhne a odvede srážkovou daň, která činí 15 %. To znamená, že podíly komanditistů jsou zdaněny celkem dvakrát (Štohl, 2014, s. 113).

2.6.4 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezením je kapitálovou společností, která může být založena minimálně jednou osobou. Základní kapitál společnosti je tvořen podíly vloženými společníky do společnosti, při čemž minimální výše základního kapitálu stanovená zákonem je 1 Kč. Vklady společníků mohou být peněžité i nepeněžité. Nepeněžitý vklad musí být oceněn znalcem, kterého vybírají zakladatelé nebo jednatel.

Orgány společnosti tvoří valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. Valná hromada je nejvyšší orgán, který rozhoduje o zásadních činnostech ve společnosti, jako jsou například schvalování závěrek, rozhoduje o rozdělení zisku nebo jmenuje a odvolává jednatele či členy dozorčí rady.

Každý ze společníků má právo se účastnit a hlasovat na valné hromadě. Statutárním orgánem společnosti jsou jednatelé jmenovaní valnou hromadou, kteří mají na starost obchodní vedení společnosti a poskytování informací ostatním společníkům o záležitostech společnosti. Dozorčí rada má následně na starost kontrolu jednatelů a jejím členem nemůže být žádný z jednatelů.

Společnost ručí za závazky celým svým majetkem, ale společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně pouze do výše v jaké nesplnili vkladové povinnosti. Což znamená, že pokud mají všichni společníci splacené své vklady a tato skutečnost je zapsána i v obchodním rejstříku, tak za závazky společnosti neručí svým majetkem. Společníkům mohou být vypláceny buď odměny za práci pro společnost ve formě mzdy, nebo jim může být vyplácen podíl na zisku ze zdaněného výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření se zdaní daní z příjmu právnických osob 19 %. Společníkům se pak vyplácí, podíly na zisku v poměru jejich vkladů, které jim společnost zdaní srážkovou daní ve výši 15 %. Společníci si mohou vypočítat, zda je pro ně z hlediska daně z příjmů výhodnější mzda nebo podíly na zisku.

2.6.5 Akciová společnost

Akciová společnost je typem společnosti, kterou může založit jedna či více zakladatelů, kteří jsou fyzickou nebo právnickou osobou. Tato společnost je oproti společnosti s ručením omezeným formou většího kapitálového sdružení. Na jejím základním kapitálu se obvykle podílí větší množství akcionářů, kteří na něm jako jednotlivci mají malý podíl. Výše základního kapitálu musí činit podle zákona minimálně 2 000 000 Kč. Akciová společnost může mít dva systémy orgánů, a to monistický a dualistický. U dualistického systému je řídicím orgánem představenstvo v čele s předsedou a dalším orgánem je dozorčí rada, která na představenstvo dohlíží. Monistický systém je zjednodušeným systémem, který mohou využít menší společnosti, kde představenstvo nahrazuje statutární ředitel a dozorčí radu nahrazuje správní rada, kterou může být i statutární ředitel. To znamená, že v tomto systému celou akciovou společnost může řídit pouze jedna osoba.

Podíly na zisku jsou akcionářům vypláceny podle druhu, hodnoty a počtu akcií, které vlastní. Částka, kterou obdrží, je už předem zdaněna společností srážkovou daní 15 %.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bakalářské práce budou využity teoretické poznatky k provedení analýzy současného stavu. Nejprve zde bude popsána společnost a cíle vlastníků. Následně, bude provedena SLEPT analýza pro zkoumání vnějšího prostředí podniku a Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí pro analýzu jeho vnitřního prostředí.

3.1 Popis společnosti a podnikatelské příležitosti

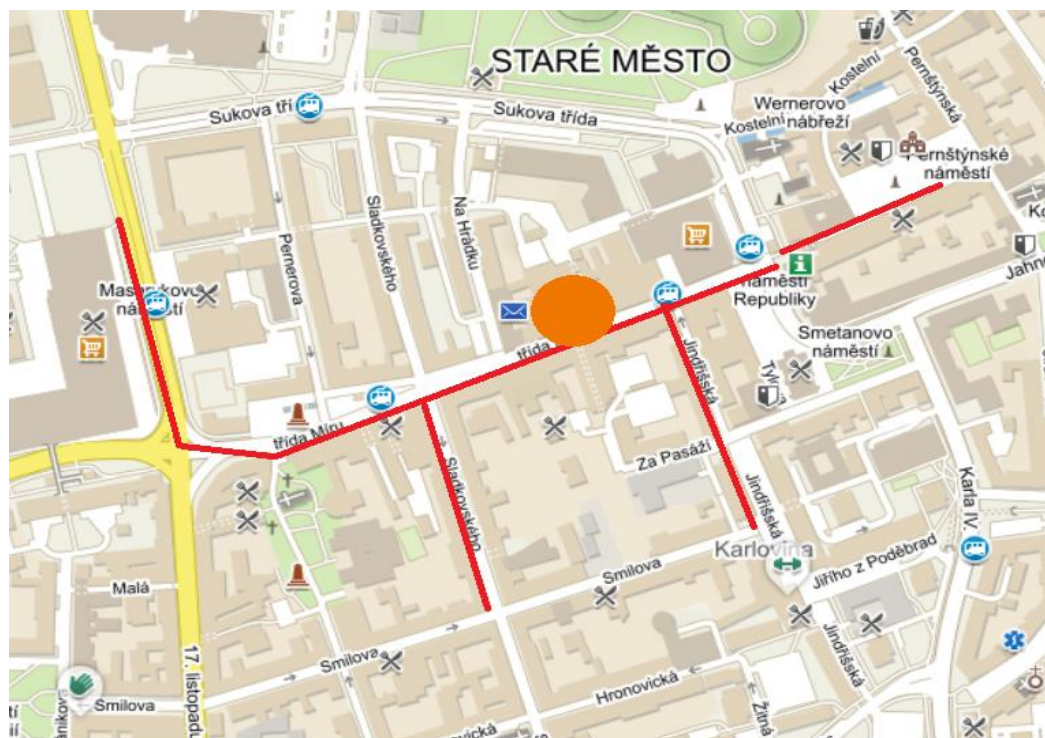
Obchodní firma:	Praline, s. r. o.
Sídlo:	Pardubice, třída Míru 2672
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Pekařství, cukrářství
Jednatel:	Barbora Urbanská
Společník:	Vladimír Urbanský
Počet zaměstnanců:	2



Podnikatelský záměr spočívá v založení společnosti Praline, s. r. o. a otevření obchodu s luxusními pralinkami a kvalitní čokoládou v centru města Pardubice. Zákazníci si budou moci v obchodě zakoupit dárkově zabalené pralinky nebo si budou moci nechat naplnit krabičku či sáček pralinkami podle vlastního výběru. Také si budou moci vybrat některou z originálních čokoládových silnostěnných figurek nebo jen koupit kus lámané čokolády s praženými mandlemi ulomený z velkých bloků. Nabízena bude bílá, mléčná, hořká a vysokoprocentní hořká čokoláda. Sortiment bude obsahovat i pralinky z hořké čokolády a náplně bez mléka, takže si na své přijdou alergici na mléko i vegani.

Společnost bude mít zároveň internetové stránky s e-shopem, přes který si budou moci zakoupit dárkově balené pralinky nejen přímí spotřebitelé, ale i obchodní společnosti za účelem dárků pro zaměstnance či reklamních předmětů pro své zákazníky. Objednávky budou k vyzvednutí na prodejně. Při větším odběru dovezeny přímo klientovi v rámci Pardubického kraje.

Představa o obchodu je taková, že když potenciální klient vejde dovnitř, ihned ho osloví vůně všudy přítomné čokolády. Jeho oči budou tikat po širokém výběru pralinek a čokolády, nebude vědět kam se dřív podívat. Málokterý zákazník odolá si nekoupit pralinku na ochutnání. Díky kvalitě a dobré chuti čokolády se bude muset zase vrátit.

Obchod se nachází v centru města, kde je největší koncentrace potenciálních klientů a kam směřují turisté, protože i pro ně by mohly být lákavě balené pralinky pěkným suvenýrem z cest. Hlavními místy, kde se lidé nejvíce pohybují, jsou třída Míru a Masarykovo náměstí. Dále pak ulice Sladkovského, Jindřišská a také Pernštýnské náměstí, kde se pořádají slavnosti města a vánoční trhy. Následující mapa zobrazuje lokalitu umístění prodejny.



-  umístění prodejny
-  největší koncentrace potenciálních zákazníků

Obrázek 2: Mapa umístění prodejny
(Zdroj: Mapy.cz, 2017)

3.2 Cíle společnosti a vlastníků

Hlavním cílem společnosti v prvních letech působení je schopnost dosažení konkurenceschopnosti na trhu pomocí strategie diferenciacce. Samozřejmostí je také tvorba a maximalizace zisku.

Cílem vlastníků je založit úspěšnou, prosperující a reprezentativní společnost, která zhodnotí vložený kapitál a přinese společníkovi minimální hrubou mzdu za měsíc 20 000,- Kč a jednateli 13 000,- Kč. S tím, že společník si bude vyplácet podíly na zisku a v průběhu let spolu s růstem tržeb bude růst i mzda jednatele. V prvních letech budou společník a jednatel zároveň pracovat v obchodě a prodávat. Až bude společnost tvořit stabilní zisky, tak přijme prodavačku na hlavní pracovní poměr.

Společník vloží do společnosti základní kapitál 200 000 Kč. Dalších 500 000,- Kč na vybavení obchodu si společnost půjčí od banky. Jednatel bude řídit chod společnosti a vést účetnictví.

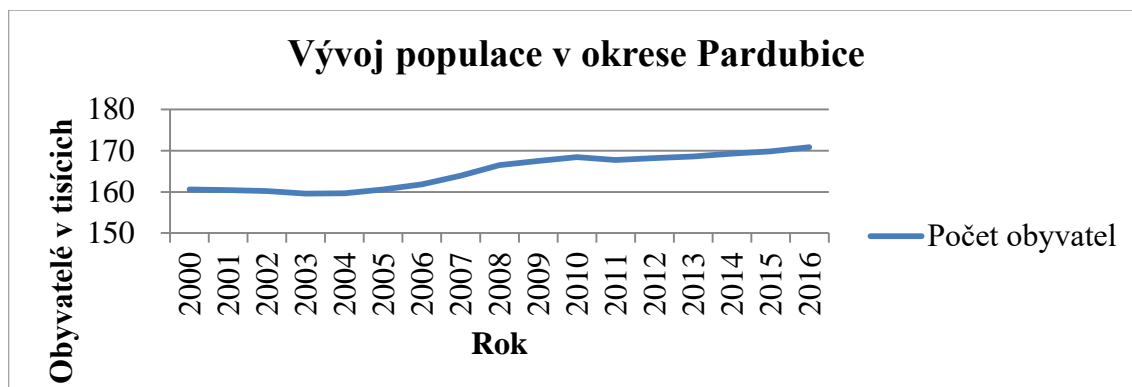
3.3 SLEPT analýza

V analýze makroprostředí se zkoumají základní oblasti zájmů, které by mohly ovlivnit podnik zvenčí. Tyto oblasti můžeme dělit na sociální, legislativní, ekonomickou, politickou a technologickou.

3.3.1 Sociální oblast

V sociální oblasti se sledují především demografické ukazatele, jako je výše a struktura obyvatelstva, trh práce, životní styl, postoje a chování obyvatel, očekávané rozvojové trendy.

V současné době má okres Pardubice 170 848 obyvatel. Graf 1 vývoje počtu obyvatelstva ukazuje, že se neustále zvyšuje celkový přírůstek obyvatel. Z toho podle Krajské správy ČSÚ v Pardubicích tvoří přírůstek 62 % lidí přistěhovalých a 38 % lidí nově narozených. Tato skutečnost může kladně přispět k výši tržeb obchodu (ČSÚ, 2017).



Graf 1: Vývoj populace v okrese Pardubice za roky 2000-2016

(Zdroj: vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2017)

Věkovou strukturu obyvatel Pardubického okresu můžeme rozdělit na tři velké části: 0-14 let s 15,5% zastoupením, 15-65 let s 65,4% zastoupením, 65 a více let s 19,1% zastoupením (ČSÚ, 2017). Potencionální zákazníci budou lidé se stálými příjmy a zájmen o kvalitní potraviny nebo luxusní zboží. Tedy lidé ve věku od 30 do 50 let. Budoucí zákazníci tedy spadají do kategorie 15-65 let, která má největší procentní zastoupení.

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců vzrostla v Pardubickém kraji za první tři čtvrtletí v roce 2017 meziročně o 7,3 % na 25 751 Kč. V porovnání s ostatními kraji je však až desátá v pořadí a za průměrnou celorepublikovou mzdou zaostává o 3 010 Kč.

Tabulka 2: Průměrná hrubá nominální měsíční mzda v Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2017)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrná HM v Kč	21 454	22 058	22 068	22 767	23 673	24 707

Dle výběrového šetření o příjmech a životních podmínkách domácností, které provedl Český statistický úřad v roce 2016, domácnosti v Pardubickém kraji vychází se svými příjmy z 55 % s určitými obtížemi a 45 % domácností vychází se svými příjmy snadno. Což je v kontrastu s tím, že příjmy obyvatel Pardubického kraje se řadí mezi jedny z nejnižších v ČR.

Tento jev se dá vysvětlit tím, že lidé z tohoto kraje mají malé procento nebytových půjček a až 75,2 % z obyvatel bydlí v bytu či domu, které mají ve svém vlastnictví. Za rok 2016 v průměru vynaložily domácnosti v Pardubickém kraji na bydlení 15,4 % ze svých čistých měsíčních peněžních příjmů.

Dalším faktorem ovlivňujícím podnik v sociální oblasti jsou postoje obyvatel a očekávaný rozvojový trend. Hlavním trendem současného moderního života se stává zdravý životní styl. Patří k němu i nejrůznější stravovací směry jako je vegetariánství, veganství a záliba v domácích a kvalitních surovinách. Přesto, že se společnosti bude zabývat prodejem čokolády, může i tuto skupinu lidí oslovit díky její vysoké kvalitě. Čokoláda obsahuje pouze kakaové máslo a žádné rostlinné tuky a jiné náhražky. Nabízený sortiment bude zahrnovat i čokoládu a pralinky, které jsou zcela veganské bez mléka a jakýchkoli živočišných produktů, takže si na své přijdou i zastánci těchto stravovacích směrů.

Na druhé straně bude nabízena i kvalitní bílá čokoláda a tradiční nejvíce oblíbená mléčná čokoláda pro populaci, která tolik nepodlehla trendu zdravého životního stylu.

3.3.2 Legislativní oblast

Na podnikání se v dnešní době vztahuje celá řada zákonů České republiky a nařízení Evropské unie. Je nezbytné je dodržovat a řídit se jimi, protože by nám při jejich porušení mohly být uděleny pokuty, které by pro podnik mohly mít i zničující dopad. Pro vedení obchodu s pralinkami je zásadní dodržovat tyto zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník,
- Zákon č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích
- Zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci

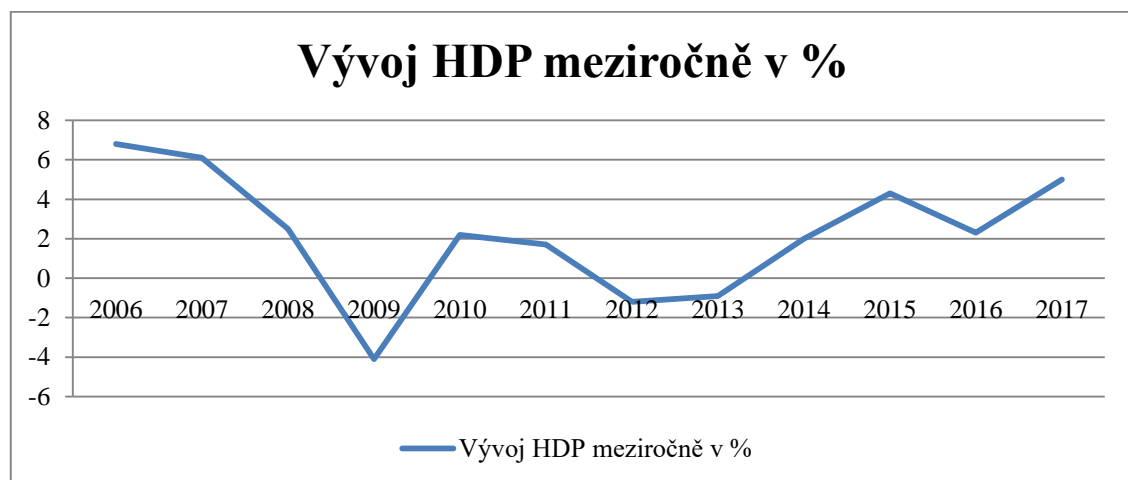
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 853/2004, o hygieně potravin.

Dále také jednotlivé pokyny a vyhlášky doplňující tyto nařízení a zákony.

3.3.3 Ekonomická oblast

Pro zkoumání ekonomické oblasti vnějšího okolí podniku jsou důležité ukazatele vývoje hrubého domácího produktu, míry nezaměstnanosti a míra inflace.

Hrubý domácí produkt za rok 2017 meziročně vzrostl o 5,1 %. Rychlý hospodářský růst značí, že se daří domácnostem, které mohou více utrácet. Pozitivní vývoj mají i firmy, které investují více do výroby, ale zároveň díky nedostatku pracovníků musí zvyšovat mzdy, aby si udržely stávající nebo přilákaly nové.



Graf 2: Vývoj HDP meziročně v %
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2017)

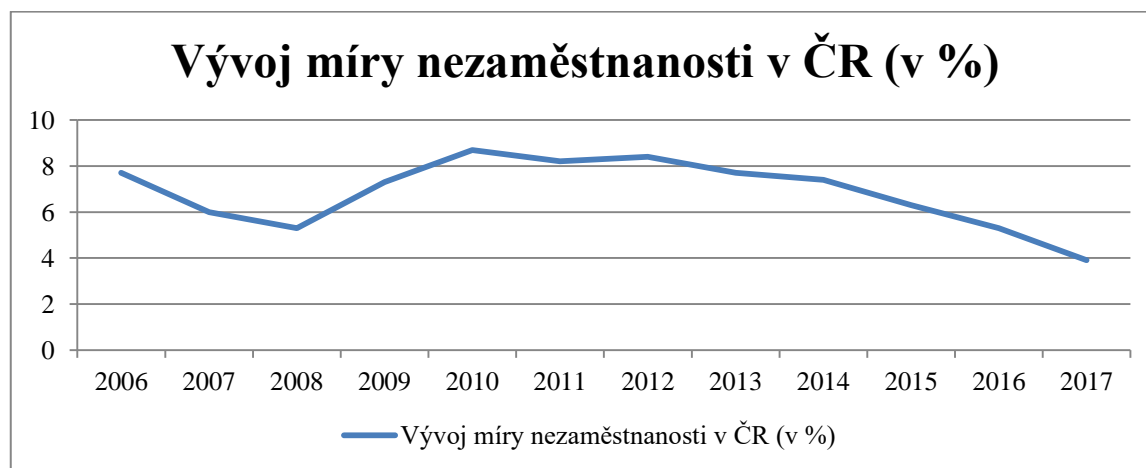
Je otázkou, zda je už nyní česká ekonomika nad svým potencionálem nebo bude v budoucnu dále růst. Nedostatek pracovních sil naznačuje, že trh práce je již nyní přehřátý.

Míra nezaměstnanosti v okrese Pardubice k 31. lednu 2017 dosahovala 3,41 % (ČSÚ, 2017). Díky takto malé míře nezaměstnanosti mají lidé více peněz a jsou ochotni kupovat dražší a kvalitnější potraviny, i si dopřát více čokolády. Malá míra nezaměstnanosti však má dopad na požadavek vyšších mezd od zaměstnavatelů. Lidé si pracovní místa budou vybírat a nespokojí se s menší mzdou, než jakou budou požadovat, což by mohlo mít dopad na výši osobních nákladů společnosti, za podmínek klesající míry nezaměstnanosti.

Tabulka 3: Míra nezaměstnanosti za okres Pardubice v %
(Zdroj: vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2017)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra nezaměstnanosti v %	3,94	2,89	3,24	5,50	5,54	4,95	5,60	6,13	4,98	4,26	3,38

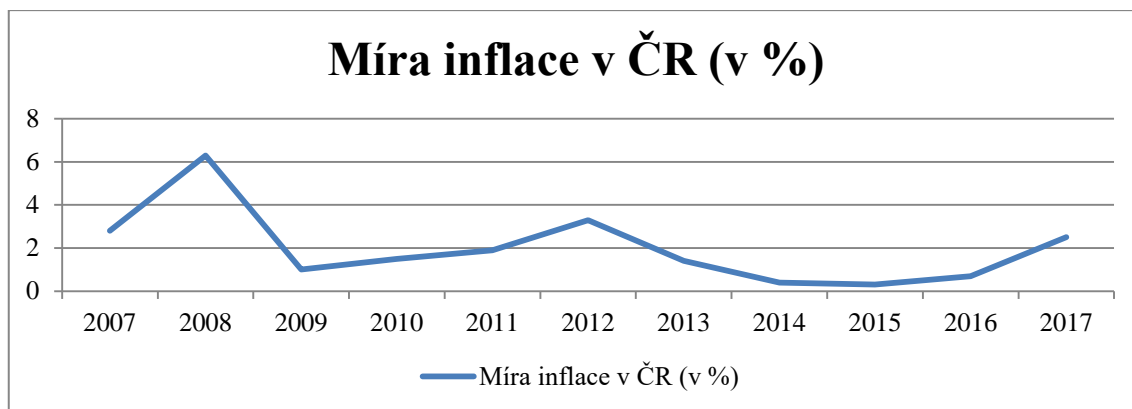
Z tabulky 2 je zřejmé, že míra nezaměstnanosti se vyvíjí podle hospodářského cyklu ekonomiky. Za rok 2016 byla míra nezaměstnanosti v okrese Pardubice 3,38 % a v lednu 2017 byla 3,41 %. Ve srovnání s vývojem za celou Českou republiku je v okrese Pardubice obecně větší zaměstnanost.



Graf 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2017)

Průměrná roční míra inflace v roce 2017 dosáhla 2,5 %. Oproti následujícím letem 2014, 2015 a 2016 se míra inflace výrazně zvýšila. Znamená to, že si nyní lidé mohou koupit za stejné peníze méně.



Graf 4: Míra inflace v ČR
(Zdroj: vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2017)

3.3.4 Politická oblast

Politická oblast je úzce spjata s oblastí legislativní, protože prostřednictvím zákonů politici ovlivňují legislativu České republiky. Politická rozhodnutí mohou mít kladný i záporný dopad na podnikání. V roce 2013 proběhly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu, ve kterých zvítězila Česká strana sociálně demokratická a jako druhé se umístilo hnutí ANO 2011. Následně byla uzavřena koaliční smlouva mezi ČSSD, ANO 2011 a KDU-ČSL na období 2013 až 2017. V tomto vládním období byl schválen nový zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, který je účinný od 1. prosince 2016. Tento zákon stanovil harmonogram postupného zavádění elektronické evidence tržeb. V první fázi zavádění EET se týkala segmentu ubytování, stravování a pohostinství a v druhé fázi proběhla dne 1. března 2017, kdy byla EET zavedena v segmentu maloobchody a velkoobchody. Třetí a čtvrtá fáze byly prozatím zrušeny rozhodnutím Ústavního soudu. Podle členění CZ-NACE spadá naše podnikání pod 47.24 Maloobchod s chlebem, pečivem, cukrářskými výrobky a cukrovinkami, proto se nás bude týkat EET. Pro naši společnost to znamená, že bude muset mít datové připojení k Finanční správě a zařízení s odpovídajícím softwarem pro zasílání tržeb a tisk účtenky, kterou je povinen prodávající dát kupujícímu. V roce 2017 se konaly volby, ve kterých zvítězilo ANO 2011 a Občanská demokratická strana. Současná vláda vypracovává novelu zákona o evidenci tržeb, která má usnadnit podnikání živnostníkům a drobným podnikatelům (Eltrzyby.cz, 2018).

3.3.5 Technologická oblast

V oblasti výroby čokolády a pralinek se v blízké době nepředpokládá vývoj nových technologií. Avšak kdyby k němu došlo, společnost se bude jistě zajímat o nové výrobní postupy či nové technologie například pro zlepšení přepravy čokolády. Mohlo by dojít k úsporám nákladů na dopravu nebo samotnou výrobu a díky tomu i snížení dodavatelských cen.

3.4 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí se nejčastěji používá Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Tento model předpokládá, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je dána pěti základními činiteli, kterými jsou konkurenční rivalové, potencionální konkurenti, zákazníci, hrozba substitutů a dodavatelé (Kaňovská, 2009).

3.4.1 Smluvní síla dodavatelů

Hlavním dodavatelem pro nově otevřený obchod v Pardubicích bude CHOCOLATE-KORUNA PRALINES s.r.o. s dlouholetou tradicí. Tato společnost má ve své nabídce přes 100 druhů pralinek, 120 druhů čokoládových silnostěnných figurek, čistou čokoládu a další. Suroviny na výrobu čokolády a pralinek dováží z Belgie od společnosti Callebaut, která je proslulá svou výtečnou čokoládou. Cena, za kterou by naší společnosti dovážela KORUNA PRALINES zboží je 490,- Kč za 1 kg. Tato cena zahrnuje i dopravu. Společnost každý týden rozváží zboží svým prodejcům po celé ČR.

Spolu s čokoládou a pralinkami lze u společnosti objednat ballotinky na dárkové zabalení pralinek a papírové sáčky a tašky, do kterých bude balen celkový nákup odběratelů. Ballotinky i tašky nechává vyrábět ve velkých objemech, proto vznikají úspory z objemu výroby a cena je nízká. Naší společnosti se vyplatí nakupovat od nich, než si nechávat vyrábět vlastní na zakázku.

K běžné činnosti podniku a prodeji, bude třeba zajistit dodavatele pro sáčky, krabičky, košíky, potravinářské košíčky, mašle a stuhy, které jsou nezbytné k balení pralinek. Zde jsou uvedeni dodavatelé, od kterých by naše společnost mohla nakupovat:

- Torex Bohemia s.r.o. – sáčky, stuhy,
- OPAZ s.r.o – sáčky,
- Tiskárna MELMEN s.r.o. – samolepky, nálepky s obsahem surovin
- DEEL - obal s.r.o. – potravinářské košíčky,
- Ectes, s. r. o. – plechové krabičky,
- Postershop s.r.o. – plechové krabičky.

3.4.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

V Pardubicích budou pro nově vzniklý obchod největšími konkurenty Mlsoun s.r.o. a Lindt & Sprüngli s.r.o. Tyto společnosti mají v centru města pobočky, ve kterých si potencionální zákazníci mohou zakoupit kvalitní a značkovou čokoládu a pralinky.

Mlsoun, s. r. o. se zabývá prodejem kávy, čokolády, vína a dárkových balíčků. Je to společnost převážně působící v Hradci Králové, kde má sídlo a tři pobočky, cukrárnu, vinárnu a obchod s kávou. Čtvrtou pobočku má v Pardubicích ve Smilově ulici, kde má prodejnu s čokoládou. V Pardubickém obchodě nabízí převážně tabulkové čokolády od různých světových dodavatelů, čokoládové figurky a pralinky. Pralinky má umístěné za vitrínou a dají se koupit po kusech. Ceny za 100 g čokolády se liší podle dodavatele, v průměru však vychází přibližně 120 Kč za 100 g. Pralinky má oceněny na kusy, podle hmotnosti.

Lindt & Sprüngli s. r. o. je v Evropě velmi známou značkou kvalitní švýcarské čokolády. V Pardubicích má v obchodním centru Palác Pardubice pobočku, kde nabízí tabulkové čokolády a balení pralinek v bonboniérách. Pralinky již předem zabalené vychází cenově na 135 Kč za 100 g a více. Avšak tabulkovou čokoládu má mnohem levnější a to 79 Kč za 100 g. Výhodou tohoto velkého výrobního řetězce je, že si může dovolit slevy. Stává se, že je zákazníkům poskytnuta sleva, která sníží cenu tabulky čokolády až na 49 Kč za 100g.

3.4.3 Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Po otevření obchodu s pralinkami a jeho úspěšném chodu se v centru města zanedlouho může objevit konkurence, která uvidí potenciál a bude chtít získat co nejvíce zákazníků. Takováto společnost by mohla začít konkurovat s výrobkovou diferenciací vytvořením jedinečné nabídky u určitého druhu produktu nebo zavedením nižší prodejní ceny čokolády. Pokud by se jednalo o prodejnu čokolády známé firmy s dlouholetou tradicí, mohla by mít konkurenční výhodu v povědomí o značce a přilákat tak více zákazníků. S tím souvisí i úspory plynoucí z rozsahu výroby, které by tato společnost mohla mít díky velkému počtu odběratelů.

3.4.4 Hrozby substitučních produktů

Za substituty k čokoládě a pralinkám se dají pokládat jakékoli sladkosti, když se nebere v potaz kvalita. Nejpodobnějším výrobkem by se daly označit oříšky v čokoládě, ve skořici a jinak máčené. Toto zboží si zákazníci mohou koupit ve stánku v obchodním centru Palác Pardubice. Za další substitut by se dal považovat pardubický perník, který se dá koupit v Pardubicích na mnoha místech. Stejně tak si lidé mohou zajít na sladké do cukrárny. Nebo koupit jakoukoli sladkost v Tesco a Bille v centru města.

3.4.5 Smluvní síla kupujících

Odběratelé jsou nejdůležitějším článkem v obchodním řetězci, protože bez nich by podnik neměl žádné tržby a zisk. Velikost tržeb je závislá na ceně a objemu produktů, které společnost prodá. Cena bude stanovena v rámci marketingové strategie. Avšak objem prodeje si společnost sama nestanoví, závisí na velikosti poptávky po daném zboží.

Pralinky, čokoláda a výrobky z ní se nejvíce kupují v zimních měsících, kdy objem prodeje až několikanásobně vzroste. O čokoládu a čokoládové figurky je největší zájem před Mikulášem, Vánoci, Valentýnem a Velikonocemi. Naopak v letních měsících se objem prodaných čokoládových výrobků rapidně zmenší. Z následujícího grafu je patrné, že od května do začátku září poptávka po klasické čokoládě výrazně klesne. Tento graf je **odhadem** tržeb brněnské pobočky, kde pracuji.



Graf 5: Vývoj ročních objemů tržeb v brněnské pobočce
(Zdroj: vlastní zpracování)

Aby se zvýšily tržby v letních měsících, má společnost v tomto období v plánu vyrábět ledové pralinky. Tento produkt se bude skládat z ovocné mražené dřevě obalené v hořké čokoládě sypané ořechy. Na výběr bude z jahodové, hruškové, třešňové příchutě a dalších. Mražená dřevě ve tvaru koulí se bude namáčet v čokoládové lázni a sypat ořechy přímo na pultu před zákazníky. Následně se bude vydávat v papírových mističkách na zmrzlinu s plastovou lžičkou.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část bakalářské práce obsahuje vytvořenou marketingovou a obchodní strategii, která je odvozena od tržní pozice a od rozhodnutí o marketingovém mixu. Dále zahrnuje realizační plán od samotného založení společnosti po rekonstrukci a vybavení obchodu a jeho slavnostní otevření. Následně je vypracován finanční plán pro první tři roky podnikání v optimistické, realistické a pesimistické variantě. Na závěr je celý podnikatelský záměr zhodnocen pomocí SWOT analýzy, řízením rizik a metod návratnosti.

4.1 Marketingová a obchodní strategie

Po vymezení cílového trhu se určí marketingová a obchodní strategie. Společnost zvolí strategii diferenciaci, kde se bude snažit odlišit co nejvíce od konkurence nabízeným sortimentem produktů. Stanoví tržní pozici tak, aby zákazník vnímal produkty společnosti jako vysoce kvalitní za rozumnou cenu. Proto se zaměří na dodavatele s vysokou kvalitou výrobků, na luxusní balení a na propagaci značky produktu.

V Pardubicích je nyní pouze jeden obchod specializující se na prodej čokolády. Nabízí především různé druhy předem zabalených čokoládových tabulek od různých druhů světových výrobců. Jako doplněk má i možnost zakoupení pralinek s výběrem zhruba z dvaceti druhů a čokoládových figurek. Tato prodejna spadá pod společnost Mlsoun, s. r. o. Dalším možným místem, kde se dají koupit pralinky, je obchodní centrum Palác Pardubice. V rámci trafiky, která spadá pod Tesco je tu možnost zakoupit výrobky značky Lindt. Pro značku Lindt jsou v prodejně vyhrazeny čtyři regály a lze tam zakoupit převážně tabulkovou čokoládu různých příchutí, ale i pralinky, které tvoří zhruba jednu čtvrtinu nabízeného sortimentu.

Stávající konkurence nabízí převážně tabulkovou čokoládu různých druhů a příchutí, jen doplňkově pralinky. Proto, abychom se od nich odlišili, bude se naše společnost specializovat především na prodej velkého množství druhů pralinek a čokoládových silnostěnných figurek.

Dále pak nabídne lámanou čokoládu, přičemž si zákazník bude moci zakoupit jakkoli velký kus a ne předem zabalené přesně navážené čokoládové tabulky. Pro luxusní vzhled budou všechny produkty na prodejně baleny do ballotinek, ozdobných plechových krabiček nebo celofánových sáčků se stuhou.

4.1.1 Produkt

Základním užitekem z produktu je radost z uspokojení chuťových buněk. Potencionální zákazníci chtějí koupit něco sladkého a dobrého z kvalitních surovin. Čokoláda je hlavní surovinou, která se nachází ve všech výrobcích společnosti.

Formální produkt pak tvoří nabídka různých druhů příchutí pralinek, čokolády lámané a tabulkové s příchutí a silnostěnné figurky. Společnost bude nabízet přes 80 druhů pralinek. Jejich základní členění je z hořké, mléčné a bílé čokolády. Další rozdělení je podle druhů náplní:

- marcipánová,
- smetanová,
- ovocná,
- oříšková,
- karamelová,
- nugátová,
- chilli,
- pepermint,
- alkoholová,
- kávová.

S tím, že každý základní druh náplně má ještě další možnosti jako třeba ovocné, které můžou být s meruňkou, jahodou, limetkou, mangem atd. Každá pralinka má svou jedinečnou chuť a jedinečný vzhled. Dalšími produkty z čokolády jsou čokoládové tabulky:

- čistě mléčné,
- čistě bílé,
- čistě hořké (60 %, 70 %, 80 %),

- sypané oříšky,
- lesními plody,
- lentilkami.

Čokoláda s mandlemi ve velkých blocích a výběr ze 120 druhů originálních čokoládových figurek.

Všechny tyto výrobky si bude zákazník moci vybrat podle své vlastní libosti a nechat zabalit buď do celofánového sáčku se stuhou, do originální plechové krabičky, do hrníčku nebo do papírové ozdobné ballotinky se stuhou. Zákazník si sám bude moci navolit, jaké chce pralinky, jak velikou a barevnou chce krabičku a jakou barvu stuhy si bude přát. Na pultu pak budou předem předpřipravené balíčky pralinek, mezi kterými si bude moci rychle vybrat, pokud nebude chtít čekat na zabalení. Celý nákup si pak zákazník odnese v luxusní papírové tašce nebo sáčku, který bude v ceně nákupu.

Speciální letní nabídka bude zahrnovat ledové pralinky. Tento produkt se bude skládat z ovocné mražené dřeně obalené v hořké čokoládě sypané ořechy. Na výběr bude vždy ze tří druhů, například: z jahodové, hruškové a třešňové příchutě. Mražená dřeň ve tvaru koulí se bude namáčet v čokoládové lázni a sypat ořechy přímo na pultu před zákazníky. Následně se bude vydávat v papírových mističkách na zmrzlinu s dřevěnou lžičkou.

4.1.2 Cena

Cena je velmi důležitá, protože tvoří zisk společnosti a právě i podle ceny se zákazníci rozhodují, zda daný produkt nakoupí či nikoli. Z provedené analýzy trhu bylo zjištěno, že konkurence prodává pralinky 120,- Kč za 100g a více a dodavatel nám bude zboží dovážet za 49,- Kč za 100g. Po otevření obchodu by se prodávala čokoláda a pralinky za cenu 110,- Kč za 100g a po získání stálé klientely může společnost případně cenu zvýšit. Krabičky, ballotinky a veškerý balicí materiál se bude také prodávat se 112% přírůžkou k ceně od dodavatele jako čokoláda a pralinky, aby se dobře počítala výsledná cena při balení a vážení pralinek pro zákazníka na počkání. Pralinky jsou vyráběné ručně, a i když je každá vzhledově stejná jejich váha se může lišit, proto společnost volí cenu za 100g.

Tabulka: 4 Ceny již připravených balení
(Zdroj: vlastní zpracování)

Produkt	Hmotnost náplně (g)	Cena obalu v Kč	Cena v Kč
Sáček malý 5 ks	53,18	1,50	60,-
Sáček střední 11 ks	135,00	1,50	120,-
Kornout s přízdobou 16 ks	170,00	13,00	200,-
Ballotin 4 ks	36,36	20,00	60,-
Ballotin 8 ks	86,36	25,00	110,-
Ballotin 16 ks	181,81	30,00	210,-
Ballotin 22 ks	259,09	35,00	290,-
Ballotin 30 ks	372,72	40,00	450,-
Plechová krabička 9 ks	122,72	120,-	255,-
Plechová krabička 20 ks	227,27	170,-	420,-
Plechová krabička 40 ks	490,90	260,-	800,-

4.1.3 Distribuce

Společnost Praline, s. r. o. bude mít jednu prodejnu v centru města Pardubice, a v ní bude mít uskladněné i veškeré zboží. Jejími zákazníky budou převážně přímí spotřebitelé, kteří si produkty budou kupovat přímo v prodejně. Společnost bude mít i e-shop, přes který si budou moci zákazníci objednávat zboží a následně si ho vyzvednou sami na prodejně. Velké objednávky budou po domluvě dovezeny přímo odběrateli na náklady společnosti.

Hlavním dodavatelem je společnost CHOCOLATE-KORUNA PRALINES s.r.o., která dělá každý týden závoz zboží veškerým svým prodejcům po celé ČR. V ceně 490,- Kč za 1 kg je započítána i doprava. Od ostatních dodavatelů bude nakupováno jednou za dva měsíce a méně.

4.1.4 Propagace

Propagace je jedním z důležitých prvků marketingového mixu, díky ní se značka dostane do podvědomí odběratelů. Společnost zvolí strategii tahu, která se orientuje především na koncové spotřebitele. Prostřednictvím reklamy a vztahů s veřejností, se zviditelní a přiláká zákazníky. Protože má společnost omezené finanční prostředky, ještě před zahájením prodeje, na sebe upozorní letáky, zřízením webových stránek, bezplatnými stránkami na Facebooku a bezplatným profilem na Instagramu. Prodejna bude mít vitrínu, ve které budou vystaveny nabízené produkty a světelnou reklamu, která bude umístěna vedle dveří prodejny. V průběhu dalších let se zajisté bude účastnit veletrhu čokolády, který se každoročně v Pardubicích pořádá a i dalších slavností města Pardubice, kde se bude prezentovat.

Pořízení 2 000 kusů letáku s plnobarevným tiskem na lesklý křídový papír gramáže 135g/m² bude stát 1 460,- Kč i s jejich dopravou. Budou se rozdávat ve třech fázích. Prvních 600 kusů dva týdny před otevřením, následně dalších 800 kusů tři dny před otevřením a zbylých 600 kusů po otevření prodejny. Letáky budou rozdávány na třídě Míru a vhazovány do schránek v blízkém okolí (chciletaky.cz, 2018).

Zřízení webové stránky bude stát pouze 200,- Kč. Platit se bude za zřízení webové domény, její používání se hradí jednou ročně. Vzhled webu a jeho funkčnost bude spravovat společník. Stránky budou obsahovat katalog s veškerým nabízeným sortimentem společnosti, orientační cenu za kus a orientační váhu každého výrobku. Webové stránky budou zároveň sloužit jako e-shop. Zákazníci si na něm budou moci vybrat druh a množství pralinek, které si budou chtít objednat. A následně si zvolí i druh obalu, který se jim líbí a do kterého budou chtít nechat pralinky zabalit. V objednávce budou mít konečnou cenu a shrnutý celý nákup. Platit budou moci převodem na účet nebo hotově při odběru na prodejně.

Stránku na sociální síti Facebook zřídí a bude spravovat jednatel společnosti. Bude zde uveden název společnosti, adresa obchodu, otevírací doba, kontakt, aktuality a foto dokumentace aktuálně nabízeného zboží. Na Instagramu zavede jednatel bezplatný profil společnosti a bude na něj přidávat fotodokumentaci s aktuálním děním v obchodu a sdílet ji s veřejností.

Společnost také plánuje zřídit světelnou reklamu na stěnu vedle dveří obchodu. Její cena se bude pohybovat kolem 3 000,- Kč. Světelná reklama bude svítit vždy po setmění, aby obchod bylo vidět z dálky a potencionální klienty na prodejnu dostatečně upozornila (rex-reklama.cz, 2018).

4.2 Realizační plán

Realizační plán se sestavuje, aby si podnik vytvořil přehled o rozsahu a návaznosti jednotlivých aktivit, které jsou třeba provést při zakládání společnosti a zřizování nového obchodu. Protože se čokoláda nejvíce prodává v zimních měsících, nejlepší doba pro otevření prodejny je konec léta. V současné době je však uzavřena smlouva s dodavatelem a uzavřena smlouva o pronájmu obchodních prostor, nájem se platí od dubna tohoto roku. Protože společnost již od dubna platí nájem, je vhodné otevřít obchod co nejrychleji, aby měla co nejdříve tržby. Doba potřebná k založení společnosti, zařízení veškerých potřebných náležitostí a slavnostní otevření obchodu je odhadnuta na 4 měsíce. Následující tabulka zobrazuje harmonogram činností v jednotlivých měsících:

Tabulka 5: Harmonogram činností před otevřením obchodu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíc	Činnosti
Duben	<ul style="list-style-type: none"> • získání živnostenského oprávnění • sepsání zakladatelské listiny a založení společnosti • vklad základního kapitálu • žádost o půjčku v hodnotě 500 000,- Kč • výběr vhodných prostor pro obchod
Květen	<ul style="list-style-type: none"> • uzavření smlouvy s dodavatelem • uzavření smlouvy o pronájmu prostor pro obchod • zahájení stavebních prací v obchodu <ul style="list-style-type: none"> ○ demontáž stávajícího zařízení ○ rozvody elektřiny a vody ○ výmalba ○ pokládka podlah
Červen	<ul style="list-style-type: none"> • instalace klimatizace • truhlářské a sklenářské práce • objednání stuh na výrobu mašlí a jejich tvorba • objednání letáků a světelné reklamy • objednání pralinek, čokolády, ballotinek • objednání ostatních balících materiálů (krabičky, sáčky) • zavedení internetu do obchodu • nákup kasy a účetního softwaru Pohoda • založení webu, účtu na Instagramu a Facebooku • rozdávání první vlny letáků
Červenec	<ul style="list-style-type: none"> • příjem zboží a rovnání do regálů • příprava balení na pult a skládání pralinek na platíčka • rozdávání druhé vlny letáků • slavnostní otevření obchodu

4.3 Finanční plán

Nedílnou součástí podnikatelského záměru je i finanční plán, který je převedením předchozích úvah do číselné podoby. V následující kapitole jsou uvedeny dostupné zdroje financování majetku. Tyto prostředky budou sloužit především na založení společnosti, na pořízení dlouhodobého majetku, oběžného majetku a na financování provozních nákladů do doby než budou inkasovány první tržby. Následně je sestavena zahajovací rozvaha ke dni zahájení prodeje, plánované tržby, výsledek hospodaření a plán příjmů a výdajů za první tři roky podnikání vždy v optimistické, realistické a pesimistické variantě.

4.3.1 Zdroje financování majetku

Finanční struktura podniku bude rozložena na vlastní kapitál ve výši 200 000 Kč, který bude vložen společníkem jako základní kapitál a na cizí zdroje ve výši 500 000 Kč. Společnost si plánuje vzít na začátku svého vzniku podnikatelský úvěr na vybavení prodejny, nákup zboží a reklamu. Zbylé peníze budou uloženy na bankovním účtu a část půjde do pokladny jako hotovost.

Úvěr si společnost plánuje vzít na osm let s úrokovou mírou 4 % ročně. Splácet ho bude konstantními splátkami ve výši 6 095,- Kč měsíčně. Při měsíčním splácení osm let zaplatí společnost bance na úrocích 85 079,- Kč. V případě příznivého vývoje tržeb a poptávky po čokoládě by mohla společnost splatit úvěr dříve.

4.3.2 Náklady společnosti

Náklady společnosti v prvním roce podnikání budou tvořit z velké části jednorázové náklady na založení společnosti, náklady na rekonstrukci prodejních prostor a jejich vybavení, náklady na nákup zboží a propagaci podniku ve výši 575 467,- Kč. Opakované náklady, které bude muset společnost vynaložit každý měsíc v prvním roce podnikání i v dalších letech jsou nájemné a energie, mzdy společníka a zaměstnanců, splátky úvěru, odpisy, pojištění, nákup zboží a další. Všechny tyto náklady budou podrobně vyčísleny níže.

Čas a náklady na založení společnosti s ručením omezeným souvisí se sepsáním společenské smlouvy, získáním živnostenského oprávnění a zapsáním společnosti do OR. Živnostenský úřad je povinen vydat výpis do 5 pracovních dnů ode dne ohlášení živnosti a lhůta na zápis do Obchodního rejstříku je také 5 pracovních dnů. Zveřejnění zápisu do OR by mělo proběhnout bez zbytečného odkladu po zápisu, většinou to je do druhého dne. Počítá-li se s časem navíc pro sepsání společenské smlouvy a zpracováním příloh k návrhu zápisu do OR, dá se říci, že společnost s ručením omezeným je možno založit během dvou až tří týdnů. Náklady na založení společnosti budou celkem 10 530,- Kč.

Tabulka 6: Náklady na založení společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle Epravo.cz, 2016)

Nákladová položka	Cena
Notářské zápisy, ověření podpisů a listin	3 330,-
Výpis z rejstříku trestů	100,-
Výpis z katastru nemovitostí	100,-
Ohlášení živnosti	1 000,-
Návrh na zápis do OR	6 000,-
Celkem	10 530,-

Náklady na rekonstrukci prodejních prostor a jejich vybavení budou v celkové výši 417 450,- Kč. Zahrnují kosmetické úpravy prostor, novou elektroinstalaci, rozvody vody, výmalbu a pokládku nové podlahy. Pro udržení čokolády v optimálních teplotních podmínkách bude nainstalována klimatizace, kterou se bude moci dát regulovat teplota v obchodě. Hlavní dominantou prodejny bude prodejní pult, na kterém budou vyskládané pralinky na zlatých plátíčkách. Aby byly pralinky odděleny a chráněny před zákazníky, bude na pultu umístěné sklo do tvaru písmene L, ze strany zákazníků a ze shora. Za prodejním pultem bude umístěna policová skříň na vystavení figurek. Do těchto nákladů je zahrnut i nájem a kauce, které jsou třeba zaplatit za měsíce rekonstrukce obchodu.

Na výrobu ledových pralinek bude potřeba pořídit mrazák, stolní zmrzlinovou vitrínu, rozpouštěč čokolády, silikonové formičky na tvarování dřene, ponorný mixér a mísu na mixování ovoce. Celkové náklady na pořízení vybavení pro tuto doplňkovou činnost v létě jsou 54 950,- Kč.

Tabulka 7: Náklady na rekonstrukci a vybavení prodejních prostor
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena
Rekonstrukce obchodu	122 000,-
Demontáž stávajícího zařízení	5 000,-
Oprava instalace sádkartonu	3 000,-
Elektroinstalace	6 000,-
Rozvody vody a odpadu	4 000,-
Vymalování	2 000,-
Nová podlaha	40 000,-
Klimatizace	55 000,-
Světla	7 000,-
Vybavení prodejny	221 950,-
Regály do skladu	9 000,-
Nábytek	45 000,-
Dřevěné obklady na stěnu a pult	24 000,-
Vitrína do výlohy	20 000,-
Sklo na pult	29 000,-
Zlatá platička na pralinky	6 000,-
Mrazák	4 200,-
Stolní zmrzlinová vitrina	37 000,-
Rozpouštěč čokolády	1 200,-
Ponorný mixér	7 500,-
Silikonové formy na dřeň 200 ks	4 500,-
Mísa na mixování ovoce	550,-
Oblepení venkovního rámu a logo	18 000,-
Pokladní systém	16 000,-
Kauce a nájem za měsíce rekonstrukce	73 500,-
Celkem	417 450,-

Náklady na nákup prvního zboží budou 105 668,- Kč. Pralinky a čokoláda se objednává v krabicích po třech kilogramech nebo po pěti. Do začátku pořídí společnost 40 druhů pralinek od každého druhu 3 kilogramy, tabulkovou a lámanou čokoládu a silnostěnné figurky. Postupem času pak bude objednávat více druhů pralinek a figurek. Dále bude zapotřebí nakoupit balicí materiál pro zabalení pralinek zákazníkům. Ihned na začátku otevření obchodu se společnost chystá prodávat i ledové pralinky, aby v letních měsících přilákala zákazníky. Náklady na pořízení materiálu pro jejich výrobu se skládají z ceny ovoce, ze kterých se budou vyrábět a hořké čokolády. Dále pak dřevěných lžiček a z papírových mističek na zmrzlinu, ve kterých se budou prodávat zákazníkům.

Tabulka 8: Náklady na první nákup zboží
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena
Pralinky, čokoláda, figurky	77 150,-
Sáčky	2 800,-
Ballotinky	5 500,-
Papírové tašky	2 000,-
Plechové krabičky	4 300,-
Ovoce	910,-
Papírové mističky 600 ks	900,-
Dřevěné lžičky	108,-
Samolepky s logem a kontaktem	10 000,-
Kancelářské potřeby	2 000,-
Celkem	105 668,-

Náklady na reklamu se budou skládat z letáků, které budou rozdávány především před zahájením prodeje a těsně po jeho zahájení, aby na sebe podnik, co nejvíce upozornil ve svých začátcích. Dále pak ze světelné reklamy umístěné nad prodejnou a nákladů na zřízení webové domény, která se bude platit jednou ročně.

Tabulka 9: Náklady na reklamu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena
Letáky	1 460,-
Zřízení webu	200,-
Světelná reklama	3 000,-
Celkem	4 660,-

Měsíční náklady společnosti, které bude mít bez závislosti na výši tržeb, jsou následující:

Tabulka 10: Měsíční náklady
(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Měsíční výše nákladů		
	2018	2019	2020
Nájem	18 500,-	18 500,-	18 500,-
Energie	3 000,-	3 000,-	3 000,-
Mzdové náklady	44 220,-	44 220,-	49 580,-
Odpisy	4 364,-	4 364,-	4 364,-
Mobilní tarif a internet	945,-	945,-	945,-
Pojištění	600,-	600,-	600,-
Splátka půjčky	6 095,-	6 095,-	6 095,-
Celkem	77 724,-	77 724,-	83 084,-

Dále také bude muset v pravidelných intervalech objednávat zboží, které prodá, aby jej doplnila. Pralinky mají dobu spotřeby dva měsíce, čistá čokoláda a figurky až šest měsíců. Společnost plánuje, že bude toto zboží dovážet podle jeho spotřeby. Jednotlivé intervaly mezi dodávkami mohou být týden až tři, podle vývoje poptávky. Stejně tak to bude i s materiálem na balení cukrovinek, zde budou intervaly dodávek jednou za měsíc a déle.

Společnost plánuje, že hrubé mzdy společníka a jednatele budou v prvním a druhém roce podnikání 20 000,- Kč a 13 000,- Kč. V dalších letech bude mzda společníka beze změny. V roce 2020, kdy bude mít společnost stálou klientelu a vyšší tržby, se zvýší mzda jednatele na 17 000,- Kč.

Tabulka 11: Mzdy v Kč
(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Společník	Jednatel	Jednatel 2020
Základ daně	26 800	17 500	22 800
Pojistné zaměstnavatel:	6 800	4 420	5 780
- sociální pojištění	5 000	3 250	4 250
- zdravotní pojištění	1 800	1 170	1 530
Hrubá mzda	20 000	13 000	17 000
Pojistné zaměstnanec	2 200	1 430	1 870
- sociální pojištění	1 300	845	1 105
- zdravotní pojištění	900	585	765
Daň	4 020	2 625	3 420
Daňová sleva	2 070	2 405	2 405
Daňové zvýhodnění na děti	1 267	0	0
Záloha na daň	683	220	1 015
Čistá mzda	17 117	11 350	14 115
Mzdové náklady společnosti	26 800	17 420	22 780

Mimo majetek, který patří do vybavení prodejny, bude společnost dále kupovat před zahájením provozu další dlouhodobý majetek, který bude potřebovat k běžnému užívání. Tímto majetkem je pracovní telefon, počítač s tiskárnou a účetní program Pohoda pro vedení účetnictví. Odpisy dlouhodobého majetku jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 12: Výpočet účetních odpisů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Pořizovací cena (v Kč)	Doba odpisování	Účetní odpis	
			měsíční	roční
Pokladna	16 000,-	10 let	134,-	1 600,-
Nábytek	107 000,-	5 let	1783,-	21 400,-
Klimatizace	55 000,-	10 let	459,-	5 500,-
Vitrína	20 000,-	5 let	334,-	4 000,-
Telefon	5 990,-	3 let	167,-	1 997,-
Počítač	11 990,-	5 let	200,-	2 398,-
Tiskárna	5 199,-	5 let	87,-	1 040,-
Mrazící vitrína	37 000,-	5 let	617,-	7 400,-
Mrazák	4 200,-	5 let	70,-	840,-
Ponorný mixér	7 500,-	5 let	125,-	1 500,-
Pohoda	13 980,-	36 měsíců	389,-	4 660,-
Celkem	283 900,-	-	4 364,-	52 347,-

4.3.3 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha se skládá z majetku společnosti a z jeho zdrojů financování. Vlastní kapitál činní 200 000,- Kč v podobě základního kapitálu, který byl vložen společníkem. Dalším zdrojem financování je podnikatelský úvěr ve výši 500 000,- Kč. Majetek se skládá především z hmotných movitých věcí a jejich souborů, softwaru, zásob, peněžních prostředků a časového rozlišení.

Do časového rozlišení společnost řadí zřizovací výdaje, služby spojené s rekonstrukcí a vybavením prodejny a náklady na reklamu. Tyto náklady účetní jednotka účtuje do nákladů příštích období a po otevření účetních knih je rozúčtuje na příslušné nákladové účty.

Peněžní prostředky společnost rozdělí 10 000,- Kč do pokladny v hotovosti, pro běžné peněžní operace se zákazníky. A zbylé peníze ponechá uložené na bankovním účtu pro úhradu nákladů a podporu společnosti v začátcích podnikání.

Tabulka 13: Zahajovací rozvaha
(Zdroj: vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha (v Kč)					
AKTIVA celkem		700 000	PASIVA celkem		700 000
A	Pohled. za upsaný ZK	0	A	Vlastní kapitál	200 000
B	Dlouhodobý majetek	283 859	A. I.	Základní kapitál	200 000
B. I.	Nehmotný	13 980			
B. II.	Hmotný	269 879			
C	Oběžná aktiva	230 201	B.+C.	Cizí zdroje	500 000
C. I.	Zásoby	105 668	C	Závazky	500 000
C. IV	Peněžní prostředky	124 533	C. I.	Dlouhodobé závazky	500 000
D	Časové rozlišení aktiv	185 940	D	Časové rozlišení pasiv	0

4.3.4 Plánované tržby

Hlavní podíl na tržbách budou mít pralinky, čokoláda a silnostěnné figurky. Poptávka po čokoládě vždy několikanásobně stoupá před vánočními svátky, Mikulášem, Valentýnem a Velikonocemi. Naopak v letních měsících výrazně poklesne. Jednak proto, že se čokoláda venku rychle roztéká při teplotě nad 23°C a jednak proto, že lidé mají chuť raději na něco osvěžujícího a chladného. Následující tabulka znázorňuje očekávané tržby v již **zaběhnutém provozu několikátý rok (2020)**. Tržby byly stanoveny na základě vlastních zkušeností z brněnské prodejny. Následně byly sníženy podle poměru počtu obyvatel v Brně a v Pardubicích.

Tabulka 14: Plán prodeje a nákupů v jednotlivých čtvrtletích při zaběhnutém provozu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Položka (v tis. Kč)	Čtvrtletí				Celkem
		1.	2.	3.	4.	
Optimistická	Tržby	611	418	381	977	2 387
	Nákup zboží	273	187	170	436	1 066
Realistická	Tržby	510	348	318	815	1 991
	Nákup zboží	228	155	142	364	889
Pesimistická	Tržby	458	312	285	733	1 788
	Nákup zboží	204	139	127	327	798

Proto, aby společnost zvýšila své tržby v letních měsících, plánuje zařadit do prodeje ledové pralinky, které si bude vyrábět sama. Předpokládá, že poptávka po těchto pralinkách se bude řídit podle zmrzlinové sezony, která trvá 6 až 7 měsíců z toho asi 150 příznivých dní (Švorc, 2018). Denní tržby v letních měsících by měly stoupnout o 2 000,- Kč v pesimistické, o 2 500,- Kč v realistické a až o 3 000,- Kč v optimistické variantě. Následující tabulka znázorňuje předpokládanou výši tržeb v již zaběhnutém provozu několikátý rok s produkcí ledových pralinek v letních měsících.

Tabulka 15: Plán prodeje a nákupů v jednotlivých čtvrtletích s ledovými pralinkami
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Položka (v tis. Kč)	Čtvrtletí				Celkem
		1.	2.	3.	4.	
Optimistická	Tržby	611	566	529	977	2 683
	Nákup zboží	273	253	236	436	1 198
Realistická	Tržby	510	483	453	815	2 261
	Nákup zboží	228	216	202	364	1 009
Pesimistická	Tržby	458	420	393	733	2 004
	Nákup zboží	204	188	175	327	895

Otevření obchodu je naplánováno na červenec, proto v prvním roce podnikání bude mít společnost tržby pouze za 6 měsíců. Dále předpokládá, že v roce zahájení činnosti bude mít náklady vyšší než výnosy, a to právě v prvních měsících, díky počáteční investici. Se zvyšováním povědomí o obchodu se bude zvyšovat i poptávka po zboží a zvýší se i celkové tržby. V roce 2019 s růstem povědomí o obchodu by se tržby měly začít zvyšovat. Následně v roce 2020 by podnik mohl mít již stálou klientelu a tržby by se tak ještě zvýšily a ustálily.

Tabulka 16: Plánované tržby v prvních třech letech podnikání
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianty	Plánované tržby v Kč		
	2018	2019	2020
Optimistická	1 073 200	2 145 400	2 683 000
Realistická	904 400	1 808 800	2 261 000
Pesimistická	801 600	1 603 200	2 004 000

4.3.5 Plánovaný výsledek hospodaření

V prvním kalendářním roce podnikání vychází výsledek hospodaření záporný ve všech třech variantách. Je to proto, že jsou do něj započítány i náklady na založení společnosti a náklady na rekonstrukci a vybavení prodejny. Ty jsou hrazeny ze základního kapitálu vloženého společníkem a z půjčky, kterou si společnost vzala před zahájením podnikání. Následně společnosti vznikají náklady na spotřebu zboží, jejíž výše se odvíjí od poptávky a objemu prodejů a náklady, které společnosti vznikají každý měsíc bez návaznosti na velikosti objemu prodejů.

Tabulka 17: Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2018 v Kč (6 měsíců)
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta v Kč	Plánované tržby	Plánované náklady	Plánovaný VH
Optimistická	1 073 200	1 131 391	-58 191
Realistická	904 400	1 056 034	-151 634
Pesimistická	801 600	1 010 141	-208 541

V roce 2019 společnost očekává zvýšení tržeb díky, zvýšenému povědomí o obchodu a větší poptávce po zboží, které prodává. V pesimistické variantě sice vychází záporný výsledek hospodaření, ale společnost má roční výši odpisů v hodnotě 53 368,- Kč a tyto náklady nejsou reálným úbytkem peněžních prostředků, takže by se nedostala do platební neschopnosti.

Tabulka 18: Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2019 v Kč
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta v Kč	Plánované tržby	Plánované náklady	Plánovaný VH
Optimistická	2 146 400	1 890 902	255 498
Realistická	1 808 800	1 740 188	68 612
Pesimistická	1 603 200	1 648 402	-45 202

V roce 2020 už bude mít společnost vytvořenou stálou klientelu a poptávka po zboží se bude více navyšovat. Zde můžeme vidět, že podnik bude mít ve všech třech variantách kladný a příznivě se vyvíjející výsledek hospodaření.

Tabulka 19: Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2020 v Kč
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta v Kč	Plánované tržby	Plánované náklady	Plánovaný VH
Optimistická	2 683 000	2 194 776	488 224
Realistická	2 261 000	2 006 383	254 617
Pesimistická	2 004 000	1 891 651	112 349

4.3.6 Plán příjmů a výdajů

Díky důsledku aktuálního principu tržby nemusí být spojeny s příjmy a výdaje nemusí být spojeny s náklady. Účetní jednotka proto musí sledovat pohyb příjmů a výdajů, aby měla přehled o platební schopnosti podniku. Pro přehled peněžních toků za jednotlivé roky je zde sestaven plán příjmů a výdajů přímou metodou. V následující tabulce můžeme vidět, že i když výsledek hospodaření v prvním roce podnikání je záporný, tak společnost není v platební neschopnosti v optimistické, realistické ani pesimistické variantě.

Tabulka 20: Cash flow za rok 2018 v Kč
(Zdroj: vlastní zpracování)

Cash flow za rok 2018	Varianta v Kč		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Počáteční stav peněžních prostředků	124 533	124 533	124 533
Plánované tržby	1 073 200	904 400	801 600
Plánované nákupy	479 107	403 750	357 857
Nájem	111 000	111 000	111 000
Energie	18 000	18 000	18 000
Platby zaměstnancům	265 320	265 320	265 320
Mobilní tarif a internet	5 670	5 670	5 670
Pojištění	3 600	3 600	3 600
Splátka půjčky	36 570	36 570	36 570
Konečný stav peněžních prostředků	278 466	185 023	128 116

V roce 2019 byl v pesimistické variantě opět záporný výsledek hospodaření. Z plánu peněžních toků však můžeme vidět, že se by se společnost ani v této variantě nedostala do platební neschopnosti.

Tabulka 21: Cash flow za rok 2019 v Kč
(Zdroj: vlastní zpracování)

Cash flow rok 2019	Varianta v Kč		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Počáteční stav peněžních prostředků	278 466	185 023	128 116
Plánované tržby	2 146 400	1 808 800	1 603 200
Plánované nákupy	958 214	807 500	715 714
Nájem	222 000	222 000	222 000
Energie	36 000	36 000	36 000
Platby zaměstnancům	530 640	530 640	530 640
Mobilní tarif a internet	11 340	11 340	11 340
Pojištění	7 200	7 200	7 200
Splátka půjčky	73 140	73 140	73 140
Daň z příjmů	48 450	12 920	-
Konečný stav peněžních prostředků	537 882	293 083	135 282

V roce 2020 je plán peněžních toků příznivý pro všechny 3 vypracované varianty.

Tabulka 22: Cash flow za rok 2020 v Kč
(Zdroj: vlastní zpracování)

Cash flow za rok 2020	Varianta v Kč		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Počáteční stav peněžních prostředků	537 882	293 083	135 282
Plánované tržby	2 683 000	2 261 000	2 004 000
Plánované nákupy	1 197 768	1 009 375	894 643
Nájem	222 000	222 000	222 000
Energie	36 000	36 000	36 000
Platby zaměstnancům	594 960	594 960	594 960
Mobilní tarif a internet	11 340	11 340	11 340
Pojištění	7 200	7 200	7 200
Splátka půjčky	73 140	73 140	73 140
Daň z příjmů	92 720	48 260	21 280
Konečný stav peněžních prostředků	985 754	551 808	278 719

4.4 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu

Předpokladem úspěšnosti projektu je znalost jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, celkově všech rizik, se kterými by se mohl podnik potýkat. Při povědomí o faktorech, jež by mohly negativně ovlivnit projekt, je možné se na ně předem připravit a zmírnit tak jejich dopad na podnik. Naopak silných stránek a příležitostí by se měl podnik chopit a využít je, co nejlépe to půjde, aby obstál vedle konkurence a byl úspěšný. Na závěr je podnikatelský záměr zhodnocen metodami návratnosti investic, aby bylo známo, za jak dlouho by se počáteční investice do podniku měla vrátit.

Interní a externí faktory ovlivňující podnik jsou analyzovány pomocí SWOT analýzy, která je níže znázorněna pomocí tabulky. Následně jsou zjištěné slabé stránky podniku a jeho hrozby, ohodnoceny a rozebrány. Každému možnému riziku, které by mohlo podnik ohrozit je přiděleno opatření, které by mělo odstranit nebo zmírnit jeho dopad.

4.4.1 SWOT analýza

Tato analýza zkoumá vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. SWOT analýza identifikuje a posuzuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby, kterým může být podnik vystaven. Silné a slabé stránky jsou interní faktory, které podnik může ovlivňovat a pracovat s nimi. Naopak příležitosti a hrozby jsou externí faktory, které podnik těžce ovlivní, může se jim pouze přizpůsobit a nějakým způsobem na ně reagovat (Koráb a kol., c2007, s. 48). V následující tabulce jsou zobrazeny významné interní a externí faktory, které by mohly ovlivnit chod podniku.

Tabulka 23: SWOT analýza
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní vliv	<ul style="list-style-type: none">• Spolehlivý dodavatel s kvalitními výrobky• Dobrá lokalita prodejny• Loajální a nadšený tým	<ul style="list-style-type: none">• Období otevření prodejny• Závislost na jednom dodavateli• Nedostatečná znalost trhu
	Příležitosti	Hrozby
Externí vliv	<ul style="list-style-type: none">• Zvýšená poptávka po kvalitních výrobcích• Růst koupěschopnosti obyvatel	<ul style="list-style-type: none">• Zvýšení ceny kakaa• Konkurence• Pokles poptávky• Substituty

4.4.2 Řízení rizika projektu

Ve SWOT analýze bylo zjištěno, s jakými riziky by se mohl v budoucnu podnik potýkat. Těmito riziky jsou:

- A – Období otevření prodejny
- B – Závislost na jednom dodavateli pralinek
- C – Nedostatečná znalost lokálního trhu
- D – Zvýšení ceny kakaa
- E – Konkurence
- F – Pokles poptávky po čokoládě
- G - Substituty

Pro hodnocení rizika bylo využito dvou kritérií, jejich významnost a možný dopad na společnost a pravděpodobnost výskytu rizika. Obě tyto kritéria budou obodována na pětibodové stupnici. Hodnota 1 znamená nejmenší dopad a pravděpodobnost výskytu a hodnota pět znamená největší dopad a pravděpodobnost výskytu rizika.

Následující tabulka znázorňuje hodnocení rizik podle již zmíněných kritérií.

Tabulka 24: Hodnocení rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Dopad rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Celková hodnota
A – Doba otevření obchodu	2	5	10
B – Jeden dodavatel pralinek	5	1	5
C – Nedostatečná znalost trhu	2	2	4
D – Zvýšení ceny kakaa	3	5	15
E - Konkurence	3	4	12
F – Pokles poptávky	4	4	16
G – Substituty	3	3	6

Celkové ohodnocení rizik je následně zaznamenáno do matice rizik. V této matici intenzita červené barvy značí závažnosti rizika. Nejsvětlejší červená značí malou významnost rizika, tmavší střední významnost rizika a tmavá červená značí velmi významné riziko.

Tabulka 25: Matice rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

		Pravděpodobnost výskytu				
		1	2	3	4	5
Dopad	1					
	2		C			A
	3			G	E	D
	4				F	
	5	B				

Z matice rizik je patrné, že nejvýznamnější riziko je F – pokles poptávky po čokoládě a pralínkách. Toto riziko by mělo na podnik zničující dopad, protože bez odběratelů by nebyly žádné tržby. Ve světlejší zóně se nachází rizika G, E a D, které by sice nemusely mít na podnik zničující dopad, ale velmi by ovlivnily jeho tržby. V nejsvětlejší zóně se pak nachází rizika A, B a C, která by sice měla na podnik dopad, ale tato rizika může podnik zcela odstranit nebo eliminovat, protože to jsou interní faktory.

F – pokles poptávky by pro podnik mohl mít zničující dopad. Společnost se může bránit tomuto riziku, včasnou propagací a zvýšením povědomí o sobě. Pravidelný pokles poptávky v letních obdobích bude společnost řešit prodejem ledových pralinek. Dále by mohla také prodávat v letních měsících čerstvé osvěžující ovoce v kornoutech zalité belgickou čokoládou s posypem dle výběru zákazníka.

D – zvýšení ceny kakaa by pro společnost znamenalo zvýšení prodejní ceny pralinek a čokolády. Již dnes cena kakaa roste. Pokud bude růst dlouhodobě, znamenalo by to, že cenu čokolády a výrobků z nich by museli zvýšit všichni prodejci. Lidé by se tam mohli více soustředit na nákup substitutů, tedy jiných sladkostí.

E – konkurence je prozatím od jednoho obchodu prodávajícího v Pardubicích čokoládu. Tento obchod by se však s novým obchodem, jakožto nově vzniklou konkurencí mohl přestěhovat blíže do centra a svádět konkurenční boj. Dále je možné, že otevření nového obchodu s čokoládou v Pardubicích a jeho úspěšný chod, bude pro obchodníky inspirací a budou se otevírat další takové obchody. Společnost by takovou situaci mohla řešit reklamou a zvýšením povědomí lidí o obchodu.

G – substituty čokolády je možné koupit na každém rohu. V případě, že by se rapidně zvýšila cena čokolády, by lidé mohli začít vyhledávat levnější méně kvalitní čokoládu nebo jiné sladkosti dostupné v centru města. Těmito substituty by mohly být například pardubický perník, oříšky v čokoládě, v létě zmrzlina a další.

C – nedostatečná znalost trhu, by mohla ovlivnit tržby v obchodu, v případě špatných rozhodnutí. Proto je důležité pozorovat trh a řídit se tím, jaký je zrovna trend a co si zákazníci žádají a přizpůsobit se jim.

B – závislost na jednom dodavateli pralinek, je více než omezující. Na druhou stranu společností vybraný dodavatel je prověřený a navíc vyrábí chuťově i kvalitativně nejlepší čokoládu v Česku. V případě, že by nastaly z jeho strany problémy, je důležité mít v záloze na oslovení jiné dodavatele.

A – doba otevření prodejny není zcela nevhodnější, protože v letních měsících není po čokoládě tak velká poptávka jako v zimě. Na druhou stranu lidé budou mít delší čas získání povědomí o obchodu a v zimních měsících by pak prodeje mohly být o to větší. Prodej ledových pralinek v létě toto povědomí také zajisté navýší.

4.4.3 Hodnocení projektu pomocí metod návratnosti

Pro hodnocení projektu byly vybrány metody návratnosti investičních projektů. Vlastníci si nezvolili požadovanou míru výnosnosti vloženého kapitálu. Proto bude pomocí čisté současné hodnoty zjištěno vnitřní výnosové procento a následně bude vypočítána doba návratnosti investice.

V následující tabulce jsou pro výpočty uvedeny příjmy podniku za první tři roky podnikání ve třech variantách.

Tabulka 26: Příjmy z investice v jednotlivých letech v Kč
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Varianta v Kč		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
2018	153 933	60 490	3 583
2019	259 416	108 060	7 166
2020	447 872	258 725	143 437

Do podniku bylo vloženo celkem 700 000,- Kč. Společník vložil základní kapitál 200 000,- Kč a společnost si vzala podnikatelský úvěr v hodnotě 500 000,- Kč. Společnost měla počáteční výdaje v hodnotě 575 467,- Kč a zbylých 124 533,- Kč, které neutratila, si nechala na bankovním účtu a v pokladně. S těmito penězi se bude při výpočtech počítat, jako kdyby to byl příjem společnosti v prvním roce podnikání.

Pro výpočet čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a doby návratnosti investice jsou použity následující vzorce, které jsou popsány v teoretické části práce.

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV$$

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} * (i_v - i_n)$$

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} \frac{P_t}{(1+i)^t}$$

Tabulka 27: Hodnocení projektu pomocí metod návratnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	VVP v %	Doba návratnosti
Optimistická	17,5794	3 roky
Realistická	5,5932	4 roky
Pesimistická	0,3345	6 let

V optimistické variantě je vnitřní výnosové procento 17,6 %. Doba návratnosti investice jsou necelé tři roky. Zhruba v polovině třetího roku by se měl společnosti celkový investovaný kapitál vrátit.

Pro výpočet realistické varianty se bere v úvahu, že příjmy v dalších letech podnikání budou stejné jako v třetím roce podnikání, který je jako poslední zohledněn v této bakalářské práci. V této variantě je vnitřní výnosové procento 5,6 % a doba návratnosti investice jsou necelé čtyři roky.

Pro pesimistickou variantu se bere v úvahu, že příjmy v dalších letech podnikání budou stejné jako v třetím roce podnikání. V pesimistické variantě je vnitřní výnosové procento 0,3 % a doba návratnosti investice je šest let.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá vypracováním reálného a životaschopného podnikatelského záměru na založení obchodu s pralinkami v centru města Pardubice. Obchod bude zaměřen na prodej luxusních belgických pralinek, lámané čokolády a mnoha druhů silnostěnných čokoládových figurek. Veškeré zboží bude baleno do ozdobných papírových ballotinek se stuhou, kovových krabiček a sáčků s přízdobou. Zákazník si bude moci nechat nabalit pralinky podle svého výběru nebo si bude moci zakoupit již předem připravené balení.

Pro otevření nového obchodu bude založena nová společnost s ručením omezením Praline, s. r. o. Tato společnost bude mít jednoho společníka, který vloží do společnosti základní kapitál ve výši 200 000,- Kč. Následně ihned po jejím založení si vezme společnost úvěr ve výši 500 000,- Kč na rekonstrukci prodejních prostor, vybavení obchodu a pořízení prvního zboží. Jediným zaměstnancem, kterého ze začátku společnost bude zaměstnávat je jednatel, který bude vést účetnictví a zároveň spolu se společníkem zabezpečovat chod obchodu a prodávat v něm.

Hlavním segmentem zákazníků budou lidé se stálými příjmy a zájmem o kvalitní potraviny nebo luxusní zboží. Ti, kteří mají rádi dobrou čokoládu a nebojí si za kvalitu a vzhled připlatit. Tedy lidé ve věku od 30 do 50 let.

Hlavním trendem současného moderního života se stává zdravý životní styl. Patří k němu i nejrůznější stravovací směry jako je vegetariánství, veganství a záliba v domácích a kvalitních surovinách. Přesto, že se společnost bude zabývat prodejem čokolády, může i tuto skupinu lidí oslovit díky její vysoké kvalitě. Čokoláda obsahuje pouze kakaové máslo a žádné rostlinné tuky a jiné náhražky. Nabízený sortiment bude zahrnovat i čokoládu a pralinky, které jsou zcela veganské bez mléka a jakýchkoli živočišných produktů, takže si na své přijdou i zastánci těchto stravovacích směrů.

Na základě provedení analýz vnitřního i vnějšího prostředí podniku je v návrhové části této bakalářské práce sestaven marketingový, realizační a finanční plán.

V marketingovém plánu je vytvořena marketingová a obchodní strategie, která je odvozena od tržní pozice a od rozhodnutí o marketingovém mixu. Společnost zvolí strategii diferenciaci, kde se bude snažit odlišit co nejvíce od konkurence nabízeným sortimentem produktů.

Klíčovým bodem této práce je finanční plán, který je převedením podnikatelského záměru do číselné podoby. Nejprve jsou vyčísleny prvotní jednorázové výdaje na založení společnosti, rekonstrukci prodejních prostor, jejich vybavení, pořízení prvního zboží a reklamu. Následně je sestavena zahajovací rozvaha a vyčísleny plánované tržby, výsledek hospodaření a plán peněžních toků za první tři roky podnikání, vždy v optimistické, realistické a pesimistické variantě.

Dále je pomocí SWOT analýzy provedeno hodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejích hrozeb a příležitostí. Možné hrozby jsou pak následně rozebrány, ohodnoceny a jsou stanovena případná opatření, která by podnik měl přijmout, aby zcela odstranil nebo aspoň eliminovat jejich následky. Na závěr je podnikatelský záměr zhodnocen pomocí metod návratnosti investičních projektů. V optimistické variantě by se investice vrátila v polovině třetího roku podnikání, v realistické variantě by se počáteční investice vrátila za necelé čtyři roky a v pesimistické variantě za šest let.

Sestavený podnikatelský záměr můžeme celkově zhodnotit jako reálný a životaschopný. Pokud se jím společnost bude řídit, mělo by se jí dařit a měla by prosperovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

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

KAŇOVSKÁ, Lucie, 2009. *Základy marketingu*, Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80214-3838-5.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4001-949.

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

KOTLER, Philip, 1998. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9600-5.

PINSON, Linda, c2008. *Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future*. 7th ed. Tustin, CA: Out of Your Mind and Into the Marketplace. ISBN 978-0944205-37-2.

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

ŠTOHL, Pavel, 2014. *Učebnice účetnictví 2014 - 3. díl: pro střední školy a pro veřejnost 13.*, upr. vyd. Znojmo: Pavel Štohl. ISBN 978-80-87237-71-7.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy 3.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 90/2012 Sb. In: *Obchodní korporace*. Ostrava: Sagit, 2014. Úplné znění, č. 1013. ISBN 978-80-7488-039-1.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 89/2012 Sb. In: *Občanský zákoník*. Ostrava: Sagit, 2017. Úplné znění, č. 900, ISBN 978-80-72-08-920-8.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 304/2013 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-304>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 455/1991 Sb. In: *Živnostenské podnikání: předpisy regulující podnikání*. Ostrava: Sagit, 2017. Úplné znění, č. 1050. ISBN 978-80-7488-076-6.

Internetové zdroje

AMSP ČR. *Eltrzby.cz* [online]. Praha: Simopt. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.eltrzby.cz/>

BOHDALOVÁ, Marie. Účetní rozvaha v plném rozsahu. In: *Uctovani.net* [online]. 2017 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Ucetni-rozvaha-v-plnem-rozsahu&idc=270>

Časová řada vybraných ukazatelů za okres Pardubice (2000–2016). In: *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2018-1-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/x/okres_pardubice

FlexPUBLISHER. *Rex-reklama.cz* [online]. Praha: REX. © 2010 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.rex-reklama.cz/>

Hlavní makroekonomické ukazatele. In: *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

CHWOLKA Anne a Matthias G. RAITH. The value of business planning before start-up - A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing* [online]. 2012, vol. 27, no. 3, p. 385-399 [cit. 2017-12-10]. ISSN 0883-9026. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.002>

Chciletaky.cz [online]. Brno: BONA MEDIA. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.chciletaky.cz/>

Kurzy.cz [online]. Praha: AliaWeb. © 2000 – 2018 [cit. 2018-02-25] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>

Mapy.cz [online]. Praha: Seznam.cz. © 1996–2018 [cit. 2018-02-18]. Dostupné z:
<https://www.mapy.cz/>

MURÁR, Filip. Kolik stojí založit společnost s ručením omezeným? In: *Epravo.cz*
[online]. 2016 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/kolik-stoji-zalozit-spolecnost-s-rucenim-omezenym-104072.html>

ŠVORC, Jan, 2018. *Re: Poptávka po pultové vitrině na zmrzlinu* [e-mailová komunikace]. 25. 4. 2018 17:44 [cit. 2018-04-27].

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- v. o. s. – veřejná obchodní společnost
- k. s. – komanditní společnost
- s. r. o. – společnosti s ručením omezeným
- a. s. – akciová společnost
- ČR – Česká republika
- OR – Obchodní rejstřík
- OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná
- tzv. – takzvaně
- např. – například
- ČSÚ – Česká statistický úřad
- ČSSD - Česká strana sociálně demokratická
- KDU-ČSL - Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
- HDP – hrubý domácí produkt
- Kč – koruny české
- ČSH – čistá současná hodnota
- VVP – vnitřní výnosové procento
- DN – doba návratnosti

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj populace v okrese Pardubice za roky 2000-2016 (Zdroj: vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2017).....	38
Graf 2: Vývoj HDP meziročně v % (Zdroj: vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2017)...	40
Graf 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR.....	41
Graf 4: Míra inflace v ČR (Zdroj: vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2017)	42
Graf 5: Vývoj ročních objemů tržeb v brněnské pobočce (Zdroj: vlastní zpracování) ..	46

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Zdroj: vlastní zpracování dle: Kaňovské, 2009).....	21
Obrázek 2: Mapa umístění prodejny (Zdroj: Mapy.cz, 2017)	36

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Rozvaha ve zkráceném rozsahu (Zdroj: vlastní zpracování dle: Uctovani.net, 2017)	24
Tabulka 2: Průměrná hrubá nominální měsíční mzda v Kč (Zdroj: vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2017)	38
Tabulka 3: Míra nezaměstnanosti za okres Pardubice v % (Zdroj: vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2017)	41
Tabulka: 4 Ceny již připravených balení (Zdroj: vlastní zpracování)	50
Tabulka 5: Harmonogram činností před otevřením obchodu (Zdroj: vlastní zpracování)	53
Tabulka 6: Náklady na založení společnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle Epravo.cz, 2016)	55
Tabulka 7: Náklady na rekonstrukci a vybavení prodejních prostor (Zdroj: vlastní zpracování)	56
Tabulka 8: Náklady na první nákup zboží (Zdroj: vlastní zpracování)	57
Tabulka 9: Náklady na reklamu (Zdroj: vlastní zpracování)	58
Tabulka 10: Měsíční náklady (Zdroj: vlastní zpracování)	58
Tabulka 11: Mzdy v Kč (Zdroj: vlastní zpracování)	59
Tabulka 12: Výpočet účetních odpisů (Zdroj: vlastní zpracování)	60
Tabulka 13: Zahajovací rozvaha (Zdroj: vlastní zpracování)	61
Tabulka 14: Plán prodeje a nákupů v jednotlivých čtvrtletích při zaběhnutém provozu (Zdroj: vlastní zpracování)	61
Tabulka 15: Plán prodeje a nákupů v jednotlivých čtvrtletích s ledovými pralinkami (Zdroj: vlastní zpracování)	62
Tabulka 16: Plánované tržby v prvních třech letech podnikání (Zdroj: vlastní zpracování)	62

Tabulka 17: Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2018 v Kč (Zdroj: vlastní zpracování).....	63
Tabulka 18: Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2019 v Kč (Zdroj: vlastní zpracování).....	63
Tabulka 19: Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2020 v Kč (Zdroj: vlastní zpracování).....	64
Tabulka 20: Cash flow za rok 2018 v Kč (Zdroj: vlastní zpracování)	64
Tabulka 21: Cash flow za rok 2019 v Kč (Zdroj: vlastní zpracování)	65
Tabulka 22: Cash flow za rok 2020 v Kč (Zdroj: vlastní zpracování)	65
Tabulka 23: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování).....	66
Tabulka 24: Hodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	67
Tabulka 25: Matice rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	68
Tabulka 26: Příjmy z investice v jednotlivých letech v Kč (Zdroj: vlastní zpracování).....	69
Tabulka 27: Hodnocení projektu pomocí metod návratnosti (Zdroj: vlastní zpracování)	70

SEZNAM ROVNIC

Rov. 1 Metoda čisté současné hodnoty (zdroj Koráb a kol., c2007)	27
Rov. 2 Vnitřní výnosové procento (zdroj Koráb a kol., c2007)	28
Rov. 4 Doba návratnosti investice (zdroj Koráb a kol., c2007).....	29

PŘÍLOHY

Příloha: Splátkový kalendář (Zdroj: vlastní zpracování)

Splátkový kalendář v Kč				
Období	Anuita	Úrok	Úmor	Zůstatek
0	-	-	-	500 000
1	6 095	1 667	4 428	495 572
2	6 095	1 652	4 443	491 129
3	6 095	1 637	4 458	486 671
4	6 095	1 622	4 473	482 198
5	6 095	1 607	4 488	477 710
6	6 095	1 592	4 503	473 208
7	6 095	1 577	4 518	468 690
8	6 095	1 562	4 533	464 157
9	6 095	1 547	4 548	459 609
10	6 095	1 532	4 563	455 046
11	6 095	1 517	4 578	450 468
12	6 095	1 502	4 593	445 875
13	6 095	1 486	4 609	441 266
14	6 095	1 471	4 624	436 642
15	6 095	1 455	4 640	432 002
16	6 095	1 440	4 655	427 347
17	6 095	1 424	4 671	422 677
18	6 095	1 409	4 686	417 991
19	6 095	1 393	4 702	413 289
20	6 095	1 378	4 717	408 572
21	6 095	1 362	4 733	403 839
22	6 095	1 346	4 749	399 090
23	6 095	1 330	4 765	394 325
24	6 095	1 314	4 781	389 545
25	6 095	1 298	4 797	384 748
26	6 095	1 282	4 813	379 936
27	6 095	1 266	4 829	375 107
28	6 095	1 250	4 845	370 262
29	6 095	1 234	4 861	365 402
30	6 095	1 218	4 877	360 525
31	6 095	1 202	4 893	355 631
32	6 095	1 185	4 910	350 722
33	6 095	1 169	4 926	345 796
34	6 095	1 153	4 942	340 853
35	6 095	1 136	4 959	335 895
36	6 095	1 120	4 975	330 919

37	6 095	1 103	4 992	325 927
38	6 095	1 086	5 009	320 919
39	6 095	1 070	5 025	315 894
40	6 095	1 053	5 042	310 852
41	6 095	1 036	5 059	305 793
42	6 095	1 019	5 076	300 717
43	6 095	1 002	5 093	295 624
44	6 095	985	5 110	290 515
45	6 095	968	5 127	285 388
46	6 095	951	5 144	280 244
47	6 095	934	5 161	275 084
48	6 095	917	5 178	269 906
49	6 095	900	5 195	264 710
50	6 095	882	5 213	259 498
51	6 095	865	5 230	254 268
52	6 095	848	5 247	249 020
53	6 095	830	5 265	243 755
54	6 095	813	5 282	238 473
55	6 095	795	5 300	233 173
56	6 095	777	5 318	227 855
57	6 095	760	5 335	222 519
58	6 095	742	5 353	217 166
59	6 095	724	5 371	211 795
60	6 095	706	5 389	206 406
61	6 095	688	5 407	200 999
62	6 095	670	5 425	195 574
63	6 095	652	5 443	190 131
64	6 095	634	5 461	184 670
65	6 095	616	5 479	179 190
66	6 095	597	5 498	173 693
67	6 095	579	5 516	168 177
68	6 095	561	5 534	162 642
69	6 095	542	5 553	157 089
70	6 095	524	5 571	151 518
71	6 095	505	5 590	145 928
72	6 095	486	5 609	140 319
73	6 095	468	5 627	134 692
74	6 095	449	5 646	129 046
75	6 095	430	5 665	123 381
76	6 095	411	5 684	117 698
77	6 095	392	5 703	111 995
78	6 095	373	5 722	106 273
79	6 095	354	5 741	100 532
80	6 095	335	5 760	94 773
81	6 095	316	5 779	88 993

82	6 095	297	5 798	83 195
83	6 095	277	5 818	77 377
84	6 095	258	5 837	71 540
85	6 095	238	5 857	65 684
86	6 095	219	5 876	59 808
87	6 095	199	5 896	53 912
88	6 095	180	5 915	47 997
89	6 095	160	5 935	42 062
90	6 095	140	5 955	36 107
91	6 095	120	5 975	30 132
92	6 095	100	5 995	24 138
93	6 095	80	6 015	18 123
94	6 095	60	6 035	12 089
95	6 095	40	6 055	6 034
96	6 054	20	6 034	0
Celkem	585 079	85 079	500 000	-