



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Tvorba podnikatelského plánu

Vypracoval: Zuzana Gučíková  
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2016

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za odborné vedení, ochotu a za poskytnutí cenných rad.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	3
<b>2</b>	<b>Literární přehled</b> .....	4
2.1	Podnikatelský plán .....	4
2.2	Struktura podnikatelského plánu.....	6
2.2.1	Titulní strana .....	7
2.2.2	Obsah.....	8
2.2.3	Úvod, účel a pozice dokumentu .....	8
2.2.4	Shrnutí.....	8
2.2.5	Popis podnikatelské příležitosti .....	9
2.2.6	Cíle firmy a vlastníků.....	10
2.2.7	Potenciální trhy .....	12
2.2.8	Analýza konkurence.....	13
2.2.9	Marketingová a prodejní strategie .....	13
2.2.10	Finanční plán .....	17
2.2.11	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu .....	23
2.2.12	Přílohy .....	26
<b>3</b>	<b>Metodika</b> .....	27
3.1	Cíl práce .....	27
3.2	Metodika práce .....	27
3.3	Zdroje informací .....	28
<b>4</b>	<b>Praktická část</b> .....	29
4.1	Titulní strana .....	29
4.2	Obsah.....	30
4.3	Úvod .....	31
4.4	Shrnutí .....	31
4.5	Popis podnikatelské příležitosti .....	33
4.6	Cíle firmy a vlastníků .....	34
4.6.1	Cíle podniku.....	34
4.6.2	Strategie podniku .....	35
4.6.3	Personální informace.....	36
4.7	Potenciální trhy .....	38
4.7.1	Zákazníci.....	38

4.8 Analýza konkurence .....	39
4.9 Marketingová a prodejní strategie.....	40
4.9.1 Marketingový mix.....	40
4.10 Finanční plán.....	44
4.10.1 Náklady na založení společnosti.....	44
4.10.2 Počáteční investice.....	45
4.10.3 Majetkové náklady.....	47
4.10.4 Mzdové náklady.....	50
4.10.5 Provozní náklady.....	51
4.10.6 Očekávaný obrat.....	52
4.10.7 Výpočet průměrné denní tržby.....	53
4.10.8 Zahajovací rozvaha.....	57
4.10.9 Zakladatelský rozpočet.....	57
4.10.10 Výkaz Cash flow.....	59
4.10.11 Výkaz zisku a ztráty.....	59
4.10.11 Konečná rozvaha.....	60
4.10.12 Ekonomické ukazatele.....	61
4.11 Hlavní předpoklady a rizika projektu.....	62
4.11.1 SWOT analýza.....	62
4.11.2 Analýza rizik.....	64
<b>5 Závěr.....</b>	<b>67</b>
<b>6 Summary.....</b>	<b>70</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>71</b>
7.1 Literární zdroje.....	71
7.2 Internetové zdroje.....	72
<b>8 Seznam tabulek.....</b>	<b>73</b>
<b>9 Seznam obrázků.....</b>	<b>74</b>
<b>10 Seznam příloh.....</b>	<b>74</b>
<b>11 Přílohy.....</b>	<b>75</b>
Příloha č. 1: Soupis majetku.....	75
Příloha č. 2: Odpisy DDHM.....	79
Příloha č. 3: Obrázky DDHM.....	79
Příloha č. 4: Společenská smlouva.....	81

# 1 Úvod

Rozhodnutí pro podnikání je jedním ze zásadních kroků, které ovlivní veškerý dosavadní život podnikatele. Je tvrdou školou života, skrývající řadu nástrah a rizik, se kterými se bude muset podnikatel potýkat. Avšak i přes všechna úskalí, nabízí podnikání mnohá pozitiva a nové možnosti. Jedním z nejhlavnějších pozitiv je splnění snu, snu o založení a řízení úspěšné firmy. A právě podnikatelský plán je nedílnou součástí cesty k úspěchu. Dobře sestavený a promyšlený podnikatelský plán pomůže zhodnotit podnikatelský nápad a určit zda je výhodné jej realizovat. Dále také jakých zisků bude dosahováno, za jaký čas se navrátí investice vložená do tohoto nápadu, jakých zdrojů bude potřeba, zda je vůbec reálné takovýto plán uskutečnit s ohledem na danou situaci na trhu a mnohé další.

Tématem této bakalářské práce je: Tvorba podnikatelského plánu, jedná se o vytvoření stručného popisu tvorby podnikatelského plánu, který by dopomohl k snadnější realizaci nápadů budoucích podnikatelů.

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu. S tím souvisí i dílčí cíl teoretické části bakalářské práce a to seznámit čtenáře s podstatnými body podnikatelského plánu, nezbytnými pro zahájení podnikání a to tak, že jej bude možné použít pro jakoukoli podnikatelskou činnost. Čtenářům bude představena optimální struktura, jejíž body mohou být jakousi osnovou k sestavení podnikatelského plánu a uspořádání myšlenek podnikatele do celistvého rámce. Tato příprava podnikateli zaručí, že při sestavování podnikatelského plánu nebudou opomenuty žádné důležité kroky a sníží tím i případné riziko neúspěchu.

V první kapitole je vymezen a definován pojem podnikatelský plán a také požadavky, které jsou kladené na jeho formální i obsahovou stránku.

V další kapitole je detailněji popsána struktura podnikatelského plánu. Důležitými body ve struktuře jsou především popis podnikatelské příležitosti,

klíčové osobnosti a cíle podniku, analýza trhu a konkurence, marketingová strategie a v neposlední řadě finanční plány podniku.

Dalším cílem této bakalářské práce je vytvořit vlastní podnikatelský plán, který zároveň bude prokazovat funkčnost celé struktury, popsané v teoretické části. Praktická část bakalářské práce je tedy tvořena vlastním podnikatelským plánem včetně všech popsaných částí (kap. 2.2) a potřebných propočtů (kap. 2.2.10). Tento vytvořený podnikatelský plán může sloužit čtenářům také jako modelový příklad, který usnadní pochopení celkové problematiky nebo konkrétních pojmů a dopomůže k získání lepší představy o fungování základních a ekonomických principů tvorby podnikatelského plánu.

## **2 Literární přehled**

### **2.1 Podnikatelský plán**

Mnoho začínajících podnikatelů pokládá sepsání podnikatelského plánu za zbytečnost. Argumentují tím, že své nápady a plány nosí v hlavě. Opak je ale pravdou, právě až po jeho přehledném sepsání, vycházejí na povrch skutečnosti, které si podnikatel zprvu neuvědomoval. Ačkoliv je konečná verze podnikatelského plánu užitečným nástrojem, daleko důležitější je právě proces jeho přípravy, který vyžaduje objektivní, často až kritický pohled a značné množství informací (Staňková, 2007).

Autoři Hisrich & Peters (1996) představují podnikatelský plán jako písemný dokument zpracovaný samotným podnikatelem, obsahující popis všech klíčových vnějších, ale i vnitřních faktorů, které souvisí s podnikem a to především s jeho založením a celkovým chodem. Slouží ne jen pro majitele firmy, nýbrž i pro manažery a investory. Sestavený podnikatelský plán je možné porovnat s realitou a zjistit zda se od ní liší, v kterých oblastech, proč a v jaké míře.

Fotr & Souček (2005) popisují podnikatelský plán jako nástroj sloužící k dvěma účelům. První z nich je chápán jako vnitřní dokument, který tvoří základ pro vlastní řízení podniku. Z hlediska druhého účelu je podnikatelský plán brán jako nástroj pro získání cizího kapitálu, který se využívá ve chvíli, kdy

potřebujeme přesvědčit poskytovatele kapitálu, ať už se jedná o investory nebo bankovní subjekty.

Srpová a kol. (2011) definuje podnikatelský plán jako formálně shrnuté cíle podnikatele, jejich důvody, dosažitelnost, reálnost a následné shrnutí jednotlivých postupů, které vedou k jejich dosažení.

CzechInvest (2013) popsal podnikatelský plán z hlediska dvou pohledů, které vychází ze složitosti jeho formy. Ta nejsložitější forma představuje objemný spis o více než padesáti stranách, jejichž obsahem budou i ty sebemenší detaily, týkající se záměru, konkurence, kapitálu atd. V té jednodušší formě se jedná o pár vět, které bude mít podnikatel v paměti a pomocí nichž bude schopen kdekoli, komukoli a kdykoli, představit svůj záměr.

Blackwell (1993) vymezuje dva důvody, proč je sestavován podnikatelský plán. Prvním z nich je získání peněžních prostředků a druhým důvodem je snaha pochopit podstatu podnikání a problémy s ním spojené.

### **Požadavky na podnikatelský plán**

Na podnikatelský plán jsou kladeny určité požadavky, jejichž dodržení je nezbytné. Jsou to:

- **stručnost a přehlednost** tzn., že by rozsah podnikatelského plánu neměl přesahovat padesát stran;
- **jednoduchost**, což znamená vynechání přílišných detailů;
- poukázat na **výhody produktu** pro zákazníka;
- **orientace na budoucnost** tedy na to, čeho má být dosaženo, na trendy a prognózy;
- **kvalitní zpracování** i z formálního hlediska, jelikož právě kvalita zvyšuje naději úspěchu a zároveň snižuje riziko hrozby na finanční stabilitu podniku a jeho existenci;
- **realističnost a věrohodnost** tzn. že by podnikatelský plán neměl být ani příliš optimistický, což by snižovalo důvěryhodnost, ani příliš pesimistický, což by mělo negativní dopad na atraktivitu plánu;
- **popis slabých stránek a rizik plánu** je často považován za oslabení důvěryhodnosti, ale právě naopak poukazuje na to, že jsou daná rizika



brána v potaz a že je management připraven případné problémy zvládnout;

- poukázat na **konkurenční výhody a silné stránky podniku**;
- prokázat **schopnost splácet úroky** v případě využití cizího kapitálu a způsob jak zpět získat vynaložený kapitál tedy **návratnost investice** (Blackwell, 2011; Fotr & Souček, 2005).

## 2.2 Struktura podnikatelského plánu

V odborných publikacích lze nalézt velké množství odlišných struktur podnikatelského plánu. Struktura je totiž závislá na předmětu podnikatelské činnosti, dále také na různých vývojových, výrobních a odbytových strukturách. V podstatě je struktura, stejně tak i obsah, individuální záležitostí podniku. Přesto se, ale struktury podnikatelského plánu shodují v několika základních atributech bez ohledu na to, o jaký podnik či skupinu uživatelů se jedná (Srpková a kol., 2011).

Podle Hisricha & Peterse (1996) by struktura podnikatelského plánu měla obsahovat tyto náležitosti:

Titulní strana; Exekutivní souhrn; Analýza trhu; Popis podniku; Výrobní plán; Marketingový plán; Organizační plán; Hodnocení rizik; Finanční plán; Přílohy a podpůrné dokumentace.

Další možnost struktury podnikatelského plánu obsahuje navíc podle Srpkové a kol. (2011) tyto body:

Obsah; Úvod, účel a pozice dokumentu; Popis podnikatelské příležitosti; Cíle firmy a vlastníků; Realizační projektový plán; Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu.

Struktura podnikatelského plánu podle CzechInvest (2013) obsahuje následující části:

Prezentace ve výtahu; Exekutivní souhrn; Zkrácený podnikatelský plán; Plný podnikatelský plán; Produkt/slужba; SWOT analýza; Prodejní a marketingová strategie; Hotovostní toky; Zkončení (proč investovat právě do nás?); Přílohy.

Hingston (2001) uvádí strukturu podnikatelského plánu v následující podobě:

Titulní strana; Sumarizace a obsah; Úvod; Výzkum trhu; Reklama a podpora prodeje; Provozní prostory; Personál; Zařízení a dopravní prostředky; Dodavatelé; Právní aspekty; Časový harmonogram; Finanční prostředky; Přílohy.

Dle Fotra & Součka (2005) by měl podnikatelský plán obsahovat: Realizační resumé; Charakteristiku firmy a jejích cílů; Organizaci řízení a manažerský tým; Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie; Shrnutí a závěry; Přílohy.

Blackwell (1993) vymezuje strukturu podnikatelského plánu takto: Stručné prohlášení; Trh; Odbornost, zkušenosti a zdroje zainteresovaných osob; Výhody vašeho výrobku; Metoda; Dlouhodobý výhled; Použití fondů; Finanční cíle; Dodatky; Minulost podniku.

Na základě porovnání struktur různých publikací byla vybrána struktura od autorky Srpové. Tato struktura byla vybrána z důvodů, že je ji možné využít i u podniků, které se nezabývají výrobou, a zároveň obsahuje veškeré podstatné části podnikatelského plánu. Její podrobnější popis je uveden v následujících kapitolách.

### 2.2.1 Titulní strana

Titulní strana by měla celému dokumentu podnikatelského plánu dodat profesionální podobu. Uvádějí se zde především nezbytné informace týkající se navrhovaného obchodního názvu podniku, údaje o sídle společnosti, jména podnikatelů, kontaktní údaje a základní popis předmětu podnikání (Srpová a kol., 2011).

Podstatnou náležitostí titulní strany je tzv. číslo kopie, které se uvádí v pravém horním rohu a je do vytištěného dokumentu vpisováno ručně (Hisrich & Peters, 1996).

Často je také doporučováno uvádět jako součást titulní strany prohlášení typu: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora“* (Srpová a kol., 2011).

## 2.2.2 Obsah

Ačkoliv se obsah podnikatelského plánu může zdát jako nepodstatná náležitost dokumentu, na kterou se často zapomíná, je naopak její důležitou součástí. Propracovaný podnikatelský plán bývá rozsáhlý, a proto je dobré uvést přehled kapitol, který usnadní vyhledání (Srpová a kol., 2011).

Nadpisy do obsahu jsou uváděny první, druhé a třetí úrovně. Větší počet úrovní by mohl způsobit, že bude obsah nepřehledný. Důležitým rysem obsahu je jeho stručnost, proto je doporučováno nepřekračovat rozsah přes jednu a půl strany formátu A4 (Srpová a kol., 2011).

## 2.2.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Jedná se o přesné sdělení, které vymezuje charakter předkládaného dokumentu. Zařazuje se na začátek tak, aby nedošlo k nedorozumění, které nastává v řadě případů mezi autorem a čtenářem. Bývá to především z důvodu účelu podnikatelského plánu, jeho úplnosti či rozsahu (Hingston, 2001).

K zamezení nesrovnalostí je dobré uvést, zda se jedná o zkrácenou či plnou verzi podnikatelského plánu a nelze také opomenout, pro koho je daný podnikatelský záměr určen, například může být pro investora aj. (Srpová a kol., 2011).

Do úvodu bývá taktéž zařazen účel a to z důvodu, aby byl předem znám cíl podnikatelského plánu. Mezi nejčastější účel patří zajištění finančních prostředků pro popsání záměr (Srpová a kol., 2011).

## 2.2.4 Shrnutí

V řadě případů je shrnutí, jinak také exekutivní souhrn, zaměřován právě s úvodem. Nejzásadnějším rozdílem je, že by to mělo být stručným popisem toho, co bude podrobněji zpracováno na následujících stranách dokumentu. Rozsah souhrnu se obvykle pohybuje mezi 3-5 stranami (Blackwell, 2011).

Hlavním cílem shrnutí je vzbudit u čtenáře zájem, aby dočetl i zbytek plánu se všemi detaily.

Tuto kapitolu zpracovávají autoři podnikatelského plánu až po jeho úplném sepsání a s maximální precizností. Zvýšená pozornost je v tomto případě

nezbytná, jelikož v řadě případů potencionální investoři vybírají projekty jen podle tohoto extraktu, tedy shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu (Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007; Srpová a kol., 2011).

Rozsah shrnutí není nijak omezen. Z pravidla je na několik stran a závisí na charakteru podnikatelského plánu. Nejčastějším problémem je, jak zpracovat obrovské množství informací do menšího počtu stran, tak aby i přesto vzbudil zájem a obsahoval veškeré podstatné skutečnosti. Existuje hrubá osnova, podle které se mohou autoři podnikatelského plánu řídit. Osnova by se měla týkat těchto oblastí:

- *„Jaké produkty se budou vyrábět či jaké služby se budou poskytovat?*
- *Proč jsou produkty daného podniku lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?*
- *Komentář k trhu a tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci.*
- *Kdo jsou klíčové osobnosti podniku a jaké jsou jejich realizované úspěchy?*
- *Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj.“* (Srpová a kol., 2011).

### 2.2.5 Popis podnikatelské příležitosti

V tomto bodě podnikatelského plánu se jeho autoři snaží přesvědčit čtenáře o tom, že disponují jedinečnou podnikatelskou příležitostí, že je vhodný okamžik pro realizaci projektu a že právě oni mají ty nejlepší předpoklady (Srpová a kol., 2011).

Tento popis je zaměřený především na:

- popis produktu,
- konkurenční výhodu produktu,
- užitek produktu pro zákazníka (Srpová a kol., 2011).

## **Popis produktu**

Při popisu produktu je důležité, zda se jedná o výrobek či službu. Pokud se jedná o výrobek, je třeba ho popsat, zmínit vlastnosti, k čemu bude výrobek sloužit a služby doplňující výrobek (Srpková a kol., 2011).

V případě služeb se popisuje, jak bude poskytována, jaká zařízení a vybavení poskytování vyžaduje a v čem spočívá (Srpková a kol., 2011).

U obou z těchto popisů je nezbytné zdůraznit, jakou konkurenční výhodu daný produkt přináší. V současné době nestačí poskytovat stejnou nabídku jako konkurenční firmy, ale je kladen požadavek na to být lepší, přijít se zajímavější nabídkou pro zákazníka. Tento požadavek, jak by se mohlo zdát, není kladen výhradně jen na produkt, ale je spojen s mnoha aspekty. Důležitou roli tady hraje například i profesionální přístup poskytovatele nebo neobvyklá užitná hodnota, přinášející zákazníkovi netradiční požitky aj. (Srpková a kol., 2011).

### **2.2.6 Cíle firmy a vlastníků**

V této kapitole jsou popsány cíle podniku, kterých by měl v průběhu svého fungování dosáhnout.

K tomu, aby mohly být splněny stanovené cíle, jsou nezbytné schopnosti managementu podniku, jak podnikatelské, tak odborné. Proto je v zájmu podniku sestavit takový management, který bude schopen realizovat plán a bude tvořen odborníky (Srpková a kol., 2011).

Autoři seznamují čtenáře podnikatelského plánu s:

- cíli firmy;
- cíli vlastníků a manažerů firmy;
- dalšími pracovníky firmy;
- poradci (Srpková a kol., 2011).

### **Cíle firmy**

V tomto bodu je definována vize podniku. Tedy to, kam bude podnik směřovat a kam se chce posunout v rámci konkrétního časového horizontu. Teprve od vize se dají odvozovat cíle podniku, které by měly vycházet z metody SMART (Dedouchová, 1995).

Tato metoda popisuje vlastnosti stanoveného cíle a ty by měly být:

- specifické (specific)<sup>1</sup>;
- měřitelné (measurable)<sup>2</sup>;
- atraktivní, akceptovatelné (achievable)<sup>3</sup>;
- reálné (realistic)<sup>4</sup>;
- termínované (timed)<sup>5</sup> (Dedouchová, 1995).

Každý takto stanovený cíl by měl být jasně formulován spolu se strategií, jak takového cíle dosáhnout (Tracy, 2003).

### **Cíle vlastníků a manažerů firmy**

Nejdříve jsou představeny klíčové osobnosti podniku a to především jejich vzdělání, dosavadní zkušenosti v řídicích funkcích a osobní charakteristiky, které by mohly být prospěšné při realizaci plánu. Klíčové osobnosti podniku by měly splňovat tzv. desatero úspěšného podnikatele, kam patří především vytrvalost, sebedůvěra, odpovědnost, informovanost, iniciativní a racionální chování, úsilí o úspěch, respektování okolí, koncepce cena-kvalita-čas, monitoring a využití silných stránek osobnosti (Veber a kol., 2012).

Dále je u každé z klíčových osobností definována funkce, kterou bude zastávat při založení a fungování podniku (Veber a kol., 2012).

### **Další pracovníci firmy**

Tato kapitola je zaměřená na seznámení čtenářů s organizační strukturou podniku. Manažeři podniku toto organizační schéma využívají ke zmapování formální struktury podniku a k definování rolí, pravomocí a povinností jednotlivých zaměstnanců (Johnson, Sholes & Whittington, 2005).

Dále je zde čtenář seznámen s počtem zaměstnanců, s jejich kvalifikací, funkcí, kterou budou zastávat a jednotlivými popisy pracovních míst. Popis pracovního místa obsahuje náplň práce, kterou bude daný zaměstnanec vykonávat a jedná se o:

- charakteristiku zaměstnance;

---

<sup>1</sup> Konkrétně určený cíl např. zvýšení tržeb o 10%

<sup>2</sup> Cíl, u něhož je možné určit, zda byl nebo nakolik byl splněn.

<sup>3</sup> Přijetí cíle za své všemi osobami, které se podílí na jeho dosažení.

<sup>4</sup> Cíl, kterého lze tedy je možné dosáhnout.

<sup>5</sup> Stanovení časového rámce pro dosažení cíle.

- odborné požadavky na příslušné zaměstnance;
- organizační začlenění pracovního místa, vztahy nadřízenosti a podřízenosti;
- kompetence (Srpková a kol., 2011).

Kromě organizační struktury je do plánu zařazeno také tabulkové znázornění osob, které budou v průběhu roku zaměstnávány a jejich mzdové ohodnocení (Struck, 1992).

### 2.2.7 Potenciální trhy

Pro to, aby podnikatelský plán dosáhl úspěšné realizace, je třeba existence trhu, který bude mít zájem o produkty dané firmy popřípadě o jejich inovaci. Potenciální trh by měl být dostatečně veliký a se značným růstovým potenciálem (Srpková a kol., 2011).

U analýzy trhu se postupuje podle těchto kroků:

- popis celkového trhu;
- získávání informací o celkovém trhu;
- analýza informací;
- vymezení a popis tržních segmentů;
- odhady objemu prodeje;
- analýza konkurence (Struck, 1992).

Nejdříve je nezbytné určit, co je vlastně celkový trh pro podnik a následně specifikovat na jaký cílový trh se podnik zaměří. V podnikatelském plánu nemusí být trhy dopodrobna popsány. Spíše se popis zaměřuje na potenciální zákazníky, kteří jsou uskupeni na základě podobných charakteristik a to:

- produkt jim přináší značný užitek,
- snadný přístup k produktu,
- za produkt jsou ochotni zaplatit (Srpková a kol., 2011).

Tímto uskupením dojde k vymezení cílového trhu, nyní je důležité o trhu zjistit co nejvíce podrobností. Čím více informací bude známo, tím je větší šance, že podnik bude schopen přizpůsobit se potřebám a požadavkům zákazníka a že bude úspěšný. Avšak není nutné přizpůsobovat se jednotlivým zákazníkům,

nýbrž celému segmentu, čímž rozumíme skupinu zákazníků se stejnými potřebami (Srpová a kol., 2011).

Segmentovat lze podle ceny, kterou jsou zákazníci ochotni za produkt zaplatit, dále podle regionů, nákupních motivů atd. Každý takto utvořený segment, musí umožňovat podnikat se ziskem. Na závěr je vybrán jeden či více, pro podnik nejzajímavějších segmentů a právě tyto segmenty tvoří cílový trh (Srpová a kol., 2011).

### 2.2.8 Analýza konkurence

Analýzu konkurence musí podnik provádět téměř vždy a to i v případech, kdy podnikatelský plán představuje zcela nový produkt, který na trhu doposud nebyl. Konkurence je mocným faktorem působícím na podnik a podnikatel se s ní musí potýkat. Dalo by se říci, že neexistuje obor, kde by konkurence nebyla alespoň ze stran substitutů, proto je její analýza nezbytná (Fotr & Souček, 2005; Srpová a kol., 2011).

Nejprve si podnik určí firmy, které lze nazývat konkurencí. Bývají to firmy, působící na stejném cílovém trhu či prodávající stejné nebo obdobné produkty (Kotler & Armstrong, 2006; Srpová a kol., 2011).

Poté jsou konkurenční firmy rozčleněny na konkurenty hlavní a vedlejší. Důvodem tohoto členění je časová a finanční náročnost průzkumu všech konkurenčních firem. Hlavní konkurenti jsou tvořeni firmami, které hrají, a v budoucnu i budou hrát, významnou roli nebo firmy, které se významně podobají danému podniku (Kotler & Armstrong, 2006; Srpová a kol., 2011).

Dalším krokem je zjistit u každého z hlavních konkurentů jejich přednosti a nedostatky. Další údaje, které se zjišťují, jsou např. zisk, podíl na trhu, obrat, ceny produktů, dostupnost, zákazníci, služby, které poskytují atd. Teprve až na základě těchto údajů, lze určit jednotlivé konkurenční výhody (Kotler & Armstrong, 2006; Srpová a kol., 2011).

### 2.2.9 Marketingová a prodejní strategie

Dobře zvolená marketingová strategie je taktéž jedním z klíčových faktorů pro úspěch. Její součástí je vhodně zvolit marketingový mix, který bude stanoven s ohledem na zvolený tržní segment a pozici na trhu. Marketingový mix



je souborem marketingových nástrojů, které podnik využívá k žádoucí reakci cílového trhu a zároveň k dosažení vlastních cílů (Kotler, 2002).

V současné době existuje řada modifikací marketingového mixu, ale nejčastěji používaným mixem je tzv. 4P, jehož nástroji jsou:

- produkt (product);
- cena (price);
- distribuce (place);
- propagace (promotion) (Kotler & Armstrong, 2006).

V průběhu podnikání se může marketingový mix ještě několikrát měnit, nelze ho tedy určit s naprostou přesností. Zjednodušeně je marketingový mix odpovědí na otázky: *„Co a komu se bude prodávat, kdo a jak bude prodávat, za jakou cenu, jak se bude platit a doručovat, aby zákazníci byli spokojeni?“* (Tracy, 2003).

## Marketingový mix

### 1) Produkt

Produkt neboli jádro marketingu, tvoří podstatu nabídky podniku, proto je nutné věnovat jeho tvorbě, v rámci marketingového mixu, největší pozornost.

Základními problémy, týkající se produktu jsou:

- které produkty budou nabízeny, které nové produkty budou uvedeny na trh, které starší produkty budou staženy z trhu v určitém období;
- jaké vlastnosti bude produkt mít (design, značka, záruka, balení, dodatečné služby atd.);
- stanovení produktového mixu tzn. objem a sortiment;
- určení životního cyklu produktu tzn. jeho vývoj, uvedení, zralost a útlum (Kotler & Armstrong, 2006).

### 2) Cena

Cena je nástrojem vytvářejícím příjem podniku, tudíž na ní závisí jeho prosperita a existence. Výše a stabilita ceny ovlivňují nákupní chování zákazníků, ale také konkurenční pozici podniku na trhu. Cílem je tedy stanovit takovou cenu,

kteřá nebude pŕíliš vysoká tj. aby byla akceptovatelná zázakzníkem a zázroveň ani pŕíliš nízká, aby podnik dosahoval zisku (Kotler & Armstrong, 2006).

Tvorba ceny zázvisí na:

- cílech firmy a cenové politikce,
- nákladech,
- poptávce,
- konkurenci,
- fázi životního cyklu produktu,
- právních a regulačních opatření (Kotler & Armstrong, 2006; Kotler & Kotler, 2013).

Pokud dojde k tvorbě ceny, měla by být stanovena i cenová politika podniku, jelikož je cena podřízena cílům podniku a od nich odvozených cílů cenové politiky.

Cíle cenové politiky mohou být různé, mezi ty zázkladní patří:

- přežití - v situaci velkého počtu konkurentů nebo pokud došlo ke změně preferencí spotřebitelů, podnik je nucen stanovit ceny, které neobsahují zisk;
- maximalizace zisku - podnik vychází z odhadu poptávky a stanoví cenu, která přinese nejvyšší zisk;
- podíl na trhu - podnik s nevyšším podílem bude dosahovat nejnižších nákladů, tudíž může stanovit průměrné až podprůměrné ceny (Kotler & Armstrong, 2006; Synek a kol., 2012).

### **3) Distribuce**

Pod pojmem distribuce si lze představit optimální navrzení organizace prodeje. Aby ji bylo možné navrhnout, je nutné předem znát prodejní strategii podniku a mít představu o jednotlivých distribučních cestách.

Toho lze dosáhnout, pokud si podnik odpoví na následující otázky:

- Bude podnik zajišťovat veškeré prodejní aktivity? Bude prodávat pŕímo konečným spotřebitelům?
- Které konkrétní mezičlánky budou nejvhodnější?

- Které obchodní organizace podnik využije? Bude spolupracovat s velkoobchody nebo se zaměří na zásobování maloobchodů? (Srpková a kol., 2011; Kotler & Armstrong, 2006).

Odpovědi na předchozí otázky by měly podniku poskytnout veškeré potřebné informace pro sestavení struktury obchodního útvaru, stanovení počtu pracovníků a jejich kvalifikaci (Srpková a kol., 2011).

#### 4) Propagace

Propagaci lze chápat v nejširším smyslu, jako marketingovou komunikaci. Komunikace v tomto případě představuje součást marketingového mixu, která je nejvíce viditelná. Dobře zvolená komunikační politika napomáhá plnit cíle ekonomické ve formě ovlivňování poptávky k nákupu. Dále informační, což znamená poskytnout zájmovým skupinám údaje o vlastnostech nabízeného produktu a v neposlední řadě emocionální cíle tj. vytvoření preferencí a kladného postoje u zákazníků (Srpková a kol., 2011; Kotler & Armstrong, 2006).

Základní složky, tvořící marketingovou komunikaci, jsou tyto:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- public relations dále jen (PR),
- přímý marketing (Kotler & Armstrong, 2006).

**Reklama** jinak také placená jednosměrná forma komunikace, která se využívá tam, kde je zapotřebí rychlého oslovení velké skupiny zákazníků s použitím medií. Hlavním cílem reklamy je přesvědčit zákazníka aby produkt zakoupil a dal mu přednost před konkurenční nabídkou (Foret, Procházka & Urbánek, 2003).

**Podporou prodeje** jsou označovány např. vzorky, anketní lístky, bonusy, věrnostní programy, kupóny, slevové karty, soutěže atd. Zjednodušeně jde o lákání zákazníka, které poskytuje motiv koupě. Cílem podpory prodeje je zatraktivnit nabídku a zvýšit objem prodeje (Foret, Procházka & Urbánek, 2003).

**Osobní prodej** je nejefektivnější a zároveň nejdražší způsob jak získat zákazníka prostřednictvím přímého kontaktu mezi zákazníkem a prodejcem. Efektivita je dána možností sledování reakce zákazníka v daném okamžiku a možností přizpůsobení jeho potřebám. Obvykle je osobní prodej využíván u složitého, rizikového či finančně náročného prodeje (Foret, Procházka & Urbánek, 2003).

**Public relations**, tedy vztahy s veřejností, do které lze řadit potenciální zákazníky, zájmové skupiny, ale také všechny tržní subjekty. Cílem PR je soustavné budování image podniku tedy jeho dobrého jména a podpora pozitivního postoje veřejnosti (Foret, Procházka & Urbánek, 2003).

**Přímý marketing** se využívá při poskytování a získávání informací k průzkumu názorů zákazníků na konkrétně určeném trhu. Může sloužit i jako nástroj pro prodej jiného produktu stávajícím zákazníkům, které si je lehčí udržet než získat zcela nové (Foret, Procházka & Urbánek, 2003).

Veškeré marketingové i prodejní úsilí se odvíjí od odpovědi na otázku: „*Proč by si zákazník měl koupit výrobek právě od nás a ne od naší konkurence?*“. Klíčem k úspěchu je tedy usilovat o jedinečnost, ať už v oblasti cen, rychlosti nebo zdokonalení výrobků (Tracy, 2003).

### 2.2.10 Finanční plán

Finanční plán je číselným vyjádřením předchozích částí podnikatelského plánu a podává přehledný obraz o budoucím finančním vývoji podniku. Prostřednictvím finančního plánu je možné prokázat reálnost z hlediska ekonomického. Tvoří ho především plán nákladů a výnosů, výkaz zisku a ztráty, rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, cash flow, efektivity investic a dalších ekonomických ukazatelů. Nejčastější chybou je neuvědomění si rozdílů mezi ziskem a cash flow, náklady a výdaji či výnosy a příjmy (Wupperfeld 2003; Srpová a kol., 2011).

Finanční plán lze rozdělit do tří částí, v nichž se postupně naplánují výnosy s příjmy, dále pak náklady a výdaje a na závěr se sestaví finanční výkaz (Wupperfeld 2003; Srpová a kol., 2011).

### **Plánování výnosů a příjmů**

Z hlediska podvojného účetnictví je potřeba rozlišovat výnosy tzn. výsledky z podnikatelské činnosti vyjádřené v peněžních jednotkách za určité období a příjmy jinak také peněžní částky skutečně získané za prodej produktů. Podnik se proto musí zaměřit na zajištění nejen výroby a prodeje produktů, z čehož plyne podniku výnos, ale také na zajištění příjmů, které by měly být v dohodnutých termínech. Je to nezbytné proto, aby měl podnik na účtu dostatek peněžních prostředků pro platby, které nesnesou odkladu např. daně (Wupperfeld 2003; Srpová a kol., 2011).

### **Plánování nákladů a výdajů**

Stejně jako se musí rozlišovat výnosy a příjmy, musí se rozlišovat i náklady a výdaje. Náklad je možné definovat jako spotřebu výrobních prostředků, která je vyjádřena v peněžních prostředcích. Výdaj je úbytek peněžních prostředků, který se nákladem může stát jen v případě, kdy vstoupí do tvorby produktu (Wupperfeld 2003; Srpová a kol., 2011).

Pro efektivní řízení podniku je též podstatné zabývat se strukturou nákladů. Odborné publikace poskytují mnohé možnosti členění nákladů z hlediska druhu, účelu, činnosti, ale tím nejdůležitějším členěním nákladů je na variabilní a fixní. Právě toto členění je potřebné pro výpočet bodu zvratu tzn. množství produkce, při kterém začne podnik vytvářet zisk (Wupperfeld 2003; Srpová a kol., 2011).

### **Finanční výkazy**

Mezi základní finanční výkazy patří:

- plán cash flow neboli peněžních toků,
- výkaz zisku a ztráty,
- rozvaha (Srpová a kol., 2011).

Plán cash flow vyjadřuje příjmy, zvyšující peněžní fondy podniku a výdaje, odčerpávající tyto peněžní fondy. Jedná se tedy o stanovení veškerých příjmů a výdajů, které podnik předpokládá v souvislosti s jeho činností. Jinými slovy sestavením tohoto plánu podnik získá údaje o tom, zda jeho finanční

prostředky budou dostačující pro realizaci podnikatelského plánu (Fotr a kol., 2012).

Výkaz zisku a ztráty specifikuje výnosy s náklady a z nich vypočtený výsledek hospodaření před a po zdanění. Výkaz tedy pro podnik představuje přehled o tom, zda vytvořený hospodářský výsledek bude schopen pokrýt např. podíly společníků, úroky aj. (Fotr a kol., 2012).

Rozvaha je obvykle v podnikatelském plánu vyžadována ve dvou verzích a to zahajovací rozvaha a rozvaha po roce činnosti podniku. Rozvaha vyobrazuje vývoj majetku a jeho zdroje financování. Jejím účelem je informovat o struktuře majetku a plánech pro jeho obnovu. Umožňuje také vyčíst zdroje financování a průběh splácení cizích zdrojů (Fotr a kol., 2012).

Kromě těchto plánů se přikládá propočet některých ekonomických ukazatelů. Pro potřeby podnikatelského plánu se jedná především o poměrové ukazatele: rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a již zmiňovaný bod zvratu. V případě, že podnikatelský plán obsahuje také investiční projekt pro rozvoj podniku, pak se uvádí i tyto ukazatele: doba návratnosti investice, čisté současné hodnoty a výnosnosti investice. Ekonomické ukazatele jsou do podnikatelského plánu zařazeny z důvodu prokazatelnosti, že hodnota podniku bude v horizontu 5 - 7 let růst (Fotr a kol., 2012).

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability, jinak označované také jako ukazatele ziskovosti či výnosnosti, poměřují konečný efekt, tedy vytvořený zisk s výší zdrojů podniku a to nejčastěji s aktivy, kapitálem nebo tržbami. Mezi základní ukazatele rentability patří:

- A) Rentabilita vlastního kapitálu označovaná jako ROE, vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku (Knápková, Pavelková & Šteker 2013). Vypočítá se jako podíl výsledku hospodaření před úroky a zdaněním tzv. EBIT a vlastního kapitálu (Krutina & Novotná, 2014). U tohoto ukazatele platí, že čím vyšší je jeho hodnota tím, lépe pro podnik, jelikož dosahuje vyššího procenta zisku z objemu vlastního kapitálu.

$$ROE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1)$$

B) Rentabilita celkového kapitálu neboli aktiv, označována jako ROA poměruje EBIT k celkově zapojenému majetku (Krutina & Novotná, 2014). Tento ukazatel se používá pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti podniku (Valach, Kopkáně & Kubálková, 1999).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \quad (2)$$

C) Rentabilita tržeb, ROS je poměrem mezi výsledkem hospodaření před zdaněním a úroky a čistými tržbami podniku, měřící jeho výnosnost (Krutina & Novotná, 2014).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \quad (3)$$

D) Rentabilita vloženého kapitálu, ROI je podílem EBITu a investovaného kapitálu, který se nejčastěji používá pro hodnocení z pohledu investora nebo investičních projektů podniku (Krutina & Novotná, 2014).

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{investovaný kapitál}} \quad (4)$$

### **Ukazatel likvidity**

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku dostát splatných závazků. Pro úspěšné podnikání je nezbytná trvalá platební schopnost podniku a je tedy součástí jeho finančního zdraví. Její doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 - 0,5 (Valach, Kopkáně & Kubálková, 1999).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity poměrují, zda je majetek podniku efektivně využíván k vytvoření tržeb. Těmito ukazateli jsou:

A) Doba obratu aktiv udává celkové využití majetku a počet obrátů aktiv během jednoho roku (Krutina & Novotná, 2014). Jinými slovy doba obratu

aktiv vyjadřuje, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu aktiv (Kislingerová & Hnilica, 2005).

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (6)$$

B) Doba obratu zásob je vyjádřením množství dnů, během nichž dojde k přijetí zásob na sklad až po jejich prodej ve formě hotových výrobků (Krutina & Novotná, 2014).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (7)$$

C) Doba obratu pohledávek informuje o počtu dnů, po které jsou odběratele stále dlužni tj. o skutečné splatnosti odběratelských faktur (Krutina & Novotná, 2014). Jinými slovy vyjadřuje počet dní, po které musí podnik čekat, než obdrží platbu od svých odběratelů (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}} * 360 \quad (8)$$

D) Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku po jeho úhradu tzn. kolik dní podnik úvěr od dodavatelů či zaměstnanců (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360 \quad (9)$$

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti vyjadřují míru financování činnosti podniku z cizích zdrojů. Tyto ukazatele jsou důležité především pro investory, kteří se zajímají zejména o to, zda bude vytvořený zisk podniku natolik vysoký, aby pokryl úroky a zároveň o vývoj peněžních toků v budoucnosti.

A) Ukazatel zadluženosti podniku, který vyjadřuje míru celkové zadluženosti podniku v procentech. Výpočet je podílem mezi celkovými dluhy (cizími zdroji) a aktivy podniku (Krutina & Novotná, 2014). Doporučená hodnota celkové zadluženosti se pohybuje mezi 30-60% (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013).



$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{aktiva}} \quad (10)$$

B) Ukazatel úrokového krytí vyjadřující kolikrát zisk převyšší placené úroky. Jinými slovy o kolik by bylo možné zisk snížit, než by došlo k neschopnosti podniku hradit náklady, vyplývající z cizího kapitálu. V tomto případě je do vzorce dosazován EBIT. Tento ukazatel je taktéž výpočtem finanční stability, proto čím vyšší bude jeho hodnota, tím se zvýší schopnost podniku platit úroky (Krutina & Novotná, 2014).

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (11)$$

### **Bod zvratu**

Bod zvratu, někdy také označovaný jako mrtvý bod, je vyjádřením okamžiku, kdy obrat podniku pokrývá jeho celkové náklady tzn. že zisk je roven nule. Analýza bodu zvratu umožňuje podnikateli nalézt minimální úroveň aktivity, která je potřebná k udržení firmy v činnosti (Krutina & Novotná, 2014; Staňková, 2007; Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007).

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{prodejní cena} - \text{variabilní náklady}} \quad (12)$$

### **Ukazatele efektivnosti investic**

V případě, že podnikatelský plán obsahuje také návrh investiční činnosti, je požadován i výpočet těchto ukazatelů neboli metod hodnocení investic. Základem hodnocení investic je srovnání kapitálových výdajů s příjmy, které investice přinese. Pro potřeby podnikatelského plánu jsou nejčastěji používány tyto:

A) Metoda doba návratnosti investice často označovaná jako metoda doby splacení je vyjádřením počtu let, během něhož dojde ke splacení kapitálového výdaje očekávanými příjmy z investice. Zjednodušeně tedy za jak dlouho se investice podniku vrátí (Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007; Krutina & Novotná, 2014).

$$PP = \frac{\text{kapitálový výdaj}}{\text{roční očekávaný příjem z investice}} \quad (13)$$

B) Metoda čisté současné hodnoty je rozdílem mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů a kapitálovými výdaji. Čistou současnou hodnotu lze vyjádřit i jako sumu diskontovaných hodnot čistého cash flow (Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007; Krutina & Novotná, 2014).

$$NPV = SHP - K = \sum_{n=1}^t \frac{P_n}{(1+i)^n} - K; \quad (14)$$

kdy:  $P_n$  = očekávané příjmy v jednotlivých letech životnosti, tzn. v letech  $n$ ;

$t$  = životnost investice v letech;

$i$  = sazba kapitálových nákladů;

$n$  = jednotlivá léta životnosti, tzn. roky 1 až  $t$ . (Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007; Krutina & Novotná, 2014).

C) Metoda výnosnosti investice se označuje jako ROI a je odvozená od ukazatelů rentability kapitálu. Porovnává se s požadovanou výnosností a v případě, že je ROI vyšší, je investice výhodná (Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007; Krutina & Novotná, 2014).

$$ROI = \frac{\text{průměrný roční zisky z investice}}{\text{kapitálový výdaj}} \quad (15)$$

### 2.2.11 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

K tomu, aby bylo možné prokázat úspěšnost podnikatelského plánu a informovat o tom, jaká rizika by během jeho realizace mohla nastat, je třeba provést tyto analýzy:

- SWOT analýzu,
- Analýzu rizik (Srpková a kol., 2011).

**SWOT analýza**, jak už je z jejího názvu možné odvodit, pomáhá posoudit aspekty čtyř oblastí a těmi jsou:

- S – silné stránky (strengths);
- W – slabé stránky (weaknesses);
- O – příležitost (opportunities);
- T – ohrožení (threats) (Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007).

SWOT analýzu může podnikatel také sestavit k určení možností dalšího využití unikátních zdrojů a klíčových kompetencí podniku (Johnson, Schole & Whittington, 2005).

V následující tabulce jsou znázorněné možné náměty pro hledání silných a slabých stránek podniku:

Tabulka 1: Náměty silných a slabých stránek

Oblast podniku	Silné stránky	Slabé stránky
<b>Procesy</b>	Vysoká produktivita práce	Doba uvádění na trh
<b>Management</b>	Vize „tah na branku“	Není strategické řízení
<b>Obchod a marketing</b>	Perfektní zakázky prodeje	Neznalost trhu
<b>Personál</b>	Loajální a nadšený tým	Závislost na jedné profesi
<b>Jiné znalosti a dovednosti</b>	Skvělý vývojový potenciál	Problematická servis
<b>Zkušenosti</b>	Znalost trhu a trendů	Nekompetentní pracovníci
<b>Průmyslové vlastnictví</b>	Značka, patenty	Uplynutí patentových práv
<b>Areál podniku</b>	Vhodná lokalita, poloha	Špatná nájemní smlouva
<b>Výroba</b>	Špičkové výrobní vybavení	Zastaralé výrobní linky
<b>Informační technologie</b>	Skvělé řízení informací	Zastaralý, poruchový IS
<b>Finance</b>	Solidní cash flow	Předlužení, nízká likvidita

Zdroj: Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007

V tabulce 2 jsou vyznačeny náměty pro identifikaci příležitostí a ohrožení podniku:

Tabulka 2: Náměty příležitostí a ohrožení

Oblast	Příležitost	Ohrožení
<b>Trh</b>	Rychle rostoucí trh	Zanikající trh
<b>Typ podnikání</b>	Nejsou dominantní „hráči“	Silná, rostoucí konkurence
<b>Normy, standardy</b>	Přesah požadavků norem	Náklady na certifikace
<b>Pracovní trh</b>	Dostatek volných zdrojů	Legislativa, sociální dávky
<b>Technologický rozvoj</b>	Nové tržní výklenky	Nároky na znalosti
<b>Ekonomické trendy</b>	Růst HDP, životní úroveň	Pokles poptávky
<b>Legislativa</b>	Zákon rozšířil náš trh	Složitost zákonů, náklady
<b>Politika</b>	Snížení daní, dotace	Investiční pobídky
<b>Globalizace</b>	Rozšíření trhů	Nová konkurence

Zdroj: Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007

Podnikatelé jsou na začátku podnikání vystaveni především finančnímu riziku. Je to způsobené tím, že zpravidla většinu nebo veškeré své finanční zdroje investují do podniku. S tímto rizikem poté souvisí i jiná např. riskují svou kariéru, pokud se vzdají jistoty zaměstnání či riskují „rodinnou pohodu“, jelikož podnikání zabere 60-80% jejich času. Tato rizika se váží na osobu podnikatele a je jim vystaven každý, kdo se rozhodne začít s podnikáním. Avšak existují rizika, která jsou spojena s konkrétním podnikem, jeho prostředím, činností a právě tato rizika je potřebné analyzovat (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

**Analýza rizik** vytváří dva pohledy na podnikatelský plán z hlediska vzniku rizik, v souvislosti s nepříznivými dopady na podnik. Kromě přiblížení pravděpodobnosti výskytu rizik, poskytuje také dostatek informací pro vytvoření preventivních opatření ke snížení těchto rizik. Tato opatření nelze využít ve všech rizikových situacích, jelikož existují rizika, která jsou ovlivnitelná ale i ta, která není možné ovlivnit (Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007; Srpová a kol., 2011).

Analýzu rizik je možné provést prostřednictvím dvou metod. První z nich je expertní hodnocení faktorů rizika, jedná se o posouzení významnosti těchto faktorů z hlediska jejich výskytu a intenzity, působících negativních vlivů. Nejvýznamnějším rizikem pro podnik je pak takové, které má nejvyšší pravděpodobnost výskytu a jeho intenzita negativního vlivu je vysoká (Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007; Srpová a kol., 2011).

Druhou metodou je analýza citlivosti, která navazuje na expertní hodnocení. Jejím cílem je upřesnit dopady zjištěných významných rizik. Jedná se o individuální metodu, která může vykazovat různé výsledky v závislosti na subjektivitě zpracovatele (Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007; Srpová a kol., 2011).

Pokud podnik provedl analýzu rizik, podařilo se mu zjistit významná rizika, která by v budoucnu mohla mít razantní dopad na jeho existenci. Proto je vhodné dbát na prevenci, nalézt opatření, která by umožnila tento dopad snížit (Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007; Srpová a kol., 2011).

### 2.2.12 Přílohy

Rozsah příloh není přesně určen, jelikož je závislý na konkrétním podnikatelském plánu. Podstatný je charakter plánu a komu je podnikatelský plán určen, od toho jsou následně odvozované potřebné přílohy. Existuje seznam často přikládaných dokumentů a těmi jsou:

- životopisy osob důležitých pro podnikatelský plán,
- výpis z obchodního rejstříku,
- analýza trhu,
- podklady z finanční analýzy jako výkaz zisku a ztráty, rozvaha, výkaz cash flow aj.,
- technické výkresy, prospekty, propagační materiály,
- společenské a jiné smlouvy atd. (Srpová a kol., 2011).

## **3 Metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu. Jedná se o podnikatelský plán na založení nové společnosti zabývající se hostinskou činností a maloobchodem, konkrétně vinného sklípku a vinotéky (dle OKEČ kód 554000 a 522000). Jelikož každá podnikatelská činnost vyžaduje vynaložení značného úsilí a přináší mnohá úskalí, je tvorba takového dokumentu pro začínající podnikatele zcela nepostradatelná.

### **3.2 Metodika práce**

Ke zpracování bakalářské práce je nezbytné mít značnou míru informací, které je nutné nejdříve vyhledat v domácích i zahraničních publikacích, shromáždit je a následně studovat. Jelikož podnikatelský plán je tématem, které obsahuje poznatky hned z několika vědních oborů jako je např. ekonomika, management, řízení lidských zdrojů, marketing aj. tedy bylo nutné nahlédnout i do odborných publikací, které se přímo nevztahovaly k podnikatelskému plánu.

U každého z vědních oborů, které obsahuje podnikatelský plán, bylo stěžejní osvojit si alespoň základní pojmy a porozumět dané problematice. Pro potřeby podnikatelského plánu však pouhá znalost teoretických pojmů nestačí. Zásadní pro jeho tvorbu je také sledování skutečností na trhu např. proč konkurent v dané lokalitě využívá pro svou propagaci pouze rozhlasových médií nebo co ho vedlo k stanovení vyšších cen, jakou zvolil strategii, které skupiny zákazníků oslovuje a proč atd. Pro někoho, kdo tvoří podnikatelský plán a není odborníkem ve všech těchto vědních disciplínách je velmi těžké tyto skutečnosti na trhu sledovat a uvědomovat si jejich příčinu. Proto i v této bakalářské práci byly značným přínosem neřízené rozhovory s osobami, které se na trhu pohybují nebo se přímo zabývají podnikatelskou činností. Na základě jejich ochoty a upřímných odpovědí bylo možné přiblížit se k reálnému podnikání, získat cenné informace z praxe a použít je v této bakalářské práci.

### 3.3 Zdroje informací

Mezi hlavní informační zdroje patřily především odborné publikace, které se týkaly jednak tématu podnikatelského plánu, tak i jiných vědních disciplín, které bylo nutné nastudovat. Jelikož právě znalost některých z vědních oborů je nezbytná při tvorbě podnikatelského plánu. Dalšími zdroji informací byly publikace zaměřené na vína, jejich archivaci atd. Jedním z nejdůležitějších zdrojů, především pro praktickou část bakalářské práce, byly neřízené, nestrukturované rozhovory s podnikateli v daném oboru i osobami, které se na trhu pohybují, ale přímo nepodnikají. Část informací, týkající se především cenových nabídek, legislativních úprav, statistických údajů o trhu, aj., byla čerpána z internetových zdrojů.

## 4 Praktická část

### 4.1 Titulní strana

č. kopie:

#### Titulní strana

Název podniku:	Vinný sklípek a vinotéka „Kousek Moravy“, s. r. o.
Adresa podniku:	Moskevská 10, 360 01 Karlovy Vary
Majitel podniku:	Pavel Gučík a Zuzana Gučíková Poštovní 25, Karlovy Vary 360 01
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Hostinská činnost, maloobchod

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.



## 4.2 Obsah

<b>Úvod</b> .....	31
<b>Shrnutí</b> .....	31
<b>Popis podnikatelské příležitosti</b> .....	33
<b>Cíle firmy a vlastníků</b> .....	34
Cíle podniku.....	34
Strategie podniku.....	35
Personální informace .....	36
<b>Potenciální trhy</b> .....	38
Zákazníci .....	38
<b>Analýza konkurence</b> .....	39
<b>Marketingová a prodejní strategie</b> .....	40
Marketingový mix .....	40
<b>Finanční plán</b> .....	44
Náklady na založení společnosti .....	44
Počáteční investice.....	45
Majetkové náklady.....	47
Mzdové náklady.....	50
Provozní náklady.....	51
Očekávaný obrát.....	52
Výpočet průměrné denní tržby.....	53
Zahajovací rozvaha.....	57
Zakladatelský rozpočet.....	57
Výkaz Cash flow .....	59
Výkaz zisku a ztráty .....	59
Konečná rozvaha.....	60
Ekonomické ukazatele.....	60
<b>Hlavní předpoklady a rizika projektu</b> .....	62
SWOT analýza .....	62
Analýza rizik.....	64

### 4.3 Úvod

Tento dokument slouží k představení podnikatelského plánu. Na základě jeho prostudování získá čtenář komplexní informace o podnikatelském záměru, jeho finančním, personálním, marketingovém, obchodním a jiném zajištění.

Rozsah dokumentu není úplný, jelikož nezachází do nejmenších detailů (podnikatelský plán by se stal značně rozsáhlým). Všechny zde uvedené informace podávají jasný a srozumitelný obraz o budoucím podnikání.

V tomto podnikatelském plánu naleznete veškeré nezbytné informace, potřebné k utvoření si představy o společnosti. Tyto informace jsou podloženy propočty v reálných částkách.

### 4.4 Shrnutí

Vinný sklípek a vinotéka „Kousek Moravy“ bude společností s ručením omezeným, jež bude založena dvěma společníky: Pavlem a Zuzanou Gučíkovými. Předmětem podnikání bude hostinská činnost spojená s maloobchodem (dle OKEČ kód 544000 a 522000). Jedná se především o přípravu a servis kvalitních moravských vín a drobných pokrmů. Součástí vinného sklípku bude také vinotéka, kde budou mít zákazníci možnost zakoupit si vína pro různé příležitosti, s jejichž výběrem napomůže kvalifikovaný a ochotný personál. Společnost se bude nacházet v centru Karlových Varů na Moskevské ulici.

Myšlenka, sestavit tento podnikatelský plán, vzešla z inspirace Valtického podzemí na Jižní Moravě. Valtické podzemí je velice atraktivní a hojně vyhledávanou turistickou lokalitou, jelikož se trend vinařské kultury v současné době vrací je i zájem o danou oblast a moravská vína vyšší. Seznámení s moravskou kulturou a pohostinností bylo jasným impulzem pro sepsání podnikatelského plánu. Cílem, který jsme si dali, bylo přenést alespoň část z Moravy do Západních Čech a přitom zachovat autentičnost a veškeré moravské tradice. Naším vzorem proto bude Valtické podzemí, z jehož konceptu, který je lety ověřený a úspěšný, budeme vycházet.

Obrázek 1: Valtické podzemí

Obrázek 2: Valtické podzemí



Zdroj: [www.valtickepodzemi.cz](http://www.valtickepodzemi.cz)

Zdroj: [www.valtickepodzemi.cz](http://www.valtickepodzemi.cz)

Hlavním důvodem založit si společnost zabývající se hostinskou činností je především láska k vínům a Moravě jako takové. Ve vínu, jak se často říká, je pravda a ne jen ta. S vínem je spojeno mnohem více např. gurmánství, tradice, přátelství, veselí, zábava, odpočinek, uvolnění, lidové písně a domácí pokrmy. To všechno je nositelem pozitivní energie, kterou díky stresu, vyvolávaného okolím, ztrácíme. Proto je tedy naším cílem vytvořit místo, které bude vhodné pro načerpání nových sil. Bude nabízet zážitky ne jen gurmánské, spojené s kvalitními moravsko-českými víny a domácím jídlem, ale také zážitky spojené s přáteli, hudbou, zábavou a odpočinkem.

Za jednu z hlavních výhod lze považovat unikátnost celého konceptu v dané lokalitě. Dále se chystáme podpořit marketingovou strategii pořádáním nejrůznějších tematických akcí např. Burčákobraní, Svatomartinské slavnosti, Dýňobraní, Noc mladých vín aj. a dále pořádáním řízených degustací s důrazem jak na edukativní, tak zábavnou složku. Současně jsme schopni našim zákazníkům poskytnout i další doplňkové služby jako např. archivace vín v kójích či boxech, pořádání rautů, firemních večírků, svatební hostin atd. Ve spolupráci s našimi externími dodavateli jsme schopni zajistit cateringové služby, školící prostory, vytvoření propagačních materiálů s vinařskou tematikou, které mohou posloužit jako vhodný dárek obchodním partnerům či zaměstnancům.

Při mapování konkurenčního prostředí se v dané lokalitě vyskytují podniky, které nabízejí podobné služby jen částečně. Existují zde klasické vinotéky, které se zaměřují pouze na přímý prodej vína a dále řada restauračních zařízení avšak bez výraznější specializace na vína. Tyto důvody nám napomohly

při rozhodování, zdali zvolený koncept našeho podniku bude atraktivní pro zákazníky.

Ekonomická koncepce byla uzpůsobená finančním možnostem obou společníků, tak aby veškeré provozní a investiční náklady byly kryty z vlastních zdrojů a tudíž nevznikla nutnost zajistit další financování z cizích zdrojů. Toto řešení považujeme za nejvýhodnější s přihlédnutím k podmínkám poskytování úvěrů finančních institucí a dále také k míře rizika spojené s případným neúspěchem (viz kapitola Hlavní předpoklady a rizika projektu).

#### 4.5 Popis podnikatelské příležitosti

Hlavním produktem vinného sklípku a vinotéky budou především moravská a česká vína ve vysoké kvalitě. Tato vína pochází z vinic a výroby mnohonásobně oceněných, ať už malých vinařů, nebo velkých vinařství. K těmto vínům budeme nabízet i řadu domácích pokrmů, které budou zvýrazňovat nebo podporovat chuť vína. Vína i pokrmy bude možné zakoupit nejen v naší vinotéce, ale zároveň je bude možné vychutnat přímo na místě a to právě v našem vinném sklípku. Zakládáme si na vysoké kvalitě produktů a k tomu neodlučitelně patří i kvalita a odbornost poskytovaných služeb. Naš personál bude na profesionální úrovni a vždy ochoten poradit či jinak vyhovět zákazníkovi.

Kromě poskytovaných služeb, které obnáší hostinská činnost, budeme nabízet různé společenské akce v průběhu roku. Tyto akce budou z velké části tematické, tedy spojeny právě s moravskou kulturou a ročním vinařským obdobím. Do programu vinného sklípku budou zapojeny akce, jako jsou Svatomartinské, Burčákové, Cyrilometodějské slavnosti, Hudbobraní, Noc otevřených sklepů, Noc mladých vín nebo například i Dýňobraní. Mimo tyto společenské akce pořádané sklípkem, budeme nabízet možnost uspořádání firemních či privátních akcí, svateb, oslav a rautů. Rádi bychom také alespoň jedenkrát v měsíci pořádali řízené degustace, které budou často obměňované, odrůdově, druhově orientované nebo zaměřené na konkrétní lokální produkci. Naš

vinný sklípek bude umožňovat také archivaci vín v kójích, jedná se o pronájem vinných boxů, které budou splňovat podmínky archivace dle druhu vín.

K Moravě, vínu a dobré společnosti samozřejmě patří i dobrá muzika, proto v našem sklípku bude každý pátek a sobotu hrát živá cimbálová kapela, která bude hrát tradiční české a moravské lidové písně.

Věříme, že propojení kvality se zážitkem, které našim zákazníkům nabízíme, přinese firmě značnou konkurenční výhodu a zároveň vytvoří netradiční požitek a neobyčejnou hodnotu produktu.

## 4.6 Cíle firmy a vlastníků

Naší vizí je zprostředkovat krásy moravské kultury i těm, kteří se tam běžně nedostanou.

Naším posláním je seznámit širokou veřejnost s českými a moravskými víny a přesvědčit je, že právě ta jsou nejlepší, ale především vzbudit zájem o vinařskou kulturu. Zároveň podpořit českou a moravskou produkci vín a vinaře, kteří se usilovně snaží bojovat proti zahraničním producentům na českém trhu.

### 4.6.1 Cíle podniku

Cíle našeho podniku jsme odvodili od vize a poslání. Podařilo se nám je formulovat do tří základních cílů.

Primárním cílem podniku bude nabídnout našim zákazníkům autentické příjemné prostředí, které si pro své služby a kvalitu oblíbí natolik, že se k nám budou rádi vracet.

Sekundární cíl je ve formě maximalizace zisku, který přímo závisí na počtu návštěvníků vinotéky a vinného sklípku. Tento cíl je považován za velice důležitý z hlediska fungování podniku, aby bylo možné zajistit vyplácení mezd, splácení dodavatelských faktur a dalších závazků.

Jako terciální cíl jsme si stanovili rozvoj podniku. V dnešní době, kdy je konkurence značně vysoká je potřeba neustále přicházet s něčím novým,

s něčím, co zákazníci vyžadují, s něčím, co bude poskytovat jen náš podnik. Klíčovou roli v tomto případě bude hrát komunikace se zákazníky a získávání zpětné vazby. Naši zákazníci budou mít možnost ohodnotit náš podnik hned několika způsoby.

- Na facebookové stránce a podnikové webové stránce, kde budou moci vložit komentář, hodnocení či jiné poznámky týkající se personálu, nabídky vín, námětů na zlepšení aj. Tento způsob předpokládáme, bude nejvíce využívat skupina zákazníků ve věku od 18 do 35 let.
- Na anonymním hodnotícím webu restaurací a barů v Karlovarském kraji. Tuto možnost hodnocení bude nejvíce využívat skupina zákazníků ve věku od 35 do 55 let.
- Ve vinotéce i ve vinném sklípku bude k dispozici hostům kniha návštěv, kde budou moci napsat své názory a připomínky. Tento způsob hodnocení je určen především pro zákazníky ve věkové skupině od 55 do 65 let.
- U východu bude také, tzn. Box přání, kam mohou hosté vložit lísteček např. s přáním rozšířit aktuální nabídku vín, pokrmů, s přáním pořádat více tematických akcí atd.

#### 4.6.2 Strategie podniku

Naší strategií je diferenciací a to především z hlediska prostředí a vybavení interiéru. Naší snahou je vytvořit takové prostředí, které bude co nejvíce odpovídat typickým moravským sklepům. Do tohoto konceptu budeme zařizovat interiér vinného sklípku stejně tak i jeho atmosféru, kterou podpoří živá cimbálová muzika.

Budeme si zakládat také na kvalitě poskytovaných služeb, kterou bychom se také rádi odlišili od ostatních. Kvalitu, ne jen produktů, ale také našeho personálu, se budeme snažit dovést k dokonalosti. Tak, aby byl znát profesionální přístup a zároveň nemusel být zákazník svázan přílišnou škrobeností.

Dalším způsobem odlišení se od ostatních konkurentů bude široká nabídka společenských akcí v našem programu. Tyto akce budou zaměřené zejména

pro dospělé všech věkových kategorií, ale rádi bychom zapojili i rodiny s dětmi např. v Dýňobraní, kde bude možnost vyřezat si vlastní strašidelnou dýni a možnost vyhrát soutěž Miss dýně atd. U programů, kde budou zapojeny rodiny s dětmi, bude vždy připravené také občerstvení vhodné pro děti ve formě domácích limonád, čajů, čerstvých džusů, domácí sladké pečivo, sušenky aj. Jde nám především o to, abychom vytvořili prostředí, které bude příjemné ne jen pro dospělé a propojili tak zájmy rodičů i dětí.

### 4.6.3 Personální informace

#### Klíčové osobnosti a náplň práce

Společnost bude založena dvěma společníky Pavlem a Zuzanou Gučíkovými, kteří budou odpovědní za veškerou činnost společnosti.

Pavel Gučík, jakožto jeden ze zakládajících společníků, má dlouholetou praxi a bohaté zkušenosti v oblasti vín, prodeje vín a řízených degustací. Dále je také vlastníkem vinotéky v Karlových Varech, kde prodává vína moravská a česká. Jeho hlavní náplní práce bude zajištění dodavatelů vín a domácích pokrmů k vínu, dále pak odborné poradenství spojené s archivací či výběrem vína a vedení řízených degustací.

Zuzana Gučíková, taktéž zakládající společník, je studentem Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích obor Řízení a ekonomika podniku. Ve společnosti bude zastávat funkci jednatelky a provozní vinného sklípku a vinotéky. Její hlavní náplní práce bude personální zajištění, veškerá administrativní činnost, účetnictví, zajištění provozu, pořádání společenských akcí, propagace a management společnosti.

#### Kvalifikační předpoklady zaměstnanců

Kromě těchto dvou klíčových osobností společnosti se bude tým vinného sklípku a vinotéky skládat z dalších pěti zaměstnanců. Konkrétně se jedná o dva číšní-ky/-ce, dva brigádní-ky/-ce a jednu prodávající osobu ve vinotéce. Na každou směnu bude určen číšník/-ce, která bude zodpovídat za řádný chod provozu v případě, kdy nebude přítomna osoba provozní.

Z hlediska kvalifikačních předpokladů po svých zaměstnancích budeme vyžadovat profesionální přístup, zodpovědnost, zájem rozvíjet své dovednosti a především milé vystupování.

Kromě těchto základních kritérií je na pozici číšník/ce a prodávající osoba ve vinotéce, zároveň požadovaná praxe v oboru, pozitivní vztah k vínům a vinařské kultuře a znalost alespoň jednoho z cizích jazyků nejlépe německého, anglického či ruského.

Zaměstnanci budou proškoleni v oblasti vín, budou jim sděleny základní informace ke každému vínu např. způsob podávání, teplota při servírování atd. Budeme dbát na to, aby personál uměl dobře poradit při výběru vína a dokázal zodpovědět případné dotazy zákazníků. Naší snahou bude nabídnout zákazníkovi kvalitní produkty a služby, které zároveň ponесou přidanou hodnotu ve formě možnosti rozšířit své znalosti v oblasti vín a jeho kultury.

#### Náplň práce zaměstnanců

Naše společnost bude zaměstnávat 2 číšní-ky/-ce, kteří budou pracovat na tzv. krátký a dlouhý týden. Oba budou zodpovídat za průběh své směny. Jejich hlavní náplní bude příjem objednávek od hostů, příprava pokrmů, nápojů, obsluha, servis. Jen číšníci/ce budou oprávněni od hostů přijímat hotovost a také za ni budou odpovědní. Každý z číšníků na své směně bude mít k ruce jednoho brigádníka, který mu bude podřízený, bude mu tedy moci udělovat úkoly v rámci jeho pracovní náplně.

Dále bude společnost zaměstnávat dva brigádníky, kteří budou zastávat veškeré pomocné práce a to především úklid, vybalování zboží, odnos a mytí nádobí.

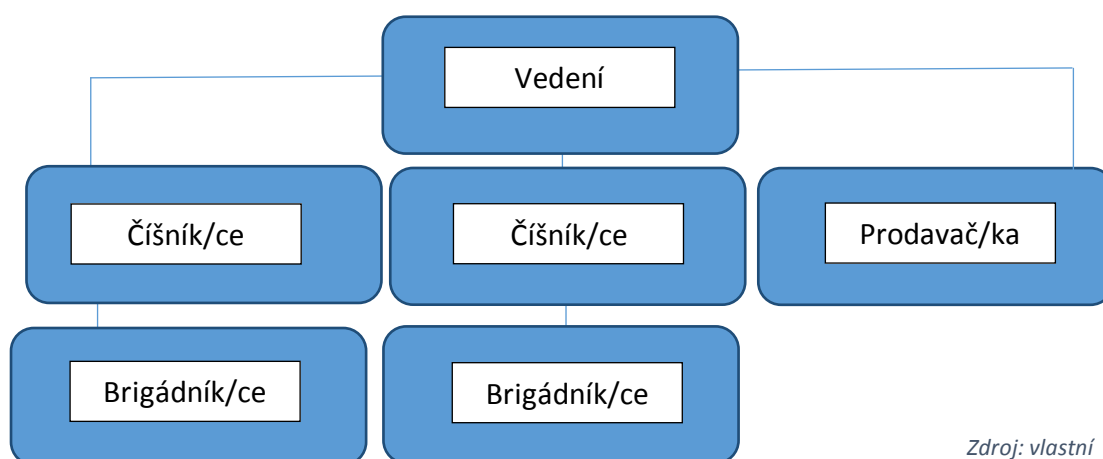
Do naší vinotéky budeme potřebovat prodavače/-ku, který (-á) bude prodávat vína a další zboží. V případě potřeby bude tento zaměstnanec schopen poradit zákazníkům s výběrem vín, jeho správným podáváním, kombinací s jídlem atd. Jeho další náplní práce bude informování a zvaní zákazníků vinotéky



do vinného sklípku, na konané akce a řízené degustace, na něž bude také přijímat rezervace míst.

### Organizační struktura

Obrázek 3: Organizační struktura



Zdroj: vlastní

## 4.7 Potenciální trhy

### 4.7.1 Zákazníci

Na základě provedené analýzy trhu jsme jako naši cílovou skupinou zákazníků určili především ženy a muže ve věku od 18 do 65 let. Jedná se o osoby, které mají vztah k Moravě, jejím tradicím a vínům. Osoby, které rádi degustují různé druhy vín, rádi nacházejí nové kombinace chutí či propojení vína s jídlem. Osoby, které vyhledávají přátelskou atmosféru a kvalitu. Osoby, které si chtějí užít romantické chvíle ve dvou, posedět s přáteli nad sklenkou vynikajícího vína, osoby, hledající místo odpočinku po práci nebo ti, kteří milují bujaré oslavy v moravském stylu. Tuto cílovou skupinu zákazníků jsme pro potřeby marketingové strategie rozdělili do 4 dílčích segmentů.

První segment zákazníků jsou lidé v rozmezí mezi 18 a 35 let. Tato skupina se skládá především ze studentů, mladých párů, bezdětných mladých lidí, kteří mají zájem zejména o levnější produkty, zábavu, oslavy nebo romantické posezení ve dvou.

Druhý segment se skládá ze zákazníků ve věku 35 až 55 let. Tito zákazníci vyžadují kvalitu, příjemné prostředí, profesionální přístup, vyhledávají akce spojené s degustací a s poznáním vinařské kultury. Radíme sem i zákazníky, kteří pořádají firemní večírky, rauty, zásnubní a svatební oslavy atd.

Třetí segment je tvořen zákazníky ve věku 55 až 65 let. Tato skupina vyhledává především levnější produkty, stáčená vína, případně mají zájem o řízené degustace. Tento segment bude tvořit zákazníky vinotéky, jelikož mají zájem spíše o konzumaci vína v pohodlí domova.

Jako čtvrtý segment jsme označili turisty, kteří navštíví lázeňské město ať už v průběhu roku, kdy probíhají lázeňské procedury, ozdravné pobyty aj. nebo v období Mezinárodního filmového festivalu, který je považován za významnou společenskou akci.

Otevírací doba bude nastavena pro vinný sklípek na šest dní v týdnu od pondělí do soboty a to v hodinách od 16 do 2 hod. a pro vinotéku bude na pět dní v týdnu od pondělí do pátku v hodinách od 11 do 19 hod. Zákazníci vinotéky budou informováni jednak na webových, facebookových stránkách, tak i na štítku samotné provozovny, že v sobotu je možnost zakoupit si víno ve vinném sklípku v jeho otevírací době. Otevírací dobu v průběhu provozu přizpůsobíme potřebám našich zákazníků.

Vinný sklípek :

Vinotéka:

Po-So : 16:00 - 02:00

Po-Pá: 11:00 - 19:00

## 4.8 Analýza konkurence

Za naše konkurenty považujeme především restaurace a bary v centru Karlových Varů a zároveň všechny vinotéky. V centru města se nachází mnoho restauračních zařízení a barů, které se ale nespécializují přímo na vína jako taková. Ve své nabídce ovšem vína mají a to v zásadě ve velmi omezeném množství.

Naším největším konkurentem je Bar Kakadu, který je nově otevřený a nachází se přímo na nejrušnějším místě města Masarykově třídě. Tento bar nabízí svým zákazníkům asi 10 druhů vín, z toho převážně vína suchá či polosuchá, co se týče jejich původu, jedná se spíše o vína zahraniční. Zákazník má možnost koupit si vína rozlévaná, avšak musí si vybrat pouze ze tří druhů, za cenu 60Kč/2dcl. Všechna tato rozlévaná vína jsou suchá, pokud zákazník preferuje jiný druh, musí si zakoupit celou láhev a cena se pohybuje od 270 Kč/láhev. Předností tohoto baru je profesionální a ochotný personál, příjemné prostředí a živá jazzová hudba. Naopak nedostatky vidíme ve velmi omezené nabídce za vyšší ceny, což způsobuje, že bar navštěvují především starší zákazníci a cizinci.

Dalšími hlavními konkurenty jsou 3 vinotéky, které se nenachází přímo v centru. Ve všech těchto vinotékách je nabízeno jednak moravské, tak i zahraniční víno. Ani jedna z vinoték nenabízí možnost nákupu pochutin k vínu ani možnost posezení či jiné doplňkové služby. Otevírací doba konkurence je od 10:00- 20:00.

Jako konkurenty musíme považovat i restaurace, hospody a jiná hostinská zařízení, která se nachází v blízkosti a nabízí substituty jako je pivo, koktejly, jiné alkoholické nápoje a celá hlavní jídla.

## 4.9 Marketingová a prodejní strategie

### 4.9.1 Marketingový mix

#### 1) Produkt

Naším produktem budou především moravská a česká vína. Tato vína budeme v průběhu roku obměňovat, tak aby naši zákazníci měli možnost ochutnat vína z různých koutů České republiky. Naší snahou bude přizpůsobit nabídku zákazníkovi tak, aby si našel vždy to své, ať už bude chtít stáčená, rozlévaná, láhvová, červená, bílá, od sladkých až po suchá vína. Naším zákazníkům nabídneme vína pozdního sběru, výběru z hroznů, z bobulí, z cibéb, víno kabinetní, jakostní zemské, odrudové, ledové, slámové, perlivé, likérové, cuvée aj.

Jelikož je Morava známá i díky skvělé výrobě lihovin, rádi bychom je taktéž zařadili do nápojového lístku.

Zákazník u nás bude mít také možnost ochutnat domácí limonády nebo kvalitní kávu Fair Trade. Tuto kávu budeme odebírat od dodavatele Čerstvá Káva, který má široký sortiment např. kávu brazilskou, etiopskou, kostarickou, indickou, jamajskou, mexickou, kolumbijskou aj., nabízí nám velice výhodné podmínky, dopravu zdarma a dodání do druhého dne, dále také poradenství a kavárenský servis zahrnující opravu a údržbu kávovarů.

K vínům neodmyslitelně patří také dobré jídlo. Jelikož nebudeme zařízení pro přípravu celého menu, budeme nabízet tzv. studenou kuchyni. Zaměříme se zejména na domácí výrobky, jako jsou sýry všech možných druhů, uzeniny, paštiky, humus, čerstvý chléb a jiné pečivo, domácí koláčky, tyčinky, sušené ovoce, hroznové víno, oříšky aj.

Nedílnou součástí našeho produktu bude jeho kvalita. Budeme si zakládat na profesionálním přístupu, ochotě a na příjemném vystupování všech našich zaměstnanců. Důležitou roli pro nás hraje to, aby byl zákazník spokojený, aby se cítil příjemně, měl potřebu se vracet a odnášel si zážitek, o kterém bude rád vyprávět.

Ve vinotéce se zaměříme na stejný produkt, jako ve vinném sklípku, tedy na česká a moravská vína. Zákazník, který navštíví naši kinotéku, bude mít možnost zakoupit si také některé z balených domácích pokrmů, oříšky, sýry, dárkové koše atd. Kromě tohoto si bude moci vybrat z široké nabídky všech možných vinařských pomůcek od nálevek, vývrtek, karaf, košťů, džbánek až po stojany na víno.

## **2) Cena**

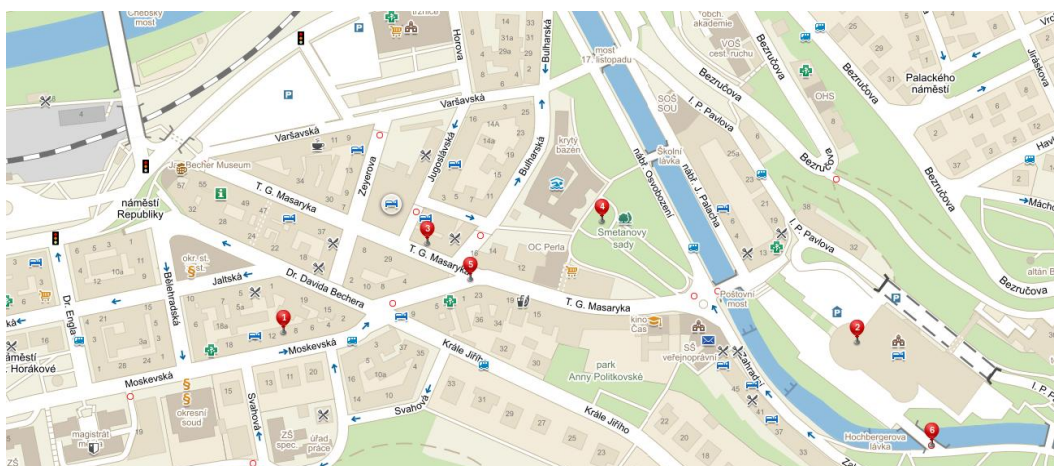
Při stanovení ceny našich produktů jsme vycházeli z vynaložených nákladů na ně. Tudíž jsme použili nákladově orientovanou metodu stanovení ceny. K této ceně jsme následně přičetli marži 100% a cenu poté upravili podle cen běžných za tyto produkty v dané lokalitě. Naší snahou bylo zvolit takovou

cenovou hladinu, která bude v rámci konkurenceschopnosti a kupní síle odpovídat standardům dané lokality a Karlovarského regionu. Zároveň bude odpovídat požadovanému zisku z každého nabízeného produktu.

### 3) Prodejní místo

Naše provozovna bude umístěna v centru města Karlových Varech, konkrétně na Moskevské ulici (bod 1), která se nachází přímo vedle hlavní Masarykovy třídy, jenž je centrem veškerého dění (bod 5). Tato hlavní třída spojuje turisty nejčastěji vyhledávaná místa jako jsou např. Smetanovy sady (bod 4), hotel Thermal (bod 2) a kolonády Sadového pramene, Tržní a Vřídelní, jejichž počátek je na Hochbergerově lávce (bod 6). Poloha prodejního místa je velice strategická, jelikož je dobře dostupná ať už pro zákazníky s vlastní dopravou, tak pro zákazníky, kteří budou využívat městskou hromadnou dopravu. Pro náš podnik je také výhodné to, že se v blízkosti nenachází žádná vinotéka ani restaurace zaměřená výhradně na vína. Naši největší konkurencí je již zmíněný Bar Kakadu (bod 3).

Obrázek 4: Umístění provozovny



Zdroj: vlastní dle [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz)

Provozovna bude rozdělena na dvě části, v první z nich bude zřízena vinotéka a v druhé části bude vinný sklípek. Vinotéka bude mít vlastní vchod z ulice a s vinným sklípkem bude propojena prosklenou zdí, která bude umožňovat průchod mezi těmito dvěma částmi. Tato úprava interiéru je z důvodu

odlišné otevírací doby vinotéky a sklípku a zároveň prosklená zeď slouží jako designový prvek. Má také praktické využití v případě, kdy si bude chtít zákazník sklípku zakoupit víno, ať už pro svou spotřebu tzv. na doma, jako dárek nebo víno, které nebude v nabídce vinného sklípku, bude moci navštívit vinotéku i mimo otevírací dobu s doprovodem personálu.

#### **4) Propagace**

V případě propagace našeho podniku jsme se rozhodli hned pro několik marketingových prostředků.

Prvním z nich je internetová reklama, která je v současné době jednou z nejpoužívanějších forem propagace, jelikož je podstatně levnější než jiné formy a zároveň dokáže oslovit veliký počet potenciálních zákazníků. Proto jsme se rozhodli využít sílu sociálních sítí, kde budeme informovat své zákazníky o otevírací době, nabídce, cenách, plánovaných akcích aj. Sociální síť bychom rádi využili také jako prostředek pro zpětnou vazbu, kde bude moci zákazník vyjádřit svůj názor k poskytovaným službám, nabídce a inspirovat nás pro budoucí rozvoj. Tato forma propagace je spíše určená pro segment zákazníků od 18 do 35 let.

Další internetovou reklamou budou naše internetové stránky, které budou propojeny se sociální sítí. Tudiž vše, co zákazník nenajde na sociální síti nebo bude chtít znát více informací, bude mít možnost si podrobněji přečíst na našich webových stránkách. Bude zde také možnost vložit hodnocení, komentář či dotaz. Předpokládáme, že tuto formu využijí především zákazníci od 35 až 55 let.

Další formou propagace bude reklama prostřednictvím médií konkrétně rádia Dragon, kde bude dva týdny před otevřením a měsíc po otevření hrát naše upoutávka, jak na vinný sklípek, tak zároveň na vinotéku. Rádio Dragon jsme zvolili z důvodu, že je nejposlouchanějším rádiem v Karlovarském kraji a jeho výhodou je také, že osloví širokou věkovou skupinu posluchačů. Předpokládáme, že touto formou nalákáme zákazníky především ve věku od 18 do 55 let.

Spolu s touto marketingovou kampaní zahájíme i rozdávaní letáčků, které budeme rozdávat v centru města, na kolonádě i v obchodních domech OC Varyáda a Fotána. Tyto letáčky budou ve formátu A5 a budou obsahovat základní informace o naší činnosti. Touto formou se budeme snažit oslovit segment zákazníků ve věku 55 až 65 a turisty.

Jako nepřímá forma propagace nám budou sloužit kladné ohlasy našich známých a lidí, kteří nás znají už z dřívější činnosti. Jelikož se v tomto oboru již pár let pohybujeme, měli jsme možnost vybudovat si značnou klientelu, která, pevně věříme, že otevření vinného sklípku a nové vinotéky, jistě ocení a doporučí nás i svým známým. Stávající klientela bude mít možnost si vybrat, které z prodejních míst jim vyhovuje více. Naší snahou není koncentrovat zákazníky do jednoho prodejního místa, ale nabídnout jim novou a zcela odlišnou variantu, která je navíc obohacena otevřením vinného sklípku.

## 4.10 Finanční plán

### 4. 10.1 Náklady na založení společnosti

Obchodní korporace, tedy i společnosti s ručením omezeným, upravuje zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., který ukládá povinnost takovým to společností složit kapitál ve výši minimálně 1,- Kč/ společníka. Základní kapitál naší společnosti bude tvořit částka 1.000.000,- Kč, kdy každý ze společníků vloží do společnosti 500.000,-Kč. Vklad společníků byl určen na základě toho, že každý z nich má stejná rozhodovací práva a povinnosti, proto je vklad přesnou polovinou základního kapitálu.

Za další náklady na založení společnosti lze pokládat také:

- poplatek notáři za sepsání notářského zápisu o založení nové obchodní společnosti a dalších příslušných dokumentů ve výši 7.890,- Kč;
- správní poplatek ve výši 1.000,- Kč živnostenskému úřadu;

- poplatek za vložení základního kapitálu ve výši 100,- Kč na nově vytvořený účet u Komerční banky, a.s. a dále poplatek za vedení a potvrzení o složení základního kapitálu ve výši 500,- Kč.
- a 6.000,- Kč za Návrh na zápis do obchodního rejstříku krajskému soudu v Plzni.

Součet dalších nákladů na založení společnosti činní **15.490,- Kč**.

#### 4.10.2 Počáteční investice

Počáteční investice, tedy prostředky, které bude muset podnik vynaložit ještě před tím, než zahájí svou činnost, budou především finance na stavební úpravy provozovny. Tyto prostory budeme mít v pronájmu, tudíž je nezbytné ještě před zahájením stavebních úprav mít vztah s pronajímatelem řádně ošetřen nájemní smlouvou. Na základě předběžných dohod nám byly pronajímatelem nabídnuty na danou lokalitu velice výhodné podmínky. Bude uzavřena dlouhodobá nájemní smlouva v rádu několika let, přičemž majitel objektu zhodnotil finanční náročnost celkových prostor a zohlednil tuto skutečnost v nájemní smlouvě. Investice na stavební úpravy bude také jednou z největších položek, které podnik vynaloží. Úprava interiéru je naprosto nepostradatelná, jelikož je na ní postaven koncept a originalita podniku. Přehled všech prací je popsán v následující tabulce.

Tabulka 3: Počáteční investice

Druh stavebních úprav	Cena
Cihlové obklady	80.000,-
Výstavba krbu s příslušenstvím	60.000,-
Vybudování kóji na archivaci vín	15.000,-
Úprava elektroinstalace a osvětlení	80.000,-
Oddělení prostoru skleněnou stěnou	25.000,-



Vybudování stylového baru	70.000,-
Další stavební úpravy	30.000,-
<b>Celkem</b>	<b>360.000,-</b>

*Zdroj: vlastní dle zjištěných nabídek*

Další počáteční investicí bude reklama. Veškeré náklady na propagaci podniku jsou uvedeny v následující tabulce.

*Tabulka 4: Náklady na propagaci*

Druh reklamy	Cena
<b>Reklamní spot v rádiu Dragon</b>	6.000,-
<b>Webové stránky a stránky na sociální síti</b>	1.000,-
<b>Letáky (5 tis. ks)</b>	5.262,-
<b>Reklamní cedule + grafický návrh</b>	1.450,- + 300,-
<b>Celkem</b>	<b>14.012,-</b>

*Zdroj: vlastní dle zjištěných nabídek*

Reklamní spot v rádiu Dragon nás vyjde na 6tis. Kč, kdy bude nahraná znělka a hlas ve 45 vteřinách. Tento spot si budou moci zákazníci poslechnout 2x v dopoledních a 2x v odpoledních hodinách, dva týdny před a dva měsíce po zahájení podnikání.

Letáky budeme odebírat od společnosti Bário, s.r.o., u které si necháme vytisknout 5tis. ks za 5.262,- Kč, kdy cena na 1ks vychází na přibližně 1,05,- Kč. Formát letáku bude A5, typ papíru bude lesklá křída a povrchová úprava lesklý lak. Zároveň také reklamní ceduli v ceně 1.450,-, jejíž grafický návrh nám zpracuje společnost Bário, s.r.o. za cenu 300,-Kč.

### 4.10.3 Majetkové náklady

Tyto náklady budou vynaloženy na pořízení majetku, který je nezbytnou součástí každého podniku. Majetek, který budeme pořizovat, se dá rozdělit do několika kategorií a to do dlouhodobého, oběžného majetku a ostatních aktiv.

Dlouhodobý majetek bude zahrnovat především veškeré vybavení, dlouhodobé povahy, potřebné do vinného sklípku i vinotéky např. stoly, židle, lavice, regály na vína, temperovaná chladící vinotéky, registrační pokladny atd.

Oběžný majetek se bude skládat ze zásob a materiálu. Z hlediska zásob se bude jednat hlavně o nákup vín, tak aby měla zastoupení všechna, námi nabízená, vinařství a všechny odrůdové druhy vín. Co se týče materiálu, tak zde se bude jednat o nákup vybavení, krátkodobé povahy jako jsou např. skleničky, karafy, vývrtky, džbánky atd.

Majetek podniku budou také představovat další aktiva ve formě peněžních prostředků, které budou sloužit k zajištění bezproblémového chodu podniku. Tato aktiva budou rozdělena na bankovním účtu a v pokladně.

Konkrétní přehled majetkových nákladů je vyjádřený v následující tabulce.

Tabulka 5: Majetkové náklady

Druh majetku	Majetek	Cena
<b>DHM</b> <b>drobný</b>	Stoly (pro 2, pro 4, pro 6 osob)	8.605,-
<b>drobný</b>	Židle (40ks)	17.200,-
<b>drobný</b>	Lavice (2ks)	1.400,-
<b>drobný</b>	Regály na vína (25ks)	30.000,-
<b>drobný</b>	Temperovaná chladící vinotéka (2ks)	51.998,-
<b>drobný</b>	Lednička	18.299,-

Druh majetku	Majetek	Cena
<b>drobný</b>	Myčka na nádobí (2ks)	19.138,-
<b>DHM</b>	Registrační pokladna, restaurační set (2ks)	78.000,-
<b>drobný</b>	Notebook + modem	16.280,-
<b>drobný</b>	Mobilní telefon (2ks)	9.980,-
	<b>Celkem</b>	<b>250.900,-</b>
<b>Oběžný majetek</b>		
<b>Zásoby</b>	Vína	135.892,-
	Doplňkový sortiment (pokrmý, lihoviny, nealko. nápoje atd.)	72.826,-
	Doplňkový sortiment do vinothéky (dárkové předměty atd.)	12.033,-
<b>Materiál</b>	Gastro vybavení	55.333,-
	<b>Celkem</b>	<b>276.084,-</b>
<b>Ostatní aktiva</b>	Pokladna	20.000,-
	Bankovní účet	63.514,-
	<b>Celkem</b>	<b>83.54,-</b>
<b>Majetkové náklady celkem</b>		<b>610.489,-</b>

*Zdroj: vlastní dle zjištěných nabídek*

Stoly (pro 2 osoby 4x, pro 6 osob 1x, pro 4 osoby 5x), židle (34+ 6 barových), lavice (2x) a regály (25ks při ceně 1.200Kč/ks) nám budou vyráběny na zakázku společností PNábytek, s.r.o. Tento nábytek bude

vyráběn ve stejném dekoru dřeva a designu. Byla nám nabídnuta výhodná cena, jelikož budeme odebírat větší počet kusů nábytku.

Regály do vinotéky nám propůjčí jednotlivá vinařství. Toto propůjčení je již předběžně domluvené také díky dlouholeté spolupráci a důvěře našich dodavatelů. Zároveň velkou výhodou dobrých vztahů s vinařstvími je, že nám poskytnou značnou část gastro vybavení jako propagační materiály. Jedná se především o skleničky, džbánky, vývrtky, nálevky, dřevěná prkénka atd.

Temperované chladicí vinotéky pořídíme od GreenCOOL, s.r.o., která nabízí dopravu i servis zdarma a také prodlouženou záruku. Ledničku i myčky na nádobí zakoupíme od společnosti Teshop.cz.

Registrační pokladny zakoupíme od společnosti DATONA, s.r.o. za cenu 39.000,-Kč/ks. Tato registrační pokladna je typu DATONA SBS GASTRO, obsahuje pokladní i skladový systém a je přímo určená pro vinárny. Má vlastnosti, které slouží pro obsluhu pokladny např. práce s účtenkou, storno, slučování účtenek, dárkové šeky, rozlišení číšníka, zadávání cen v různých měnách, vestavěná kalkulačka aj. a vlastnosti manažerské např. skladové evidence, evidence faktur dodavatelů, inventarizace, statistiky prodeje, plánování nákupů, pokladní kniha atd. Notebook pořídíme za cenu 11.990,- Kč, modem za 4.299,-Kč a dva mobilní telefony za cenu 4.990,-Kč/ks od společnosti Alza.cz, a.s.

Příloha č. 3 obsahuje obrázky jednotlivých položek drobného dlouhodobého majetku, které chceme zakoupit od výše uvedených společností.

Kompletní soupis oběžného majetku je uveden v příloze č. 1. Zde uvedené zásoby vín a doplňkového sortimentu pořizujeme na celý rok dopředu. Toto rozhodnutí jsme učinili z důvodu náročnosti podnikání v prvních měsících, kdy se budeme věnovat převážně provozu a propagaci podniku. Zároveň tímto zákazníkovi nabídneme široký sortiment zboží, na kterém bude možno sledovat zákazníkovi preference, a na základě toho přizpůsobíme naší nabídku. V případě mimořádné potřeby např. z důvodů již zmíněných preferencí zákazníků či nedostatku zboží máme k dispozici finanční zdroje na bankovním účtu, které

tuto potřebu pokryjí. Hlavním zdrojem financování zásob bude ale zisk společnosti.

#### 4.10.4 Mzdové náklady

U stanovení mezd zaměstnanců jsme vycházeli z celorepublikové průměrné mzdy odpovídající dané pracovní pozici, jejíž výši jsme zjišťovali na serveru Národní soustava povolání. Obyvatelé Karlovarského kraje patří mezi nejhůře placené, proto i mzdy v daném regionu jsou výrazně nižší a právě z tohoto důvodu vycházíme z celorepublikových mezd.

**Vedení** – 2 vedoucí pozice - odměňování se skládá z fixní mzdy ve výši 18 800 Kč + variabilní mzda (20% z fixní mzdy 18 800,-) + 5 000 Kč/měsíc za administrativu (práce rozvržená pro 2 vedoucí podniku).

- Fixní část mzdy = 37 600 Kč (18 800 \* 2)
- Variabilní část mzdy = 5 520 Kč (2 760 \* 2)
- Celková mzda za měsíc = 43 120 Kč (21 560 \* 2)
- Celková mzda za rok = **517.440 Kč** (258.720 \* 2)

**Čištění/ce** – 2 pracovní pozice – fixní mzda 11.550 Kč + variabilní mzda ve výši 10%

- Fixní část mzdy = 23.100 Kč (11.550\* 2)
- Variabilní část mzdy = 2.310 Kč (1.155 \* 2)
- Celková mzda za měsíc = 25.410 Kč (12.705 \* 2)
- Celková mzda za rok = **304.920 Kč**

**Prodavač/ka** – 1 pracovní pozice – odměňován fixní mzdou 13.200 Kč + variabilní mzda ve výši 10%

- Fixní část mzdy = 13.200 Kč
- Variabilní část mzdy = 1.320 Kč
- Celková mzda za měsíc = 14.520 Kč
- Celková mzda za rok = **174.240 Kč**

**Brigádník**- 2 pracovní pozice- odměňování fixní mzdou

- Fixní část mzdy= 65 Kč/h → max. 300 h/rok → 25 h/měsíc → 3.250 Kč (1.625 \* 2)
- Celková mzda za měsíc = 3.250 Kč
- Celková mzda za rok = **39.000 Kč**

Celkové mzdy všech pracovníků za měsíc činí 86.300 Kč.

Celkové mzdy všech pracovníků za rok činí Kč 1.035.600 Kč.

Tabulka 6: Mzdové náklady celkem

Celkové náklady na odměňování (za rok)	
<b>Mzdy celkem</b>	1.035.600,-
<b>ZP a SP placené zaměstnavatelem (34%)</b>	352.104,-
<b>Benefity (stravenky)</b> (60,- * 2 číšníci/ce * 24 dní * 12 měsíců <b>60,- * prodavač/ka + vedení * 20 dní * 12 měsíců)</b>	60.480,-
<b>Náklady na odvody stravenek (55%)</b>	33.264,-
<b>Celkové náklady na odměňování</b>	<b>1.481.448,-</b>
<b>Průměrná mzda za rok (7 pracovníků)</b>	211.635,-
<b>Průměrná mzda za měsíc</b>	17.636,-

Zdroj: vlastní

#### 4.10.5 Provozní náklady

Tabulka 7: Provozní náklady

Druh nákladu	Cena /měsíc
Nájemné	40.000,-
Energie	15.000,-
Telefonní služby	1.000,-

Druh nákladu	Cena /měsíc
Internet	500,-
Koncesionářské poplatky	90,-
Zákonné pojištění	500,-
<b>Celkem</b>	<b>57.090,-</b>

Zdroj: vlastní

#### 4.10.6 Očekávaný obrat

Při stanovení očekávaného obratu vycházíme z měsíčních fixních nákladů a požadované obchodní marže 100%. Fixní náklady jsou uvedeny v tabulce č. 8 a v tabulce č. 9 je výpočet očekávaného obratu.

Tabulka 8: Přehled měsíčních nákladů

Fixní náklady	Kč/měsíc
<b>Mzdy</b> (1.481.448,-/rok)	123.454,-
<b>Provoz</b> (685.080,-/rok)	57.090,-
<b>Zásoby</b> (276.084,-/rok)	23.007,-
<b>Celkem</b>	<b>203.551,-</b>

Zdroj: vlastní

Tabulka 9: Výpočet očekávaného obratu

Celkové měsíční náklady	Obchodní marže	Očekávaný obrat
203.551,-	100%	<b>407.102,-</b>

Zdroj: vlastní

Za podmínek, které máme, tzn. při měsíčních nákladech ve výši 203.551,- Kč a obchodní marži 100%, vyšel očekávaný obrat na 407.102,-Kč. Tento obrat považujeme za minimální tržby, kterých musíme dosáhnout každý měsíc, aby bylo možné udržet podnik v bezproblémovém chodu, zajistit výplaty mezd, dostát všech závazků a vykazovat zisk, který bude využit na další rozvoj

společnosti a jeho provoz. Pokud očekávaný obrat bude nižší než 407.102,-Kč bude se jednat o pesimistický vývoj tržeb.

#### 4.10.7 Výpočet průměrné denní tržby

Při výpočtu průměrné denní tržby vycházíme ze vzorce pro hostinská zařízení, který je ve formě:

Prům. denní tržba = počet míst x předpokládaná otočka x průměrná útrata/zákazníka

Počet míst, která jsou k dispozici ve vinném sklípku je 40 z toho 34 u stolů a 6 na baru.

Předpokládaná otočka vyjadřuje odhad, kolikrát za den každou židli obsadíme. U tohoto odhadu vycházíme z předpokladu, že všechna místa plně využijeme vždy večer, tzn. 1 a přes den přijde zhruba poloviční kapacita hostů, tzn. 0,5. Z toho vyplývá, že předpokládaná otočka vinného sklípku bude 1,5.

Průměrnou útratu na jednoho zákazníka jsme stanovili ve výši 300,-Kč. Tato částka odpovídá průměrné ceně jedné láhve vína.

Prům. denní tržba vinného sklípku podle vzorce (40 x 1.5 x 300) činí 18.000,-Kč/den. Vinný sklípek bude zákazníkům k dispozici 6 dní v týdnu celý měsíc, tzn. že průměrná měsíční tržba činí 432.000,-Kč.

Pro výpočet průměrné denní tržby vinotéky využijeme zkušenosti z minulých let, přičemž víme, že každý den vinotéku navštíví min. 10 zákazníků. Pokud budeme předpokládat, že si každý z nich zakoupí alespoň jednu láhev vína v průměrné ceně 300,-Kč, poté tato tržba vyjde na 3.000,-Kč/den. Vinotéka bude v provozu 5 dní v týdnu a průměrná měsíční tržba tedy je 60.000,-Kč. Jedná se o tržbu minimální, jelikož víme, že zákazníci nakupují často vína do kartónu, tzn. po 6 lahvích cca za 1.500,-Kč, 5l vína v bag-in-boxu na oslavy za cca 350,-Kč, stáčená vína za cca 60,- Kč/l. Vinotéka také přijímá rezervace a platby za řízené degustace, jejichž průměrná cena je 350,-Kč/osobu a tyto platby pro podnik představují pravidelný příjem, jelikož je budeme pořádat min. jednou



měsíčně a jejich kapacita bývá vždy naplněná. V následující tabulce je uveden přehled výpočtu průměrných tržeb.

Tabulka 10: Přehled výpočtu průměrných tržeb

Přehled výpočtu průměrných tržeb		
	Denní	Měsíční
<b>Vinný sklípek</b>	18.000,-Kč	432.000,-Kč
<b>Vinotéka</b>	3.000,-Kč	60.000,-Kč
<b>Celkem</b>	<b>21.000,-Kč</b>	<b>492.000,-Kč</b>

Zdroj: vlastní

Následující tabulka znázorňuje vývoj tržeb a návštěvnosti (náv.) z hlediska tří odhadů za předpokladu, že průměrná útrata je 300Kč/zákazníka a 6 pracovních dnů v týdnu. Pro potřeby pesimistického odhadu tržeb jsme stanovili částku 390.000,- Kč/měsíc, která je nižší než požadované tržby, tudíž neodpovídá podmínkám, za kterých by bylo podnikání efektivní. Realistický odhad je založen na čísle 407.102,-Kč/měsíc a představuje výpočet minimálních požadovaných tržeb. Odhad optimistický vychází z výpočtu průměrných měsíčních tržeb.

Tabulka 11: Pesimistický, realistický a optimistický odhad

Odhad	Pesimistický		Realistický		Optimistický	
	Náv.	Tržby	Náv.	Tržby	Náv.	Tržby
Denní	54	16.250,-	57	16.963,-	68	20.500,-
Měsíční	1.296	390.000,-	1.368	407.102,-	1.632	492.000,-
Roční	15.552	4.680000,-	16.416	4.885.224,-	19.584	5.904.000,-

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 12 vyjadřuje vývoj tržeb a návštěvnosti v jednotlivých měsících v 1. roce podnikání s ohledem na sezónní chování zákazníků a kulturní vyžití v Karlových Varech, které přiláká řadu turistů.

Leden je považován za nejhorsí měsíc z hlediska návštěvnosti, proto jsme vycházeli z čísel naší konkurence a stanovili odhad na 40 zákazníků/den.

Únor je spojený se svátkem zamilovaných, proto zákazníci více nakupují vína, dárkové koše, čokoládové pralinky atd. V tomto měsíci se budeme snažit zacílit na zamilované páry a přizpůsobit tak program vinného sklípku, ať už ve formě řízených degustací v daném motivu např. Valentýnské bublání, dárkových poukazů či vytvoření prostředí pro romantické posezení.

V měsíci Březen a Duben zákazníkům nabídneme Velikonoční vína a zároveň zprostředkování zájezdu do různých měst na Moravě např. do Mutěnic, kde každoročně v tomto období probíhá otevírání sklepů.

V období Května a Června je v Kalových Varech pořádána řada významných společenských akcí a koncertů např. Mezinárodní filmový festival, který do města přiláká velké množství turistů a také v těchto měsících je největší návštěvnost města z hlediska lázeňských procedur a léčebných pobytů.

Červenec a Srpen je spojen s dovolenými, tudíž návštěvnost mírně klesá. Tyto dva měsíce se budeme snažit zákazníky nalákat na řízené degustace lehkých letních vín, prázdninové večery s cimbálovkou, zprostředkování zájezdů za poznáním vinařské kultury a na stáčená vína či vína v bag-in-boxech na letní grilování, hroznové mošty aj.

Září a říjen jsou období burčáků, díky nimž návštěvnost roste. Zároveň jsou to měsíce konání různých akcí, které má náš vinný slípek na programu např. Burčákobraní, Dýňobraní, Hudbobraní atd.

V Listopadu se konají Svatomartinské slavnosti a Husí hody. Tuto tematiku propojíme i s degustací vín, bude se jednat především o naučné akce zaměřené konkrétně na Svatomartinská vína, na vína od jednotlivých vinařství nebo propojení vína s pokrmy aj.

Prosinec z minulých zkušeností je měsícem vysoké návštěvnosti. Prodává se mnoho dárkových košů, ozdobné džbánky, dárkové čaje Horké hrozny, otvíráky v dárkových krabičkách, vína dražší např. slámová, ledová, archivní

či v dřevěných kazetách. Také očekáváme zájem o firemní večírky, rauty a oslavy s Vánoční tematikou.

U počtu zákazníků/den vycházíme z čísel, která nám poskytla naše konkurence. Denní tržba je násobkem počtu zákazníků za den a průměrné útraty ve výši 300,- Kč.

Tabulka 12: Vývoj návštěvnosti a tržeb v 1. roce podnikání

1. Rok podnikání			
Měsíc	Počet zákazníků/den	Denní tržba v průměru	Měsíční tržba v průměru
Leden	40	12.000,-	288.000,-
Únor	50	15.000,-	360.000,-
Březen	55	16.500,-	396.000,-
Duben	60	18.000,-	432.000,-
Květen	67	20.100,-	482.400,-
Červen	78	23.400,-	561.600,-
Červenec	58	17.400,-	417.600,-
Srpen	47	14.100,-	338.400,-
Září	62	18.600,-	446.400,-
Říjen	66	19.800,-	475.200,-
Listopad	58	17.400,-	417.600,-
Prosinec	73	21.900,-	525.600,-
<b>Celkem</b>			<b>5.140.800,-</b>

Zdroj: vlastní

Na základě tabulky č. 10 je možné určit průměrné měsíční tržby, které činí 428.400,-Kč a průměrnou návštěvnost cca 60 zákazníků/den. Oba tyto

výpočty korespondují s požadovanými tržbami i návštěvností viz tabulka č. 9 realistický odhad tržeb.

#### 4.10.8 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha vyjadřuje přehled majetku při zahájení podnikatelské činnosti. Základní kapitál podniku je tvořen vklady obou společníků, kdy každý z nich vloží do podnikání částku 500.000,- Kč. Počáteční investice a zřizovací výdaje budou hrazeny ze základního kapitálu společnosti.

Tabulka 13: Zahajovací rozvaha

<b>Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2017</b>			
<b>Aktiva</b>	<b>1.000.000,-</b>	<b>Pasiva</b>	<b>1.000.000,-</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>640.402,-</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1.000.000,-</b>
Drobný hmotný majetek	250.900,-	Základní kapitál	1.000.000,-
Počáteční investice a zřizovací výdaje	389.502,-		
<b>Oběžný majetek</b>	<b>359.598,-</b>		
Materiál	55.333,-		
Zásoby	220.751,-		
Pokladna	20.000,-		
Bankovní účet	63.514,-		

Zdroj: vlastní

#### 4.10.9 Zakladatelský rozpočet

##### **I. Roční rozpočet výnosů, nákladů a zisku**

Tržby	<b>5.140.800,-</b>
<u>Fixní náklady</u>	
Provozní náklady (57.090 x 12 měsíců)	685.080,-

Celkové náklady na odměňování	1.481.448,-
<u>Variabilní náklady</u>	
Náklady na pořízení zásob	2.570.400,-
<b><i>Celkem náklady</i></b>	<b>4.736.928,-</b>
Zisk (zisk před zdaněním)	403.872,-
Daň z příjmů (daň z příjmů PO-19%)	76.741,-
<b>Čistý zisk</b>	<b>327.131,-</b>

**Očekávaný peněžní příjem (cash flow)**

Čistý zisk	<b>327.131,-</b>
+odpisy	27.599,-
Peněžní příjem (cash flow)	354.730,-

**Užití čistého zisku (disponibilního zisku)**

Nerozdělený zisk pro další rozvoj podniku	20.000,-
---	----------

**II. Rozpočet dlouhodobého a oběžného majetku a zdrojů jeho kapitálového krytí**

**Rozpočet majetku a zdrojů jeho kapitálového krytí**

Drobný dlouhodobý hmotný majetek	250.900,-
<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	<b>250.900,-</b>
<b>Počáteční stav oběžného majetku</b>	<b>359.598,-</b>
<b>Počáteční investice</b>	<b>389.502,-</b>
<b>Majetek celkem:</b>	<b>1.000.000,-</b>
<b>Zdroje kapitálu:</b>	
Základní kapitál= vlastní kapitál	1.000.000,-
<b>Kapitál celkem (zdroje celkem)</b>	<b>1.000.000,-</b>

**Výpočet odpisů**

**Drobného dlouhodobého hmotného majetku:**

Soubor DDHM

27.599,-

**Roční odpisy celkem**

**27.599,-**

#### 4.10.10 Výkaz Cash flow

Výkaz cash flow zachycuje pohyb peněžních prostředků za první rok podnikání.

Tabulka 14: Výkaz Cash flow

Cash flow 2017	
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>83.514,-</b>
<b>Výsledek hospodaření</b>	327.131,-
<b>Odpisy</b>	27.599,-
<b>Změna stavu zásob</b>	276.084,-
<b>Čistý peněžní tok</b>	<b>630.814,-</b>
<b>Hotovost na konci období</b>	<b>714.328,-</b>

Zdroj: vlastní

Počáteční stav peněžních prostředků představuje finanční prostředky v pokladně 20.000,-Kč a na bankovním účtu 63.514,- Kč. Očekávaný peněžní příjem ze zakladatelského rozpočtu činí 327.131,- Kč, tato částka však neobsahuje finanční prostředky uložené v zásobách, jejichž výše je 276.084,-Kč. Po sečtení je čistý peněžní tok 630.814,-Kč, ke kterému připočteme počáteční stav peněžních prostředků a hotovost na konci období je 714.328,-Kč.

#### 4.10.11 Výkaz zisku a ztráty

Ve výkazu zisku a ztráty jsou uvedeny náklady a výnosy z podnikatelské činnosti za první rok. Na základě sestavení výkazu byl zjištěn výsledek hospodaření z prvního roku podnikání ve výši 327.131,-Kč.

Tabulka 15: Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty 2017	
Tržby	5.140.800,-
Náklady na zboží	2.570.400,-
Provozní náklady	685.080,-
Osobní náklady	1.481.448,-
Odpisy	27.599,-
Provozní výsledek hospodaření	403.872,-
Výsledek hospodaření před zdaněním	403.872,-
Daň z příjmu	76.741,-
Výsledek hospodaření po zdanění	327.131,-
Rezervy tvořené ze zisku	20.000,-
Výsledek hospodaření za běžné období	307.131,-

Zdroj: vlastní

#### 4.10.11 Konečná rozvaha

Konečná rozvaha zachycuje stav majetku a zdrojů jeho krytí po prvním roce fungování podniku. Základní kapitál společnosti byl snížen o 389.502,-Kč za počáteční investice a zřizovací výdaje. Dlouhodobý majetek byl snížen o odpisy v prvním roce odepisování ve výši 27.599,-Kč.

Tabulka 16: Konečná rozvaha

Konečná rozvaha k 31.12. 2017			
<b>Aktiva</b>	<b>937.629,-</b>	<b>Pasiva</b>	<b>937.629,-</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>223.301,-</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>937.629,-</b>

Aktiva		Pasiva	
Drobný hmotný majetek	223.301,-	Základní kapitál	610.498,-
		Výsledek hospodaření z běžného období	307.131,-
<b>Oběžný majetek</b>	<b>714.308,-</b>	Rezervy ze zisku	20.000,-
Materiál	55.333,-		
Zásoby	220.751,-		
Pokladna	20.000,-		
Bankovní účet	418.244,-		

Zdroj: vlastní

#### 4.10.12 Ekonomické ukazatele

##### 1. Ukazatelé rentability

$$a) \text{ ROE} = \frac{403.872}{1.000.000} = 40,39\%$$

$$b) \text{ ROA} = \frac{403.872}{1.000.000} = 40,39\%$$

$$c) \text{ ROS} = \frac{403.872}{5.140.800} = 7,86\%$$

$$d) \text{ ROI} = \frac{403.872}{1.000.000} = 40,39\%$$

##### 2. Ukazatel likvidity

$$\text{Likvidita} = \frac{83.514}{276.084} = 0,3$$

- doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 0,2-0,5

##### 3. Ukazatele aktivity

$$a) \text{ Doba obratu aktiv} = \frac{5.140.800}{1.000.000} = 5,14 \text{ krát}$$

- ukazatel by měl mít min. = 1

$$b) \text{ Doba obratu zásob} = \frac{276.084}{\frac{5.140.800}{360}} = 19,33 \text{ dní}$$

$$c) \text{ Doba obratu závazků} = \frac{276.084}{5.140.800} \times 360 = 19,33 \text{ dní}$$



#### 4. Ukazatele zadluženosti

- a) Zadluženost – nelze vypočítat, podnik nemá žádné cizí zdroje
- b) Ukazatel úrokového krytí – nelze vypočítat, podnik nemusí splácet úroky z cizího kapitálu

#### Bod zvratu

$$Q = \frac{2.166.528}{300-150} = 14.444 \text{ ks}$$

#### 5. Ukazatele efektivnosti investic

$$\text{Metoda doby návratnosti investice - PP} = \frac{1.000.000}{403.872} = 2,48 \text{ roku}$$

### 4.11 Hlavní předpoklady a rizika projektu

#### 4.11.1 SWOT analýza

##### Silné stránky

Mezi naše silné stránky můžeme zařadit především design a vybavení vinného sklípku, které v dané lokalitě tedy Karlovarském kraji není typické. Jedná se tedy o přenesení moravské kultury do zcela odlišného prostředí. Věříme, že právě tato neobvyklost přiláká značné množství zákazníků.

Jako další silnou stránku podniku považujeme odbornost personálu, majitelů a jejich lásku k vínům. Právě díky těmto skutečnostem budeme moci zákazníkům nabídnout jen to nejlepší, co pochází z moravských a českých vinic v propojení se znalostí vín a jeho kultury.

Další, ne méně důležitou, silnou stránku patří také spojení prodeje vín ve vinotéce a jeho přímé konzumace ve vinném sklípku. Naše konkurence nabízí vždy pouze jednu z těchto možností, nikoliv jejich kombinaci.

##### Slabé stránky

Mezi naší hlavní slabou stránku patří velká kapitálová náročnost při založení podniku. Velké investice vyžaduje především zařízení interiéru

vinného sklípku. Jelikož je to, ale nezbytnou součástí našeho podnikatelského plánu, nelze tyto náklady nikterak snížit či úplně eliminovat.

Další slabou stránkou našeho podniku je, že budeme nabízet pouze česká a moravská vína. Je to sice skutečnost, na které si zakládáme a stavíme na tom také své poslání. Bohužel se touto nabídkou nebudeme moci zavděčit všem, tedy hlavně těm, kteří vyžadují pouze zahraniční vína nebo je z nějakých důvodů upřednostňují.

Za slabou stránku považujeme také to, že doposud nemáme zkušenosti s podnikáním v oboru hostinské činnosti. Jeden ze společníků sice nějaké zkušenosti s podnikáním a prodejem vín již má, ale každá činnost přináší jiná úskalí. Přesto všechno věříme, že určitý čas v daném oboru nám přinese potřebné zkušenosti a ekonomické vzdělání nám řadu nepříznivých situací usnadní.

### **Příležitosti**

Jako jednu z našich příležitostí považujeme možnost rozšíření námi poskytovaných služeb. Nabízí se možnost otevření vlastní kuchyně, kde bychom mohli sami připravovat domácí pokrmy ať už tedy jen malé porce k vínům nebo celá menu. Toto rozšíření by bylo náročné ne jen na další finanční prostředky, ale také na prostory a další pracovní sílu.

Druhou příležitostí je rozšířit podnik o další prostory, pro vytvoření většího počtu míst nebo i prostoru jinak designově řešeného. Jiný design by oživil vzhled vinného sklípku jako celku, dodal větší originalitu a atraktivnost, ale zejména umožnil zákazníkům vybrat si prostory, které jim budou nejvíce vyhovovat dle jejich vlastního vkusu. Tuto možnost bychom realizovali jen v případě, kdyby stávající kapacita míst nebyla dostačující z hlediska vysoké návštěvnosti podniku. Pronajímatel má k dispozici další prostory, které nám již byly nabídnuty s tím, že jsme je prozatím odmítly. Hlavními důvody bylo vyšší nájemné a také zvýšení nákladů na stavební úpravy, čímž by se výrazně zatížil začátek podnikání a proto si rozšíření kapacity necháváme jako možný způsob inovace.

Třetí příležitostí pro rozvoj našeho konceptu je vytvoření franchizového modelu, kterým nabídneme ostatním podnikatelským subjektům.

### **Ohrožení**

Prvním ohrožením je vstup nových podniků na trh. Jelikož jsou Karlovy Vary lázeňským městem, které je hojně navštěvované ne jen v období Mezinárodního filmového festivalu, jsou terčem pro nové podnikatele, kteří vidí v atraktivitě města příležitost.

Druhým ohrožením pro nás je nedostatečná návštěvnost vinného sklípku. Karlovy Vary a celé Západní Čechy nepatří mezi kraj, jehož obyvatelé jsou považováni za znalce vína, jelikož k tomu díky špatným geografickým a klimatickým podmínkám, nebyl nikdy vhodný. Pořád zde převažuje velká část pivařů a lidí, kteří pijí víno, není zase tolik jako v jiných krajích. Víno a kultura spojená s ním se postupně dostává do všech koutů republiky a trend jezdit na Moravu za vínem je čím dál tím více populární.

#### **4.11.2 Analýza rizik**

Analýzu rizik jsme prováděli za pomoci metody expertního hodnocení faktorů rizik. Prvním krokem bylo nalezení takových rizik, které by měly negativní dopad na provoz podniku. Tato rizika jsme rozdělili do dvou skupin na rizika související s činností a s trhem.

Rizika činnosti:

- Poškození majetku v důsledku živelné pohromy, krádeže aj.
- Nespolehlivý personál
- Vysoké náklady na provoz
- Vypovězení nájemní smlouvy

Rizika trhu:

- Ztráta hlavního dodavatele
- Nedostatečná návštěvnost zákazníků
- Změna zákonů, místních vyhlášek

- Významný marketingový tah konkurence

Tabulka 17: Stanovení pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu rizik

Označení rizika	Riziko	Intenzita dopadu	Prav. výskytu
<b>A</b>	Poškození majetku ŽP aj.	1	VM
<b>B</b>	Nespolehlivý personál	3	M
<b>C</b>	Vysoké náklady na provoz	4	M
<b>D</b>	Vypovězení nájemní smlouvy	5	S
<b>E</b>	Ztráta hl. dodavatele	3	S
<b>F</b>	Nedostatečná návštěvnost zákazníků	5	S
<b>G</b>	Změna zákonů, místních vyhlášek	2	VM
<b>H</b>	Významný market. tah konkurence	2	S

Zdroj: vlastní

Pravděpodobnost výskytu:

VM- velice malá pravděpodobnost

V- velká pravděpodobnost

M- malá pravděpodobnost

ZV- zvlášť vysoká pravděpodobnost

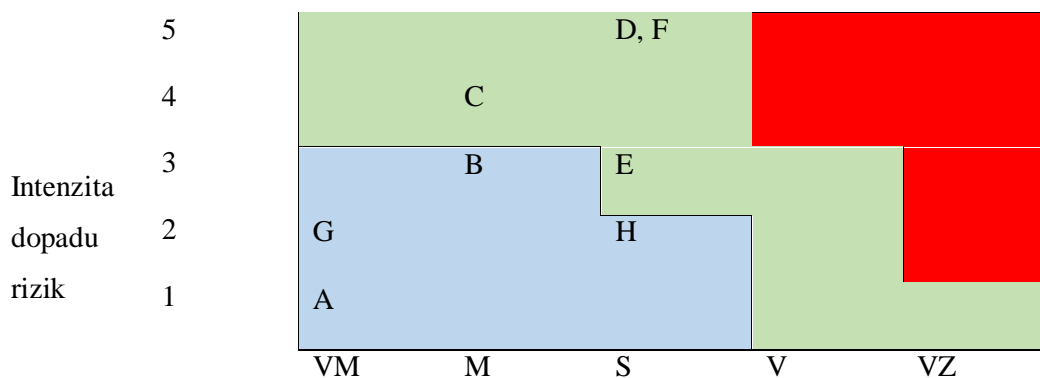
S- střední pravděpodobnost

Intenzita dopadu:

Intenzita dopadu je vyjádřena pomocí stupnice od 1- 5, kde hodnota 1 označuje nejmenší a hodnota 5 nejvyšší intenzitu dopadu.

Takto stanovená rizika jsme následně převedli do matice rizik.

Obrázek 5: Matice rizik



Pravděpodobnost výskytu rizik

Zdroj: vlastní

Rizika v modré části považujeme za rizika lehce odstranitelná, kterým lze předcházet. Rizika v zelené části mají intenzivnější dopad na provoz podniku. Škody vzniklé v důsledku rizik nejsou sice tak významné, ale náklady na jejich odstranění jsou poměrně vysoké. Rizika v červené části jsou předpokládané hrozby, které by neměly být opomíjeny.

Tato vymezená rizika budeme v průběhu podnikání sledovat a provedeme veškerá opatření k zamezení jejich vzniku. V případě, že přeci jen dojde k výskytu některého z těchto rizik, navrhli jsme jejich případné řešení.

- A- Poškození majetku v důsledku živelné pohromy, krádeže aj. Pro tento případ jsme se rozhodli sjednat pojistnou smlouvu.
- B- Nespolehlivý personál. Toto riziko se budeme snažit eliminovat již při výběru zaměstnanců. Bude probíhat také pravidelná kontrola, zda plní veškeré své pracovní povinnosti.
- C- Vysoké náklady na provoz. Náklady se budeme snažit v průběhu podnikání minimalizovat a optimalizovat dle vývoje trhu např. cena elektřiny.
- D- Vypovězení nájemní smlouvy. Jelikož budeme nájemní smlouvu konzultovat s právníkem, tak by toto riziko nastat nemělo. Naším cílem je podepsat smlouvu, která bude na dlouhou dobu trvání nájmu za výhodných podmínek.

- E- Ztráta hlavního dodavatele. Naší snahou bude udržovat co nejlepší obchodní vztahy. Spoléháme na dlouholetou spolupráci, která již v minulosti proběhla. V případě, že přijdeme o některého z dodavatelů, máme k dispozici mnoho kontaktů, a proto nebude problém zajistit náhradu.
- F- Nedostatečná návštěvnost zákazníků. V tomto případě provedeme průzkum trhu, budeme se snažit zjistit jaký je důvod nezájmu zákazníků a pokusíme se, co nejvíce přiblížit jejich potřebám.
- G- Změna zákonů, místních vyhlášek. Proti tomuto riziku se bohužel nelze nijak chránit ani mu zamezit, budeme ho muset přijmout stejně tak i ostatní podnikatelské subjekty.
- H- Významný marketingový tah konkurence. Tomuto riziku také nelze přecházet. Cílem našeho podniku je diferenciací z hlediska prostředí, nabídky a společenských akcí, kvalita produktu a služeb, ochotný a profesionální přístup obsluhy, přátelská atmosféra a touha být ve všech ohledech lepší než naši konkurenti.

## **5 Závěr**

Tématem této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu a stručného popisu jeho tvorby, který bude možné použít jako osnovu pro všechny druhy podnikatelských činností. Záměrem stručného popisu bylo přiblížit čtenářům odborné pojmy, které se vyskytují v oblasti tvorby podnikatelského plánu a zároveň vymezit takové body, bez kterých se dobře sestavený podnikatelský plán neobejde.

Teoretická část bakalářské práce byla zaměřena na pojem podnikatelský plán jako takový. V této části byl charakterizován podnikatelský plán, byly zde vymezeny požadavky na ideálně sestavený plán a byly porovnány struktury od několika autorů odborných publikací. Na základě tohoto porovnání bylo možné určit takovou strukturu, v jejíž bodech se shodovali téměř všichni autoři. Tato struktura byla poté detailněji popsána a následně také použita v praktické části bakalářské práce.

Praktická část byla věnována sestavení vlastního podnikatelského plánu, při jehož tvorbě se postupovalo podle vymezené struktury. Prvním a zároveň také velmi obtížným krokem bylo zvolit oblast podnikání a to takovou, ve které bude možné dosahovat zisku, zaplní mezeru na trhu nebo bude umožňovat významnější odlišení se od konkurentů. Na základě důkladného promyšlení byla zvolena hostinská činnost spojená s maloobchodem, konkrétně se jedná o vinný sklípek a vinotéku.

Popis podnikatelské příležitosti obsahoval stručné seznámení s produktem a službami, které bude podnik nabízet svým zákazníkům. Dále v tomto bodě byla popsána konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka.

V následující části byli čtenáři seznámeni s cíli firmy a vlastníků, s nimiž byla popsána i strategie podniku. Tato část také obsahovala personální informace, byly zde přestaveny klíčové osobnosti podniku, dále kvalifikační předpoklady zaměstnanců, jejich náplň práce a organizační struktura, vyjadřující vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Další kapitola byla věnována potenciálním trhům a jejich analýze. V této kapitole byla stanovena cílová skupina zákazníků, otevírací doba a byla provedena analýza konkurence, na základě níž byli určeni nejvýznamnější konkurenti.

Poté byla stanovena marketingová a prodejní strategie podniku, která vycházela z vypracování marketingového mixu, kde bylo nezbytné určit hlavní produkt, způsob stanovení ceny, prodejní místo a formu propagace podniku. Jednou z nejdůležitějších kapitol byl finanční plán podniku. V tomto plánu bylo nutné stanovit veškeré spojené náklady s podnikáním, jako jsou náklady na založení společnosti, počáteční investice, majetkové, mzdové a provozní náklady dále bylo nutné provést odhad výnosů a očekávaného obrátu, taktéž z hlediska pesimistického, realistického a optimistického. Na závěr finančního plánování byly sestaveny výkazy cash flow, zisku a ztráty, zahajovací i konečná rozvaha a zakladatelský rozpočet. Tuto kapitolu uzavíral výpočet ekonomických ukazatelů.

V poslední kapitole byly vytyčeny hlavní předpoklady a rizika projektu. K tomu bylo zapotřebí provést SWOT analýzu, díky níž bylo možné odhalit silné a slabé stránky podniku a zároveň vymežit příležitosti a případná ohrožení, která by mohla nastat. Nezbytnou součástí této kapitoly byla také analýza rizik, kde byla využita metoda expertního hodnocení faktorů rizik, tzn. že pro jejich určení byla použita matice rizik. Na základě této analýzy byla nalezena rizika spolu s jejich pravděpodobností výskytu a pomocí toho bylo možné stanovit preventivní opatření a řešení v případě, že by některá z nich nastala.

Výsledkem této bakalářské práce bylo vytvoření celkové dokumentace podnikatelského plánu, objasnění některých odborných výrazů, prokázání funkčnosti vymezené struktury sestavením vlastního podnikatelského plánu a poskytnutí možného návodu k prvnímu kroku cesty za úspěšným podnikáním. Dále také navržení vlastní struktury podnikatelského plánu, která by byla vhodná pro všechny druhy podnikatelských činností a zároveň obsahovala základní klíčové body, které je nutné řádně promyslet, tak aby podnikatelský plán byl směřodatný a plnil účel jeho tvorby. Vlastní navržená struktura se skládá z následujících částí:

1. Titulní strana - dodává formálnost dokumentu
2. Obsah - z důvodu přehlednosti pod. plánu a snadnější orientaci;
3. Popis podnikatelské činnosti - konkrétní popis produktu, umístění provozovny a návrh vnitřního uspořádání prostor, organizační zajištění a struktura, popis pracovních míst;
4. Marketingový plán - cílová skupina zákazníků, formy propagace;
5. Analýza konkurence - určení hlavních konkurentů, jejich silné a slabé stránky, přidaná hodnota produktu, cenová tvorba;
6. Finanční plán - kapitálová struktura společnosti, odhad nákladů zřizovacích, provozních, propagačních, majetkových, mzdových atd., odhad tržeb, zahajovací rozvaha, zakladatelský rozpočet, výpočet doby návratnosti investice;



7. SWOT analýza - příležitosti, ohrožení, silné, slabé stránky společnosti, návrh rozvoje či investiční projekt;
8. Dokumenty - soupis majetku, odpisový plán, společenská smlouva, nájemní smlouva, potvrzení banky o složení základního kapitálu, návrh na zápis do obchodního rejstříku, jednotný registrační formulář PO ohlášení živnosti, notářský zápis zakladatelské dokumentu o založení společnosti atd.

Shromažďování, prostudování materiálů a samotné sepsání této bakalářské práce bylo pro mne obohacující zkušeností a přínosem. Díky tomu jsem měla možnost nahlédnout do světa začínajícího podnikatele, který opravdu není jednoduchý. Světový, ale i český trh, je přesycen všemi možnými produkty či službami a tato skutečnost umožňuje zákazníkovi si vybrat dle svých možností a preferencí, čímž samozřejmě narůstá tlak na podnikatele. Ti se poté snaží zvyšovat kvalitu a nabízet neustále něco nového, proto je velmi obtížné se na takovémto trhu, jako začínající podnikatel, uplatnit. Nejen, že je tu vysoké riziko, že vás převálcuje stávající konkurence, ale je zapotřebí být majitelem originálního nápadu a zároveň vlastnit či dokázat si obstarat kapitál, který bude krýt počáteční investice i první roky podnikání. Potvrdila se mi tedy myšlenka, že podnikání je činností, vyžadující veškerou vaší energii, čas, zkušenosti, odborné znalosti a přesto nesete riziko, že nemusíte být úspěšní. Podnikatelský plán je proto jedním z nejzákladnějších kroků, bez jehož učinění by podnikatel neměl začínat podnikat, k zvýšení pravděpodobnosti splnění snu o úspěšném podnikání.

## **6 Summary**

This bachelor thesis is dedicated to the theme Business Plan and its creation. The aim is to present substantial parts of the Business Plan and create your own business plan.

The theoretical part of the thesis is focused on introducing readers to the structure of the business plan, which is the optimum for all kinds of business activities. The intention is to create a brief description of the optimal structure, which contains the following elements: Title page,

Contents, Introduction, purpose and position of document, Summary, Description of business opportunities, The aim of the company and owners, Potential markets, Competition analysis, Marketing and sales strategies, Financial plan, The principal assumptions of project success and risk, Annexes. Each of these elements contain theoretical concepts that are explained also in these part. Based on that the readers are gained all the necessary theoretical knowledge for creating a business plan.

These theoretical knowledge was applied into practice in the form of a model example, which includes all of the necessary calculations in the practical part of the thesis. Business idea of model example is opening the wine cellar and wine shop called "Piece of Moravia" in Western Bohemia. Inspiration for this plan is the underground Valtice and Moravian culture. Compilation of business plan was followed exactly defined according to structure in the theoretical part. The thesis is ended with the conviction of readers, that well designed and thought out Business Plan is an integral part of the way to a successful business.

Key words: business plan, structure, business activities, business idea, potential markets, competition analysis, marketing and sales strategies, financial plan, risk

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

1. Blackwell, E. (2011). *How to Prepare a Business Plan: Create Your Strategy; Forecast Your Finances; Produce That Persuasive Plan*. Kogan Page Publishers.
2. Blackwell, E. (1993). *Podnikatelský plán: průvodce pro malé a střední podnikatele*. Praha: Readers International.
3. CzechInvest. (2005). *Jak napsat podnikatelský plán*. Praha: Grada Publishing.
4. Dědouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck.
5. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
6. Foret, M., Procházka, P., & Urbánek, T. (2003). *Marketing základy a principy*. Brno: Computer Press.
7. Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
8. Fotr, J., Vacík, E.; Souček, I.; Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing.
9. Hingston, P. (2001). *Začněte podnikat*. Praha: Knižní klub.
10. Histrich, D. R., & Peters, P. M. (1996). *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing.
11. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. England: Pearson Education Limited.
12. Kislingerová, E., & J. Hnilica (2008). *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.
13. Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing.
14. Koráb, V., Peterka, J., & Řezňáková, M. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press.

15. Kotler, P. (2002). *Marketing Management Millenium Edition*. USA: Pearson Custom Publishing.
16. Kotler, M., & Kotler, P. (2013). *8 strategií růstu, Jak ovládnout trh*. Brno: Bizbooks.
17. Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
18. Krutina, V., & Novotná, M. (2014). *Ekonomika podniku (cvičení)*. České Budějovice.
19. Srpová, J., Svobodová, J., Skopal, P., & Orlík, T. (2012). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing.
20. Staňková, A. (2007). *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. NK Praha.
21. Struck, U. (1992). *Přesvědčivý podnikatelský plán: Předpoklad získání potřebného kapitálu*. Management Press.
22. Synek, M., & kolektiv. (2012). *Manažerská ekonomika 5., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing.
23. Tracy, B. (2004). *Jak úspěšně řídit firmu*. Praha: Computer Press.
24. Valach, J., Kopkáně, H., & Kubálková, M. (1999). *Finanční řízení podniku: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Ekopress.
25. Veber, J., Srpová, J. a kol. (2008). *Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing.
26. Wupperfeld, U. (2003). *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Management press.

## 7.2 Internetové zdroje

27. Hrubé měsíční mzdy v ČR. [online]. [2015]. Dostupné z www : [http://katalog.nsp.cz/iscoAMzdy.aspx?id\\_jp=102108](http://katalog.nsp.cz/iscoAMzdy.aspx?id_jp=102108)
28. Koncesionářské poplatky. [online]. [2015]. Dostupné z www: <http://www.ipodnikatel.cz/Pravo/podnikatel-a-poplatky-koncesionarske-poplatky-autorske>
29. Tvorba podnikatelského plánu. [online]. [2015]. Dostupné z www: <http://www.bplan.cz/podnikatelsky-plan-drobne-podnikani/>

30. Tvorba podnikatelského plánu. [online]. [2016]. Dostupné z www: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/co-je-podnikatelsky-plan-3740.html>
31. Znalec vín. [online]. [2016]. Dostupné z www: <http://www.valtickepodzemi.cz/5-znalec-vin-25/>
32. Valtické podzemí labyrint vinných sklepů Valtice. [online]. [2016]. Dostupné z www: <http://www.edb.cz/firma-408465-valticke-podzemi-labyrint-vinnych-sklepu-valtice>
33. Liebherr Wkr 1811. [online]. [2016]. Dostupné z www: <http://greencool.cz/liebherr-wkr-1811>
34. Liebherr WTb 4212. [online]. [2016]. Dostupné z www: <http://greencool.cz/liebherr-wtb-4212>
35. Whirlpool WBA43983 NFC IX. [online]. [2016]. Dostupné z www: <http://www.teshop.cz/whirlpool-wba43983-nfc-ix/>
36. Electrolux ESF63020X. [online]. [2016]. Dostupné z www: <http://www.teshop.cz/electrolux-esf63020x/>
37. Asus DSL-AC56U. [online]. [2016]. Dostupné z www: <https://www.alza.cz/asus-dsl-ac56u-d3837463.htm?o=7>
38. Samsung Galaxy J5 zlatý. [online]. [2016]. Dostupné z www: <https://www.alza.cz/samsung-galaxy-j5-sm-j500f-zlaty-d2780194.htm?catid=18843445>
39. Acer Aspire E15 Cotton White. [online]. [2016]. Dostupné z www: <https://www.alza.cz/acer-aspire-e15-cotton-white-design-2015-d3027615.htm?catid=18842920>

## 8 Seznam tabulek

Tabulka 1: Náměty silných a slabých stránek.....	24
Tabulka 2: Náměty příležitostí a ohrožení.....	25
Tabulka 3: Počáteční investice.....	45
Tabulka 4: Náklady na propagaci.....	46
Tabulka 5: Majetkové náklady.....	47
Tabulka 6: Mzdové náklady celkem.....	51
Tabulka 7: Provozní náklady.....	51
Tabulka 8: Přehled měsíčních nákladů.....	52

Tabulka 9: Výpočet očekávaného obrátu.....	52
Tabulka 10: Přehled výpočtu průměrných tržeb .....	54
Tabulka 11: Pesimistický, realistický a optimistický odhad.....	54
Tabulka 12: Vývoj návštěvnosti a tržeb v 1. roce podnikání .....	56
Tabulka 13: Zahajovací rozvaha.....	57
Tabulka 14: Výkaz Cash flow .....	59
Tabulka 15: Výkaz zisku a ztráty .....	60
Tabulka 16: Konečná rozvaha.....	60
Tabulka 17: Stanovení pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu rizik .....	65
Tabulka 18: Seznam oběžného majetku .....	75
Tabulka 19: Seznam drobného dlouhodobého majetku.....	78
Tabulka 20: Rovnoměrné odepisování DDHM .....	79

## 9 Seznam obrázků

Obrázek 1: Valtické podzemí      Obrázek 2: Valtické podzemí.....	32
Obrázek 3: Organizační struktura .....	38
Obrázek 4: Umístění provozovny.....	42
Obrázek 5: Matice rizik.....	66
Obrázek 6: Temperovaná chladicí vinotéka      Obrázek 7: Temperovací chladicí vinotéka	79
Obrázek 8: Lednička      Obrázek 9: Myčka na nádobí.....	80
Obrázek 10: Notebook      Obrázek 11: Modem .....	80
Obrázek 12: Mobilní telefon.....	81

## 10 Seznam příloh

Příloha č. 1: Soupis majetku.....	75
Příloha č. 2: Odpisy DDHM.....	79
Příloha č. 3: Obrázky DDHM.....	79
Příloha č. 4: Společenská smlouva.....	81

## Přílohy

### Příloha č. 1: Soupis majetku

Tabulka 18: Seznam oběžného majetku

Seznam OM				
Zásoby	Název	Množství	Cena/ks	Cena celkem
Vína	Frizzante 2013	12	123,-	1.476,-
	Sekt Brut 2013	6	297,-	1.782,-
	Sekt Extra 2013	6	297,-	1.782,-
	Mühler Turgau 2014	12	115,-	1.380,-
	Ryzlink rýnský 2014	12	140,-	1.680,-
	Ryzlink vlašský	12	115,-	1.380,-
	Cabernet Moravia rosé 2014	12	148,-	1.776,-
	Dornfelder rosé 2014	12	123,-	1.476,-
	Rulandské modré rosé 2014	12	181,-	2.172,-
	Zweigeltrebe rosé 2014	12	131,-	1.572,-
	André 2012	12	131,-	1.572,-
	Merlot 2013	12	181,-	2.172,-
	Frankovka- ledové 2012	6	247,-	1.482,-
	Tramín červený- výběr 2013	6	164,-	984,-
	Veltlínské zelené 2013	6	330,-	1.980,-
	BIB- Frankovka 3l	12	231,-	2.772,-
	BIB- Muškát moravský	12	239,-	2.868,-
	BIB- Rulandské šedé	12	297,-	2.564,-
	Neuburské 2011	12	175,-	2.100,-
	Pálava 2013	12	200,-	2.400,-
	Rulandské šedé 2012	12	260,-	3.120,-
	Rulandské bílé 2011	12	170,-	2.040,-
	Ryzlink rýnský 2014	12	190,-	2.280,-
	Ryzlink vlašský 2013	12	145,-	1.740,-
	Sauvignon 2014	12	190,-	2.280,-
	Tramín červený 2014	12	200,-	2.400,-
	Veltlínské zelené 2011	12	175,-	2.100,-
	Rosé LH 2015	12	165,-	1.980,-
	Sekt Rulandské šedé 2011	12	290,-	3.480,-
	Dornfelder 2013	12	165,-	1.980,-
	Modrý portugal 2012	12	110,-	1.320,-
	Rulandské modré 2010	12	190,-	2.280,-
	Svatovavřínecké 2011	12	165,-	1.980,-

Zásoby	Název	Množství	Cena/ks	Cena celkem
	Zweigeltrebe 2009	12	165,-	1.980,-
	Cabernet Sauvignon 2013	12	155,-	1.860,-
	Merlot 2013	12	155,-	1.860,-
	Viognier 2010	12	140,-	1.680,-
	Irsai Oliver 2015	12	159,-	1.908,-
	Moravský Muškát 2015	12	159,-	1.908,-
	Sekt Brut 2015	12	279,-	3.348,-
	Pinot Blanc barrique 2013	12	299,-	3.588,-
	Chardonnay 2015	12	199,-	2.388,-
	Ryzlink rýnský 2015	12	169,-	2.028,-
	Neuburské 2015	12	159,-	1.908,-
	Frankovka rosé Frizzante	12	159,-	1.908,-
	Veltlíkové zelené Frizzante	12	159,-	1.908,-
	Muškát Moravský Frizzante	12	159,-	1.908,-
	Dorngelder rosé 2014	12	169,-	2.028,-
	Merlot rosé 201č	12	209,-	2.508,-
	Rulandské modré rosé 2014	12	219,-	2.628,-
	Pinot Noir barrique 2015	12	299,-	3.588,-
	Svatovavřínecké 2015	12	159,-	1.908,-
	Grand CUVÉE Hibernal	24	249,-	2.988,-
	Grand CUVÉE Hibruš	24	199,-	2.388,-
	Grand Pinot 2013	24	199,-	2.388,-
	Slámové víno Hibernal	6	799,-	4.794,-
	Slámové víno Alibernet	12	399,-	4.788,-
	Likérové víno Sauvignon	12	249,-	2.988,-
	Hibernal 2014	24	179,-	2.148,-
	Chardonnay 2013	12	179,-	2.148,-
	Sylvánské zelené 2014	12	129,-	1.548,-
	CUVÉE Casablanc 2014	12	149,-	1.788,-
	Pohádkové RŠ 2014	12	119,-	1.428,-
	Pohádkové SVV 2014	12	119,-	1.428,-
	Pohádkové RM 2014	12	119,-	1.428,-
	Višňové víno	12	119,-	1.428,-
	Kolonáda RB 2014	12	119,-	1.428,-
	Kolonáda RŠ 2014	12	119,-	1.428,-
	Kolonáda RR 2014	12	119,-	1.428,-
	Kolonáda Tramín 2014	12	119,-	1.428,-
	Kolonáda André 2014	12	119,-	1.428,-



Zásoby	Název	Množství	Cena/ks	Cena celkem
	Kolonáda Dornfelder 2014	12	119,-	1.428,-
	Kolonáda RM 2014	12	119,-	1.428,-
	Kolonáda ZW 2014	12	119,-	1.428,-
<b>Celkem</b>				<b>135.892,-</b>
<b>Doplňkový sortiment</b>				
<b>Mošty</b>	Hroznový mošt MP 0,33l	60	69,-	4.140,-
	Hroznový mošt VZ 0,33l	60	69,-	4.140,-
	Mošt meruňka+hrozny 0,33l	60	69,-	4.140,-
	Lahomošt hrozny	60	99,-	6.831,-
	Lahomošt jablko	60	69,-	4.140,-
<b>Lihoviny</b>	Moravský vinný punč	60	79,-	4.740,-
	Slivovice	20	139,-	2.780,-
	Ovocné destiláty	30	119,-	3.570,-
	Pálenky	20	98,-	1.960,-
	Becherovka	20	180,-	3.600,-
	Tatranský čaj	10	360,-	3.600,-
<b>Pokrmý</b>	Sýry (kg)	20	250,-	5.000,-
	Uzeniny (kg)	10	180,-	1.800,-
	Oříšky (kg)	20	150,-	3.000,-
	Ostatní slané pochutiny	70	40,-	2.800,-
	Pralinky	30	79,-	2.370,-
	Paštiky	40	49,-	1.960,-
	Škvarky, sádlo	40	39,-	1.560,-
<b>Nealko. nápoje</b>	Káva Arabica (kg)	5	445,-	2.225,-
	Horké hrozny - čaj	30	27,-	810,-
	Kenley tonic	70	15,-	1.050,-
	Mattoni	200	10,-	2.000,-
	Nestea	70	14,-	980,-
	Pilsner Urqell	70	20,-	1.400,-
	Radegast Birell	70	13,-	910,-
	ChOC-O-Lait	40	33,-	1.320,-
<b>Dárkové předměty</b>	Dárkové krabičky na 1 láhev	30	17,-	510,-
	Dárkové krabičky na 2 láhve	30	21,-	630,-
	Otvírák na víno	10	148,-	1.480,-
	Vinařský set	5	250,-	1.250,-
	Nálevky	30	30,-	900,-
	Dřevěná dárková kazeta	10	220,-	2.220,-
	Džbánky	10	120,-	1.200,-
	Dekantační karafa	5	148,-	740,-

Zásoby	Název	Množství	Cena/ks	Cena celkem
	Igelitové tašky	200	1,5,-	300,-
	Opletený demižon na 5l	5	279,-	1.395,-
	Box se setem	2	479,-	958,-
	Plastové láhve 1l; 1,5l; 2l	150	3,-	450,-
<b>Gastro vybavení</b>	Skleničky na bílé víno	60	30,-	1.800,-
	Skleničky na červené víno	60	30,-	1.800,-
	Skleničky na sekt	40	20,-	800,-
	Ostatní sklo	100	17,-	1.700,-
	Džbánky skleněné	30	84,-	2.520,-
	Dekantační nádoba	6	148,-	888,-
	Vývrtky	5	45,-	225,-
	Vinařský teploměr	2	156,-	312,-
	Dřevěné prkénko	20	63,-	1.260,-
	Chladicí nádoba	15	198,-	2.970,-
	Servírovací plato	4	89,-	356,-
	Odměrky	3	36,-	108,-
	Příbory, lžičky	80	120,-	9.600,-
	Kávové, čajové hrnky	60	70,-	4.200,-
	Nože	10	178,-	1.780,-
	Struhadlo na sýr	2	167,-	334,-
	Vakuové obaly, nádoby	40	247,-	9.800,-
	Talíře	60	45,-	2.700,-
<b>Ostatní vybavení</b>	Popelnice	2	1.600,-	3.200,-
	Úklidové prostředky	1	2.500,-	2.500,-
	Odpadkový koš	4	350,-	1.400,-
	Dekoratивní předměty	1	5.000,-	5.000,-
<b>OM celkem</b>				<b>276.084,-</b>

Zdroj: vlastní dle zjištěných nabídek

Tabulka 19: Seznam drobného dlouhodobého majetku

Seznam DDHM		
Majetek	Počet ks	Pořizovací cena
Stoly	10	8.605,-
Židle	40	17.200,-
Lavice	2	1.400,-
Regály na vína	25	30.000,-
Temperovaná chladicí vinotéka	2	51.998,-
Lednička	1	18.299,-
Myčka na nádobí	2	19.138,-
Registrační pokladna, res. set	2	78.000,-

Majetek	Počet ks	Požizovací cena
Notebook, modem	1	16.280,-
Mobilní telefon	2	9.980,-
<b>Celkem</b>		<b>250.900,-</b>

Zdroj: vlastní dle zjištěných nabídek

## Příloha č. 2: Odpisy DDHM

Tabulka 20: Rovnoměrné odepisování DDHM

Odpis DDHM				
Rok	Odp. skupina	Odpis	Oprávký	Zůstatková cena
2017	2	27.599,-	27.599,-	223.301,-
2018	2	55.825,-	83.424,-	167.476,-
2019	2	55.825,-	139.249,-	111.651,-
2020	2	55.825,-	195.074,-	55.826,-
2021	2	55.826,-	250.900,-	0,-

Zdroj: vlastní

## Příloha č. 3: Obrázky DDHM

Obrázek 6: Temperovaná chladicí vinotéka



Zdroj: [www.greencool.cz](http://www.greencool.cz)

Obrázek 7: Temperovací chladicí vinotéka



Zdroj: [www.greencool.cz](http://www.greencool.cz)

Obrázek 8: Lednička



Zdroj: <http://www.teshop.cz/>

Obrázek 9: Myčka na nádobí



Zdroj: [ww.teshop.cz](http://www.teshop.cz)

Obrázek 10: Notebook



Zdroj: [www.alza.cz](http://www.alza.cz)

Obrázek 11: Modem



Zdroj: [www.alza.cz](http://www.alza.cz)

Obrázek 12: Mobilní telefon



Zdroj: [www.alza.cz](http://www.alza.cz)

Příloha č. 4: Společenská smlouva

## **Společenská smlouva o založení Společnosti s ručením omezeným**

### **1. Společníci:**

Pavel Gučík

Poštovní 25

360 01 Karlovy Vary

a

Zuzana Gučíková

Poštovní 25

360 01 Karlovy Vary

za podmínek stanovených touto společenskou smlouvou a zákonem č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníkem, ve znění změn a doplnění (dále jen „obchodní zákoník“) jsou společníky společnosti s ručením omezeným a zakládají tuto fiktivní firmu.

### **2. Obchodní firma a sídlo společnosti:**

**Obchodní firma:** Vinný sklípek a vinotéka „Kousek Moravy“, s.r.o.

**Sídlo společnosti:** Moskevská 10

360 01 Karlovy Vary

okres Karlovy Vary

### **3. Předmět podnikání:**

Hostinská činnost, Maloobchod

**Společnost se ustavuje** na dobu neurčitou.

### **4. Základní kapitál:**

**Základní kapitál: 1 000 000,- Kč**

je tvořeno peněžitými vklady společníků takto:

- |                    |              |
|--------------------|--------------|
| 1. Zuzana Gučíková | 500 000,- Kč |
| 2. Pavel Gučík     | 500 000,- Kč |

Základní kapitál byl zcela splacen peněžní formou 12. 12. 2016.

### **Správcem vkladu byl ustanoven:**

Správou vkladů pověřují společníci: Zuzanu Gučíkovou, která pro tento účel zřídí bankovní účet u Komerční banky a uloží na něj všechny peněžité vklady.

### **5. Obchodní podíl:**

Obchodní podíly nebudou společníkům vypláceny z důvodu fixního platu.

### **6. Hospodaření společnosti**

- 1) Společnost vede předepsané účetnictví a evidenci.
- 2) Vždy k třicátému prvnímu prosinci běžného roku provede se účetní závěrka, podléhající schválení valnou hromadou. Součástí roční účetní závěrky je návrh na rozdělení zisku.

### **Podíl na zisku a ztrátě**

Společníci se podílejí na zisku určeném valnou hromadou k rozdělení mezi společníky v poměru svých obchodních podílů.

K výplatě zisku nelze použít základního kapitálu a ostatních kapitálových fondů ani prostředků, které podle obchodního zákoníku, společenské smlouvy nebo stanov mají být použity k doplnění těchto fondů.

V souladu s § 121 obchodního zákoníku valná hromada může uložit společníkům povinnost přispět na vytvoření vlastního kapitálu příplatkem mimo základní kapitál (dále jen „příplatek“) peněžítým plněním nad výši vkladu až do poloviny základního kapitálu podle výše svých vkladů.

## **7. Orgány společnosti jsou:**

- 1) valná hromada
- 2) jednatel

### **I. Valná hromada**

- 1) Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Do její působnosti dle § 125 obchodního zákoníku patří:
  - a) schválení jednání učiněných jménem společnosti před jejím vznikem podle § 64 obchodního zákoníku,
  - b) schvalování řádné, mimořádné a konsolidované a v případech stanovených zákonem i mezitímní účetní závěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát,
  - c) schvalování stanov a jejich změn,
  - d) rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, nedochází li k němu na základě jiných právních skutečností (§ 141 obchodního zákoníku),
  - e) rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu nebo o připuštění nepeněžitěho vkladu či o možnosti započtení peněžité pohledávky vůči společnosti proti pohledávce na splacení vkladu,
  - f) jmenování, odvolání a odměňování jednatelů,
  - g) rozhodnutí o udělení a odvolání prokury, tzn. jmenování, odvolání a odměňování prokuristů,
  - h) jmenování, odvolání a odměňování členů dozorčí rady, je li zřízena,
  - i) vyloučení společníka podle § 113 a 121 obchodního zákoníku,
  - j) jmenování, odvolání a odměňování likvidátora a rozhodování o zrušení společnosti s likvidací,
  - k) rozhodování o převodu a nájmu podniku nebo jeho části nebo rozhodnutí o uzavření takové smlouvy ovládanou osobou,
  - l) rozhodování o fúzi, převodu jmění na společníka, rozdělení a změně právní formy,
  - m) schválení ovládací smlouvy (§ 190b obchodního zákoníku), smlouvy o převodu zisku (§ 190a obchodního zákoníku) a smlouvy o tichém společenství a jejich změn,
  - n) schválení smlouvy o výkonu funkce (§ 66 odstavce 2 obchodního zákoníku),
  - o) rozhodování o udělení souhlasu k převodu nebo rozdělení obchodního podílu,
  - p) rozhodování o udělení souhlasu k zastavení obchodního podílu,

- q) rozhodování o uložení příplatku společníkům,  
r) další otázky, které si k rozhodování valná hromadě vyhradila touto společenskou smlouvou, či ze stanov, resp. též otázky které si valná hromada usnesením k rozhodování vyhradí.
- 2) Valná hromada je schopná usnášení, jsou li přítomni společníci, kteří mají alespoň polovinu všech hlasů. Dle dohody náleží jednotlivým společníkům hlasy takto:
- |                 |        |
|-----------------|--------|
| Zuzana Gučíková | 1 hlas |
| Pavel Gučík     | 1 hlas |
- 3) Společník je oprávněn na jednání valné hromady zúčastnit se osobně či prostřednictvím zmocněnce na základě písemné plné moci. Zmocněncem nesmí být jednatel nebo člen dozorčí rady společnosti.
- 4) Valná hromada rozhoduje prostou většinou z přítomných hlasů, vyjma:
- rozhodování dle ustanovení „za desáté“ oddílu I odstavce 1) písmene c), d) a e) této společenské smlouvy a rozhodování o zrušení společnosti s likvidací, které vyžaduje souhlasu alespoň dvoutřetinové většiny všech hlasů společníků,
  - rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, kterým se zasahuje do práv pouze některých společníků, které vyžaduje vedle souhlasu alespoň dvoutřetinové většiny všech hlasů společníků i souhlasu těchto společníků,
  - rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, kterým se zasahuje do práv všech společníků, které vyžaduje souhlasu všech společníků,
  - rozhodování dle ustanovení „za desáté“ oddílu I odstavce 1) písmene m) této společenské smlouvy, které vyžaduje souhlasu alespoň tříčtvrtinové většiny všech hlasů společníků,
  - rozhodování o snížení základního kapitálu tak, že se snižují vklady společníků nerovnoměrně, které vyžaduje souhlas všech společníků.
- 5) Společník nemůže vykonávat hlasovací právo v případech stanovených § 127 odstavci 5) obchodního zákoníku.
- 6) Společníci, kteří nebyli přítomni na valné hromadě, mohou za podmínek uvedených v § 127 odstavci 7) obchodního zákoníku projevit svůj souhlas s navrhovaným rozhodnutím valné hromady i mimo valnou hromadu.
- 7) Valnou hromadu svolává jednatel společnosti nejméně jedenkrát za rok. Valná hromada, která schvaluje řádnou účetní závěrku, se musí konat nejpozději do šesti měsíců od posledního dne účetního období.
- 8) Termín a program valné hromady se oznámí jednatel společníkům ve lhůtě 15 (patnácti) dnů přede dnem jejího konání, a to písemnou pozvánkou zaslanou doporučeným dopisem na adresu společníků uvedenou ve společenské smlouvě nebo předanou společníku osobně proti jeho podpisu. V souladu s § 129 odstavcem 1) obchodního zákoníku se společník může vzdát práva na včasné svolání valné hromady, popřípadě na její svolání způsobem, který stanoví tato společenská smlouva.
- 9) Valná hromada zvolí svého předsedu a zapisovatele. Sčítání hlasů provádí předsedající. V souladu s § 129 odstavcem 4 obchodního zákoníku musí být o jednání valné hromady vyhotoven zápis.



- 10) Společníci mohou přijímat rozhodnutí i mimo valnou hromadu. Pro tato rozhodnutí a jejich režim přiměřeně platí ustanovení § 130 obchodního zákoníku.

## **II. Jednatelé**

- 1) Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti a jménem společnosti jednájí v plném rozsahu předmětu její činnosti
- 2) Podepisování za společnost provádí jednatel tak, že k firmě společnosti připojí svůj podpis.
- 3) Jednatel je jmenován valnou hromadou na období pěti let.
- 4) Jestliže jednatel zemře, vzdá se funkce, je odvolán nebo jinak skončí jeho funkční období, musí valná hromada na svém nejbližším zasedání, nejpozději však do tří měsíců zvolit nového jednatele. Funkce jednatele zaniká volbou nového jednatele, nejpozději však uplynutím tří měsíců od skončení jeho funkčního období.
- 5) Vztah mezi společností a jednatelem společnosti nebo společníkem při zařizování záležitostí společnosti, se řídí přiměřeně ustanoveními o mandátní smlouvě, pokud ze smlouvy o výkonu funkce, byla li uzavřena, nevyplývá jiné určení práv a povinností. Závazek k výkonu funkce je závazkem osobní povahy. Smlouva o výkonu funkce musí mít písemnou formu a musí být schválena valnou hromadou.
- 6) Jakékoliv plnění společnosti ve prospěch jednatele, na které neplyne právo z právního předpisu nebo z vnitřního předpisu, lze poskytnout pouze se souhlasem valné hromady, nebo je li přiznáno ve smlouvě o výkonu funkce.
- 7) Jednatel se řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou, pokud jsou v souladu s právními předpisy a společenskou smlouvou.
- 8) Jednatel je povinen vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu.
- 9) Jednateli náleží obchodní vedení společnosti.

### **Jednatelé společnosti jsou:**

Zuzana Gučíková

Pavel Gučík

### **Zákaz konkurence**

1. Jednatel nesmí:
  - a) podnikat v oboru stejném nebo obdobném oboru podnikání společnosti ani vstupovat se společností do obchodních vztahů,
  - b) zprostředkovávat nebo obstarávat pro jiné osoby obchody společnosti,
  - c) účastnit se na podnikání jiné společnosti jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo podobným předmětem podnikání,

- d) vykonávat činnost jako statutární orgán nebo člen statutárního nebo jiného orgánu jiné právnické osoby se stejným nebo s obdobným předmětem podnikání, ledaže jde o koncern.
2. Porušení odstavce 1) tohoto ustanovení má důsledky stanovené v § 65 obchodního zákoníku.

## **8. Zvýšení a snížení základního kapitálu**

- 1) O zvýšení či snížení základního kapitálu rozhoduje valná hromada.
- 2) Zvýšení základního kapitálu
  - a) Rozhodnutí o zvýšení základního kapitálu novými peněžitými vklady přípustné, jen když dosavadní peněžité vklady jsou již zcela splaceny. Zvýšení základního kapitálu nepeněžitými vklady je přípustné již před tímto splacením. Valná hromada může též dle § 144 obchodního zákoníku rozhodnout o zvýšení základního kapitálu z vlastních zdrojů vykázaných v řádné, mimořádné nebo mezitímní účetní závěrce ve vlastním kapitálu společnosti, pokud nejsou podle zákona účelově vázány.
  - b) Zvyšuje li se základní kapitál peněžitými vklady, mají společníci přednostní právo k účasti na zvýšení základního kapitálu, a to převzetím závazku ke zvýšení vkladu, který jsou oprávněni převzít v poměru podle výše jejich obchodních podílů.
  - c) Nevyužijí li společníci přednostního práva ve lhůtě jednoho měsíce ode dne, kdy se dověděli o usnesení valné hromady o zvýšení základního kapitálu, nebo jestliže se přednostního práva vzdají, může se souhlasem valné hromady převzít závazek k novému vkladu kdokoliv. Se souhlasem valné hromady může převzít závazek ke zvýšení vkladu až do výše navrženého zvýšení základního kapitálu též kterýkoliv společník.
  - d) Nebudou li převzaty závazky ke zvýšení vkladu nebo k novému vkladu ve lhůtě určené rozhodnutím valné hromady nebo zamítne li soud návrh na zápis zvýšení základního kapitálu do obchodního rejstříku, je zvýšení základního kapitálu neúčinné.
  - e) Závazek ke zvýšení vkladu nebo k novému vkladu se přebírá písemným prohlášením, jehož náležitosti jsou stanoveny v § 143 odstavci 6 obchodního zákoníku.
  - f) Zvýšení základního kapitálu je účinné ke dni zápisu jeho nové výše do obchodního rejstříku.
- 3) Snížení základního kapitálu
  - a) Při snížení základního kapitálu společnosti se nesmí snížit výše základního kapitálu a výše vkladu každého společníka pod částku stanovenou v § 108 odstavci 1 a § 109 odstavci 1 obchodního zákoníku.
  - b) Při snížení základního kapitálu společnosti postupuje společnost způsobem stanoveným v ustanovení § 146 a § 147 obchodního zákoníku.
  - c) Snížení základního kapitálu je účinné ke dni zápisu jeho nové výše do obchodního rejstříku.

## **Zánik účasti společníka ve společnosti**

- 1) Zrušení účasti společníka soudem
  - a) Společník nemůže ze společnosti vystoupit, může se však navrhnout, aby soud zrušil jeho účast ve společnosti, nelze-li na něm spravedlivě požadovat, aby ve společnosti setrval.
  - b) Prohlášení konkursu na majetek společníka nebo pravomocné nařízení výkonu rozhodnutí postižením podílu společníka ve společnosti nebo vydání exekučního příkazu k postižení podílu společníka ve společnosti po právní moci usnesení o nařízení exekuce má stejné účinky jako zrušení jeho účasti ve společnosti soudem.
- 2) Vyloučení společníka  
Společnost se může domáhat u soudu vyloučení společníka, který je v prodlení se splacením vkladu nebo který závažným způsobem porušuje své povinnosti, přesto že k plnění těchto povinností byl vyzván a na možnost vyloučení byl písemně upozorněn.
- 3) Dohoda o ukončení účasti  
Účast společníka ve společnosti může skončit i písemnou dohodou všech společníků.

## **Vypořádání zaniklé účasti**

- 1) Jestliže přešel obchodní podíl na společnost, vzniká společníku, jehož účast ve společnosti zanikla, nebo jeho právnímu nástupci právo na vypořádací podíl.
- 2) Výše vypořádacího podílu se stanoví ke dni zániku účasti společníka ve společnosti z vlastního kapitálu zjištěného z mezitímní, řádné nebo mimořádné účetní závěrky sestavené ke dni zániku účasti společníka ve společnosti.
- 3) Vypořádací podíl se vyplácí v penězích, pokud se společnost se společníkem, jehož účast zanikla, nedohodne jinak.
- 4) Společnost je povinna vyplatit vypořádací podíl bez zbytečného odkladu poté, co splnila povinnosti podle § 113 odst. 5 nebo 6, jestliže byl splacen vklad společníka. Není-li v době splnění povinnosti podle § 113 odst. 5 nebo 6 vklad společníka splacen, je společnost povinna vyplatit vypořádací podíl bez zbytečného odkladu po splacení tohoto vkladu.

## **Zrušení a likvidace společnosti**

- 1) Společnost se zrušuje:
  - a) dnem uvedeným v rozhodnutí valné hromady o zrušení společnosti, jinak dnem, kdy toto rozhodnutí bylo přijato, dochází-li ke zrušení společnosti s likvidací,
  - b) dnem uvedeným v rozhodnutí soudu o zrušení společnosti, jinak dnem, kdy toto rozhodnutí nabude právní moci,
  - c) dnem uvedeným v rozhodnutí valné hromady, pokud dochází k zániku společnosti v důsledku fúze, převodu jmění na společníka nebo v důsledku rozdělení, jinak dnem, kdy bylo toto rozhodnutí přijato,

- d) zrušením konkursu po splnění rozvrhového usnesení nebo zrušením konkursu z důvodu, že majetek úpadce nepostačuje k úhradě nákladů konkursu,
  - e) zamítnutím návrhu na prohlášení konkursu pro nedostatek majetku.
- 2) Při zrušení společnosti postupují orgány společnosti podle příslušných ustanovení obchodního zákoníku likvidaci upravujících.
- Je-li se zrušením společnosti spojena likvidace, má společník právo na podíl na majetkovém zůstatku, který vyplynul z likvidace (tzn. na likvidačním zůstatku). Tento podíl se určuje poměrem obchodních podílů.

## **9. Ustanovení závěrečné**

Pro právní poměry společenskou smlouvou výslovně neupravené sjednávají si společníci použití právní úpravy obsažené v obchodním zákoníku.“

**Tato smlouva byla sepsána dne 1. 1.2017.**

Podpisy všech výše uvedených společníků byly notářsky ověřeny.