



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

Diplomová práce

Význam finančního plánování při tvorbě podnikatelského záměru

Vypracovala: Bc. Zuzana Gučíková
Vedoucí práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.

České Budějovice 2017/2018

Prohlašuji, že svoji diplomovou 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 diplomové 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 student

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce, Ing. Antonínu Šmejkalovi, Ph. D., za odborné vedení, rady a průběžné konzultace poskytované během zpracování.

Obsah

1	Úvod	3
2	Definice základních pojmů	6
2.1	Podnikatelský plán	6
2.2	Obvyklá struktura podnikatelského plánu	6
2.2.1	Titulní strana	7
2.2.2	Obsah	8
2.2.3	Úvod, účel a shrnutí	8
2.2.4	Popis podnikatelské myšlenky	8
2.2.5	Analýza trhu a konkurence	8
2.2.6	Marketingový plán.....	9
2.2.7	Organizační plán.....	9
2.2.8	Hlavní předpoklady úspěchu a hodnocení rizik.....	10
2.2.9	Finanční plánování	12
3	Účel a přínosy podnikatelského záměru	20
4	Proces, zásady zpracování finančního plánu a jeho význam	22
5	Možnosti financování podnikatelského záměru	27
6	Rozhodování o variantě k realizaci	32
7	Statistické údaje, nejčastější chyby v podnikatelském plánu	35
	Praktická část	40
8	Metodika	40
8.1	Cíle práce.....	40
8.2	Hypotézy.....	40
8.3	Metodika práce a použité vzorce.....	41
9	Případová studie - zpracování finančního plánu konkrétního podnikatelského....	48
9.1	Popis podnikatelského nápadu.....	48
9.1.1	Zvolená lokalita	48
9.1.2	Prostory provozovny.....	49
9.1.3	Nabízené služby	50
9.1.4	Organizační plán.....	50
9.1.5	Marketingový plán.....	52

9.2	Finanční plán.....	52
9.2.1	Náklady na založení podnikání	52
9.2.2	Počáteční výdaje	52
9.2.3	Majetkové náklady	54
9.2.4	Odpisy	57
9.2.5	Rozvrh lekcí	58
9.2.6	Ceník služeb	58
9.2.7	Mzdové náklady	59
9.2.8	Provozní náklady	62
9.2.9	Výpočet průměrné útraty na zákazníka v jednotlivých dnech	62
9.2.10	Analýza bodu zvratu	63
9.2.11	Přehled výpočtu tržeb při využití veškerých kapacit	63
9.2.12	Pesimistický, realistický a optimistický odhad.....	64
9.2.13	Úvěr.....	64
9.2.14	Přehled celkových nákladů na podnikání	65
9.2.14	Zakladatelský rozpočet	66
9.2.1	Zahajovací rozvaha	67
9.2.16	Výkaz zisku a ztráty.....	68
9.2.17	Výkaz Cash flow	70
9.2.19	Konečná rozvaha	72
9.2.20	Ekonomické ukazatele, WACC, DEVA, průměrná doba návratnosti	75
9.2.20	Zhodnocení.....	79
10	Závěr.....	83
11	Summary	86
12	Literární zdroje	88
13	Internetové zdroje	91
14	Seznam tabulek	94
15	Seznam obrázků.....	94
16	Seznam grafů	95

1 Úvod

Podnikání. Zásadní krok, klíčové rozhodnutí v životě člověka, které ovlivní veškeré dosavadní dění ve světě začínajícího podnikatele. Podnikatelská činnost se realizuje za účelem splnění snu, uskutečnění originálního nápadu, zhodnocení jedinečných dovedností, pro zajištění obživy podnikatele či jeho blízkých. Důvodů, proč začít podnikat, je spousta a pozitiv, která podnikání přináší ještě více. Být pánem svého času, realizovat své nápady a představy podle svého, nebýt na nikom závislý, vybrat si vlastní pracovní tým, dosáhnout vysněného, stát se vítězem, finančně se zajistit, to vše je podnikání, ale jen pokud je úspěšné! Mnozí lidé se do podnikání vrhají pouze s touto představou, představou samých pozitiv a už si neuvědomují, jak rizikový tento svět podnikání je. Pokud se podnikatel rozhodne zrealizovat svůj nápad, podstupuje zároveň obrovské riziko, že ztratí všechno, co má, vše, čeho dosáhl. Návodem, jak riziko alespoň trochu snížit a usnadnit vstup do podnikatelského světa, je dobře sestavený a promyšlený podnikatelský plán.

Podnikatelský plán může být chápán také jako převedení podnikatelské myšlenky na konkrétní čísla. Vyčíslit každíčký detail a dobře jej propočítat je úkolem finančního plánování, bez kterého podnikatelský plán není kompletní a je nepoužitelný v případě, že chce být podnikatel úspěšný. Finanční plán je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského záměru, která podnikateli umožní reálněji nahlížet na svůj nápad, kriticky ho hodnotit, být tak v přímém kontaktu s okolím, počítat v konkrétních číslech, hodnotit návratnost vložené investice, předstoupit s větší jistotou před investory, přesvědčit banky při žádosti o úvěr, určit potřebnou výši kapitálu atd. Začínající podnikatel by proto neměl podcenit přípravu právě finanční části podnikatelského plánu a věnovat jí maximální pozornost, jelikož jen díky ní je možné zhodnotit, zda je rozumné do podnikání vkládat své úsilí, čas i peníze.

Tématem této diplomové práce je: Význam finančního plánování při tvorbě podnikatelského záměru. Jedná se o vytvoření stručného popisu všech základních

částí tvorby podnikatelského záměru s konkrétním zaměřením na finanční plánování.

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu s podrobným popisem a zpracováním finanční části. S tím souvisí i dílčí cíl teoretické části diplomové práce a to blíže specifikovat nezbytné body podnikatelského plánu a pojmy, které jsou úzce spojené s touto problematikou. Dále také vystihnout důležitost podnikatelského záměru jako takového a předložit argumenty o nepostradatelnosti a významnosti jeho finanční části.

V první kapitole je definován pojem podnikatelský plán od různých autorů. Cílem této kapitoly je vysvětlit jeho význam a umožnit tak vnímání podnikatelského plánu z mnoha odlišných pohledů.

V druhé kapitole je detailněji popsána obvyklá struktura podnikatelského záměru. Hlavními body ve struktuře jsou zejména popis podnikatelské myšlenky, analýza trhu a konkurence, marketingový plán, organizační plán, hlavní předpoklady úspěchu a hodnocení rizik a v neposlední řadě nejdůležitější složka finanční plán podniku.

Ve třetí kapitole je vymezen účel podnikatelského plánu resp. k čemu slouží, zda pro vnitřní či vnější potřeby a komu je určen. Zároveň kapitola obsahuje přínosy tvorby podnikatelského plánu, které by měly zaručeně přesvědčit každého začínajícího podnikatele, aby věnoval svůj čas na jeho detailní přípravu.

Čtvrtá kapitola je věnována procesu, zásadám a významu finančního plánu při tvorbě podnikatelského plánu. Stejně jako každý plán, má i ten finanční své postupy zpracování, body, které nelze opomenout a zásady, kterými je potřeba se řídit.

V páté kapitole jsou vypsány možnosti financování podnikatelského záměru. Jsou zde popsány zdroje vlastní i cizí, výhody i nevýhody užití jednotlivých zdrojů. V této kapitole je představena celá řada programů a dotací, kterou stát nabízí začínajícím podnikatelům zejména malých a středních podniků.

Šestá kapitola se zabývá rozhodováním. Začínající podnikatel musí učinit řadu nelehkých rozhodnutí, která ovlivní úspěšnost realizace podnikatelského

plánu. Jsou zde uvedeny způsoby a nástroje rozhodování, které pomohou zhodnotit možné varianty a usnadnit tak podnikateli jeho rozhodnutí.

Statistické údaje, obsažené v sedmé kapitole, podávají zajímavé zhodnocení vývoje českého podnikání v posledních letech. Zachycují počet nově vzniklých subjektů, nejatraktivnější obory a regiony podnikání nebo podíl zahraničního a českého kapitálu v tuzemských firmách. Součástí této kapitoly jsou i nejčastější chyby při tvorbě podnikatelského plánu i chyby, kterých se podnikatel dopouští bezprostředně po zahájení své činnosti.

Dalším cílem této diplomové práce je vytvořit vlastní finanční plán pro konkrétní podnikatelský záměr, který zároveň bude v souladu s kroky a zásadami tvorby, popsanými v teoretické části. Praktická část diplomové práce je tedy tvořena případovou studií, která může sloužit také jako modelový příklad, pomocí něhož bude možné sestavit vlastní finanční plán krok po kroku se všemi potřebnými postupy a propočty. Praktická část také představí vyhotovení základních účetních výkazů, které jsou nedílnou součástí finančního plánování a slouží jako východisko pro budoucí rozhodování o vývoji podniku a udržení či vylepšení jeho finančního zdraví.

2 Definice základních pojmů

2.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán, ačkoliv se jeho sepsání může pro mnohé zdát zbytečné, opak je pravdou. V případě, že se člověk rozhodne začít podnikat, tak podnikatelský plán by měl být prvním krokem. Důvodem je, že se podnikatelská myšlenka nejdříve může zdát jako ideální a nezpochybnitelný nápad, ale v okamžiku, kdy se detailně promyslí, napíše se na papír a propočítá, se může ukázat pravý opak. Podnikatelský plán je tedy nedílnou součástí přípravy podnikání a nástrojem, který pomáhá snížit rizika nejistoty a přiblížit začínajícího podnikatele úspěchu.

Existují různé odborné definice podnikatelského plánu a byly vybrány následující od těchto autorů:

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů (Srpková & kol., 2012).

Podnikatelský plán je dokument s objektivní a reálným popisem, který konkretizuje koncept podnikatele a analyzuje okolnosti, které ho ovlivňují (iPodnikatel.cz, 2012).

Podnikatelský plán je dvou účelný. Slouží jednak pro vnitřní účely k vlastnímu řízení firmy, tak i vnější účely k získání cizího kapitálu, kdy je třeba přesvědčit investory o poskytnutí kapitálů (Fotr & Souček, 2005).

2.2 Obvyklá struktura podnikatelského plánu

Stejně jako definic podnikatelského plánu je mnoho, liší se i autoři v bodech jeho struktury. Struktury se liší jednak v závislosti na účelu využití podnikatelského plánu, tak i předmětu podnikatelské činnosti. Účelem využití může být např. žádání o dotaci, o bankovní úvěr, o finanční podporu investorů nebo může podnikatelský plán sloužit jako podklad pro vlastní rozhodování a každý z těchto uvedených příkladů vyžaduje mírně odlišnou strukturu.

I přes některé odlišnosti se struktury podnikatelského plánu v jeho základních bodech shodují.

Struktura podle autorů Bessant & Tidd (2015) obsahuje následující body: Popis výrobku či služby; Tržní příležitosti; Identifikace požadavků zákazníka; Překážky vstupu na trh a analýza konkurence; Cíle a strategie managementu; Cenová strategie; Identifikace rizik a opatření; Finanční a jiné požadavky na zdroje podniku.

Autor Holm (2007) definuje 7 bodů struktury podnikatelského plánu takto: Podnikatelský nápad; Rozvoj nápadu; Umístění podnikání; Popis produktu; Marketing a prodej; Distribuce; Zdokonalování a inovace.

Struktura podnikatelského plánu, kterou uvádí autoři Harvard Business Review (2014) je:

Titulní strana; Obsah; Exekutivní souhrn; Popis podnikání; Popis trhu a odvětví; Analýza konkurence; Marketingová analýza; Operační plán; Marketingový plán; Finanční plán; Přílohy a milníky.

Dle autora Abramse (2003) by podnikatelský plán měl obsahovat body: Shrnutí; Popis podnikatelského záměru; Popis produktu; Cílový trh; Analýza konkurence; Strategická pozice a hodnocení rizik; Marketingový plán a prodejní strategie; Technologický plán; Management a organizace; Finanční plán; Přílohy.

V následujících podkapitolách bude stručně popsána obvyklá struktura podnikatelského plánu. Struktura se skládá z nejdůležitějších a nejčastějších bodů, které by měl obsahovat každý podnikatelský záměr.

2.2.1 Titulní strana

Jedním z těchto bodů je titulní strana podnikatelského plánu, obsahující především kontaktní informace jako např. obchodní název společnosti, právní formu podnikání, sídlo podniku, jména klíčových osob a popis podnikatelské činnosti. Titulní strana podnikatelského plánu dodává profesionální a formální podobu, která je vyžadována zejména při setkání s potenciálními investory či bankou. Součástí je také čestné prohlášení a ručně vepsané číslo dokumentu v pravém horním rohu (Hisrich & Peters, 1996).

2.2.2 Obsah

Dalším bodem by měl být, jako u každého formálního dokumentu, obsah. Obsah vnáší do celého dokumentu přehlednost a je možné se v něm snadno a rychle orientovat. Podnikatelské plány bývají často obsáhlé, a pokud je třeba rychle najít nějakou část, je obsah velmi vhodným způsobem (Srpová & kol., 2012).

2.2.3 Úvod, účel a shrnutí

Úvod, účel a shrnutí následuje často po obsahu. Tyto body jsou součástí podnikatelského plánu především z důvodu jasného určení komu a k čemu je dokument určen. Shrnutí je hlavně pro investory, kteří nemají čas nebo nechtějí celý dokument číst. Slouží proto ke stručnému seznámení s podnikatelským záměrem a jeho nejdůležitějšími body. Pokud se podnikatel snaží získat finanční prostředky na realizaci své myšlenky, je třeba věnovat zrovna shrnutí velkou pozornost. Nutností je upoutat, vzbudit zájem, přesvědčit fakty a ukázat potenciálnímu investorovi promyšlenost záměru (Srpová & kol., 2012).

2.2.4 Popis podnikatelské myšlenky

Následujícím bodem je pak konkrétní popis podnikatelské myšlenky tedy popis produktu/služby, jeho konkurenční výhody a užitku pro zákazníka. U produktu je nutné popsat jeho vlastnosti, v čem se odlišuje, v čem je jedinečný, v čem spočívá jeho konkurenční výhoda, proč by si ho měl zákazník koupit a co jeho koupení zákazníkovi přinese. V této části je opět velmi důležité přimět čtenáře podnikatelského plánu k myšlence, že podnikatel je nejvhodnější pro realizaci podnikatelského plánu a má ty nejlepší předpoklady (Srpová & kol., 2012).

2.2.5 Analýza trhu a konkurence

Důležitou součástí je analýza trhu a konkurence. Každý začínající podnikatel by měl vědět, na jaký trh vstupuje, jaký je jeho ziskový potenciál, kdo je jeho hlavním konkurentem a jak silným je soupeřem. Teprve v případě, kdy bude znát co nejvíce informací o trhu a svých zákaznících, bude schopen se přizpůsobit jejich potřebám a zajistit svému produktu větší prodejnost. Znat svou konkurenci má také výhodu v tom, že po zjištění jejich předností,

je na základě toho možné zlepšit vlastní produkt. A naopak, pokud budou zjištěny nějaké nevýhody, může je brát podnikatel, jako něco, čemu je třeba se vyhnout (Kovář, 2008).

2.2.6 Marketingový plán

Pod pojmem marketingový plán je možné si představit tvorbu marketingové a prodejní strategie. Z toho jaké podnik zvolí strategie, se odvíjí jeho budoucí úspěch. Marketingová strategie se skládá ze tří kroků. Prvním z nich je výběr cílového trhu, který se odvíjí od segmentace trhu, kdy jsou vybrány skupiny zákazníků, jejichž velikost a kupní síla odpovídá potřebám podniku. Druhým krokem je výběr cílového segmentu a určení pozice produktu. Určení pozice vychází z identifikace konkurenčních výhod produktu, vybrání optimální výhody a zvolení efektivního způsobu komunikace se zákazníky. Třetím krokem je marketingový mix, který je vhodným nástrojem pro promyšlení 4 základních marketingových oblastí. Těmito oblastmi jsou produkt, cena, distribuce a propagace (Fotr, & Souček, 2005).

2.2.7 Organizační plán

Nezpochybnitelným bodem každého podnikatelského plánu je plánování a organizace lidských zdrojů. Lidské zdroje a jejich znalosti jsou považované mnoha autory za největší bohatství společnosti. Bez dobře vybraného, kvalifikovaného a schopného týmu lidí se podnikání neobjede. Proto i plánování, prognóze potřeby a výběru lidských zdrojů musí podnikatel věnovat svou pozornost. Účelem plánování lidských zdrojů jinak je určit pracovní pozice, charakteristiky zaměstnance, náplň práce, kompetence, odpovědnost, hierarchické zařazení, požadovaný počet osob s potřebnou kvalifikací a schopnostmi a zajistit jejich neustálé zdokonalování a rozvíjení (Horalíková, 2000, Krninská, 2002).

Dále pro potřeby podnikatelského plánu je nutné zvážit počet pracovních hodin na každého zaměstnance, výši mzdy, odměny, příplatky, stravné, sociální a zdravotní pojištění. Je tedy potřeba vyčíslit veškeré mzdové náklady na každého pracovníka, neboť jsou součástí celkových nákladů (Váhal & Pártlová, 2008).

Pro začínajícího podnikatele je důležité, aby jasně vymezil vztahy podřízenosti a nadřízenosti, dbal na to, aby každý pracovník znal organizační

strukturu, svou náplň práce, své kompetence a odpovědnost a měl přístup k potřebným zdrojům (Váchal a kol., 2013).

2.2.8 Hlavní předpoklady úspěchu a hodnocení rizik

Stejně vhodné jako analýza konkurence je i analýza vlastního potenciálního podniku. Nejlepší metodou je SWOT, která se využívá pro hodnocení stavu podniku, přičemž k tomu využívá zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Tím poskytuje námět k rozvojovým směrům, strategiím a aktivitám pro zlepšení stavu podniku. Silné a slabé stránky se hodnotí z důvodu zjištění efektivnosti vnitřních faktorů. Příležitosti s ohrožením pro získání vnější faktorů organizace, které nemůže většinou ovlivnit, ale může je využít a přijmout minimalizační opatření. Závěrem SWOT analýzy je definování strategie dalšího rozvoje podniku, vize, strategických cílů a kritických oblastí (Kozel, 2006).

Podnikatelskou činnost vždy doprovází riziko a nejistota. Oba atributy jsou z velké části neovlivnitelné a působí jako jeden z faktorů, zasahující do budoucího vývoje. Aby bylo možné především nepříznivé změny plánu zmírnit, je potřeba kvalitní příprava podnikatelské aktivity. Z tohoto důvodu je třeba provést před realizací podnikatelského záměru analýzu rizik. Analýza rizik resp. management rizik je při neustálých změnách v podnikatelském prostředí, které je navíc v současnosti globalizováno, velice důležitou součástí podnikání a nelze ji opomenout (Fotr & Hnilica, 2014).

Účinnou formou analýzy rizik je tzv. matice hodnocení rizik, která je považována za kvantitativní metodu. Posuzuje významnost rizika na základě pravděpodobnosti výskytu a intenzitě dopadu rizika. Při sestavování matice se používá tzv. stupnice hodnocení, která vyjadřuje pravděpodobnost a intenzitu dopadu jako zvláště vysoká (ZV), vysoká (V), střední (S), malá (M) a velmi malá (VM). V tabulce 1 je znázorněna matice hodnocení rizik, přičemž rizika v pravém horním rohu jsou nejvýznamnější a naopak v levém dolním rohu nejméně zásadní.

Tabulka 1: Matice hodnocení rizik

Matice hodnocení rizik					
Pravděpodobnost	Intenzita dopadu				
	VM	M	S	V	ZV
ZV					R4
V				R1	R2
S			R9	R8	
M	R5			R3	
VM		R6		R10	R7

Zdroj: Fotr & Hnilica, 2014

Začínající podnikatel také může využít celou řadu internetových zdrojů, které nabízí informace o tom, jak sestavit podnikatelský plán krok po kroku. Výhodou obdobných zdrojů je, že stručně popíší každou část podnikatelského plánu, zároveň nabídnou vzor či předlohu podle, které může postupovat, upozorní ho na časté chyby a v mnoha případech vychází ze zkušeností úspěšných podnikatelů. Další výhodou je, že si podnikatel může vyhledat vzory podnikatelských plánů na konkrétní podnikatelskou činnost nebo odvětví. Různá odvětví, vyžadují také jinou přípravu podnikatelského plánu, zaměření se na jiné oblasti např. plánování výroby aj. (iPodnikatel.cz, 2014).

Jedním z internetových zdrojů je iPodnikatel.cz, portál pro začínající podnikatele, který provede začínajícího podnikatele přes sestavení podnikatelského plánu, po jeho možnosti financování až k založení a zahájení činnosti. Součástí tohoto portálu je i zákonná úprava podnikání, vzory, návody jak postupovat např. při výběru právní formy podnikání atd. (iPodnikatel.cz, 2014).

Dalším zdrojem je např. iBplan.cz, který opět popisuje jednotlivé části podnikatelského plánu, zaměřuje se na rady v oblasti získání investora, umožňuje podnikateli nechat si zkontrolovat sestavený plán a rozlišuje plány dle velikosti podniku (Bplan.cz, 2016).

V současné době jsou trendem internetové obchody tzv. e-shopy, které si zřizují podnikatelé různých oborů, s různými výrobky i službami. E-shopy jsou nejčastěji propojeny s webovými stránkami společnosti, které slouží jako nástroj marketingové komunikace se zákazníky a jsou dnes téměř nepostradatelné.

Pro podnikatele, kteří se rozhodnou pro podnikání na internetu, může sloužit jako pomocný nástroj internetový zdroj MůjPrvníEshop.cz. Jedná se o průvodce plánováním, přípravou a provozem e-shopu (MůjPrvníEshop.cz, 2017).

2.2.9 Finanční plánování

Finanční plán je velice důležitou součástí podnikatelské činnosti. Umožňuje vymežit a analyzovat vazby mezi návrhy investičních variant a finančními možnostmi, které podnik má. Zároveň sestavený plán omezuje finanční riziko, umožňuje sledovat vývoj tržní hodnoty podniku a projektuje výsledky současných rozhodnutí, dosažené v budoucnu (Fotr, 1999).

„Finanční plánování lze definovat jako soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán“ (Růžičková, 2010).

Finanční plán by měl být zpracovaný písemně, měl by zahrnovat všechny oblasti podniku, být podroben častým kontrolám, být variabilní tzn. přizpůsoben a upraven podle vnějších a vnitřních podmínek, tak aby jeho dosažení bylo stále reálné. V případě podnikatelského plánu se jedná o tzv. dlouhodobé finanční plánování, které obsahuje následující kroky ve formě tvorby:

- plánu tržeb a prodeje na základě prognóz;
- plánovaného výkazu zisku a ztráty;
- plánu peněžních toků;
- plánované rozvahy;
- rozpočtu výdajů na investici;
- rozpočtu dlouhodobého financování cizími zdroji (Fotr, 1999).

Cílem dlouhodobého finančního plánování je realizace podnikatelského záměru a spočívá v nákupu majetku, v naplánování výroby, prodeje, investic, v zajištění optimální kapitálové struktury a v obstarání potřebného kapitálu.

Z pohledu finanční analýzy nebo také řízení existují tři základní výchozí dokumenty účetní závěrky, kterými jsou:

- rozvaha;
- výkaz zisku a ztráty;
- výkaz cash flow.

Rozvaha

Rozvaha jinak také bilance, zachycuje jakou strukturu majetku a zdrojů má podnik v daném okamžiku. Zjednodušeně z čeho se podnikový majetek skládá a z jakých zdrojů je financován. Rozvaha může být považována jako nositel základní informace o stavu podniku. Skládá se ze dvou částí zvaných aktiva, tedy část majetková a pasiva, představující zdroje podniku. U podnikatelského plánu je rozvaha sestavována na začátku podnikání, aby byly zachyceny majetkové vztahy k prvnímu dni podnikání, a je nazývána rozvahou zahajovací. Dále se sestavuje rozvaha po roce činnosti, která zobrazuje změny, které nastaly v průběhu podnikání a ovlivnily tak majetek i zdroje podniku. U rozvahy platí pravidlo, že aktiva se vždy musí rovnat pasivům (Slavík, 2013). Pro přehlednější vyjádření

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty zahrnuje náklady a výnosy podniku za určité období. Je nazýván také jako výsledovka a to z toho důvodu, že při porovnání nákladů a výnosů lze získat výsledek hospodaření – zisk či ztrátu. Výkaz zisku a ztráty vyjadřuje schopnost firmy růst. Náklady a výnosy jsou považované jako tzv. „motor firmy“, jelikož právě jejich kladný rozdíl (zisk) je smyslem podnikání (Slavík, 2013).

Plánovaný výkaz zisku a ztráty vychází jednak z plánu nákladů a výnosů, tak i z některých položek plánované rozvahy.

Výnosy

Výnosy jsou ty peněžní prostředky, které jsou firmou vydělané za určité účetní období. Výnosy se dělí na:

- provozní - tržby z vlastních výrobků;
- finanční - z finančních operací;
- mimořádné – např. tržby z prodaného majetku podniku (Slavík, 2013).

Výše tržeb je závislá na ceně a množství prodaných výrobků. Vzájemný vztah mezi cenou a množstvím závisí na tom, na jaký trh podnik proniká. Pokud se jedná o trh s fungující konkurencí, nemá množství vliv na cenu, pokud o trh

zmenšující se, cena s vyšším množstvím výrobků klesá a pokud o monopol, je cena na množství do značné míry nezávislá, někdy roste (Slavík, 2013).

Náklady

Náklady představují peněžní částku, kterou podnik vynaložil za účelem dosažení výnosů, neboli vyjadřují spotřebu zdrojů firmy v rámci její podnikatelské činnosti. Náklady však vždy souvisí s příslušnými výnosy (Slavík, 2013).

Hlavním členěním nákladů je na náklady fixní a variabilní, které vychází ze závislosti na změně objemu výroby. *Fixní náklady* jsou nezávislé na objemu produkce tzn., že je podnik musí vynakládat, i když nevyrobí. Variabilní náklady jsou závislé na objemu produkce tzn., že rostou s objemem produkce (Slavík, 2013).

Bod zvratu

Každý podnik usiluje o to, aby jeho produkce byla efektivní tzn., že musí zajistit, aby tržby rostli rychleji než variabilní náklady v závislosti na objemu produkce. Na počátku jsou tržby nižší z důvodů působení nákladů fixních. V okamžiku, kdy budou tržby vyšší než celkové náklady, se podnik dostává do bodu zvratu, kde přestává být ztrátový a přechází do zisku. Výpočet bodu zvratu slouží podniku k nalezení minimální úrovně aktivity, která je nezbytná pro udržení firmy v činnosti (Krutina & Novotná, 2014; Staňková, 2007; Koráb, Peterka & Řezňáková, 2007).

Kalkulace nákladů

Jednotková kalkulace nákladů je základem pro stanovení ceny. Pod pojmem kalkulace je možné si představit přehled nákladů, které se vztahují k jednotce produkce. Kalkulace má význam pro vyjádření vztahu věcné (výkon) a hodnotové (finanční ohodnocení) stránky podnikání. V rámci sestavování podnikatelského plánu je potřeba provést kalkulaci nákladů k čemuž může sloužit tzv. všeobecný kalkulační vzorec. V tomto vzorci se náklady rozdělují na:

- přímé náklady tedy ty náklady, které přímo vstupují do produktu a jsou závislé na objemu, př. materiál, energie atd.;

- část přímých nákladů nezávislých na objemu výroby, př. odpisy, mzdy zaměstnanců;
- část režijních nákladů, které bezprostředně nesouvisí s výrobou, ale jsou nezbytné pro zajištění chodu podniku, z pravidla se určují rovným dílem na 1 výrobek, př. administrativa, obchod;
- ziskovou přírážku, což je určité procento přičítané k nákladům, které tvoří zisk (Slavík, 2013).

Výsledek hospodaření (zisk/ ztráta, VH) je rozdílem mezi náklady a výnosy. Pro potřebu posouzení schopnosti podniku růst je důležitý výsledek hospodaření před zdaněním. V podnikatelském plánu se uvádí zisk v několika formách, jelikož každá z nich odpovídá jinému pohledu na hodnotu ukazatele. Jsou to:

- zisk po zdanění – představuje čistý finanční efekt podnikání;
- zisk před zdaněním – označovaný jako EBT, vylučuje vliv změny daňové sazby na výkonnost podniku;
- zisk před úroky a zdaněním – také jako EBIT, umožňuje porovnání firmy s jinými nebo jednoho podniku v různých letech činnosti, využívá se velmi často z důvodu, že je nejkompexnějším ukazatelem (Slavík, 2013).

Cash flow nebo také přehled o peněžních tocích ukazuje vznik a použití peněžních prostředků v podniku. Přehled peněžních toků vyjadřuje schopnost podniku přežít tedy, jestli jeho finanční prostředky jsou dostačující. Na rozdíl od výkazu zisku a ztráty, cash flow zachycuje příjmy a výdaje, které podnik předpokládá a souvisí s jeho činností. Příjmy a výdaje představují reálný přírůstek nebo úbytek hotovostních i bezhotovostních peněžních prostředků podniku. Existuje tady však vztah mezi náklady a výdaji. Pokud vynaloží podnik peněžní prostředky např. za hmotný majetek, jsou výdajem nikoli nákladem. Dojde pouze k přesunu určité částky z oběžných do stálých aktiv. Nákladem se stává až v případě, kdy přinese tržby a dojde k jeho opotřebení, vyjádřeném ve formě odpisů, které snižují zisk. Přehled o peněžních tocích je sestavován z toho důvodu, že odstraňuje časový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, stavem peněžních prostředků a dosaženým ziskem (Slavík, 2013).

Cash flow je možné zjistit dvěma způsoby. První z nich je tzv. přímá metoda, která vychází ze součtu všech příjmů a výdajů za dané sledované období. Druhou metodou je metoda nepřímá, opírající se o provozní zisk, který je upraven o náklady a výnosy, s nimiž není spojen pohyb peněz (Slavík, 2013).

Všechny tři výkazy musí mít přesnou strukturu i náplň dle národních norem a pravidel, která pro ČR vymezuje zákon o účetnictví.

Mezi těmito třetí výkazy existuje provázanost a souvztažnost. Základním výkazem je rozvaha zobrazující majetkovou a finanční strukturu. Významný zdroj financování je výsledek hospodaření, vypočtený z výkazu zisku a ztráty, který do rozvahy převzat. Majetková struktura je závislá na stavu finančních prostředků, který je zaznamenáván v cash flow (Knápková, Pavelková & Šteker 2013).

Pro přehlednější a jednodušší znázornění těchto výkazů napomohou tabulky 2 a 3. První z nich tabulka 2 je pro shrnutí základních vztahů a zákonitostí.

Tabulka 2: Přehled výkazů

Rozvaha Aktiva = Pasiva Majetek = Kapitál	Výkaz zisku a ztráty Výnosy – náklady = zisk/ztráta	Cash flow Příjmy – výdaje = cash flow
--	--	--

Zdroj: Knápková, Pavelková & Šteker 2013

Tabulka 3 znázorňuje vzájemnou souvztažnost výkazů.

Tabulka 3: Souvztažnost výkazů

Cash flow		Rozvaha		Změny VK	Výkaz zisku a ztráty	
Poč. stav PP	Výdaje	Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál	Zvýšení a snížení vlastního kapitálu	Náklady	Výnosy
Příjmy	Kon. stav PP	Oběžný majetek	Výsledek hospodaření			
		PP	Cizí kapitál		Výsledek hospodaření	

Zdroj: Knápková, Pavelková & Šteker 2013

Majetková struktura podniku. Majetek neboli aktiva lze rozdělit na investiční a oběžný majetek. Investiční majetek zahrnuje:

- hmotný – do kterého lze zařadit budovy, pozemky, stroje, zařízení aj.;
- nehmotný – představuje licence, goodwill, práva autorská atd.;
- finanční majetek – kam se řadí především cenné papíry a podíly v jiných podnicích (Slavík, 2013).

Oběžný majetek se dělí na formu *věcnou* zejména zásoby a *peněžitou*, která zahrnuje pohledávky, peněžní prostředky na účtech i v hotovosti (Slavík, 2013).

Zdroje podniku neboli pasiva jsou tvořena *vlastním* a *cizím* kapitálem. Vlastní kapitál se skládá ze:

- základního kapitálu - tím se rozumí, vklad, vložený vlastníky do podniku při jeho založení;
- kapitálových fondů - týkající se zejména akciových společností, a je to rozdíl mezi nominální a tržní hodnotou akcií;
- fondů ze zisku – nejčastěji se jedná o rezervní fondy, které podniky zřizují za účelem vyrovnání se s nepředvídatelnými událostmi;
- nerozděleného zisku – je to ta část zisku, která zůstává k dispozici podniku pro další použití (Slavík, 2013).

Cizí kapitál se rozděluje v závislosti na jeho splatnosti, která může být delší než 1 rok, poté se jedná o dlouhodobý kapitál (nejčastěji dlouhodobé úvěry) nebo kratší než 1 rok a tím je krátkodobý cizí kapitál (příkladem jsou závazky u dodavatelů, nezaplacené mzdy aj.). S cizím kapitálem souvisí úrok, který je tzv. cenou za jeho použití. Jedná se o peněžní částku, která navyšuje jistinu o určité předem stanovené procento tj. úrokovou míru (Slavík, 2013).

Cizí dlouhodobé zdroje financování označované také jako závazky, tedy ty peněžní zdroje, které si společnost půjčila a tím se zavázala je v určité době vrátit. Neznámějším dlužnickým nástrojem je dlouhodobý úvěr, poskytovaný bankami. V případě potřeby finančních prostředků do podnikání se jedná o investiční úvěr, který je poskytován za účelem překlenutí časového nesouladu mezi potřebou a vytvořením finančních prostředků nebo je poskytován účelně

na financování vybavení, budov či technologií. Úvěr je z důvodů velké rizikovosti zajištěný nejčastěji předmětem investice, nebo pokud to charakter podnikání nedovoluje pak směnkou, zástavním právem na movitý i nemovitý majetek, bankovními zárukami, cennými papíry atd. Výše úvěru závisí na bonitě žadatele, na zástavě, na úrokové sazbě, době a způsobu splacení, možnosti odložení splátky aj. (Růžičková & Roubíčková, 2012).

Další hojně využívanou variantou cizích zdrojů nejen u začínajících podnikatelů je leasing. Ten umožňuje pronajmout si potřebná aktiva k podnikatelské činnosti bez vynaložení značně vysoké sumy peněžních prostředků. Jedná se o finanční leasing, při kterém po uplynutí doby smluvního vztahu dojde k úhradě celé hodnoty aktiva a stává se majetkem společnosti. Z pravidla první splátka bývá vyšší, je to kolem 15% z pořizovací ceny. Co se týče jeho účtování, splátky leasingu se objevují v nákladech, ale aktivum ani zdroje se nepromítnou v rozvaze oproti dlouhodobému úvěru, kde se majetek i úvěr projeví v aktivech a pasivech rozvahy (Růžičková & Roubíčková, 2012).

Při sestavování podnikatelského plánu se musí podnikatel rozhodnout také o tom, zda podnikání bude financovat z vlastních zdrojů či využije zdroje cizí. Jedná se o tzv. strategické rozhodnutí, které výrazným způsobem ovlivní vnitřní podnikovou strukturu. Důvodem, proč podnikatelé využívají cizí zdroje, může být např. nedostatek finančních prostředků, cizí kapitál je levnější než vlastní nebo že si banka nenárokuje podíl na rozhodování na rozdíl od společníka či akcionáře. S používáním cizího kapitálu podnik samozřejmě více riskuje, hrozí mu úpadek tzn., že se může dostat do situace, kdy nebude schopen splácet své dluhy. Podniky, které využívají pouze vlastní kapitál jsou tzv. překapitalizované, zatěžují svůj majetek, tím, že nevyužívá levnější cizí kapitál. Optimální kapitálová struktura je taková, při které se dosahuje minima nákladů na kapitál podniku. Bezpečná a doporučená míra zadlužení podniku je 60% vlastního a 40% cizího kapitálu (Slavík, 2013).

Podnikatel se tedy potýká s otázkami typu kolik je potřeba kapitálu?, Jakou část by měly pokrýt cizí zdroje?, Získat cizí zdroje přes zprostředkovatele nebo přes kapitálový trh?, Jaká proporce by měla být mezi využitým kapitálem

a jeho užitím do podnikového majetku? atd. Především otázky si musí podnikatel před zahájením podnikání promyslet a zodpovědět. Při vzniku firmy je potřeba startovní kapitál a jeho výše závisí na oboru podnikání, technologické náročnosti, rozsahu činnosti aj. Veškeré finanční prostředky při vzniku společnosti bývají vázány v jejím majetku. Tomu také odpovídá, že v této fázi životního cyklu podniku, převyšují výdaje příjmy. Je tedy nutné počítat s tím, že podnikatelská činnost nebude zisková hned v prvním roce, ale že se návratnost vložené investice protáhne do více let (Růžičková & Roubíčková, 2012).

Poměrové ukazatele finanční analýzy

Dalším bodem, který je třeba znát při finančním plánování, jsou poměrové ukazatele finanční analýzy. Jedná se o jednu z nejoblíbenějších metod, jelikož jejich výpočtem je možné získat okamžitý přehled o finanční situaci podniku. Dalším důvodem využití těchto ukazatelů je, že dávají do poměru jednotlivé položky z výkazů zisku a ztráty, rozvahy a cash flow. V praxi se používá jen několik ukazatelů, které poukazují na finanční zdraví a hospodaření podniku. Poměrové ukazatele lze následně členit na ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity (Slavík, 2013). Využití a popis jednotlivých ukazatelů je uveden v metodice diplomové práce.

Výsledkem finanční analýzy je znalost výnosnosti, platební schopnosti, hospodářské a finanční stability. Získané informace poté slouží k posouzení celkového finančního zdraví společnosti u podnikatelského plánu obvykle po prvním roku činnosti (Gruenwld & Holečková, 2009).

3 Účel a přínosy podnikatelského záměru

Podnikatelský plán může sloužit pro interní a externí účely. Pokud slouží pro interní účely je často nástrojem kontroly, podkladem pro rozhodování, koordinaci jednotlivých činností. Podnikatelé také předkládají své podnikatelské plány ve zkrácené formě svým zaměstnancům, aby tak byli seznámeni se základními cíli, hodnotami a posílila se jejich loajalita a identita s podnikem (Veber, 2008).

Pokud se jedná o externí účely, tak nejčastěji podnikatelský plán slouží při hledání potenciálního investora. V tomto případě je podnikatelský plán komunikačním prostředkem, jehož cílem je přesvědčit, zaujmout a přimět investora k poskytnutí finančních prostředků (Rpv.cz, 2011).

Účel podnikatelského plánu by měl vždy být napsán v úvodní části tohoto dokumentu, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem. Často se také uvádí, pro koho je plán určený a o jaký rozsah dokumentu se jedná tzn. zda je to plná verze či zkrácená (Srpková & kol., 2012).

Proč začínající podnikatelé sepisují podnikatelský záměr, i když je jeho vytvoření náročné a zabere spoustu času? Odpovědí je, že pokud by si svou podnikatelskou myšlenku pořádně nepromysleli a nepropočítali, vynaložili by nakonec mnohem více času, energie a úsilí do zahájení podnikání, které by v samém výsledku mohlo být i neúspěšné a v číslech nereálné. Proto, pokud padne rozhodnutí podnikat, měl by být podnikatelský plán prvním a základním krokem (iPodnikatel.cz, 2013).

Pečlivé sepsání podnikatelského záměru má také i jiné přínosy pro začínajícího podnikatele. Prvním z nich je, že pokud má začínající podnikatel kromě nápadu i plán, je jeho energie vložena do podnikání a dosažení cíle daleko větší, více si věří a získá větší jistotu v dalším počínání (iPodnikatel.cz, 2013).

Tvorba podnikatelského plánu také přinutí jeho autora, aby shromáždil veškeré potřebné informace, a díky tomu získává reálnější pohled na podnikatelskou myšlenku, zahájení a řízení podniku. Podnikatel získává řadu užitečných informací z analýz, které by měly podnikatelskému plánu předcházet.

Jedná se zejména o analýzy vnitřního a vnějšího prostředí (Kovář & Hrazdilová Bočková, 2016).

Dalším přínosem je, že si podnikatel ověří, zda je jeho nápad reálný či vhodný. Proto je důležité, aby se podnikatelský plán opíral vždy o reálné základy, byl pravdivý, ne příliš optimistický a měl stanové pouze dosažitelné cíle (iPodnikatel.cz, 2013).

Pomocí podnikatelského plánu může podnikatel také predikovat budoucí vývoj finančních toků a posoudit jakým způsobem zajistit potřebu a tvorbu finančních prostředků (Veber, 2008).

Podnikatelský záměr je také nástroj kvalitního řízení. Umožňuje kontrolovat plnění nastavených cílů a představ a je tak snazší učinit nápravná opatření v případě odchylek. Pokud je podnikání zahájeno bez podnikatelského plánu, je tato činnost řízena bez kontroly, nahodile a je tu velká pravděpodobnost neúspěchu (Ipodnikatel.cz, 2013).

Nezvrátitelným přínosem je i včasná identifikace rizik a možných nedostatků. Při sepisování může podnikatel narazit na problémy a bude je moci vyřešit dříve, než začne podnikat a vloží veškeré své finanční prostředky do podnikání nebo se zadluží. Snižuje tak riziko neúspěchu. Pomocí podnikatelského plánu je možné rizika nejen určit, ale také navrhnout opatření pro jejich eliminaci či odstranění (Kovář & Hrazdilová Bočková, 2016).

Nejen, že se podnikatel tvorbou plánu seznámí s řadou nových informací, ale také se toho mnoho naučí. Podnikání je činnost, vyžadující znalost řady oborů a nelze být odborníkem ve všech oblastech, proto čím detailnější bude plán, tím více se prohloubí znalosti v dané problematice (Ipodnikatel.cz, 2013).

V neposlední řadě je velkým přínosem podnikatelského plánu také získání finančních prostředků. Ať už banky, tak převážně hlavně investoři vyžadují podnikatelský plán při žádosti o finanční podporu. U bank podnikatelský plán nehraje až tak klíčovou roli, jelikož je úvěr z pravidla vždy podmíněný nějakým druhem ručení. U investorů tomu tak nebývá a proto rozhoduje i sebemenší detail v podnikatelském plánu (Ipodnikatel.cz, 2013).

4 Proces, zásady zpracování finančního plánu a jeho význam

Finanční plánování je označení činnosti, posuzující finanční zdroje, jejich vhodný výběr a zároveň také zajišťující stabilitu a minimální rizika podnikatelského plánu. Před realizací podnikatelského plánu je třeba vykonat několik rozhodnutí, kterými jsou:

- Rozhodnutí o struktuře aktiv neboli do čeho se bude investovat;
- Rozhodnutí o struktuře pasiv neboli z čeho se bude investovat;
- Rozhodnutí o předpokládaných nákladech, výnosech, příjmech, výdajích a zisku (Landa, 2008).

Zjednodušeně řečeno do finančního plánování spadá rozhodnutí o způsobu financování tzn., kde se finanční prostředky získají a do čeho budou vloženy. Výsledkem rozhodování a finančního plánování je finanční plán. Finanční plán je tzv. integrujícím plánem, protože každá činnost v podniku má výstup vyjádřený v penězích. To znamená, že každá část struktury podnikatelského záměru, je transformována ve finančním plánu do finanční podoby. Finanční plánování je myšlenkový proces, představující sběr a zpracování informací, které jsou nezbytné k rozhodnutí a výsledkem tohoto procesu je soustava výpočtů. Pod soustavou výpočtů je možné si představit účetní výkazy, rozpracované na celé plánované období (Landa, 2008).

Součástí účetních výkazů je plánovaná výsledovka. Obvykle se stanovuje na období 1 roku, ale při začátkách podnikání se často volí vhodnější forma a to čtvrtletí. U plánované výsledovky je nutné si uvědomit, že je zde rozdíl mezi náklady a výdaji a výnosy a příjmy, tudíž zjištěný zisk nelze považovat za skutečné peněžní příjmy v pokladně či na bankovním účtu (iPodnikatel.cz, 2012).

S plánovanou výsledovkou souvisí plán prodeje nebo také výnosů, který je násobkem předpokládaného objemu prodeje tzn. počet prodaných jednotek a prodejní ceny. Další částí plánované výsledovky je i plánování nákladů. Výše nákladů je z hlediska úspěšnosti podnikání velice důležitá. Existují dva způsoby plánování, přičemž první z nich je relace k tržbám. První způsob

vychází z minulých období, kdy se zjistí podíl jednotlivých podstatných nákladů na tržbách. Nevýhodou je, že tento způsob nerespektuje případné změny ve výrobních faktorech např. změny výrobního programu nebo nákupních cen. Druhým způsobem je individuální plánování nákladových druhů. U tohoto způsobu dojde k rozdělení vybraného druhu nákladů na fixní a variabilní a následně je násobená normou spotřeby nákupní cenou na objemem plánované produkce. U fixních neboli režijních nákladů se vychází opět z minulého období s přihlédnutím na vývoj spotřeby nákladového druhu. Takto se postupuje u druhu nákladů jako je materiál, energie, osobní náklady. U odpisů se vychází z odpisového plánu a finanční náklady jsou tvořeny plánovaným cizím kapitálem a kurzovými rozdíly (Marek, 2013).

Dalším účetním výkazem je i plánovaná rozvaha, u které je nutné si stanovit položky závislé na obratu. Těmito položkami jsou zejména zásoby, pohledávky, krátkodobé závazky, finanční a dlouhodobý majetek (Marek, 2013).

Pro potřeby podnikatelského plánu budou představeny dvě metody plánování položek závislých na obratu. První z nich je metoda procentních poměrů k tržbám. Jedná se o nejjednodušší metodu a vychází z předpokladu fixního poměru mezi jednotlivými aktivy a pasivy a celkovým objemem tržeb. U této metody se nejdříve musí vyjádřit procentní podíl jednotlivých položek rozvahy, který je následně násoben plánovaným objemem tržeb. Celková plánovaná pasiva či aktiva jsou součtem jednotlivých vynásobených položek (Máče, 2013).

Druhá metoda plánování je pomocí ukazatele obratu. Metoda využívá vzorce pro výpočet obratu, pomocí něhož je možné naplánovat zásoby, finanční majetek, pohledávky či závazky. Příkladem výpočtu může být hodnota zásob, která je podílem plánované hodnoty tržeb a požadované doby obratu zásob (Marek, 2013).

Plánování kapitálu se od předešlého liší, jelikož se vychází z plánovaného objemu peněžních prostředků ke konci období. Z bilančních pravidel je zřejmé, že plánovaná hodnota kapitálu se musí vyrovnat hodnotě plánovaného majetku (Marek, 2013).

Posledním účetním výkazem je plánování peněžních toků tedy cash flow. U tohoto výkazu se využívá pro potřeby finančního plánování nepřímá metoda (Žůrková, 2007). Výpočet nepřímé metody je uveden v tabulce 4.

Tabulka 4: Nepřímá metoda výpočtu Cash-flow

Nepřímá metoda výpočtu Cash flow	
Cash flow	Obsahuje
Z provozní činnosti	Výsledky z provozních činností, změny zásob, pohledávek aj.
Z investiční činnosti	Změna investičního majetku a jeho zdrojů
Z finanční činnosti	Příjmy z dlouhodobých půjček, splátky, dividendy, tržby z vlastních akcií atd.
Čistý cash flow	
+ počáteční zůstatky peněžních prostředků	
= konečný zůstatek peněžních prostředků	

Zdroj: Žůrková, 2007

Nedílnou součástí finančního plánu je i zakladatelský rozpočet, který souvisí se zahájením podnikání. Jeho účelem je stanovit hodnotu kapitálu, potřebného pro založení podniku a zahájení podnikatelské činnosti, struktury kapitálu a ověřit zda je zajištění potřebného kapitálu reálné. Pod pojmem kapitál pro založení společnosti je možné si představit zřizovací výdaje a výdaje na nákup aktiv. Náklady na zahájení společnosti vyjadřují zejména ty finanční prostředky, které je podnikatel nucen uhradit, než začne generovat vlastní příjmy z podnikání. Na počátku jsou výdaje podnikatele vysoké a převyšují příjmy, proto podcenění podstaty zakladatelského rozpočtu zvyšuje riziko, které podnikatel podstupuje (Šiman & Peterka, 2010).

Zásady zpracování zakladatelského rozpočtu spočívají v tom, že podnikatel definuje veškeré výdaje a příjmy spojené jednak se založením, tak i se zahájením podnikatelské činnosti. Dále uvažuje příjmy v minimální hodnotě, výdaje v maximální, tak aby riziko bylo co nejmenší. A na závěr vytvoří tři varianty plánu peněžních toků (Šiman & Peterka, 2010).

Účelem sestavení finančního plánu je, že posuzuje reálnost podnikatelského záměru, dále měří jak vysoká je šance na úspěch, jaká je doba návratnosti a ziskovost vložené investice, je kontrolou finančních toků, pomáhá minimalizovat rizika, ztráty a je potřebný pro získání finančních zdrojů od investorů či banky (Marek, 2013).

Podstata finančního plánu se dá shrnout do následujících bodů.

- Finanční plán je důkazem reálnosti podnikatelského plánu;
- jeho zhotovením lze získat kontrolu nad finančními zdroji podniku;
- zároveň jsou řízena finanční rizika;
- umožňuje předpověď budoucí finanční situace podniku;
- vždy odpovídá časovému období;
- je součástí podnikatelského plánu;
- určuje chování podniku v oblasti financování (Marek & kol., 2006).

Zásady finančního plánování jsou:

- systematickost - plán navazuje a odpovídá cílům, vizi, poslání a strategii podniku;
- přehlednost – pro kontrolní a jiné uživatele;
- periodičnost-plán by měl být sestavován v pravidelných intervalech;
- pružnost- plán by měl dovolit jeho aktualizaci a případné změny;
- úplnost – plán zahrnuje veškeré činnosti a faktory;
- minimalizuje riskantní jednání za pomoci finanční politiky podniku;
- finanční plánování je kolektivní činností, kterou nevytváří pouze manažer;
- cílem je vytvořit zisk;
- kvalita plánu je hodnocena na základě výsledku vývoje tržní hodnoty podniku (Marek & kol., 2006).

Postup sestavení finančního plánu se skrývá v odpovědi na následující otázky a ve splnění těchto bodů.

- Jaký je počáteční kapitál?, Jaké jsou zdroje financování?, Jaký je podíl zainteresovaných stran v investování?, Jaký je přehled odhadovaných pasiv?
- Jaké jsou zřizovací náklady a počáteční investice?

- Jaký majetek je potřeba pro realizaci podnikatelského plánu?
- Určit výši předpokládaných nákladů a výnosů.
- Sestavit plánovaný výkaz zisku a ztráty.
- Sestavit zahajovací rozvahu ke dni zahájení podnikatelské činnosti.
- Odhadnout výši příjmů a výdajů.
- Sestavit plánovaný výkaz peněžních toků tzn. cash flow (Landa, 2008).

Principy finančního plánování, které je nutné při sestavování finančního plánu dodržovat:

- Princip preference peněžních toků – spočívá v odlišování přírůstku zisku od peněžních toků, jelikož ziskový podnik nemusí být podnik finančně zdravým;
- Princip respektování faktoru času- klíčové zde je upřednostňovat příjmy dřívější než ty pozdější, princip je také využíván při hodnocení efektivnosti investic u čisté současné hodnoty;
- Princip respektování a minimalizace rizika- přednost dostává investice, která přináší stejný objem peněz, ale má nižší riziko;
- Princip optimalizace kapitálové struktury – zde je nutné zabezpečit stabilitu financí, snížit náklady na kapitál, dosáhnout požadované tržní hodnoty a zvyšovat zisk (Nývltová & Marinič, 2010).

5 Možnosti financování podnikatelského záměru

Pro realizaci podnikatelského plánu jsou nezbytné finanční prostředky resp. kapitál. Získání potřebného kapitálu bývá často pro začínajícího podnikatele velice obtížné, jelikož jeho výše je značná. Velikost potřebného kapitálu závisí na mnoha aspektech jako např. právní forma podnikání, od které se odvíjí zákonem stanovená povinnost minimálních vkladů, dále také objem produkce, obor podnikání atd.

Výběr zdroje nebo kombinace zdrojů závisí na určitých faktorech, kterými jsou:

- **dostupnost** tzn. ochotě investorů do daného podnikatelského plánu investovat;
- **rychlosti získání**, čímž je rozuměn časový interval od podání žádosti, sepsání smlouvy aj. do získání úvěru, leasingu, upsání kapitálu;
- **nákladnost zdroje** tzn., jak vysoké jsou úroky, dividendy atd.

(Landa, 2007).

Podnikatel má možnost financovat své podnikání z vlastních zdrojů, přičemž tento způsob financování má své výhody a nevýhody. Výhodou vlastního kapitálu je jednoznačně menší rizikovost, že podnikatel nebude schopen splácet své závazky, větší komfortnost při vedení podniku, kdy podnikatel nemusí sledovat termíny splátek aj. Nevýhodou může být, že podnikatel své finanční prostředky vloží do podnikání a tím, se mu váží, tudíž je nemůže použít na jiné potřeby. Druhou nevýhodou je, že je vlastní kapitál dražší než kapitál cizí. Je to zapříčiněno tím, že vlastní zdroje nesou vyšší náklady a dochází také ke snížení rentability (Hospodářské noviny, 2013).

Druhý způsob financování je z cizích zdrojů, které jsou pro podnik nezbytné z důvodu zvyšování výnosnosti vlastního kapitálu. Cizí zdroje jsou zpravidla levnější v případě, kdy se využije jejich rozumná míra. Další výhodou je, že podnik má dostatek vlastních zdrojů pro případ nenadále potřeby a zvyšuje rentabilitu. Mezi nevýhody cizích zdrojů patří např. snížení stability podniku, zvýšení zadlužení, stoupá riziko omezení svobodného rozhodování a jednání managementu podniku (Hospodářské noviny, 2013).

Pokud si podnikatel zvolí financování z vlastních zdrojů, jedná se obvykle o základní vlastní kapitál a vklady vlastníků. Základní kapitál je závislý jednat na rozhodnutí podnikatele a jednak na právní formě podnikání a zákonem stanoveného minimálního kapitálu společnosti. Bez vkladů se v současné době neobjede žádná podnikatelská činnost, jelikož je velice finančně náročná, samozřejmě závisí na oboru podnikání, ale ve většině případů je třeba finanční prostředky na zřizovací výdaje a počáteční investice jako je pořízení vybavení, strojů, zařízení apod. (Hospodářské noviny, 2013).

Pokud si podnikatel zvolí financování z cizích zdrojů má možností daleko více. Těmi nejčastějšími jsou:

- a) **úvěr** – nejčastější způsob financování cizími zdroji. Úvěry je možné rozdělit na dva základní druhy:
 - **bankovní** – je poskytnutý na základě žádosti s příloženým podnikatelským plánem, oprávněním k podnikání a plánovanými výkazy. Banky často požadují za poskytnutí úvěru ručení ve formě např. zástavy, směnky, bankovní záruky, ručení třetí osobou a u krátkodobých úvěrů se často ručí oběžným majetkem. U úvěrů je důležitá bonita klienta, doba splatnosti, výše úroků, způsob a odklad splátek.
 - **obchodní** – jde o odklad platby za poskytnuté plnění o předem stanovený počet dnů. Jedná se o přirozenou formu úvěru, vyplývající z dodavatelsko-odběratelských vztahů (Mulačová & Mulač a kol., 2013).
- b) **leasing** – velice oblíbená forma cizího kapitálu, která umožňuje podnikateli, využívat potřebný dlouhodobý majetek aniž by došlo k jeho výraznému zadlužení. Výhodou je jednodušší sjednání leasingové smlouvy než úvěrové, splátky leasingu se nezahrnují do provozních nákladů, financování je flexibilní, využití majetku bez podstoupení rizika spojeného s pořízením aj. Nevýhodou leasingu je, že součet splátek a akontace je vyšší než cena pořízení majetku či nákup na úvěr, po ukončení leasingu

přechází do vlastnictví podniku téměř odepsaný majetek (Valach & kol., 2010).

Existují tři základní druhy leasingu a to:

- **operativní**- zpravidla sjednáván na kratší dobu než je životnost daného majetku, součástí leasingu je také servis a po skončení leasingové smlouvy zůstává majetek ve vlastnictví leasingové společnosti.
 - **finanční** – jedná se o dlouhodobý nezrušitelný pronájem. Finanční leasing má charakter půjčky, přičemž podnikatel musí splatit celou částku majetku a po uplynutí leasingové smlouvy, která je nevypověditelná, se majetek dostává do vlastnictví podnikatele. Součástí leasingové smlouvy je leasingový koeficient, splátkový kalendář, akontace a odkupní cena (Fotr, 1999).
- c) **dluhopisy** – cenný papír, kterým se společnost zavazuje věřiteli tedy oprávněné osobě, která poskytla finanční prostředky ve formě nákupu dluhopisů, vyplácet úrok a ve stanovené době splatit nominální hodnotu dluhopisu. Výhodou dluhopisů, je že úrok z nich plynoucí snižuje zisk při zdanění a nevýhodou, že se zvyšují finanční rizika (Radová a kol., 2011).
- d) **tiché společenství** – spočívá v získání finančních prostředků od osoby neboli tichého společníka, který za finanční vklad vyžaduje daleko vyšší výnos než jsou např. úroky z úvěrů, dluhopisů apod. Výhodou je však to, že smlouvou o tichém společenství nevzniká právo tohoto společníka podílet se na řízení společnosti (Veber, 2008).
- e) **investor** – třetí osoba, která se rozhodne investovat do základního kapitálu podniku, aby dosáhla jeho největšího zhodnocení. Touto osobou může být fyzická osoba, investiční či soukromá společnost, banka, pojišťovna aj. Pro oslovení investora je dobře sestavený podnikatelský plán nezbytností. Je nutné investora zaujmout, představit mu pravdivý, realistický plán, předložit mu účetní výkazy a seznámit ho s riziky, které podstupuje (Režňáková, 2012).

f) **dotace, podpůrné programy**- nejčastěji bývají ve formě zvýhodněného úvěru, dotace na rozvoj určitého odvětví, pomoci a příspěvků na získání lidských zdrojů apod. Financování ve formě dotací je určeno zejména pro malé a střední podniky s omezenou možností financování vlastním kapitálem či získání úvěru. V současnosti má největší nabídku podpůrných programů Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. s většinou účastí státu, která poskytuje finanční podporu na základě schválených programů. Českomoravské záruční a rozvojové banky je nutné určit účel úvěru, být zaregistrován na úřadu práce, předložit podnikatelský plán a nemít žádné závazky vůči státu (Českomoravská záruční a rozvojová banka, 2017).

Dalšími možnostmi, které slouží začínajícím podnikatelům v rámci dotačních programů, jsou:

- Program ICT a sdílené služby, který slouží pro firmy, které vyvíjí jedinečné digitální služby a aplikace. Dotace slouží především k úhradě mezd a dalších souvisejících nákladů;
- Pro malé a střední podniky s potřebou získat podřízený úvěr slouží program PROGRES, nebo pokud chtějí získat záruku k úvěru na financování zásob, je možné využít program ZÁRUKA;
- V případě, že se jedná o začínajícího podnikatele s dobře promyšleným nápadem a je pro něj obtížné získat bankovní úvěr či jiné cizí zdroje má možnost zapojit se do programu INOSTART (Dotační.Info.cz, 2010).
- Program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost je zřízen Agenturou pro podnikání a inovace (API), která je podřízenou státní příspěvkovou organizací Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Program umožňuje spolufinancování projektů ve zpracovatelském průmyslu a obdobných službách (Agentura-api.org, 2017).
- Jihočeská agentura pro podporu inovačního podnikání v říjnu roku 2017 odstartovala program ideaSTART pro začínající podnikatele, kteří mohou využít konzultačních služeb a účastnit se řady workshopů, po jejichž

absolvování získá podnikatel přehled o legislativě, finančních tocích, daňovém systému a tvorbě podnikových strategií (BusinessInfo.cz, 2017).

- Specifickou možností je příspěvek na podnikání od Úřadu práce, poskytovaný těm osobám, kteří jsou na Úřadu práce evidovaní a rozhodli se podnikat. Maximální částka příspěvku je rovna šesti násobku průměrné mzdy. Podnikatelský plán je předložen hodnotící komisy, která přihlíží také na délku evidence, věk žadatele, situaci na trhu práce a celkové náklady na projekt (Firemnífinance.cz, 2013).
 - Ve 2. čtvrtletí roku 2018 budou spuštěny dva programy v rámci Národního inovačního fondu. Jedná se o program Proof of Concept, který je zaměřený na vznikající firmy veřejných výzkumných organizací, tedy ty subjekty, které využívají know how licence poskytnuté výzkumnou organizací. Druhý program je tzv. Rizikový kapitál, jehož cílem je zjednodušit přístup malým a středním podnikům k rizikovému financování v raných etapách rozvoje (eDotace.cz, 2018).
- g) rizikový kapitál** – představuje zajímavou formu financování zejména pro investory, která je sice značně riziková, ale zároveň očekávaný výnos z této investice je vysoký a to 25%- 35% ročně, může být i vyšší v závislosti na míře rizika. Nejčastěji jde o poskytnutí finančních prostředků společnosti, která zatím nemá historii neboli je na začátku podnikání a obvykle na dobu 3-7 let. (Srpková & Řehoř a kol., 2010). Rizikový kapitál je v současnosti podporován Ministerstvem průmyslu a obchodu ve formě projektu „Speed fond“, který slouží k rozvoji rizikového kapitálu pro začínající podniky (Businessinfo.cz, 2013).

6 Rozhodování o variantě k realizaci

Podnikatel při tvorbě podnikatelského plánu musí učinit řadu rozhodnutí, která v samém důsledku ovlivní jeho úspěšnost. Charakteristickými rysy tohoto druhu plánování jsou:

- dlouhodobý časový horizont – podnikatelský plán je dlouhodobou investicí, která vyžaduje přípravu, stanovení doby realizace, u hmotných investic dobu životnosti aj.
- větší míra rizikovosti- souvisí s dlouhodobým horizontem, kde je možnost odchylky od očekávaných výdajů, příjmů a výnosnosti daleko pravděpodobnější než u krátkodobých investic.
- kapitálová náročnost- podnikatelský plán, vyžaduje značné finanční prostředky a nejčastěji při rozhodování o způsobu financování volí kombinaci vlastních a cizích zdrojů (Valach & kol., 2010).

Tyto charakteristické rysy poté kladou požadavky na techniku rozhodování a těmi jsou:

- respektování času a časové hodnoty peněz;
- respektování rizika a nejistoty, které nese dlouhodobá investice;
- variantní uvažování s různými faktory, ovlivňující plán a jeho financování;
- posuzování plánu z hlediska výnosnosti, rizika a vlivu na likviditu podniku (Valach & kol., 2010).

Nejdůležitějším rozhodnutím podnikatele při tvorbě podnikatelského plánu je způsob jeho financování. Jednak se jedná o rozhodnutí, jaký druh zdroje využije, jestli vlastní nebo cizí, ale také, zda to bude krátkodobý či dlouhodobý kapitál a jaký majetek jím bude financovat. Podnikatel by se měl držet tzv. zlatého bilančního pravidla financování, které stanovuje, že dlouhodobým kapitálem by měly být financován dlouhodobý majetek a krátkodobými zdroji pak krátkodobý majetek. Jinak řečeno by měl použitý kapitál odpovídat stupni likvidity daného druhu majetku. Pravidlo zajistí podnikateli stabilitu, zamezí finančním obtížím a tomu, že nebude kapitál využíván efektivně (Valach & kol., 2010).

Pokud by tomu bylo naopak a dlouhodobý majetek byl financován z krátkodobých zdrojů, pak by došlo k situaci, kdy podnik bude nucen žádat o další krátkodobé úvěry, jelikož jejich splatnost nepřesahuje dobu přeměny majetku na peníze a tím se stává podnik podkapitalizován (Růžičková & Roubíčková, 2012).

Stanovení vhodné optimální struktury je velmi obtížný úkol, jelikož je ovlivněn řadou protichůdných faktorů. Pokud se bude zvyšovat podíl cizího kapitálu, znamená to zvýšení rentability kapitálu vlastního a zároveň to vede ke snížení stability. Je proto třeba hledat určitý kompromis mezi rentabilitou a finanční stabilitou, přičemž zlaté bilanční pravidlo stanovuje poměr cizího a vlastního kapitálu 1:1 tzn. stejné riziko pro investory i vlastníky (Fotr, 1999). Zlaté bilanční pravidlo lze podle Mariniče vyjádřit jako:

$$\frac{\text{vlastní a cizí zdroje}}{\text{užití v investiční činnosti}} \geq 1$$

Hlavním kritériem pro rozhodování o struktuře kapitálu je jeho dostupnost, výnosnost a náklady na něj vynaložené. Jelikož se pro začínajícího podnikatele velice obtížné zajistit si zdroje financování z pravidla vždy využívá své vlastní a až poté zdroje cizí, které jsou pro něj dostupné. Dalším kritériem jsou náklady, které podnikatel má jak s vlastním, tak i s cizím kapitálem a snaží se je minimalizovat (Scholleová, 2012). Pro investora náklady znamenají míru výnosů, kterou požaduje za investovaný kapitál a z pohledu dlužníka je nákladem cizího kapitálu výdaj, který musí zaplatit za jeho získání a užití (Marinič, 2008).

Dalším možným rozhodováním je mezi leasingem a koupí na úvěr. Obě varianty zavazují podnik splácet delší dobu spolu s úroky a obě zhoršují platební situaci podniku v případě nemožnosti splácení. Přesto mezi těmito variantami jsou určité rozdíly, které mohou rozhodnout. Při úvěru podnikatel může majetek odepisovat, nehradí pronajímateli leasingovou marži pouze úrok z úvěru. U leasingu nelze pronajímaný majetek odepisovat, podnikatel splácí pořizovací cenu, marži a úrok. Avšak ne vždy platí, že úvěr je tou vhodnější formou financování, je proto třeba respektovat faktory jako jsou např. daňové aspekty, úrokové sazby, sazby a způsob odepisování, leasingové splátky a faktor

času. Nejčastěji se pro rozhodnutí mezi leasingem a úvěrem používá metoda diskontovaných výdajů. U této metody se stanoví výdaje v souvislosti s leasingem, poté s úvěrem s přihlédnutím k času jejich vynaložení a na závěr se zvolí ta varianta, která má nejnižší celkové diskontované výdaje (Valach & kol., 2010).

Pro rozhodnutí, zda podnikatelský záměr realizovat, je dobré zahrnout do výpočtů také dobu návratnosti investice. Metoda umožňuje podnikateli zjistit, jak dlouho potrvá, než získá své peněžní prostředky, vložené do podnikání, zpět. Doba návratnosti by zpravidla měla být nižší než je životnost dané investice (Bermanová & kol., 2011).

U podnikatelského plánu je velmi obtížné odhadnout, zda představa podnikatele o prodeji a tržbách bude naplněna, zda se jedná o správný, nadhodnocený či podhodnocený odhad. Proto se finanční plán zpracovávají v různých variantách, které berou v potaz i možná rizika. Existují tři varianty, přičemž první z nich je optimistická, která vyjadřuje ty nejlepší hodnoty, které mohou nastat. Druhá varianta je realistická a nachází se mezi optimistickou a pesimistickou tzn., že obsahuje ty hodnoty, kterých je možné dosáhnout, a odpovídají nejvíce skutečnosti. Úkolem realistické varianty je dosáhnout alespoň nejnižší úrovně hodnot z optimistické varianty. A poslední je varianta pesimistická, která zahrnuje možná rizika, komplikace a odchylky od plánu (Petřík, 2005).

Jedním z nejvýznamnějších nástrojů podpory rizikového rozhodování jsou rozhodovací stromy, které se využívají k hodnocení jednotlivých variant s odhadnutými pravděpodobnostmi. V praxi slouží k odhadu očekávaných tržeb, zisků či vývoje poptávky. Jedná se o grafické vyjádření více etapového rozhodovacího procesu s jedním kritériem rozhodování. Skládá se z uzlů, které znázorňují fázi rozhodnutí tedy situaci, kdy podnikatel volí jednu z variant. Z uzlů vychází hrany, představující možné varianty s určitými pravděpodobnostmi (Fotr & Hnilica, 2014).

7 Statistické údaje, nejčastější chyby v podnikatelském plánu

Počet osob, které provádí samostatnou výdělečnou činnost, se zvýšil dle evidence České správy sociálního zabezpečení od počátku roku 2017 do září téhož roku o 18 tisíc. V roce 2016 byl celkový počet podnikatelů 981 tisíc a v září roku 2017 toto číslo narostlo na 999 tisíc. Největší zastoupení podnikatelů je evidováno v Praze (7.247 tisíc), dále také ve Středočeském (5.957 tisíc) a Jihomoravském kraji (4.017 tisíc). Nárůst byl zaznamenán ve druhém čtvrtletí roku z důvodů dobré kupní síly spotřebitelů, ochoty firem investovat do rozvoje a ochotou bank financovat podnikatelské plány za nižší úroky (České noviny.cz, 2017).

V prvních třech čtvrtletích roku 2017 došlo k nárůstu obchodních společností o pětinu tzn., že vzniklo 24.246 tisíc nových obchodních společností, a zároveň jich zaniklo 8,5 tisíce. Počet fyzických osob, které v tomto roce začalo podnikat je 45,5 tisíce a svou činnost ukončilo 35 tisíce. Poměrně vysoký počet ukončených činností fyzických osob je připisován zavedení elektronické evidenci tržeb (Businessinfo.cz, 2017).

Konečný stav nově vzniklých obchodních společností je 32 187 a celkový počet firem tak v roce 2017 přesáhl 475 tisíc. Byl tedy zaznamenán meziroční nárůst o 5,3%. Potvrdila se tedy prognóza společnosti CRIF Czech Credit Bureau, že počet nově vzniklých společností přesáhne 30 tisíc a bude se jednat o nejvyšší roční nárůst v historii České republiky. Výrazné navýšení je připisováno očekávání optimistického ekonomického vývoje. Dle poradenské společnosti Bisnode se jedná o vznik největšího počtu společností za posledních deset let. (Bisnode.cz, 2018).

Podle geografického hlediska společnosti však vznikaly nerovnoměrně. Nejvíce obchodních společností vzniklo v hlavním městě Praze (13.561 tisíc), dále pak v Jihomoravském kraji (3.931 tisíc). Největší zastoupení nově vzniklých obchodních společností bylo zaznamenáno v sektoru služeb a profesní, vědecké a technické činnosti (podíl na celku činí 14,82%), dále v oblasti pronájmu a správy nemovitostí (9,2%) a velkoobchodu a stravování (5,6%). Taktéž

u podnikatelů fyzických osob byl největší zájem o sektor obchodu a sektor profesních, vědeckých a technických prací (Businessinfo.cz, 2017).

Díky enormnímu zájmu o založení nových společností a zároveň poměrně vysokému počtu zanikajících subjektů, dochází na trhu k tzv. pročišťování tuzemské podnikatelské sféry (Bisnode.cz, 2018).

Dle průzkumu Global Entrepreneurship Monitor (GEM) jsou služby pro koncového zákazníka hlavním sektorem nových zakládajících firem, přičemž je do této činnosti zapojeno 7,33% populace ve věku od 18 do 64 let. V České republice podniká kolem 537 tisíc podnikatelů. Dalším výsledkem průzkumu je, že daleko více nezaměstnaných zkouší rozvíjet svou vlastní podnikatelskou činnost. V roce 2011 se do podnikání pustilo 9% nezaměstnaných a v roce 2016 už jen pouhé 3%. Nárůst je naopak u studentů středních a vysokých škol, kteří se v roce 2006 pokusili o podnikání v celkovou počtu 4,2% a v roce 2016 už jich bylo 8,1%. Hlavním důvodem podnikat už není nutnost obživy, ale využití aktuální příležitosti na trhu. Dalším výsledkem tohoto výzkumu je, že podniká 2,6 krát více mužů než žen (Businessinfo.cz, 2017).

Nejčastějším zdrojem financování podnikání je z vlastních zdrojů, půjčkou od příbuzných a blízkých. Na druhém místě jsou úvěry od bankovních a finančních institucí, které jsou pro začínajícího podnikatele dostupnější než v uplynulých letech. Ministerstvo průmyslu a obchodu a zástupci evropských fondů usilují o stanovení nových parametrů dotace pro období 2014-2020. Pomocí výzkumu bylo totiž zjištěno, že začínající podnikatelé preferují spíše podporu ve formě školení, poradenství (59%) než ve formě finanční pomoci či záruky státu (54%) (Businessinfo.cz, 2017).

Dle společnosti Bisnode se meziročně zvýšil podíl tuzemského kapitálu, investovaného do základního kapitálu českých společností o 66 miliard korun. Celkový nárůst oproti roku 2016 je 4,6%. Vysvětlením tohoto navýšení může být již zmíněný vysoký zájem o zakládání nových společností. Podíl českých investorů se blíží k 55% základního kapitálu všech českých společností. Naopak podíl zahraničního kapitálu od roku 2015 neustále klesá a to za rok 2017 o 7,2% (Bisnode.cz, 2017).

Z výše uvedených informací vychází, že v roce 2017 byl zaznamenán nejvyšší meziroční nárůst nově vzniklých podnikatelských subjektů za posledních deset let a to 5,3%. Zároveň v tomto roce došlo i k vysokému úbytku podnikatelů FO, kteří z důvodů zavedení elektronické evidence tržeb, museli ukončit svou činnost. Výsledky poukazují na skutečnost budoucího optimistického vývoje a to zejména pro střední a velké společnosti, které jsou schopny své výrobky a služby prodávat ve větších objemech a jsou tedy, oproti malým podnikatelům, konkurenceschopnější a umí se lépe vyrovnat s administrativní zátěží. Pro malé podnikatele je pořízení elektronické evidence nezanedbatelným omezením a stejně tak i nutnost přiznávat veškeré příjmy. Právě i z těchto důvodů je finanční plánování, jak pro začínající podnikatele, tak i ty subjekty, které už řadu let podnikají, naprostou nezbytností. Hlavním důvodem jsou změny jakéhokoliv charakteru, ať legislativní, tržní, tak i z vlastní iniciativy podniku. Každá změna s sebou přináší náklady, které opět musí být vyčísleny ve finančním plánování, tak, aby byly vymezeny prostředky na případnou změnu a stanoveny zdroje jejich krytí. Finanční plánování zajišťuje určitou stabilitu podniku a umožňuje snadnější adaptaci na změnu.

Dalším výsledkem výzkumu je, že podniká 2,6 krát více mužů než žen. Z tohoto údaje je zřejmé, že do rizika, které podnikání přináší, se pouštějí a umí s ním lépe pracovat muži. Doporučením pro ženy může být opět finanční plánování, které v případě, že je finanční plán vypracován do nejmenších detailů, umožní získat větší jistotu a tím pádem také snížit možná rizika neúspěchu.

Výsledek výzkumu, který označuje vlastní zdroje jako nejvyužívanější způsob financování podnikatelských záměrů, lze vysvětlit špatnou dostupností a zvýšenými nároky na získání ostatních cizích zdrojů. Začínající podnikatel musí učinit celou řadu nelehkých a časově náročných úkonů než zahájí svou podnikatelskou činnost a možná i právě proto volí takový způsob financování, který je pro něj jednodušší získat. Osloví svou rodinu, známé, které požádá o finanční prostředky a dokáže je také snadněji získat na svou stranu. Banky začínajícím podnikatelům moc možností nenabízí a většinou se využívá bankovní pomoci ve formě osobních půjček, které jsou často zajištěné ručením

majetku či zástavou nemovitosti. Dotační prostředky jsou v posledních letech pro podnikatele dostupnější, ale často jsou omezeny na obory podnikání, jako jsou IT, vývoj a výzkum, zemědělství, rekultivace apod.

I u volby zdrojů financování je velmi důležité finanční plánování, které odhalí všechny počáteční výdaje i ty finanční prostředky, které jsou potřebné pro krytí období, kdy podnik není ziskový. Na základě toho má podnikatel představu o potřebných finančních prostředcích a volí takové zdroje financování, které zajišťují optimální kapitálovou strukturu v závislosti na dostupnosti a ceně těchto zdrojů.

Dalším výsledkem výzkumu značí, že nejatraktivnějším sektorem jsou služby. Výsledek lze odůvodnit tím, že podnikání ve službách vyžaduje menší potřebu kapitálu než např. výroba, kde je třeba vynaložit vysoké počáteční výdaje na stroje, prostory, materiál atd. Zejména i díky těmto výsledkům je případová studie a finanční plán v praktické části, sestavován na poskytování tělovýchovných a sportovních služeb.

Nejčastější chyby při tvorbě podnikatelského plánu, kterým je nutné se vyhnout při jeho sestavování, jsou:

- podnikatel neuvede dřívější zkušenosti v oboru podnikání, čímž si může uškodit u investorů, kteří vyžadují schopnosti k realizaci podnikatelského nápadu;
- podnikatel jasně nestanoví svou konkurenci, investor si chce být jistý v tom, že podnikatel zná dobře své okolí a trh
- příliš mnoho informací, obsažených v podnikatelském plánu značí, že podnikatel není schopen jasně a logicky formulovat své myšlenky, pokud investora podnikatelský plán zaujme, vyžádá si další podrobnější informace, proto není nutné přesahovat doporučený rozsah a to 30 stran;
- podnikatel nepopíše detailně produkt, který bude svým zákazníkům nabízet;
- podnikatelský plán jasně nedefinuje výhody jeho realizace, nejsou zde uvedeny kalkulace veškerých nákladů, chybí vymezení potřebného času na realizaci a odhady předpokládaného zisku;

- přehnané či příliš optimistické odhady budoucích příjmů, které narušují důvěru investora; podnikatel využívá jeden sepsaný podnikatelský plán pro všechny skupiny uživatelů pro všechny účely;
- nezajímavě psaný podnikatelský plán je také považován jako chybný, tedy ten, co nedokáže zaujmout, není úplný a jsou v něm gramatické chyby, překlepy aj., oslabuje to důvěru investora (Mr-consult.cz, 2014).

Nejčastější chyby na začátku podnikání:

- podnikatel zahájí podnikání bez nadšení, této chyby se podnikatel dopouští zejména z důvodu, že mu plánování a vyřizování formálních záležitostí sebralo tolik sil, že už mu nezbyvá energie na samotnou fázi zahájení;
- podnikatel odstartuje svou činnost bez plánování finančních zdrojů nebo nepočítá s určitou rezervou, která je nezbytná pro pokrytí období, než se firma stane výdělečnou;
- podnikatel začne podnikat jen s teoretickými znalostmi, nemá představu o trhu, nemá žádnou praxi v oboru podnikání;
- podnikatel očekává, že si ho zákazníci najdou sami, nevěnuje pozornost marketingové kampani, neurčí si strategii nebo nevyčlení finanční prostředky na oslovení a získávání zákazníků;
- podnikatel není schopen kontrolovat výdaje, nestanoví si rozpočet na konkrétní činnosti;
- podnikatel nezvládá time-management, nedokáže efektivně řídit svůj čas, je zahlcený prací a jeho osobní život tím trpí;
- podnikatel považuje písemné smlouvy za nepotřebné, zejména v případech, kdy zahájí podnikání s rodinným příslušníkem, přítelem apod. (iPodnikatel.cz, 2011).

Praktická část

8 Metodika

8.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení finančního plánu pro konkrétní podnikatelský záměr. Dále popsat podrobný proces tvorby finančního plánu, který obsahuje veškeré potřebné výpočty v návaznosti na způsob financování a realizovatelnost podnikatelského záměru.

Dalším cílem diplomové práce je vymezení základních pojmů, týkajících se podnikatelského plánu, zejména jeho obvyklou strukturu, obsah dokumentu v rámci předinvestiční přípravy. Dále charakterizovat základní přínosy a účely podnikatelského plánu.

8.2 Hypotézy

V rámci diplomové práce jsou stanoveny tři hypotézy, které vychází z empirických studií a zkušeností investorů. Dle zjištěných údajů generují rozsáhlejší podnikatelské záměry v prvních letech záporný výsledek hospodaření. Předpoklad vychází zejména ze skutečnosti, že na počátku podnikání jsou vysoké náklady, spojené se založením a zahájením podnikatelské činnosti. V prvních letech podnikání se také nedosahuje dostatečných tržeb, které by byly schopny pokrýt vysoké počáteční náklady.

Dalším předpokladem je růst návštěvnosti, která způsobí zvýšení objemu poskytnutých služeb než v roce předchozím a tím se navýší tržby. Výše tržeb ovlivňuje i hodnoty rentability tržeb a proto je možné předpokládat jejich meziroční nárůst.

Na základě výpočtu kritéria hodnocení efektivnosti investice DEVA (diskontovaná ekonomická přidaná hodnota) v praktické části diplomové práce, je možné zhodnotit realizovatelnost daného podnikatelského plánu. V tomto případě je použita obvyklá metodika pro investiční rozhodování, která pomůže ověřit stanovenou hypotézu a vyvodit tak ekonomické závěry.

Cílem praktické části diplomové práce je na základě výsledků vyvrátit či potvrdit stanovené hypotézy.

Hypotéza H1: Vytvořený podnikatelský záměr vygeneruje záporný výsledek hospodaření v prvním roce realizace.

Hypotéza H2: Plánované hodnoty rentability tržeb (ROS) se budou v prvním až pátém roce realizace meziročně zvyšovat zejména v důsledku vyšší návštěvnosti.

Hypotéza H3: Dle zvoleného kritéria hodnocení efektivnosti investice DEVA je plánovaný podnikatelský záměr realizovatelný při uvažované době životnosti projektu 5 let.

8.3 Metodika práce a použité vzorce

Metodika této diplomové práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci přípravy teoretické části diplomové práce je potřebné nastudovat odbornou literaturu zejména od českých autorů a to z důvodu proniknutí do problematiky účetnictví, tvorby výkazů a rozpočetnictví, které jsou nezbytnou součástí každého finančního plánu. V zahraničních zdrojích je studována obvyklá struktura podnikatelského plánu, zásady úspěchu, časté chyby v podnikatelském plánu atd. Podnikatelský záměr je tématem, zasahujícím do mnoha vědních disciplín, proto jsou využity i publikace v oblasti marketingu, řízení lidských zdrojů, ekonomiky, managementu, účetnictví či řízení rizik aj. Teoretická část tedy byla čerpána převážně z odborných publikací.

Do teoretické části jsou zahrnuty také statistické údaje, týkající se nově vzniklých podnikatelských subjektů, ať už právnických či fyzických osob, jejich geografické rozložení i členění podle nejatraktivnějších oborů podnikání. Informace vychází z dat, poskytnutých Českým statistickým úřadem konkrétně za rok 2016 a jsou aktualizovány podle nejnovějších informací výzkumných agentur jako je Bisnode nebo průzkumů jako Global Entrepreneurship Monitor atd. Na základě výsledků výzkumu a statistických dat jsou vytvořeny induktivní závěry, které jsou dále vztaženy k tématu diplomové práce resp. významnosti finančního plánování.

Další vybranou metodou získávání dat je dotazování ve formě neřízených rozhovorů s úspěšnými podnikateli, které jsou jedním z velmi důležitých zdrojů informací. Díky těmto rozhovorům je možné získat informace hlubšího charakteru

a je tak snazší porozumět nejen celému procesu tvorby finančního plánu, ale také jednotlivým krokům, z čeho vycházejí při odhadech, jaké vzorce a metody použít a čemu věnovat zvýšenou pozornost.

Kapitola obsahuje také přehled postupů a vzorců, které jsou použity v praktické části diplomové práce. Postup je následující:

Prvním krokem je zjištění nákladů na založení společnosti, které se liší dle zvolené právní formy podnikání. Výše nákladů je vypočítána dle ceníků pro správní poplatky, zjištěných osobním dotazováním či na webových stránkách jednotlivých institucí jako jsou příslušný živnostenský úřad, obchodní rejstřík a právní agentury.

Dalším krokem je určit výši počátečních výdajů jednak na stavební úpravy provozovny, tak i na marketingovou kampaň. Výdaje jsou určeny dle ceníků nabídek jednotlivých služeb vybraných společností.

Dále je potřeba vytvořit přehled veškerého potřebného majetku, jak dlouhodobého, tak oběžného, pro vybavení daných prostor a pro zajištění podnikatelské činnosti. Množství oběžného majetku vychází z maximální kapacity prostor a plánované návštěvnosti. Ceny majetku jsou určeny, po porovnání jednotlivých nabídek společností, na základě kvality, dostupnosti, poplatků za dopravu a instalaci. Je nutné, aby všechny údaje vycházely z aktuální situace na trhu, ze skutečných cenových nabídek, tak, aby bylo možné přiblížit se, co nejrealističtěji tvorbě podnikatelského záměru.

Níže je uveden vzorec 1 pro výpočet rovnoměrných odpisů dlouhodobého majetku pro 2. odpisovou skupinu. Účetní odpisy jsou stanoveny dle daňových odpisů. Hodnoty odpisů pro jednotlivé roky se využívají dále v zakladatelském rozpočtu a účetních výkazech.

$$\text{Odpis v prvním roce} = PC \times \text{sazba pro první rok (11\%)} \quad (1)$$

$$\text{Odpis pro další roky} = PC \times \text{sazba pro další roky (22,25\%)}$$

$$\text{Zůstatková cena (ZC)} = PC - \text{odpis}$$

Dále je stanovena potřeba pracovníků a jsou vypočteny mzdy. Mzdy vychází ze statistik Ministerstva práce a sociálních věcí a dále Národní soustavy povolání. Na základě stanovení hrubých mezd jsou vypočteny celkové náklady

na odměňování, které zahrnují také sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem, zákonné pojištění odpovědnosti, stravné a poplatky za poskytnuté služby vydavateli stravenek. Hodnota stravenek je určena dle obvyklé hodnoty v dané lokalitě a poplatky vychází z ceníku vydavatele.

Poté je proveden soupis a vyčíslení všech provozních nákladů. Zde jsou zahrnuty náklady na pronájem, kauci, energie, vývoz komunálního odpadu, telefonní služby, kancelářské potřeby, účetnictví a úklid. Pro získání údajů je osloven pronajímatel daných prostor, který poskytl veškeré potřebné informace o vybavenosti, rozměrech interiéru, energiích a dalších službách. Ostatní provozní náklady jsou stanoveny dle zveřejněných ceníků na internetových stránkách vybraných společností.

Dalším krokem je sestavení rozvrhu lekcí, který spolu s ceníkem služeb, slouží k výpočtům průměrné denní útraty na jednoho zákazníka za jednotlivé dny v týdnu. Ceník služeb je stanoven na základě porovnání s konkurencí a obvyklých cen za tyto služby v dané lokalitě.

Následně je vypočítán pesimistický, realistický a optimistický odhad vývoje tržeb. Na základě údajů poskytnutých podnikateli, dle jejich zkušeností se návštěvnost pohybuje v prvních letech do 50%. Na základě těchto dat je zvoleno procento návštěvnosti pesimistické varianty 10%, realistické 30%, optimistické 90%. V tomto kroku je vypočteno stanovené procento návštěvnosti z maximální kapacity a tato hodnota je dále násobena průměrnou útratou za daný den. Z těchto výsledků je možné vypočítat měsíční a dále roční tržby jednotlivých odhadů. Pro další výpočty a pro sestavení účetních výdajů se vychází z propočtů tržeb realistické varianty. V dalších letech podnikání se předpokládá nárůst návštěvnosti meziročně o 5%.

Pro analýzu bodu zvratu v praktické části je využit vzorec 2 a to pro stanovení počtu produktů, které je nutné za rok prodat, aby byly pokryty fixní i variabilní náklady. Výpočet slouží pro určení bodu, od kterého se podnik stává ziskový. Pro výpočet je nutné rozlišit, které kalkulované náklady jsou fixní a které variabilní. Variabilní náklady jsou propočítány na jednoho zákazníka neboli na jeden vstup.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{prodejní cena} - \text{variabilní náklady}} \quad (2)$$

Dále je vypočtena hodnota splátek a nákladových úroků cizího zdroje financování ve formě nezajištěného bankovního úvěru. Pro výběr vhodného zdroje financování je využita metoda komparace.

Na základě znalosti veškerých ročních nákladů a tržeb z realistického odhadu je možné sestavit zakladatelský rozpočet a účetní výkazy. Z výsledků účetních výkazů je dále vypočítána daňová povinnost k dani z příjmů právnických osob a také k DPH.

Následující vzorce představují poměrové ukazatele, které se využívají pro finanční analýzu podniku. Ukazatele jsou počítány po sestavení účetních výkazů pro zhodnocení rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity podnikatelského plánu. Na základě hodnot těchto ukazatelů lze posoudit ekonomický vývoj podniku ve sledovaném období 5 let.

První skupinou jsou ukazatele rentability, které vyjadřují schopnost podniku generovat tržby a kontrolovat své náklady.

Rentabilita vloženého kapitálu (Return on investment), vyjadřuje, jak podnik dokáže účelně investovat dlouhodobé vlastní či cizí prostředky. Nejčastěji se používá z pohledu financující banky či investora při poskytnutí úvěru.

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{investovaný(dlouhodobý) kapitál}} \quad (3)$$

Rentabilita celkového kapitálu (Return on assets) má stejný charakter jako ROI, ale jelikož zahrnuje celkový majetek podniku je komplexnějším posouzením efektivnosti podniku.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \quad (4)$$

Rentabilita tržeb, ROS (Return on sales) je poměrem mezi výsledkem hospodaření před zdaněním a úroky a čistými tržbami podniku. Jinými slovy vyjadřuje, jaká část zisku připadá na korunu tržeb.

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \quad (5)$$

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return on equity), vyjadřuje výnosnost, či jak se zhodnotí vložený kapitál do podniku. Ukazatel ROE je důležitý zejména pro vlastníky, a čím je jeho hodnota vyšší, tím podnik dosahuje vyššího procenta zisku z vlastního kapitálu.

$$ROE = \frac{EBIT \text{ nebo čistý zisk / ztráta}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

Druhou skupinou jsou ukazatele aktivity, které vyjadřují, jak podnik využívá jednotlivé druhy svého majetku a zda je jeho využití efektivní vzhledem k vytvořeným tržbám. Těmito ukazateli jsou:

Doba obratu aktiv udává celkové využití majetku a počet obrátů aktiv během jednoho roku.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (7)$$

Doba obratu zásob, vypovídá o schopnosti podniku hospodařit se svými zásobami, tedy kolik potřebuje dní k přijetí zásob na sklad až po jejich prodej.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (8)$$

Doba obratu závazků nebo splatnosti či inkasa závazků vyjadřuje, počet dnů od vystavení faktury dodavatelem po její úhradu tzn. jak dlouho je podnik dlužen svému dodavateli.

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

Třetí skupinou jsou ukazatele zadluženosti, sloužící především investorům, pro které je důležité, aby vytvořený zisk byl vysoký natolik, aby pokryl úroky.

Ukazatel zadluženosti podniku, který vyjadřuje míru finančního rizika.

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

Ukazatel úrokového krytí vyjadřující kolikrát může klesnout zisk, aby byl schopen podnik platit úroky nebo hradit náklady, vyplývající z cizího kapitálu. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je podnik schopnější platit úroky.

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

Jako zástupce skupiny ukazatelů likvidity byla vybrána běžná likvidita, která vyjadřuje schopnost podniku dostát svých závazků. Aby byl podnik finančně zdravý, je nezbytná trvalá platební schopnost podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

Posledním z poměrových ukazatelů je výpočet produktivity práce pomocí tržeb a vyjadřuje kolik přinese 1 Kč spotřebované práce tržeb.

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet pracovníků}} \quad (13)$$

Jednotlivé poměrové ukazatele jsou počítány pro celé sledované období podnikání, tak aby bylo možné zhodnotit ekonomický vývoj společnosti.

Spolu s poměrovými ukazateli je počítán i vzorec WACC pro výpočet metody průměrných vážených nákladů na kapitál. Výpočet slouží k vyčíslení celkových nákladů na kapitál podniku. Hodnota nákladů na vlastní kapitál je odvozena od průměrné rentability tržeb vlastního kapitálu ROE počítáno s EBITem. Dále jsou hodnoty této metody využity ve výpočtech kritéria hodnocení efektivnosti investice DEVA.

$$WACC = r_d \times (1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C} \quad (14)$$

kde

r_d = náklady na cizí kapitál tj. úrok

r_e = náklady na vlastní kapitál tj. očekávaná výnosnost

E = objem vlastního kapitálu

D = objem cizího kapitálu

$C = E + D$ = celkový objem používaného kapitálu

t = sazba daně z příjmů PO (Kislingerová & kol., 2010).

Pro posouzení realizovatelnosti podnikatelského plánu je vypočítáno kritérium hodnocení efektivnosti investice DEVA (diskontovaná ekonomická přidaná hodnota) pomocí vzorce 15. DEVA se skládá z řady podpurných výpočtů, pro které je nutné stanovit si z účetních výkazů EBIT a daňovou sazbu. Dále je třeba vypočítat NOPAT, ten se určí za pomoci vzorce $NOPAT = EBIT \times (1-t)$. Poté následuje výpočet ekonomické přidané hodnoty EVA, který vychází

ze vzorce NOPAT – WACC x C. Hodnotu WACC je známá z předešlých výpočtů a C představuje hodnotu celkového investovaného kapitálu, který je uveden např. v rozvaze nebo v zakladatelském rozpočtu.

$$DEVA = \sum_{n=1} \frac{EVA}{(1+k)^n} \quad (15)$$

kde

EVA= ekonomická přidaná hodnota

k= požadovaný výnos z vlastního kapitálu (Scholleová, 2009).

Dalším zvoleným kritériem pro hodnocení investic je průměrná doba návratnosti t . Dosazované hodnoty vychází z výkazu cash flow a je vypočítána průměrná hodnota ročních peněžních toků. Výpočet je proveden dle vzorce 16:

$$t = \frac{C}{\emptyset CF} \quad (16)$$

kde

t= průměrná doba návratnosti

$\emptyset CF$ = průměrný roční výnos

C= počáteční investice

Posledním krokem je zhodnocení celé případové studie. Zhodnocení ekonomického vývoje společnosti, doporučení k realizaci investice a návrhy pro zlepšení některých ne příliš dobrých hodnot ukazatelů. V tomto bodě jsou také potvrzeny či zamítnuty stanovené hypotézy spolu s odůvodněním výsledků.

9 Případová studie - zpracování finančního plánu konkrétního podnikatelského

9.1 Popis podnikatelského nápadu

Podnikatelský nápad, který tvoří případovou studii, je na založení jógového centra, místa určeného pro relaxaci, odpočinek, zlepšení duševní, ale i fyzické kondice. Jóga se za poslední roky stala velice atraktivním sportem a to zejména díky svým blahodárným účinkům na tělo i duši, ale také díky tomu, že se jí může věnovat člověk v jakémkoli věku. Jóga zlepšuje cirkulaci krve, činnost trávicího systému, zpevňuje svaly, kosti, udržuje hormonální rovnováhu, zvyšuje imunitu, snižuje cholesterol, zlepšuje kvalitu spánku, je prevencí kardiovaskulárních onemocnění a mnoho dalšího.

Podnikatelský plán je sestaven na začínající podnik, zabývající se výukou jógového cvičení s právní formou podnikání definovanou jako společnost s ručením omezeným. Pro založení společnosti je nutné podat mimo jiné i písemné ohlášení živnosti na předepsaném tiskopise u příslušného živnostenského úřadu (Živnostenský úřad Praha 9, Sokolovská 14/324) a splnit veškeré podmínky stanovené zákonem pro danou živnost. V tomto případě se jedná o ohlašovací živnosti volnou i vázanou. Oborem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, kdy předmětem podnikání je poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti jógy, mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti, velkoobchod a maloobchod.

9.1.1 Zvolená lokalita

Jógové centrum se bude nacházet v Praze 9- Vysočanech v Sokolovské ulici 267 viz obrázek 1. Výhody lokality:

- prozatím zde nejsou vyučované žádné jógové lekce;
- výstavba spousty nových rezidencí a obytných částí;
- atraktivní, bezpečná a klidná lokalita;
- v blízkosti dva velké parky Rokytka a Podvinní;
- centrum volnočasových aktivit, sportu a relaxace;

- velmi dobrá dostupnost, v blízkosti stanice metra B Vysočanská a tramvajové zastávky Nádraží Vysočany;
- v blízkosti nákupního centra Fénix;

Obrázek 1: Vybraná lokalita pronájmu



Zdroj: mapy.cz

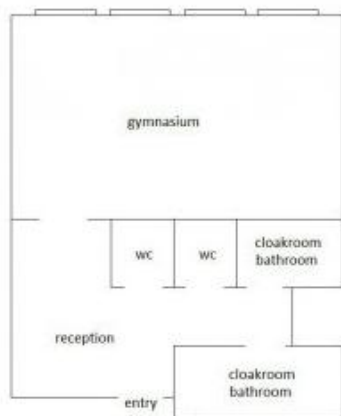
9.2.2 Prostory provozovny

Prostory, které byly vybrány k těmto účelům, jsou tvořeny:

- malou recepcí, kde budou mít zákazníci možnost získat veškeré informace, zakoupit si vstupy na lekce a nápoje;
- šatnou a sociálním zázemím určené pro zákazníky;
- velkým sálem na cvičení se zrcadly;

Na obrázku 2 je grafické znázornění prostor provozovny.

Obrázek 2: Prostory provozovny



Zdroj: realitní agentura Sweethome.cz

9.1.3 Nabízené služby

Zákazníci budou mít možnost navštěvovat celou řadu jógových lekcí od jógy pro maminky s miminky, těhotné, seniory, děti, přes hatha jógu až po hot či power jógu. V závislosti na odlišné specializaci lektorů, budou vedeny i semináře a workshopy, které bude mít zákazník možnost navštívit každou neděli. Celá nabídka služeb se zaměřuje na širokou skupinu zákazníků, jak žen, tak i mužů v jakémkoli věku.

Kapacita jógového centra na jednu lekci je stanovena na 15 návštěvníků.

Konkurenční výhoda spočívá v:

- lokalitě, jediná výuka jógy ve Vysočanech;
- zaměření na všechny věkové kategorie;
- nabídce širokého spektra lekcí;
- možnosti vypůjčení jógových pomůcek bez nutnosti mít vlastní;
- otevírací době, otevřeno 7 dní v týdnu;
- specializaci lektorů;
- možnosti zakoupení permanentky, věrnostní karty;
- online rezervace, upozornění na konanou lekci;
- možnosti individuální lekce;
- možnosti navštívit semináře, workshopy;
- příjemné prostředí;
- profesionální přístup, kvalita výuky;

9.1.4 Organizační plán

V jógovém centru budou pracovat tři zaměstnanci. Konkrétně se jedná o:

Dva lektori/ky- první je specializovaný a má odborné znalosti jednak v klasické, relaxační józe, tak i v józe určené pro děti, maminky či budoucí maminky, seniory. Druhý je specializovaný na klasickou jógu a dále na fit, power, hot a hatha jógu.

- Kvalifikační požadavky:
 - Minimálně středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou v oboru tělovýchovy;

- Certifikace o odborné způsobilosti k vedení kurzů a školení;
- Pracovní činnost:
- Sestavení programu kurzu či jednorázové lekce;
- Odborné vedení výuky, představení jógových cviků, sestav aj.;
- Modifikace výuky pro specifické skupiny;
- Hodnocení a zpětná vazba;
- Podává doplňující informace k výuce;
- Vede semináře, workshopy a kurzy pro lektory;
- Podílí se na tvorbě informačních tabulí, webových stránek, zajímavých článků.

Provozní

- Kvalifikační požadavky:
- minimálně středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou v oboru ekonomika a podnikání;
- kompetence: komunikativní, plánování a organizování, samostatnost, řešení problémů;
- dovednosti: počítačová, numerická, jazyková způsobilost, ekonomické, právní podvědomí;
- Pracovní činnost:
- řízení a organizace pracovníků a činností tak, aby byl zabezpečen plynulý provoz;
- kontrola dodržování předpisů hygienických, požární ochrany a BOZP;
- poskytování informací zákazníkům o nabízených službách, výrobcích a jejich cenách;
- vyřizování reklamací a stížností;
- přijímání objednávek a vedení evidence;
- kontrola správnosti pokladních transakcí;
- řízení kvality poskytovaných služeb;
- kalkulace cen, prodej zboží, registrace nových zákazníků.

9.1.5 Marketingový plán

Marketingový plán je zaměřen na:

- reklamní folie v pražském metru na trase B;
- plakáty umístěné v blízkých nákupních centrech, v parcích atd.;
- webové stánky a sociální sítě;
- firemní štít, výloha a 3D logo jógového centra.

9.2 Finanční plán

9.2.1 Náklady na založení podnikání

Základní kapitál fiktivní společnosti bude tvořit částka 1 200 000,- Kč. Určení vkladu, vyplývá z finančních možností zakladatele, tedy jsou to prostředky, které je ochoten vložit do podnikání. Vysoký základní kapitál je z důvodu předpokládaného záporného výsledku hospodaření v prvním roce podnikání.

Na založení podnikání musí být vyhrazeny i další prostředky, které slouží k zaplacení administrativních poplatků. Jedná se zejména o poplatky za:

- vydání živnostenského oprávnění 1 000 Kč;
- ohlášení další živnosti 500 Kč;
- založení a vedení účtu, sloužícího ke složení základního kapitálu 1 500 Kč;
- výpisy z rejstříku trestů a katastru nemovitostí 200 Kč;
- notářský zápis do OR, ověření podpisů, kolek pro zápis do OR, sepsání notářského zápisu o založení nové obchodní společnosti 3 793 Kč
- příprava a registrace k DPH 5 000 Kč

Součet administrativních poplatků na založení společnosti činí **11 993,- Kč**. Administrativní poplatky ve výkazech vstupují rovnou do nákladů.

9.2.2 Počáteční výdaje

Finanční prostředky, které je nutné vynaložit ještě před zahájením podnikání. Prostředky budou využity především na úpravy provozovny podle zvoleného konceptu. Počáteční výdaje, vzhledem k dobrému stavu provozovny

tvoří jen výdaje na výmalbu interiéru (viz tabulka 5) a vstupují ve výkaz rovnou do nákladů.

Tabulka 5: Počáteční výdaje

Druh úpravy	Cena (v Kč)
Výmalba interiéru	3 500,-
Celkem	3 500,-

Zdroj: vlastní dle zjištěných nabídek

Další počáteční výdaje jsou na marketingovou kampaň. Do této skupiny budou zahrnuty také náklady na firemní štít, sloužící k označení provozovny a dále také samolepící folie na výlohu a vizitky. Veškeré náklady na marketingovou kampaň podniku vstupují v účetních výkazech přímo do nákladů a jsou uvedeny v tabulce 6.

Tabulka 6: Náklady na marketingovou kampaň

Druh reklamy	Cena (v Kč)
Webové stránky – rozsáhlejší prezentace Sociální sítě	40 000,-
Fólie 35 x 30 cm na 1 měsíc v Pražském metru	37 000,-
Plakáty (2 tis. ks) formát A2	6 123,-
Firemní štít, doprava	7 980,- + 300,- = 8 280,-
Vizitky (5 tis. ks)	5 082,-
Polep výlohy	5 650,-
3D logo společnosti	3 862,-
Instalace firemního štítu, loga, samolepící folie na výlohu	1 500,-
Celkem	107 497,-

Zdroj: vlastní dle zjištěných nabídek

Webové stránky budou zpracovány specializovanou firmou, konkrétně se jedná o společnost ANTstudio, s.r.o., která zpracuje návrh a veškeré požadavky na webové stránky. Součástí těchto stránek bude i možnost online rezervace lekcí a vlastní spravování stánek klientem, proto byl doporučen střední rozsah webu, který později umožňuje také zřízení e-shopu. Společnost ANTstudio, s.r.o.

je vybrána z důvodu výhodných cen, ale také dostupnosti, jelikož sídlí v Praze v Nových Butovicích, usnadní se tím komunikace i případný potřebný servis.

Další zvolenou formou propagace jsou reklamní fólie v metru konkrétně na trase B, která je vhodná pro oslovení potenciálních klientů v dané lokalitě. Jelikož je cílový segment rozsáhlý a zahrnuje všechny věkové kategorie, je zvolená forma reklamy schopna oslovit všechny potřebné kategorie potenciálních zákazníků. Dle reklamní agentury Metro jsou ceny za reklamní fólie na této trase za 37 000 Kč na měsíc, cena zahrnuje výtisk na folie a jejich nalepení do jednotlivých vagónů metra.

UniMark provede celkové grafické zpracování loga společnosti, jeho 3D tisk, dále vytvoření firemního štítu, polepu výlohy, vizitek i letáků, které budou umístěny do blízkých obchodních center. Společnost vyhotovenou objednávkou taktéž přiveze, nainstaluje firemní štít a vylepí reklamní fólii na výlohu. Společnost byla vybrána zejména díky nabídce komplexních služeb v oblasti marketingu.

9.2.3 Majetkové náklady

Náklady na pořízení majetku, který je nezbytnou součástí podniku. Majetek, který bude pořizován, se dá rozdělit na tři hlavní kategorie a to na dlouhodobý, oběžný majetek a ostatní aktiva.

Dlouhodobý majetek u této fiktivní společnosti bude zahrnovat především vybavení, které bude sloužit pro potřeby personálu či zákazníků. Dlouhodobý majetek je dále rozdělen na dva soubory movitých věcí, které zahrnují položky menších částek. Rozdělení slouží ke snadnějšímu určení a výpočtu odpisů. Podrobný seznam je uveden v tabulce 8. Vstupní cena dlouhodobého hmotného majetku je navýšena o cenu montáží a instalací tohoto majetku. Dlouhodobý majetek bude ve výkazech zahrnut v položce dlouhodobý majetek a z části v odpisech.

Konkrétní přehled nákladů na dlouhodobý majetek je vyjádřen v tabulce 7. Recepční pult je z e-shopu 3Dkancelar.cz, kancelářské křeslo od Designforlive.cz,

informační tabule, police, skříňky do šaten, regály na zboží od B2bpartner.cz, počítač, modem, konvice z e-shopu Alza.cz, zrcadlo z e-shopu Sklenarstvinovenko.cz, EET kasa a software pro fitness od z e-shopu EETkasa.cz, fototapeta z Myloview.cz, infrapanely z e-shopu Sunnyhouse.cz, bezdrátové ovládání teploty od společnosti I & CS spol. s.r.o.

Tabulka 7: Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek (DHM)		Cena celkem (v Kč)
Soubor movitých věcí- nábytek a ostatní vybavení		
	Recepční pult	16 811,-
	Kancelářské křeslo	7 844,-
	Informační tabule	1 189,-
	Regály na zboží 2ks	4 831,-
	Laminovaná police 4m x 2 (292,- ks), 80 x 30cm	2 920,-
	Skříňky do šatny s lavičkou 8ks	43 063,-
	Zrcadlo + montáž 3x4 (573 m ²) x 12	6 876,- + 1 000,- = 7 876,-
	Foto tapeta	2 930,-
	Montáž nábytku	2 000,-
Celkem		89 464,-
Soubor movitých věcí- elektronika		
	Počítač, modem	14 990,- + 1 799,- = 16 789,-
	Mobilní telefon	9 990,-
	Rychlovarná konvice	563,-
	Hifi věž Hyundai MS 138 DU3	1 399,-
	EET kasa	19 239,-
	Software pro fitness centra	2 388,-
	Bezdrátové ovládání teploty + instalace	3 690,- + 500,- = 4 190,-
	Infrapanely + instalace	4 500,- + 1 000,- = 5 500,-
Celkem		60 058,-
DHM celkem		149 522,-

Zdroj: vlastní dle zjištěných nabídek

Oběžný majetek se skládá ze zásob, jejichž hlavní složkou je zboží, které bude k dispozici zákazníkům ke koupi na recepci. Oběžný majetek bude zahrnut ve výkazech v položce oběžná aktiva a bude vstupovat do nákladů. Ceny oběžného majetku vychází z nabídek společností na trhu. U sportovních potřeb jako jsou podložky, válce, míče, meditační polštáře, jógové kruhy, dále CD, DVD, ručníky aj. se jedná o cenové nabídky společností Power Yoga Akademie s.r.o. z jejich e-shopu Jóga market velkoobchod a SEVEN SPORT s.r.o. Ceny plakátů vychází z cen e-shopu Myloview.cz. Potisk triček a polokošil pro zaměstnance je od společnosti Inetprint.cz. U nápojů ceny vychází z prodejních cen společnosti Tesco Stores ČR, a.s. Podrobný přehled zboží a jeho cena je uvedena v tabulce 8 a 9.

Tabulka 8: Oběžný majetek část 1.

Oběžný majetek	Počet ks	Cena celkem (v Kč)
Vybavení sálu a pracovní oděvy		
Podložka na jógu	30 ks	7 470,-
Jóga míč		
- 1 kg	16 ks	2 080,-
- 2 kg	16 ks	2 400,-
- 3 kg	16 ks	3 200,-
- 4 kg	16 ks	4 000,-
- 5 kg	16 ks	4 480,-
Jóga kostka	16 ks	1 488,-
Jóga pás	16 ks	3 040,-
Blok Bodhi	16 ks	3 008,-
Meditační polštář	16 ks	7 680,-
Ručníky	60 ks	9 000,-
Masážní válec	2 ks	5 120,-
Jógový kruh Samsara	16 ks	7 840,-
CD, DVD		
DVD + CD Jógová terapie	1 ks	488,-
- CD objevte svou sílu	1 ks	348,-
- 2CD Meditace pro začátečníky	1 ks	418,-
- DVD + CD Power jóga od A do Z	1 ks	488,-
Pracovní oděv - Tričko s potiskem	15 ks	2 164,-
- Polokošile s potiskem	15 ks	3 745,-
Plakáty - Ashtanga základ	1 ks	590,-
- Ashtanga pokročilí	1 ks	590,-
Celkem vybavení sálu a oděvy		69 637,-

Zdroj: Vlastní dle zjištěných nabídek

Tabulka 9: Oběžný majetek část 2.

Oběžný majetek	Počet ks	Cena celkem (v Kč)
Zboží na recepci		
Nápoje -Neperlivá voda 0,75l	182 ks	1 638,-
- Perlivá voda 0,75l	182 ks	2 730,-
- Ochucená voda 0,5l	182 ks	2 912,-
- Neperlivá voda 1,5l	182 ks	2 184,-
- Perlivá voda 1,5l	182 ks	2 548,-
- Ochucená voda 1,5l	182 ks	2 912,-
- Džusy 0,5l	40 ks	1 000,-
- Zelené čaje 0,5l	40 ks	840,-
Celkem zboží na recepci		16 764,-
Celkem OM		86 401,-

Zdroj: Vlastní dle zjištěných nabídek

9.2.4 Odpisy

V tabulkách 10 a 11 jsou vypočteny odpisy za jednotlivé roky odepisování. Soubor movitých věcí – nábytek a ostatní vybavení, stejně tak i soubor movitých věcí- elektronika, jsou zařazeny do odpisové skupiny 2 s dobou odepisování 5 let a metodou rovnoměrných odpisů.

Tabulka 10: Odpisy souboru movitých věcí- nábytek a ostatní vybavení

Odpisy souboru movitých věcí – nábytek a ostatní vybavení (v Kč)			
Rok	Odpis	Oprávký	Zůstatková cena
2019	9 842,-	9 842,-	79.623,-
2020	19 906,-	29 748,-	59.717,-
2021	19 906,-	49 654,-	39.811,-
2022	19 906,-	69 560,-	19.905,-
2023	19 905,-	86 464,-	0,-

Zdroj: vlastní

Tabulka 11: Odpisy souboru movitých věcí- elektronika

Odpisy souboru movitých věcí – elektronika (v Kč)			
Rok	Odpis	Oprávký	Zůstatková cena
2019	6 607,-	6 607,-	53 452,-
2020	13 363,-	19 970,-	40 089,-
2021	13 363,-	33 333,-	26 726,-
2022	13 363,-	46 696,-	13 363,-
2023	13 363,-	60 058,-	0,-

Zdroj: vlastní

9.2.5 Rozvrh lekcí

Tabulka 12 znázorňuje rozvrh lekcí na týden, přičemž v neděli se každý týden budou střídat semináře (2h) s workshopy (3h), tedy každá z akcí bude jednou za 14 dní.

Tabulka 12: Rozvrh jógových lekcí

	7:00 -	8:30 -	10:0 -	11:30 -	12:30 -	13:00 -	14:30 -	16:00 -	17:30 -	19:00 -
	8:00	9:30	11:00	12:30	13:00	14:00	15:30	17:00	18:30	20:00
PO		MM	ZZ	Jóga Z		HJ	Fit	Pow. Z	Hot Z	Hot P
ÚT		Sen.	RD	MM		Jóga Z	Rela x.	Hot Z	Hot P	Pow. P
ST	Ran	Pro těhotné	Pro děti	Relax.		Seni or	Hot Z	Hot P	Pow. Z	Pow. P
ČT		RD	Pro děti	ZZ		Jóga Z	Fit	Hath	Hot Z	Hot P
PÁ		Pro těhotné	Sen.	Jóga Z		Jóga P	HJ	Hot Z	Hot P	Hath
SO	Ran	Relax.	Jóga P	HJ		Fit	Hot Z	Hot P	Hath	Jóga P
NE1 NE2	Ran	Relax.	Jóga P	Hath					Hot Z	Hot P

Zdroj: vlastní

9.2.6 Ceník služeb

Ceny služeb, uvedené v tabulce 13 a 14 vychází z obvyklých cen za jógové lekce v Praze. Ceník je stanoven na základě analýzy cen konkurence jedná se zejména o konkurenty Yogacentrum Holešovice a Ďáblice, YOGAPLANET Praha 1 a Dům jógy.

Tabulka 13: Ceník služeb část 1.

Služba	Cena za 1 hod. (v Kč)
Ranní (Ran)	160,-
Jóga pro maminky s miminky (MM)	160,-
Jóga pro rodiče s dětmi (RD)	120,-
Jóga pro děti	85,-
Jóga pro těhotné	220,-
Hormonální jóga (HJ)	220,-
Jóga pro seniory (Sen)	120,-

Zdroj: vlastní

Tabulka 14: Ceník služeb část 2.

Služba	Cena za 1 hod.
Jóga pro zdravá záda (ZZ)	220,-
Relaxační jóga (Relax)	220,-
Fit jóga	220,-
Jóga pro začátečníky	220,-
Jóga pro pokročilé	220,-
Hatha jóga (Hath)	220,-
Hatha jóga v AJ	220,-
Power jóga pro začátečníky	220,-
Power jóga pro pokročilé	220,-
Hot jóga pro začátečníky	280,-
Hot jóga pro pokročilé	280,-
Individuální lekce	1 200,-
Permanentka na 10 lekcí	
- pro seniory	1 110,-
- pro děti	700,-
- pro maminky	1 500,-
- hot jóga	2 700,-
- ostatní lekce	2 100,-
Semináře (2h)	500,-
Workshopy (3 h)	750,-

Zdroj: vlastní

9.2.7 Mzdové náklady

Mzdy jsou stanoveny podle průměrné mzdy či hodinové mzdy, odpovídající daným pracovním pozicím provozní pracovník a lektor/ka jógy.

Výše stravného je stanovena na 105 Kč na zaměstnance. Stravné je ve formě tzv. Gastro Pass Card a poplatky za služby vychází z ceníků poskytovatele Sodexo Pass Česká republika a.s. Zaměstnavatel hradí svým zaměstnancům 55% z ceny stravenky a zbylých 45% si hradí každý zaměstnanec sám. Po dohodě se zaměstnanci je těchto 45% odváděno a strháváno z měsíční čisté mzdy zaměstnavatelem.

Provozní - Podle Národní soustavy povolání je platové rozmezí pro provozní od 17 487,- do 30 816,- Kč. Odměňování se skládá z fixní mzdy ve výši 25 000 Kč + variabilní mzda (30% z fixní mzdy). Počet odpracovaných hodin za rok je 337 a počet dnů dovolené je 28. Průměrný počet odpracovaných dní je 28 za měsíc. Přesný přehled výpočtu mzdy provozní je uveden v tabulce 15.

Tabulka 15: Mzda provozní

Mzda provozní (v Kč)		
	Měsíc	Rok
Fixní část mzdy	25 000,-	300 000,-
Variabilní část mzdy	7 500,-	90 000,-
Mzda za měsíc	32 500,-	390 000,-
Odpočet doplatku za stravné 45% (1 440,- x 11 měsíci) z čisté mzdy		-15 839,-
Celková hrubá mzda za rok		390 000,-

Zdroj: vlastní

Lektor/ ka – 2 pracovní pozice – fixní mzda, stanovena dle počtu odučených hodin, hodinová sazba je 200 Kč, plánovaný počet hodin na 1 lektora/ku je 112h/měsíc. Počet odpracovaných dní v roce je 337 a 28 dní dovolené (+ variabilní mzda ve výši 30% a bude vyplácena v případě, že naplněnost lekcí přesáhne 10 zákazníků). Konkrétní výpočet uvádí tabulka 16.

Tabulka 16: Mzda lektorů

Mzda lektorů (v Kč)		
Složka mzdy	1 lektor/ka	2 lektory/ky
Fixní část mzdy	22 400,-	44.800,-
Variabilní část mzdy	6 720,-	13.440,-
Mzda za měsíc	29 120,-	58.240,-
Odpočet doplatku za stravné 45% (15 839,- za rok /11 měsíci) z čisté mzdy	- 1 440,-	- 2 880,-
Celková hrubá mzda za rok (29.120,- x 12 měsíců)	349 440,-	698.880,-

Zdroj: vlastní

V tabulce 17 je pro lepší přehlednost uvedený souhrn mzdových nákladů za měsíc a za rok.

Tabulka 17: Souhrn mzdových nákladů za období

Souhrn mzdových nákladů za období (v Kč)	
Měsíc	90 740,-
Rok	1 088 880,-

Zdroj: vlastní

V tabulce 18 jsou uvedeny veškeré náklady na odměňování včetně sociálního (SP) a zdravotního pojištění (ZP) hrazené zaměstnavatelem, stravenek a zákonného pojištění odpovědnosti pro ochranu zaměstnavatele v případě úrazu či nemoci z povolání zaměstnance. V této tabulce je také uvedený přepočtený celkový náklad na odměňování za měsíc, který je potřebný pro další výpočty (viz analýza bodu zvratu).

Tabulka 18: Celkové náklady na odměňování za rok

Celkové náklady na odměňování (za rok, v Kč)	
Mzdy celkem	1 088 880,-
ZP a SP placené zaměstnavatelem (34%)	370 219,-
Benefity (stravenky ve formě Gastro Pass Card) (105,- * 337 dní) * 3 zaměstnanci	106 155,-
Náklady na odvody stravenek (55% tj. 58 Kč) = 58 638,-	
Provize vydavateli + správa uživatelského účtu + poplatek za vydání, poštovné (4% +5 Kč/měsíc + 80Kč/kartu +170Kč/dodání ČP)	4 246,-+240,-+170,- = 4 656,-
Odpočet stravného zaměstnancům 45%	- 47 517,-
Zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele (Čtvrtletní sazba 4,2 ‰ x hrubé mzdy zaměstnanců) x 4 (za rok), (0,0042 x 217.425,-) x 4	3 653,-
Celkové náklady na odměňování	1 526 046,-
Přepočtení na měsíc	127 171,-

Zdroj: vlastní

9.2.8 Provozní náklady

Náklady, uvedené v tabulce 19, vychází z údajů, poskytnutých pronajímatelem daných prostor a z výpočtu potřebné energie na vytápění sálu lekcí hot jógy na 42°C. Další náklady vychází ze zjištěných nabídek společnosti O2 Czech Republic a.s. pro podnikatele a firmy, AVE CZ Odpadové hospodářství, s.r.o. a účetní společnosti AKIMA spol. s.r.o. V prvním roce podnikání budou provozní náklady na podnikání vyšší z důvodu uhrazení kauce pronajímateli v hodnotě jednoho měsíčního nájmu tedy 40 000 Kč.

Tabulka 19: Provozní náklady

Druh nákladu	Cena /měsíc (v Kč)
Nájemné	40 000,-
Energie	15 000,-
Vývoz komunálního odpadu	154,-
Telefonní služby	1 000,-
Internet	500,-
Kancelářské potřeby	200,-
Účetnictví	6 500,-
Úklid prostor (150,-/hod. x 30 dní)	4 500,-
Celkem	67 854,-

Zdroj: vlastní dle zjištěných nabídek

9.2.9 Výpočet průměrné útraty na zákazníka v jednotlivých dnech

Tabulka 20 znázorňuje výpočet průměrné útraty na jednotlivé dny v týdnu, podle odučených lekcí a jejich cen. Ceny jsou uvedeny v Kč.

Tabulka 20: Výpočet průměrné útraty za jednotlivé dny

	7:00 -8:00	8:30 -9:30	10:00 -11:00	11:30 -12:30	12:30 -13:00	13:00 -14:00	14:30 -15:30	16:00 -17:00	17:30 -18:30	19:00 -20:00	Průměrná útrata
PO		160	220	220		220	220	220	280	280	265
ÚT		120	120	160		220	220	280	280	220	202,5
ST	160	220	85	220		120	280	280	220	220	200,56
ČT		120	85	220		220	220	220	280	280	205,63
PÁ		220	120	220		220	220	280	280	220	222,5
SO	160	220	220	220		220	280	280	220	220	226,67
NE1	160	220	220	220		Semináře 2h x 250			280	280	235
NE2	160	220	220	220		Workshopy 3h x 250			280	280	212,2
Průměrná útrata zákazníka											221,-

Zdroj: vlastní

9.2.10 Analýza bodu zvratu

Základem analýzy body zvratu je zjištění takového objemu prodeje, při kterém se náklady rovnají výnosům. Od tohoto bodu se firma stává ziskovou.

Fixní náklady tvoří náklady na nájemné, odměňování zaměstnanců, energie, kauci v prvním měsíci podnikání, účetnictví, úklid, vývoz komunálního odpadu, kancelářské potřeby, telefonní služby a internet. Celková suma je rovna 2 380 294 Kč

Variabilní náklady tvoří variabilní složka mzdy, která je vyplácená zaměstnancům za každého zákazníka. Celkový součet za rok činí 251 280 Kč. Součet těchto nákladů je dělen počtem odučených lekcí za rok 2 808 h a počtem hodin v prodejně 1 920h a dále počtem návštěvníků, který je roven 15, aby bylo možné stanovit variabilní náklady na 1 návštěvníka jógového centra. Variabilní náklady na jednotku činí 3,54 Kč.

Prodejní cena vychází z výpočtu průměrné útraty na zákazníka (tab. 20), tedy průměrné ceny za jednu lekci a je rovna 221 Kč.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{2\,380\,294}{221 - 3,54} = 10\,946 \text{ vstupů za rok}$$

Z výpočtů bodu zvratu vychází, že firma se stane ziskovou v případě, že za rok prodá více jak 10 946 vstupů na jógové lekce jinak také, když její příjmy za rok budou vyšší než 2 419 066 Kč. Měsíční přepočet bodu zvratu vychází na 912 vstupů a 201 589 Kč. Denní přepočet je 33 vstupů a 7 293 Kč.

9.2.11 Přehled výpočtu tržeb při využití veškerých kapacit

V tabulce 21 je uveden přehled výpočtu tržeb při maximální obsazenosti lekcí, seminářů a workshopů.

Tabulka 21: Přehled tržeb při maximální obsazenosti

Přehled tržeb při maximální obsazenosti				
	Plánovaný počet hodin/měsíc	Průměrná sazba/hodinu	Kapacita	Tržby/měsíc
Lekce	224	221,-	15	742 560,-
Semináře	2x2 h = 4	250,-	15	15 000,-
Workshopy	2x3h = 6	250,-	15	22 500,-
Celkem	234 h	-	-	780 060,-

Zdroj: vlastní

9.2.12 Pesimistický, realistický a optimistický odhad

V podnikatelském světě nelze předpokládat maximální obsazenost všech lekcí, bezproblémový chod podniku, ani 100% nasazení zaměstnanců, proto je nutné uvažovat i o určitých rizicích, které ovlivňují návštěvnost a tím pádem i tržby podniku. Na základě toho, se tvoří tři možné varianty vývoje tržeb a návštěvnosti, které podnikateli ulehčí rozhodování o zahájení podnikání, jelikož zohledňují příznivost i nepříznivost vývoje.

Tabulka 22 znázorňuje vývoj tržeb (v Kč) a návštěvnosti (náv.) z hlediska tří odhadů za předpokladu, že útrata odpovídá průměrné útratě jednotlivých dnů v týdnu (tab. 20). Návštěvnost u pesimistické varianty je stanovena na 10%, u realistické na 30% a u optimistické na 90%. Tržby jsou vypočítány násobením průměrné útraty za konkrétní den a návštěvností. U ročního odhadu se zohledňuje měsíc dovolené, kdy nebude podnik v plném provozu, proto se měsíční návštěvnost i tržby násobí 11 měsíci.

Tabulka 22: Pesimistický, realistický a optimistický odhad

Odhad	Den	Pesimistický		Realistický		Optimistický	
		Náv. 10%	Tržby	Náv. 30%	Tržby	Náv. 90%	Tržby
Denní	Po	12	3 180,-	36	9 540,-	108	28 620,-
	Út	12	2 430,-	36	7 290,-	108	21 870,-
	St	13	2 607,-	40	8 022,-	121	24 268,-
	Čt	12	2 468,-	36	7 403,-	108	22 208,-
	Pá	12	2 670,-	36	8 010,-	108	24 030,-
	So	13	2 947,-	40	9 067,-	121	27 427,-
	Ne1	11	2 586,-	32	7 520,-	94	22 090,-
	Ne2	11	2 334,-	32	6 790,-	94	19 947,-
Měsíční		340	75 048,-	1.024	225 948,-	3 072	678 912,-
Roční		3 740	825 528,-	11 264	2 485 824,-	33 792	7 468 032,-

Zdroj: vlastní

9.2.13 Úvěr

Pro účely této případové studie byl zvolen podnikatelský úvěr od Moneta Money Bank, a.s. Společnost nabízí začínajícím podnikatelům nezajištěný podnikatelský úvěr s úrokovou sazbou 5,9 % p.a. Výše úvěru byla stanovena na 300 000 Kč a to z důvodu pokrytí veškerých nákladů a pro zajištění určité

finanční rezervy pro neočekávané situace. Provozní úvěr je poskytnut na dobu 48 měsíců viz tabulka 23. Částky jsou uvedeny v Kč.

Tabulka 23: Úvěr

Rok	Anuita	Úmor	Úrok	Zůstatek
1.	86 379,-	68 679,-	17 700,-	231 321,-
2.	86 379,-	72 731,-	13 678,-	158 590,-
3.	86 379,-	77 022,-	9 357,-	81 566,-
4.	86 379,-	81 566,-	4 813,-	0,-

Zdroj: vlastní dle zjištěných nabídek

9.2.14 Přehled celkových nákladů na podnikání

V tabulce 24 jsou uvedeny náklady za 1. měsíc podnikání. Souhrn těchto nákladů je v prvním roce nejvyšší, jelikož zahrnuje náklady, které je nutné vynaložit na založení podnikání, úpravu prostor, pořízení majetku a kauci pronajímateli.

Tabulka 24: Náklady za 1. měsíc podnikání

Náklady za 1. měsíc podnikání (v Kč)	
Založení podnikání	11 993,-
Počáteční výdaje	3 500,-
Náklady na propagaci	107 497,-
Náklady na pořízení OM	86 401,-
Náklady na odměňování	127 171,-
Provozní náklady	107 854,-
Celkem	444 416,-

Zdroj: vlastní

V tabulce 25 jsou vyčísleny náklady na běžný měsíc podnikání, který vyžaduje jen nejnětnější náklady na provoz jógového centra.

Tabulka 25: Náklady za další měsíc podnikání

Náklady za další měsíc podnikání (v Kč)	
Náklady na propagaci (fólie v metru, plakáty)	43 123,-
Náklady na odměňování	127 171,-
Provozní náklady	67 854,-
Náklady na pořízení OM do prodejny	16 764,-
Celkem	254 912,-

Zdroj: vlastní

V tabulce 26 jsou vypočítány celkové náklady za 1. rok podnikání v závislosti na nákladech jednotlivých měsíců v tomto roce.

Tabulka 26: Celkové náklady za 1. rok podnikání

Celkové náklady za 1. rok podnikání (v Kč)	
Náklady za první měsíc podnikání	444 416,-
Náklady za další měsíce (254.912 x 11 měsíců)	2 804 032,-
Odpisy za 1. rok (9.842 Kč+ 6.607Kč)	16 449,-
Nákladové úroky (782 x 12 měsíců)	17 700,-
Celkem	3 282 579,-

Zdroj: vlastní

9.2.14 Zakladatelský rozpočet

I. Roční rozpočet výnosů, nákladů a zisku (v Kč)

Tržby	2 485 824,-
Náklady	
Provozní náklady (67 854 x 12 měsíců +40.000,- kauce)	854 248,-
Celkové náklady na odměňování	1 526 046,-
Náklady na založení podnikání	11 993,-
Stavební úpravy	3 500,-
Náklady na propagaci	581 850,-
Pořízení oběžného majetku	270 805,-
Roční odpisy	16 449,-
Nákladové úroky	17 700,-
Celkem náklady	3 282 591,-
Zisk (zisk před zdaněním)	-796 767,-
Daň z příjmů (DPPO-19%)	0,-
Čistý zisk	-796 767,-

Očekávaný peněžní příjem (cash flow)	
Čistý zisk	-796 767,-
+odpisy	16 449,-
Peněžní příjem (cash flow)	-780 318,-
<u>II. Rozpočet dlouhodobého a oběžného majetku a zdrojů jeho kapitálového krytí</u>	
Rozpočet majetku a zdrojů jeho kapitálového krytí	
Dlouhodobý majetek celkem	149 522,-
Počáteční stav oběžného majetku	86 401,-
Majetek celkem:	235 953,-
Zdroje kapitálu:	
Základní kapitál= vlastní kapitál	1 200 000,-
Cizí zdroje = úvěr	300 000,-
Kapitál celkem (zdroje celkem)	1 500 000,-
<u>Výpočet odpisů</u>	
Roční odpisy celkem	16 449,-

9.2.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha (tab. 27) vyjadřuje přehled majetku při zahájení podnikatelské činnosti. Základní kapitál podniku je tvořen vkladem zakladatele, který tvoří 1 200 000 Kč. Další zdroje podniku tvoří dlouhodobý úvěr ve výši 300 000 Kč. Počáteční a zřizovací výdaje budou hrazeny ze základního kapitálu společnosti resp. z finančních prostředků uložených na bankovním účtu. K datu 1. 1. 2019 podnik ještě nedisponuje žádným hmotným majetkem, jen oběžnými aktivy ve formě finančních prostředků na zakladatelském bankovním účtu.

Tabulka 27: Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha ke dni 1. 1. 2019 (v Kč)					
AKTIVA			PASIVA		
Popis	Brutto	Korekce	Netto	Popis	Částka
STÁLÁ AKTIVA	0,0	0,0	0,0	VLASTNÍ ZDROJE	1 200 000
DHM	0,0	0,0	0,0	Zákl. kapitál	1 200 000
				Výsledek hospodaření	0,0
OBĚŽNÁ AKTIVA	0,0	0,0	0,0	CIZÍ ZDROJE	300 000
Bankovní účty	1 500 000	0,0	1 500 000	Dlouhodobé úvěry	300 000
AKTIVA CELKEM	1 500 000	0,0	1 500 000	PASIVA CELKEM	1 500 000

Zdroj: vlastní

9.2.16 Výkaz zisku a ztráty

Tabulka 28 znázorňuje předpokládaný vývoj v dalších letech podnikání, přičemž společnost bude usilovat o navyšování návštěvnosti a zaměstnanci jsou motivováni k navyšování počtu zákazníků variabilní složkou mzdy. V dalších letech podnikání se předpokládá navýšení návštěvnosti jógových lekcí o 5 %. Tudíž dojde z původní návštěvnosti 30% z realistické varianty na 35% a ve třetím roce podnikání 40%, ve 4. roce 45% a v 5. roce se předpokládá navýšení návštěvnosti, které bude rovno 50%.

Tabulka 28: Vývoj tržeb v dalších letech podnikání

Vývoj tržeb v dalších letech podnikání (v Kč)				
	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
	Náv. 35%	Náv. 40%	Náv. 45%	Náv. 50%
	Tržby	Tržby	Tržby	Tržby
	11 130,-	12 720,-	14 310,-	15 900,-
	8 505,-	9 720,-	10 935,-	12 034,-
	9 426,-	10 429,-	12 034,-	13 438,-
	8 637,-	9 870,-	11 104,-	12 338,-
	9 345,-	10 680,-	12 015,-	13 350,-
	10 654,-	11 787,-	13 600,-	15 187,-
	8 460,-	10 340,-	11 045,-	12 220,-
	7 639,-	9 337,-	9 973,-	11 034,-
Měsíční	262 986,-	300 178,-	338 028,-	375 496,-
Roční	2 892 846,-	3 301 958,-	3 718 308,-	4 130 456,-

Zdroj: vlastní

Ve výkazu zisku a ztráty jsou uvedeny náklady a výnosy z podnikatelské činnosti za první pět let. Z důvodů, že obrat společnosti přesáhl 1 milion korun, je společnost povinna odvádět daň z přidané hodnoty (DPH). U tohoto oboru podnikání je DPH počítáno se sníženou sazbou 15%.

Položka ostatní náklady je tvořena náklady na založení společnosti, na stavební úpravy prostor (vymalování) a pořízení oběžného majetku. Všechny náklady vychází z přehledu nákladů či ze zakladatelského rozpočtu. Na základě

sestavení výkazu, byl zjištěn výsledek hospodaření z prvního roku podnikání ve výši -796 767,-Kč, viz tab. 29. Částky jsou uvedeny v Kč.

Tabulka 29: Výkaz zisku a ztráty

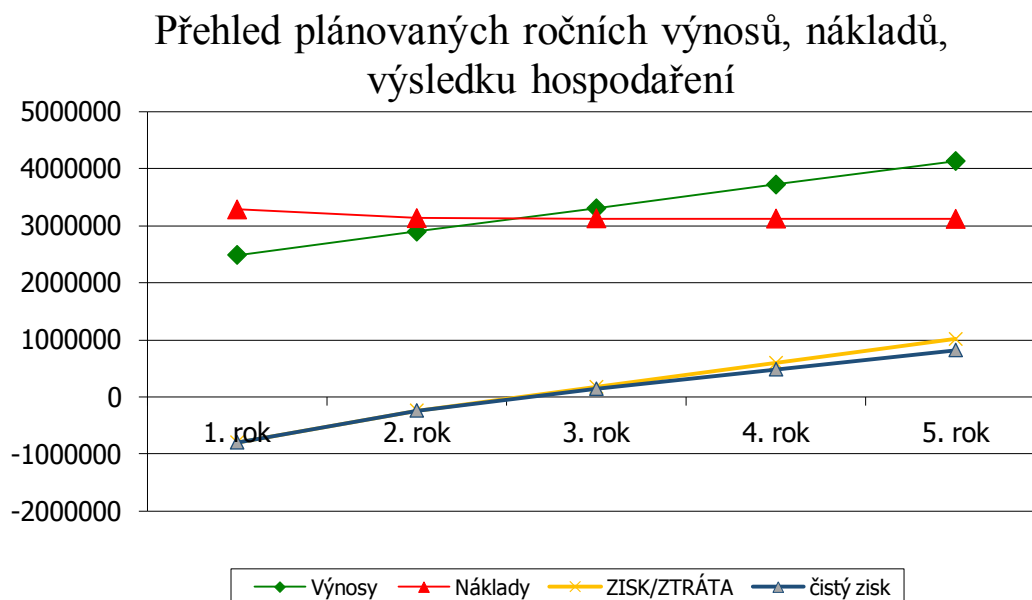
Výkaz zisku a ztráty	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Tržby za prodej zboží/služeb	2485824	2892846	3301958	3718308	4130456
VÝNOSY CELKEM	2485824	2892846	3301958	3718308	4130456
Osobní náklady (mzdy)	1526046	1526046	1526046	1526046	1526046
Náklady na propagaci	581850	517476	517476	517476	517476
Kancelářské potřeby	2400	2400	2400	2400	2400
Náklady na telefon, internet	18000	18000	18000	18000	18000
Náklady na služby (účetní, IT, úklid)	313848	269448	269448	269448	269448
Nájemné	520000	480000	480000	480000	480000
Nákladové úroky	17 700	13 648	9357	4813	0
Ostatní náklady	286598	270811	270811	270811	270811
Odpisy DHM	16449	33269	33269	33269	33268
NÁKLADY CELKEM	3282591	3131098	3126807	3122263	3117449
ZISK/ZTRÁTA	-796767	-238 252	175 151	596 045	1 013 007
DPPO	0	0	33 279	113 249	192 471
Čistý zisk/ztráta	-796767	-238 252	141 872	482 796	820 536
EBIT	-779067	-224 604	184 508	600 858	1 013 007

Zdroj: vlastní

Graf 1 znázorňuje vývoj výnosů a nákladů v průběhu prvních 5 let podnikání. Dále je v tomto grafu zobrazen vývoj hrubého a čistého výsledku hospodaření. První dva roky je čistý výsledek hospodaření záporný, tudíž se v těchto letech neodvádí daň z příjmů právnických osob (DPPO). Společnost v prvních dvou letech dosahuje ztráty ve výši -796 767 Kč a -238 252 Kč. Ve třetím roce podnikání dochází ke kladnému výsledku hospodaření, zejména díky zvyšujícím se tržbám a společnosti vzniká daňová povinnost k DPPO. Čtvrtý

a pátý rok podnik dosahuje zisku i po odvodech povinných daní a výsledky hospodaření se meziročně zvyšují.

Graf 1: Přehled plánovaných ročních výnosů, nákladů, výsledku hospodaření



Zdroj: vlastní

9.2.17 Výkaz Cash flow

Výkaz cash flow zachycuje pohyb peněžních prostředků za prvních pět let podnikání. Údaje vychází z předešlých sestavených výkazů a zakladatelského rozpočtu. Do příjmů společnosti jsou zahrnuty základní kapitál, obdržené půjčky a hotovost z prodeje. Do ostatních výdajů jsou v prvním roce zahrnuty výdaje na marketingovou kampaň, na výmalbu prostor a na založení společnosti. V dalších letech ostatní výdaje tvoří pouze finanční prostředky na marketingovou kampaň. Přehled peněžních toků je uveden v tabulce 30. Hodnoty všech položek jsou uvedeny v Kč. Řádek s označením tok peněz je kumulovanou hodnotou.

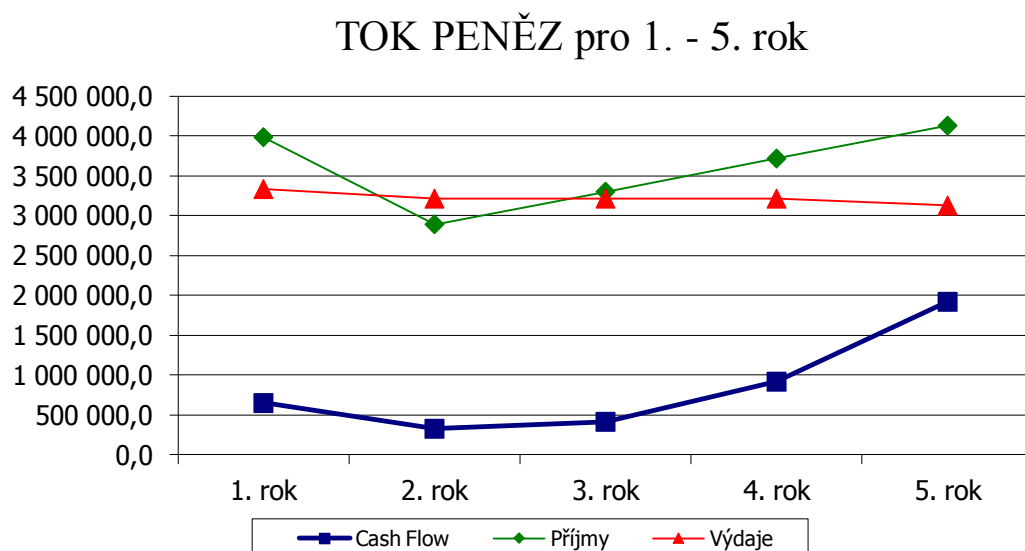
Tabulka 30: Cash flow

CASH FLOW	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Hotovost – začátek	0	651 003	179 343	266 347	769 701
Hotovost z prodeje	2 485 824	2 892 846	3 301 958	3 718 308	4 130 456
Obdržené půjčky	300 000	0,0	0,0	0,0	0,0
Vložený kapitál	1 200 000	0,0	0,0	0,0	0,0
PŘÍJMY CELKEM	3 985 824	2 892 846	3 301 958	3 718 308	4 130 456
Nákup stojů, materiálu	270 805	270 805	270 805	270 805	270 805
Vyplacené osobní náklady (mzdy)	1 526 046	1 526 046	1 526 046	1 526 046	1 526 046
Telefon, internet, kanc. potřeby	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400
Účetní, IT, úklid...atd.	313 848	313 848	313 848	313 848	313 848
Zaplacené nájemné	520 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Splátky úvěrů	86 379	86 379	86 379	86 379	0,0
Ostatní výdaje	597 343	517 476	517 476	517 476	517 476
VÝDAJE CELKEM	3 334 821	3 241 954	3 241 954	3 214 954	3 128 575
Hotovost - běžné období	651 003	-322 108	87 004	503 354	1 001 881
Tok peněz	651 003	328 895	415 899	919 253	1 921 134

Zdroj: vlastní

Graf 2 znázorňuje vývoj peněžních toků, příjmů a výdajů v průběhu sledovaných 5 let podnikání. V prvním roce je hotovost peněz kladná, i přes vygenerovanou vysokou ztrátu. Jelikož je základní kapitál společnosti 1 200 000 Kč, je možné vysokou ztrátu hradit z těchto zdrojů. Ve druhém roce dle výkazu zisku a ztráty také vyšel záporný výsledek hospodaření a tím pádem i tok peněz je v záporných číslech. Ve třetím roce se tok peněz dostává do kladných čísel a v dalších dvou letech je tok peněz také kladný, jelikož se příjmy z činnosti zvyšují.

Graf 2: Tok peněz pro 1.-5. rok



Zdroj: vlastní

9.2.19 Konečná rozvaha

Konečná rozvaha zachycuje stav aktiv a pasiv ke konci účetního období. Závazky uvedené v pasivech jsou vůči dodavatelům, zaměstnancům a státu ve formě sociálního a zdravotního pojištění a DPH. Konečná rozvaha pro 1. rok podnikání je v tabulce 31, pro další roky podnikání v tabulce 32, 33, 34 a 35.

Tabulka 31: Konečná rozvaha pro 1. rok podnikání

Konečná rozvaha ke dni 31. 12. 2019 (v Kč)					
AKTIVA			PASIVA		
Popis	Brutto	Korekce	Netto	Popis	Částka
STÁLÁ AKTIVA	149 522	16 449	133 073	VLASTNÍ ZDROJE	403 233
DHM	149 522	16 449	133 073	Zákl. kapitál	1 200 000
				Výsledek hospodaření	-796 767
OBĚŽNÁ AKTIVA	1 069 026	0,0	1 069 026	CIZÍ ZDROJE	798 866
Zásoby	86 401	0,0	86 401	Dlouh. úvěry	231 321
Bankovní účty	982 625	0,0	982 625	Dodavatelé	67 500
				Zaměstnanci	96 589
				Stát (SP, ZP, DPH)	403 456
AKTIVA CELKEM	1 218 548	16 449	1 202 099	PASIVA CELKEM	1 202 099

Zdroj: vlastní

Tabulka 32: Konečná rozvaha pro 2. rok podnikání

Konečná rozvaha ke dni 31. 12. 2020 (v Kč)					
AKTIVA				PASIVA	
Popis	Brutto	Korekce	Netto	Popis	Částka
STÁLÁ AKTIVA	133 073	33 269	99 804	VLASTNÍ ZDROJE	178 629
DHM	133 073	33 269	99 804	Zákl. kapitál	403 233
				Výsledek hospodaření	-224 604
OBĚŽNÁ AKTIVA	981 726	0,0	981 726	CIZÍ ZDROJE	902 901
Zásoby	86 401	0,0	86 401	Dlouh. úvěry	158 589
Bankovní účty	895 325	0,0	895 325	Dodavatelé	67 500
				Zaměstnanci	96 589
				Stát (SP, ZP, DPH)	580 223
AKTIVA CELKEM	1 114799	33 269	1081530	PASIVA CELKEM	1081530

Zdroj: vlastní

Kladný výsledek hospodaření ve třetím roce, bude připsán k základnímu kapitálu společnosti a stejně tak to bude i v dalších letech podnikání.

Tabulka 33: Konečná rozvaha pro 3. rok podnikání

Konečná rozvaha ke dni 31. 12. 2021 (v Kč)					
AKTIVA				PASIVA	
Popis	Brutto	Korekce	Netto	Popis	Částka
STÁLÁ AKTIVA	99 804	33 269	66 535	VLASTNÍ ZDROJE	353 780
DHM	99 804	33 269	66 535	Zákl. kapitál	178 629
				Výsledek hospodaření	175 151
OBĚŽNÁ AKTIVA	1058 776	0,0	1058776	CIZÍ ZDROJE	771 531
Zásoby	86 401	0,0	86 401	Dlouh. úvěry	81 566
Bankovní účty	972 375	0,0	972 375	Dodavatelé	67 500
				Zaměstnanci	96 589
				Stát (SP, ZP, DPH)	525 876
AKTIVA CELKEM	1158580	33 269	1125311	PASIVA CELKEM	1125311

Zdroj: vlastní

Tabulka 34: Konečná rozvaha pro 4. rok podnikání

Konečná rozvaha ke dni 31. 12. 2022 (v Kč)					
AKTIVA				PASIVA	
Popis	Brutto	Korekce	Netto	Popis	Částka
STÁLÁ AKTIVA	66 535	33 269	33 266	VLASTNÍ ZDROJE	949 825
DHM	66 535	33 269	33 266	Základní kapitál	353 780
				Výsledek hospodaření	596 045
OBĚŽNÁ AKTIVA	1668976	0,0	1668976	CIZÍ ZDROJE	752 417
Zásoby	86 401	0,0	86 401	Dlouh. úvěry	0,0
Bankovní účty	1582575	0,0	1582575	Dodavatelé	67 500
				Zaměstnanci	96 589
				Stát (SP, ZP, DPH)	588 328
AKTIVA CELKEM	1735511	33 269	1702242	PASIVA CELKEM	1702242

Zdroj: vlastní

Ve čtvrtém roce z důvodů vysoké počáteční investice, poskytnuté zakladatelem společnosti, bylo schváleno vyplacení podílu ze zisku v hodnotě 500 000 Kč. V roce 2013 došlo ke snížení základního kapitálu o 500 000 Kč v důsledku vyplacení podílu.

Tabulka 35: Konečná rozvaha pro 5. rok podnikání

Konečná rozvaha ke dni 31. 12. 2023 (v Kč)					
AKTIVA				PASIVA	
Popis	Brutto	Korekce	Netto	Popis	Částka
STÁLÁ AKTIVA	33 266	33 266	0,0	VLASTNÍ ZDROJE	1118410
DHM	33 266	33 266	0,0	Základní kapitál	449 825
				Výsledek hospodaření	668 585
OBĚŽNÁ AKTIVA	1932646	0,0	1932646	CIZÍ ZDROJE	814236
Zásoby	86 401	0,0	86 401	Dlouh. úvěry	0,0
Bankovní účty	1846245	0,0	1846245	Dodavatelé	67 500
				Zaměstnanci	96 589
				Stát (SP, ZP, DPH)	650 147
AKTIVA CELKEM	1965912	33 266	1932646	PASIVA CELKEM	1932646

Zdroj: vlastní

9.2.20 Ekonomické ukazatele, WACC, DEVA, průměrná doba návratnosti

V tabulce 36 jsou uvedeny výsledky ekonomických ukazatelů pro prvních pět let podnikání.

Tabulka 36: Ekonomické ukazatele pro 1.-5. rok podnikání

Ekonomické ukazatele pro 1.-5. rok					
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
ROI (v %)	-51,94	-14,97	12,03	40,06	67,53
ROA (v %)	-64,81	-20,77	16,39	35,29	52,42
ROS (v %)	-31,34	-7,76	5,59	16,16	24,53
ROE (v %)	-66,39	-19,85	11,82	40,23	68,38
BL	1,88	1,32	1,53	2,22	2,37
DOA (krát)	2,06	2,67	2,93	2,18	2,14
DOZ (ve dnech)	2,43	2,09	1,83	1,62	1,46
DOZV (ve dnech)	82,19	92,63	75,22	72,84	70,96
ZDL (Kč)	0,66	0,83	0,69	0,46	0,42
ÚK (krát)	- 44,02	-16,46	19,72	124,84	0
PP (Kč)	828608	964 282	1 100 662	1 239 436	1 376 818

Zdroj: vlastní

1. Ukazatelé rentability

Ukazatel ROI je v prvních dvou letech záporný z důvodu vykazování vysoké ztráty, která ovlivňuje EBIT. Ve třetím roce se hodnota ukazatele dostává do kladných čísel a dále se meziročně zvyšuje. Nárůst ukazatele ROI je pozitivním a žádoucím výsledkem.

Rentabilita aktiv má obdobný výsledek jako ROI. Opět je to způsobeno výpočtem zahrnujícím EBIT, který je v prvních dvou letech záporný. Od třetího roku se rentabilita aktiv zvyšuje a dosahuje příznivých hodnot.

ROS je ukazatel, který vyjadřuje kolik % zisku či ztráty připadá na jednu korunu tržeb. I rentabilita tržeb je jedním z ukazatelů, který zaznamenává meziroční nárůst, který je způsoben zejména zvyšujícím se prodejem a vyšší návštěvností jógového centra.

Ukazatel ROE je v prvním roce taktéž záporný, jelikož nedošlo vlivem ztráty ke zhodnocení vlastního vloženého kapitálu. Stejně tomu je i ve druhém roce, kdy hodnota rentability je -19,85%. Od třetího roku podobně jako rentabilita celkového vloženého kapitálu pozvolna roste.

2. Ukazatel likvidity

Běžná likvidita je ukazatel, který dosahuje doporučených hodnot ve všech sledovaných letech, kromě 3, kde hodnota kolísá kolem spodní hranice doporučeného rozmezí. Společnost je schopna okamžitým prodejem svých aktiv dostát všech závazků. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5- 2,5.

3. Ukazatele aktivity

Doba obratu aktiv dosahuje v celém sledovaném období nízkých hodnot, což je u tohoto ukazatele žádoucí. Výsledek značí, že se aktiva v průběhu prvního roku otočí 2,06 krát.

Podnik z výsledku doby obratu zásob potřebuje v průměru téměř 2 dny k procesu od objednání zásob až po jejich prodej. Platí, že čím menší hodnota ukazatele, tím pro podnik lépe.

Výsledek doby obratu závazků značí, kolik společnost potřebuje dnů na úhradu svých závazků. V prvních dvou letech je počet dnů vyšší z důvodů značně vysokých závazků a postupně se v dalších letech snižují. Pokles tohoto ukazatele je z ekonomického hlediska žádoucí.

4. Ukazatele zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti společnosti, vyjadřuje, kolik připadá dlouhodobého dluhu na jednu korunu celkových aktiv. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 0,3-0,6. Přičemž je daná podmínka splněna jen ve 4. a 5. roce podnikání. Výsledek značí, že společnost každým rokem snižuje svou zadluženost.

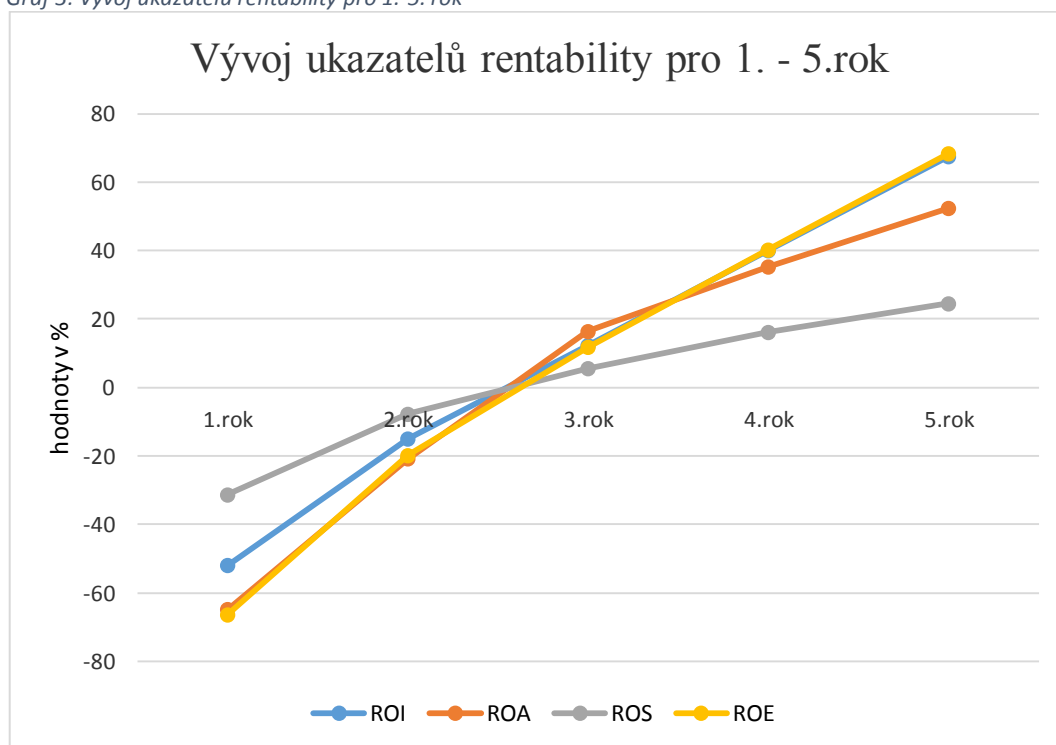
Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje kolikrát je provozní zisk/ ztráta vyšší/nížší než úroveň, potřebná pro zaplacení úrokových povinností. Vzhledem k vysoké ztrátě v prvních dvou letech je výsledek úrokového krytí záporný, ale v dalších letech roste.

5. Ukazatel produktivity

Z výsledku je možné odvodit, že produktivita práce, počítána z tržeb, je v podniku velmi dobrá, jelikož připadá 828 608 Kč tržeb na jednoho pracovníka a meziročně se dále zvyšuje.

Z výše uvedených výsledků lze odvodit, že od druhého roku dojde k výraznému zlepšení všech ukazatelů. Graf 3 znázorňuje vývoj ukazatelů rentability pro 1. až 5. rok podnikání.

Graf 3: Vývoj ukazatelů rentability pro 1.-5. rok



Zdroj: vlastní

WACC

Pokud je známá úroková sazba cizího kapitálu r_d , daňová sazba t a požadovaná očekávaná výnosnost vlastního kapitálu r_e , je možné vypočítat metodu průměrných vážených nákladů na kapitál. Výnosnost vlastního kapitálu je stanovena podle průměrné rentability vlastního kapitálu počítané s EBITem, která je rovna 10,75 %. Průměrné vážené náklady na kapitál dle výpočtu vycházejí na 143 400 Kč.

$$WACC = 5,9 \times (1 - 0,19) \times \frac{300\,000}{1.500.000} + 10,75 \times \frac{1.200.000}{1.500.000} = 9,56 \%$$

DEVA

V tabulce 37 jsou uvedeny potřebné výpočty pro stanovení hodnoty diskontované ekonomické přidané hodnoty DEVA.

Tabulka 37: Přehled potřebných výpočtů pro DEVA

Přehled potřebných výpočtů pro DEVA					
Rok	1.	2.	3.	4.	5.
EBIT (v Kč)	-779 067	-224 604	184 508	600 858	1 013 007
t	19%	19%	19%	19%	19%
NOPAT = EBIT x (1-t) (v Kč)	-631 044	-181 929	149 451	486 695	820 535
WACC	9,56 %	9,56 %	9,56 %	9,56 %	9,56 %
C (v Kč)	1 483 551	1 450 282	1 417 013	1 383 744	1 350 476
EVA= NOPAT- WACC x C (v Kč)	-772 871	-320 576	13 985	355 239	691 430

Zdroj: vlastní

$$\begin{aligned} DEVA &= \sum_{n=1} \frac{EVA}{(1+k)^n} \\ &= \frac{-772\,871}{(1+0,1075)^1} + \frac{-320\,576}{(1+0,1075)^2} + \frac{13\,985}{(1+0,1075)^3} + \frac{355\,239}{(1+0,1075)^4} + \frac{691\,430}{(1+0,1075)^5} \\ &= -697\,852 + (-261\,362) + 10\,295 + 236\,127 + 414\,982 = -297\,810 \text{ Kč} \end{aligned}$$

Dle výsledku DEVA vychází, že investice není vhodná pro realizování, jelikož i přes uspokojení požadavků všech subjektů, které poskytly kapitál, nebyla ve sledovaném období vytvořena hodnota, zvětšující hodnotu firmy.

Průměrná doba návratnosti

$$t = \frac{C}{\emptyset CF} = \frac{1\,500\,000}{284\,227} = 5,28 \text{ let}$$

Z výsledku průměrné doby návratnosti investice dojde ke splacení počáteční vložené investice za 5 a více jak čtvrt roku. Doba návratnosti investice je delší než požadovaná doba životnosti projektu 5 let.

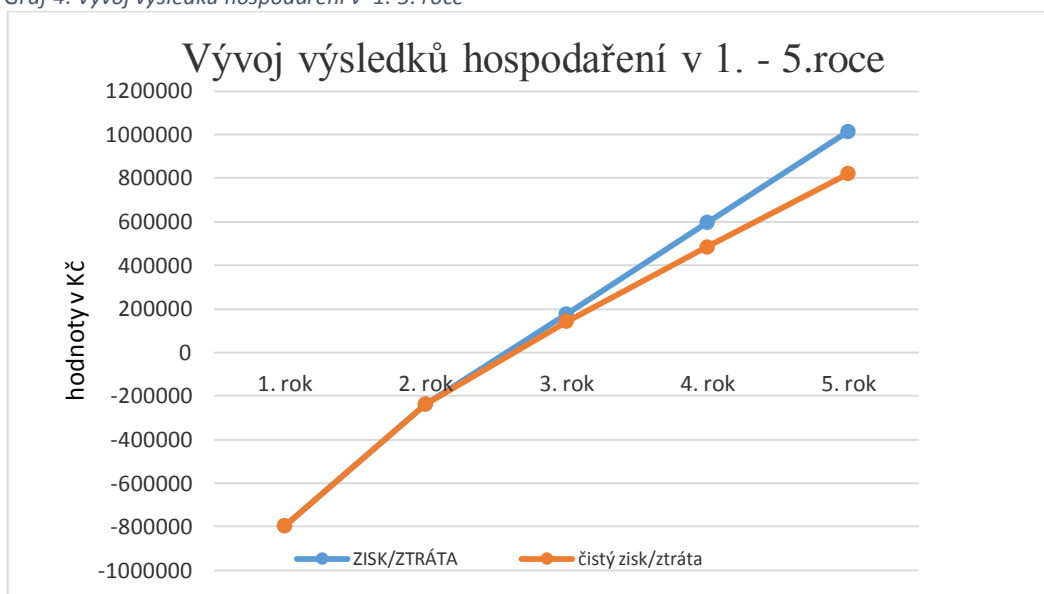
9.2.20 Zhodnocení

Na základě výsledků případové studie je možné potvrdit či vyvrátit stanovená hypotézy.

Hypotéza H1: Vytvořený podnikatelský záměr vygeneruje záporný výsledek hospodaření v prvním roce realizace.

Hypotézu H1 lze potvrdit. Společnost vygeneruje záporný výsledek hospodaření v prvním roce podnikání. Ztráta v tomto roce činí – 796 767 Kč. Zároveň lze tedy potvrdit i údaje poskytnuté od podnikatelů, jejichž podnikatelská činnost generovala v prvním roce podnikání záporný výsledek hospodaření. V grafu 4 je možné sledovat vývoj výsledků hospodaření za prvních pět let podnikání.

Graf 4: Vývoj výsledků hospodaření v 1.-5. roce



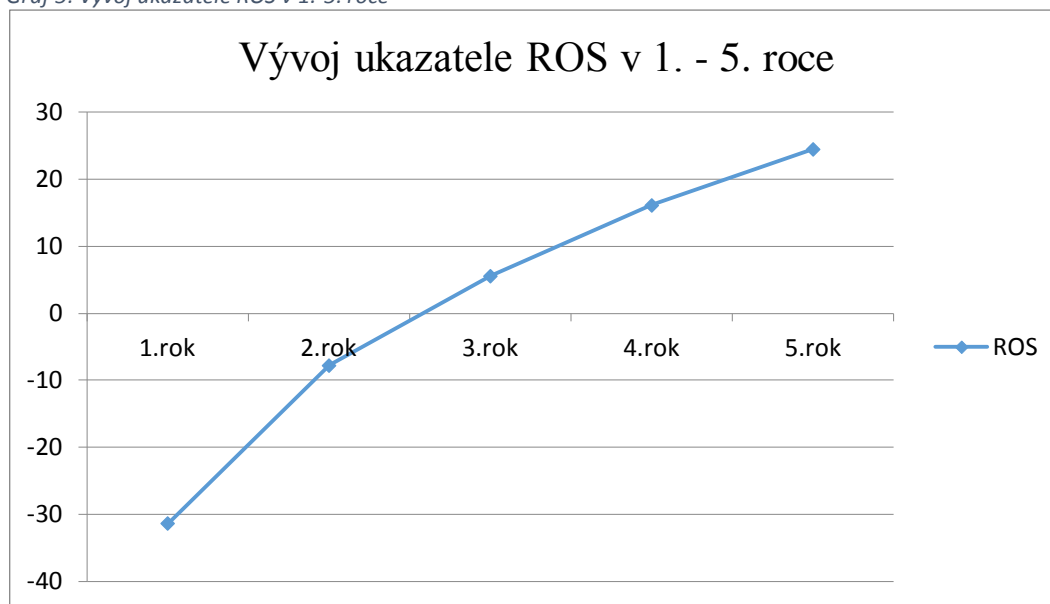
Zdroj: vlastní

Hypotéza H2: Plánované hodnoty rentability tržeb se budou v prvním až pátém roce meziročně zvyšovat zejména v důsledku vyšší návštěvnosti.

I druhou hypotézu H2 lze dle výpočtů poměrového ukazatele rentability tržeb ROS potvrdit. V prvním roce dosahuje ukazatel ROS hodnoty -31,34%, již ve druhém roce dochází k pozvolnému nárůstu na hodnotu -7,76%, ve třetím roce se hodnota dostává do kladných čísel konkrétně na 5,59%, ve čtvrtém na 16,16% a v pátém roce je rovna 24,53%. Příznivý vývoj tohoto ukazatele

je zapříčiněn zvyšujícími se tržbami z důvodu vyšší návštěvnosti, která je v prvním roce 11 264 návštěvníků. V dalším roce je to už 13 090, ve třetím roce 14 941, ve čtvrtém 16 825 a v pátém roce při 50% návštěvnosti 18 690 zákazníků. Grafické vyjádření vývoje ukazatele rentability tržeb ve sledovaném období je uvedeno v grafu 5.

Graf 5: Vývoj ukazatele ROS v 1.-5. roce



Zdroj: vlastní

Pokud by se podnikatelský záměr měl hodnotit dle výsledků poměrových ukazatelů, bylo by možné záměr doporučit k realizaci. Doporučení plyne z toho, že všechny ukazatele, u kterých se požaduje meziroční růst, podmínku splňují. Jedná se o ukazatele rentability, úrokového krytí a produktivity. Ukazatele, u kterých se požaduje meziroční pokles, podmínku také splňují a jedná se o ukazatel zadluženosti a aktivity v případě doby obratu zásob, aktiv, ale i závazků posuzováno z ekonomického hlediska, nikoliv z finančního.

Hypotéza H3: Dle zvoleného kritéria hodnocení efektivity investice DEVA je plánovaný podnikatelský záměr realizovatelný v požadované době návratnosti 5 let.

Hypotézu H3 nebylo možné potvrdit, dle výsledků kritéria hodnocení efektivity investice DEVA, není vhodné realizovat daný podnikatelský záměr, jelikož při uvažované době životnosti projektu 5 let, nebyla vytvořena natolik vysoká

hodnota, která by zvyšovala hodnotu společnosti a uspokojila požadavky investorů, kteří poskytli potřebný kapitál. Je nutné také přihlédnout na to, že kritérium DEVA je jedním z nejpřísnějších a nejnáročnějších ukazatelů hodnocení efektivnosti investice.

I přes nepříznivý výsledek kritéria DEVA, lze konstatovat, že podnikatelský záměr z pěti sledovaných let ve třech generoval zisk. Pokud by byl vývoj podnikání v dalších letech stejný jako v těchto posledních třech ziskových letech nebo pokud by se návštěvnost udržela na 50%, byla by investice vhodná zejména i s přihlédnutím na průměrnou hodnotu rentability vlastního kapitálu, která činí 10,75%.

Nahlédnutím do praxe a současné situace v ekonomice je možné dojít k závěrům, že zřídka, který podnikatelský záměr vytvoří v prvních pěti letech zhodnocení firmy v požadované míře a bude mít krátkou dobu návratnosti. Příkladem mohou být investice do nemovitostí za účelem pronájmu, kde se vložená investice vrátí a dále se zhodnotí až ve 20. roce realizace. Dalo by se tedy říci, že pět let je velice krátký časový horizont pro posouzení investic, jelikož jsou náklady na počátku podnikání značně vysoké, stejně tak i daňové zatížení a je potřeba několik let, aby se společnost vyrovnala s případnými ztrátami, dostala se do zisku a mohla stabilizovat svůj ekonomický vývoj. Zmíněný předpoklad také dokládá výpočet průměrné doby návratnosti, která je v tomto případě 5,28 let.

Podnikatelský záměr je realizovatelný, pokud investice bude brána z dlouhodobého hlediska. Vložená investice se splatí a zhodnotí až po sledovaném období. Stejně tak je společnost schopna vypořádat se s finanční zátěží projektu v prvních letech podnikání. Jelikož má společnost více jak většinu nákladů fixních, lze jejich vývoj ovlivnit dlouhodobou smluvní dohodou a tím značně omezit nepříznivé zvyšování nákladů. V tomto momentu již závisí na investorovi resp. zakladateli společnosti, zda je ochoten respektovat delší dobu návratnosti projektu než je sledované období 5 let. Pokud ano, je daný podnikatelský záměr možné doporučit k realizaci. V případě, že je požadovaná návratnost investice

do pěti let, podnikatelský záměr nesplňuje stanovené předpoklady projektu a nelze ho doporučit k realizaci.

10 Závěr

Sestavení podnikatelského plánu je klíčovým faktorem úspěšného podnikání, avšak pokud by podnikatelský plán neobsahoval finanční část, byl by i přes jeho další detailní zpracování, naprosto nepoužitelný. Význam finančního plánování je tudíž nevyvratitelný. Každá myšlenka, která začínajícího podnikatele napadne, musí být převedena do číselné podoby. Jedině tak lze posoudit, zda se vyplatí do nápadu investovat čas, peníze i úsilí.

Podnikání samo o sobě je velice rizikovou činností, kdy je nutné spolehnout se jen na sebe, na své schopnosti, znalosti daného oboru podnikání a na svoji sílu v boji s náročnou konkurencí. Podnikatelský svět není přátelským prostředím, každého účastníka tady provází velká nejistota a záleží na správné volbě a dovednostech podnikatele. Také i proto by měl začínající podnikatel znát své možnosti, predikovat budoucí vývoj a hledat varianty, při kterých bude jeho podnikání udržitelné a mít jistotu ještě předtím než začne podnikat. Jistotu přináší finanční plánování, které je založené na reálných číslech a podnikatel z jeho výsledku přesně ví, zda je jeho nápad realizovatelný či nikoliv. Finanční plán tedy „vybarví“ podnikatelský nápad do skutečných pestrých barev, ne jen do růžové, a to je jeho hlavním účelem.

Za pomoci této diplomové práce bylo možné si uvědomit, že podnikání je jednou z nejnáročnějších činností, co se týče času, osobního nasazení, finančního zajištění a přežití v dnešní dynamické době. Podnikatel musí být silnou osobností, která disponuje se znalostmi obrovské skupiny disciplín. Jak je patrné z případové studie, podnikateli nestačí znalost v řízení a ekonomice podniku, v motivování zaměstnanců, v evidenci veškerých dokladů, v právní oblasti ani legislativě, ale musí mít alespoň minimální vzdělání v oboru podnikání, tzn. např. rekvalifikaci akreditovanými společnostmi, i v případě, že činnost osobně neprovozuje.

Začínající podnikatel musí při svém plánování a to ne jen finančním, myslet naprosto na vše. Každé opomenutí znamená ve většině případů další náklady, které bude muset v budoucnu zaplatit. A každý sebemenší náklad navíc

je především v začátcích podnikání, kdy se podnikatel zřídka blíží k zisku, velmi znatelný.

Rozhodnutím sestavit finanční plán podnikatel snižuje riziko možného neúspěchu. Zároveň tvorbou finančního plánu získává okamžité informace o tom, za jakých podmínek se podnikání vyplatí a kolik je potřeba prodat produktů k tomu, aby tržby, z nich získané, pokryly náklady a umožnily podnikateli dosahovat požadovaného zisku.

Cílem této diplomové práce bylo vysvětlit význam finančního plánování a předložit argumenty o jeho opodstatněné úloze v podnikatelském záměru. Případová studie byla sepsána na podnikatelský plán týkající se založení jógového centra v Praze 9. Součástí této případové studie jsou veškeré důležité výpočty, které vedou ke kritickému zhodnocení podnikatelského nápadu. Jsou zde uvedeny jednotlivé položky nákladů, nezbytných pro založení a chod jógového centra. Jedná se zejména o náklady na založení podnikání, na stavební úpravy prostor, na marketingovou kampaň a zajištění komunikace se zákazníky, na pořízení dlouhodobého majetku ve formě souborů movitých věcí, na pořízení oběžného majetku, z části na vybavení jógového centra a z části určeného na prodej zákazníkům, náklady na odměňování pracovníků a provozní náklady.

Poté byl sestaven soupis majetku a vypočítány odpisy. Byla stanovena metoda rovnoměrných odpisů a odpisová skupina 2 na dobu 5 let. Dále bylo nutné sestavit rozvrh jógových lekcí, zajistit jejich vhodné složení. Na základě analýzy konkurence byly stanoveny ceny a pomocí nich byla vypočtena průměrná útrata i útrata na jednotlivé dny.

Na základě stanovení počtu odučených hodin a průměrné útraty, mohly být stanoveny varianty vývoje návštěvnosti a tržeb. Varianty jsou tvořeny pesimistickým, realistickým a optimistickým odhadem, přičemž pro jednotlivé odhady byly stanoveny procenta, určující návštěvnost.

Po výpočtu těchto odhadů, byl vybrán odhad realistický a to s 30% návštěvností. Tržby vypočtené tímto odhadem byly aplikovány do propočtů

zakladatelského rozpočtu a jednotlivých účetních výkazů jako zahajovací rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow.

Jako předposlední bod případové studie jsou ekonomické ukazatele. Zde jsou vypočítány všechny ukazatele, které bylo možné vypočítat na základě znalosti potřebných údajů. Každý ukazatel je doplněn interpretací výsledku. Ukazatele jsou vypočítány pro všechny sledované roky a slouží pro porovnání ekonomického vývoje podniku. Dále byla vypočítána metoda průměrných vážených nákladů na kapitál WACC, která umožní stanovit náklady na investovaný kapitál a hodnota WACC slouží i pro další výpočty. K zhodnocení efektivnosti investice byla vybrána diskontované ekonomická přidaná hodnota DEVA, z jejího výpočtu lze podnikatelský plán doporučit k realizaci. Jako poslední byla vypočítána průměrná doba návratnosti investice.

Posledním bodem je zhodnocení celé případové studie, tedy finančního plánu sestaveného na konkrétní podnikatelský nápad. Dále je zde také potvrzení či zamítnutí stanovených hypotéz na základě výsledků případové studie a odůvodnění výsledků. Z výsledků bylo možné potvrdit dvě ze tří stanovených hypotéz. Společnost v prvním roce vygenerovala záporný výsledek hospodaření, což dokládají i zkušenosti oslovených podnikatelů. Na základě záporného výsledku hospodaření v prvním a druhém roce byla stanovena výše základního kapitálu, tak aby pokryla ztrátu v prvních dvou letech a zároveň umožnila vytvořit i finanční rezervu pro případné rizikové události. Výsledek také dokládá důležitost a významnost finančního plánování. Dále bylo možné potvrdit meziroční nárůst ukazatele rentability tržeb ROS, který se narůstal každý rok vlivem zvyšování návštěvnosti, tudíž i vlivem většího objemu prodaných vstupů na jógové lekce. Třetí hypotézu se nepodařilo potvrdit, jelikož společnost v požadované době návratnosti projektu, nedokázala vytvořit takovou hodnotu, která by uspokojila investory a zároveň navýšila hodnotu podniku.

11 Summary

Building a business plan is a key factor in a successful business, but if the business plan did not include a financial part, it would be completely inappropriate, despite its further detailed processing. The importance of financial planning is therefore irrefutable. Every business idea must be converted into a numerical form. This is the only way to assess whether it is worth investing in time, money, and effort. Business itself is a very risky business, where it is necessary to rely solely on yourself, on your skills, on the knowledge of your business, and on your strength to compete with demanding competition. The business world is not a friendly environment, and every participant is accompanied by great uncertainty and depends on the right choice and skills of the entrepreneur. This is also why the start-up entrepreneur should know his options, predict future developments and look for alternatives, where his business will be sustainable and secure, before it starts business. This certainty comes from financial planning, which is based on real numbers, and the entrepreneur knows precisely if his idea is realizable or not.

Using this diploma thesis, it was possible to realize that entrepreneurship is one of the most demanding activities in terms of time, personal deployment, financial security and survival in today's dynamic time. An entrepreneur must be a strong personality who has knowledge of a huge group of disciplines. As can be seen from the case study, entrepreneurs do not have enough knowledge of business management and economics, employee motivation, records of all documents, law or legislation, but they must have at least a minimum level of education in business, for example requalification by accredited companies, even if they do not carry out this activity themselves.

Beginning entrepreneur must, in his planning, not just financial, think absolutely everything. Any omission means in most cases additional costs that will have to be paid in the future. And every extra cost is especially noticeable in the beginning of business, when the entrepreneur seldom approaches profit.

By deciding to compile a financial plan the entrepreneur reduces the risk of a possible failure. At the same time, creating a financial plan receives instant information on what business conditions are paid and how much is needed to sell products to make the revenue generated by them cover the costs and allow the entrepreneur to achieve the desired profit.

The aim of this diploma thesis was to explain the importance of financial planning and to present arguments about its justified role in the business plan. The case study was written on a business plan for establishing a yoga center in Prague 9. This case study includes all the important calculations that lead to a critical appreciation of the entrepreneurial idea. Here are the individual items of costs necessary for the establishment and operation of the yoga center. These include, in particular, the costs of setting up a business, of building the premises, of marketing campaigns and of ensuring communication with customers, of acquiring fixed assets in the form of movable assets, of acquiring current assets, partly of equipment for a yoga center and of a part intended for sale to customers, the cost of remuneration of staff and operating costs.

Key words: Business plan, financial plan, costs, revenues, profit, financial statements, balance sheet, profit and loss sheet, statement of cash flow, fixed assets, movable assets, marketing campaigns, customers, cost of remuneration of staff, operating costs, cost of setting up a business

12 Literární zdroje

1. Abrams, R. M. (2003). *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. The Planning Shop
2. Bermanová, K., Knight, J. & Case, J. (2011). *Finanční inteligence pro manažery*. Brno: Computer Press, a.s.
3. Bessant, J. & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
4. Čechová, A. (2011). *Manažerské účetnictví, 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Brno: Computer Press, a.s.
5. Dvořák, I. & Procházka, P. (1998). *Rizikový a rozvojový kapitál*. Praha: Management Press
6. Fotr, J. (1999). *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing, s.r.o.
7. Fotr, J. & Hnilica, J. (2014). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
8. Fotr, J. & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
9. Grasseová, M., Dubec, R. & Řehák, D. (2010). *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, a.s.
10. Harvard Business Review. (2014). *Creating Business Plan*. Harvard Business Review Press
11. Holm, S. (2007). *Seven step Business Plan*. USA: Pelican Publishing Company, Inc.
12. Kislingerová, E., & kol. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
13. Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
14. Koráb, V., Peterka, J., & Režňáková, M. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s.
15. Kovář, F. (2008). *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
16. Kovář, F. & Hrazdilová Bočková, K. (2016). *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. Martin Koláček- E-knihy jedoou
17. Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s.
18. Landa, M. (2007). *Finanční plánování a likvidita*. Brno: COMPUTER Press

19. Marek, T. (2013) *Finanční řízení: Distanční opora pro magisterské studium v oboru FI na BIVŠ v Praze*. Praha
20. Marek, P. & kol. (2006). *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress.
21. Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
22. Máče, M. (2013). *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s.
23. Mulačová, V. & Mulač, P. a kol. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, a.s.
24. Nývltová, R. & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
25. Petřík, T. (2005). *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
26. Radová, J a kol. (2011). *Finanční matematika pro každého*. Praha: Grada Publishing, a.s.
27. Režňáková, M. (2012). *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
28. Růžičková, P. (2010). *Finanční analýza, 3. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
29. Růžičková, P. & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
30. Scholleová, H. (2012). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
31. Scholleová, H. (2009). *Investiční controlling: Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada Publishing, a.s.
32. Slavík, J. (2013). *Finanční průvodce nefinančního manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s.
33. Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2012). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s.
34. Srpová, J. & Řehoř, V. a kol. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
35. Šiman, J. & Peterka, P. (2010). *Financování podnikatelských subjektů, Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck
36. Valach, J. & kol. (2010). *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, s.r.o.
37. Váchal, J., Vochozka, M. a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s.

38. Veber, J. (2008). *Podnikání malé a střední firmy- 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
39. Žůrková, H. (2007). *Plánování a kontrola- klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, a.s.

13 Internetové zdroje

1. Agentura-api.org. *Prostřednictvím Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost podporujeme rozvoj Vašeho podnikání* [online]. [2016]. Dostupné z www: <https://www.agentura-api.org/>
2. Bisnode.cz. *Tisková zpráva: Loni vzniklo 32 187 firem, nejvíc od roku 2007.* [online]. [2018]. Dostupné z www: <https://www.bisnode.cz/o-bisnode/o-nas/novinky/loni-vzniklo-32-187-firem-nejvic-od-roku-2007/>
3. Bisnode.cz. *Tisková zpráva: Objem českého kapitálu je v tuzemských firmách na rekordní úrovni.* [online]. [2017]. Dostupné z www: <https://www.bisnode.cz/o-bisnode/o-nas/novinky/objem-ceskeho-kapitalu-je-v-tuzemskych-firmach-na-rekordni-urovni/>
4. Bplan.cz. *Pomáháme v začátcích podnikání.* [online]. [2016]. Dostupné z www: <http://www.bplan.cz/podnikatelsky-plan-drobne-podnikani>
5. BusinessInfo.cz. *CRIF: Počet nových společností vzrostl letos o pětinu.* [online]. [2017]. Dostupné z www: <http://www.businessinfo.cz/m/cs/clanky/crif-pocet-novych-spolecnosti-vzrostl-letos-o-petinu-96493.html>
6. BusinessInfo.cz. *S rozjezdem podnikání pomůže vzdělávací program ideaSTART.* [online]. [2017]. Dostupné z www: http://www.businessinfo.cz/m/cs/clanky/s-rozjezdem-podnikani-pomuze-vzdelavaci-program-ideastart-94902.html?utm_source=portal&utm_medium=web&utm_campaign=clanky_souvisejici
- BusinessInfo.cz. *Začínající podnikatelé pod drobnohledem.* [online]. [2017]. Dostupné z www: <http://www.businessinfo.cz/m/cs/clanky/zacinajici-podnikatele-pod-drobnohledem-50626.html>
7. České noviny.cz. *Počet podnikatelů v ČR letos stoupl o 18.000 na 999.000.* [online]. [2017]. Dostupné z www:

- <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pocet-podnikatelu-v-cr-letos-stoupl-o-18-000-na-999-000/1550226>
8. Českomoravská záruční a rozvojová banka. *Podpora podnikání*. [online]. [2017]. Dostupné z www: <http://www.cmzrb.cz/produkty-a-sluzby/podpora-maleho-a-stredniho-podnikani>
 9. Dotační.Info.cz. *Dotace pro začínající podnikatele*. [online]. [2010]. Dostupné z www: <http://www.dotacni.info/dotace-pro-zacinajici-podnikatele-fo-v-jihomoravskem-kraji/comment-page-4/>
 10. Firemnífinance.cz. *Jak na dotace od úřadu práce*. [online]. [2013]. Dostupné z www: <https://firmy.finance.cz/zpravy/finance/309391-jak-na-dotace-od-uradu-prace/>
 11. Hospodářské noviny. *Využit vlastní, nebo cizí kapitál? A jak drahé je financování vlastním kapitálem?* [online]. [2013]. Dostupné z www: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/finance-zdroje-financovani-cashflow/c1-60388610-vyuzit-vlastni-nebo-cizi-kapital-a-jak-drahe-je-financovani-vlastnim-kapitalem-vysvetluje-jiri-hlavac>
 12. Ipodnikatel.cz. *Portál pro začínající podnikatele*. [online]. [2013]. Dostupné z www: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/proc-je-dulezite-pred-zahajenim-podnikani-sepsat-podnikatelsky-zamer.html>
 13. Ipodnikatel.cz. *Finanční část podnikatelského záměru- plán zisku a ztrát*. [online]. [2012]. Dostupné z www: Ipodnikatel.cz. *Portál pro začínající podnikatele*. [online]. [2013]. Dostupné z www: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/proc-je-dulezite-pred-zahajenim-podnikani-sepsat-podnikatelsky-zamer.html>
 14. Ipodnikatel.cz. *Proč psát podnikatelský plán*. [online]. [2014]. Dostupné z www: <http://www.ipodnikatel.cz/>
 15. Ipodnikatel.cz. *Podnikatelský plán*. [online]. [2012]. Dostupné z www: <http://www.podnikanivkostce.cz/Podnikatelsky-plan/co-je-to-podnikatelsky-plan> MůjPrvníEshop.cz. *Průvodce úspěšného eshopáře*. [online]. [2017]. Dostupné z www: <https://www.muoprvnieshop.cz/>

16. Ipodnikatel.cz. *Jak se vyvarovat nejčastějších chyb začínajících podnikatelů.* [online]. [2011]. Dostupné z www: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-se-vyvarovat-nejcastejsich-chyb-zacinajicich-podnikatelu/Nejcastejsi-chyby-zacinajicich-podnikatelu.html>
17. Mr-consult.cz. *10 nejčastějších chyb při přípravě podnikatelského plánu.* [online]. [2014]. Dostupné z www: <http://www.mr-consult.cz/10-nejcastejsich-chyb-pri-priprave-podnikatelskeho-planu/>
18. Rpv.cz. *Metodický portál- založení reálné firmy.* [online]. [2011]. Dostupné z www: <https://clanky.rvp.cz/clanek/o/o/14001/ZALOZENI-REALNE-FIRMY---2-CAST-PROVEDENI-PRUZKUMU-TRHU-SESTAVENI-ZAKLADATELSKEHO-ROZPOCTU-A-ZPRACOVANI-PODNIKATELSKEHO-PLANU.html/>
19. Edotace.cz. *Státní podpora start-upů: trendem jsou investice do soukromých venture kapitálových fondů.* [online]. [2018]. Dostupné z www: <http://www.edotace.cz/clanky/statni-podpora-start-upu-trendem-jsou-investice-do-soukromych-venture-kapitalovych-fondu>

14 Seznam tabulek

TABULKA 1: MATICE HODNOCENÍ RIZIK	11
TABULKA 2: PŘEHLED VÝKAZŮ.....	16
TABULKA 3: SOUVZTAŽNOST VÝKAZŮ	16
TABULKA 4: NEPŘÍMÁ METODA VÝPOČTU CASH-FLOW.....	24
TABULKA 5: POČÁTEČNÍ VÝDAJE.....	53
TABULKA 6: NÁKLADY NA MARKETINGOVOU KAMPAŇ.....	53
TABULKA 7: DLOUHODOBÝ MAJETEK.....	55
TABULKA 8: OBĚŽNÝ MAJETEK ČÁST 1.....	56
TABULKA 9: OBĚŽNÝ MAJETEK ČÁST 2.....	57
TABULKA 10: ODPISY SOUBORU MOVITÝCH VĚCÍ- NÁBYTEK A OSTATNÍ VYBAVENÍ.....	57
TABULKA 11: ODPISY SOUBORU MOVITÝCH VĚCÍ- ELEKTRONIKA.....	57
TABULKA 12: ROZVRH JÓGOVÝCH LEKCÍ	58
TABULKA 13: CENÍK SLUŽEB ČÁST 1.....	58
TABULKA 14: CENÍK SLUŽEB ČÁST 2.....	59
TABULKA 15: MZDA PROVOZNÍ	60
TABULKA 16: MZDA LEKTORŮ	60
TABULKA 17: SOUHRN MZDOVÝCH NÁKLADŮ ZA OBDOBÍ	61
TABULKA 18: CELKOVÉ NÁKLADY NA ODMĚŇOVÁNÍ ZA ROK	61
TABULKA 19: PROVOZNÍ NÁKLADY	62
TABULKA 20: VÝPOČET PRŮMĚRNÉ ÚTRATY ZA JEDNOTLIVÉ DNY.....	62
TABULKA 21: PŘEHLED TRŽEB PŘI MAXIMÁLNÍ OBSAZENOSTI.....	63
TABULKA 22: PESIMISTICKÝ, REALISTICKÝ A OPTIMISTICKÝ ODHAD	64
TABULKA 23: ÚVĚR	65
TABULKA 24: NÁKLADY ZA 1. MĚSÍC PODNIKÁNÍ	65
TABULKA 25: NÁKLADY ZA DALŠÍ MĚSÍC PODNIKÁNÍ	66
TABULKA 26: CELKOVÉ NÁKLADY ZA 1. ROK PODNIKÁNÍ	66
TABULKA 27: ZAHAJOVACÍ ROZVAHA.....	67
TABULKA 28: VÝVOJ TRŽEB V DALŠÍCH LETECH PODNIKÁNÍ.....	68
TABULKA 29: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY.....	69
TABULKA 30: CASH FLOW	71
TABULKA 31: KONEČNÁ ROZVAHA PRO 1. ROK PODNIKÁNÍ	72
TABULKA 32: KONEČNÁ ROZVAHA PRO 2. ROK PODNIKÁNÍ	73
TABULKA 33: KONEČNÁ ROZVAHA PRO 3. ROK PODNIKÁNÍ	73
TABULKA 34: KONEČNÁ ROZVAHA PRO 4. ROK PODNIKÁNÍ	74
TABULKA 35: KONEČNÁ ROZVAHA PRO 5. ROK PODNIKÁNÍ	74
TABULKA 36: EKONOMICKÉ UKAZATELE PRO 1.-5. ROK PODNIKÁNÍ	75
TABULKA 37: PŘEHLED POTŘEBNÝCH VÝPOČTŮ PRO DEVA.....	78

15 Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: VYBRANÁ LOKALITA PRONÁJMU	49
OBRÁZEK 2: PROSTORY PROVOZOVNY	49

16 Seznam grafů

GRAF 1: PŘEHLED PLÁNOVANÝCH ROČNÍCH VÝNOSŮ, NÁKLADŮ, VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ.....	70
GRAF 2: TOK PENĚŽ PRO 1.-5. ROK.....	72
GRAF 3: VÝVOJ UKAZATELŮ RENTABILITY PRO 1.-5. ROK.....	77
GRAF 4: VÝVOJ VÝLEDKŮ HOSPODAŘENÍ V 1.-5. ROCE.....	79
GRAF 5: VÝVOJ UKAZATELE ROS V 1.-5. ROCE	80