

Založení podniku v oblasti zahradních realizací a služeb

Ondřej Salaba

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ondřej Salaba
Osobní číslo: M12358
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika
Forma studia: prezenční

Téma práce: Založení podniku v oblasti zahradních realizací
a služeb

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k podnikání, založení nového podnikatelského subjektu a možnosti financování podnikatelského subjektu.
- Charakterizujte dílčí části podnikatelského záměru.

II. Praktická část

- Charakterizujte stav podnikatelského prostředí v daném segmentu trhu.
- Vypracujte konkrétní podnikatelský záměr na založení podniku v oblasti zahradních realizací a zahradnických služeb a zhodnoťte jeho výsledky ve vztahu k výhodnosti tohoto druhu podnikání.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ABRAMS, Rhonda. Successful business plan: secrets & strategies. 5th ed. Palo Alto, Calif.: The Planning Shop, 2010, 411 s. ISBN 978-1-933895-14-7.
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 8024709392.
KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 9788025116050.
SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 7. 5. 2015

Yalaba
.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu potřebného ke vzniku nového ekonomického subjektu. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních forem podnikání a jejich právní úpravu v České republice a také na obecnou strukturu podnikatelského plánu. Praktickou část představuje podnikatelský plán nově vznikajícího podniku poskytujícího služby v oblasti zahradních realizací a služeb.

Klíčová slova: podnikání, založení podniku, podnikatelský plán, analýza trhu, finanční plán, financování

ABSTRACT

The object of the thesis is to create a business plan required for an establishment of a new economical subject. The theoretical part is focused on definitions of the basic forms of entrepreneurship and their legal adjustment in the Czech Republic, as well as the general structure of a business plan. The practical part concerns a business plan of a newly established company which provides gardening service.

Keywords: business, business establishment, business plan, market analysis, financial plan, financing

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, panu doc. Ing. Borisi Popeskovi, PhD., za cenné odborné rady, připomínky a čas, který mi byl ochoten věnovat při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 PODNIKÁNÍ.....	13
1.1.1 Neoprávněné podnikání	13
1.2 ŽIVNOST.....	14
1.3 PODNIKATEL	14
1.4 PODNIK	15
2 ZAHÁJENÍ PODNIKÁNÍ	16
2.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	16
2.1.1 Podnikání fyzických osob	16
2.1.2 Podnikání právnických osob	17
2.2 VOLBA PRÁVNÍ FORMY	19
2.3 SROVNÁNÍ FYZICKÉ A PRÁVNICKÉ OSOBY	20
2.3.1 Fyzická osoba.....	20
2.3.2 Společnost s ručením omezeným	21
2.4 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI S RUČENÝM OMEZENÝM (S.R.O.).....	21
2.4.1 Společenská smlouva	22
2.4.2 Vklad	23
2.4.3 Živnostenské či jiné oprávnění k výkonu činnosti.....	23
2.4.4 Obchodní rejstřík.....	24
2.4.5 Náklady na založení společnosti	24
2.4.6 Ready-made společnosti.....	25
2.5 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU	26
2.5.1 Cizí zdroje financování	28
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	30
3.1 ÚČEL A ZÁSADY ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	30
3.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	32
3.2.1 Titulní strana	33
3.2.2 Shrnutí	33
3.2.3 Popis podnikatelské příležitosti.....	34
3.2.4 Charakteristika společnosti	35
3.2.5 Analýza trhu	35
3.2.6 Marketingový plán	36
3.2.7 Operační plán	37
3.2.8 Personální zdroje	37
3.2.9 Finanční plán	38
3.2.9.1 Finanční potřeba podniku	38
3.2.9.2 Peněžní toky.....	38
3.2.9.3 Výsledovka	40
3.2.9.4 Rozvaha	40
3.2.9.5 Analýza bodu zvratu	41

3.2.10	Rizika	41
3.2.11	Přílohy	41
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI		42
II PRAKTICKÁ ČÁST		43
4	PODNIKATELSKÝ PLÁN	44
4.1	TITULNÍ LIST	44
4.1.1	Obsah.....	45
4.2	SHRNUTÍ.....	45
4.3	POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI	46
4.3.1	Popis produktu	46
4.3.2	Konkurenční výhoda	47
4.4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	48
4.4.1	Klíčové osobnosti.....	48
4.4.2	Místo podnikání	48
4.4.3	Vedení účetnictví	49
4.4.4	Zákonná a jiná pojištění	49
4.4.5	Budoucnost.....	49
4.5	ANALÝZA TRHU.....	50
4.5.1	SLEPT analýza.....	50
4.5.2	Zákazníci (dotazník).....	52
4.5.3	Konkurence	52
4.5.4	Dodavatelé.....	54
4.6	MARKETINGOVÝ PLÁN	55
4.6.1	SWOT analýza	55
4.6.2	Marketingový mix	56
4.6.3	Cena.....	56
4.6.4	Distribuce	58
4.6.5	Produkt	58
4.6.6	Propagace	59
4.6.6.1	Rozpočet propagace	60
4.7	OPERAČNÍ PLÁN	61
4.7.1	Časový harmonogram	61
4.7.2	Obchodní plán	62
4.8	PERSONÁLNÍ ZDROJE	63
4.8.1	Zaměstnanci	63
4.8.2	Dodatečné personální zdroje	64
4.9	FINANČNÍ PLÁN	65
4.9.1	Zahajovací rozvaha	65
4.9.2	Pesimistická varianta.....	66
4.9.2.1	Výsledovka	66
4.9.2.2	Rozvaha	68
4.9.2.3	Peněžní tok.....	68
4.9.2.4	Bod zvratu.....	68
4.9.3	Realistická varianta	69
4.9.3.1	Výsledovka	69
4.9.3.2	Rozvaha	71

4.9.3.3	Peněžní tok.....	71
4.9.3.4	Bod zvratu.....	71
4.9.4	Optimistická varianta	72
4.9.4.1	Výsledovka	72
4.9.4.2	Rozvaha	74
4.9.4.3	Peněžní toky.....	74
4.9.4.4	Bod zvratu.....	74
4.9.5	Odhadovaný vývoj hospodářského výsledku.....	75
4.9.6	Náklady obětované příležitosti.....	76
4.10	RIZIKA.....	77
4.11	PŘÍLOHY.....	78
SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....		78
ZÁVĚR		79
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		80
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		84
SEZNAM OBRÁZKŮ		85
SEZNAM TABULEK.....		86
SEZNAM PŘÍLOH.....		88

ÚVOD

V minulosti sloužila zahrada výhradně k účelu obživy členů domácnosti a mnohdy bylo obhospodařování zahrady jediným zaměstnáním některého jejího člena. Postupně však docházelo vlivem globalizace, rozmachu internetu a kompletní přeměny životních potřeb a cílů obyvatelstva k neustálému zrychlování životního tempa a upouštění od hospodaření jako zdroje obživy.

Dnes tvoří zahrada především rekreační část domácnosti dávající jejím členům možnost načerpání nových sil potřebných k přizpůsobení se životnímu tempu. Úplně novou formu nabyly, především u novostaveb, předzahrádky přímo reprezentující obyvatele přílehlé nemovitosti a tvořící tzv. „první dojem“. I přes nesčetné poučování o zkresleném vlivu prvního dojmu, je mnohdy vlivným prostředkem zalíbení nebo opovržení.

Péče o tento životní prostor je časově velmi nákladnou záležitostí. Co je horší, že neodborný zásah dokáže nenávratně poškodit i několikaletou práci. Proto je lepší přenechat tuto péči odborníkům, kteří této oblasti rozumí a mnohdy ví lépe než my sami, co je pro nás nejlepší.

Tyto důvody byly pohnutkou k sepsání bakalářské práce na téma založení podniku v oblasti zahradních realizací a služeb. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, jenž významně propojuje oblast sestavení podnikatelského plánu tvořící podstatnou část této bakalářské práce.

V úvodu teoretické části charakterizují základní pojmy související s podnikáním, které následně rozvedu popisem procesu zahájení podnikání a úkonů přitom nutných. Dále se zmíním o nejvyužívanějších možnostech financování podnikatelského plánu a vzájemně je porovnám. Druhou polovinu teoretické části věnuji charakteristice podnikatelského plánu se zaměřením na jednotlivé části, které musí podnikatelský plán bezpodmínečně obsahovat.

Praktickou část věnuji zpracování reálného podnikatelského plánu na základě získaných poznatků z teoretické části, tzn. v požadovaném rozsahu a struktuře. Zvýšenou pozornost bych chtěl věnovat analýze trhu popisující možnosti životaschopnosti podnikatelského plánu a finančnímu plánu zachycujícímu průběh podnikání z ekonomického hlediska.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je **sestavení podnikatelského plánu** v odpovídajícím rozsahu a struktuře.

Mezi základní dílčí cíle patří **zpracování literární rešerše** napomáhající přesnému vysvětlení dané problematiky. Při literární rešerši bude v co největší míře využito knižních zdrojů, které budou pro aktuálnost doplněny internetovými zdroji pružně reagujícími na změnu legislativy. Druhý vedlejší cíl tvoří zpracování **analýzy trhu** dotýkající se jak makrookolí podniku působícího na celý ekonomický sektor, tak i mikrookolí podniku tvořeného především analýzou zákazníků, konkurence a dodavatelů. Posledním dílčím cílem je sestavení **finančního plánu** ve třech rovinách, a to v jeho pesimistické, realistické a optimistické variantě.

Metody využívané při zpracování práce tvoří **analýza literárních zdrojů** představující oporu především teoretické části bakalářské práce. V teoretické části bude také využita metoda **abstrakce** tak, aby čtenáři tato bakalářská práce přinesla co možná nejvíce podstatných teoretických poznatků o problematice podnikání a podnikatelského plánu. Analýza trhu bude obsahovat zavedené metody **SLEPT analýzy** a **SWOT analýzy**. Jako metody naznačující životaschopnost podnikatelského plánu bude využito **analýzy a modelování nákladů, výnosů a cash flow** v rámci finančního plánu. Zvláštní pozici zaujímá **analýza bodu zvratu**, která stanoví ekonomickou návratnost realizovaného podnikatelského projektu. Při analýze potencionálního spektra zákazníků bude využita metoda **dotazování**, přesněji dotazníkové šetření, poskytující údaje o konkrétních představách a požadavcích zákazníků. Nejpřínosnější metodou využitou při sepsání této práce bude **syntéza** teoretických znalostí do konkrétního podnikatelského plánu tvořícího praktickou část bakalářské práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Podnikání tvoří již od pradávna velmi podstatnou část ekonomického systému. Nejranější formy podnikání nalezneme již v pravěku, kde docházelo ke sdílení veškerých zdrojů mezi členy skupin lovců a sběračů a jejich vzájemné směně s ostatními skupinami. (iPodnikatel.cz, ©2012). Ve středověku bylo považováno za podnikání pouze zprostředkování obchodu. Později se k podnikatelským aktivitám přidalo i zprostředkování dodávek pro vládu. V 18. století došlo v chápání podnikání k významné změně. Z důvodu vnímání podnikatelského rizika byl oddělen podnikatel od rentiéra a úspěch podnikání tak začíná být ve značné míře vázán na schopnosti podnikatele. (Veber a Srpová, 2012, s. 14)

Z výše uvedeného výčtu vyplývá, že historicky je podnikání a jeho charakteristika vnímána různorodě. Je tedy nezbytné definovat základní pojmy oblasti podnikání tak, jak jsou chápány současnou společností.

1.1 Podnikání

Interpretace pojmu podnikání není tak jednoduchá, jak by se na první pohled mohlo zdát. Pojem podnikání v sobě skrývá hned několik pojetí.

Synek podnikání definuje jako „*snahu podnikatele zhodnotit kapitál, který byl do podnikání vložen.*“ (Synek a Kislingerová, 2010, s. 3) V jeho podání dochází k vnímání čistě ekonomického aspektu podnikání.

Naproti tomu Hisrich vnímá i aspekty psychologické a sociologické, když podnikání definuje jako „*proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.*“ (Hisrich a Peters, 1996, s. 22)

Nejpodstatnějším současným pojetím pojmu podnikání je pojetí právní. V České republice je podnikání upraveno §2 Zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, kde je definováno jako „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ (Sbírka zákonů České republiky, ©2015)

1.1.1 Neoprávněné podnikání

Neoprávněné podnikání je definováno §3a Zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, kdy se neoprávněného podnikání dopouští „*osoba, která uskutečňuje činnost, k níž se podle*

zvláštních právních předpisů vyžaduje ohlášení nebo povolení, bez takového ohlášení nebo povolení, a osoby, které takovou činnost uskutečňují jménem jiné osoby anebo na její účet, odpovídají za škodu tím způsobenou; tím není dotčena jejich odpovědnost podle zvláštních právních předpisů.“ (Sbírka zákonů České republiky, ©2015)

1.2 Živnost

Živnost je stanovena §2 Zákona č. 455/1991 Sb., živnostenského zákona, jako *„soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (Sbírka zákonů České republiky, ©2015)*

Definicí se příliš neliší od podnikání. Hlavním rozdílem je rozsah poskytování podnikatelských aktivit. Jak uvádí Veber, *„v běžném podvědomí je živnost spojována především s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, obvykle provozovanými buď přímo živnostníkem, nebo za pomoci jeho rodinných příslušníků s cílem „uživit“ sebe a rodinu.“ (Veber a Srpová, 2012, s. 16)*

1.3 Podnikatel

Nový občanský zákoník (§420 odst. 1 Zákona č. 89/2012 Sb.) definuje osobu podnikatele jako toho, *„kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Sbírka zákonů České republiky, ©2015)*

Přesné právní vymezení osoby podnikatele obsahuje již výše zmíněný §2 Zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, který uvádí, že podnikatelem je:

- *„osoba zapsaná v obchodním rejstříku;*
- *osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;*
- *osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;*
- *fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“ (Sbírka zákonů České republiky, ©2015)*

1.4 Podnik

Obchodní zákoník (§ 5 Zákona č. 513/1991 Sb.) charakterizuje podnik jako „*soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“ (Sbírka zákonů České republiky, ©2015)

Evropská komise však podnik chápe jako „*každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu.*“ Mezi tyto subjekty se neřadí pouze obchodní společnosti nebo sdružení vykonávající běžnou hospodářskou činnost, ale také osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslnou či jinou činnost. (Komise ES, 2008) V evropském měřítku se tak, na rozdíl od českého právního výkladu, podnikem stávají i fyzické osoby (živnostníci).

2 ZAHÁJENÍ PODNIKÁNÍ

Proces zahájení podnikatelské činnosti je spojen s učiněním několika konkrétních rozhodnutí a formálních procedur, bez nichž by nebyla možná legalizace a fungování podnikatelského subjektu. Mezi nejdůležitější rozhodnutí podnikatele v předzahajovací fázi patří volba vhodné právní formy podnikatelské činnosti. (Veber a Srpová, 2012, s. 67 – 68)

2.1 Právní formy podnikání

Problematika právních forem podnikání je v České republice upravena obchodním zákoníkem, který připouští následující právní formy podnikání:

- „podnikání fyzických osob,
- podnikání právnických osob.“ (Kolářová, 2013, s. 12)

Tabulka 1 Počet podnikatelů v ČR

Rok	2012	2013	2014
Podnikatelé celkem	2 318 690	2 344 841	2 375 752
• fyzické osoby	1 957 218	1 965 757	1 974 925
• právnické osoby	361 472	379 084	400 827

Zdroj: MPO, 2014

2.1.1 Podnikání fyzických osob

Jedná se o historicky nejstarší a nejjednodušší právní formu podnikání. Fyzické osoby (FO) podnikají pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost. Podnikatel do společnosti nepřináší pouze kapitálový vklad, ale stává se také výkonnou pracovní silou a účastníkem právních vztahů. (Zámečnick a Tučková, 2013, s. 30 – 31) Fyzickou osobou se dle obchodního zákoníku rozumí osoba:

- vlastníci živnostenské oprávnění nebo koncesí,
- zapsaná v obchodním rejstříku,
- podnikající na základě jiného oprávnění dle zvláštních předpisů,
- soukromě hospodařící zemědělec zapsán v evidenci dle zvláštního předpisu. (Veber a Srpová, 2012, s. 69)

Fyzické osoby se mohou sdružovat do větších smluvních celků v rámci **sdružení fyzických osob**. Sdružení nemá právní subjektivitu a kooperace smluvních partnerů je upravena §10 odst. 2 Zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku. (Veber a Srpová, 2012, s. 71)

2.1.2 Podnikání právnických osob

Podnikání právnických osob (PO) lze definovat jako podnikání uměle vytvořeného subjektu, který vznikl bezprostředně za účelem podnikání. Od podnikání fyzických osob se odlišuje především postavením k právním vztahům. U právnických osob do právních vztahů vstupuje pouze společnost, nikoliv však společníci tuto společnost tvořící. (Kolářová, 2013, s. 13)

Právní úprava podnikání právnických osob prošla v nedávné době významnou změnou, kdy původní Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, byl nahrazen s účinností od 1. 1. 2014 Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Zásadní změny, které tento zákon přinesl, jsou již v následujících odstavcích a kapitolách zaneseny.

Všechny typy právnických osob musí být zapsány v obchodním rejstříku. Obchodní zákoník definuje následující právní osoby:

- obchodní společnosti,
- družstva.

Veber tento výčet konkretizuje a obchodní společnosti dále dělí na „*osobní*“ a „*kapitálové společnosti*.“ (Veber a Srpová, 2012, s. 69)

Nejpodrobnější členění obchodních společností nalezneme u Zámečnicka:

- „*osobní obchodní společnosti*,
- *smíšené společnosti*,
- *kapitálové společnosti*.“ (Zámečnick a Tučková, 2013, s. 38)

Z výše zmíněného vyplývá, že právnické osoby v České republice mohou nabývat několika právních forem. Charakteristika povolených právních forem je uvedena v Tabulce 2, která zároveň umožňuje jednotlivé právní formy vzájemně porovnat.

Tabulka 2 Přehled forem právnických osob

	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost	Družstvo
Minimální počet společníků	2	1 komanditista, 1 komplementář	1	1	5 FO nebo 2 PO
Ručení společníků	neomezeně svým majetkem	komanditista do výše nesplaceného vkladu, komplementář neomezeně svým majetkem	do výše nesplaceného vkladu, jednatel i osobním majetkem	ne	ne
Minimální základní kapitál	ne	komanditista 5 000,- Kč	1,- Kč za každého společníka	2 mil. Kč bez veřejné nabídky akcií, 20 mil. Kč s veřejnou nabídkou akcií	50 000,- Kč
Statutární orgán	společníci	komplementáři	jednatelé	představenstvo	představenstvo
Další orgány	ne	ne	valná hromada, dozorčí rada	valná hromada, dozorčí rada	členská schůze, kontrolní komise
Rezervní fond	ne	ne	ne	ano	nedělitelný fond

Zdroj: (Kolářová, 2013, s. 21), upraveno

Předmětem praktické části bakalářské práce je založení společnosti s ručením omezeným. Proto bude této právní formě věnována převážná část následujícího textu.

Společnost s ručením omezeným (spol. s r. o., s. r. o.) patří ke *kapitálovým společnostem*. Společnost může být založena jednou osobou, maximální počet společníků není od 1. 1. 2014 stanoven. Společníci ručí za závazky společnosti do výše nesplacených vkladů zapsaných v obchodním rejstříku, společnost naopak ručí celým svým majetkem. V případě, že se společnost dostane do úpadku, může nově soud na návrh insolvenčního správce nebo věřitele rozhodnout o tom, že jednatel bude za závazky společnosti ručit celým svým majetkem. (Josková, 2014, s. 95) Základními dokumenty společnosti jsou společenská smlouva a stanovy. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutním orgánem spo-

lečnosti jsou jednatele a na základě ustanovení společenské smlouvy lze ustanovit dozorčí radu (Veber a Srpová, 2012, s. 74). Od 1. 1. 2014 není společnost povinna tvořit rezervní fond. Stejně tak základní kapitál není od 1. 1. 2014 stanoven, ale zákon o obchodních korporacích ukládá povinnost minimálního vkladu pro každého společníka ve výši 1,- Kč. (Hejda, 2014, s. 44; Dvořák, 2014, s. 528) Původně byl základní kapitál stanoven na 200 000,- Kč. Tento krok zohledňuje skutečnost, že dříve stanovený základní kapitál neplnil zamýšlenou zajišťovací funkci, potažmo ochranu věřitelů, neboť společnost nebyla ze zákona povinna držet majetek této hodnoty. Změna výše základního kapitálu také odstranila jednu ze základních překážek volby této právní formy. (Běhounek, 2014, s. 28) Odborná veřejnost se však shoduje, že je z důvodu finanční stability a důvěryhodnosti obchodních partnerů lepší zvolit vyšší základní kapitál. (viz. Dvořák, 2014, s. 528 – 530; Hejda, 2014, s. 139)

2.2 Volba právní formy

Samotné rozhodování o vhodné právní formě je ovlivněno celou řadou faktorů, které mohou počátek podnikání výrazně zjednodušit nebo naopak zkomplikovat. Ve výchozích úvahách je třeba zohlednit nejen všeobecné skutečnosti, ale především skutečnosti specifické, které jsou spojeny s výkonem konkrétní činnosti.

Kolářová shledává jako nejpodstatnější aspekty při výběru právní formy především:

- „počet zakladatelů,
- požadavky na základní kapitál,
- rozsah ručení za závazky z podnikání,
- finanční možnosti,
- administrativní zatížení,
- daňové zatížení,
- právní rámec podnikání.“ (Kolářová, 2013, s. 12)

Veber však doporučuje i zvážení dalších aspektů, jako je rozsah podnikatelských aktivit, flexibilita právní formy nebo míra angažovanosti a odpovědnosti. (Veber a Srpová, 2012, s. 70)

2.3 Srovnání fyzické a právnické osoby

Od 1. ledna 2014 se výrazně zjednodušila cesta k možnosti podnikat formou právnické osoby. Odstranění nutnosti počátečního kapitálu u společnosti s ručením omezeným, respektive stanovení jeho minimální výše na 1,- Kč je krokem, který dává začínajícím podnikatelům značnou volnost ve volbě právní formy a můžou se tak na počátku rozhodovat mezi podnikáním fyzické nebo právnické osoby bez potřeby počátečního kapitálu. Je proto vhodné tyto dvě formy podnikání porovnat a specifikovat jejich výhody a nevýhody.

2.3.1 Fyzická osoba

Veber se Zámečnickem shledávají jako hlavní výhody podnikání osob samostatně výdělečně činných (OSVČ):

- minimum formálně právních povinností,
- velmi nízké správní poplatky při založení,
- podnikatelskou činnost lze zahájit hned po ohlášení,
- volba mezi daňovou evidencí a účetnictvím,
- možnost uplatnění výdajů tzv. paušálem,
- zisk je zdaněn sazbou daně z příjmů fyzických osob (15 %). (Veber a Srpová, 2012, s. 71; Zámečník a Tučková, 2013, s. 31)

Naopak mezi hlavní nevýhody řadí především:

- vysoké riziko vyplývající z neomezeného ručení majetkem podnikatele,
- požadavky na odborné i ekonomické znalosti podnikatele,
- omezený přístup k externímu kapitálu,
- v obchodních jednáních může působit jako „malý či méněcenný partner“,
- ze zisku z podnikání se platí sociální a zdravotní pojištění. (Veber a Srpová, 2012, s. 71; Zámečník a Tučková, 2013, s. 31)

Z výše uvedených specifik vyplývá, že tato právní forma je vhodná pro podnikání menšího rozsahu nebo pro podnikatele, kteří v podnikání nespátřují hlavní zdroj příjmu. Obvykle nabývají formu živnosti. (Zámečník a Tučková, 2013, s. 31)

2.3.2 Společnost s ručením omezeným

Zámečník s Veberem se shodují, že mezi základní výhody této formy podnikání patří:

- omezené ručení společníků,
- společnost podniká pod libovolným názvem,
- hodnota společnosti se časem zvyšuje, lze ji prodat nebo předat potomkům,
- snadnější přístup k externímu kapitálu,
- vyplacené podíly na zisku nepodléhají sociálnímu a zdravotnímu pojištění. (Zámečník a Tučková, 2013, s. 31; Veber a Srpová, 2012, s. 74)

Jako hlavní nevýhodu sledují:

- administrativně náročnější založení a chod společnosti,
- nižší důvěryhodnost z důvodu „omezeného ručení“,
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmu právnických osob (19 %), vyplacené podíly na zisku potom srážkovou daní (15 %), dochází k tzv. dvojímu zdanění,
- částečnou nevýhodou je nutnost vedení podvojného účetnictví. (Zámečník a Tučková, 2013, s. 31; Veber a Srpová, 2012, s. 74)

Podnikání formou právnické osoby je výhodnější pro podnikání většího rozsahu. Dnes tvoří společnosti s ručením omezeným asi 90 % obchodních společností a dá se do budoucna předpokládat, že jich bude s novou právní úpravou přibývat. Zvolit tuto právní formu podnikání je pro podnikatele vhodné i v případě, pokud by se chtěl zúčastnit výběrových řízení pro jiné společnosti či státní úřady, protože požadavky na právní formu tvoří velmi často jedno z kritérií výběrových řízení. (Kolářová, 2013, s. 15 – 19)

2.4 Založení společnosti s ručením omezeným (s.r.o.)

Společnost, jejíž podnikatelský plán bude podrobně popisován v praktické části této bakalářské práce, bude, s ohledem na výše zmíněné aspekty jednotlivých forem podnikání, podnikat jako společnost s ručením omezeným.

Z právního hlediska je postup při zakládání společnosti s ručením omezeným následující:

- „sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny,
- složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu,
- zajištění živnostenského či jiného oprávnění k výkonu činnosti,
- zápis do obchodního rejstříku.“ (Veber a Srpová, 2012, s. 80)

2.4.1 Společenská smlouva

Základním krokem při založení společnosti s ručením omezeným je sepsání společenské smlouvy, v případě jednoho společníka sepsání zakladatelské listiny. Jak společenská smlouva, tak i zakladatelská listina musí mít formu notářského zápisu v listinné podobě, jinak jsou neplatné. Společenská smlouva se zpravidla vyhotovuje ve dvou stejnopisech – jeden si ponechává společnost a druhý rejstříkový soud. Pro ostatní účely (např. získání živnostenského oprávnění) je využito opisu společenské smlouvy. (Hejda, 2014, s. 37 – 39)

Mezi podstatné náležitosti sepisované smlouvy patří:

- *„obchodní firma a sídlo společnosti;*
- *určení společníků s uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby;*
- *předmět podnikání;*
- *výše základního kapitálu a výše vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splacení vkladu;*
- *jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, kterým jednají jménem společnosti;*
- *jména a bydliště prvních členů dozorčí rady, pokud je zřizována;*
- *určení správce vkladu.“* (Kolářová, 2013, s. 17)

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích požaduje, aby společenská smlouva obsahovala některé nové náležitosti, které dosud ve společenské smlouvě být nemusely. Jedná se zejména o:

- určení druhů podílů,
- označení podílů,
- určení počtu jednatelů,
- uvedení osoby znalce na ocenění nepeněžitěho vkladu. (Josková, 2014, s. 46 – 51)

Nejdůležitějším rozhodnutím podnikatele před sepsáním společenské smlouvy (zakladatelské listiny) je výběr vhodné obchodní firmy. Obchodní firma je název, pod kterým bude společnost zapsána v obchodním rejstříku. Vhodná volba obchodního názvu může v budoucnu značně zjednodušit propagaci a marketing společnosti. (Veber a Srpová, 2012, s. 81)

2.4.2 Vklad

Od 1. 1. 2014 činí minimální výše vkladu každého společníka společnosti s ručením omezeným dle zákona o obchodních korporacích 1,- Kč. To znamená, že i základní kapitál společnosti s ručením omezeným může být pouze 1,- Kč a to v případě, kdy má společnost jednoho společníka. (Hejda, 2014, s. 44; Dvořák, 2014, s. 528)

Vklad může být peněžitý i nepeněžitý, avšak nepeněžitým vkladem nesmí být práce, služby či pohledávka společníka za společností. Dle nové právní úpravy je znalec pro ocenění nepeněžitých vkladů vybírán samotnými zakladateli společnosti, nikoliv soudem, jako tomu bylo dříve. Pravidla splacení vkladů jsou definována ve společenské smlouvě. (Hejda, 2014, s. 134 – 135)

Před vznikem společnosti musí být splaceno alespoň 30 % peněžitých vkladů a 100 % nepeněžitých vkladů (vkladového ážia). Splacení 100 % peněžitého vkladu u společnosti s jediným společníkem se již nevyžaduje. (Běhounek, 2014, s. 28; Josková, 2014, s. 26) Ke splacení peněžitých vkladů dochází jeho předáním správci vkladu, který jej vkládá na účet zřízený u banky znějící na jméno společnosti. Správcem vkladu může být např. některý ze společníků nebo samotná banka. Správce vkladu vydá potvrzení o výši vkladu; toto potvrzení se stává jedním ze zakladatelských dokumentů předkládaných při zápisu do obchodního rejstříku. S prostředky není možné do doby vzniku společnosti disponovat. V okamžiku vzniku společnosti se stávají součástí majetku společnosti. (Kolářová, 2013, s. 17)

2.4.3 Živnostenské či jiné oprávnění k výkonu činnosti

Předpokladem zajištění živnostenského či jiného oprávnění k výkonu činnosti je definování rozsahu podnikatelských aktivit, tzn. stanovení předmětu podnikání. Od předmětu podnikání se následně odvíjí potřeba získání příslušného oprávnění. Nejčastěji se jedná o podnikatelské aktivity, které vznikají na základě živnostenského oprávnění a jsou upraveny živnostenským zákonem (Zákon č. 455/1991 Sb.). V přílohách tohoto zákona lze nalézt soupis jednotlivých druhů živností.

Společnost, která chce podnikat na základě živnostenského oprávnění je povinna tuto skutečnost oznámit živnostenskému úřadu nebo v případě koncesovaných živností o ně požádat. Ohlášení živnosti se provádí na základě vyplnění jednotného registračního formuláře (JRF) pro právnickou osobu a jeho doručení živnostenskému úřadu. V případě splnění

všech podmínek provede živnostenský úřad zápis do živnostenského rejstříku do 5 dnů ode dne doručení ohlášení. Živnostenské oprávnění nabývá platnost dnem zapsání společnosti do obchodního rejstříku. (Veber a Srpová, 2012, s. 81 – 82)

2.4.4 Obchodní rejstřík

Návrh na zápis do obchodního rejstříku je třeba podat do 90 dnů od založení společnosti u krajského soudu, v jehož obvodu má podnikatel sídlo (tzv. rejstříkový soud). Společnost je povinna s návrhem na zapsání do obchodního rejstříku předložit následující dokumenty:

- společenskou smlouvu (zakladatelskou listinu) ve formě notářského zápisu ve dvou vyhotoveních,
- oprávnění k podnikatelské činnosti,
- potvrzení správce vkladu,
- posudek znalce o ocenění nepeněžitého vkladu,
- listinu prokazující původ sídla společnosti (nájemní smlouva, výpis z katastru nemovitosti).

Společnost vzniká dnem zápis do obchodního rejstříku. (Veber a Srpová, 2012, s. 83)

2.4.5 Náklady na založení společnosti

Založení společnosti s ručením omezeným je spjata s náklady, které nelze nikterak eliminovat a začínající podnikatel s nimi musí ve svých kalkulacích operovat. Náklady však není možné sledovat pouze v rovině cenové, nýbrž stejně významná je i rovina časová.

Tabulka 3 přehledně shrnuje časové i finanční náklady založení společnosti s ručením omezeným. Jde o odhad časových nákladů osoby poprvé zakládající s. r. o. zahrnující založení společnosti běžným způsobem. Kalkulace finančních nákladů je platná pro standardní společnost s ručením omezeným s jedním společníkem a jednatelem bez zahraničních osob. Ceny jsou uvedeny bez DPH. Celkové náklady se při nesprávném postupu založení společnosti samozřejmě násobí. Totéž platí i při vyšším počtu společníků nebo jednatelů, zahraničních osobách a nestandardních požadavcích.

Tabulka 3 Náklady na založení společnosti

Úkon	Čas [h]	Cena [Kč]
Studium právních předpisů	16	0,--
Příprava dokumentace	5	0,--
Sepsání společenské smlouvy u notáře, ověřování podpisů a listin	3	3 700,-- – 9 000,--
Složení základního kapitálu	2	0,-- – 1 500,--
Obstarání dokumentů (výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí)	2	150,-- – 250,--
Ohlášení živností	3,5	1 000,--
Podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku, vzdání se práva odvolání, pořízení výpisu	5	5 000,--
Uvolnění účtu v bance	1,5	0,--
Registrace na Finančním úřadě	3	0,--
Pořízení výpisu ze živnostenského a obchodního rejstříku	1,5	170,-- – 340,--
Celkem	42,5	10 200,-- – 17 090,--

Zdroj: e-SRO.cz, © 2014, upraveno

Celková doba od sepsání společenské smlouvy do zápisu společnosti do obchodního rejstříku (od založení po vznik společnosti) se pohybuje v rozmezí tří až čtyř týdnů. To je ovlivněno především zákonnými lhůtami na vyřízení požadavků příslušnými úřady. Svoji roli v časovém souhrnu může sehrát i místo a doba založení společnosti.

V porovnání se zahraničím se jedná o podprůměrný výsledek. Například v Belgii trvá založení společnosti čtyři dny, ve Francii sedm dní a na Slovensku šestnáct dní. Nejpropracovanější systém založení společnosti je na Novém Zélandu, kde celý proces trvá jediný den. (Hovorková, 2010)

2.4.6 Ready-made společnosti

Z výše uvedených údajů vyplývá, že proces založení společnosti je poměrně časově náročný a neodpovídá tak dnešní dynamice podnikatelského prostředí. Proto se stále populárnější stává koupě tzv. ready-made společnosti. Jedná se o předem založenou společnost zapsanou v obchodním rejstříku, která je vytvořena za účelem jejího dalšího prodeje. Podnikatel tak může během jednoho nebo více dnů získat hotovou společnost, se kterou může

začít okamžitě podnikat. Ceny spojené s převodem ready-made společnosti se pohybují okolo 20 000,- Kč bez DPH. (Kolářová, 2013, s. 21)

2.5 Možnosti financování podnikatelského subjektu

„Sebelepší podnikatelský záměr a nadšení jeho tvůrců mohou ztroskotat na jednom zásadním problému, kterým jsou finanční zdroje.“ (Koráb, c2007, s. 183) Z podnikatelského záměru většinou jasně vyplývá, jaké zdroje bude možno k financování využít. Finanční zdroje jsou nejčastěji děleny dle dvou hledisek, a to časového a vlastnického. (Veber a Srpová, 2012, s. 105)

Wupperfeld vnímá financování odlišným způsobem jako Veber a definuje druhy financování na základě původu a právního postavení:

Tabulka 4 Druhy financování

Původ	Vnitřní financování (podnik se financuje vlastními silami zevnitř)	Vnější financování (do podniku se přivádí cizí kapitál)
Právní postavení		
Vlastní financování (financování vlastním kapitálem)	Zisky se nevyplácejí investorům vlastního kapitálu (samofinancování)	Zvýšení vlastního kapitálu v podobě peněžitých vkladů
Cizí financování (financování cizím kapitálem)	K financování se používají účetní rezervy	Přísun cizího kapitálu, např. úvěrů, záloh, dotací

Zdroj: Wupperfeld, 2003, s. 131

Druhy financování dle Wupperfelda je vhodnější sledovat až v pokročilejší fázi podnikání, následující text se proto bude zabývat druhy financování podle Vebera.

Časová struktura finančních zdrojů je tvořena dlouhodobými a krátkodobými finančními zdroji. Podnik s velkým podílem dlouhodobého majetku a trvale přítomnou částí oběžného majetku by měl využívat především dlouhodobé zdroje financování v souladu s tzv. zlatým pravidlem financování. (Knápková, Pavelková a Štekr, 2013, s. 36) Analogicky vyplývá, že krátkodobý (oběžný) majetek by měl být krytý krátkodobými finančními zdroji.

Z pohledu vlastnictví dělíme zdroje na vlastní a cizí. K vlastním zdrojům financování začínajícího podnikatele patří především jeho vklad. V pokročilejší fázi podnikání se k tomu přidává zisk a odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku. Cizí zdroje jsou u začínajících podnikatelů tvořeny především úvěry od bank, půjčkami od příbuzných a známých, leasingem, popřípadě tichým společenstvím. V zahraničí zesiluje trend financování

vání podnikatelských záměrů pomocí rizikového kapitálu a obchodních andělů. (Srpová, 2011, s. 144)

Rizikový kapitál (venture capital) – princip tohoto zdroje financování spočívá ve vstupu fondu rizikového kapitálu do firmy formou navýšení základního kapitálu. Cílem fondu je investovat, investici zhodnotit, prodat podíl ve společnosti a získané prostředky znovu investovat. Tento zdroj je určen především pro projekty s vyšší mírou rizika, které zároveň předpokládají výnos okolo 25 %. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 175 – 176)

Obchodní anděl (business angel) – fyzická osoba, individuální investor využívající vlastní kapitál k financování perspektivních malých a středních podniků s výrazným růstovým potenciálem (start-up). Nepřináší do společnosti jen finanční vklad, ale i odborné znalosti nebo kontakty na partnery. Jeho působení ve firmě je časově omezeno, na konci stanoveného období odprodá svůj podíl. (Srpová, 2011, s. 154)

Při rozhodování o optimálním financování je třeba mít na paměti následující souvislosti:

- vlastní zdroje mají charakter dlouhodobých zdrojů;
- dlouhodobé cizí zdroje jsou ty, jejichž splatnost je delší než jeden rok;
- krátkodobé cizí zdroje jsou ty, jejichž splatnost je do jednoho roku. (Veber a Srpová, 2012, s. 105)

Wupperfeld doporučuje začínajícím podnikatelům využít vlastní kapitál v co největší míře. Svě tvrzení opírá o následující výhody vlastních zdrojů financování:

- společnost není zatížená fixními platbami jistiny a úroků,
- vysoký podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu pomůže k získání dodatečných finančních prostředků a přispívá k pozitivní pověsti firmy,
- slouží jako „rezerva“ pro ztrátové období. (Wupperfeld, 2003, s. 131)

Pro využití optimálního množství cizích zdrojů však hovoří celá řada důvodů, která jej činí výhodnějším než kapitál vlastní. Optimální množství cizích zdrojů je velmi složité definovat. Například Srpová doporučuje zvážení tzv. zlatého bilančního pravidla vyrovnavání rizika, které doporučuje maximální poměr cizích zdrojů na celkových zdrojích 50 %. (Srpová, 2011, s. 147) Hlavní výhody využití cizích zdrojů jsou:

- cizí zdroje jsou levnějším zdrojem financování než vlastní kapitál,
- podle potřeby je možno měnit jejich hodnotu i dobu splatnosti,

- úroky z úvěru jsou daňově uznatelným nákladem; tzv. daňový štít. (Wupperfeld, 2003, s. 135)

2.5.1 Cizí zdroje financování

Jednotlivé formy cizích zdrojů mají své výhody a nevýhody a s ohledem na tyto aspekty jsou vhodné pro různé typy podniků. Nejprůhlednější náhled na tuto problematiku přináší Rhonda, který cizí zdroje dělí na dvě základní oblasti, a to dluhové financování a financování se vstupem do základního kapitálu firmy.

Tabulka 5 Dluhové financování

Zdroj	Požadavky	Výhody	Nevýhody
Banky a instituce poskytující úvěry	Schopnost splácet, zajištění, stálý příjem z podnikání.	Nepodílejí se na zisku, žádný vztah po splacení, předem známá celková částka úvěru. Vhodné pro: zavedené podniky hledající krytí specifických aktivit, krátkodobé problémy cash flow.	Složitě ručení pro nové společnosti, často zajištění osobním majetkem, stejné povinnosti vůči věřitelům bez ohledu na finanční příjem. Nevhodné pro: trvalé provozní výdaje, nové společnosti s relativně nezkušeným managementem.
Půjčky od rodiny a přátel	Pravděpodobnost splacení, osobní charakter, ostatní okolnosti.	Ručení je jednodušší než u bankovních půjček, variabilní měsíční splátka, nepodílejí se na zisku. Vhodné pro: společnosti nemající jinou možnost, společnosti se zárukou bezpečné budoucnosti.	Může ohrozit osobní vztahy, obyčejný věřitel se často bojí o své peníze, pravděpodobná neodbornost poskytovatele, nepotřebné rady a dotazy. Nevhodné pro: rizikové podniky, podnikatele s komplikovanými rodinnými vztahy.
Kontokorent na běžných účtech	Schopnost splácet.	Relativně jednoduché ručení. Vhodné pro: podnikání vyžadující malé částky v omezeném čase, krátkodobé problémy s cash flow.	Vysoká úroková míra, omezená celková částka, vazba a risk osobních peněz. Nevhodné pro: trvalé dlouhodobé financování.

Zdroj: Rhonda, c2010, s. 340

Tabulka 6 Financování se vstupem do základního kapitálu firmy

Zdroj	Požadavky	Výhody	Nevýhody
Fondy rizikového kapitálu	Podnikání v oblasti zájmu fondu, společnosti s potenciálem výrazného růstu, zkušený management, nové technologie.	Dostupnost větších investic, sofistikovaný investor obeznámený s problematikou, může přinést zkušenosti, kontakty, budoucí financování, rozumí překážkám podnikání a kapitálovému riziku. Vhodné pro: potenciálně velké společnosti, sofistikovaný podnikatel nebo průkopník.	Obtížné zajištění, musí mít možnost odstoupit v rozmezí 3 – 7 let, převzme důležité oblasti řízení společnosti, především kontrolu, majetkový podíl ve společnosti. Nevhodné pro: malé a střední podnikání, nezkušení podnikatelé.
Soukromý investoři	Dobré podnikatelské příležitosti s potenciálně vyšším ziskem, než investice na kapitálovém trhu; působivý koncept.	Může financovat malé a střední podnikání, jednodušší zajištění než u rizikového kapitálu nebo bankovních půjček. Vhodné pro: menší podniky, které jsou schopné najít sofistikovaného, schopného investora nebo podniky s působivým podnikatelským konceptem.	Často nesofistikovaný, nervózní investor; podíl na majetku společnosti; zapojení do rozhodování o společnosti bez předchozích zkušeností; dlouhodobý vztah; očekávání brzkého zisku. Nevhodné pro: společnosti s dlouhým vývojem před přechodem do ziskové fáze, společnosti vyžadující dodatečné podnikatelské zkušenosti.
Investice od rodiny a přátel	Zájem o nás a náš podnikatelský záměr, příležitost investovat peníze.	Jednodušší ručení než u ostatních způsobů přímých investic, variabilní výše splátek. Vhodné pro: společnosti bez předchozích zkušeností, podnikatele mající známe v okruhu podnikání.	Narušení osobních vztahů; dlouhodobý vývoj; zapojení do rozhodování o společnosti; nesofistikovaný, nervózní investor, nerozumějící riziku. Nevhodné pro: velmi rizikové podniky, společnosti s dlouhým vývojem před přechodem do ziskové fáze.

Zdroj: Rhonda, c2010, s. 341

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Každý začínající podnikatel nosí svůj podnikatelský nápad nejprve ve svých myšlenkách. V okamžiku realizace ale přestávají myšlenky postačovat a podnikatel je okolnostmi donucen vytvořit podnikatelský plán, který mu umožní své myšlenky nejen archivovat, ale i dále prezentovat.

Fotr definuje podnikatelský plán jako „celofiremní dokument, charakterizující komplexně všechny oblasti firmy a jejich žádoucí vývoj.“ (Fotr a Souček, 2005, s. 305)

Naopak Koráb charakterizuje podnikatelský plán podrobněji: „Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.“ (Koráb, 2007, s. 13)

Veber jej trefně přirovnává k autoatlasu, „který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat, a jak se tam dostaneme.“ (Veber a Srpová, 2012, s. 95)

3.1 Účel a zásady zpracování podnikatelského plánu

Podnikatelský plán, jak již bylo zmíněno výše, má ústřední význam při zakládání podniku. Důkladné vypracování tohoto dokumentu by mělo být nejvyšší prioritou začínajícího podnikatele. (Wupperfeld, 2003, s. 12) Jeden podnik může mít současně vypracovaných více podob podnikatelského plánu s přínosem pro různý okruh uživatelů. Z toho vyplývá, že podnikatelský plán je určen jak pro interní, tak i externí užití. (Veber a Srpová, 2012, s. 95)

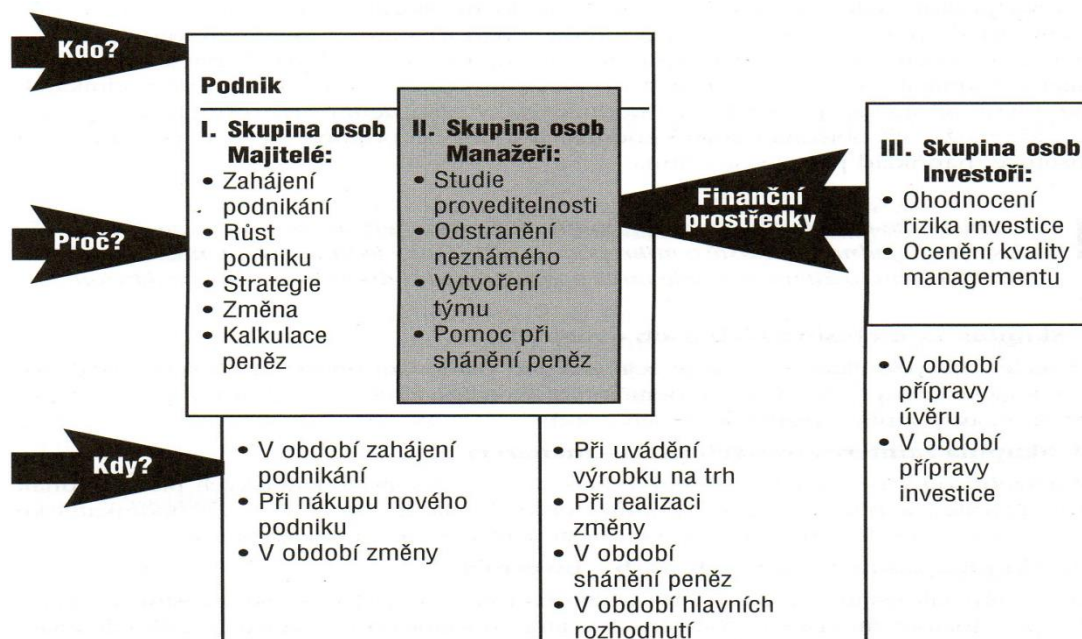
Největší význam přináší podnikatelský plán třem základním okruhům osob: majitelům, manažerům, investorům.

Majitelé využívají podnikatelské plány především pro plánování podnikové budoucnosti (strategické plány). Neméně významnými pomocníky jsou pro majitele i v případě řízení růstu podniku, plánování změn nebo jako nástroj zpětné kontroly.

Manažeři bývají velmi často spoluautory podnikatelských plánů. V rukou manažerů jsou plánovacím nástrojem či podkladem pro rozhodovací procesy. Pomáhají tak manažerům naplňovat majiteli zvolenou strategii podniku.

Investoři mají zájem na tom, aby získali své investované finanční prostředky zpět spolu s požadovanou úrovní zisku. Podnikatelský plán má přesvědčit investory o výhodnosti a konkurenceschopnosti projektu. Investoři na jeho základě mohou posoudit schopnost podniku dostát svým závazkům. (Koráb, c2007, s. 26)

Obrázek 1 Smysl podnikatelského plánu – kdo, proč a kdy



Zdroj: Koráb, c2007, s. 21

Při zpracování podnikatelského plánu by měl podnikatel respektovat obecně platné zásady. To je vhodné zejména při posuzování podnikatelského plánu externími subjekty, na které chce podnikatel zapůsobit a zvýšit tak svůj „rating“. (Veber a Srpová, 2012, s. 96) Wupperfeld i Veber se shodují, že je vhodné podnikatelský plán psát:

- **srozumitelně**, tzn. vyhnout se přemíře technických detailů, neprezentovat mnoho myšlenek v jedné větě a podložit své tvrzení čísly tam, kde je to účelné;
- **logicky**, tzn. logická vazba uvedených myšlenek a faktů, výhodou je použití grafického znázornění, tabulek nebo harmonogramů;
- **stručně**, tzn. charakterizovat důležité úkoly, příležitosti, rizika a závěry věcně tak, aby nedošlo k postižení základních faktů;
- **pravdivě a reálně**, tzn. jasný výklad konkurenčních výhod, obchodních příležitostí, situace na trhu a jejich predikovaného vývoje;

- **respektování rizika**, tzn. poukázání, identifikace a respektování slabin a rizik, aby nedošlo k znehodnocení podnikatelského plánu. (Veber a Srpová, 2012, s. 96 – 97; Wupperfeld, 2003, s. 14 – 15)

Rhonda zásady úspěšného podnikatelského plánu definuje odlišně a požaduje splnění alespoň jedné z uvedených podmínek:

- **něco nového** – nový produkt, služba nebo technologie;
- **něco lepšího** – existující produkt nebo služba materiálově nebo technicky dokonalejší, vyráběny levněji nebo přinášející vyšší užitnou hodnotu;
- **rozzvíjící se nebo nový trh** – produkt je umístěn na nenasycený trh nebo schopnost zcela nový trh vytvořit;
- **nový dodavatelský systém nebo distribuční kanál** – nové technologie poskytují způsoby, jak nabídnout produkt nebo službu levněji se zaměřením na určitou geografickou oblast;
- **vzrůstající integrace** – produkt je vyroben i prodán stejnou společností nebo společnost nabízí více služeb na jednom místě. (Rhonda, c2010, s. 6)

Se stručností souvisí i rozsah podnikatelského plánu, na kterém se autoři úplně neshodují. Veber doporučuje 40 – 50 stran plus přílohy, (Veber a Srpová, 2012, s. 98) Wupperfeld 30 stran plus přílohy, (Wupperfeld, 2003, s. 14) Koráb 20 – 40 stran plus přílohy, (Koráb, c2007, s. 40) Rhonda pak 15 – 35 stran plus přílohy (Rhonda, c2010, s. 43). Nicméně autoři se shodují, že určit optimální rozsah podnikatelského plánu je s ohledem na jeho účel komplikované.

3.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není pevně definována a u každého autora se můžeme setkat s odlišnou strukturou. Odlišnosti nejčastěji nalézáme v názvech kapitol, avšak celkový obsah a charakter je prakticky totožný. (Koráb, c2007, s. 72) Celková podoba podnikatelského plánu je také ovlivňována velikostí podniku, příslušným odvětvím, právní formou, způsobem řízení apod. I přes tyto rozdíly existují některé části podnikatelského plánu, které musí bezpodmínečně obsahovat:

1. **Titulní list**
2. **Shrnutí**
3. **Popis podnikatelské příležitosti**

4. **Charakteristika společnosti**
5. **Analýza trhu**
6. **Marketingový plán**
7. **Operační plán**
8. **Personální zdroje**
9. **Finanční plán**
10. **Rizika**
11. **Přílohy** (Srpková, 2011, s. 14 – 15)

Nutno podotknout, že v případě sestavování podnikatelského plánu za účelem získání externích finančních zdrojů může dojít k požadavku na striktní strukturu podnikatelského plánu. Je vhodné se s předstihem u poskytovatelů finančních zdrojů o požadované formě zpracování podnikatelského plánu informovat, abychom předešli případným nedorozuměním a komplikacím, které by v krajním případě mohly znamenat neposkytnutí finančních zdrojů. (Koráb, c2007, s. 72)

3.2.1 Titulní strana

Titulní strana slouží jako identifikační část celého dokumentu a měla by obsahovat obchodní název a logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení apod. (Srpková, 2011, s. 15)

Vstupní část dokumentu by měl dále tvořit obsah podnikatelského plánu, který má usnadnit orientaci v celém dokumentu. Do obsahu uvádíme především nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Na konci obsahu bychom neměli opomenout seznam příloh. (Koráb, c2007, s. 74)

Srpková s Korábem se shodují, že obsáhlejší podnikatelské plány by měly obsahovat také úvod, a to z důvodu eliminace nedorozumění mezi autorem a čtenářem podnikatelského plánu ohledně účelu, rozsahu, podrobnosti a úplnosti podnikatelského plánu. (Srpková, 2011, s. 15; Koráb, c2007, s. 74)

3.2.2 Shrnutí

Shrnutí tvoří jakousi miniverzi podnikatelského plánu. Jde tedy o shrnutí důležitých a podstatných informací, které jsou na následujících stránkách charakterizovány podrobněji. Cílem je vzbudit ve čtenáři určitou zvědavost zapříčiňující touhu po podrobnějším prostudování celého dokumentu. Kvalita zpracování této části velmi často rozhoduje, zda se bude případný investor podnikatelským plánem dále zabývat. (Srpková, 2011, s. 15)

Rozsah shrnutí podle autorů závisí na charakteru podnikatelského plánu a výši potřebného kapitálu. Koráb stanovuje jako maximální rozsah 2 strany, (Koráb, c2007, s. 74), Veber naopak 2 – 7 stran. (Veber a Srpová, 2012, s. 99)

Mezi součásti, které by mělo shrnutí obsahovat, řadí Fotr, stejně jako další autoři, zejména:

- „charakteristiku produktu, resp. služby,
- popis trhů a distribučních cest,
- strategické zaměření firmy na období příštích 3 – 5 let,
- zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy,
- finanční aspekty.“ (Fotr a Souček, 2005, s. 305)

„Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, zpracováváme ho jako poslední, tj. v době, kdy máme celý podnikatelský záměr hotový.“ (Srpová, 2011, s. 15)

3.2.3 Popis podnikatelské příležitosti

Popis podnikatelské příležitosti by měl v první fázi vysvětlit, jak vůbec podnikatelský záměr vznikl. Může jít o nalezení tržní mezery, objevení nového tržního principu, souhru náhod nebo touhu osamostatnit se. Účelem je přesvědčit čtenáře, že právě nyní je nejvhodnější okamžik pro realizaci našeho nápadu a že právě my disponujeme nejlepšími předpoklady pro jeho uskutečnění. Uvedeme, pro koho je náš produkt určen, jaké jsou současné možnosti zákazníka řešit určitý problém a jaké nové možnosti přinese náš produkt. (Srpová, 2011, s. 16) Veber a Srpová uvádí, že tato kapitola má být zaměřena:

- popis produktu (výrobek nebo služba),
- konkurenční výhodu produktu,
- užitek produktu pro zákazníka. (Veber a Srpová, 2012, s. 99)

Popis produktu v případě výrobku znamená definovat fyzický vzhled, vlastnosti a způsob užití výrobku a doplňující služby s výrobkem spojené. Naopak v případě popisu služby je nezbytné definovat, v čem služba spočívá a jak funguje, popřípadě jak budeme službu poskytovat my a jaké zařízení nebo vybavení je k tomu zapotřebí. (Wupperfeld, 2003, s. 20)

Konkurenční výhoda vzniká za předpokladu, že přicházíme s lepší nabídkou, zajímavější koncepcí, profesionálnější servisem nebo s lepším řešením problému zákazníka než naše konkurence. (Srpová, 2011, s. 17)

Užitek produktu je vlastně prospěchem plynoucím zákazníkovi z naší nabídky. Podmínkou úspěšného podnikatelského plánu je přinášet zákazníkovi vyšší užitek než konkurence. To přirozeně předpokládá identifikaci zákazníka a analýzu cílového trhu. (Srpková, 2011, s. 17)

3.2.4 Charakteristika společnosti

Na začátku této kapitoly bychom se měli zmínit o dosavadní historii firmy. U začínajících společností je vhodné zmínit motivaci k založení společnosti. Neměli bychom opomenout ani tradiční údaje jako sídlo společnosti, vlastnická struktura, právní forma nebo oblast činnosti. Zaměřujeme se tak spíše na minulost a současnost společnosti. (Veber a Srpková, 2012, s. 99)

Ve druhé části bychom měli přejít k budoucnosti, tzn. definovat vizi, misi, dlouhodobé cíle a strategii firmy. „*Mise vyjadřuje poslání firmy a je určena širokému okolí firmy. Vize vyjadřuje, čím chce firma být, o jakou budoucí pozici usiluje.*“ (Veber a Srpková, 2012, s. 99) Vize společnosti vytváří předobraz cílům, které by měli být SMART – specifické, měřitelné, ambiciózní, reálné a termínované. Strategie je cestou k naplnění dlouhodobých cílů. (Srpková, 2011, s. 18)

3.2.5 Analýza trhu

Prvním úkolem tržní analýzy je definování celkového a cílového trhu. Srpková charakterizuje celkový trh jako „*trh zahrnující všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku nebo služby.*“ (Srpková, 2011, s. 18)

Produkt však není schopen zaujmout všechny potenciaální zákazníky, protože každý zákazník má na produkt jiné požadavky. Wupperfeld tak definuje cílový trh na základě skupin zákazníku, kterým produkt přináší značný užitek, je pro ně snadně dostupný a jsou ochotni zaplatit požadovanou cenu. Ke stanovení cílového trhu zároveň doporučuje využít dotazníkové šetření nejen kvůli úspoře času, ale také z důvodu podrobného seznámením se se zvoleným segmentem trhu a navázání kontaktů. (Wupperfeld, 2003, s. 64)

V této fázi je velký důraz kladen i na analýzu dvou subjektů významně ovlivňujících naši pozici na trhu, a to potenciaální konkurence a dodavatelé.

Konkurenci představují takové společnosti, které nabízejí srovnatelné produkty nebo to mají v úmyslu. Úkolem je definovat tři až pět největších konkurentů, prozkoumat jejich

silné a slabé stránky a jejich slabé stránky přeměnit v naši konkurenční výhodu. (Koráb, c2007, s. 81)

Dodavatelé jsou pro nás klíčoví z hlediska získání konkurenčních výhod. Vhodnou skladbou dodavatelů tak můžeme dosáhnout konkurenčně srovnatelného produktu s nižší cenou, nebo kvalitnějšího produktu s konkurenčně srovnatelnou cenou. Zkoumanými vlastnostmi jsou nejčastěji kvalita, cena a termín dodání. (Veber a Srpová, 2012, s. 103)

Mimo analýzy cílového trhu je vhodné provést analýzu externích faktorů ovlivňujících podnikání. Začínající podnikatel nemůže vnímat pouze okolnosti, které jsou s výkonem podnikání spjaty přímo, ale musí vnímat okolnosti v širších souvislostech.

K tomuto účelu byla vytvořena **SLEPT analýza**, někdy zvaná též PEST analýza, která identifikuje a zkoumá externí faktory. Slouží k analýze okolí firmy a pomáhá identifikovat její příležitosti a hrozby. Předmětem zkoumání je následujících 5 oblastí:

- *Sociální* – trh práce, demografické ukazatele, vnímání korupce, změny v sociálním chování spotřebitelů, mobilita, úroveň vzdělání aj.;
- *Legislativní* – použitelnost a výklad zákonů, zákonné bariéry, práce soudů a státních institucí, ochrana spotřebitele aj.;
- *Ekonomická* – makroekonomické ukazatele a trendy, daňové zatížení, směnný kurz, úroková míra, minimální mzda, vývoj odvětví, státní podpora aj.;
- *Politická* – politická stabilita, politické trendy, postoj k podnikání, daňová politika aj.;
- *Technologická* – technologické trendy, životní cyklus produktu, rychlost zastarávání, nové objevy, změna technologie aj. (Koráb, c2007, s. 48 – 49)

3.2.6 Marketingový plán

Strategický plán naznačující prosazení produktu na zvoleném cílovém trhu. Nejčastěji začíná provedením SWOT analýzy zaměřené na zhodnocení čtyř základních kritérií: silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti. SWOT analýza začínajícímu podnikateli ukáže, kde má ve vztahu k vnitřnímu i vnějšímu prostředí rezervy, které by se měl snažit eliminovat a kde naopak jsou jeho přednosti, které může využít jako konkurenční výhodu při plánování marketingové strategie. (Srpová, 2011, s. 174)

Cílem úspěšné marketingové strategie je přesvědčení zákazníka, že námi poskytovaný produkt je v daném segmentu trhu pro něj nejlepší volba. Marketingová strategie má nejčastěji

podobu marketingového mixu. Kotler a Armstrong ho definují následovně: „*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobnové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ (Kotler, Armstrong, c2004, s. 105)

Klasický marketingový mix tvoří čtyři základní nástroje, tzv. 4P:

- produkt (*product*),
- cena (*price*),
- distribuce (*place*),
- propagace (*promotion*). (Srpová, 2011, s. 18)

Produkt – stručný popis produktu s ohledem na jeho technickoekonomickou náročnost.

Cena – stanovení prodejní ceny na základě zvážení všech ovlivňujícího faktorů.

Distribuce – způsob dopravy a prodeje produktu koncovému zákazníkovi.

Propagace – souhrn nástrojů užívaných k upozornění na nový podnik a jeho produkty. (Fotr a Souček, 2005, s. 39 – 40)

3.2.7 Operační plán

Operační plán je časový harmonogram klíčových aktivit a jejich realizace. Jeho úkolem je určení všech důležitých aktivit souvisejících s podnikáním a stanovení termínu jejich dosažení. Nejčastěji je za tímto účelem využita tabulka časových milníků pro kritické kroky a fáze realizace podnikatelského plánu. (Koráb, c2007, s. 85)

Ve výrobních podnicích bývá součástí operačních plánu i popis výrobního procesu. U obchodních podniků je to potom obchodní plán definující potřebné vybavení a jeho organizaci k poskytování služeb. (Koráb, c2007, s. 85 – 86)

3.2.8 Personální zdroje

Rozsah této kapitoly velmi závisí na předpokládané velikosti podniku a typu podnikání. Uváděnými informacemi jsou například požadovaný počet zaměstnanců, jejich kvalifikace a věkové složení. U mikropodniků nebo menších společností postačí informace o vlastníkově, jeho kvalifikaci a zkušenostech, které mohou být zmíněné v kapitole popisující samotnou společnost a nemusí jim být věnována samostatná kapitola. U větších podniku je však Veberem doporučeno věnovat řízení lidských zdrojů samostatnou kapitolu za účelem

vytvoření koncepce personálních zdrojů a organizační struktury podniku, která slouží jako podklad pro vymezení klíčových pracovníků společnosti. (Veber a Srpová, 2012, s. 103)

3.2.9 Finanční plán

Finanční plán představuje jednu z nejdůležitějších kapitol každého podnikatelského plánu, neboť vyjadřuje předchozí části podnikatelského plánu ve finanční podobě. Finančnímu investorovi i podnikateli dává cenné informace o finanční náročnosti a návratnosti, tzn., že prokazuje reálnost podnikatelského plánu z ekonomického hlediska. (Srpová, 2011, s. 18)

Výstupy finančního plánu jsou:

- soupis finančních potřeb podniku,
- výkaz rozvahy,
- výkaz zisků a ztrát (výsledovka),
- výkaz peněžních toků (cash flow),
- analýza bodu zvratu. (Koráb, c2007, s. 88)

Veber doporučuje zpracovat finanční plán ve třech variantách, a to realistickou, pesimistickou a optimistickou variantu. (Veber a Srpová, 2012, s. 104)

3.2.9.1 Finanční potřeba podniku

Tento výkaz definuje počáteční potřebu finančních zdrojů ke krytí kapitálových výdajů spojených se založením podniku. Jedná se tedy o prostředky na pořízení dlouhodobého a oběžného majetku. Podnikatel by neměl zapomínat ani na finanční prostředky spojené s krytím veškerých provozních nákladů do doby úhrad od odběratelů. (Srpová, 2011, s. 28) Koráb dodává, že každý začínající podnikatel by měl počítat i s přiměřenou finanční rezervou, která slouží k financování nepředvídatelných výdajů. Její výše je přímo závislá na velikosti očekávaných výdajů. (Koráb, c2007, s. 140) U menších podniků bývá součástí tohoto soupisu část věnovaná původu finančních zdrojů, u větších podniků může naopak tvořit samotný oddíl finančního plánu.

3.2.9.2 Peněžní toky

Výkaz peněžních toků specifikuje předpokládané změny stavu peněžních prostředků, tzn. příjmů a výdajů. Přináší informace o finanční situaci podniku v jednotlivých obdobích. Cash flow je možné sestavit dvěma způsoby, a to přímou a nepřímou metodou. (Fotr a Souček, 2005, s. 94 – 96)

Přímá metoda představuje sledování skutečných příjmů a výdajů za určité období. Tento způsob je hojně využíván u malých podniků vedoucích daňovou evidenci. (Koráb, c2007, s. 136)

Obrázek 2 Schéma cash flow přímou metodou

POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ
+ příjmy za určité období
- výdaje za určité období
= KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ

Zdroj: (Popesko, Jirčiková a Škodáková, 2014, s. 138)

Nepřímá metoda „vychází z hospodářského výsledku (tzn. rozdílu mezi výnosy a náklady), který transformujeme na tok peněz (tzn. na rozdíl mezi příjmy a výdaji).“ (Popesko, Jirčiková a Škodáková, 2014, s. 139) Hospodářský výsledek se je upraven následujícím způsobem:

a) odečítají se:

- výnosy, které nebyly příjmy;
- přírůstky oběžných prostředků;
- úbytky pasiv.

b) přičítají se:

- náklady, které nebyly výdaji;
- úbytky oběžných prostředků;
- přírůstky pasiv. (Popesko, Jirčiková a Škodáková, 2014, s. 139)

Schematicky je možné tyto změny vyjádřit následujícím způsobem:

Obrázek 3 Schéma cash flow nepřímou metodou

POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ
+ zisk (po úhradě úroku a zdanění)
+ odpisy
+/- jiné náklady (výnosy), nevyvolávají pohyb peněz
CASH FLOW Z PROVOZNÍ ČINNOSTI
- přírůstek z fixního majetku, nakoupených akcií, dluhopisů, ...
CASH FLOW Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI
+/- přírůstek / úbytek dlouhodobých dluhů, vlastního kapitálu a dalších finančních zdrojů, výplata podílu ze zisku získání dotací apod.
CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI
KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ

Zdroj: Koráb, c2007, s. 137

3.2.9.3 Výsledovka

Výkaz zisků a ztrát zachycuje náklady a výnosy ovlivňující celkový výsledek hospodaření v jednotlivých obdobích.

$$\text{Výsledek hospodaření} = \text{výnosy} - \text{náklady}$$

Náklady podniku tvoří hodnotově vyjádřená spotřeba majetku podniku vynaložená za účelem získání výnosu a je možné je poměrně přesně naplánovat. Výnosy naopak tvoří hodnotově vyjádřené výsledky podniku a jejich plánování je podstatně obtížnější. Hospodářský výsledek je vyjádřen jako rozdíl mezi hodnotou výnosů a nákladů za určité období. (Srpková, 2011, s. 28 – 29)

Pro další text je účelné definovat členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů, protože podnikatelský plán zpracováváný v praktické části se bude zabývat podnikem s heterogenní produkcí. Členění je následující:

- **fixní náklady** – z krátkodobého pohledu jde o náklady nezávislé na objemu výroby, z dlouhodobého hlediska rostou skokově;
- **variabilní náklady** – jde o náklady měnící se v závislosti na objemu produkce. (Popesko, Jirčiková a Škodáková, 2014, s. 27)

Wupperfeld uvádí, že u začínajícího podniku nejsou ztráty v prvních letech podnikání nic neobvyklého a podnikatel se jich nemusí zaleknout. Musíme však stanovit období, od kterého bude podnik ziskový, protože dlouhodobá životaschopnost ztrátového podniku je nemožná. (Wupperfeld, 2003, s. 116 – 117)

3.2.9.4 Rozvaha

Rozvaha poskytuje informace o struktuře podnikového majetku (aktiva) a zdrojů jeho financování (pasiva). Žádný podnik nemůže vlastnit více majetku, než má zdrojů, proto musí za všech okolností platit následující rovnice:

$$\text{Majetek} = \text{kapitál}$$

Aktiva podniku jsou nejčastěji dělena z pohledu doby vázanosti majetku v podniku na dlouhodobý a oběžný majetek. Skladba aktiv bývá nejčastěji označována jako majetková struktura podniku. (Knápková, Pavelková a Štekr, 2013, s. 23 – 29)

Pasiva podniku jsou z hlediska původu kapitálu dělena na vlastní a cizí zdroje financování. Až druhotně je vnímán jejich časový charakter. Skladba pasiv bývá nejčastěji označována jako finanční struktura podniku. (Knápková, Pavelková a Štekr, 2013, s. 31 – 34)

3.2.9.5 Analýza bodu zvratu

Popesko definuje bod zvratu jako „objem prodaných výkonů, při kterém dosažené výnosy uhradí vynaložené náklady.“ (Popesko, Jirčiková a Škodáková, 2014, s. 34) Podnik v takovém bodě nedosahuje ani zisku ani ztráty. Chce-li být podnik ziskový, musí dosahovat objemu produkce alespoň o jednu jednotku vyšší, než je bod zvratu. (Srpková, 2011, s. 30). Bod zvratu, někdy označován také jako kritický bod rentability nebo Break Even Point, je vypočítán dle následujícího vzorce:

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{jednotková cena} - \text{variabilní náklady}}$$

3.2.10 Rizika

Jelikož je podnikatelský plán zaměřován na budoucnost, nese v sobě jistou míru rizika. Riziko v tomto smyslu chápeme jako odchylku od zvoleného cíle. Proto by měla být součástí každého podnikatelského plánu analýza rizik, jejímž hlavním úkolem je rizika identifikovat a přijatými opatřeními předcházet jejich negativním dopadům na vývoj společnosti. Nejčastěji se jedná o rizika spojená s nepřesnou predikcí tržních faktorů, které však nemůžeme odstranit, ale vhodnou strategií můžeme minimalizovat jejich dopady. Existují i rizika vznikající činností podniku, u kterých můžeme učinit kroky vedoucí k úplné eliminaci jejich dopadů. Zvláštní formu ochrany před rizikem tvoří pojištění, které přenáší rizika na externí subjekty. (Srpková, 2011, s. 30)

3.2.11 Přílohy

Rozsah příloh závisí na konkrétním podnikatelském plánu. Do příloh náleží ty dokumenty, které pomohou lépe objasnit určité informace obsažené v podnikatelském plánu, ale svým rozsahem by narušovaly jeho konsistenci. Nejčastěji tak autor v samotném textu upozorní, že uvedené dokumenty jsou součástí příloh. (Srpková, 2011, s. 30)

Wupperfeld i Srpová shodně uvádí jako důležité přílohy podnikatelského plánu:

- životopisy klíčových osobnosti;
- výpis z obchodního rejstříku;
- obrázky výrobků a prospekty;
- důležité smlouvy;
- povolení k provozu, osvědčení, certifikace, patenty, licence, ostatní ochranná práva, průmyslové vzory apod. (Wupperfeld, 2003, s. 158 – 159; Srpová, 2011, s. 33)

SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je věnována podstatným informacím o podnikání a podnikatelském plánu.

První kapitola byla věnována vymezení základních pojmů vztahujících se k podnikání.

Druhá kapitola byla zaměřena na oblasti spjaté se zahájením podnikání, konkrétně dělení právních forem, proces volby právní formy, definování základních rozdílů mezi fyzickou osobou a společností s ručením omezeným a popis procesu založení společnosti s ručením omezeným. Nedílnou součástí této kapitoly je i charakterizování možností financování podnikatelského plánu.

Třetí kapitola popisovala podnikatelský plán jako nezbytný dokument každého nově vznikajícího podniku. První část kapitoly charakterizovala účel a zásady tvorby podnikatelského plánu. Druhá, obsáhlejší část kapitoly byla věnována samotné struktuře podnikatelského plánu, tzn. dílčím částem a jejich obsahové náplni.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Praktická část je věnovaná sestavení podnikatelského plánu v odpovídajícím rozsahu a struktuře takovým způsobem, aby mohl výsledný dokument posloužit jako odrazový můstek nově vznikajícího podnikatelského subjektu. Základem zpracování podnikatelského plánu jsou informace obsažené v teoretické části bakalářské práce.

4.1 Titulní list

Název podnikatelského plánu: Založení podniku v oblasti zahradních realizací a služeb



Obchodní název: Zahradní realizace Salaba s. r. o.

Sídlo společnosti: Hliníky 149/11, Horní Moštěnice, 751 17

Autor: Ondřej Salaba

Klíčové osoby: Ondřej Salaba, Filip Salaba

Datum založení: 30. 3. 2015

Telefon: +420 732 240 610, + 420 605 720 720

Email: info@zahradnirealizace.com

WWW: www.zahradnirealizace.com

Forma podnikání: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činností dle Přílohy č. 4 k nařízení vlády č. 278/2008 Sb.:

- 1. Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost;
- 3. Diagnostická, zkušební a poradenská činnost v ochraně rostlin a ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům přípravky na ochranu rostlin nebo biocidními přípravky;

- 45. Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti;
- 61. Projektování pozemkových úprav. (Sbírka zákonů České republiky, ©2015)

4.1.1 Obsah

Obsah není součástí podnikatelského plánu, jelikož je součástí obsahu bakalářské práce.

4.2 Shrnutí

Předmětem podnikání společnosti Zahradní realizace Salaba s. r. o. je poskytování služeb v oblasti návrhu, realizace a údržby zahrad. Zakladatelé společnosti, Ondřej a Filip Salabovi si kladou za cíl poskytovat tyto služby v co nejvyšší kvalitě a k plné spokojenosti zákazníků.

Za tímto účelem budou zákazníkům poskytovány návrhy vypracované v nejmodernějším programu poskytujícím reálné 3D výstupy podtrhující realitu celého návrhu. Materiál potřebný pro provedení zahradních realizací bude pocházet takřka výhradně od českých dodavatelů poskytujících tu nejvyšší kvalitu na trhu. „Asistované realizace“ přináší možnost krásné okrasné zahrady pro všechny sociální vrstvy naší společnosti.

Cílový trh tvoří okresy Přerov, Olomouc, Kroměříž, které kvůli nízké konkurenci skýtají výborný potenciál pro rozvoj podniku a jeho možnou expanzi na další trhy. Společnosti nahrává i trend zvýšeného zájmu o zahradnické služby, který ve spojení se stále se zvyšující časovou vytížeností osob může přispět k podpoře růstového potenciálu společnosti.

Tohoto rozvoje nemůže být dosaženo bez kvalifikovaných osob, kterými zakladatelé společnosti jistě jsou. Ondřej Salaba, zabezpečující obchodní a řídicí stránku společnosti, studuje obor Management a marketing na fakultě Managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Filip Salaba, zabezpečující samotný výkon poskytovaných služeb, vystudoval obor Zahradník na Střední škole zemědělské a zahradnické v Olomouci. Společně tvoří oba zakladatelé silný tým umožňující naplnění výše zmíněných podnikových cílů.

Kapitálovou náročnost podniku jsou schopni zakladatelé pokrýt svými vklady a nepotřebují tak pro chod společnosti externí kapitál. Do budoucna počítá společnost se samofinancováním formou odpisů a zisků. Při naplnění pesimistické varianty finančního plánu může mít společnost první dva roky finanční problémy, které by měl zvrátit potencionální růstový trend v tomto oboru. Realistická a optimistická varianta slibují již v prvním roce kladný výsledek hospodaření, což jen potvrzuje správně zvolený obor podnikání.

4.3 Popis podnikatelské příležitosti

Předmětem podnikání společnosti je poskytování služeb v oblasti návrhů, realizací a údržby okrasných zahrad a veřejné zeleně. Tuto oblast podnikání jsem zvolil z důvodu zájmu o zahradnictví jako celek (je mým koníčkem), ale také z důvodu nízké konkurence v cílové oblasti a nevalnou kvalitou jimi poskytovaných služeb.

Naše služby budou využívat především majitelé novostaveb, ale i majitelé starších domů. Velký potenciál pro rozvoj společnosti nabízí i poskytování služeb stavebním společnostem při realizaci dopravních staveb a menším obcím, které nemají pracovníky pečující o veřejnou zeleň. Doplnkové činnosti podniku bude tvořit také prodej rostlin a zahradnických potřeb, kterým se, alespoň zpočátku, chceme věnovat velmi okrajově a nebudou tvořit součást tohoto podnikatelského plánu.

Tento druh podnikání a k němu náležející činnosti spadají dle Zákona č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, mezi živnosti ohlašovací – volné (viz. Příloha č. 4 k Zákonu č. 455/1991 Sb.). Nevyžaduje se tedy splnění jiných než všeobecných podmínek.

Primárně se zaměříme na okresy Přerov, Olomouc a Kroměříž, které by měly přinést podstatnou část zákazníků. V případě velmi rentabilních projektů se však nebudeme bát tyto hranice překročit.

Nespornou výhodou je nízká potřeba počátečního kapitálu, struktura společníků tak zůstane stabilní, jelikož není třeba hledat dalšího společníka. Případný finanční nedostatek je snadno řešitelný bankovní půjčkou nebo kontokorentem.

4.3.1 Popis produktu

Produkty, které společnost nabízí, jsou rozděleny do třech základních produktových linií.

První produktová linie je věnována grafickým návrhům okrasných zahrad. Tato služba je žádána především u realizací nebo kompletních revitalizací okrasných zahrad, předzahrádek a veřejné zeleně. Společnost bude zákazníkům nabízet 3D simulaci vyprojektovaných realizací podtrhující realitu návrhu. Zákazník tak dostane reálný pohled na finální podobu návrhu okrasné zahrady, předzahrádky nebo veřejné zeleně ve všech ročních obdobích a graficky je také zachycen vývoj v průběhu dalších let.

Druhá produktová linie je věnována realizacím okrasných zahrad, předzahrádek a veřejné zeleně ať už podle našeho návrhu nebo návrhu zákazníka. Tento balík služeb čítá rekulti-

vaci plochy realizace, instalaci zavlažovacího zařízení, oddělení okrasných a užitkových ploch, výsev trávníku nebo pokládku travních koberců, výsadbu okrasných rostlin a dřevin včetně kotvení, instalaci dekorativních prvků, zakládání okrasných skalek, instalaci okrasných vodních ploch a mnoho dalšího. Tyto činnosti se přímo odvíjí od požadavků zákazníka.

Třetí produktová linie je tvořena skupinou služeb spojených s údržbou zahrady. Budeme poskytovat typicky jarní služby jako je vertikutace trávníku, prostřih stromků a úprava okrasných keřů, startovací přihnojení trávníku a rostlin nebo doplnění kůrového mulče. Tuto skupina služeb můžeme nazvat jako proces „odzimování zahrady“. Nezapomínáme ani na odstranění odumřelých částí rostlin, hrabání spadaného listí nebo obalení teplomilných rostlin, které jsou součástí procesu „zazimování zahrady“. Nejpodstatnější část služeb je věnována vegetačnímu období vyžadující činnosti jako sečení travního porostu, mulčování travního porostu, tvarování živého plotu nebo provádění ochranných chemických postřiků.

4.3.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhody společnosti popisují následující body:

- podnikání formou právnické osoby;
- nízká konkurence;
- společnost nedrží zásoby (operativní nákup přizpůsoben požadavkům zákazníka);
- nabídka komplexních služeb v oblasti návrhů, realizací a údržby zahrad;
- vizualizace zahradní úpravy pomocí nejmodernějšího programu NBL Landscape Designer 2014 CZ;
- zahradní úpravu realizujeme jako celek, tzn. včetně dlaždičských prací, instalace bazénu, dřevěných altánků, posezení, krbů atd.;
- konzultace a rady pro naše zákazníky poskytované zdarma.

Všechny tyto kroky by měly zákazníka přesvědčit o tom, že je naše společnost v oblasti návrhů, realizací a údržby zahrad, předzahrádek a veřejné zeleně pro něj nejlepší volbou. Konkurenční výhody nám pomáhají odlišit se od konkurence a vytváří pocit prozákaznické orientace poskytovaných služeb.

4.4 Charakteristika společnosti

Podnikání bude provozováno pod právnickou osobou, tzn. jako společnost s ručením omezeným. Zakladatelé společnosti – Ondřej Salaba a Filip Salaba tvoří jediné klíčové osoby. Společníci se dohodli, že podíl ve společnosti bude rozdělen podílem 3:2. Tento podíl se odrazí ve výši vkladů tvořících základní kapitál společnosti. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, minimální základní kapitál je stanoven podle nové právní úpravy na 1,- Kč pro jednoho společníka, což znamená, že by základní kapitál mohl činit 2,- Kč. Abychom však vzbudili větší důvěru u našich obchodních partnerů a zákazníků, stanovili jsme v našem případě základní kapitál společnosti na 255 000,- Kč. Struktura základního kapitálu je zachycena v Tabulce 7. Nepeněžitý vklad Ondřeje Salaby je tvořen notebookem, u Filipa Salaby pak osobním automobilem.

Tabulka 7 Vklady společníků

Společník	Peněžitý vklad	Nepeněžitý vklad	Celkem
Ondřej Salaba	135 000,- Kč	13 000,- Kč	148 000,- Kč
Filip Salaba	66 000,- Kč	41 000,- Kč	107 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1 Klíčové osobnosti

Klíčovými osobnostmi jsou zakladatelé společnosti, a to Ondřej Salaba a Filip Salaba. Obě osoby mají potřebné vzdělání a kvalifikaci pro jim svěřený okruh činností. Jejich stručné profily jsou obsahem kapitoly 4.8 Personální zdroje.

4.4.2 Místo podnikání

Provozovna se nachází na adrese trvalého bydliště Ondřeje Salaby, přímo v rodinném domě, kde nyní žije. Za účelem podnikání bude v tomto domě vyčleněna jedna místnost o rozloze 21 m², která bude sloužit jako kancelář, místnost pro jednání s klienty nebo dodavateli. Tato místnost nebude potřebovat žádné stavební úpravy, bude ji však nutné vybavit základním kancelářským nábytkem. Jako sklad náradí a materiálu bude využita garáž ve vnitřním traktu rodinného domu.

Není třeba uvažovat o provozovně s vhodnějším umístěním nebo lepší dopravní dostupností, jelikož veškerá jednání se zákazníky budou probíhat převážně v místě jejich bydliště.

4.4.3 Vedení účetnictví

Účetnictví si bude společnost zpracovávat sama pod vedením Ondřeje Salaby v elektronické podobě. Za tímto účelem bude pořízen účetní software POHODA 2015 Premium, který poskytuje veškeré agendy zachycující finanční průběh podnikání. Pro společnost je z ekonomického hlediska výhodné stát se plátcem DPH. Podnikatelský účet bude mít společnost vedený u české Fio banky, nabízející podnikatelský účet bez poplatku a správu účtu skrze velmi přehlednou platformu elektronického bankovníctví.

4.4.4 Zákonná a jiná pojištění

Jelikož bude společnost zaměstnávat dvě osoby v hlavním pracovním poměru, jsme povinni za zaměstnance odvádět zdravotní a sociální pojištění a zálohu na daň z příjmu. Zákon také ukládá společnosti povinnost přihlásit se k zákonnému pojištění odpovědnosti zaměstnavatele. Dále musí společnost platit silniční daň za firmní vůz. Protože se jedná o obor činnosti s existencí velkého rizika poškození cizího majetku nebo jiného způsobení škody při výkonu činnosti uzavře společnost s pojišťovnou ČSOB Pojišťovna, a. s. smlouvu o pojištění za újmu způsobenou výkonem činnosti, které bude činit 12 500,- Kč/rok. U stejné pojišťovny bude mít společnost povinné ručení ke služebnímu automobilu, které bude činit 7 800,- Kč/rok a povinné ručení za přívěsný vozík 850,- Kč/rok. (ČSOB, 2015)

4.4.5 Budoucnost

Motto společnosti Zahradní realizace Salaba s. r. o.

„Vaše zahrada, naše starost.“

Mise společnosti Zahradní realizace Salaba s. r. o.

Misí společnosti je poskytování služeb v oblasti návrhů, realizací a údržby zahrad, předzahradek a veřejné zeleně v nadstandartní kvalitě k maximální spokojenosti zákazníků.

Hodnoty společnosti Zahradní realizace Salaba s. r. o.

- maximální spokojenost zákazníka s kvalitou nabízených služeb;
- poskytování služeb v odpovídajících termínech;
- využívání zcela netradičních řešení se zaměřením na originalitu každého řešení;
- důraz na čestnost, slušnost a etiku chování při jednání s obchodními partnery;
- osobní přístup a uplatňování vzájemného dialogu při komunikaci se zákazníkem;
- neustálý proces zdokonalování zaměstnanců i poskytovaných služeb.

Cíle společnosti Zahradní realizace Salaba s. r. o.

Cíle společnosti vztahující se k pátému roku podnikání:

- dosáhnou 70 úspěšných zahradních realizací ročně,
- zaměstnávat 5 lidí ve stálém pracovním poměru,
- stát se největším poskytovatelem zahradnických služeb na střední Moravě,
- vyvinutí elektronické objednávkové platformy.

4.5 Analýza trhu

Analýzu trhu rozdělíme do dvou rovin a to analýzu celkového a cílového trhu. Celkový trh, kterým se bude zabývat SLEPT analýza, je tvořen celou přidruženou oblastí zemědělství, lesnictví a rybářství. Naopak cílový trh je stanoven na okresy Přerov, Olomouc a Kroměříž. Analýza cílového trhu bude provedena v rovině zákazníků, konkurence a dodavatelů.

4.5.1 SLEPT analýza

Poskytování služeb v oblasti zahradnictví spadá podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do sekce N – Administrativní a podpůrné činnosti, třída 81 – Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny, podtřída 81300 – Činnosti související s úpravou krajiny. Ministerstvo průmyslu a obchodu v této souvislosti publikuje finanční analýzu podnikové sféry, která slouží k „posouzení efektivity odvětví průmyslu, stavebnictví a vybraných služeb a pomocí finančních indikátorů dává obraz o jejich konkurenceschopnosti.“ (MPO, 2014) Členění v tomto dokumentu je na úrovni tříd dle klasifikace CZ-NACE a díky tomu je možné stanovit běžnou strukturu podniku v této třídě, což je předmětem Tabulky 8.

Tabulka 8 Obecná struktura podniku CZ-NACE 81, 1 – 4 Q 2013

Položka	Absolutní vyjádření [tis. Kč]	Relativní vyjádření
AKTIVA	2 557 471,--	100 %
• Dlouhodobý majetek	1 297 662,--	51 %
• Oběžná aktiva	1 240 548,--	49 %
○ Pohledávky	1 041 886,--	41 %
PASIVA	2 557 471,--	100 %
• Vlastní kapitál	395 478,--	15 %

○ Čistý zisk	-14 174,--	0 %
• Cizí zdroje	2 093 177,--	82 %
○ Krátkodobé závazky	791 076,--	31 %
OBRAT	3 079 001,--	100 %
• Výkony	2 999 892,--	97 %
○ Tržby za prodej služeb	2 929 026,--	95 %
○ Výkonová spotřeba	1 843 625,--	60 %
○ Přidaná hodnota	1 178 012,--	38 %
○ Osobní náklady	998 823,--	32 %

Zdroj: MPO, 2014, upraveno

Z těchto údajů můžeme vyvodit několik závěrů. Na majetkové stránce mají podniky rozloženy prostředky ve vyrovnaném poměru, a to především díky vysokému stavu krátkodobých a dlouhodobých pohledávek tvořících podstatnou část oběžného majetku. Nestandardní je rozložení pasiv společností v příslušném sektoru, které inklinují k nadměrnému využívání cizích zdrojů financování. Domnívám se, že tento jev je spojen s nízkou úrokovou mírou na finančním trhu a společnosti tak při svých investicích využívají efektu daňového štítu. Obrat společností je tvořen především poskytováním služeb. Přidaná hodnota na celkových výkonech tvoří cca. 40 %, což je velmi dobrý výsledek, i když její hodnotu podstatně redukuje osobní náklady, jejichž nárůst oproti předchozímu roku zapříčinil vykazovanou ztrátu za období roku 2013.

Růst mzdových nákladů je problémem spjatým s navyšováním minimální mzdy. Tím však dochází nepřímě k ovlivnění tlaku zaměstnanců na výši jejich mzdy. (Kopecký, 2014) Vláda v nejbližší době neuvažuje o změně sazby daně z příjmů fyzických nebo právnických osob ani zákonných pojištění.

Společnost by nemělo ovlivnit ani zvažované zavedení sektorové daně týkající se zcela odlišných částí české ekonomiky.

Pozitivní efekt jistě vyvolá dobrá nálada české ekonomiky, kterou ovlivňuje zvýšená poptávka domácností. Navíc pozitivní růstový trend české ekonomiky odhaduje pro další roky i ministerstvo financí, a to na úrovni okolo 2,5 % HDP. (MF, 2015)

Potenciál pro úspěšnost tohoto podnikatelského plánu přináší i rekordně nízké úrokové sazby u hypoték, které by měly podpořit výstavbu nových domů a v návaznosti na to realizace zahrad. Napomocť zvýšené poptávce může i nastolený trend vnímání životního prostředí a snaha o zkrášlování celkového životního prostoru.

Ze všech výše zmíněných skutečností vyplývá, že pro založení tohoto druhu podnikání je velmi vhodná doba, protože v příštích obdobích můžeme očekávat zvýšenou poptávku po zahradnických službách.

4.5.2 Zákazníci (dotazník)

Segmentace zákazníků probíhala na základě dotazníkového šetření, v jehož průběhu bylo osloveno 120 respondentů. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 60 % respondentů již využilo nebo do budoucna plánuje využít služeb návrhu, údržby nebo realizace zahrad. Stejný poměr respondentů by také uvítal, kdyby v jejich okolí vznikl nový subjekt zabývající se poskytováním těchto služeb. Potencionální zákazník nemá pevně stanovenou věkovou strukturu, nejčastěji jde o zákazníky ve věkové skupině 30 – 60 let z okresu Přerov, kteří jsou ochotni nabídnout v průměru 40 000,- Kč za jednu realizaci, za pravidelnou údržbu zahrady potom 2 000,- Kč měsíčně. Zákazníci jsou v průměru ochotni poskytnout zálohu na nákup materiálu v hodnotě 25 % z ceny realizované zakázky. Nejochotněji pak k celému podnikání přistupují pracovníci na řídicích pozicích, kteří poptávají realizaci i údržbu zahrady v nadprůměrné hodnotě. Dotazník je součástí přílohy P I, vyhodnocení dotazníku potom součástí přílohy P II tohoto dokumentu.

4.5.3 Konkurence

Analýza konkurence je zaměřena na podniky působící ve spádové oblasti společnosti Zahradní realizace Salaba s. r. o. Jedná se o společnosti nabízející stejné nebo velmi podobné služby a mohly by tak představovat riziko pro naši nově vznikající společnost. Mezi potencionální konkurenty patří zejména tyto subjekty:

Pavel Štrubl – Zahradnické služby

Jako fyzická osoba podniká Pavel Štrubl v oblasti zahradních realizací od roku 2012. Poskytuje své služby především ve větších městech Olomouckého kraje. Sídlí ve Šternberku a představuje tak hlavního konkurenta především pro okres Olomouc. Nabízí všechny běžné činnosti týkající se návrhu, realizace a údržby zahrad. (Štrubl, 2015)

Tabulka 9 Pavel Štrubl – Zahradnické služby

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • internetové stránky, • praxe v oboru, • kladné recenze. 	<ul style="list-style-type: none"> • zakázky malého rozsahu, • forma podnikání, • vyšší ceny.

Zdroj: vlastní zpracování

Martin Němec – Realizace zahrad

Martin Němec pracuje v oboru zahradních realizací od roku 2011. Podnikatel sídlí v Olomouci poskytuje své služby po celé střední Moravě a představuje pro společnost Zahradní realizace Salaba s. r. o. z tohoto důvodu nejsilnějšího konkurenta. Portfolio služeb čítá kromě všeobecných služeb i služby specializované jako na sucho skládané zídky, vodopády a filtrace na míru pro všechny vodní prvky. (Absolutne.net, © 2015)

Tabulka 10 Martin Němec – Realizace zahrad

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • zakázky velkého rozsahu, • portfolio služeb, • praxe v oboru. 	<ul style="list-style-type: none"> • nepřehledné internetové stránky, • forma podnikání, • negativní recenze.

Zdroj: vlastní zpracování

Zdeněk Hnilica – Zahrady Kroměříž

Zdeněk Hnilica podniká jako fyzická osoba v oboru zahradních realizací a údržby zahrad od roku 2009. Své služby poskytuje především v okrese Kroměříž, proto představuje největší konkurenční hrozbu právě v tomto okrese. Nabídka služeb není tak široká jako u konkurence, v nabídce chybí především grafické návrhy zahrad tvořící základ každé nově vznikající zahrady. (Zahrady Kroměříž, © 2015)

Tabulka 11 Zdeněk Hnilica – Zahrady Kroměříž

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • internetové stránky, • praxe v oboru, • orientační ceník. 	<ul style="list-style-type: none"> • chybí návrhy zahrad, • forma podnikání, • omezená působnost.

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.4 Dodavatelé

Výběr strategických dodavatelů je velmi důležitým rozhodnutím každé společnosti. Zvolení dodavatelé představují perspektivu pro budoucí navázání těsnějších obchodních vztahů, které by mohlo zajistit zlepšení obchodních podmínek a především vzájemnou podporu poskytovaných služeb. Mezi tyto dodavatele patří zejména:

Zahradnictví Jan Čech

Zahradnictví se sídlem v Kelči je provozováno podnikateli Janem Čechem a Karolínou Čechovou a představuje pro společnost Zahradní realizace Salaba s. r. o. strategického partnera v oblasti dodávky okrasných jehličnanů a keřů, skalniček, trvalek, travin a vodních rostlin, ovocných stromů a keřů, zemin, mulčovací kůry, zahradních obrubníků, hnojiv a textilií. (Riedel, © 2015)

Gramitest s. r. o.

Výhradním dodavatelem předpěstovaných travních koberců bude rožnovská společnost Gramitest s. r. o. Společnost působící na trhu již od roku 1998 poskytuje zátěžové i okrasné travní koberce nejvyšší kvality. (Ševčík, 2015)

Staves s. r. o.

Společnost Staves s. r. o., se sídlem v Olomouci, se zabývá prodejem, servisem a pronájemem stavebních strojů. Pro společnost Zahradní realizace Salaba s. r. o. bude tvořit strategického partnera v oblasti pronájmů rotavátorů, mulčovačů, provzdušňovačů, štěpkovačů, motorových pil, křovinořezů a sekaček, tedy veškeré potřebné mechanizace. Společnost nabízí registrovaným partnerům množstevní slevy a možnost rezervovat si stroj ke konkrétnímu datu po internetu. Kromě toho nabízí Staves s. r. o. službu zapůjčení nákladního automobilu a velkoobjemového kontejneru, kterých naše společnost taktéž využije. (Staves.cz, 2015)

Milena Hrtusová – Kameny.cz

Firma Kameny.cz sídlící ve Valašském Meziříčí je dodavatelem přírodního kamene všech velikostí a druhů. Pro společnost Zahradní realizace Salaba s. r. o. bude zajišťovat především dodávku jak funkčního přírodního kamene na příjezdové cesty, chodníky, terasy, opěrné zídky, odklady plotů, tak ozdobného přírodního kamene v podobě barevných valounů, valounek, drtí, kačírků, nejrůznějších mořských kamenů a korálů. Výhodou tohoto

dodavatele je také velmi přehledný web s vyobrazením veškerých nabízených produktů a zajištění dopravy za zvýhodněnou cenu. (Kameny.cz, © 2010)

4.6 Marketingový plán

Marketingový plán bude uveden SWOT analýzou, jejíž výsledky mají vliv na rozhodování o použití jednotlivých marketingových nástrojů. Cílem marketingového plánu je podpora povědomí o společnosti a přesvědčení zákazníka, že je tato společnost v oblasti návrhu, realizace a údržby zahrad, předzahrádek a veřejné zeleně tou nejlepší volbou.

4.6.1 SWOT analýza

Prvním krokem stanovení správné marketingové strategie je provedení SWOT analýzy. SWOT analýza přináší přehled o interních a externích faktorech ovlivňujících fungování společnosti. Interní faktory jsou přímo ovlivnitelné podnikem, jedná se tedy o jeho slabé a silné stránky. Externí faktory jsou ovlivněny trhem, jedná se tedy o příležitosti a hrozby společnosti.

Tabulka 12 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • místo podnikání, • marketingová komunikace, • vysoká kvalita poskytovaných služeb, • profesionální a odpovědný přístup, • zákaznický orientované ceny, • osobní účast vlastníků na řízení společnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • nový podnikatelský subjekt, • omezená prodejní zkušenost, • závislost na strategických dodavatelích, • nedostatečné strojové vybavení, • nezkušené vlastníci.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • rozšiřování portfolia služeb, • vstup na nové trhy, • elektronizace procesu komunikace, • moderní trendy v oblasti bydlení, • certifikační procesy na podporu získání zakázek, • programy pro cílové skupiny. 	<ul style="list-style-type: none"> • tlak konkurenční strategie, • tlak zákazníku na snížení cen, • vstup nového konkurenta, • zánik strategického dodavatele, • recese trhu, • pokles zájmu o zahradnické služby.

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že společnost je ovlivňována pozitivními (silné stránky, příležitosti) i negativními faktory (slabé stránky, hrozby). Převažující pozitivní faktory však naznačují, že by společnost měla být na trhu úspěšná. I přesto se bude společnost snažit odstranit slabé stránky, omezit potencionální hrozby a využít silných stránek a příležitostí tak, aby byl předpoklad úspěšnosti co možná nejvíce navýšen.

4.6.2 Marketingový mix

Marketingový mix je souborem nástrojů vedoucí k vybudování stanovené tržní pozice a získání stanoveného okruhu zákazníků. Tyto nástroje se vzájemně kombinují za účelem dosažení synergického efektu. Mezi využívané nástroje patří zejména cena, distribuce, produkt a propagace.

4.6.3 Cena

Otázka stanovení cenové politiky je velmi komplikovaná, protože záleží na mnoha faktorech, které výslednou cenu ovlivňují. Jedná se např. o terén, množství prvků, tvar zahrady a mnoho dalších. Ceny se budou stanovovat na základě skutečně vynaložených nákladů. Za účelem aktivního podílení zákazníků na tvorbě ceny bude společnost využívat i následujících cenotvorných nástrojů:

- klientům, kteří si objednájí návrh a následně i realizaci zahrady, bude návrh proveden zdarma;
- zvýhodněná cena zakázky pro klienta, který se doporučením či jinou aktivitou zasadí o získání další zakázky;
- klientům nabídneme možnost „asistované realizace“, tzn., že naše společnost bude dodavatelem materiálu a technologií, klient bude naopak vykonavatelem celé realizace za odborné asistence pracovníka společnosti, což mu přinese finanční úsporu.

Návrh zahrad

Sestavit ceník pro grafické návrhy zahrad je z důvodu jejich individuálnosti takřka nemožné. Ceny návrhu se pohybují od 3 000,- Kč do 20 000,- Kč v závislosti na rozloze upravené plochy, počtu prvků a celkové detailnosti takového projektu. U návrhu je vždy vyžadována osobní konzultace a odhadovaná cena je zákazníkovi sdělena až po specifikování jeho požadavků.

Realizace okrasné zahrady

V této sekci panují v oblasti stanovení ceny stejné podmínky jako u návrhu zahrady s tím rozdílem, že zde nemůžeme stanovit ani cenové rozpětí. Výsledná cena se bude opět řídit požadavky zákazníka, u kterých budou spočítány všechny skutečně vynaložené náklady, a k celkové ceně realizace bude připočítána zisková přírážka v minimální výši 40 %.

Zakládání trávníku

Zakládání trávníku je nejběžněji vyžadovanou činností, proto jsme vyhověli požadavkům zákazníků a sestavili orientační ceník.

Tabulka 13 Orientační cení zakládání trávníku

Plocha	Výsev [bez DPH]	Travní koberec [bez DPH]
do 50 m ²	od 2 500,- Kč	od 5 000,- Kč
do 200 m ²	od 6 500,- Kč	od 10 500,- Kč
do 700 m ²	od 13 000,- Kč	od 21 000,- Kč
do 1500 m ²	od 20 000,- Kč	od 33 000,- Kč
nad 1500 m ²	domluvou	domluvou

Zdroj: vlastní zpracování

Údržba zahrad

V části údržby zahrad a veřejné zeleně je proces stanovení ceny poněkud jednodušší. Zde se ceny určují na základě rozlohy plochy, množství času nebo počtu úkonů. Stanovení ceny vychází ze stanovení těchto parametrů, které jsou následně vynásobeny danou korunovou sazbou.

Tabulka 14 Ceník údržby zahrad

Úkon	Cena [bez DPH za m ²]
Hnojení trávníku vč. hnojiva	3,50,- Kč
Jednorázové sečení dle délky	od 2,20,- Kč
Odstranění odumřelých částí rostlin	od 15,- Kč
Položení netkané textilie	od 19,- Kč

Postřik proti plevelům	3,50,- Kč
Pravidelně sečení 1x týdně se sběrem	od 1,60,- Kč
Ruční odborná práce	250,- Kč/h
Řez ovocných stromů	od 150,- Kč/ks
Sečení bez sběru (mulčování)	1,30,- Kč
Sečení křovinořezem	4,50,- Kč
Servis závlah a jezírek	300,- Kč/h
Vyhrabání listí	3,- Kč
Tvarování živého plotu	160,- Kč/h
Výsadba keře	od 19,- Kč/ks
Výsadba stromu	od 10,- Kč/ks

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.4 Distribuce

Společnost bude své služby nabízet na základě vzdálené komunikace se zákazníkem. Prvotní kontakt tak bude probíhat prostřednictvím telefonního hovoru, některým z prostředků elektronické komunikace (email či Facebook) nebo prostřednictvím kontaktního formuláře na našich webových stránkách. Následně budou požadavky zákazníka specifikovány v místě jeho bydliště. Další schůzky budou probíhat po vzájemné domluvě se zákazníkem v naší kanceláři nebo v místě bydliště zákazníka.

Velký potenciál vkládá společnost i do navázání bližších obchodních vztahů s dodavateli. Taktéž dojde k oslovení předních architektů a stavební společností ve spádových oblastech mající za cíl navázání užší spolupráce. V neposlední řadě budou osloveny menší aglomerační celky, pro které bychom mohli realizovat především pravidelnou údržbu veřejné zeleně.

4.6.5 Produkt

Produktem společnosti Zahradní realizace Salaba s. r. o. je poskytování služeb v oblasti návrhu, realizace a údržby zahrad, předzahrádek a veřejné zeleně. Služby jsou zajišťovány komplexně, tzn. od návrhu až po předání zhotoveného díla. Společnost nabízí možnost

zhotovení zahrady na klíč, ale také možnost „asistované realizace“, která je atraktivní především pro rodiny s jasně stanoveným finančním limitem. Námí poskytované služby jsou charakteristické kvalitou, kreativitou a originalitou v největší možné míře respektující požadavky a přání zákazníka.

4.6.6 Propagace

Způsob propagace ovlivňuje tržní pozici každého podniku, a to nejen nově vznikajícího. Může tak rozhodnout o úspěchu nebo neúspěchu celého podnikání. Hlavním cílem propagace je ovlivnit rozhodování potenciální klientely v náš prospěch. Jako vedlejší cíl můžeme definovat snahu o demonstraci odpovědného a zákaznický orientovaného podnikání.

Mezi základní způsoby propagace společnosti Zahradní realizace Salaba s. r. o. patří:

- internetové stránky,
- informační letáčky a vizitky,
- reklama v inzerčním týdeníku,
- potisk služebního automobilu,
- profily na sociálních sítích.

Propagace tedy bude probíhat jak elektronickou, tak i tištěnou formou, s níž bude započato cca 10 dní před vznikem společnosti. Všechny zvolené způsoby propagace byly vybrány na základě výsledků dotazníkového průzkumu trhu tak, aby zasáhly co největší spektrum potenciální klientely.

Informační letáčky a vizitky

Před zahájení podnikání bude natištěno 2 000 reklamních letáků, které budou sloužit k cílenému roznosu do novostaveb v dojezdové vzdálenosti 40 km. Neopomeneme ani možnost využít veřejné vývěsky menších obcí. Obchodním partnerům budou dodány vizitky sloužící k naší propagaci, jež budou pořízeny taktéž v nákladu 2 000 kusů. V dalších měsících bude celkový tiskový náklad letáků i vizitek 1 000 kusů.

Grafická podoba letáku a vizitky je součástí přílohy P III tohoto dokumentu.

Potisk služebního automobilu

Služební osobní automobil bude potištěn jednoduchými nálepkami. Obsahem této reklamy bude heslovitě informovat potenciálního zákazníka o tom, co děláme (návrhy, realizace, údržba) a jakými způsoby se s námi může spojit (telefon, internetové stránky, facebookový

profil). Nálepky budou zhotoveny z reflexního materiálu, aby svůj efekt reklama splňovala i po setmění.

Reklama v inzerčním týdeníku

Umístíme také inzerát do inzerčních novin ZIKADO, které jsou dobrým nosičem reklamy pro zvolené okresy. Inzerát bude mít podobu zmenšeniny informačního letáčku a bude se v tomto inzerčním týdeníku vyskytovat po dobu dvou měsíců. Účelem tohoto druhu reklamy je zasažení konzervativní klientely nevyužívající elektronická média. Její efekt bude posléze vyhodnocen a bude rozhodnuto o jejím setrvání nebo naopak stažení.

Internetové stránky

Za nejdůležitější bod propagace považuje společnost Zahradní realizace Salaba s. r. o. zakoupení a grafickou úpravu vlastních internetových stránek pod doménou www.zahradnirealizace.com. Pro lepší pozici v internetových vyhledávacích bude také zakoupena doména www.salaba.cz, která bude sloužit k přesměrování na první uvedenou internetovou adresu. O tyto internetové stránky se bude starat Filip Salaba, který má s tvorbou internetových stránek bohaté zkušenosti. Po založení internetových stránek zaregistrujeme společnost do databáze www.firmy.cz, kterou většina občanů České republiky využívá k hledání živnostníků nebo společností řešících jejich problém.

Profil na sociálních sítích

Důležitým bodem je také založení profilu na sociálních sítích představujících nejjednodušší propagační nástroj, a to jak časově, tak i finančně. Za účelem komunikace se zákazníky a prezentování našich služeb bude založen firemní profil na Facebooku. Za účelem podpory vnímání naší společnosti jako kreativního a originálního subjektu bude založen profil také na Instagramu, který bude sloužit k propagaci námi prováděných služeb pomocí fotografií. Využívání těchto elektronických kanálů představuje do budoucna otevřenou cestu k cílené reklamě, která by mohla propagaci společnosti na veřejnosti ještě zefektivnit.

4.6.6.1 Rozpočet propagace

Tabulka 15 přehledně shrnuje nutné náklady na propagaci v době před zahájením podnikání a v prvním měsíci podnikání, kdy bude marketingová kampaň nejsilnější. V dalších obdobích bude účinek zvolených propagačních nástrojů vyhodnocen a operativně upraven podle jejich efektu. Celkové roční náklady na propagaci by v prvním roce neměly přesáhnout částku 50 000,- Kč.

Tabulka 15 Marketingový rozpočet

Marketingové náklady před zahájením podnikání [Kč bez DPH]	
Informační letáky – 2 000 ks	6 000,--
Vizitky – 2 000 ks	1 600,--
Potisk automobilu	1 399,--
Inzerce v novinách	790,--
Internetové stránky (rok)	2 700,--
Dotazníky – analýza trhu	830,--
Celkem	13 319,--
Marketingové náklady v prvním měsíci [Kč bez DPH]	
Informační letáky – 1 000 ks	3 000,--
Vizitky – 1 000 ks	800,--
Inzerce v novinách	790,--
Celkem	4 590,--
CELKEM ZA OBDOBÍ	17 909,--

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Operační plán

Operační plán popisuje průběh zahájení podnikání. Obsahuje dvě důležité části a to časový harmonogram popisující důležité kroky při zahájení podnikání s jejich časovým vymezením a obchodní plán popisující nutné vybavení, které je za účelem podnikání nutno pořídit.

4.7.1 Časový harmonogram

Tabulka 16 Harmonogram založení podniku

Datum	Činnost
12. 2. 2015	Prvotní úvahy o podnikání.
18. 2. 2015	Sepsání podnikatelského plánu.

2. 3. 2015	Sepsání společenské smlouvy u notáře.
3. 3. 2015	Založení bankovního účtu, složení vkladu.
4. 3. 2015	Žádost o živnostenské oprávnění.
11. 3. 2015	Žádost o zapsání společnosti do obchodního rejstříku.
18. 3. 2015	Start marketingové kampaně.
23. 3. 2015	Obstarání věcí z obchodního plánu.
30. 3. 2015	Zápis společnosti do obchodního rejstříku.
1. 4. 2015	Registrace na Finančním úřadě, zdravotní pojišťovně a okresní správě sociálního zabezpečení.
1. 4. 2015	Pořízení nového výpisu z živnostenského rejstříku.
8. 4. 2015	První zakázka.

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.2 Obchodní plán

Pro profesionální poskytování podnikatelských aktivit je zapotřebí základní vybavení. Předmětem obchodního plánu je shrnutí veškerého majetku nutného k zahájení podnikání a jeho finančního vyjádření. Za tímto účelem byla sestrojena Tabulka 17, která velmi přehledně shrnuje tuto základní potřebu.

Tabulka 17 Obchodní plán – vstupní náklady

Vybavení kanceláře [Kč bez DPH]	
Kancelářský stůl	3 500,--
Kancelářské židle	6 000,--
Monitor 24''	5 000,--
NBL Landscape Designer 2014 CZ	26 000,--
POHODA 2015 Profi	7 980,--
Kávovar	2 000,--
Celkem	50 480,--

Vybavení pro realizace [Kč bez DPH]	
Pracovní oděvy	6 000,--
Zahraní nářadí Fiskars	20 000,--
Tažné zařízení – služební automobil	3 500,--
Přívěsný vozík	12 000,--
Benzínová sekačka	10 000,--
Celkem	51 500,--

Zdroj: vlastní zpracování

Nejdražší položku obchodního plánu představuje softwarový produkt NBL Landscape Designer 2014 CZ. Jedná se o profesionální 3D program pro projektování návrhů zahrad, bazénů, veřejné zeleně a veřejných prostor umožňující tvorbu všech výstupních grafických médií. Výhodou tohoto produktu je jeho neustálý vývoj umožňující nabídnout zákazníkům ty nejmodernější okrasné a dekorační prvky. (Štolc, 2015) Tento produkt představuje jednu z konkurenčních výhod společnosti, a proto se společnosti s výhledem do budoucna tato nemalá investice jistě vyplatí.

Zahradnické nářadí Fiskars čítá tyto položky: malé ruční nářadí (12), hrábě (5), lopata (3), rýč (3), krumpáč (2), motyka (2), vidle (2), zahradní nůžky (2), zahradnické kolečko (2), ruční pila (1), nůžky na trávu (1), vytrhávač plevelu (1), nůžky na živý plot (1), sekera (1).

4.8 Personální zdroje

Personální zdroje společnosti tvoří její zakladatelé, společníci, klíčové osoby a zaměstnanci v jedné osobě, a to Ondřej Salaba a Filip Salaba.

4.8.1 Zaměstnanci

ONDŘEJ SALABA – 21 let

Ondřej Salaba bude mít na starost obchodní a provozní stránku celého podnikání. K vykonávaným činnostem patří především komunikace se zákazníky a dodavateli, tvorba rozpočtů, vedení účetnictví a nákupčí činnost. Z toho důvodu bude jediným jednatelem společnosti. Bude se také starat o profil společnosti na sociálních sítích a marketingovou stránku podnikání.

Pro tuto oblast získal potřebné teoretické znalosti studiem Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Management a ekonomika, kde nyní dokončuje bakalářské studium. Mimo to vykonával již při studiu příležitostné brigády u stavebních společností, které velmi obohatily jeho praktické zkušenosti v jednání s lidmi a v koordinaci pracovní činnosti.

Je vlastníkem řidičského průkazu skupiny B, nebude mít tedy problém s cestováním za potencionálními klienty a dodavateli.

Ondřej Salaba za svou činnost obdrží mzdu 30 000,- Kč hrubého měsíčně.

FILIP SALABA – 23 let

Filip Salaba se bude věnovat vykonávání činností, které jsou předmětem podnikání naší společnosti, tzn. návrhu, realizaci a údržbě zahrad, předzahrádek a veřejné zeleně. Kromě toho bude jeho úkolem správa internetových stránek společnosti.

Odpovídající zkušenosti s vykonáváním praktických činností nabyt studiem Střední školy zemědělské a zahradnické v Olomouci, obor Zahradník. Po studiu nastoupil na pracovní pozici řidiče ve společnosti zabývající se rozvozem květin, která nejenže prohloubila jeho znalosti v oblasti rostlin, ale také schopnost komunikace se zákazníkem. Zahradničení je jeho koníčkem již od útlého dětství.

Vlastní řidičský průkaz skupin B a C a také průkaz o vykonání odborné zkoušky na obsluhu motorové pily, křovinořezu, plotostříhu, vyvětvovací pily a benzínové sekačky.

Výkon Filipa Salaby je oceněn mzdou 27 000,- Kč hrubého měsíčně.

4.8.2 Dodatečné personální zdroje

Je samozřejmé, že při zajišťování větších zakázek je tato kapacita personálních zdrojů nedostatečná. Proto bude společnost na tyto realizace zaměstnávat 1 – 2 pracovníky na dohodu o provedení práce, která je pro tento účel nejvhodnější formou. Za dodržení zákonem stanovených podmínek (výdělek do 10 000,- Kč měsíčně) nevzniká zaměstnanci ani zaměstnavateli povinnost hradit z výdělku sociální a zdravotní pojištění. Jedinou povinností zůstává uhradit z tohoto výdělku 15% srážkovou daň. Nevýhodou tohoto způsobu zaměstnávání je maximální povolený rozsah 300 odpracovaných hodin ročně. Při větším objemu zakázek tak může docházet k častému střídání zaměstnanců, což však nepředstavuje výrazný problém, protože k výkonům realizací není potřeba žádná speciální kvalifikace nebo způsobilost.

Tento model je s ohledem na náklady společnosti v počátku podnikání výhodnější než trvalé zaměstnání. Do budoucna chce společnost od tohoto modelu postupně odstupovat a přejít k vytváření stabilní zaměstnanecké struktury.

Určitou možnost v oblasti zaměstnávání představuje i využití služeb personálních agentur, které nabízejí společností zaměstnance takřka „na míru“. Vedení společnosti je k tomuto druhu podnikání značně skeptické, proto jejich služeb nebude využito.

4.9 Finanční plán

Finanční plán představuje nejdůležitější kapitolu podnikatelského plánu. Finančně kvantifikuje rentabilitu a životaschopnost podniku nejen v konkrétním okamžiku, ale především se snaží předpovědět jeho budoucí vývoj. Predikce vývoje finančních ukazatelů je zpracována ve třech variantách, a to pesimistické, realistické a optimistické.

4.9.1 Zahajovací rozvaha

První úkol finančního plánu tvoří sestavení zahajovací rozvahy. Podstatou zahajovací rozvahy je zachycení vkladů společníků ve finanční a majetkové struktuře podniku. Celková hodnota základního kapitálu společnosti činí 255 000,- Kč. Dlouhodobý hmotný majetek představuje osobní automobil Opel Astra 2.0 DTi, rok výroby 2006, který byl do podnikání převeden jako hmotný vklad společníka Filipa Salaby. Naopak drobným hmotným majetkem, zahrnutým do obchodního majetku společnosti, je notebook DELL INSPIRION 15R představující věcný vklad Ondřeje Salaby.

Tabulka 18 Zahajovací rozvaha k 1. 4. 2015

AKTIVA	[Kč]	PASIVA	[Kč]
Dlouhodobý majetek	184 299,--	Vlastní kapitál	255 000,--
Zřizovací výdaje	130 299,--	Základní kapitál	255 000,--
Dlouhodobý hmotný majetek	41 000,--	Cizí zdroje	0,--
Drobný hmotný majetek	13 000,--		
Oběžný majetek	70 701,--		
Běžný účet	70 701,--		
AKTIVA CELKEM	255 000,--	PASIVA CELKEM	255 000,--

Zdroj: vlastní zpracování

Zřizovací výdaje tvoří u společnosti Zahradní realizace Salaba s.r.o. následující položky:

Tabulka 19 Zřizovací náklady [Kč]

Náklady na založení společnosti	15 000,--
Marketingové náklady	13 319,--
Vybavení kanceláře	50 480,--
Vybavení pro výkon služeb	51 500,--
Zřizovací náklady celkem	130 299,--

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost je schopna veškerou kapitálovou potřebu pokrýt ze svých zdrojů, nepotřebuje tak k financování externí kapitál.

4.9.2 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta bude vycházet z poznatků získaných analýzou zákazníka. Společnost je schopna měsíčně provést 4 návrhy, 6 realizací a 14 ostatních služeb poskytovaných v rámci údržby zahrady. Využití disponibilní kapacity v rámci pesimistické varianty činí 50 %. Z dotazníku vyplývá, že hodnota realizované zakázky v rámci pesimistické varianty činí 30 000,- Kč, u poskytnutých služeb 2 000,- Kč a u návrhů potom 5 000,- Kč. Je nutné také kalkulovat se zimní přestávkou, která především u zahradních realizací a služeb činí 3 měsíce. Materiál činí 30 % z kalkulované ceny realizace. Mzdy představují součet mezd obou zaměstnanců, dodatečná pracovní síla není při tomto využití kapacity potřebná.

4.9.2.1 Výsledovka

V prvním roce podnikání dle pesimistické varianty vykazuje společnost Zahradní realizace Salaba s. r. o. účetní ztrátu 285 027,- Kč. Tento výsledek sám o sobě není příliš příznivý. Při bližším pohledu ale zjistíme, že výnosy byly schopny pokrýt alespoň fixní náklady. Pokud tedy společnost očekává do budoucna růstový trend, může tuto ztrátu vnímat jako malou komplikaci ve svém snažení stát se silným a stabilním podnikem na trhu poskytování zahradnických služeb. Ztráta je také navýšena umořením zřizovacích výdajů, po očištění tohoto vlivu činí celková ztráta 154 728,- Kč.

Tabulka 20 Výkaz zisků a ztrát za 1 rok podnikání – pesimistická varianta

Položka	Měsíčně [Kč]	1 rok podnikání [Kč]
Tržby	128 000,--	1 182 000,--
• návrhy	10 000,--	120 000,--
• realizace	90 000,--	810 000,--
• údržba	28 000,--	252 000,--
Výnosy	128 000,--	1 182 000,--
Materiál	27 000,--	243 000,--
Marketingové výdaje	4 150,--	49 800,--
Pohonné hmoty	3 000,--	36 000,--
Náklady variabilní	34 150,--	328 800,--
Přidaná hodnota	93 850,--	853 200,--
Mzdy	44 000,--	528 000,--
Sociální a zdravotní pojištění, daň	33 000,--	396 000,--
Silniční daň	224,--	2 688,--
Pojištění	1 770,--	21 240,--
Telefon a internet	1 500,--	18 000,--
Energie	1 000,--	12 000,--
Finanční rezerva	0,--	30 000,--
Zřizovací náklady	0,--	130 299,--
Náklady fixní	80 494,--	1 138 227,--
Zisk/ztráta před zdaněním	13 356,--	- 285 027,--
Daň ze zisku	2 538,--	0,--
Zisk/ztráta po zdanění	10 818,--	-285 027,--

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.2.2 *Rozvaha*

Tabulka 21 Rozvaha k 31. 3. 2016 – pesimistická varianta

AKTIVA	[Kč]	PASIVA	[Kč]
Dlouhodobý majetek	54 000,--	Vlastní kapitál	- 30 027,--
Zřizovací výdaje	0,--	Základní kapitál	255 000,--
Dlouhodobý hmotný majetek	41 000,--	Hospodářský výsledek	- 285 027,--
Drobný hmotný majetek	13 000,--	Cizí zdroje	0,--
Oběžný majetek	-84 027,--		
Běžný účet	-84 027,--		
AKTIVA CELKEM	-30 027,--	PASIVA CELKEM	-30 027,--

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.2.3 *Peněžní tok*

Ztráta bohužel způsobila i úbytek peněžních zdrojů. Společnost tak nevlastní žádnou hotovost a naopak si potřebuje opatřit hotovostní zdroje v hodnotě 84 027,- Kč.

Tabulka 22 Výkaz cash flow – pesimistická varianta [Kč]

Peněžní prostředky na počátku období	70 701,--
Hospodářský výsledek	- 285 027,--
Daň ze zisku	0,--
Zřizovací výdaje	130 299,--
Peněžní prostředky na konci období	- 84 027,--

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.2.4 *Bod zvratu*

Dle propočtu bodu zvratu by musela společnost poskytnout klientům služby v hodnotě 1 576 869,- Kč, aby uhradila veškeré náklady spojené s podnikáním. Bohužel se bod zvratu pohybuje v hodnotách o 400 000,- Kč vyšších než námi skutečně dosažené tržby, proto je také podnikání ztrátové.

Tabulka 23 Bod zvratu – pesimistická varianta [Kč]

Fixní náklady	1 138 227,--
Variabilní náklady	328 800,--
Tržby	1 182 000,--
Průměrné variabilní náklady na 1,- Kč tržeb	0,278172589,--
Zisková přírážka	0,721827411,--
Bod zvratu	1 576 869,--

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.3 Realistická varianta

Realistická varianta bude vycházet z 70% vytíženosti kapacity společnosti. Průměrná cena realizace je dle dotazníku stanovena na 35 000,- Kč, cena údržby na 2 500,- Kč a cena návrhu na 6 000,- Kč. Z důvodu vyššího využití kapacity společnosti bude po dobu 6 měsíců dodatečně zaměstnán jeden zaměstnanec na dohodu o provedení práce s odměnou 5 000,- Kč měsíčně. Zvýšená produktivita se projeví také na nárůstu spotřeby pohonných hmot, jejíž spotřeba je o 1 000,- Kč vyšší než v pesimistické variantě.

4.9.3.1 Výsledovka

V realistické variantě dosáhla společnost Zahradní realizace Salaba s. r. o. velmi nízkého kladného hospodářského výsledku, a to 537,- Kč. Zisk je opět upraven o umoření zřizovacích výdajů, takže jeho reálná hodnota činí 130 836,- Kč. V případě realistické varianty je společnost dlouhodobě životaschopná. Společnost má za cíl zisky ze společnosti nevyvádět, ale naopak je použit pro rozvoj podnikání, například formou investic do dlouhodobého majetku (nákup strojů). Tento výsledek také poskytuje dobrou výchozí pozici při vyjednávání s investorem externího kapitálu.

Tabulka 24 Výkaz zisků a ztrát za 1 rok podnikání – realistická varianta

Položka	Měsíčně [Kč]	1 rok podnikání [Kč]
Tržby	188 300,--	1 745 100,--
• návrhy	16 800,--	201 600,--

• realizace	147 000,--	1 323 000,--
• údržba	24 500,--	220 500,--
Výnosy	188 300,--	1 745 100,--
Materiál	56 490,--	508 410,--
Marketingové výdaje	4 150,--	49 800,--
Mzda brigádníka	5 000,--	30 000,--
Daň ze mzdy	750,--	4 500,--
Pohonné hmoty	4 000,--	48 000,--
Náklady variabilní	64 640,--	606 210,--
Přidaná hodnota	123 660,--	1 138 890,--
Mzdy	44 000,--	528 000,--
Sociální a zdravotní pojištění, daň	33 000,--	396 000,--
Silniční daň	224,--	2 688,--
Pojištění	1 770,--	21 240,--
Telefon a internet	1 500,--	18 000,--
Energie	1 000,--	12 000,--
Finanční rezerva	0,--	30 000,--
Zřizovací náklady	0,--	130 299,--
Náklady fixní	80 494,--	1 138 227,--
Zisk/ztráta před zdaněním	43 166,--	663,--
Daň ze zisku	8 202,--	126,--
Zisk/ztráta po zdanění	34 964,--	537,--

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.3.2 Rozvaha

Tabulka 25 Rozvaha k 31. 3. 2016 – realistická varianta

AKTIVA	[Kč]	PASIVA	[Kč]
Dlouhodobý majetek	54 000,--	Vlastní kapitál	255 537,--
Zřizovací výdaje	0,--	Základní kapitál	255 000,--
Dlouhodobý hmotný majetek	41 000,--	Hospodářský výsledek	537,--
Drobný hmotný majetek	13 000,--	Cizí zdroje	0,--
Oběžný majetek	201 537,--		
Běžný účet	201 537,--		
AKTIVA CELKEM	255 537,--	PASIVA CELKEM	255 537,--

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.3.3 Peněžní tok

V případě realistické varianty nám vychází peněžní tok kladný. Znamená to, že na konci hospodářského roku budeme mít krátkodobý finanční majetek v hodnotě 201 537,- Kč.

Tabulka 26 Výkaz cash flow – realistická varianta [Kč]

Peněžní prostředky na počátku období	70 701,--
Hospodářský výsledek	663,--
Daň ze zisku	- 126,--
Zřizovací výdaje	130 299,--
Peněžní prostředky na konci období	201 537,--

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.3.4 Bod zvratu

Tržby dosažené podnikem se nalézají těsně nad bodem zvratu, což pro společnost znamená, že uhradila veškeré náklady spojené s podnikáním a navíc se jí podařilo generovat zisk. Každé další navýšení objemu tržeb povede i k navýšení celkového zisku.

Tabulka 27 Bod zvratu – realistická varianta [Kč]

Fixní náklady	1 138 227,--
Variabilní náklady	606 210,--
Tržby	1 745 100,--
Průměrné variabilní náklady na 1,- Kč tržeb	0,347378374,--
Zisková přírážka	0,652621626,--
Bod zvratu	1 744 084,--

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.4 Optimistická varianta

Optimistická varianta bude vycházet z 80% vytiženosti kapacity společnosti. Průměrná cena realizace je dle dotazníku stanovena na 40 000,- Kč, cena údržby na 3 000,- Kč a cena návrhu na 7 000,- Kč. Z důvodu vyššího využití kapacity společnosti budou po dobu 6 měsíců dodatečně zaměstnáni dva zaměstnanci na dohodu o provedení práce s odměnou 5 000,- Kč měsíčně. Zvýšená produktivita se projeví také na nárůstu spotřeby pohonných hmot, jejíž spotřeba je o 1 000,- Kč vyšší než v realistické variantě.

4.9.4.1 Výsledovka

Optimistická varianta dopadla pro společnost Zahradní realizace Salaba s. r. o. podle očekávání nejlépe. Hospodářský výsledek 309 074,- Kč je pro začínající společnost o dvou stálých zaměstnancích úctyhodný výsledek. Zisk bude opět využit k rozvoji podnikání a bude reinvestován zpět do společnosti. Pokud by podnikání vykazovalo danou perspektivu, je na místě uvažovat o zaměstnání dalších pracovníků, kteří by výrazně navýšili kapacitní možnosti společnosti a tím i její budoucí potenciál rozvoje. I zde je zisk ponížěn o umoření zřizovacích výdajů, očištěný zisk tak dosahuje hodnoty 439 373,- Kč.

Tabulka 28 Výkaz zisků a ztrát za 1 rok podnikání – optimistická varianta

Položka	Měsíčně [Kč]	1 rok podnikání [Kč]
Tržby	248 000,--	2 299 200,--
• návrhy	22 400,--	268 800,--

• realizace	192 000,--	1 728 000,--
• údržba	33 600,--	302 400,--
Výnosy	248 000,--	2 299 200,--
Materiál	74 400,--	669 600,--
Marketingové výdaje	4 150,--	49 800,--
Mzda brigádníka	10 000,--	60 000,--
Daň ze mzdy	1 500,--	9 000,--
Pohonné hmoty	5 000,--	60 000,--
Náklady variabilní	83 550,--	779 400,--
Přidaná hodnota	164 450,--	1 519 800,--
Mzdy	44 000,--	528 000,--
Sociální a zdravotní pojištění, daň	33 000,--	396 000,--
Silniční daň	224,--	2 688,--
Pojištění	1 770,--	21 240,--
Telefon a internet	1 500,--	18 000,--
Energie	1 000,--	12 000,--
Finanční rezerva	0,--	30 000,--
Zřizovací náklady	0,--	130 299,--
Náklady fixní	80 494,--	1 138 227,--
Zisk/ztráta před zdaněním	83 956,--	381 573,--
Daň ze zisku	15 952,--	72 499,--
Zisk/ztráta po zdanění	68 004,--	309 074,--

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.4.2 *Rozvaha*

Tabulka 29 Rozvaha k 31. 3. 2016 – optimistická varianta

AKTIVA	[Kč]	PASIVA	[Kč]
Dlouhodobý majetek	54 000,--	Vlastní kapitál	564 074,--
Zřizovací výdaje	0,--	Základní kapitál	255 000,--
Dlouhodobý hmotný majetek	41 000,--	Hospodářský výsledek	309 074,--
Drobný hmotný majetek	13 000,--	Cizí zdroje	0,--
Oběžný majetek	510 074,--		
Běžný účet	510 074,--		
AKTIVA CELKEM	564 074,--	PASIVA CELKEM	564 074,--

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.4.3 *Peněžní toky*

Optimistická varianta s sebou přináší nejen výbornou hodnotu hospodářského výsledku, ale také peněžních toků. Konečný stav peněžních prostředků v prvním roce podnikání vykazuje hodnotu 510 074,- Kč.

Tabulka 30 Výkaz cash flow – optimistická varianta [Kč]

Peněžní prostředky na počátku období	70 701,--
Hospodářský výsledek	381 573,--
Daň ze zisku	- 72 499,--
Zřizovací výdaje	130 299,--
Peněžní prostředky na konci období	510 074,--

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.4.4 *Bod zvratu*

V optimistické variantě finančního plánu se společnosti podařilo překonat hodnotu bodu zvratu o 600 000,- Kč, což sebou přineslo výše zmíněný hospodářský výsledek. Společnost

tak dokázala poskytnout služby v hodnotě, která dokázala pokrýt veškeré náklady spojené s podnikání a s tím i vytvořit dostatečně velký zisk sloužící k rozvoji podniku.

Tabulka 31 Bod zvratu – optimistická varianta [Kč]

Fixní náklady	1 138 227,--
Variabilní náklady	779 400,--
Tržby	2 299 200,--
Průměrné variabilní náklady na 1,- Kč tržeb	0,338987474,--
Zisková přírážka	0,661012526,--
Bod zvratu	1 721 945,--

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.5 Odhadovaný vývoj hospodářského výsledku

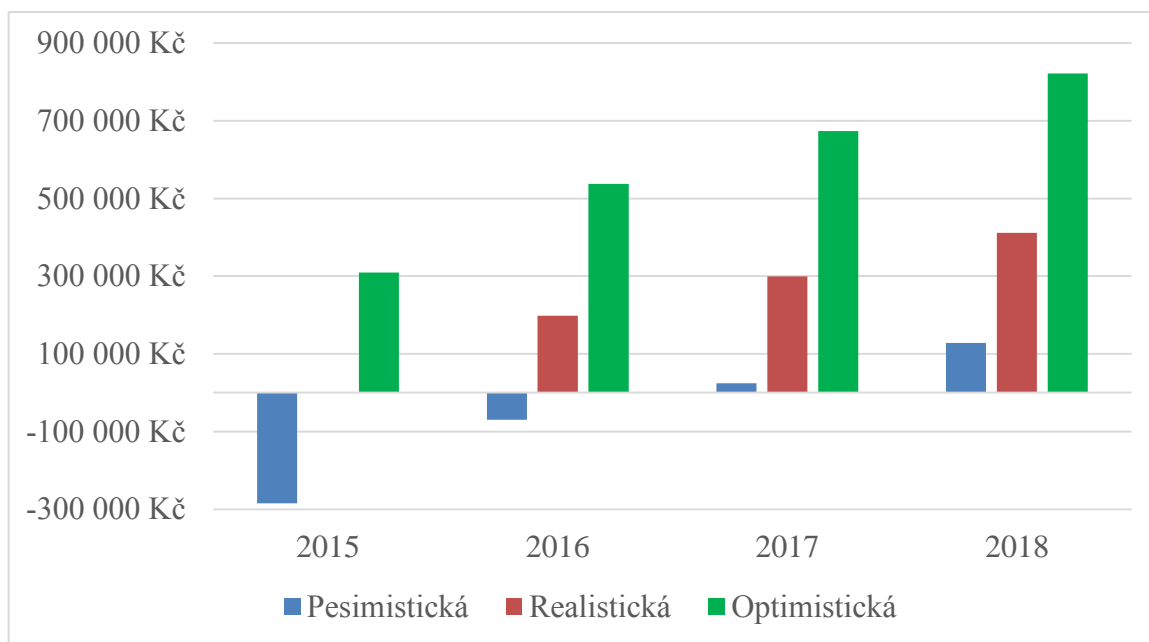
V oblasti zahradních realizací lze na základě provedené SLEPT analýzy konstatovat růstový potenciál příslušného segmentu trhu. Pokud budeme uvažovat 10% růst objemu zakázek ročně, dosáhne společnost, při stejných fixních nákladech, ve čtyřech nejbližších obdobích následujících hospodářských výsledků:

Tabulka 32 Hospodářský výsledek 2015 - 2018

Varianta	2015	2016	2017	2018
Pesimistická	- 285 027,- Kč	- 69 408,- Kč	24 444,- Kč	127 681,- Kč
Realistická	537,- Kč	198 329,- Kč	299 804,- Kč	411 427,- Kč
Optimistická	309 074,- Kč	537 720,- Kč	673 134,- Kč	822 090,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4 Vývoj hospodářského výsledku 2015 – 2018



Zdroj: vlastní zpracování

4.9.6 Náklady obětované příležitosti

Pro objektivní posouzení podnikatelského záměru je vhodné vzít v úvahu i náklady obětované příležitosti. Ušlou mzdu stanovuji na 16 500,- Kč čistého měsíčně, kterou bych mohl získat jako zaměstnanec na pozici nákupčího. Úrok z vloženého kapitálu stanovuji na 2 % p. a. při ročním úročení. Místnost bychom mohli pronajmout jinému podnikatelskému subjektu jako kancelářské prostory s nájmem 1 000,- Kč měsíčně. Životnost automobilu se užíváním v podnikání zkrátí ze 4 let na 2 roky. Zároveň vzroste finanční náročnost oprav automobilu z důvodu blížícího se konce životnosti, proto je celkový náklad vyčíslen na 6 000,- Kč měsíčně. Automobil bude po vyřazení nahrazen novým bazarovým vozidlem. Proto budu se stejným nákladem počítat i do budoucna, jelikož i nově pořízené vozidlo bude mít užíváním k podnikatelským účelům zkrácenou životnost.

Tabulka 33 Náklady obětované příležitosti

Položka	Mzda	Úrok	Pronájem	Automobil	Celkem
Měsíčně [Kč]	16 500,- Kč	191,25,- Kč	1 000,- Kč	6 000,- Kč	23 691,25,- Kč
Ročně [Kč]	198 000,- Kč	2 295,- Kč	12 000,- Kč	72 000,- Kč	284 295,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

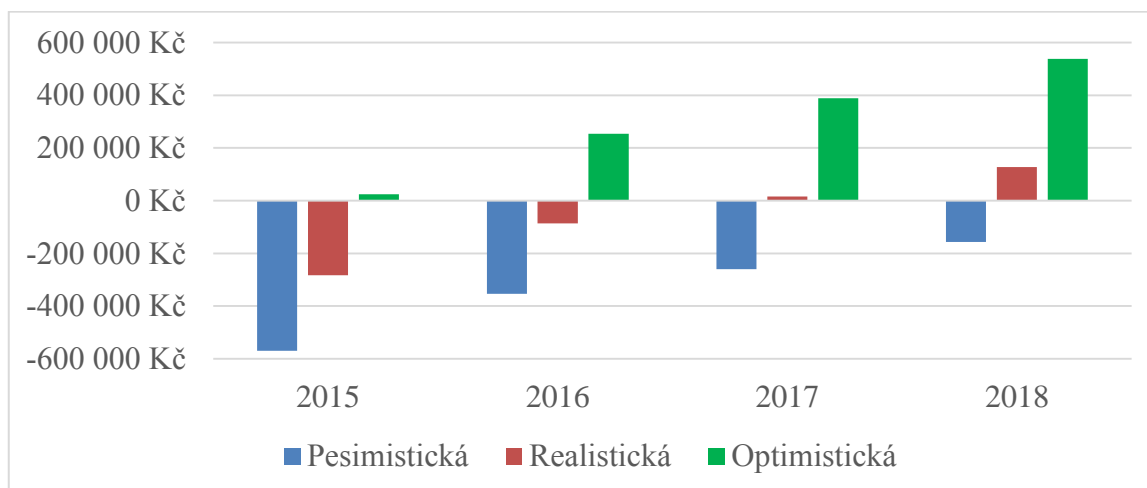
Náklady obětované příležitosti ovlivní dosažený výsledek hospodaření negativně, tzn., dojde k jeho fiktivnímu snížení. Tento krok přispěje k zachycení reálného přínosu podnikání pro osobu podnikatele.

Tabulka 34 Upravený výsledek hospodaření 2015 - 2018

Varianta	2015	2016	2017	2018
Pesimistická	-569 322,- Kč	-353 703,- Kč	-259 851,- Kč	-156 614,- Kč
Realistická	-283 758,- Kč	-85 966,- Kč	15 509,- Kč	127 132,- Kč
Optimistická	24 779,- Kč	253 425,- Kč	388 839,- Kč	537 795,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5 Vývoj upraveného výsledku hospodaření 2015 – 2018



Zdroj: vlastní zpracování

4.10 Rizika

Tento podnikatelský plán, stejně jako další plány, podléhá mnoha rizikům. Je důležité si tato rizika uvědomovat a nalézt opatření, která mohou následky těchto rizik zmírnit nebo je úplně eliminovat.

Tabulka 35 Rizika podnikatelského plánu

Riziko	Opatření
Selhání osoby jednatele	Mentoring, neustále vzdělávání se v problematice podnikání a obchodu, absolvování přednášek úspěšných podnikatelů.

Nízký zájem klientů	Důraznější marketingová kampaň, vzbudit povědomí o naší společnosti bezplatnými konzultacemi v oblasti zahradnictví skrze elektronické kanály.
Škoda na majetku nebo zdraví	Pojištění, používání ochranných pomůcek a pracovních oděvů.
Volba zaměstnanců	Vstupní školení, výběr zaměstnanců na základě doporučení a předchozích pracovních zkušeností, opatření zakotvená v pracovní smlouvě.
Výpadek dodavatele	Vyhledávání více důvěryhodných dodavatelů, vybírat výhradně dodavatele s elektronickým přístupem ke stavu zásob, udržování pojistných zásob nejběžnějšího materiálu.
Změna vstupních cen materiálu	Monitoring cen, pružná reakce na změnu cen.

Zdroj: vlastní zpracování

4.11 Přílohy

Přílohy podnikatelského plánu obsahují tyto dokumenty:

- dotazník,
- vyhodnocení dotazníků,
- grafický návrh letáků a vizitek.

SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část je věnována sepsání podnikatelské plánu společnosti podnikající v oblasti zahradních realizací a služeb. Podnikatelský plán je sestaven dle struktury definované v teoretické části bakalářské práce a obsahuje všechny podstatné náležitosti.

Zvýšena pozornost je věnována analýze trhu zaměřené na celkový i cílový trh společnosti a marketingovému plánu popisujícímu zejména cenovou politiku a způsob propagace. Nejpřínosnější část praktické části představuje finanční plán sestavený ve třech variantách. Finanční analýza je pro úplnost doplněna výhledem do budoucna a zohledněním vlivu oportunitních nákladů.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo založení podniku v oblasti zahradních realizací a služeb. Z tématu vycházel i hlavní cíl práce, konkrétně zpracování podnikatelského plánu v odpovídajícím rozsahu a struktuře. Hlavní cíl považuji zpracováním této bakalářské práce za dosažený, a proto i celou práci považuji za splněnou. Praktická část může v budoucnu posloužit jako podklad pro vznik skutečného podniku.

Samotný podnikatelský plán by se neobešel bez poznatků shrnutých v teoretické části, jejímž cílem bylo vymezení základních pojmů vztahujících se k podnikání, definování jednotlivých právních forem podnikání, charakterizování procesu založení společnosti s ručením omezeným, analyzování možností financování nově vznikajícího subjektu a v neposlední řadě objasnění podnikatelského plánu a jeho jednotlivých doporučených součástí. Celou teoretickou částí prostupuje rešerše jak literárních, tak i internetových zdrojů, které napomohly k vysvětlení dané problematiky tím nejaktuálnějším pohledem.

Praktická část posloužila jako prostředek k naplnění hlavního cíle bakalářské práce, a to sestavení podnikatelského plánu. Při jeho sestavování jsem kladl důraz na jeho reálnost a uskutečnitelnost v rámci daných legislativních a tržních podmínek. Za klíčové části podnikatelského plánu považuji především analýzu trhu, marketingový a finanční plán. K analýze celkového trhu jsem využil nástrojů SLEPT analýzy. Analýza cílového trhu vycházela z dotazníkového šetření, které poskytlo cenné informace pro koncipování celého podnikatelského plánu. V marketingovém plánu, jehož součástí je i SWOT analýza podniku, jsem popsal nástroje marketingového mixu napomáhající naplňování firemní strategie. Finančním plánem, zpracovaným ve třech variantách, jsem se snažil prokázat dlouhodobou životaschopnost tohoto nově vznikajícího podnikatelského subjektu. Pro posouzení celkového přínosu podnikatelského plánu jsem zohlednil také vliv oportunitních nákladů.

Z vypracovaného podnikatelského plánu vyplývá, že se vybraná společnost může stát dlouhodobě ziskovým a konkurenceschopným podnikem s velkým potenciálem budoucího rozvoje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 5th ed. Palo Alto, Calif.: The Planning Shop, c2010, 411 s. ISBN 978-1-933895-14-7.

BĚHOUNEK, Pavel. *Společnost s ručením omezeným: prakticky včetně účetnictví a daní*. 11. přeprac. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-886-4.

DVOŘÁK, Tomáš. *Společnost s ručením omezeným*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, xlv, 650 s. Vědecké monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-633-4.

FOTR, Jiří, Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 8024709392.

HEJDA, Jan. *Společnost s ručením omezeným*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, 279 s. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7263-870-3.

HISRICH, Robert D a Michal P PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-858-6507-6.

JOSKOVÁ, Lucie. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 207 s. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4445-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOLÁŘOVÁ, Monika. *Velká kniha pro podnikání*. 2. vyd. Olomouc: Rubico, 2013, 183 s. ISBN 978-80-7346-157-7.

KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 9788025116050.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.

POPESKO, Boris, Petra JIRČIKOVÁ a ŠKODÁKOVÁ. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 3. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014, 161 s. ISBN 978-80-7318-702-6.

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

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-726-1075-9.

ZÁMEČNÍK, Roman, TUČKOVÁ Zuzana. *Podniková ekonomika I*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013. ISBN 978-807-3187-019.

Internetové zdroje

ABSOLUTNE.NET. *Realizace a údržba zahrad Olomouc, Prostějov, Přerov, Vyškov* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.realizacezahrad-nemec.info/>

ČESKO. Nařízení vlády č. 278/2008 Sb.: Příloha č. 4. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ©2015. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahova-napl-n-zivnosti-volne-3-4880.html#on61>

ČESKO. Zákon č. 455/1991 Sb.: Živnostenský zákon §2. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ©2015. Dostupné z: <http://sbirkazakonu.info/zivnostensky-zakon/zivnosti-je-soustavnacinnost-provozovana-sam.html>

ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb.: Obchodní zákoník §2. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ©2015. Dostupné z: <http://sbirkazakonu.info/obchodni-zakonik/podnikani.html>

ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb.: Obchodní zákoník §5. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ©2015. Dostupné z: <http://sbirkazakonu.info/obchodni-zakonik/podnikem-se-pro-ucely-tohoto-zakona-rozumi-sou.html>

ČESKO. Zákon č. 89/2012: Občanský zákoník §420 odst. 1. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ©2015. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=4&idBiblio=74907&recShow=419&nr=89~2F2012&rpp=100#parCnt>

ČESKO. Zákona č. 513/1991 Sb.: Obchodní zákoník § 3a. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ©2015. Dostupné z: <http://sbirkazakonu.info/obchodni-zakonik/neopravnene-podnikani.html>

ČSOB. Pojištění pro živnostníky a menší firmy. ČSOB. *ČSOB POJIŠŤOVNA* [online]. 2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.csobpoj.cz/pojisteni/podnikatele-firmy/zivnostnik-mensi-firmy>

E-SRO.CZ. *Doba pro založení spol. s r.o.* [online]. © 2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.e-sro.cz/doba-pro-zalozeni-firmy.htm>

E-SRO.CZ. *Náklady na založení společnosti* [online]. © 2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.e-sro.cz/naklady-zalozeni-spolecnosti.htm>

EU. Nařízení Komise (ES) č. 800/2008: Příloha I.; Článek I. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2008. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF>

HOVORKOVÁ, Kateřina. Založit firmu v Česku není hračka. Stojí to 30 tisíc korun a 20 volných dní. *IDnes.cz* [online]. 30. 11. 2010 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/zalozit-firmu-v-cesku-neni-hracka-stoji-to-30-tisic-korun-a-20-volnych-dni-1mn-/podnikani.aspx?c=A101125_1488484_firmy_rady_hru

IPODNIKTEL.CZ. *Podnikání v kostce: 2. Historie podnikání versus současnost* [online]. ©2012 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.podnikanivkostce.cz/Podnikani/historie-podnikani>

KAMENY.CZ. *Kameny - přírodní kámen, prodej kamene, solitéry* [online]. © 2010 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.kameny.cz/>

KOPECKÝ, Josef. Vláda zvedla minimální mzdu na 9200 korun, přes výhrady zaměstnavatelů. MAFRA A.S. *IDnes.cz* [online]. 15. 9. 2014 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/vlada-zvysila-minimalni-mzdu-na-9200-korun-ffc-/ekonomika.aspx?c=A140915_095547_ekonomika_kop

MF. Makroekonomická predikce - leden 2015. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 30. 1. 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>

MPO, Odbor 31400. Tabulková příloha k finanční analýze. *Finanční analýza podnikové sféry za 1. pololetí 2014* [online]. 12. 6. 2014 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>

MPO. Roční přehled podnikatelů a živností. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Živnostenský rejstřík* [online]. 2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.rzp.cz/statistikySbj.html>

RIEDEL, Jiří. *Zahradnictví Jan Čech* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.zahradnictvi-kelc.cz/>

STAVES.CZ. *Stavební stroje - prodej, servis a pronájem* [online]. 2015 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.staves.cz/>

ŠEVČÍK, Zbyněk. *GRAMITEST s. r. o.: ODBORNÉ SLUŽBY PRO VÁŠ TRÁVNÍK A ZAHRADU* [online]. 2015 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.gramitest.cz/default.htm>

ŠTOLC, Libor. *Podpora NBL 2014 CZ* [online]. 2015 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.pcdesign.cz/nbl/index.php>

ŠTRUBL, Pavel. *Návrh a realizace zahrad* [online]. 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.upravazahrad.cz/>

ZAHRADY KROMĚŘÍŽ. *Realizace a údržba zahrad Kroměříž - zahrady na klíč Zdeněk Hnilica* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.zahradykromeriz.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

©	Copyright
§	Paragraf
a. s.	Akciová společnost
h	hodina
FO	Fyzická osoba
JRF	Jednotný registrační formulář
Kč	Koruna česká
ks	kusů
k. s.	Komanditní společnost
max.	Maximálně
min.	Minimálně
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PO	Právnícká osoba
s. r. o.	Společnost s ručeným omezeným
tzv.	Takzvané
v. o. s.	Veřejná obchodní společnost
viz.	Více
www	Webové stránky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Smysl podnikatelského plánu – kdo, proč a kdy.....	31
Obrázek 2 Schéma cash flow přímou metodou	39
Obrázek 3 Schéma cash flow nepřímou metodou	39
Obrázek 4 Vývoj hospodářského výsledku 2015 – 2018	76
Obrázek 5 Vývoj upraveného výsledku hospodaření 2015 – 2018	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počet podnikatelů v ČR	16
Tabulka 2 Přehled forem právnických osob	18
Tabulka 3 Náklady na založení společnosti.....	25
Tabulka 4 Druhy financování	26
Tabulka 5 Dluhové financování.....	28
Tabulka 6 Financování se vstupem do základního kapitálu firmy	29
Tabulka 7 Vklady společníků	48
Tabulka 8 Obecná struktura podniku CZ-NACE 81, 1 – 4 Q 2013.....	50
Tabulka 9 Pavel Štrubl – Zahradnické služby	53
Tabulka 10 Martin Němec – Realizace zahrad	53
Tabulka 11 Zdeněk Hnilica – Zahrady Kroměříž	53
Tabulka 12 SWOT analýza.....	55
Tabulka 13 Orientační cení zakládání trávníku	57
Tabulka 14 Ceník údržby zahrad	57
Tabulka 15 Marketingový rozpočet	61
Tabulka 16 Harmonogram založení podniku.....	61
Tabulka 17 Obchodní plán – vstupní náklady	62
Tabulka 18 Zahajovací rozvaha k 1. 4. 2015	65
Tabulka 19 Zřizovací náklady [Kč]	66
Tabulka 20 Výkaz zisků a ztrát za 1 rok podnikání – pesimistická varianta.....	67
Tabulka 21 Rozvaha k 31. 3. 2016 – pesimistická varianta	68
Tabulka 22 Výkaz cash flow – pesimistická varianta [Kč]	68
Tabulka 23 Bod zvratu – pesimistická varianta [Kč]	69
Tabulka 24 Výkaz zisků a ztrát za 1 rok podnikání – realistická varianta	69
Tabulka 25 Rozvaha k 31. 3. 2016 – realistická varianta	71
Tabulka 26 Výkaz cash flow – realistická varianta [Kč].....	71
Tabulka 27 Bod zvratu – realistická varianta [Kč]	72
Tabulka 28 Výkaz zisků a ztrát za 1 rok podnikání – optimistická varianta	72
Tabulka 29 Rozvaha k 31. 3. 2016 – optimistická varianta.....	74
Tabulka 30 Výkaz cash flow – optimistická varianta [Kč]	74
Tabulka 31 Bod zvratu – optimistická varianta [Kč].....	75
Tabulka 32 Hospodářský výsledek 2015 - 2018.....	75

Tabulka 33 Náklady obětované příležitosti	76
Tabulka 34 Upravený výsledek hospodaření 2015 - 2018	77
Tabulka 35 Rizika podnikatelského plánu.....	77

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník

P II: Vyhodnocení dotazníku

PII: Grafický návrh letáku a vizitky

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Služby v oblasti zahradních realizací a údržby zahrad

Vážení respondenti, dovoluji Vám požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je sestaven tak, aby Vám jeho vyplnění nezabralo příliš času a nám přineslo cenné informace pomáhající definovat zákazníka využívajícího zahradnické služby.

Zahradou jsou v tomto dotazníku myšleny všechny druhy zahrad, předzahrádek nebo veřejné zeleně.

Předem Vám děkujeme za Vaši spolupráci.

Zahradní realizace Salaba s. r. o.

1. Kde se nachází Vaše bydliště?

- okres Přerov
- okres Olomouc
- okres Kroměříž
- jiné:

2. V jaké věkové skupině se nacházíte?

- 20 - 30
- 30 - 40
- 40 - 50
- 50 - 60
- 60 a více

3. Zařad'te Vaši pracovní pozici do některého z následujících bodů.

- řídicí pracovník
- technickohospodářský pracovník
- dělník
- student, důchodce, nezaměstnaný apod.

4. Máte zkušenosti s profesionálními zahradnickými službami nebo o nich do budoucna uvažujete?

- ano
- ne

5. Uvítali byste ve vašem okrese společnost zabývající se poskytováním zahradnických služeb?

- ano
- ne
- nevím

6. Jaká částka za zpracování návrhu a realizaci zahrady Vám přijde relevantní?

- méně než 20 000,- Kč
- 20 000,- Kč - 40 000,- Kč
- 40 000,- Kč - 60 000,- Kč
- 60 000,- Kč - 80 000,- Kč
- 80 000,- Kč - 100 000,- Kč
- 100 000,- Kč a více

7. Jaká částka za pravidelnou měsíční údržbu Vám přijde relevantní?

- méně než 2 000,- Kč
- 2 000,- Kč - 4 000,- Kč
- 4 000,- Kč - 6 000,- Kč
- 6 000,- Kč - 8 000,- Kč
- 8 000,- Kč - 10 000,- Kč
- 10 000,- Kč a více

8. Jak vysokou jste ochotni poskytnout zálohu na provedení Vámi objednaných prací?

- 20 % z ceny zakázky
- 30 % z ceny zakázky
- 40 % z ceny zakázky
- 50 % z ceny zakázky
- neposkytují zálohu

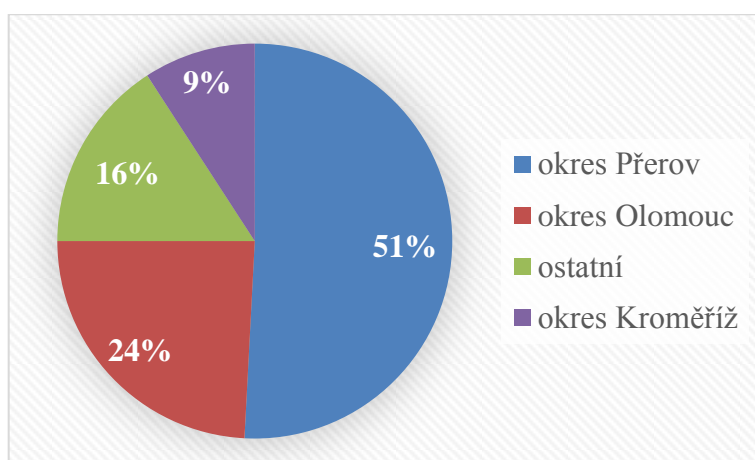
9. Jaký způsob propagace Vás při rozhodování dokáže nejvíce ovlivnit?

- reklama v tisku
- webové stránky
- internetová reklama
- leták
- reference

PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

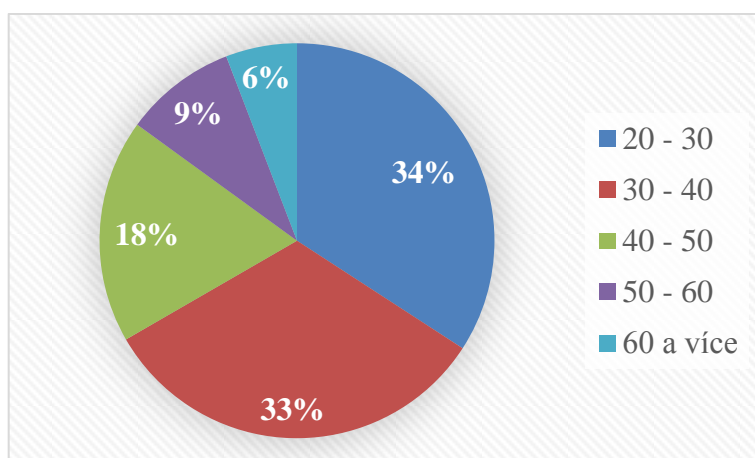
1. Kde se nachází Vaše bydliště?

OTÁZKA č. 1	ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
okres Přerov	61	51%
okres Olomouc	29	24%
ostatní	19	16%
okres Kroměříž	11	9%
Σ	120	100%



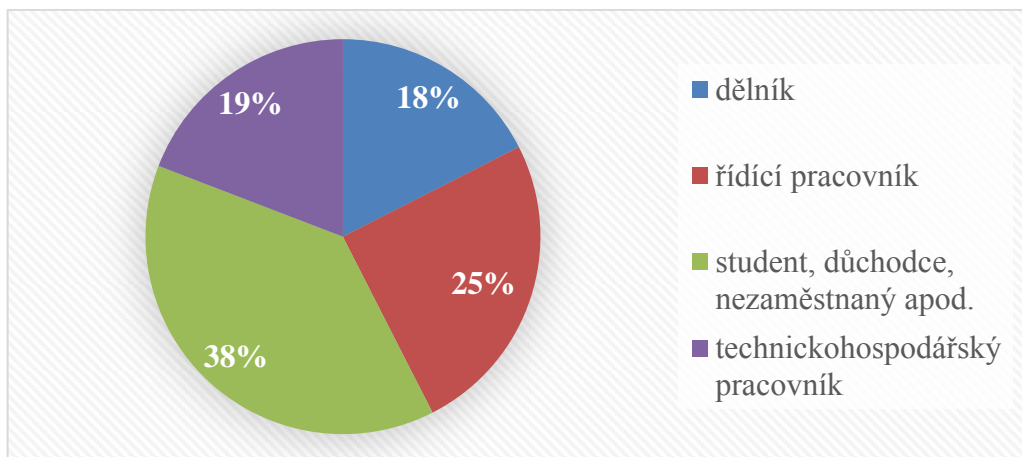
2. V jaké věkové skupině se nacházíte?

OTÁZKA č. 2	ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
20 - 30	41	34%
30 - 40	39	33%
40 - 50	22	18%
50 - 60	11	9%
60 a více	7	6%
Σ	120	100%



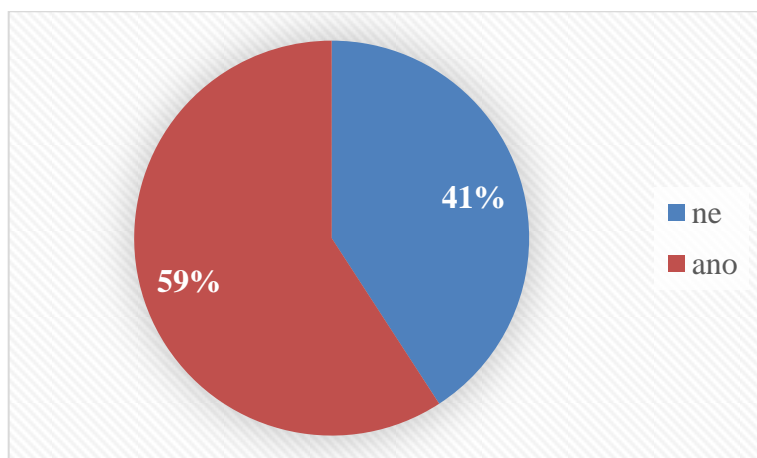
3. Zařad'te Vaši pracovní pozici do některého z následujících bodů.

OTÁZKA č. 3	ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
dělník	21	18%
řídící pracovník	30	25%
student, důchodce, nezaměstnaný apod.	46	38%
technickohospodářský pracovník	23	19%
Σ	120	100%



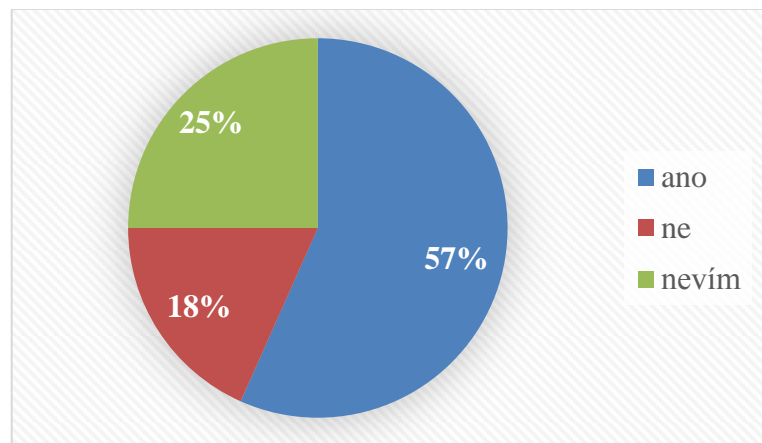
4. Máte zkušenosti s profesionálními zahradnickými službami nebo o nich do budoucna uvažujete?

OTÁZKA č. 4	ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
ne	49	41%
ano	71	59%
Σ	120	100%



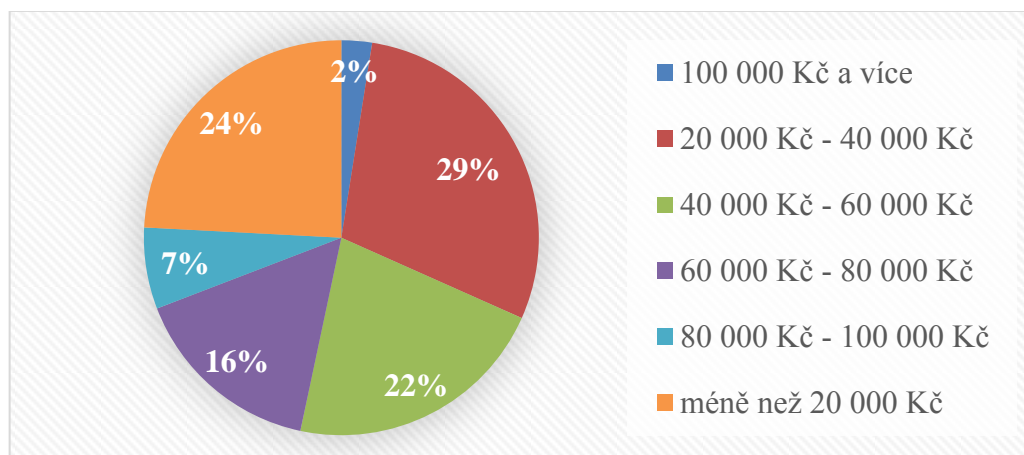
5. Uvítali byste ve vašem okrese společnost zabývající se poskytováním zahradnických služeb?

OTÁZKA č. 5	ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
ano	68	57%
ne	22	18%
nevím	30	25%
Σ	120	100%



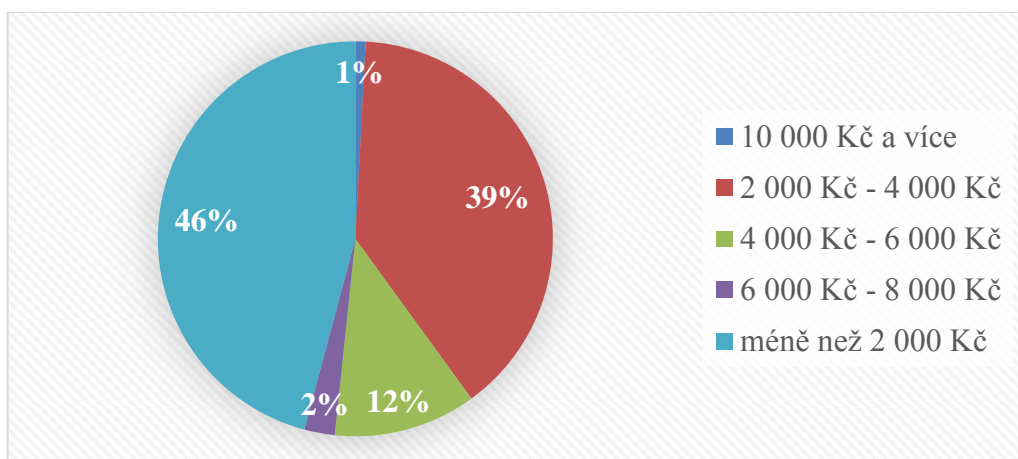
6. Jaká částka za zpracování návrhu a realizaci zahrady Vám přijde relevantní?

OTÁZKA č. 6	ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
100 000 Kč a více	3	3%
20 000 Kč - 40 000 Kč	35	29%
40 000 Kč - 60 000 Kč	26	22%
60 000 Kč - 80 000 Kč	19	16%
80 000 Kč - 100 000 Kč	8	7%
méně než 20 000 Kč	29	24%
Σ	120	100%



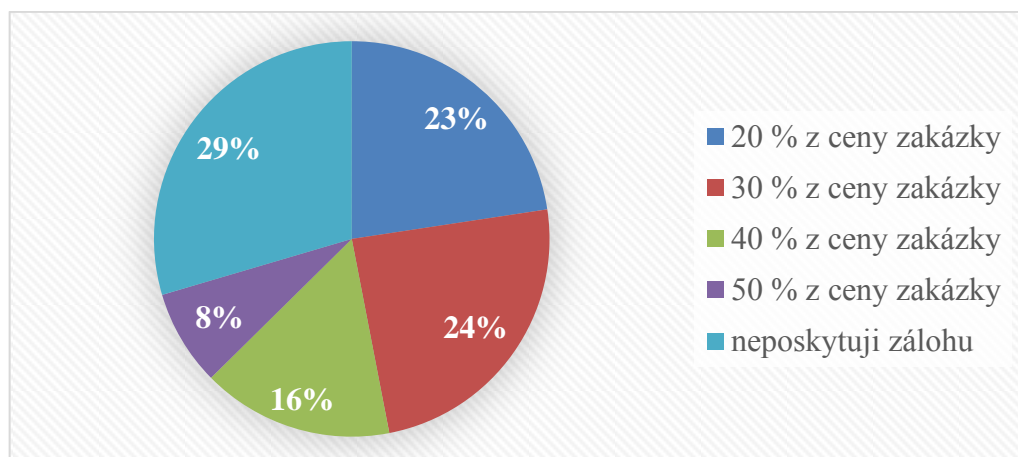
7. Jaká částka za pravidelnou měsíční údržbu Vám přijde relevantní?

OTÁZKA č. 7	ČETNOST	RELATIVNÍ ŘETNOST
10 000 Kč a více	1	1%
2 000 Kč - 4 000 Kč	47	39%
4 000 Kč - 6 000 Kč	14	12%
6 000 Kč - 8 000 Kč	3	3%
méně než 2 000 Kč	55	46%
Σ	120	100%



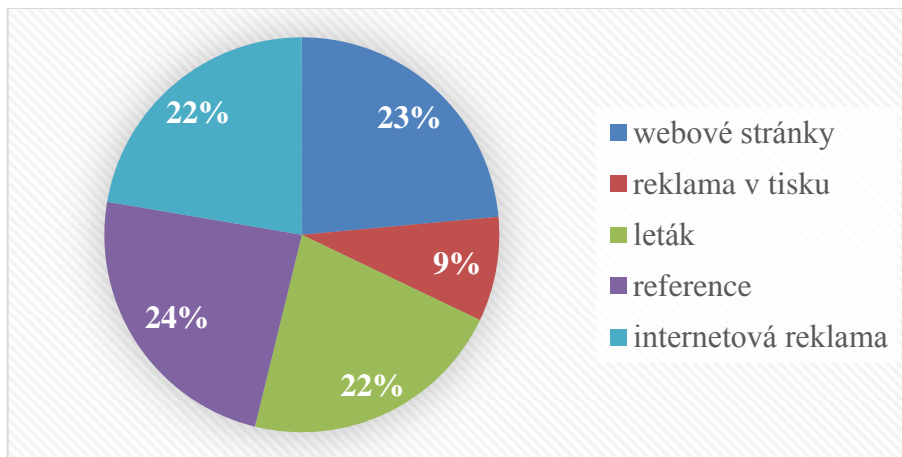
8. Jak vysokou jste ochotni poskytnout zálohu na provedení Vámi objednaných prací?

OTÁZKA č. 8	ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
20 % z ceny zakázky	27	23%
30 % z ceny zakázky	29	24%
40 % z ceny zakázky	19	16%
50 % z ceny zakázky	10	8%
neposkytují zálohu	35	29%
Σ	120	100%



9. Jaký způsob propagace Vás při rozhodování dokáže nejvíce ovlivnit?

OTÁZKA č. 9	ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
webové stránky	77	24%
reklama v tisku	28	9%
leták	71	22%
reference	78	24%
internetová reklama	73	22%
Σ	327	100%



PŘÍLOHA P III: GRAFICKÝ NÁVRH LETÁKU A VIZITKY



**ZAHRADNÍ
REALIZACE**

**REALIZACE I PRAVIDELNÁ ÚDRŽBA
ZAHRAD A MĚSTSKÉ ZELENĚ**

- orientační ceníky na webu
- cena návrhu již od 2500,-Kč
- návrhy v nejmodernějším 3D programu na trhu
- zdarma přecenění rozpočtu od konkurenční firmy
- podzemní závlahové systémy, jezírka, vodopády a jiné vodní prvky

INTERNETOVÉ ZAHRADNICTVÍ

- pravidelné sečení trávníků a mnoho dalších prací

Kontakt:
+420 605 720 720
info@zahradnirealizace.com

www.zahradnirealizace.com



Zahradní REALIZACE
3D návrhy, realizace údržba

Ondřej Salaba

+420 732 240 610
ondrej.salaba@zahradnirealizace.com
www.zahradnirealizace.com