

BAKALÁRSKA PRÁCA

Podnikatelský plán začínajícího podniku

Business Plan of Starting Business

ŠTUDIJNÝ PROGRAM

Ekonomika a management

ŠTUDIJNÝ ODBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDÚCI PRÁCE

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení	Bartošová	Jméno: <u>Martina</u>	Osobní číslo: <u>437785</u>
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)		
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení veřejné správy a regionálních studií		
Studijní program	Ekonomika a management		
Studijní obor	Řízení a ekonomika průmyslového podniku		

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Podnikatelský plán začínajícího podniku

Název bakalářské práce anglicky:
Business Plan of Starting Business

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je vytvořit podnikatelský plán nového podniku so zameraním na hostitelskou činnost. Práca podáva aktuálny prehľad o konkurenčnej situácii na trhu v rámci hostitelských podnikov a slúži ako podklad pre realizáciu podniku rozšíreného konceptu pekárne. Zároveň použitými metódami ako PEST analýza, Porterov model alebo SWOT analýza overiť, či by sa aj napriek presýtenosti trhu podobnými podnikmi zvládol tento presadiť a odlišiť. Práca pozostáva z teoretickej a praktickej časti. Úlohou teoretickej časti je oboznámiť čitateľa so základnými pojmami. Tie sú v praktickej časti aplikované a spolu s metódami použité na vytvorenie marketingového, obchodného a finančného plánu. Záver obsahuje zhmutie a vyhodnotenie realizovateľnosti.

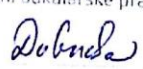
Seznam doporučené literatury:

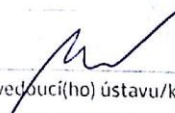
Orlík Tomáš, S. J. (2011). Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing
 Veber Jaromír, Srpová Jitka, a kolektiv. (2012). Podnikání malé a střední firmy: 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing
 Blažková, M. (2007). Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing
 HAMMOND, R. (2012). Chytře vedená prodejna. Praha: Grada Publishing

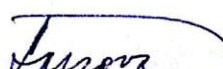
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Dobručká Lucia, Mgr., Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení veřejné správy a regionálních studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017
 Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018



Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis uěkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

18-04-2017
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

BARTOŠOVÁ, Martina. Podnikatelský plán začínajícího podniku. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prehlásenie

Prehlasujem, že som svoju bakalársku prácu vypracovala samostatne. Ďalej prehlasujem, že som všetky použité zdroje správne a úplne citovala a uvádzam ich v priloženom zozname použitej literatúry. Nemám závažný dôvod proti sprístupneniu tejto záverečnej práce v súlade so zákonom č. 121/2000 Zb., o práve autorskom, o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon) v platnom znení.

V Prahe dňa: 05. 05. 2017

Podpis:

Podakovanie

V tejto časti by som sa chcela vyjadriť svoju vďaku za pomoc a podporu trom stranám:

Vedúcej tejto práce, Mgr. Lucii Dobruckej, Ph.D., za konzultácie a rady, ktoré mi prácu pomohli dotiahnuť do výslednej podoby. Sestrám sa trpezlivosť, čas a pomoc pri akejkoľvek otázke, s ktorou som ich trápila.

A na záver tiež rodine a priateľom, ktorí mi boli nápomocní hocijakou formou vylepšovania počiatočného nápadu.

Abstrakt

Cielom bakalárskej práce *Podnikateľský plán začínajúceho podniku* je plán založenia hostiteľského podniku v Prahe. Ide o plán vo forme, ktorá by mohla byť použitá v reálnom svete pri zakladaní podniku. Teoretická časť približuje základné pojmy a zoznamuje so štruktúrou podnikateľského plánu. Praktická časť využíva tento teoretický základ pri samotnej tvorbe plánu. Pri analýze a získavaní informácií sú použité metódy PEST analýza, SWOT analýza alebo Porterov model 5 síl.

Kľúčové slová

podnikanie, podnikateľský plán, vízia, ciele, analýza, konkurencia, cieľová skupina, organizácia, stratégia, finančné plánovanie,

Abstract

The goal of the bachelor work *Business Plan of Starting Business* is the plan of establishing business in services sector in Prague. It is the form of plan which could be used in real world for establishing business. Theoretical part elucidates the basic terms and acquaints with a structure of business plan. Practical part uses this theoretical base in creation a plan itself. In analysis and getting information are used methods PEST analysis, SWOT analysis or Porter's five forces model.

Key words

business, business plan, vision, goals, analysis, competition, target group, organization, strategy, financial planning,

Obsah

Úvod	10
TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 ZÁKLADNÉ POJMY	12
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	13
2.1 Definícia a typy podnikateľského plánu	13
2.2 Zakladateľský plán	14
3 ŠTRUKTÚRA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	14
3.1 Titulný list a zhrnutie	15
3.2 Predmet činnosti	15
3.3 Analýza okolia podniku	16
3.3.1 PEST analýza	16
3.3.2 Porterov model 5 konkurenčných síl	18
3.3.3 Analýza trhu a cieľovej skupiny	19
3.3.4 SWOT analýza a manažment rizík	20
3.4 Organizačná štruktúra	21
3.5 Marketingový plán	22
3.6 Finančný plán	25
3.6.1 Delenie a obsah finančných plánov	26
3.6.2 Postup tvorby finančného plánu nového podniku	27
3.6.3 Hodnotenie a kontrola finančného plánu	28
PRAKTICKÁ ČASŤ	30
4 TITULNÝ LIST	31
5 ZHRNUTIE	32
5.1.1 Ako nápad vznikol	32
5.1.2 Poslanie podniku a hodnoty	32
6 PREDMET ČINNOSTI	33
7 ANALÝZA OKOLIA PODNIKU	34
7.1 PEST analýza	34
7.2 Porterov model 5 konkurenčných síl	36

7.3	Analýza trhu a cieľovej skupiny	38
7.3.1	Predpoklad bežného dňa	40
7.4	Hodnotenie rizík	41
8	ORGANIZÁCIA PODNIKU	43
8.1	Popis pracovných miest	44
9	MARKETINGOVÝ PLÁN	45
10	FINANČNÝ PLÁN	48
10.1	Prognóza	48
10.2	Výkazy	53
10.3	Zhodnotenie realistickej varianty	55
Záver	58
Citované diela	59
Zoznam obrázkov	62
Zoznam tabuliek	63
Zoznam príloh	64
Zoznam použitých skratiek	64
Prílohy	65

Úvod

Malé a stredné podniky majú nepochybne veľkú zásluhu na vytváraní pracovných miest a vďaka ich flexibilitate, ktorá je jedným z charakteristických prvkov, dokážu reagovať na zmeny spotrebiteľského správania v rámci možností relatívne rýchlo. Pri rozbehu nového podniku alebo tiež pri akejkoľvek inovácii v už existujúcom podniku je dobré zostaviť podnikateľský plán, vďaka ktorému si uvedomíme, či je investícia vhodná. Navyše v prostredí hostiteľských činností je v tejto dobe vysoká konkurencia a preto je podnikateľský plán skôr povinnosťou. Minimálne preto, aby podnikateľ vôbec vedel, či je schopný dostatočne sa odlíšiť od ostatných, tým pádom aj uspieť a zároveň si ujasniť ako bude celý plán financovať. To sú len niektoré z vecí, ktoré podnikateľský plán prináša.

Cieľom tejto bakalárske práce je vytvorenie podnikateľského plánu začínajúceho podniku zameraného na hostiteľskú činnosť. Vytvorená práca je prínosom pre autorku, ktorá vlastným prieskumom, zberom, analýzou a zhodnotením údajov zisťuje, či by ňou vytvorený podnik bol schopný života, presadiť sa aj napriek vysokej konkurencii a nakoniec samozrejme tvoriť hodnotu.

Forma práca je rozdelená na dve časti. Začína teoretickou, kde sú s pomocou odbornej literatúry postupne spracované jednotlivé aspekty podnikania a prvky podnikateľského plánu. Druhá časť, praktická, má definovaný hlavný cieľ ako vytvorenie samotného podnikateľského plánu, ktorý sa opiera o teoretickú časť. Dáta, ktoré používa pri hodnotení reálnosti a konkurencieschopnosti podnikateľského nápadu, vychádzajú z analýzy konkurencie, odvetvia a cieľovej skupiny zákazníkov, pričom sú použité PEST analýza, Porterov model 5 konkurenčných síl a SWOT analýza. Po analýzach nasledujú definovanie cieľov a marketingový, organizačný a finančný plán. Záver zhodnocuje ciele, či a ako boli splnené.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 ZÁKLADNÉ POJMY

Podnikanie

Obchodný zákonník vymedzuje pojem podnikanie v zákone č. 513/1991 Zb. §2 ako sústavnú činnosť vykonávanú podnikateľom samostatne, pod vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť s cieľom dosiahnutia zisku. (S-EPIs.r.o., 2010-2017)

Podnik

Podnik označuje akýkoľvek subjekt, ktorý vykonáva činnosť. Táto činnosť spočíva v ponúkaní tovaru alebo služieb zákazníkom na trhu, ale nemusí pri nej nevyhnutne dosahovať zisk, aj keď je to jeden z primárnych cieľov. Podstatou je aktivita a schopnosť prežiť na trhu v konkurenčnom okolí. (Dvořáček, a iní, 2012 s. 1)

Podnikateľ

Podnikateľom ako ho poznáme dnes je jednotlivec, ktorý sa rozhodol uplatniť svoje fyzické a psychické schopnosti v podnikateľskom prostredí. Odbornosť, tvorivosť, odvaha alebo iniciatíva sú vlastnosťami, ktoré mu umožňujú spoznávať príčiny nerovnováhy na trhu a zároveň včas rozpoznať podnikateľské príležitosti. Tieto vlastnosti môžeme teda označiť ako základ úspechu. (Alexy, a iní, 2005 s. 13)

Slovo pôvodom z francúzštiny - „entrepreneur“ - preložíme doslova ako „prostredník“, pretože hlavnou úlohou tohto človeka bolo prevziať zodpovednosť za riziká nejakého projektu. Stretneme sa s mnohými prameňmi, ktoré opisujú umelcov alebo tvorcov a ich diela, no žiaden z nich neoznačuje týchto ľudí za podnikateľov. Až do začiatku 18. storočia, kedy sa už začína podnikateľ považovať za profesiu. (Srpová, a iní, 2010 s. 18)

Rozhodnutie začať podnikáť by mal starostlivo zvážiť každý, kto rozmýšľa nad podnikaním ako nad svojou profesiou. Mnoho ľudí si myslí, že ak budú sami sebe pánom, ako je tiež podnikanie vnímané, znamená to, že budú slobodní. Podľa môjho názoru je to práve naopak. Ak sa rozhodnem podnikáť, pravdepodobne to bude oblasť, ktorou som posadnutý, čo vlastne znamená, že danú činnosť nechcem robiť len dobre. Pravý podnikateľ chce byť leadrom vo svojom odbore a chce neustále prichádzať s novými, inovatívnejšími nápadmi. To je doživotný proces.

2 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Rozhodnutím podnikat' všetko ešte len začína. Ak vieme čo robíme, ráta sa s tým, že zároveň chápeme prečo to robíme. Zostáva však ešte jedna otázka - „Ako to robíme?“. Všade, kde je konečný výsledok potrebné porovnať s cieľmi, je dôležité mať plán. Plán pomáha utrie-diť myšlienky, čo je pri zakladaní podniku obzvlášť dôležité. Pri procese tvorby plánu zistíme, čo všetko je s cestou podnikania spo-jené a či je náš nápad realizovateľný a životaschopný. Nedá mi nes-pomenúť citát od uznávaného francúzskeho spisovateľa, Antoine de Saint Exupéry, ktorý znie: *„Cieľ bez plánu je prostým prianím.“* (Saint-Exupéry, 2017); pozn.: preklad autorky

2.1 Definícia a typy podnikateľského plánu

Existuje hneď niekoľko definícií a celý plán ako výsledný do-kument taktiež nemá úplne jasne určenú formu ani rozsah. Všetko závisí na type spracovávaného plánu. Kvalitne pripravený podnika-teľský plán teda určite nebude nejakou šablónou, ktorú podnikateľ vyplní za pár minút s cieľom získať napríklad finančné prostriedky alebo investora. Jedna z definícií znie takto:

„Podnikateľský plán je písomný dokument, ktorý popisuje všetky podstatné vnútorné aj vonkajšie okolnosti súvisiace s podnikateľským zámerom. Je to formálne zhrnutie podnika-teľských cieľov, dôvodov ich reálnosti a dosiahnuteľnosti a zhrnutie jednotlivých krokov vedúcich k dosiahnutiu týchto cieľov.“ (Srpková, a iní, 2011 s. 14)

V podnikovej praxi sa stretneme s mnohými podobami podnikateľ-ských plánov, čo je dôsledkom rôznorodosti potrieb, no najbežnejšie sa stretneme s 3 nasledovnými typmi:

- **zakladateľský plán** - najčastejší dôvod na spísanie plánu je založenie nového podniku alebo získanie zdrojov;
- **strategický plán** - ako podklad pre kontrolu;
- **finančný plán pre investora** - takýto dokument obsahuje iba detailne rozpracované finančné podklady a sleduje jediný zá-mer - získať zdroje;

(Slovak Business Agency, 2017)

Cieľom tejto práce je založenie podniku a práve preto budú všetky kapitoly sústredené práve na prvý typ z uvedených.

2.2 Zakladateľský plán

Celkový obsah, štruktúra aj celkový rozsah zakladateľského plánu sa odvíja od typu. (Finch, 2013 s. 1) Srpová rozlišuje 2 základné typy plánu a to interný a externý. Interný opisuje autorka ako osobnú potrebu podnikateľa v rozhodovacom alebo kontrolnom procese, externý zas tak, že hlavným cieľom je získanie podpory. (Srpová, a iní, 2010 s. 59-60)

Investor, banka ani potenciálni partneri Vám neposkytnú finančné či iné zdroje na rozbeh bez toho, aby sa uistili, že všetky kritické situácie máte premyslené, že beriete svoj nápad vážne a naozaj mu rozumiete. Interná potreba, tj. tvorba plánu pre vlastné potreby, sa odrazí na úspešnosti podnikania, pretože nový nápad je bezpochyby potrebné vedieť predať, odprezentovať tak, aby sme zaujali a byť pri tom schopní odpovedať na akúkoľvek otázku týkajúcu sa realizácie a cieľov. (McKeever, 2017 s. 5) Nikto netvrdí, že bez detailnej prípravy sa to nedá, ale pokiaľ máte niečo na papieri a zaoberáte sa tým každou minútou svojho času, musíte uznať, že je menšia pravdepodobnosť, že niečo vynecháte. Okrem toho, proces tvorby pomáha vylepšiť prvotný nápad vo všetkých aspektoch.

Pri spracovaní je ešte dôležité spomenúť 5 zásad, ktoré by sa mali dodržiavať. Ide o zrozumiteľnosť, pravdivosť, logickosť, stručnosť a rešpektovanie rizika. (Veber, a iní, 2012 s. 97)

3 ŠTRUKTÚRA PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

Štruktúra dokumentu je zložkou, na ktorej sa nie všetci autori zhodujú. Argumentom je, že podniky sa charakterovo líšia, preto sa poradie a názvy kapitol líšia, ale podstata je všade rovnaká. Srpová a kolektív sa vo svojej publikácii, *Podnikateľský plán a stratégie*, zhodujú na tom, že základné body, o ktorých by každý podnikateľský plán mal pojednávať sú tieto:

- a) Titulný list
- b) Zhrnutie
- c) Predmet činnosti

- d) Analýza trhu
- e) Analýza cieľovej skupiny
- f) Marketingový plán
- g) Organizačná štruktúra
- h) Finančný plán
- i) Realizačný plán
- j) Výroba
- k) Prílohy

(Srpová, a iní, 2011 s. 14-15)

Nasledujúce kapitoly budú popisovať konkrétne časti štruktúry zakladateľského plánu malého podniku hostiteľského zamerania, ktorý nepotrebuje použiť všetky z vyššie uvedených bodov. Z tohto titulu budú vynechané, respektíve popísané len stručnou charakteristikou.

3.1 Titulný list a zhrnutie

Titulným listom sa podnik prezentuje vo veľmi krátkej forme. Obsahuje základné údaje, ktoré môže doplniť logom. Časť, ktorá nasleduje, je označovaná ako zhrnutie. Opis podniku, opäť, v jednoduchej a výstižnej forme. Má dve charakteristické črty - je najdôležitejší a píše sa ako posledný. Obsah zhrnutia sa odvíja od konkrétneho typu plánu, no pre akýkoľvek podnikateľský plán platí, že cieľom tejto kapitoly je podať informácie o podniku čo najzaujímavejšie a pravdivo. Ak ide o plán pre získanie investora, toto je presne tá časť, ktorá by mala upútať jeho pozornosť a zaistiť, že po jej prečítaní si vyberie práve daný podnik. (Horehľedová, 2012)

3.2 Predmet činnosti

Úloha tejto časti je dosť podobná zhrnutiu, ale popis predmetu činnosti rozoberá podnik viac do hĺbky. Podáva informácie o jeho vízii, cieľoch, hodnotách a celkovom budúcom smerovaní. Mali by sme dostať odpoveď na tri základné otázky:

- **Kde som a ako na tom som?** - aktuálna situácia
- **Kde chcem byť?** - kam smerujem, moje ciele, motivácia
- **Ako sa tam dostanem?** Potrebné zdroje - ľudské, hmotné, nehmotné, finančné

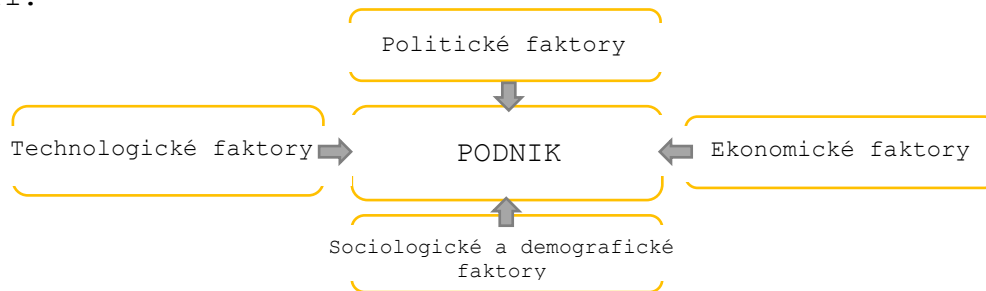
(Srpová, a iní, 2011)

3.3 Analýza okolia podniku

Pri analýze sa všeobecne ridime podľa postupu, ktorý zahŕňa získavanie informácií výskumom, analýzu pomocou metód ako PEST analýza alebo Porterov model, nasleduje popis trhu a vymedzenie segmentov. Posledným bodom je odhad predaja zo získaných informácií.

3.3.1 PEST analýza

Do vonkajšieho okolia podniku vstupuje rada faktorov. Hovoríme o príležitostiach a hrozbách, ktoré síce väčšina podnikov ovplyvniť nevie, ale má možnosť využiť ich potenciál vo svoj prospech a tým posilniť konkurenčnú výhodu na trhu. Všeobecne si všimame sociálne a demografické, legislatívne alebo politické, ekonomické a technologické faktory. Na základe týchto štyroch oblastí vznikla metóda nazývaná PEST analýza (SLEPT, PESTEL alebo PESTLE sú len ďalšími obmenami v závislosti na počte a usporiadaní faktorov). (Srpová, a iní, 2011) V ďalšej časti stručne popíšem, čo do jednotlivých častí patrí.



Obrázok 1 : PEST analýza, ZDROJ vlastné spracovanie

Politické faktory

Okolie podniku, kde spadajú zmeny v legislatíve, zákonoch či normách, ktoré upravujú podnikanie a vymedzujú priestor pre podnikanie. Takisto daňové zákony, regulácie exportu a importu alebo cenová politika. Všetky spomenuté faktory obmedzujú podnik v rozhodovaní sa, predstavujú hrozby, no na druhej strane sa tiež môžu transformovať do nevídaných príležitostí, ak ich podnik včas identifikuje. (Sedláčková, a iní, 2006 s. 16-17)

Ekonomické faktory

Prosperitu podniku určuje stav ekonomiky a zmeny v nej. Inak povedané, ekonomický rast zvyšuje spotrebu ľudí a naopak. Tento ekonomický rast na jednej strane prináša situácie, ktoré podniky sub-

jektívne považujú za príležitosti, na strane druhej situácie, rozsahom a obsahom, pokladané za hrozby. Tak či onak, stále by mali sledovať predovšetkým vývoj makroekonomických trendov. Spomeniem tie najdôležitejšie, ktorými sú úroková miera, miera inflácie, daňová politika a zmenový kurz. (Sedláčková, a iní, 2006 s. 17)

Keřkovský vo vzťahu s ovplyvňovaním strategických cieľov podniku pridáva ešte hospodársku politiku vlády, pod čím sa má rozumieť napríklad podpora podnikania alebo ochrana investícií. (Keřkovský, 2006 s. 43-44)

Sociálne a demografické faktory

Skupina faktorov zahŕňajúca akékoľvek zmeny v životnom štýle a presvedčení ľudí. Posledných 40 rokov zaznamenal svet nemálo zmien v správaní populácie. Butler vo svojej knihe uvádza, že sa zvyšuje počet ľudí v dôchodkovom veku a mladí často predlžujú svoje štúdium, kvôli statusu študenta. Aj takéto, možno nevýznamné zmeny, môžu značne ovplyvniť životný cyklus podniku. Pri výbere cieľovej skupiny, respektíve „tagretingu“ je dobré vedieť ako sa spoločnosť správa z dôvodu využitia plného potenciálu podniku. (Butler, 2006 s. 253)

Zákazníci však nie sú jediným segmentom, ktorý si zaslúži pozornosť. Faktom je, že prosperita podniku závisí z veľkej časti aj na zamestnancoch. Napríklad, v súvislosti s rastúcim záujmom o vyššiu kvalitu osobného života, ponúkajú zamestnávateľia benefity ako voľnú pracovnú dobu, kratšie týždenné úväzky, možnosti realizácie seba samého v podniku a podobne. To všetko namiesto bežného navýšenia platov. (Sedláčková, a iní, 2006 s. 18)

Technologické faktory

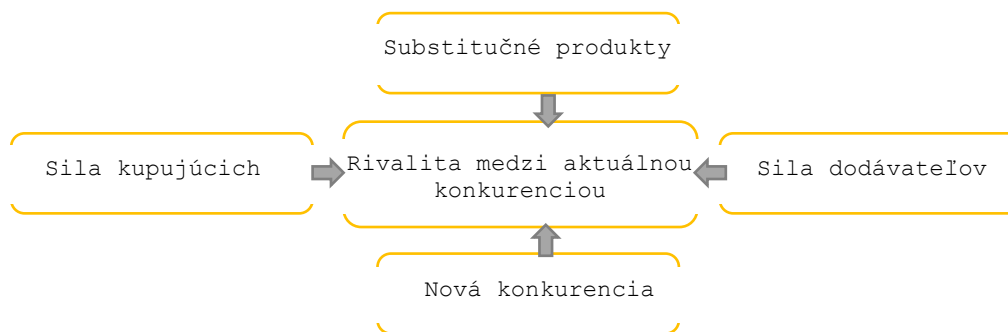
„Tie najrýchlejšie zmeny sa vyskytujú v technológii a žiadna malá firma si ju nemôže dovoliť ignorovať alebo bez nej žiť. Zmeny nevytvorili dobu voľnosti, ale namiesto toho vytvorili u ľudí nutnosť neustále zlepšovať svoje zručnosti, aby zostali zamestnateľní.“ (Butler, 2006 s. 253); pozn.: preklad autorky

Podobne to platí aj pre podniky. Konkurenčná výhoda nepotrvá naveky. Ak podnik začne na základe stratégie budovania produktu, ktorý je jedným znakom odlišný od tých konkurenčných, nemôže sa spoliehať, že túto výhodu mu v krátkom čase niekto neukradne. V takom prípade bude musieť znížiť cenu alebo zmeniť ponuku. Ak je chytrý, začne reagovať iným spôsobom, a to tak, že bude neustále

investovať do vývoja a prichádzať s novými a novými nápadmi, ktoré jeho stratégiu budovania odlišného produktu budú nasledovať. Nanešťastie, každá časová či finančná investícia do výskumu, a to akéhokoľvek, so sebou nesie riziká úspešnosti a akceptovateľnosti. (Keřkovský, 2006 s. 46)

3.3.2 Porterov model 5 konkurenčných síl

Podnik potrebuje mať komplexný prehľad o situácii odvetvia v ktorom podniká alebo plánuje podnikáť. Ak si chce vybudovať trvalú konkurenčnú výhodu a schopnosť reagovať na zmeny z okolia, nestačí poznať len potenciálnych konkurentov. M. Porter v roku 1979 definoval model, ktorý sa zaoberá postavením podniku v skúmanom konkurenčnom prostredí a poznáme ho pod názvom Porterov model piatich konkurenčných síl. (Porter, 1980 s. 29)



Obrázok 2: Porterov model 5 konkurenčných síl, ZDROJ: vlastné spracovanie

Aktuálna konkurencia

Všetci účastníci v danom odvetví, ktorí momentálne na trhu ponúkajú svoje produkty alebo služby, predstavujú aktuálnu konkurenciu pre podnik toho istého odvetvia. Spolu s podnikom tvoria jadro, ktoré je ako celok ovplyvňované prvkami z okolia, čo stimuluje napätie. (Schoemaker, 2016)

Nová konkurencia

Nové podniky vstupujúce na trh sa snažia získať podiel na trhu, čím môžu ovplyvniť správanie zákazníkov. Do odvetvia tiež prinášajú novú kapacitu a nové zdroje. Následkom toho môže byť pokles cien alebo nárast nákladov. (Porter, 1994 s. 7)

Substitučné produkty

Substitučné produkty sú charakteristické tým, že limitujú potenciálne výnosy odvetvia a taktiež zisk podniku. Čím je cena náhradných výrobkov zaujímavejšia, tým nižšia je úroveň ceny, ktorú si podnik môže dovoliť priradiť svojím produktom. Porter vo svojej

publikácii hovorí o dopade náhradných výrobkov ako o celkovej odvetvovej elasticite dopytu. Nie je pravidlom, že pri identifikácii substitútov sa musíme striktne pohybovať v našom odvetví – môže sa stať, že produkt s rovnakou funkciou nájdeme v úplne inom odbore. (Porter, 1994 s. 17-18)

Sila dodávateľov

Za účelom výroby vlastného produktu alebo možnosti ponúknutia vlastnej služby, potrebuje podnik nakúpiť cudzie produkty či služby. Ak je na trhu veľké množstvo dodávateľov, podnik má možnosť výberu podľa kvality, vzťahov a ceny. Nastáva však aj opačná situácia, a to ak sa na trhu objavujú len 2-3 dodávatelia, z ktorých si môže podnik vybrať. Možné scenáre, ktoré podnik musí očakávať sú napr. dodávateľ sa rozhodne, že nebude podnik zásobovať alebo podnik samotný nemá dostatok zdrojov, aby mohol tento tovar nakupovať. (Schoemaker, 2016)

Dodávatelia uplatňujú svoj vplyv vyjednávaním a hrozbou zvýšenia ceny, resp. zníženia kvality tovaru a služieb. Ak je odvetvie neschopné kompenzovať rast, silní dodávatelia vedia tlačiť ceny nahor a tým maximalizovať svoj zisk. (Porter, 1994 s. 27)

Sila kupujúcich

Kupujúci sa snažia svojím vplyvom postaviť konkurentov proti sebe, aby získali čo najlepšiu kvalitu za čo najnižšiu cenu. Pri tom je táto miera vplyvu závislá na tržnej situácii či dôležitosti nákupov v odvetví, v porovnaní s jeho celkovým obratom predaja. (Porter, 1994 s. 25)

Záleží na produkte. Ak je špeciálny a konkurenčne vo výhode, kupujúci nemá veľký vplyv na výšku ceny a podnik si ju môže dovoliť určiť vyššiu. Pri vysokej transparentnosti trhu však zväčša kupujúci dobre vie akú cenu môže vyžadovať. To je prípad, kedy je podnik ten, ktorý nemá silu nad cenou. (Schoemaker, 2016)

3.3.3 Analýza trhu a cieľovej skupiny

Ak má podnik prehľad o konkurentoch a vie o výhode, ktorá ho od nich bude odlišovať, má dobrý základ pre úspešný vstup na trh. Nasleduje ale ešte pár záležitostí, ktoré si musí ujasniť.

Krafičková vo svojom článku tvrdí, že nevhodnejším spôsobom ako uspokojiť potreby spotrebiteľov skutočne efektívne, je tvoriť produkty alebo ponúkať služby vybranej cieľovej skupine ľudí. Úlohou

podniku je teda rozdeliť trh na segmenty a následne zistiť, koľko alebo ktorý z nich chce pokryť. Jednotlivé segmenty ľudí sa líšia nielen potrebami, ale aj nákupným rozhodovaním. (Karfíková, 2009) Bill Cosby má podobný názor: „Nepoznám kľúč k úspechu, ale kľúčom k neúspechu je snaha zapáčiť sa všetkým.“ (Cosby, 2017); pozn.: preklad autorky

V publikácii *Strategický marketing* sa stretne s nasledovným postupom cielenia. Prvým krokom je delenie trhu podľa kritérií (socio-demografických, geografických, behaviorálnych, psychografických, životného štýlu...). Následne sa segment vyprofiluje v zmysle ekonomickej sily, veľkosti, budúceho tržného potenciálu alebo spotrebného správania. Poslednému kroku predchádza zhodnotenie pripravených dát. Štvrtým krokom si podnik už stanoví skupinu, označí ju cieľovou a to znamená, že všetku svoju pozornosť bude cieľiť na ňu. (Hanzelková, a iní, 2009 s. 44)

Pre vytýčenie jednej cieľovej skupiny musíme chápať spotrebiteľské správanie komplexne. Musíme sa snažiť pochopiť väzby medzi podnetmi a reakciami, čo nám pomôže vidieť do čiernej skrinky spotrebiteľa. Tá je dôležitá pretože predstavuje svet vzájomného pôsobenia potrebných predispozícií, situačných vplyvov a nákupného rozhodovania v psychike spotrebiteľa. (Koudelka, 2006 s. 7-8)

3.3.4 SWOT analýza a manažment rizík

Táto kapitola by mala sumarizovať klady a zápory, silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Po dôkladnom rozboře prostredia, zákazníkov a uvedomení si vlastných cieľov zistíme, akým rizikám náš plán musí čeliť. Tento krok robíme z 2 dôvodov. Prvým je, že analyzujeme a definujeme problém. Zaradíme ho do skupiny - buď je ovplyvniteľný alebo neovplyvniteľný. Druhým dôvodom je hľadanie optimálneho riešenia tých rizík, ktoré ovplyvniť vieme. O tých nami neovplyvniteľných musíme vedieť, aby sme sa im mohli, pokiaľ možno, vyhnúť. Metódu, s ktorou tu môžeme pracovať nazývame SWOT analýza. (Srpová, a iní, 2011 s. 32)

SWOT analýza

Metóda silných (Strengths) a slabých stránok (Weaknesses), príležitostí (Opportunities) a hrozieb (Threads). Jakubíková v kapitole svojej knihy odporúča začať práve príležitosťami a hrozbami vo vonkajšom okolí. Po tejto dôkladnej analýze je podnik pripravený

na vnútorný rozbor silných a slabých stránok. Tie sa určujú na základe vnútropodnikových analýz a hodnotení. (Jakubíková, 2008 s. 103) Mnoho faktorov, ktoré do SWOT analýzy vstupuje, je odvodených od analýz vonkajšieho okolia - t.j. Porterovej analýzy 5 síl či PEST analýzy. (Veber, a iní, 2009 s. 524) Preto sa často používa na zhrnutie výsledkov z rozboru konkurencie, odvetvia alebo cieľovej skupiny a vytvorenia prehľadu rizík.

3.4 Organizačná štruktúra

Definícia hovorí o hierarchickom usporiadaní vzťahov medzi pracovnými miestami v organizačných útvaroch a vzťahov medzi útvarmi v organizácii. Organizačná štruktúra pozostáva z nadradenosti a podriadenosti a v jednotlivých pozíciách rieši kompetencie a zodpovednosť. (Creative Commons BY-NC, 2016)

Bassiouny má názor, že ide o spôsob, ktorým každá organizácia organizuje svojich zamestnancov do jednej štruktúry s cieľom minimalizovať zmätky a maximalizovať koordináciu a jasnosť zodpovednosti. Jej veľkosť sa mení s rastom podniku. (Bassiouny, 2009 s. 9)

Podľa zložitosti vieme organizačné štruktúry rozdeliť na:

- **jednoduché alebo „flat structure“**
- **zložité, respektíve funkčné**

Jednoduché organizačné štruktúry sú na rozdiel od tých zložitejších charakteristické tým, že celá moc a právomoci sú sústredené zväčša v jednej osobe - vlastníkovi, resp. zakladateľovi. Jeden člen štruktúry má na starosti viacero úloh. (Mallya, 2007 s. 144)

Podľa formálnych vzťahov rozlišujeme organizačnú štruktúru v troch základných typoch:

- **Líniová**
- **Štábna**
- **Kombinovaná**

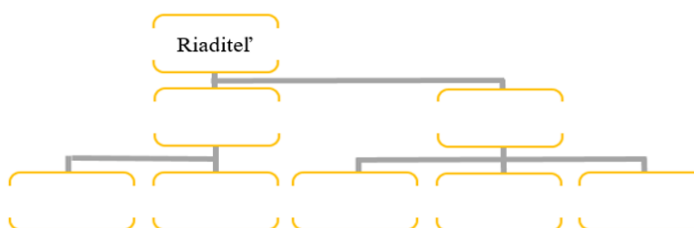
(Cejthamr, 2010 s. 203)

Predmetom celej praktickej časti je založenie podniku s malým počtom zamestnancov, čo znamená, že v ňom funguje líniová štruktúra. Podrobnejšie teoreticky preto vymedzím len tento typ.

Líniová organizačná štruktúra

Je prvým typom organizácie, ktorý sa utvoril v malých organizáciách s jediným nadradeným stupňom nad prevádzkou. Týmto jediným prvkom bol v takmer všetkých prípadoch vlastník.

Líniový typ je význačný príkazovou alebo priamou právomocou a najvýznamnejším vplyvom a zodpovednosťou. Takisto sa opisuje vertikálnym líniovým riadením, čo znamená, že všetci vedúci sú v jednej, najvyššej rovine a tým tvoria líniu. Vidieť ju v malých podnikoch s počtom zamestnancov do 50. Toto číslo je hranicou, kedy sú vrcholoví pracovníci schopní riadiť určitý počet ľudí. (Cejthamr, 2010 s. 204)



Obrázok 3 : Líniová organizačná štruktúra, ZDROJ: vlastné spracovanie

3.5 Marketingový plán

Marketing

Začnem známou definíciou AMA: „Marketing je procesom plánovania a naplňovania koncepcie, oceňovania a distribúcie myšlienok, výrobkov a služieb. Smeruje k uskutočňovaniu vzájomnej výmeny, uspokojujúcej potreby jedinca a organizácie.“ (AMA, 2013) Kotler zas hovorí o marketingu ako o „spoločenskom a riadiacom procese, ktorým jednotlivci a skupiny získavajú to, čo potrebujú a požadujú, prostredníctvom tvorby, ponuky a výmeny hodnotných výrobkov s ostatnými.“ (Kotler, a iní, 2007 s. 44)

Marketingová stratégia

Na to, aby si podnik vytvoril a dlhodobo udržal pozíciu na trhu, potrebuje správne nastavenú marketingovú stratégiu. Je pravdou, že ciele nám určujú, kde sa chceme dostať, ale bez stratégie nám chýba kľúč, ako sa tam dostaneme.

Marketingová stratégia je založená na segmentácii, targetingu a positioningu. (Kotler, a iní, 2007 s. 348) Medzi fázy, ktoré spadajú pod strategické plánovanie zaradíme nasledujúce:

- **Fáza analýz** - fáza prieskumu trhu, segmentácie, targetingu, positioningu a analýz ako Porterov model, BCG, PEST, SWOT...

- **Fáza syntézy** - tvorba marketingového mixu, stanovenie cieľov, ceny, propagácie a distribúcie
- **Fáza realizácie** - samotná výroba a predaj
- **Fáza kontroly** - vyhodnotenie

(Creative Commons BY-NC, 2015)

Marketingový mix

Pojem marketingový mix chápeme ako súbor vnútorných činiteľov v podniku, ktoré majú charakter ovplyvniť rozhodovanie spotrebiteľa pri nákupe. (Zamazalová, 2009 s. 39) Máme 2 možnosti. Buď začneme segmentáciou a na základe vybraného segmentu vytvoríme mix jemu priamo na mieru alebo vytvoríme marketingový mix a až potom hľadáme najlepšie odpovedajúcu skupinu zákazníkov. (Foret, 2012 str. 98) Spolu s výberom tržného segmentu a cieľových trhov vytvára mix marketingovú stratégiu firmy. (Jakubíková, 2008 s. 146) Autor, Neil H. Borden, uvádza 4 zložky, ktoré mix tvoria:

- **(P)roduct** - výrobok alebo služba
- **(P)rice** - cena
- **(P)lace** - miesto predaja, distribúcia
- **(P)romotion** - propagácia

(Adcock, a iní, 2001 s. 168)

Hostiteľská činnosť je ale službou, preto je ešte potrebné doplniť 3 nasledujúce položky:

- **(P)eople** - zamestnanci a zákazníci
- **(P)roces** - forma poskytnutia služby
- **(P)hysical evidence** - prostredie, kde je služba poskytovaná

(Creative Commons BY-NC, 2017)

V súčasnosti vieme aj o ďalších podobách, kde autori zaoberajúci sa touto témou pozmenili základ. K účelom plánu podniku tejto práce postačí základný model marketingového mixu služieb. Nasledujúce riadky venujem vysvetleniu každého prvku 7P.

Product = Výrobok alebo služba

Je dôležité pochopiť, že na produkt sa nemôžeme pozerieť čisto len ako na niečo, čo predávame. Zákazník, teda človek, je ovplyvňovaný svojimi emóciami, hodnotami alebo okolím, preto posudzuje produkt základe svojho vlastného pohľadu. Holandský profesor Leeflang pochopil potreby jedinca a rozdelil samotný produkt do 3 vrstiev:

- **fyzický produkt** - farba, vôňa, parametre, farba, veľkosť...

- **rozšírený produkt = symbolické alebo odvodené rysy** - značka, obal, štýl, doplnkové služby a tiež pohodlnosť, cena, známosť
- **totálny produkt = zákazníkom pripisované rysy** - záruka životnosti, novosť, inštalácia - všetky vlastnosti a rysy produktu dôležité pre konkrétneho zákazníka a preto sú najviac marketingovo ovplyvniteľné (Tomek, a iní, 2009 s. 139)

Price = cena

Ak chce podnik fungovať potrebuje byť ziskový. Nesmie stanoviť cenu v takej výške, aby celkové výnosy boli nižšie ako náklady. Na druhej strane zas nesmie byť príliš vysoká, pretože zákazník pripíše vyššiu hodnotu peniazom a produkt nekúpi.

Možností stanovenia ceny je niekoľko a pri jej tvorbe je možné kombinovať viacero metód naraz. Najčastejšie používané sú nasledujúce:

- **konkurenčne orientovaná cena** - výška približne odpovedá výške ceny konkurenčných produktov
- **nákladovo orientovaná cena** - výška ceny je stanovená na rozpočte nákladov na produkty podľa zdrojov, činností alebo procesov spojených s výrobou alebo prevádzkou
- **dopytovo orientovaná cena** - cena podľa vnímania produktu zákazníkom (iPodnikatel, 2013)

Place = miesto predaja, distribúcia

Miesto predaja alebo distribučná politika hovorí o tom, ako dodať správny produkt v správny čas a na správne miesto. Tento proces môže prebiehať priamo (produkt sa dostane priamo od predajcu k zákazníkovi) a nepriamo (do procesu výmeny vstupujú medzičlánky ako maloobchody, veľkoobchody alebo sprostredkovateľ). (Jakubíková, 2013 s. 252)

Promotion = propagácia

Komunikačná stratégia je dôležitá hlavne pre nový podnik, aby sa podnik dostal do povedomia ľudí. Môže vybrať buď pull metódu alebo push metódu, respektíve zvoliť kombináciu. Konkrétne nástroje, ktoré sa využívajú sú nasledovné:

- **reklama** - neosobná komunikácia cez plateného sprostredkovateľa
- **priamy predaj** - ide o ponuku a prípadne následný predaj osobným oslovením zákazníka, hovoríme teda o telefonátoch, výstavách, veľtrhoch...

- **public relations** - ide o získavanie a udržiavanie vzťahov so zainteresovanými stranami a tiež zlepšovanie meno podniku
- **podpora predaja** - súbor techník, ktorých cieľom je podať informáciu o pridanej hodnote produktu

(Kotler, a iní, 2007 s. 835-837)

People = zamestnanci a zákazníci

V prvom rade ľudia, ktorí sú zodpovední za to, akým spôsobom bude služba poskytnutá. Podnik by mal uvážene rozhodovať, akého človeka prijať, pretože zákazníkova spokojnosť bude z veľkej časti ovplyvnená práve touto osobou. Na druhej strane, do skupiny People patria aj zákazníci, pretože sú súčasťou procesu poskytovania služby a tým pádom tiež ovplyvňujú výslednú kvalitu. (Vašítková, 2008 s. 27)

Proces

Medzi zákazníkom a výsledkom služby je medzera, ktorú nazývame proces. Ide tiež o interakciu medzi zákazníkom a poskytovateľom. (Vašítková, 2008 s. 23) Konkrétne v hostiteľských službách hovoríme napríklad o rýchlosti obsluhy, splnenie požiadaviek...

Physical Evidence = prostredie

V službách chápeme physical evidence ako prostredie, v ktorom je služba alebo produkt poskytovaný. Inak povedané atmosféra podniku. Nespadá sem len materiálne vybavenie priestorov alebo samotný vzhľad priestorov. Zaradiť sem musíme tiež čistotu podniku, bezpečnosť a to ako upravený je personál. Ľudia jednoducho preferujú miesto, kde sa cítia príjemne. (Sakariya, 2011)

3.6 Finančný plán

Finančné plánovanie pre podnik znamená súhrn činností vedúcich k tvorbe finančného plánu, ktorý sa využíva okrem iného pri odhadovaní potrebných zdrojov k financovaniu budúcich potrieb. (Růčková, a iní, 2012 s. 157) Význam finančného plánovania pekne vystihuje citát niekdajšieho generálneho riaditeľa GE, Jacka Wlcha: *"Troma najdôležitejšími vecami, ktoré potrebujete v podnikaní merať sú spokojnosť zákazníkov, spokojnosť zamestnancov a cashflow."* (Welch, 2014-2017), pozn.: preklad autorky. Šiman obajuje názor, že finančné riadenie je dominantnou a integrujúcou zložkou celkového riadenia podniku. Definuje ho ako *„efektívne riadenie peňažných prostriedkov*

vložených do podnikania, tj. ich získanie a zhodnotenie." (Šiman, a iní, 2010 s. 1)

3.6.1 Delenie a obsah finančných plánov

Z časového hľadiska sa delí finančné plánovanie na krátkodobé (v období 1 roku; zdrojmi sú krátkodobé cudzie záväzky alebo krátkodobé bankové úvery) a dlhodobé (na obdobie dlhšie ako 1 rok, obvykle 3-5 rokov; zdrojom je zvyčajne vlastný kapitál alebo dlhodobý cudzí kapitál). Každý finančný plán sprevádzajú 3 základné dokumenty - súvaha, výsledovka a cashflow. (Martinovičová, a iní, 2014 s. 152)

Tabuľka 1 : Prehľad dlhodobého a krátkodobého finančného plánovania, (Synek, a iní, 2010 s. 176)

KRÁTKODOBÉ PLÁNOVANIE	DLHODOBÉ PLÁNOVANIE
slúži ako prostriedok, cez ktorý podnik zabezpečí plnenie dlhodobého financovania	stručný prehľad rozvoja, strategické plánovanie
obsahuje rozhodnutia, ktorých úlohou je zabezpečiť likviditu a rentabilitu podniku	obsahuje rozhodnutia o dlhodobých investíciách
mesačné členenie ročných plánov	ročné plány

Súvaha

Predstavuje statický súhrn majetku podniku a zdrojoch krytia tohto majetku. V závislosti od dôvodu zostavovania existujú tri druhy rozvahy:

- **Zahajovacia** - pri zakladaní nového podniku
- **Konečná** - bežný typ, ktorý podniky robia ku koncu roka
- **Mimoriadna** - pri likvidácii, fúzii alebo rozdelení podniku

(Synek, a iní, 2010 s. 129)

Obsahuje 5 základných zložiek, z ktorých dve - dlhodobý majetok a obežný majetok - spadajú do aktív a tri - vlastný kapitál, cudzie zdroje a krátkodobé záväzky - do pasív. (Kislingerová, a iní, 2010 s. 52)

Výsledovka

Úlohou je informovať o úspešnosti podniku, respektíve o výsledku za isté obdobie. Tento výsledok však nie je čistou hotovosťou, ktorú podnik získal. Dôvodom je to, že zachytáva vzťah medzi nákladmi a výnosmi. Náklady síce predstavujú čiastky, ktoré podnik vynaložil na získanie výnosov, nemusel ich však bezpodmienečne reálne zaplatiť. Výnosy sú, podobne, čiastkami, ktoré podnik získal za predaj

tovaru alebo služieb, ale neznamená to, že ich v skutočnosti aj inkasoval. (Kislingerová, a iní, 2010 s. 66)

Tabuľka 2 : Príklad tvorby výsledovky v kalkulačnom členení,
ZDROJ: (Kociánová, 2006)

Položky
+ tržby za predaný tovar
- náklady spojené s predajom tovaru
+ tržby za vlastné výrobky a služby
- spotreba priameho materiálu
- spotreba energie
- náklady na služby
- osobné náklady
- odpisy
- ostatné náklady
Prevádzkový zisk - EBIT
- nákladové úroky
Zisk pred zdanením - EBT
- daň z príjmu - 15%
zisk po zdanení - EAT

Cashflow

Pojem často označovaný ako plán peňažných tokov. Predstavuje rozdiel medzi príjmami a výdajmi. Je dôležitou veličinou, nakoľko určuje úspešnosť podnikania a takisto zaujíma hlavne investorov alebo banky. Princíp spočíva v tom, že na začiatku obdobia sa stanoví počiatočný stav peňazí, následne sa pripočítajú príjmy, ktoré podnikom prešli a výdaje, ktoré podnik musel vynaložiť. Výsledok tvorí stav peňažných prostriedkov ku koncu obdobia. (Mazochová, 2012)

Tabuľka 3 : Tvorba cashflow, ZDROJ: vlastné spracovanie

Položky
počiatočný stav peňazí
peňažný tok z prevádzkovej činnosti
+ príjmy z predaja tovaru
- výdavky na predaj tovaru
+ príjmy z predaja vlastných výrobkov
- výdavky na energie
- výdavky na materiál
- výdavky na služby
- výdavky na osobné náklady
- úroky
- ostatný výdavky
- daň z príjmu
peňažný tok z investičnej činnosti
- výdaje spojené so zaobstaraním aktív
peňažný tok z finančnej činnosti
- úhrada dlhodobého úveru
konečný stav peňazí

3.6.2 Postup tvorby finančného plánu nového podniku

Pre úplnosť, celkový proces tvorenia finančného plánu pre začínajúci podnik pozostáva za týchto krokov:

- Určenie finančných cieľov a analýza strategických cieľov - ideálne podľa SMART metódy
- Vytvorenie počiatkovej súvahy
- Odhad predaja, ktoré slúži na odhad výnosov a nákladov
- Súpis jednotlivých činností nevyhnutných na dosiahnutie cieľov

(Růčková, a iní, 2012 s. 157)

Šiman vo svojej publikácii ešte kladie dôraz na to, že nie je podnik ako podnik. Každý potrebuje svoj vlastný štýl plánovania, ale myslí si, že jednotná metodika, podľa ktorej by sa mali riadiť zahŕňa:

- **veľkosť plánovacieho obdobia**
- **spôsob finančného plánovania**
- **harmonogram a zodpovednosti**
- **štruktúru vstupov**
- **spôsob vyhodnotenia plnenia**
- **zásady podporujúce plnenie plánu** (motivačný program a pod.)

(Šiman, a iní, 2010 s. 157)

Ak už teda vieme, na čo plán slúži a čo má obsahovať, je potrebné uviesť štruktúru, tj. ako má vyzeráť. Vznikajúci alebo malý podnik potrebuje do dokumentu zahrnúť 4 kapitoly.

- **Ciele podniku**
- **Projekty**
- **Ročný finančný plán a operatívny plán**
- **System sledovania, kontroly a hodnotenia plánu**

(Růčková, a iní, 2012 s. 166)

3.6.3 Hodnotenie a kontrola finančného plánu

Zostavením finančného plánu vytvára podnik základ pre finančnú analýzu. Tá predstavuje súbor metód a aktivít slúžiacich na posúdenie aktuálnej a budúcej situácie podniku. Obsahovo sa líši podľa koncového čitateľa - investora, manažéra, banku, obchodného partnera... (Kociánová, 2006 s. 7) K hlavným technikám, ktoré sú pri analýze použité radíme rozbor absolútnych ukazovateľov, pomerových ukazovateľov, z rozboru finančnej tiesne je to napríklad metóda Du Pont a pridanú hodnotu dostaneme ukazovateľom EVA. Percentuálnym rozborom sa zas sleduje vývoj položiek finančných výkazov v čase.

Pomerová analýza je treťou technikou a jej podstata spočíva v pome-
riavani dvoch absolútnych ukazovateľov. (Synek, a iní, 2010)

Ukazovateľov finančnej analýzy je nemalé množstvo a nakoľko
ich potreby tejto práce nevyžadujú, uvediem len tie, ktoré využijem
v praktickej časti - konkrétne z týchto skupín:

- **ukazovatele finančnej stability - zadlženosti**

A) úrokové krytie = EBIT/úroky

- o koľko krát sú úroky kryté ziskom pred daňou a úrokmi
- o čím vyššia hodnota, tým je finančná situácia lepšia

B) Úrokové zataženie = úroky/EBIT

- o akú časť vytvoreného efektu odčerpávajú úroky
- o čím nižšia hodnota, tým lepšie

- **ukazovatele rentability**

A) rentabilita celkového kapitálu - ROA = EBIT/Aktíva

- o vyjadruje výnosnosť celkového kapitálu

B) rentabilita vlastného kapitálu - ROE = EAT/VK

- o vyjadruje výnosnosť vlastných zdrojov

C) rentabilita dlhodobo investovaného kapitálu -

D) rentabilita tržieb - ROS = EAT/tržby

- o vyjadruje tržnú úspešnosť podniku, kde cena nie je
jediný faktor, ale úlohu hrá aj napr. marketing

E) rentabilita nákladov = EAT/náklady

- o vyjadruje koľko čistého zisku sa dosiahne vložením
1Kč celkových nákladov

- **ukazovatele likvidity** - schopnosť podniku hrať krátkodobé
záväzky

A) okamžitá = KFM/KZ

B) pohotová = (KFM + KP)/KZ

C) bežná = (KFM + KP + zásoby)/KZ

(Kociánová, 2006 s. 10-15)

Čistá súčasná hodnota

$$\text{ČSH} = -\text{INV} + \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$

- výsledkom je absolútna hodnota prínosu v dnešnej hodnote,
respektíve množstvo peňazí, ktoré investícia podniku prine-
sie

- jedna z najvhodnejších a najpoužívanejších kritérií, pretože
berie v úvahu časovú hodnotu peňazí

PRAKTICKÁ ČASŤ

4 TITULNÝ LIST

Tabuľka 4: Titulný list podnikateľského plánu, ZDROJ: vlastné spracovanie

<u>Podnikateľský plán</u>	
Názov:	Colorful Bakery
Logo:	
Adresa:	Francouzská, Praha 2
Predmet podnikania:	Hostiteľská činnosť
Forma podnikania:	Živnosť
Zodpovedná osoba:	Martina Bartošová
Kontakt zodpovednej osoby:	
Tel. č.:	+421 944 449 555
Adresa:	Bulharská 99, Vršovice
E-mail:	colourfulbakery@gmail.com

Informácie obsiahnuté v tomto dokumente sú dôverné a sú predmetom obchodného tajomstva. Žiadna časť tohto dokumentu nesmie byť reprodukováná, kopírovaná alebo akýmkoľvek spôsobom rozmnožovaná alebo ukladaná v tlačenej či elektronickej podobe bez písomného súhlasu. (Srpová, a iní, 2011 s. 15)

5 ZHRNUTIE

5.1.1 Ako nápad vznikol

Nápad Colorful Bakery vznikol cestou v metre. Tam má človek až príliš veľa času a pri rozmýšľaní ubieha čas preda len o čosi rýchlejšie. Samotný nápad farebného pečiva nebol úplne prvou ideou. Vášeň piecť a tvoriť ma sprevádza snád' od počiatku mojej existencie, s čím súvisí aj nespočetné množstvo nápadov, ktoré vznikli ešte pred Colorful Bakery. Všetky mali spoločné jedno, boli zamerané na ponuku kávy a drobného pečiva či zákuskov. No vždy prišlo jedno veľké ale...

V dnešnej dobe je totiž na trhu až príliš veľa kaviarní, pekární, cukrární alebo iných malých obchodíkov so zameraním na nejaký špeciálny typ pohostinstva. Pre nový podnik v tomto smere nie je ľahké presadiť sa pokiaľ nie ste iný, zvláštny, ihneď rozpoznateľný. Nasledujúce kapitoly opisujú realizovateľnosť nápadu a ako by tento novovytvorený podnik mohol prispieť do aktuálnej ponuky zas niečím novým.

5.1.2 Poslanie podniku a hodnoty

Mnoho rôznych štúdií dokázalo pôsobenie farieb na ľudské emócie. Červená sa vyznačuje energiou, životom a láskou, zelená je synonymum pre harmóniu, pokoj a rast, fialová zas predstavuje záhadnosť. (Art Therapy, 2007-2017) Čo viac, výsledkom výskumu amerického neuropsychológa Dr. David Lewis bolo zistenie, že ľudia reagujú pozitívne hlavne na žltú farbu. Dôvodom je to, že táto farba v nás vyvoláva pocity šťastia, radosti a optimizmu. Druhou najobľúbenejšou sa stala červená. (Larbi, 2016)

To, že farebné jedlo zlepšuje náladu mnoho ľudí pravdepodobne vie, ale tých, ktorí by sa tým pri výbere svojho jedla riadili, nie je veľa. Poslaním Colorful Bakery je preto ponúkať výrobky z naozaj kvalitných surovín, vyrábaných tradičným spôsobom za dostupné ceny, ale takisto svojou činnosťou prenášať výskumy o pôsobení farieb do praxe. Zosobňovať bude nasledujúce hodnoty:

- **Kvalita je náš odrazový mostík**
- **Domáce a stále čerstvé** - nič čo by sme nezjedli my, neponúkame našim zákazníkom
- **Bez konzervantov a umelých farbív**

- **Šetríme Zem** - snažíme sa minimalizovať odpad a ten, ktorý vznikne, šetrne recyklujeme

6 PREDMET ČINNOSTI

Zaradenie podniku

Colorful Bakery predstavuje rozšírený koncept pekárne. Z formálneho hľadiska patrí do skupiny remeselných živností, na ktorú je potrebné živnostenské oprávnenie v odbore hostitelskej živnosti.

Výrobky a služby

Základom ponuky je farebné pečivo, pri ktorom sa nepoužívajú žiadne chemické ani gélové potravinárske farby. Všetky odtiene sú dosiahnuté pomocou štiav zo zeleniny či ovocia, zeleného prášku matcha tea, kakaa či bambusového prášku. Samozrejmosťou je, že nijakým spôsobom nebudú ovplyvňovať chuť finálneho výrobku - pokiaľ to nebude zámerom.

Okrem pečiva, ktoré je robené priamo na mieste, sú tiež v ponuke domáce cestoviny, polievky a müsli. Do nápojovej ponuky patrí káva, čaj a studené ovocné smoothies, ktoré udržiavajú farebnosť ponuky. Tabuľka pod textom reprezentuje ponuku menu po otvorení podniku.

Tabuľka 5 : Menu lístok po otvorení podniku,
ZDROJ: vlastné spracovanie, zoznam použitých obrázkov v prílohe - Obrázok 4, Obrázok 5, Obrázok 6 a Obrázok 7

Káva a čaj	Cena			Cena
	štandardná varianta	farebná varianta		
ristreto	35,00 Kč	-	kombucha	59,00 Kč
espresso	35,00 Kč	-	čaj	39,00 Kč
doppio	39,00 Kč	-		
lungo	35,00 Kč	-	príchute do kávy	
cappuccino	45,00 Kč	50,00 Kč	vanilka	3,00 Kč
caffe latte	45,00 Kč	50,00 Kč	cookie	3,00 Kč
flat white	55,00 Kč	60,00 Kč	čokoláda	3,00 Kč
ladová káva	55,00 Kč	60,00 Kč	oriešok	3,00 Kč
chai latte	55,00 Kč	60,00 Kč	amareto	3,00 Kč



Pečivo	Cena	Müsli	Cena
farebný croissant	25,00 Kč	granola bar	35,00 Kč
farebný slimák	19,00 Kč	energy balls	35,00 Kč
farebná čokololka	25,00 Kč	flapjack	35,00 Kč
farebné vafle	39,00 Kč	ovsený cookie	25,00 Kč
farebné palacinky	39,00 Kč		

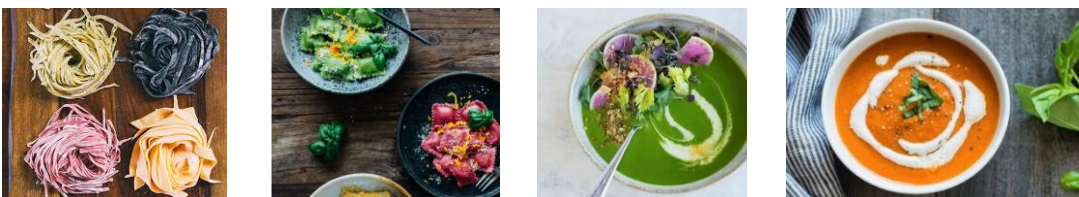


Ponuka smoothies	Cena
Apple pie - jablká, pekanové orechy, datle	45,00 Kč
Berry Oat - lieskovce, ovsené vločky, čučoriedky banán	45,00 Kč
Mint Chocolate - špenát, banán, mäta, čokoláda	45,00 Kč
Sweet Sunrise - banán, broskyňa, jahody	45,00 Kč



Ponuka cestovín	Cena
4 druhy syra	75,00 Kč
špenátové	75,00 Kč
paradajkové s olivami	75,00 Kč
tvarohové s hrozienkami a orechmi	75,00 Kč

Polievky	Cena
podľa dennej ponuky	39,00 Kč



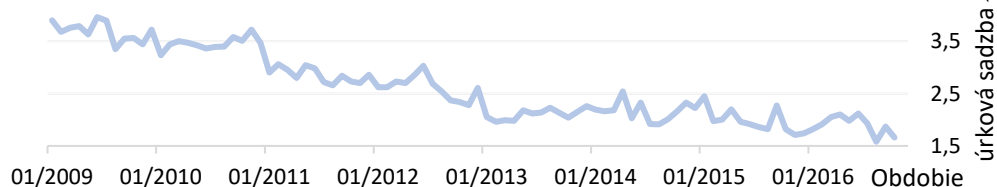
7 ANALÝZA OKOLIA PODNIKU

7.1 PEST analýza

Ekonomické faktory

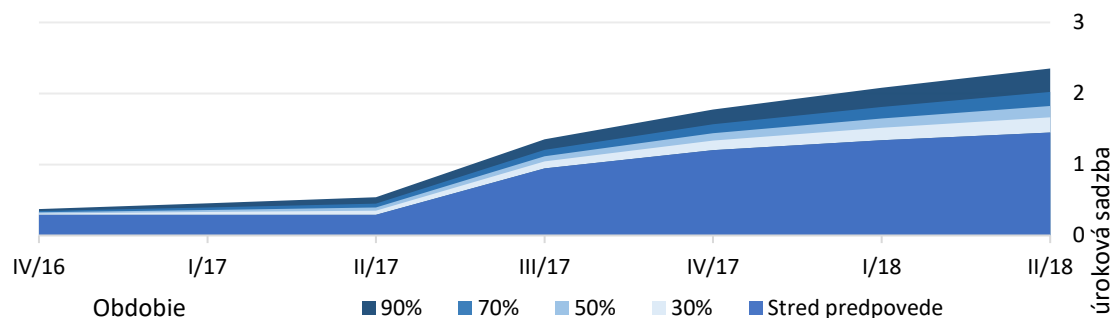
Ekonomická situácia v Česku je podľa pravidelných analýz ČSÚ všeobecne priaznivá. Rastie od jej rozbehu v roku 2014. Všetky ekonomické faktory, ktoré nejakým spôsobom ovplyvňujú úspech podnikateľov, sa vyvíjali kladne. Klesla nezamestnanosť, rástli mzdy, stúpil HDP, domácnosti utrácali viac. (ČSU, 2016)

Colorful Bakery ako začínajúci podnik potrebuje kapitál. Jednou z alternatív je investor, ďalšou úver. Aktuálna situácia na úverovom trhu s úrokovými sadzbami je priaznivá. Do konca novembra roku 2016 neustále klesali a hovorí sa o historickom minime. (ČBA, 2016)



Obrázok 8: Prehľad priemerných úrokových sadzieb od roku 2014, Zdroj - ČNB

Od 1. decembra 2016 vstúpil ale do platnosti nový Zákon o spotrebiteľskom úvere, ktorý bankám zvýši náklady a to sa pravdepodobne odrazí aj na úrokových sadzbách. Podľa Českej národnej banky sa očakáva nárast úrokových sadziieb do polovice roku 2017. (ČBA , 2016) Podnik ešte môže využiť trend nízkych sadziieb.



Obrázok 9: Prognóza vývoja úrokových sadziieb do polovice roku 2018, Zdroj - ČNB

Politické faktory

Súčasná politická situácia v Českej republike je pomerne stabilná. Aktuálnou najväčšou zmenou je postupné zavádzanie Elektronickej evidencie tržieb (EET) z dôvodu narastajúceho počtu neplnenia daňových záväzkov. Podnik Colorful Bakery patrí do skupiny stravovania a ubytovania. Táto skupina je povinná elektronicky evidovať tržby od 1.12.2016. (Finanční správa, 2016)

V súvislosti s povinnosťou EET ešte platí od 1.12.2016 pre skupiny stravovacích zariadení znížená sadzba dane z pridanej hodnoty a to 15%. (Kopecký, 2017) Na druhej strane, každý podnik musí vziať v úvahu viacero prvkov, ktoré sú finančne náročné. Výhodou je, že Colourful Bakery nemá ešte žiadny zavedený systém, takže problém by sa mal prejaviť iba v nákladoch na nákup a inštaláciu. Okrem nákladov na materiálne vybavenie prináša EET aj náklady na riziká ako 500 tisícová pokuta za nevydanie účtu alebo fakt, že s každým vydaným účtom je spojený poplatok 10 Kč. (Finanční správa, 2016)

Sociálno-kultúrne faktory

Čoraz viac ľudí mení svoj životný štýl a snaží sa správať k sebe samému zodpovedne. Dávajú si pozor na to čo jedia, podporujú zdravé a kvalitné potraviny. O to sa snaží aj Colorful Bakery a podľa toho prispôsobuje svoju ponuku. Zmena životného štýlu sa u spotrebiteľov začala prejavovať v požiadavkách na pridanú hodnotu.

Nestačí hmotná či nehmotná vec, ktorou je produkt alebo služba samotná. Myšlienkou Colorful Bakery je preto zapôsobiť na emócie spotrebiteľov farbami a dodať tak k výrobkom aj pocit radosti.

Ako ďalší bod, ktorý Colorful Bakery formuje je trend celkového vnímania firiem očami spotrebiteľov. Tí pripisujú čoraz väčší význam spoločenskej zodpovednosti a okrem požiadavku kvalitných výrobkov, chcú po firme, aby investovala do rozvoja alebo darovala istú časť zo zisku na dobročinné účely, ekologické aktivity a podobne. Colorful Bakery preto do plánu budúcich aktivít zahrnie možné alternatívy pomoci či už vo vzdelávaní, v liečbe alebo v inej aktivite v krajinách, kde to potrebujú. V EKO smere sa zas chce zameriavať na poctivých dodávateľov alebo takých, ktorí sú už sami svojimi podnikateľskými činnosťami ekologicky zodpovední.

Technologické faktory

Odvetvie, v ktorom sa podnik pohybuje neohrozujú žiadne významné technológie.

7.2 Porterov model 5 konkurenčných síl

Aktuálna konkurencia

Pri analýze aktuálnej konkurencie som využila sekundárne zdroje, tj. verejné štatistiky a databázy. Keďže podnik Colourful Bakery neponúka len jeden druh produktov, musí sledovať svoju konkurenciu z viacerých strán. Na jednej sú pekárne, potom kaviarne a skupinu uzatvárajú podniky s ponukou obedového menu. Podrobne popíšem každú oblasť a pod opisom každej tejto oblasti uvediem mapu s polohou predajne.

Ponukou pečiva a raňajkového menu podnik cieľi na zákazníkov, ktorí cestou do práce alebo školy neraňajkujú doma. Za významných konkurentov z aktuálnych podnikov ponúkajúcich pečivo bude preto určite považovať Minit (Fornetti) a Pekárství Pivák. Tieto reťazce majú predajné stánky priamo v metre stanice Náměstí míru, čo je pre nich veľká konkurenčná výhoda v zmysle možnosti rýchleho nákupu zo strany zákazníka. Ďalej ku aktuálnym pekárenským konkurentom pridám Pekárna Kabát, ktorého predajňa nie je v metre, ale má strategické umiestnenie na rušnej časti ulice blízko metra. Výhodou Colourful Bakery je to, že vie ponúknuť okrem rýchlej obsluhy ešte príjemné prostredie a zaručenú kvalitu.

Obrázok 10:
Analýza konkurencie -
pekárne,
ZDROJ: vlastné spracovanie



Druhú veľkú skupinu tvoria podniky, ktoré sa zameriavajú hlavne na prípravu kávy a čaju. V blízkom okolí podniku konkuruje Retro Kavárna, Deseterie, Bistro Zahrada, mamacoffee, reťazec Costa, Jahuda, Celebrity, La Boheme a ďalšie. Odlišnosťou od týchto kaviarenských podnikov je ponuka farebnej kávy.

Obrázok 11:
Analýza konkurencie -
kaviarne
ZDROJ: vlastné spracovanie



Nakoniec, keďže ponuku tvoria okrem pečiva a kávy aj cestoviny a polievky, konkurenciou sú aj podniky, kde ponúkajú obedové menu, napr. Bageterie Boulevard, Mlsnej Kocour, Restaurant 2+kk, Marthy's kitchen, Bruxx... Reštauračným zariadeniam ako sú tieto podniky nevie rovnocenne konkurovať. Ponúkajú širokú ponuku teplých jedál, polievok aj dezertov. Colourful Bakery však vie ponúknuť alternatívu pre tých, ktorí radi obedujú cestoviny alebo sú vegetariánmi. Okrem toho ešte menej rušné prostredie s príjemnou hudbou, zásuvkami či internetom.

Obrázok 12:
Analýza konkurencie -
reštaurácie
ZDROJ: vlastné spracovanie



Ponukou smoothies je podnik v úzkom okolí takmer jedinečný. Konkurenciu predstavuje len Freshnook ponúkajúci čerstvé ovocné a zeleninové smoothies.

Nová konkurencia

Novú konkurenciu pre podnik predstavuje otvorenie akejkoľvek novej pekárne, kaviarne alebo cukrárne.

Vyjednávacia sila zákazníkov

Je pravdou, že v okolí je pomerne veľké množstvo miest, ktoré by si potenciálni zákazníci mohli vybrať namiesto Colourful Bakery. Vyjednávacia sila je preto aj kvôli nasýtenosti trhu v oblasti Praha-Vinohrady dosť vysoká. Tento fakt musí podnik zohľadniť pri tvorbe ceny. Aby mohla ponúkať kvalitné produkty sa príjemné ceny, nebude využívať masovú platenú reklamu v médiách. Potenciálnych zákazníkov viac rozoberiem v kapitole 7.3 *Analýza trhu a cieľovej skupiny*.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Do skupiny dodávateľov, ktorí nejakým spôsobom ovplyvňujú náklady a ceny podniku patria tieto jednotky:

- dodávatelia kávy a čaju - Labohemcafe a Coffeandtea,
- dodávateľ obalového materiálu - OBALY BALMETO s.r.o
- dodávateľ čerstvého ovocia a zeleniny - Myfood
- ostatní dodávatelia surovín - Svět Bedýnek, LIDL, Kaufland, Bezobalu

Hrozba substitučných výrobkov

Všetky formy náhrady raňajok, pečiva, kávy alebo obedu, alebo teda konkurenčné reštauračné podniky v blízkom okolí. Do tejto kategórie radím všetky formy raňajok, ktoré si zákazník vie vziať zo sebou do práce či školy.

7.3 Analýza trhu a cieľovej skupiny

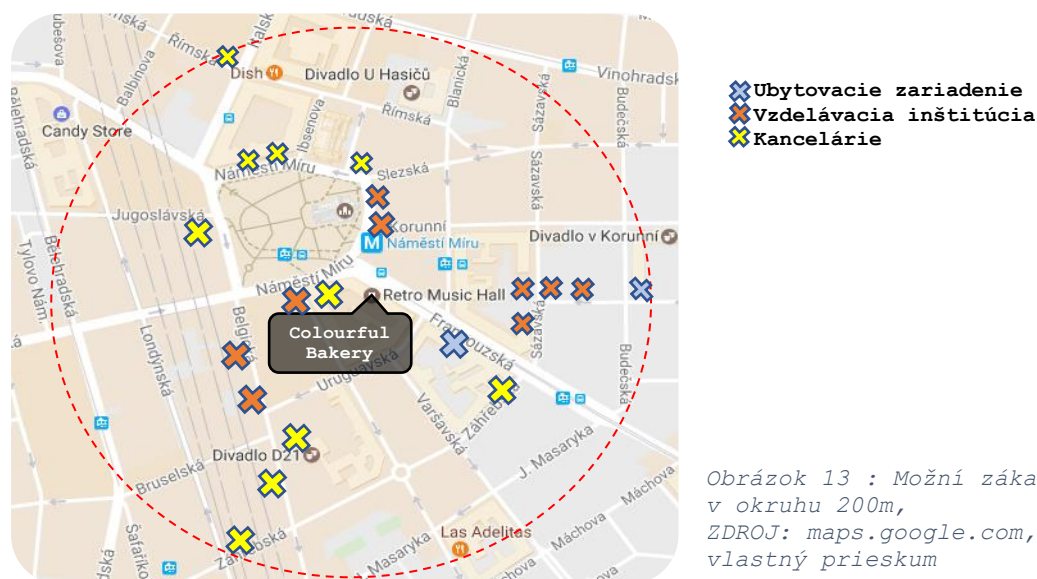
Hlavnou náplňou Colourful Bakery je príprava a predaj kávy, pečiva, dezertov, smoothies a cestovín. Nasledujúci prieskum je zameraný na spotrebu týchto druhov potravín a nápojov v Českej republike za obdobie 2012 - 2015 s autorkiným odhadom budúceho vývoja.

Z tabuľky údajov vyplýva, že obyvateľstvo ČR v čoraz väčšom množstve konzumuje potraviny ako cestoviny, ovsené vločky, ovocie a zeleninu. Ponuka Colourful Bakery je tvorená z veľkej časti týmito potravinami, čo je veľmi priaznivý trend. Naopak, podľa údajov ČSÚ môžeme vidieť, že spotreba čaju a zrnkovej kávy klesá, ale hodnota by sa mala udržiavať v priemere.

Tabuľka 6: Analýza spotreby vybraných potravín a nápojov v ČR, ZDROJ: ČSÚ 2016

Druh potraviny alebo nápoja kg/osobu za rok	2012	2013	2014	2015	priemer	predpoklad v nasledujúcich rokoch
cestoviny	7.1	7.6	7.3	7.5	7.4	7.6
ovsené vločky	1.4	1.4	1.6	1.8	1.6	1.9
pšeničné pečivo	56.9	51.2	52.7	47.9	52.2	45.8
Cukrárenské výrobky	6.9	6.8	7	6.9	6.9	7.0
Južné ovocie	31.2	31.2	31.2	33.5	31.8	33.5
Ovocie mierneho pásma	43.4	45.6	47	48.9	46.2	50.7
Čerstvá zelenina	77.8	82.9	86.4	84.8	83.0	89.1
Čaj	0.23	0.21	0.21	0.19	0.2	0.2
Zrnková káva	1.97	1.86	2.24	1.9	2.0	2.0

Pre potreby budúcich odhadov tržieb bola vykonaná aj analýza okolia v súvislosti s kancelárskymi, vzdelávacími inštitúciami a ubytovacími zariadeniami bez stravy v okruhu 200m. Priamo v ulici Francouzská je hostel, ktorý v službách nemá zahrnutú stravu pre hostí. Ďalší takýto typ je vzdialený presne 200m západne. Legenda napovedá, že červené značky predstavujú akýkoľvek typ vzdelávacej inštitúcie. V severovýchodnom blízkom okolí ležia základná, stredná a jazyková škola. V tesnejšej blízkosti na západ zas základná škola, dve odborné a jedno gymnázium. Potenciálnymi zákazníkmi zo škôl sú prevažne žiaci a študenti, ktorí si kúpia raňajky cestou do školy alebo sa zastavia na obedové menu počas prestávky a cestou domov. Žlté značky zobrazujú možných zákazníkov prichádzajúcich zväčša čase obeda, keďže ide o zamestnaných ľudí.



7.3.1 Predpoklad bežného dňa

Aby bol odhad predaja čo najrealistickejší, rozpísala som zákazníkov podľa otváracej doby podniku. Bežný deň som rozdelila do 3 úsekov a to z dôvodu, aby som mohla vierohodne odhadnúť návštevnosť a neskôr tržby v kapitole 10. *Finančný plán*. Od 7:00 do 11:00 očakávam ľudí, ktorí prídu raňajkovať. Od 11:00 do 14:00 je čas obeda a od 14:00 do záverečnej odhadujem, že ľudia končia v práci alebo v škole a preto sa teoreticky môžu zastaviť na takmer čokoľvek z ponuky. V tabuľke č. popisujem, aký produkt si v akom čase kto kúpi.

Otváracia doba

Po - Pia	07:00 - 19:00
So, Ne	10:00 - 19:00

Tabuľka 7: Rozpis potenciálnych zákazníkov, ZDROJ: vlastné spracovanie

Typ produktu	Školský rok	Potenciálny zákazník	Letné prázdniny
Ponuka raňajok - 7:00 - 11:00			
Pečivo, káva, čaj, palacinky, smoothies, müsli	Študenti mieriaci do školy - jedlo so sebou Študenti v čase prestávky - jedlo/ káva so sebou Ľudia, ktorí na raňajky zostanú na mieste - hlavne hostel Ľudia mieriaci do práce - jedlo so sebou	Ľudia, ktorí na raňajky zostanú na mieste Ľudia mieriaci do práce - jedlo so sebou Zákazníci hostelu počas letnej sezóny	
Ponuka obedového menu - 11:00 - 14:00			
Cestoviny, Polievky, smoothies	Študenti v čase obedňajšej prestávky Bežní ľudia v rámci stretnutia a posedenia Zamestnanci z okolitých pracovísk v čase pauzy na obed	Bežní ľudia v rámci stretnutia a posedenia Zamestnanci z okolitých pracovísk Turisti	
Ponuka menu - 14:00 - 19:00			
Cestoviny, Polievky, smoothies, káva, čaj	Zamestnanci z okolitých pracovísk po pracovnej dobe Bežní ľudia v rámci stretnutia a posedenia Študenti po škole	Zamestnanci z okolitých pracovísk po pracovnej dobe Bežní ľudia v rámci stretnutia a posedenia Turisti	

V tabuľke č.8 zas číselne vyjadrujem predošlú analýzu, kde v prvom stĺpci je celkový počet zákazníkov v istom časovom úseku a v ďalších stĺpcoch je počet produktov, ktorý predpokladám, že sa predá pri takom počte zákazníkov. Tieto čísla neznamenajú, že každý zákazník si ich kúpi v takom množstve. Pre pochopenie uvediem pod tabuľkou jeden konkrétny deň.

Tabuľka 8: Odhad počtu predaných kusov, ZDROJ: vlastné spracovanie

	doba	počet zákazníkov (ks)	káva, čaj (ks)	pečivo (ks)	palacinky (ks)	smoothie (ks)	müsli (ks)	teplé jedlo (ks)
	7:00-11:00	15	10	20	4	5	5	2
	11:00-14:00	20	15	8	5	5	7	28
PO	14:00-19:00	20	14	12	10	10	4	10
	7:00-11:00	15	10	20	4	5	5	2
	11:00-14:00	20	15	8	5	5	7	28
UT	14:00-19:00	20	14	12	10	10	4	10
	7:00-11:00	15	10	20	4	5	5	2
	11:00-14:00	20	15	8	5	5	7	28
ST	14:00-19:00	20	14	12	10	10	4	10
	7:00-11:00	15	10	20	4	5	5	2
	11:00-14:00	20	15	8	5	5	7	28
ŠT	14:00-19:00	20	14	12	10	10	4	10
	7:00-11:00	15	10	20	4	5	5	2
	11:00-14:00	20	15	8	5	5	7	28
PI	14:00-19:00	20	14	12	10	10	4	10
SO	10:00-19:00	60	48	20	15	15	15	40
NE	10:00-19:00	60	48	20	15	15	15	40
	počet celkom (ks)	395	291	240	125	130	110	280

Príklad konkrétneho dňa:

- V pondelok v čase raňajok očakávam 15 zákazníkov, kde môžu objednávkou zákazníkov vyzerat' takto:

- espresso + 2 coissanty,
- smoothie + müsli
- vafle + cappuccino
- polievka + čaj + palacinky
- káva (na mieste) + palacinky (na mieste) + 2ks (pečiva so sebou)
- ...

V čase obeda alebo neskôr zas odhadujem, že podnik navštíví cca 20 ľudí a možnosti sú nasledovné:

- polievka + cestoviny + čaj
- vafle + caffe latte
- chai latte so sebou
- smoothie + müsli + pečivo (so sebou)
- ...

7.4 Hodnotenie rizík

Podnikateľ nikdy nemá istotu, že sa celá situácia, ktorú ma na papieri vyvinie presne podľa očakávaní. Je potrebné byť realistou a mať v prípade potreby „zadné dvierka“ alebo teda náhradný plán. Na ďalších riadkoch popíšem možné riziká, ktoré pri rozbehu naplánovaného podniku musím zvážiť. Takisto nebude chýbať možné riešenie problému. Analýzu som robila pomocou SWOT metódy, kde opisujem silné a slabé stránky podniku a rovnako aj príležitosti a hrozby z vonkajšieho okolia, ktoré zahŕňa konkurentov a zákazníkov.

Tabuľka 9 : SWOT analýza, ZDROJ: vlastné spracovanie

SILNÉ STRÁNKY - S

-
- zdravé, kvalitné a domáce výrobky
 - príjemná atmosféra podniku, wifi pripojenie, príjemná obsluha
 - originálny nápad farebného pečiva, kávy alebo cestovín
 - dobrá dostupnosť
 - kladná ČSH
 - schopnosť prispôsobivosti sortimentu

SLABÉ STRÁNKY - W

-
- nový podnik bez image
 - nedostatočný kapitál
 - málo pestrá ponuka jedál
 - neschopnosť hromadnej výroby
 - nedostatočné skúsenosti majiteľa v manažérskej a prevádzkovej oblasti

PRÍLEŽITOSTI - O

-
- neobvyčajné farebné pečivo podnieti záujem
 - organizácia pravidelného programu (napr. literárna kaviareň, malé živé koncerty, filmové večery...)
 - rastúci záujem ľudí o domáce produkty
 - rastúci záujem ľudí o stravovanie vonku
 - 2 ubytovacie zariadenia bez penzie v bezprostrednom okolí
 - veľa škôl v bezprostrednom okolí
 - strategické umiestnenie blízko metra, zastávok MHD
 - turisticky navštevované miesto

HROZBY - T

-
- nezáujem zo strany zákazníkov
 - trh presýtený podobnými podnikmi
 - skopírovanie nápadu s cieľom výroby rovnakých výrobkov za nižšie ceny
 - pravdepodobnosť nesprávneho odhadu nákladov a výnosov

Nezáujem zo strany zákazníkov

Je možné a tiež veľmi pravdepodobné, že opísaná skupina cieľových zákazníkov nebude ochotná meniť svoje návyky a nebude chcieť meniť miesto raňajok, obeda či večere. V okolí Colourful Bakery je dosť hustá a kvalitná ponuka iných jedál. Intenzívnejšia marketingová komunikácia na začiatku by mohla pomôcť potenciálnym zákazníkom vysvetliť či ukázať víziu podniku.

Pravdepodobnosť nesprávneho odhadu nákladov a výnosov

Odhad, ktorý som urobila, nemusí odpovedať skutočnosti. Predpokladám, že tržby by mali pokryť všetky náklady vytvorené prevádzkou a výrobou, ale nie je tu istota, že odhad sa stretne so skutočnosťou. V takom prípade je nutné buď znížiť náklady, zvýšiť ceny alebo prilákať viac záujemcov.

Rozbeh podnikania vyžaduje úver banky a tiež vlastné prostriedky. Ak náklady budú vyššie ako očakávam v pesimistickej variante, bude nutné zohnať ďalší kapitál, ktorým by náklady bolo možné financovať. Jednou z možností sú známi, ďalšími úver od banky alebo získanie partnera pre podnikanie, ktorý by prispel svojím vkladom.

Nedostatok skúseností z podnikateľskej praxe

Majiteľ je pri rozbehu podniku niekoľkými osobami v jednej. Okrem činností plynúcich zo zodpovednosti vlastníka musí vykonávať prácu prevádzkara. To znamená, že sa stará o kontakt s dodávateľmi sám. Keďže nemá žiadne predošlé skúsenosti, dodávatelia z toho môžu ťažiť, buď formou výšenia cien alebo nerešpektovaním včasných dodávok a podobne.

Ďalším problémom je, že prvý krát budem ja ako vlastník zamestnávať ľudí. K zodpovednosti sa teda pridáva funkcia manažéra. Správny manažér musí byť schopný viesť ľudí, motivovať ich, komunikovať s nimi, argumentovať a zvládať stresové situácie a mnoho, mnoho iných vecí, pretože práca s ľuďmi je náročná.

Výhodou je, že moje doterajšie štúdium je práve o riadení podniku a prepája niekoľko oblastí naraz, vďaka čomu mám teoretický základ z účtovníctva, podnikovej ekonomiky, vedenia a vzdelávania zamestnancov, či psychológie.

Príliš málo rozmanitá ponuka

V podniku nie je reálne, aby sa najedli ľudia rôznych chutí. Ponuka je vegetariánska, takže ak sa napríklad nájde dvojica, kde jednému z nich taká strava nevyhovuje, príde podnik o oboch potenciálnych zákazníkov. A to je len jeden príklad z mnohých. Riešenie by mohlo vyzeráť tak, že podnik rozšíri sortiment alebo viac prehĺbi ten aktuálny o iné druhy jedál, pretože cieľom je zamerať sa na skupinu ľudí, ktorých zaujíma farebné pôsobenie jedla a nie na všetkých. Spôsob akým by mohol ponuku spestriť a prispôbiť je zistiť to priamo u ľudí usporiadaním ochutnávok a iných akcií.

8 ORGANIZÁCIA PODNIKU

Pre podnik Colourful Bakery som na základe rozboru bežného pracovného dňa v kombinácii s analýzou okolia odhadla potrebný počet zamestnancov a ich pracovnú dobu. Bude potrebných 8 stálych zamestnancov a 1 externý pracovník - účtovník. Každodenný chod podniku vyžaduje vždy 4 zamestnancov - kuchára a pekára, ktorých pracovná doba začína podľa ponúkaného menu. Baristi, brigádnici, sa striedajú po 6,5 hodinových zmenách. Barista, ktorý pracuje na HPP má 9,5 hodinové víkendové zmeny. Podľa návštevnosti a vyťaženia obsluhy po otvorení podniku sa rozhodne o potrebnosti pomocnej sily. Ďalej

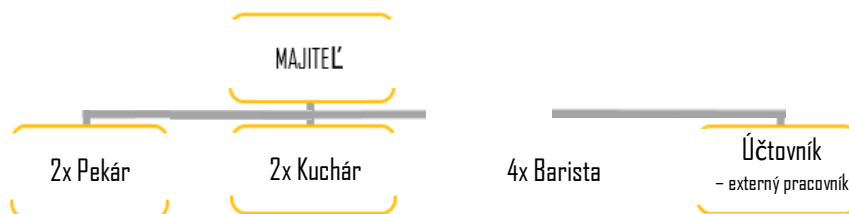
sa predpokladá, že spomínaný externista – účtovník odpracuje mesačne 20 hodín, pričom jeho pracovná doba je voľná.

Tabuľka 10: Pracovná doba, ZDROJ: vlastné spracovanie

Pracovná doba

Brigádnici	07:00 – 13:30 (6,5h), 13:00 – 19:30 (6,5h), 10:00 – 19:00 (9,5h)
Pekár	6:30 – 15:00 (9h), 9:00–15:00 (6h)
Kuchár	10:30 – 19:00 (8h)
Účtovník	Voľná pracovná doba – 20 hodín mesačne

Po formálnej stránke sa organizácia podniku odvíja od líniovej organizačnej štruktúry. Vo vedení je vlastník, ktorého úlohou je starať sa o celú prevádzku a ktorý zamestnáva 4 baristov, 2 pekárov, 2 kuchárov a 1 účtovníka – externe.



Obrázok 14: Organizačná štruktúra Colourful Bakery, ZDROJ: vlastné spracovanie

8.1 Popis pracovných miest

Popis pracovných miest obsahuje okrem názvu pracovného miesta a typu úväzku aj dôvod, prečo dané miesto existuje, aké sú vzťahy nadriadenosti a podriadenosti pracovníka v závislosti k iným miestam a dôležitá je aj časť platových podmienok. Tabuľka č.11 obsahuje popis všetkých typov pracovných miest, ktoré sú obsadené v podniku Colourful Bakery.

Tabuľka 11 : Popis pracovných miest, ZDROJ: vlastné spracovanie

Názov pracovného miesta	Barista	Barista
Typ úväzku	HPP	DPP
Význam pracovného miesta	Príprava kvalitnej kávy	Príprava kvalitnej kávy
Zaradenie pracovného miesta do organizačnej štruktúry	Nadriadený baristu je majiteľ, barista pod sebou nemá žiadnych podriadených pracovníkov	Nadriadený baristu je majiteľ, barista pod sebou nemá žiadnych podriadených pracovníkov
Pracovná náplň	Príprava kávy, čaju a smoothie nápojov, kontakt a obsluha zákazníkov, práca s pokladňou	Príprava kávy, čaju a smoothie nápojov, kontakt a obsluha zákazníkov, práca s pokladňou
Platové podmienky	Mzda baristu je hodinová a je zjednaná vo výške 150 / hod.	Mzda baristu je hodinová a je zjednaná vo výške 90kč / hod.

Názov pracovného miesta	Pekár	Pekár
Typ úväzku	HPP	DPP
Význam pracovného miesta	Príprava produktov podľa aktuálnej dennej ponuky	Príprava produktov podľa aktuálnej dennej ponuky
Zaradenie pracovného miesta do organizačnej štruktúry	Nadriadený pekára je majiteľ, pekár pod sebou nemá žiadnych podriadených pracovníkov	Nadriadený pekára je majiteľ, pekár pod sebou nemá žiadnych podriadených pracovníkov
Pracovná náplň	Príprava produktov zahŕňa denné pečenie pečiva a dezertov aj niekoľkokrát denne kvôli čerstvosti.	Príprava produktov zahŕňa denné pečenie pečiva a dezertov aj niekoľkokrát denne kvôli čerstvosti.
Platové podmienky	Mzda pekára je hodinová a je zjednaná vo výške 150kč / hod.	Mzda pekára je hodinová a je zjednaná vo výške 120kč / hod.

Názov pracovného miesta	Kuchár	Účtovník
Typ úväzku	HPP	Externista
Význam pracovného miesta	Príprava produktov podľa aktuálnej dennej ponuky	Vedenie účtovníctva
Zaradenie pracovného miesta do organizačnej štruktúry	Nadriadený kuchára je majiteľ, kuchár pod sebou nemá žiadnych podriadených pracovníkov	Nadriadený účtovníka je majiteľ, účtovník pod sebou nemá žiadnych podriadených pracovníkov
Pracovná náplň	Príprava produktov zahŕňa varenie omáčok, polievok a predpripravených cestovín. Do náplne práce padá akákoľvek tepelná úprava surovín.	Pripravovanie účtovných a štatistických výkazov, účtovných závierok, zúčtovaní a daňových priznaní
Platové podmienky	Mzda kuchára je hodinová a je zjednaná vo výške 150Kč / hod	Mzda účtovníka je fixná a je stanovená na 3 000 Kč / mesiac.

9 MARKETINGOVÝ PLÁN

Všetky analýzy, ktoré boli v práci použité, teraz využijem v marketingovom pláne.

Product = Produkt

Produkt v Colourful Bakery predstavuje všetko, čo sa ponúka v pekárni/kaviarni. Podrobná ponuka je rozpracovaná v kapitole 6. *Predmet činnosti*, preto sa v tejto časti zameriam na marketingové vrstvenie produktu podľa prof. Leeflanga.

- **fyzický produkt** -pečivo, káva, cestoviny, polievky, müsli, smoothies ako prostriedok zahňania hladu (uspokojenie potreby najesť alebo napiť sa)
- **rozšírený produkt = symbolické alebo odvodené rysy** - farebné jedlo - vplyv na emócie človeka, kvalitné BIO suroviny, bez konzervačných látok, bez chemického farbenia

- **totálny produkt = zákazníkom pripisované rysy** - „iné“ pečivo a jedlo, zaujímavý nápad pre ľudí, ktorí sa chcú odlišovať

Price = Cena

Tvorba cien vychádza najmä z analýzy konkurenčného prostredia. Je teda konkurenčne orientovaná, ale podnik taktiež zohľadňuje potrebu pokryť vstupné náklady a zisk, čiže je aj nákladovo orientovaná. Pri stanovení ceny pečiva zohľadňuje konkurenčné podniky v bezprostrednom okolí ako bolo rozpísané v kapitole 7.2 *Porterov model 5 konkurenčných síl*. Podrobný finančný plán nachádzajúci sa v poslednej kapitole zas obsahuje podrobnejší rozpis odhadovaných nákladov a výnosov.

Place = Miesto predaja

Distribučnú stratégiu podnik volí cez osobný predaj kamennou predajňou na Francouzskej ulici, nakoľko v začiatkoch je dôležitá spätná väzba. Námestí míru je celkovo rušná časť navštevovaná prevažne turistami, ktorí cestujú za pamiatkami a v ulici sa nachádzajú tiež 2 hostele bez služieb stravovania. Administratívne budovy, školy a iné kultúrne inštitúcie tvoria husté prostredie potenciálnych zákazníkov. Ak k tomu pridáme blízkosť metra - cca 100m - a tiež zastávok električiek alebo autobusov, miesto môžeme označiť za strategické.

Promotion = Propagácia

Počiatočný kapitál, cudzí aj vlastný, ktorý nie je vysoký, chce podnik využiť čo najefektívnejšie. Faktom je, že príliš vysoké ceny by zúžili potenciálnych zákazníkov na skupinu pracujúcich a mohlo by sa stať, že študenti by si vybrali inú, lacnejšiu variantu v okolí. To viedlo k rozhodnutiu zamerať sa na miernu, ale efektívnu reklamu namiesto masívnej reklamy v médiách.

Hlavnými komunikačnými nástrojmi sú vlastné webové stránky a sociálne siete, ktoré zdajú byť v dnešnom online svete priam nevyhnutné. Na zviditeľnenie miesta bude potrebný baner na chodníku pred vstupom. V deň D, teda prvý deň, kedy Colourful Bakery otvorí dvere verejnosti, bude prebiehať ochutnávka jedál a podpora predaja vo forme voucherov. Ku každej objednávke dostane zákazník časovo obmedzený voucher „Káva podľa vlastného výberu zdarma“.

Okrem toho plánuje obmieňať ponuku podľa sezónnosti a usporadúvať pravidelné akcie, ktoré budú prebiehať v priestoroch podniku

zväčša počas prázdnin, pretože jej cieľom nie je otvoriť miesto, kde sa príde človek najesť, ale kde sa bude chcieť stále vracieť.

Physical Evidence = Prostredie

Design je jedným z prvých prvkov, ktoré presvedčia, respektíve nepresvedčia potenciálneho zákazníka, aby vstúpil do podniku. Prvý dojem je dôležitý. Colourful Bakery bude mať priestory v klasických tónoch tmavých elegantných farieb, ktoré zároveň zvýrazia farebnú ponuku pečiva, zákuskov či cestovín. Predpoklad podoby kaviarne je znázornený na nasledujúcich obrázkoch.



Obrázok 15 Možný vzhľad podniku, ZDROJ:

<https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/564x/ba/eb/dd/baebdd409a2a73de2f3f0a8ad07f7d3b.jpg>,

<https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/564x/c1/2a/e9/c12ae9b6379219facc6a6937af6e188d.jpg>

Samozrejme, nie je to len o štýle. V tejto časti je veľmi dôležité vcítiť sa do role zákazníka, človeka, ktorý sa prišiel najesť, oddýchnuť si, porozprávať, učiť, pracovať... Každý jedinec má iné požiadavky a vníma pokojné prostredie odlišne. Colourful Bakery cieľi na zákazníkov, ktorí miera do práce/školy, kedy sa pravdepodobne len zastavia, aby si vzali kávu a jedlo so sebou. Pre tých je dôležité wifi pripojenie, kým čakajú na objednávku a prehľadná ponuka.

Dôležitejšia skupina je tá, ktorá na raňajky zostane a neskôr ľudia v obedňajších a poobedňajších hodinách. To sú ľudia z okolia, ktorí buď potrebujú vyplniť čas počas pauzy, alebo po pracovnej dobe/škole nemieria hneď domov, hľadajú pohodlné miesto kde by strávili čas poprípade mohli pracovať/ učiť sa. Pre túto skupinu je podstatná pohodlnosť stoličiek, zásuvky, wifi pripojenie, lampy, úložný priestor, hudba - hlučnosť či nefajčiarske prostredie.

Personnel = Zamestnanci a zákazníci

Prívetivá obsluha, odhodlaná splniť zákazníkovi každé prianie. To je ideál ľudí, ktorých chce podnik zamestnávať. V podniku sa zo zákazníkom priamo a často stretáva skupina zamestnancov kde patria

baristi/čaišníci. Ich predpokladom sú dobré komunikačné schopnosti, kvalitný výkon a motivácia. Pekári a kuchári nie sú so zákazníkom v priamom kontakte, ale ich nevyhnutnou charakteristikou je schopnosť poriadku a poctivej práce. Zákazníkov nie je možné zaradiť do procesu vytvárania a poskytovania služby, preto sa zameriavame len na zamestnancov.

Process = Proces

Primárnou úlohou zamestnancov je obslúžiť zákazníka v čo najkratšom časovom úseku, ale určite nie na úkor kvality. Skladovanie čerstvých mrazených cestovín či ovocia pomáha urýchliť samotnú prípravu objednávky a nie je pri tom narušená žiadna norma ani výsledná chuť. Zákazník má pri čakaní k dispozícii wifi pripojenie, noviny, časopisy alebo knihy.

10 FINANČNÝ PLÁN

Na základe dát z kapitoly o organizácii podniku a stanovených cenách bol vytvorený finančný plán, ktorý je nevyhnutnou súčasťou zakladateľského plánu, nakoľko pomáha pri rozhodnutí, či daný nápad za daných podmienok realizovať. Preto sa v tejto kapitole venujem odhadnutiu nákladov a výnosov, konkrétnym položkám ich vzniku a tiež hodnotím schopnosť podniku splácať úver a tvoriť zisk. Výkazy sú vyhotovené na obdobie najbližších 6 rokov a to z toho dôvodu, že po 5. roku podnik prestane splácať úver a chcem zistiť, aká situácia ho čaká bez dlhodobých záväzkov.

10.1 Prognóza

Na začiatku počíta podnik s nákladmi, ktoré musí vynaložiť na formálne povinnosti, marketing, dokúpenie spotrebičov, ktoré nie sú súčasťou prenechaných vybavených priestorov, prvomesačný nájom, energie a splátky, obežný materiál na prvý mesiac a podobne.

Tabuľka 12: Odhad počiatočných nákladov, ZDROJ: vlastné spracovanie

1. Náklady na vybavenie živnosti		(Kč)
výpis z registra trestov		1 000,00
žiadosť o koncesiu		1 000,00
vydanie živnostenského listu		1 000,00
		3 000,00
3. Náklady na marketing		
webové stránky		100,00
banner		2 900,00
sociálne siete		0,00
spot s logom a názvom		2 500,00
		5 500,00
4. Náklady na zaobstaranie priestorov		
odstupné		700 000,00
provízia		5 000,00
spotrebiče		29 089,00
ostatné potreby		10 108,00
stavebné úpravy		50 000,00
		794 197,00
4. Materiál		
kancelárske potreby		1 000,00
zásoby - výroba		78 188,00
zásoby - ostatné		44 678,86
		123 866,86
5. Náklady spojené so zahájením podnikateľskej činnosti		
nájom		27 000,00
energie		6 916,80
internet		700,00
		34 616,80
Celkové náklady k zahájeniu podnikateľskej činnosti		961 180,66

Celkové vstupné náklady vychádzajú na 961 180,66 Kč. Ako majiteľka budem žiadať o úver vo výške 900 000 Kč. Konkrétne ide o produkt Komerčnej banky, s úrokovou sadzbou 9,9 % p.a. na úrokoch zaplatím celkom 284 057,58 Kč. Splácanie bude formou pravidelných mesačných splátok vo výške 19 078,09 Kč. Nasledujúci prehľad v tabuľke č.13 predstavuje ročné splácanie. Mesačný prehľad je v záverečnej časti Prílohy pod názvom Príloha č.1.

Tabuľka 13: Splátkový kalendár - ročný, ZDROJ: vlastné spracovanie

Rok	Splátka (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Úver (Kč)
0	0,00	0,00	0,00	900 000,00
1	236 811,52	89 100,00	147 711,52	752 288,48
2	236 811,52	74 476,56	162 334,96	589 953,53
3	236 811,52	58 405,40	178 406,12	411 547,41
4	236 811,52	40 743,19	196 068,32	215 479,09
5	236 811,52	21 332,43	215 479,09	0,00
Mesačná splátka (Kč)				19 078,09

Ďalej mám k dispozícii vlastné finančné prostriedky vo výške 100 000 Kč. Rozdielom výšky úveru a vlastného kapitálu dostanem sumu 38 819,34 Kč. Tieto prostriedky ponechám na bežnom účte v prípade potreby financovania nečakaných situácií. Náklady na vybavenie živnosti, marketing, nájom, energie, internet a províziu -

celkom vo výške 48 116,80 Kč - zaradím do Komplexných výdavkov budúcich období. Ide o sumu menšiu ako 60 000 Kč, takže sa táto suma nebude odpisovať. Dlhodobý hmotný majetok po stavebných úpravách a ostatnom vybavení je v hodnote 789 197,00. Tabuľka č.14 opisuje všetok majetok priestorov v hodnote odstúpného a dodatočné úpravy a vybavenie.

Tabuľka 14: Prehľad hmotného majetku, ZDROJ: vlastné spracovanie

Vybavenie zázemia - kuchyňa, sklad	
sporák	29 999,00
trúba	28 999,00
kuchynský robot	15 990,00
myčka	38 990,00
chladnička	29 560,00
regály	29 780,00
	173 318,00
Vybavenie baru	
chladiaca skriňa	35 899,00
mlynček na kávu	15 499,00
kávovar	257 800,00
pokladňa	23 590,00
počítač	14 999,00
hifi sústava	7 900,00
tlačiareň	8 000,00
stoly	22 000,00
stoličky	60 000,00
riad	80 995,00
	526 682,00
Hodnota majetku v priestoroch	
	700 000,00
Vybavenie potrebné dokúpiť	
odštváňovač	11 500,00
mixér	8 899,00
vaflovač	8 690,00
kuchynské potreby	10 108,00
	39 197,00
Stavebné úpravy	
	50 000,00
Výdaje na dokúpenie majetku a úpravy	
	89 197,00
CELKOM	
	789 197,00

V zahajovacej súvahe potom vyzerá bilancia majetku a zdrojov krytia nasledovne:

Tabuľka 15: Zahajovacia rozvaha k 1.1.2018, ZDROJ: vlastné spracovanie

AKTÍVA		PASÍVA	
1.1.2018		1.1.2018	
DLHODOBÉ AKTÍVA	789 197,00	VLASTNÝ KAPITÁL	100 000,00
dlhodobý hmotný majetok	789 197,00	vlastný kapitál	100 000,00
OBEŽNÉ AKTÍVA	210 803,00	CUDZÍ KAPITÁL	900 000,00
zásoby	123 866,86	úver	900 000,00
bankový účet	38 819,34		
KVPO	48 116,80		
	1 000 000,00		1 000 000,00

Pravidelné mesačné náklady v prvom roku

Spomínaný dlhodobý majetok tvorí vybavenie prevádzkarne, čo predstavuje 2. odpisovú skupinu a odpisovať sa bude 5 rokov. Pravidelný mesačný odpis predstavuje v prvom roku výšku 7 234,31 Kč a každý ďalší mesiac až do konca doby odpisovania 14 633,03 Kč.

Tabuľka 16: Odpisovanie DHM, ZDROJ: vlastné spracovanie

ODPISY				
hodnota majetku (Kč)				789 197,00
doba odpisovania (roky)				5
Rok	Sadzba	Mesačný odpis (kč)	Ročný odpis (kč)	Zostatok (kč)
1	11%	7 234,31	86 811,67	702 385,33
2	22,25%	14 633,03	175 596,33	526 789,00
3	22,25%	14 633,03	175 596,33	351 192,67
4	22,25%	14 633,03	175 596,33	175 596,33
5	22,25%	14 633,03	175 596,33	0,00

Pri výpočte mesačných nákladov na ľudskú prácu vychádzam z kapitoly 8. *Organizácia podniku*. Odhadovaná mzda, ako je uvedená v tabuľke, teda zohľadňuje časovú náročnosť na prácu jednotlivých zamestnancov a vyjadruje skrátený prepočet potreby prostriedkov na krytie osobných nákladov. Úplný prepočet je uvedený v prílohe č.2.

Tabuľka 17: Mzdové náklady, ZDROJ: vlastné spracovanie

	Hrubá mzda (Kč/ mesiac)	SP (Kč)	ZP (Kč)	Celkové ná- klady (Kč/ mesiac)	Celkové náklady (Kč/rok)
HPP 1.barista	15 075,00	3 919,50	2 035,13	21 029,63	252 355,50
DPP 2.barista	7 020,00	0,00	0,00	7 020,00	84 240,00
DPP 3.barista	7 020,00	0,00	0,00	7 020,00	84 240,00
DPP 4.barista	7 020,00	0,00	0,00	7 020,00	84 240,00
HPP 1.kuchár	18 390,00	4 781,40	2 482,65	25 654,05	307 848,60
HPP 2.kuchár	14 309,00	3 720,34	1 931,72	19 961,06	239 532,66
HPP 1.pekár	20 428,00	5 311,28	2 757,78	28 497,06	341 964,72
DPP 2.pekár	10 080,00	2 620,80	1 360,80	14 061,60	168 739,20
Celkom				130 263,39	1 563 160,68

Medzi pravidelné mesačné náklady patria aj náklady na energiu, nájom, údržbu, služby účtovníka, vodné a stočné, internet, bankové poplatky a ostatné. V tabuľke č.18 je výpočet podkladanej spotreby energie na mesiac a na rok. Tabuľka pod týmto odhadom potom sumarizuje všetky pravidelné mesačné náklady aj v ročnom vyjadrení.

Tabuľka 18: Náklady na energiu, ZDROJ: vlastné spracovanie

Položka	Tarif (Kč za jednotku)	Množstvo/ siac (Kč)	Náklady/ mesiac (Kč)	Náklady/rok (Kč)
elektrina	1,5	2000	3 000	36 000
plyn	1	500	500	6 000
voda	85,42	40	3 417	41 002
			6 917	83 002

Tabuľka 19: Pravidelné náklady v mesačnej a ročnej sume, ZDROJ: vlastné spracovanie

Položka	Náklady/ mesiac (Kč)	Náklady na rok (Kč)
energie	6 917	83 004
údržba	1 100	13 200
účtovníctvo	3 000	36 000
internet	700	8 400
osobné N	130 263,39	1 563 160
odpisy	7 234	86 811
vodné, stočné	500	6 000
nájom	27 000	324 000
bankové poplatky	700	8 400
úrok	6 881	82 577
Pravidelné náklady celkom (Kč)	184 296	2 211 553

Pre úplne vyčíslenie nákladov ešte vypočítam náklady na priamy materiál, nakupovaný tovar a kancelárske potreby. Vychádzam z odhadu návštevnosti a predpokladaného množstvo predaných produktov. Tento odhad bol spravený v kapitole 7.3 *Analýza trhu a cieľovej skupiny* a zobrazuje ho tabuľka č.8, z ktorej teraz budem čerpať.

Tabuľka 20: Celkové náklad& na prvý mesiac podnikania, ZDROJ: vlastné spracovanie

	Káva, čaj	Pečivo	Pala- cinky	Smoothie	Müsli	Teplé jedlo
počet celkom (ks)	291	240	125	130	110	280
priamy materiál (kč/ks)	7	9	12	20	16	35
priamy materiál celkom (kč/týždeň)	1 892	2 064	1 488	2 600	1 760	9 744
priamy materiál celkom (kč/mesiac)	7 566	8 256	5 950	10 400	7 040	38 976
priamy materiál celkom (kč/rok)	90 792	99 072	71 400	124 800	84 480	467 712
priamy materiál celkom(kč/rok)						938 256
nakupovaný tovar (kč/rok)						536 146
kancelárske potreby (kč/rok)						12 000
Náklady celkom (kč/rok)						1 486 402
Pravidelné náklady (kč/rok)						2 211 553
celkové náklady podniku v prvý rok podnikania						3 697 956

Doteraz počítané náklady predstavujú realistickú variantu odhadovaných nákladov. Môže však nastať situácia, že môj odhad nebol správny a náklady budú buď vyššie alebo nižšie. Z tohto dôvodu som v tabuľke č.21 vyčíslila ešte optimistickú variantu, kde odhadujem o 20% nižšie náklady a potom pesimistickú, kde naopak, k nákladom realistickej pripočítam 20%.

Tabuľka 21: Ročné náklady v rôznych variantách, ZDROJ: vlastné spracovanie

Rok/varianta	Realistická (kč)	Optimistická -20% (kč)	Pesimistická +20% (kč)
1	3 697 956	2 958 365	4 437 547
2	3 882 854	3 106 283	4 659 424
3	4 076 996	3 261 597	4 892 395
4	4 280 846	3 424 677	5 137 015
5	4 494 888	3 595 911	5 393 866
6	4 719 633	3 775 706	5 663 559

Odhad výnosov

Pri výpočtoch výnosov z tržieb predaja vlastných výrobkov vychádzam z priemernej ceny za každý typ produktu. Počet zákazníkov vychádza z opäť z odhadu návštevnosti. V priebehu budúcich rokov predpokladám, že tržby vzrastú medziročne minimálne o 10%. Vo výpočte sú tiež uvedené výnosy z predaja nakupovaného tovaru. Ich výška predstavuje 30% celkových tržieb. Konečný odhad je zas v prípade

nesprávneho odhadu vyjadrený v pesimistickej variante, kde predpokladám o 20% nižšie tržby a v optimistickej, naopak, vyššie o 20% - taktiež s predpokladom stúpania o 10%.

Tabuľka 22: Odhad tržieb za vlastné výrobky a za nakupovaný tovar, ZDROJ: vlastné spracovanie

Tržby za predaj vlastných výrobkov							
	Káva, čaj	Pečivo	Pala- cinky	Smo- othie	Müsli	Teplé jedlo	Celkom
počet celkom (ks)	291	240	125	130	110	280	
priemerná cena (kč/kus)	45	23	39	35	45	75	
tržby celkom (kč/týždeň)	13 095	5 520	4 875	4 550	4 950	21 000	
tržby celkom (kč/mesiac)	52 380	22 080	19 500	18 200	19 800	84 000	215 960
tržby celkom (kč/rok)	628 560	264 960	234 000	218 400	237 600	1 008 000	2 591 520
Tržby za predaj nakúpeného tovaru							
tržby celkom za rok (kč/rok)							1 110 651
Tržby celkom vlastné + nakúpené produkty (kč/rok)							3 702 171

Tabuľka 23: Ročné tržby v rôznych variantách, ZDROJ: vlastné spracovanie

Rok/varianta	Realistická (kč)	Pesimistická -20% (kč)	Optimistická +20% (kč)
1	3 702 171	2 961 737	4 442 606
2	3 887 280	3 109 824	4 664 736
3	4 081 644	3 265 315	4 897 973
4	4 285 726	3 428 581	5 142 871
5	4 500 013	3 600 010	5 400 015
6	4 725 013	3 780 011	5 670 016

10.2 Výkazy

Odhad nákladov a výnosov som robila v pre 3 situácie - realistickú, optimistickú a pesimistickú. Chcela som názorne ukázať ako sa môže prejaviť, ak môj odhad nebude správny. Pri tvorení výkazov a hodnotení finančného plánu však pracujem len s realistickou variantou.

Súvaha

Tabuľka č. 24 obsahuje konečnú súvahu po dobu najbližších 6 rokov podnikania.

Tabuľka 24: Súvaha, ZDROJ: vlastné spracovanie

	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
AKTÍVA	1 059 829	941 711	917 551	971 554	1 145 026	1 858 102
zásoby	292 729	228 779	163 047	90 856	50 264	45 685
bankový účet	64 715	186 142	403 311	705 102	1 094 762	1 812 417
DHM	702 385	526 790	351 193	175 596	0	0
KVPO	0	0	0	0	0	0
PASÍVA	1 059 829	941 711	917 551	971 554	1 145 026	1 858 102
VK	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
ZISK / STRATA	4 218	33 690	161 573	281 520	408 211	717 654
úver	752 288	589 954	411 547	215 479	0	0
zamestnanci	130 263	130 263	130 263	130 263	130 263	130 263
dodávatelia	72 426	82 656	89 159	198 313	438 423	792 316
štát	633	5 148	25 008	45 979	68 129	117 867

Výsledovka

Výsledovka alebo výkaz zisku a strát je uvedený v zjednodušenej podobe v tabuľke č. 25. Kladný hospodársky výsledok dosiahne podnik už v 1. roku podnikania. Výsledok hospodárenia ovplyvňujú len náklady na prevádzku a výrobu a tržby, ktoré časom rastú o 10%. V realistickej variante odhadu predpokladám, že náklady na energie, služby a zamestnancov zostanú stále v rovnakej výške.

Tabuľka 25: Výkaz zisku a strát, ZDROJ: vlastné spracovanie

	1. rok 2018	2. rok 2019	3. rok 2020	4. rok 2021	5. rok 2022	6. rok 2023
Tržby za predaj tovaru	1 110 651	1 166 184	1 224 493	1 285 718	1 350 004	1 417 504
Náklady vynaložené na predaný tovar	-548 146	-575 554	-604 331	-634 548	-666 275	-699 589
Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	2 591 520	2 721 096	2 857 151	3 000 008	3 150 009	3 307 509
Spotreba materiálu	-938 256	-985 169	-1 034 427	-1 086 149	-1 140 456	-1 197 479
Spotreba energie	-83 002	-83 002	-83 002	-83 002	-83 002	-83 002
Služby	-57 600	-57 600	-57 600	-57 600	-57 600	-57 600
Mzdové náklady	-1 192 104	-1 192 104	-1 192 104	-1 192 104	-1 192 104	-1 192 104
Náklady na SP a ZP	-371 057	-371 057	-371 057	-371 057	-371 057	-371 057
Odpisy DHM	-86 812	-175 596	-175 596	-175 596	-175 596	0
Ostatné prevádzkové náklady	-338 400	-338 400	-338 400	-338 400	-338 400	-338 400
Prevádzkový výsledok hospodárenia EBIT	86 795	108 799	225 127	347 271	475 523	785 783
Nákladové úroky	-82 577	-74 477	-58 405	-40 743	-21 332	0
Výsledok hospodárenia za bežnú činnosť - EBT	4 218	34 322	166 721	306 528	454 190	785 783
Daň z príjmu za bežnú činnosť	633	5 148	25 008	45 979	68 129	117 867
-splatná	0	-633	-5 148	-25 008	-45 979	-68 129
-odložená	633	5 148	25 008	45 979	68 129	117 867
Výsledok hospodárenia po zdanení EAT (+/-)	4 218	33 690	161 573	281 520	408 211	717 654

Cashflow

Posledná tabuľka v tejto časti sa venuje Cashflow. Už v prvom roku zvládne podnik hrať záväzky z výnosov za predaj tovaru a vlastných výrobkov. Tok peňazí každým rokom rastie, čo môžem označiť ako pozitívum. Znamená to, že v prípade optimistickej varianty by si podnik viedol ešte lepšie. V prípade pesimistickej by dosahoval v prvom roku stratu, ale ak porovnam výpočty tabuliek č.21 a č.23 zistím, že už v druhom roku sa výnosy od nákladov líšia o +3 541 Kč.

Tabuľka 26: Cashflow, ZDROJ: vlastné spracovanie

	1. rok 2018	2. rok 2019	3. rok 2020	4. rok 2021	5. rok 2022	6. rok 2023
Počiatočný stav peňazí	38 819	64 715	186 142	403 311	705 102	1 094 763
Peňažný tok z prevádzkovej činnosti						
Prijmy z predaja nákupného tovaru	1 110 651	1 166 184	1 224 493	1 285 718	1 350 004	1 417 504
Výdaje na nákup tovaru	-548 146	-575 554	-604 331	-634 548	-666 275	-699 589
Prijmy z predaja vlastných výrobkov	2 591 520	2 721 096	2 857 151	3 000 008	3 150 009	3 307 509
Výdaje na zaobstaranie materiálu	-938 256	-985 169	-1 034 427	-1 086 149	-1 140 456	-1 197 479
Výdaje na zaobstaranie energie	-83 002	-83 002	-83 002	-83 002	-83 002	-83 002
Výdaje na zaobstaranie služieb	-57 600	-57 600	-57 600	-57 600	-57 600	-57 600
Výdaje na osobné náklady	-1 563 161	-1 563 161	-1 563 161	-1 563 161	-1 563 161	-1 563 161
Ostatné výdaje	-338 400	-338 400	-338 400	-338 400	-338 400	-338 400
Daň z príjmu	0	-633	-5 148	-25 008	-45 979	-68 129
Čistý peňažný tok z prevádzkovej činnosti	173 607	283 763	395 575	497 859	605 140	717 654
Peňažný tok z investičnej činnosti						
Výdaje spojené so zaobstaraním stálych aktív	0	0	0	0	0	0
Čistý peňažný tok z investičnej činnosti	0	0	0	0	0	0
Peňažný tok z finančnej činnosti						
Úhrada častí dlhodobého úveru	147 712	162 335	178 406	196 068	215 479	0
Čistý peňažný tok z finančnej činnosti	-147 712	-162 335	-178 406	-196 068	-215 479	0
Čisté zvýšenie/zníženie peňažných prostriedkov = CF	25 895	121 428	217 169	301 791	389 661	717 654
Konečný stav peňazí	64 715	186 142	403 311	705 102	1 094 763	1 812 417

10.3 Zhodnotenie realistickej varianty

Výkazy mi poslúžia ako základ na zhodnotenie finančného zdravia podniku cez vybrané finančné ukazovatele - rentabilitu, zadlženosť a likviditu. Pred tým ako ohodnotím úspešnosť celého podnikateľského plánu podniku Colorful Bakery, prepočítam čistú súčasnú hodnotu, ktorá by mala byť kladná, aby som mohla prehlásiť investíciu za prijateľnú.

Pomerové ukazovatele

Tabuľka 27: Rentabilita, ZDROJ: vlastné spracovanie

	1. rok 12/2018	2. rok 12/2019	3. rok 12/2020	4. rok 12/2021	5. rok 12/2022	6. rok 12/2023
RENTABILITA						
ROA=EBIT/A	8,19 %	11,55 %	24,54 %	35,74 %	41,53 %	42,29 %
ROE=EAT/VK	4,22 %	33,69 %	161,57 %	281,52 %	408,21 %	717,65 %
ROS=EAT/tržby	0,11 %	0,87 %	3,96 %	6,57 %	9,07 %	15,19 %
ROCE	86,80 %	108,80 %	225,13 %	347,27 %	475,52 %	785,78 %
rentabilita N	0,11 %	0,84 %	3,95 %	6,78 %	9,68 %	18,54 %

Prvým ukazovateľom je rentabilita - miera zhodnotenia vložených prostriedkov a zobrazuje ju tabuľka č. 27. Je jasné, že všetky hodnoty v rokoch rastú, čo je pozitívne. **Rentabilita tržieb ROS** znamená, že podnik na jednej korune tržieb získa X % zisku. Podľa výpočtov teda viem povedať, že v 6. roku podnikania získa podnik 1 korunou až 15,19 % zisku. Zaujímavý je tiež vývoj **ROE, výnosnosť vlastných finančných prostriedkov**. Hovorí, že v poslednom sledovanom roku sa dá očakávať výnosnosť až viac než 717 %.

Tabuľka 28: Zadlženosť, ZDROJ: vlastné spracovanie

ZADLŽENOSŤ						
úrokové krytie	1,05	1,46	3,85	8,52	22,29	-
úrokové zataženie	0,95	0,68	0,26	0,12	0,04	0,00

Úrokové krytie by sa malo pohybovať v hodnotách viac ako 3. Podľa tabuľky č.28 je hodnota priaznivá. **Úrokové zataženie** podniku klesá, nakoľko každým rokom platí nižšie úroky a v 6. roku úver celkom platí.

Tabuľka 29: Likvidita, ZDROJ: vlastné spracovanie

LIKVIDITA						
bežná	1,76	1,90	2,32	2,13	1,80	1,79
pohotová	0,32	0,85	1,65	1,88	1,72	1,74
okamžitá	0,32	0,85	1,65	1,88	1,72	1,74

Ukazovateľ likvidity hovorí ako podnik zvláda splácať jednotlivé typy záväzkov. **Bežná likvidita** by sa mala pohybovať v hodnotách vyšších ako 1,5 a nižších ako 2,5. Vypovedá o tom, ako by mohol podnik mohol splatiť svoje krátkodobé záväzky, ak by predal všetok svoj majetok, opisuje teda jeho solventnosť. Podľa vyššie uvedenej tabuľky je na tom podnik dobre - hodnota rastie a aj keď po 3. roku začína klesať, stále sa drží v doporučenom intervale. **Pohotová likvidita** má ideálnu hodnotu 1, ale je lepšie ak je o niečo vyššia - do 1,5. Podnik sa až do 2. roku drží pod hodnotou 1. V treťom a ďalších stúpa miernym tempom, čo hovorí o tom, že podnik je menej schopný platiť záväzky voči zamestnancom a dodávateľom. **Okamžitá likvidita** má nebezpečné minimum na hodnote 0,2. Podnik je v prvom roku len o 0,12 nad touto hranicou, ale ďalšími rokmi úspešne stúpa.

Čistá súčasná hodnota

Tabuľka 30 : ČSA, ZDROJ: vlastné spracovanie

$$WACC = re \cdot E/C + rd \cdot (1-t) \cdot D/C$$

r_e	5%
E	100 000 Kč
r_d	10%
D	900 000 Kč
C	1 000 000 Kč
daň - t	15%

čas - roky	investícia (Kč)	CF (Kč)	r = WACC	(1+r)^t	CF/(1+r)^t
0	-1 000 000,00				
1		25 895,34	8,00%	1,08	23 960,86
2		121 427,65	8,00%	1,17	103 963,08
3		217 168,72	8,00%	1,26	172 044,03
4		301 790,93	8,00%	1,36	221 222,51
5		389 660,68	8,00%	1,47	264 295,95
6		717 654,49	8,00%	1,59	450 401,79
					1 235 888,23

$$\text{ČSH} = -1\,000\,000 + 1\,235\,888,23 = \mathbf{235\,888,23}$$

Diskontovaná sadzba je isté riziko a požadovaná výnosnosť, ktoré musíme pri peňažnom toku zohľadniť a preto som výsledné r vypočítala ako vážený priemer požadovanej výnosnosti a úrokovej sadzby úveru. Pri diskontovaní cashflow teda počítam s hodnotou 8%. Finálny výsledok ČSH vyšiel kladný, vďaka čomu môžem prehlásiť, že investícia do podniku Colourful Bakery sa oplatí. Navyiac získa podnik 235 888,23 Kč.

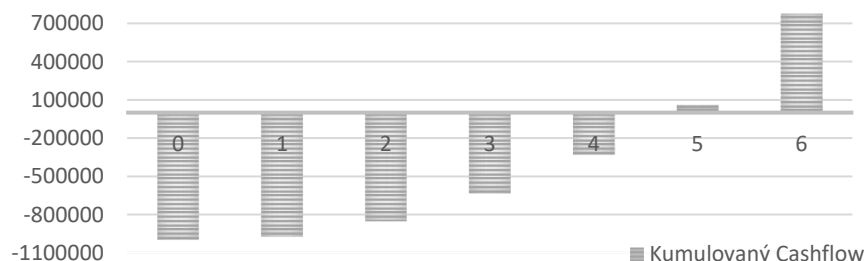
Doba návratnosti

Tabuľka 31: Doba návratnosti, ZDROJ: vlastné spracovanie

Čas	Cashflow	Kumulovaný Cashflow	Doba návratnosti
0	-1 000 000,00		
1	25 895,34	-974 104,65	
2	121 427,64	-852 677,00	
3	217 168,71	-635 508,29	
4	301 790,93	-333 717,35	
5	389 660,67	55 943,31	5. rok
6	717 654,49	773 597,81	

S Cashflow súvisí tiež hodnota doby návratnosti, hodnota zaujímavá pre investora resp. banku. Je to síce metóda, ktorá má mnoho nedostatkov (napr. nepočíta s možnosťou novej investície), ale na druhej strane je jednoduchá a vhodná ako doplnok k ČSH. Podľa výpočtu je vidieť, že investícia sa vráti niekedy v 5. roku podnikania.

DOBA NÁVRATNOSTI



Obrázok 16: Doba návratnosti, ZDROJ: vlastné spracovanie

Záver

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo vytvoriť plán pre podnik so zameraním na hostiteľskú činnosť v Prahe. Štruktúrovaním plánu som sa zameriavala hlavne na to, aby som pokryla všetky najdôležitejšie kroky, na ktoré by mal podnikateľ zamerať pri zakladaní nového podniku. Touto prácou som tiež chcela zistiť, či je ešte vôbec možné v aktuálnom konkurenčnom prostredí presadiť nový podnik.

Práca začína teoretickou časťou, ktorá je potrebná na pochopenie základných pojmov oblasti podnikania a je východiskom pre praktickú časť. V praktickej časti, pri samotnej tvorbe podnikateľského plánu, som postupovala podľa štruktúry definovanej v teoretickom základe. Odráža teda predstavenie podniku Colourful Bakery, jeho výrobkov a služieb. Nasleduje analýza okolia podniku, kde som si pomohla metódami PEST analýzou a Porterovým modelom 5 konkurenčných síl. Vďaka rozboru aktuálnej situácie vo vonkajšom okolí podniku som si urobila prehľad o faktoroch vplývajúcich na podnik. Tento krok považujem za dôležitý pre pochopenie faktu, že v okolí sú javy, ktoré podnikateľ ovplyvniť môže a tiež také, nad ktorými nemá kontrolu a mal by sa preto zamerať na tú prvú skupinu. Nasledujúci krok, ktorý som mohla urobiť vďaka rozboru vplyvov z okolia je analýza skupiny, ktorá predstavuje možných zákazníkov podniku. Pomohla som si rozkladom bežného dňa na tri úseky. Taký rozbor zaistil vierohodnejšie a efektívnejšie odhadnutie počtu zákazníkov. Nechýba ani zhodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb známou SWOT analýzou. Zhrnula som tu všetky doposiaľ získané informácie, či už svojím vlastným prieskumom alebo čerpaním zo sekundárnych zdrojov. Vytvorila som prehľad organizácie podniku a marketingového plánu, čím som sa dopracovala až k finančnému plánu. Kapitulu finančného plánovania osobne považujem za najzložitejšiu časť celého procesu. Obsahuje odhad nákladov a výnosov, plán na 6 rokov cez účtovnícke výkazy. Zistila som, že ak sú všetky moje odhady správne, podnik už v prvom roku dosiahne kladný hospodársky výsledok. Taktiež čísla rentability a hodnota ČSH sú také, ako sa od priaznivo vyvíjajúceho podniku očakáva.

V závere môžem teda prehlásiť, že podnik postavený na zakladateľskom pláne spracovanom v tejto práci bude dostatočne ziskový a investícia je prijateľná.

Citované diela

1. **Slovak Business Agency. 2017.** Slovak Business Agency. *Podnikateľský plán: ako na to.* [Online] Slovak Business Agency, 2017. [Dátum: 2017. April 5.] <http://www.sbagency.sk/podnikatelsky-plan-ako-na-to#.WOUyDtKLTIU>.
2. **Adcock, Dennis, Halborg, Al a Ross, Caroline. 2001.** *Marketing: Principles and Practice, 4th Edition.* Harlow : Pearson Education, 2001. ISBN 978-0-273-64677-8.
3. **Alexy, Július a Sivák, Rudolf. 2005.** *Podniková ekonomika, 3. vydanie.* Banská Bystrica : IRIS, 2005. ISBN 80-89018-82-3.
4. **AMA. 2013.** Definition of Marketing. *American Marketing Association.* [Online] American Marketing Association, July 2013. [Dátum: 10. April 2017.] <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
5. **Art Therapy. 2007-2017.** Art Therapy. *Color Psychology: The Emotional Effects of Colors.* [Online] 2007-2017. <http://www.arttherapyblog.com/online/color-psychology-psychologica-effects-of-colors/#>.
6. **Bassiouny, Ahmad. 2009.** *Organizational Structure.* [Presentation] s.l. : SlideShare, 2009.
7. **Blažková, Martina. 2007.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
8. **Butler, David. 2006.** *Enterprise Planning and Development: Small Business Start-up, Survival and Development.* UK : Elsevier Lid., 2006. ISBN 978-0-7506-8064-6.
9. **Cejthamr, Václav. 2010.** *Management a organizační chování - 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing a.s., 2010. s. 344. ISBN 978-80-247-3348-7.
10. **Cosby, Bill. 2017.** Bill Cosby. *Wikiquote.* [Online] The Wikimedia Foundation, Inc., 2. Máj 2017. [Dátum: 10. April 2017.] https://en.wikiquote.org/wiki/Bill_Cosby.
11. **Creative Commons BY-NC. 2015.** Marketingová strategie. *Management Mania.* [Online] Creative Commons BY-NC, 16. September 2015. [Dátum: 25. April 2017.] <https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>. ISSN 2327-3658.
12. **- . 2017.** Marketingový mix (Marketing mix). *Management Mania.* [Online] BY-NC, Creative Commons, 19. Január 2017. [Dátum: 26. April 2017.] <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-marketing-mix>. ISSN 2327-3658.
13. **- . 2016.** Organizační struktura (Organizational Structure). *ManagementMania.com.* [Online] Creative Commons BY-NC, 18. December 2016. [Dátum: 6. Január 2017.] <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>. ISSN 2327-3658.
14. **ČBA . 2016.** *ČBA ekonomická prognóza.* Praha : Česká bankovní asociace, 2016.
15. **ČSU. 2016.** Růst ekonomiky: domácnosti utrácely, investice rostly. *Český statistický úřad.* [Online] 29. Júl 2016. [Dátum: 14. December 2016.] <https://www.czso.cz/csu/czso/rust-ekonomiky-domacnosti-utracely-investice-rostly>.

16. **Dvořáček, Jiří a Slunčík, Peter. 2012.** *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
17. **Finanční správa. 2016.** *Legislativa. E-tržby.* [Online] 2016. [Datum: 18. Februar 2017.] <http://www.etrzby.cz/cs/legislativa>.
18. **Finch, Brian. 2013.** *How to Write a Business Plan, 4th Edition.* Honk Kong : Kogan Page Publishers, 2013. ISBN 978-0-7494-6710-4.
19. **Foret, Miroslav. 2012.** *Marketing pro začátečníky.* Brno : Edika, 2012. 978-80-266-0006-0.
20. **Hanzelková, Alena, a iní. 2009.** *Strategický marketing. Teorie pro praxi.* Praha : C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
21. **Horehledová, Monika. 2012.** *Učebnice pro výuku fiktivních firem. Databáze výstupů projektů Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.* [Online] 2012. [Datum: 5. Februar 2017.] http://moodle2.voskop.eu/download/teu/U08_Ucebnice_pro_vyuku_FIF.pdf.
22. **iPodnikatel. 2013.** *Cenové strategie - jak stanovit cenu produktů.* *iPodnikatel.* [Online] *iPodnikatel.cz*, 5. Februar 2013. [Datum: 26. April 2017.] <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/cenove-strategie-jak-stanovit-cenu-produktu.html>.
23. **Jakubíková, Dagmar. 2008.** *Strategický marketing - Strategie a trendy.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
24. **-. 2013.** *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 987-80-247-4670-8.
25. **Karfíková, Denisa. 2009.** *Cílové skupiny a jejich definice.* *m-journal.cz.* [Online] Focus Agency, s.r.o., 5. Január 2009. [Datum: 9. April 2017.] http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/cilove-skupiny-a-jejich-definice_s299x549.html. ISSN 1803-957X.
26. **Keřkovský, Miroslav. 2006.** *Strategické řízení: teorie pro praxi, 2. vydání.* Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
27. **Kislingerová, Eva a kolektiv, a. 2010.** *Manažerské finance, 3. vydání.* Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
28. **Kociánová, Eva. 2006.** *Finanční analýza a finanční plánování.* *homel.vsb.cz.* [Online] 2006. [Datum: 14. April 2017.] http://homel.vsb.cz/~val35/1540400/8_fa.pdf.
29. **Kopecký, Josef. 2017.** *iDnes.cz/Zprávy. Babiš chce nižší daně pro středněpříjmové skupiny, restaurace i u piva.* [Online] 3. Január 2017. [Datum: 18. Januar 2017.] http://zpravy.idnes.cz/babis-je-pro-snizovani-dani-pro-stredne-prijmove-i-restaurace-puk-/domaci.aspx?c=A170103_154722_domaci_kop.
30. **Kotler, Philip a Kevin Lane, Keller. 2007.** *Marketing Management, 12. vydání.* Praha : Grada, 2007. 978-80-247-1395-5.
31. **Kotler, Philip, a iní. 2007.** *Moderní marketing, 4. vydání.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
32. **Koudelka, Jan. 2006.** *Spotřební chování a segmentace trhu.* Praha : VŠEM, 2006. ISBN 80-86730-01-8.
33. **Lankitha, Wimalarathna. 2015.** *hiveage. 10 Unbreakable Rules For Writing A Killer Business Plan.* [Online] Vasses, 10. Marec 2015. [Datum: 1. April 2017.] <https://www.hiveage.com/blog/10-unbreakable-rules-for-writing-a-killer-business-plan/>.

34. **Larbi, Mirnada. 2016.** Eating yellow food makes you happier, according to actual science. *Metro.co.uk*. [Online] 2016. <http://metro.co.uk/2016/10/14/eating-yellow-food-makes-you-happier-according-to-actual-science-6190914/>.
35. **Mallya, Thaddeus. 2007.** *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-809247-1911-5.
36. **Martinovičová, Dana, Konečný, Miloš a Vavřina, Jan. 2014.** *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-9410-5.
37. **Mazochová, Barbora. 2012.** Cash flow určuje úspěšnost podnikání. *iPodnikatel.cz*. [Online] iPodnikatel.cz , 5. Marec 2012. [Datum: 13. April 2017.] <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/cash-flow-urcuje-uspesnost-podnikani.html>.
38. **McKeever, Mike P. 2017.** *How to Write a Business Plan, 13th Edition*. USA : Nolo, 2017. ISBN 9781413323191.
39. **MTF STU. 2005-2016.** Marketingové strategie. *zavinac.sk::MTF STU*. [Online] 2005-2016. [Datum: 25. April 2017.] http://mtf.zavinac.sk/ing_r2s4/mas/mas_marketingove_strategie.pdf.
40. **Porter, Michael. 1980.** *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. ISBN 978-00-292-5360-1.
41. **Porter, Michael E. 1994.** *Konkurenční strategie*. [ed.] Mária Hauptvogelová. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
42. **Růčková, Petra a Roubíčková, Michaela. 2012.** *Finanční management*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
43. **Saint-Exupéry, Antoine de. 2017.** Quotable Quote. *goodreads.com*. [Online] Goodreads Inc, 2017. [Datum: 30. March 2017.] <http://www.goodreads.com/quotes/87476-a-goal-without-a-plan-is-just-a-wish>.
44. **Sakariya, Prashant. 2011.** *Physical evidence in services*. [Presentation] s.l. : LinkedIn Corporation, 2011. <https://www.slideshare.net/prashant9490/physical-evidence-in-services>.
45. **Sedláčková, Helena a Buchta, Karel. 2006.** *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
46. **S-EPIs.r.o. 2010-2017.** Zákon č. 513/1991 Zb., Obchodný zákonník. *zakonypreludi.sk*. [Online] S-EPI s.r.o., 2010-2017. [Datum: 18. Februar 2017.] <http://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513>.
47. **Schoemaker, Pepijn. 2016.** *Michael Porter's 5 Forces model explained*. [Video]. Youtube, 2016.
48. **Srpová, Jitka, a iní. 2011.** *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
49. **Srpová, Jitka, Řehoř, Václav a kolektiv. 2010.** *Základy podnikání*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-246-3339-5.
50. **Synek, Miroslav, Kislíngerová, Eva a kolektiv, a. 2010.** *Podniková ekonomika, 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

51. Šiman, Josef a Petera, Petr. 2010. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.
52. Tomek, Gustav a Vávrová, Věra. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha : C. H. Beck, 2009. 978-80-7400-098-0.
53. Vašítková, Miroslava. 2008. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
54. Veber, Jaromír a kolektiv. 2009. *Management*. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
55. Veber, Jaromír a Srpová Jitka, a kolektiv. 2012. *Podnikání malé a střední firmy: 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha : Grada Publishing, 2012. 978-80-247-4520-6.
56. Welch, Jack. 2014-2017. *AZQuotes.com*. [Online] Wind and Fly LTD, 2014-2017. [Datum: 2017. April 12.] <http://www.azquotes.com/quote/695555>.
57. Zamazalová, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-246-2049-4.
58. Západočeská univerzita v Plzni. 2008. *KMO/MTGA. CourseWARE*. [Online] Západočeská univerzita v Plzni, 24. September 2008. [Datum: 20. April 2017.] <https://courseware.zcu.cz/portal/studium/courseware/kmo/mtga>.

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 : PEST analýza, ZDROJ vlastné spracovanie	16
Obrázok 2 : Porterov model 5 konkurenčných síl, ZDROJ: vlastné spracovanie	18
Obrázok 3 : Líniová organizačná štruktúra, ZDROJ: vlastné spracovanie	22
Obrázok 4: Prevzaté online 15.02.2017 z: https://s-media-cache-ak0.pinning.com/564x/2c/b5/b3/2cb5b3e7a26c48da8e2d86a38637e2a7.jpg , http://kblog.lunchboxbunch.com/2016/04/not-coffee-lattes.html , https://s-media-cache-ak0.pinning.com/564x/3f/97/78/3f977834931be24d552 , https://s-media-cache-ak0.pinning.com/564x/3f/97/78/3f977834931be24d552367a7112f41ed.jpg	33
Obrázok 5: Prevzaté online 15.02.2017 z: http://www.thirstyfortea.com/recipes/matcha-croissant/ , https://i2.wp.com/theproperblog.com/wp-content/uploads/2015/09/DSC_9046.jpg , https://www.tablespoon.com/recipes/rainbow-crepe-cake/01433cd0-c69b-41a9-95d7-b4e523243263 , https://www.bloglovin.com/blogs/etc-967335/1512-quinoa-coconut-cacao-bar-healthy-snack-2513686133 , http://www.eatlivelife.com/2015/04/26/26-healthy-protein-ball-recipes/	34
Obrázok 6: Prevzaté online 15.02.2017 z: http://greatist.com/eat/simple-smoothie-recipes	34
Obrázok 7: Prevzaté online 15.02.2017 z : http://www.gardenbetty.com/2014/12/fresh-homemade-pasta-using-what-you-already-have-in-the-kitchen/ , http://www.madelinelu.com/new-blog/2016/9/14/pumpkin-spinach-beet-ravioli?crlt.pid=camp.6MXfbU2fAjAk , http://www.101cookbooks.com/archives/ten-ingredient-alkalizing-green-soup-	

recipe.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+101Cookbooks+(101+Cookbooks), http://healthynibblesandbits.com/vegan-tomato-soup/	34
Obrázok 8: Prehľad priemerných úrokových sadziieb od roku 2014, Zdroj - ČNB	34
Obrázok 9: Prognóza vývoja úrokových sadziieb do polovice roku 2018, Zdroj - ČNB	35
Obrázok 10: Analýza konkurencie - pekárne, ZDROJ: vlastné spracovanie	37
Obrázok 11: Analýza konkurencie - kaviarne ZDROJ: vlastné spracovanie	37
Obrázok 12: Analýza konkurencie - reštaurácie ZDROJ: vlastné spracovanie	37
Obrázok 13 : Možní zákazníci v okruhu 200m, ZDROJ: maps.google.com, vlastný prieskum	39
Obrázok 14: Organizačná štruktúra Colourful Bakery, ZDROJ: vlastné spracovanie	44
Obrázok 15 Možný vzhľad podniku, ZDROJ: https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/564x/ba/eb/dd/baebdd409a2a73de2f3f0a8ad07f7d3b.jpg , https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/564x/c1/2a/e9/c12ae9b6379219facc6a6937af6e188d.jpg	47

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 : Prehľad dlhodobého a krátkodobého finančného plánovania, (Synek, a iní, 2010 s. 176)	26
Tabuľka 2 : Príklad tvorby výsledovky v kalkulačnom členení, ZDROJ: (Kociánová, 2006)	27
Tabuľka 3 : Tvorba cashflow, ZDROJ: vlastné spracovanie	27
Tabuľka 4: Titulný list podnikateľského plánu, ZDROJ: vlastné spracovanie	31
Tabuľka 5 : Menu lístok po otvorení podniku, ZDROJ: vlastné spracovanie, zoznam použitých obrázkov v prílohe - Obrázok 4, Obrázok 5, Obrázok 6 a Obrázok 7	33
Tabuľka 6: Analýza spotreby vybraných potravín a nápojov v ČR, ZDROJ: ČSÚ 2016	39
Tabuľka 7: Rozpis potenciálnych zákazníkov, ZDROJ: vlastné spracovanie	40
Tabuľka 8: Odhad počtu predaných kusov, ZDROJ: vlastné spracovanie	41
Tabuľka 9 : SWOT analýza, ZDROJ: vlastné spracovanie	42
Tabuľka 10: Pracovná doba, ZDROJ: vlastné spracovanie	44
Tabuľka 11 : Popis pracovných miest, ZDROJ: vlastné spracovanie	44
Tabuľka 12: Odhad počiatkových nákladov, ZDROJ: vlastné spracovanie	49
Tabuľka 13: Splátkový kalendár - ročný, ZDROJ: vlastné spracovanie	49
Tabuľka 14: Prehľad hmotného majetku, ZDROJ: vlastné spracovanie	50
Tabuľka 15: Zahajovacia rozvaha k 1.1.2018, ZDROJ: vlastné spracovanie	50
Tabuľka 16: Odpisovanie DHM, ZDROJ: vlastné spracovanie	51
Tabuľka 17: Mzdové náklady, ZDROJ: vlastné spracovanie	51
Tabuľka 18: Náklady na energie, ZDROJ: vlastné spracovanie	51

Tabuľka 19: Pravidelné náklady v mesačnej a ročnej sume, ZDROJ: vlastné spracovanie	51
Tabuľka 20: Celkové náklady na prvý mesiac podnikania, ZDROJ: vlastné spracovanie	52
Tabuľka 21: Ročné náklady v rôznych variantách, ZDROJ: vlastné spracovanie	52
Tabuľka 22: Odhad tržieb za vlastné výrobky a za nakupovaný tovar, ZDROJ: vlastné spracovanie	53
Tabuľka 23: Ročné tržby v rôznych variantách, ZDROJ: vlastné spracovanie	53
Tabuľka 24: Súvaha, ZDROJ: vlastné spracovanie	53
Tabuľka 25: Výkaz zisku a strát, ZDROJ: vlastné spracovanie	54
Tabuľka 26: Cashflow, ZDROJ: vlastné spracovanie	55
Tabuľka 27: Rentabilita, ZDROJ: vlastné spracovanie	55
Tabuľka 28: Zadlženosť, ZDROJ: vlastné spracovanie	56
Tabuľka 29: Likvidita, ZDROJ: vlastné spracovanie	56
Tabuľka 30 : ČSA, ZDROJ: vlastné spracovanie	57
Tabuľka 31: Doba návratnosti, ZDROJ: vlastné spracovanie	57

Zoznam príloh

Príloha 1: Mzdové náklady, ZDROJ: vlastné spracovanie	65
Príloha 2 : Splátkový kalendár - mesačný, ZDROJ: vlastné spracovanie	66

Zoznam použitých skratiek

EBIT - zisk pred zdanením a úrokmi
EBT - zisk pred zdanením po úrokoch (EBIT-úroky)
EAT - čistý zisk po zdanení (EBIT-úroky-daň)
VK, E - vlastný kapitál
KFM - krátkodobý finančný majetok
KZ - krátkodobé záväzky
KP - krátkodobé pohľadávky
C - celkový kapitál podniku
D - cudzí kapitál
r_e - požadovaná výnosnosť
r_d - úroková miera
t - daň
WACC - náklady na kapitál
CF_t - cashflow v jednotlivých rokoch
t - obdobie
r - diskontná úroková miera
n - doba životnosti podniku

Prílohy

Príloha 1: Mzdové náklady, ZDROJ: vlastné spracovanie

	HPP	DPP	DPP	DPP	HPP	HPP	HPP	HPP	HPP	DPP	DPP	DPP	DPP	HPP	HPP	DPP	DPP	SUMA
	1. barista	2. barista	3. barista	4. barista	1. kuchár	2. kuchár	1. pekáč	2. pekáč	9	8	7	8	7	8	7	8	7	8
PO (hodín)	7	7	7	7	8	8	9	9										
UT (hodín)	7	7	7	7	8	8	9	9										
ST (hodín)	7	7	7	7	8	8	9	9										
ŠT (hodín)	7	7	7	7	8	8	9	9										
PIA (hodín)	7	7	7	7	8	8	9	9										
SO (hodín)	10	10	10	10	8	8	6	6										
NE (hodín)	10	10	10	10	8	8	6	6										
hrubá mzda (Kč/hod)	150	90	90	90	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
hodiny/tyžden	26	20	20	20	32	32	24	24	36	36	21	21	21	21	21	21	21	21
hodiny/mesiac	102	78	78	78	128	128	96	96	144	144	84	84	84	84	84	84	84	84
Superhrubá mzda (Kč/mesiac)	15 300	7 020	7 020	7 020	19 200	19 200	14 400	14 400	21 600	21 600	10 080	10 080	10 080	10 080	10 080	10 080	10 080	10 080
Superhrubá mzda (Kč/rok)	183 600	84 240	84 240	84 240	230 400	230 400	172 800	172 800	259 200	259 200	120 960	120 960	120 960	120 960	120 960	120 960	120 960	1 219 680
daň pred slevami (Kč)	2 295				2 880	2 880	2 160	2 160	3 240	3 240	1 512	1 512	1 512	1 512	1 512	1 512	1 512	12 087
sleva na dani (Kč)	-2 070				-2 070	-2 070	-2 069	-2 069	-2 068	-2 068	-10 344	-10 344	-10 344	-10 344	-10 344	-10 344	-10 344	-10 344
platená daň (Kč)	225				810	810	91	91	1 172	1 172	2 298	2 298	2 298	2 298	2 298	2 298	2 298	2 298
hrubá mzda (Kč/mesiac)	15 075	7 020	7 020	7 020	18 390	18 390	14 309	14 309	20 428	20 428	10 080	10 080	10 080	10 080	10 080	10 080	10 080	99 342
hrubá mzda (Kč/rok)	180 900	84 240	84 240	84 240	220 680	220 680	171 708	171 708	245 136	245 136	120 960	120 960	120 960	120 960	120 960	120 960	120 960	1 192 104
sociálne poisťovanie (Kč)	3 920				4 781	4 781	3 720	3 720	5 311	5 311	2 621	2 621	2 621	2 621	2 621	2 621	2 621	20 353
zdravotné poisťovanie (Kč)	2 035				2 483	2 483	1 932	1 932	2 758	2 758	1 361	1 361	1 361	1 361	1 361	1 361	1 361	10 568
Celkové náklady (Kč/mesiac)	21 030	7 020	7 020	7 020	25 654	25 654	19 961	19 961	28 497	28 497	14 062	14 062	14 062	14 062	14 062	14 062	14 062	130 263
Celkové náklady (Kč/rok)	252 356	84 240	84 240	84 240	307 849	307 849	239 533	239 533	341 965	341 965	168 739	168 739	168 739	168 739	168 739	168 739	168 739	1 563 161
čistá mzda (Kč/mesiac)	9 120	7 020	7 020	7 020	11 126	11 126	8 657	8 657	12 359	12 359	6 098	6 098	6 098	6 098	6 098	6 098	6 098	60 980
čistá mzda (Kč/rok)	109 445	84 240	84 240	84 240	133 511	133 511	103 883	103 883	148 307	148 307	73 181	73 181	73 181	73 181	73 181	73 181	73 181	609 800

Príloha 2 : Splátkový kalendár - mesačný, ZDROJ: vlastné spracovanie

rok	mesiac	splátka (kč)	úrok (kč)	úmor (kč)	zostatok (kč)
1	1	19 078,09	7 425,00	11 653,09	888 346,91
1	2	19 078,09	7 328,86	11 749,22	876 597,69
1	3	19 078,09	7 231,93	11 846,16	864 751,53
1	4	19 078,09	7 134,20	11 943,89	852 807,65
1	5	19 078,09	7 035,66	12 042,42	840 765,22
1	6	19 078,09	6 936,31	12 141,77	828 623,45
1	7	19 078,09	6 836,14	12 241,94	816 381,51
1	8	19 078,09	6 735,15	12 342,94	804 038,57
1	9	19 078,09	6 633,32	12 444,77	791 593,80
1	10	19 078,09	6 530,65	12 547,44	779 046,36
1	11	19 078,09	6 427,13	12 650,95	766 395,41
1	12	19 078,09	6 322,76	12 755,32	753 640,08
2	1	19 078,09	6 217,53	12 860,56	740 779,53
2	2	19 078,09	6 111,43	12 966,66	727 812,87
2	3	19 078,09	6 004,46	13 073,63	714 739,24
2	4	19 078,09	5 896,60	13 181,49	701 557,75
2	5	19 078,09	5 787,85	13 290,24	688 267,52
2	6	19 078,09	5 678,21	13 399,88	674 867,64
2	7	19 078,09	5 567,66	13 510,43	661 357,21
2	8	19 078,09	5 456,20	13 621,89	647 735,32
2	9	19 078,09	5 343,82	13 734,27	634 001,05
2	10	19 078,09	5 230,51	13 847,58	620 153,47
2	11	19 078,09	5 116,27	13 961,82	606 191,65
2	12	19 078,09	5 001,08	14 077,01	592 114,64
3	1	19 078,09	4 884,95	14 193,14	577 921,50
3	2	19 078,09	4 767,85	14 310,23	563 611,27
3	3	19 078,09	4 649,79	14 428,29	549 182,98
3	4	19 078,09	4 530,76	14 547,33	534 635,65
3	5	19 078,09	4 410,74	14 667,34	519 968,31
3	6	19 078,09	4 289,74	14 788,35	505 179,96
3	7	19 078,09	4 167,73	14 910,35	490 269,61
3	8	19 078,09	4 044,72	15 033,36	475 236,24
3	9	19 078,09	3 920,70	15 157,39	460 078,85
3	10	19 078,09	3 795,65	15 282,44	444 796,42
3	11	19 078,09	3 669,57	15 408,52	429 387,90
3	12	19 078,09	3 542,45	15 535,64	413 852,27
4	1	19 078,09	3 414,28	15 663,81	398 188,46
4	2	19 078,09	3 285,05	15 793,03	382 395,43
4	3	19 078,09	3 154,76	15 923,32	366 472,10
4	4	19 078,09	3 023,39	16 054,69	350 417,41
4	5	19 078,09	2 890,94	16 187,14	334 230,27
4	6	19 078,09	2 757,40	16 320,69	317 909,58
4	7	19 078,09	2 622,75	16 455,33	301 454,25
4	8	19 078,09	2 487,00	16 591,09	284 863,16
4	9	19 078,09	2 350,12	16 727,97	268 135,20
4	10	19 078,09	2 212,12	16 865,97	251 269,22
4	11	19 078,09	2 072,97	17 005,12	234 264,11
4	12	19 078,09	1 932,68	17 145,41	217 118,70
5	1	19 078,09	1 791,23	17 286,86	199 831,84
5	2	19 078,09	1 648,61	17 429,47	182 402,37
5	3	19 078,09	1 504,82	17 573,27	164 829,10
5	4	19 078,09	1 359,84	17 718,25	147 110,86
5	5	19 078,09	1 213,66	17 864,42	129 246,43
5	6	19 078,09	1 066,28	18 011,80	111 234,63
5	7	19 078,09	917,69	18 160,40	93 074,23
5	8	19 078,09	767,86	18 310,22	74 764,00
5	9	19 078,09	616,80	18 461,28	56 302,72
5	10	19 078,09	464,50	18 613,59	37 689,13
5	11	19 078,09	310,94	18 767,15	18 921,98
5	12	19 078,09	156,11	18 921,98	0,00

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Martina Bartošová

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Praco- viště	Datum	Podpis