

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Podnikatelský plán pro vybraný podnik

Business plan in selected company

Bc. Zdeněk Bečka

Plzeň 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Podnikatelský plán pro vybraný podnik“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady, ochotu a pomoc při zpracování této diplomové práce a kolegyni Bc. Olze Šlechtové Sojkové za cenné rady při celkové kompletaci a formální úpravě této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Představení společnosti.....	10
1.1 Charakteristika společnosti	11
1.2 Portfolio produktů	11
2 Poslání, vize a cíle podniku	16
2.1 Charakteristika poslání, vize a strategických cílů	16
2.2 Poslání SE7EN Nutrition	17
2.3 Vize SE7EN Nutrition.....	17
2.4 Dlouhodobé strategické cíle SE7EN Nutrition	18
3 Analýza okolí podniku.....	19
3.1 Externí analýza okolí.....	19
3.2 Interní analýza.....	26
4 SWOT analýza.....	28
4.1 Vnější analýza (O-T).....	28
4.2 Vnitřní analýza (S-W)	30
5 Doporučená strategie a parametrizace cílů	32
5.1 Doporučená strategie.....	32
5.2 Parametrizace cílů	32
6 Finanční plán.....	35
6.1 Výchozí finanční plán (2016).....	36
6.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty	37
6.3 Plánovaná rozvaha	46
6.4 Plánovaný výkaz cash-flow.....	49
7 Rizikové faktory	52

7.1	Analýza rizikových faktorů vybraného podniku.....	54
7.2	Analýza citlivosti	56
7.3	Analýza scénářů	58
8	Finanční ukazatele	62
8.1	Poměrové ukazatele	63
8.2	Hodnocení vývoje finančních ukazatelů vybraného podniku	66
9	GAP analýza	69
10	Zhodnocení analýz a deskripce doporučení.....	71
	Závěr	73
	Seznam tabulek.....	75
	Seznam obrázků.....	77
	Seznam zkratk.....	78
	Seznam použitých zdrojů.....	81
	Seznam příloh	84
	Přílohy.....	85

Úvod

Předkládaná práce vznikla na základě podnikatelského nápadu dvou studentů Západočeské univerzity v Plzni, jejichž hlavní prioritou nebylo získat běžný status zaměstnance, nýbrž okusit onu kreativní a budovatelskou činnost zvanou podnikání. Touha a odhodlání realizovat tento záměr dal vzniknout v létě roku 2015 nové značce sportovní výživy nesoucí název SE7EN Nutrition.

Cílem této diplomové práce je vypracování strukturovaného podnikatelského plánu společnosti, který bude tvořit hlavní pilíře v otázkách jejího budoucího vývoje. Tento plán má posloužit jako průvodce neustále se měnícím podnikatelským prostředím, zajišťující průběžné dodržování stanoveného směru společnosti, neboť jako u mnoha jiných podnikatelských záměrů, i v tomto doposud převládal jakožto hnací motor především horlivý entusiasmus.

První kapitola je věnována představení vybrané společnosti SE7EN Nutrition, v podobě uvedení impulsů a příčin vedoucích k jejímu vzniku, po kterém následuje charakteristika jejího produktového portfolia.

Ve druhé kapitole dochází k definování současného, potažmo budoucího požadovaného stavu vybrané společnosti prostřednictvím stanovení poslání, vize a strategických cílů. První část této kapitoly obsahuje teoretický pohled na problematiku, který je podložen příslušnými zdroji v literatuře. Druhou část tvoří konkrétní znění těchto výše uvedených pojmů v podání společnosti SE7EN Nutrition.

Dvě následující kapitoly, třetí a čtvrtá, mají analytický charakter zabývající se okolím podniku a podnikem samotným. Třetí kapitola je věnována první z výše uvedených analýz, která sestává z analýzy externí a analýzy interní. Výsledkem této provedené činnosti je SWOT analýza, která je obsahem čtvrté kapitoly. V úvodu obou výše zmiňovaných kapitol je vytvořen teoretický základ pojící se s daným tématem, který je posléze aplikován do praxe.

Pátou kapitolu tvoří výstup analýz provedených v předchozích kapitolách v podobě charakteristiky doporučené strategie a parametrizace cílů k dosažení stanovených strategických cílů obsažených ve druhé kapitole. Tato parametrizace spočívá v dekompozici strategických cílů na cíle krátkodobé, které jsou definovány pro

jednotlivé roky plánu spolu s jejich měřitelnými indikátory, cílovou hodnotou a termíny splnění.

Následující kapitola je věnována sestavení podrobného finančního plánu vycházejícího z dříve zmiňovaných cílů. Zprvu jsou teoreticky charakterizovány jednotlivé komponenty finančního plánu, které jsou posléze podrobně rozpracovány stanovením konkrétních hodnot získaných prostřednictvím kalkulací či matematických výpočtů. V závěru kapitoly jsou uvedeny plány tří základních výkazů finančního účetnictví, konkrétně výkazu zisku a ztráty, rozvahy a výkazu cash-flow.

Obsahem další kapitoly je identifikace a analýza rizikových faktorů společnosti SE7EN Nutrition z níž vychází analýza scénářů, která slouží k vytvoření predikcí budoucího vývoje, který je ovlivňován působením identifikovaných rizik.

Další dvě kapitoly souvisejí se vzájemnou komparací a hodnocením údajů obsažených ve výkazech finančního plánu. Úvod první z těchto zmiňovaných kapitol je věnován deskripci běžně používaných finančních ukazatelů, jejichž hodnota je poté vypočítána a zhodnocena v rámci finanční analýzy. V následující kapitole je vytvořena GAP analýza sloužící ke znázornění odchylek mezi plánovanými hodnotami a hodnotami vycházející ze strategických cílů.

Závěrečná kapitola se zabývá celkovým zhodnocením provedených analýz a stanovením doporučení a návrhů vedoucích k optimalizaci činností vybraného podniku.

1 Představení společnosti

Jedná se o mladý podnikatelský záměr v oblasti sportovní výživy. Oba zakladatelé¹, Radek Aleš a Zdeněk Bečka, se od malička pohybují v prostředí vrcholového sportu a při jejich každodenním kontaktu se špičkovými sportovci došli k závěru, že většina profesionálů nemá k dispozici kvalitní suplementaci, která by jim pomohla k dosažení lepších výkonů a zdraví. Z tohoto důvodu spojili síly s českým výrobcem sportovní výživy, který má potřebné know-how, a v létě roku 2015 založili značku SE7EN Nutrition. Hlavním bodem společnosti je její e-shop, přes který probíhá prodej cílovým skupinám, kterými nejsou jen příznivci kulturistiky a fitness, ale všichni sportovci, u nichž je vyžadován vysoký fyzický i duševní výkon.

Obrázek č. 1 Logo společnosti



Zdroj: se7en-nutrition.cz, 2016

Sortiment společnosti je tvořen produkty, které jsou vyráběny v České republice a podle tvrzení majitelů jsou složeny z kontrolovaných surovin pocházejících od prověřených dodavatelů.

Hlavní částí nabídky jsou komplexní produkty s širokým spektrem působení. Jsou to zejména (SE7EN Nutrition, 2015):

¹ Provozovatelem značky SE7EN Nutrition je jedna fyzická osoba, pan Radek Aleš, tudíž z formálního hlediska nemůže mít více než jednoho zakladatele. Pro účely této diplomové práce jsou však oba aktéři uvedeni jako zakladatelé společnosti.

- unikátní aminokyselinové směsi, které mají silný vliv na podaný výkon, růst svalů a regeneraci,
- proteinové nápoje kopírující aminokyselinové složení lidského kosterního svalu, díky čemuž mají podstatně vyšší využitelnost než běžně dostupné výrobky,
- směsi adaptogenů a rostlinných extraktů, které mají podobný efekt jako některé látky na dopingovém seznamu, avšak bez vedlejších účinků,
- plnohodnotné náhražky jídla ve formě chutných nápojů či kaší.

1.1 Charakteristika společnosti

Obchodní firma:	Radek Aleš
Sídlo:	Na Rozhraní 619/40, 32100 Plzeň – Litice
Identifikační číslo:	87948061
Právní forma:	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
Obor činnosti:	Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti

Zdroj: rejstriky.finance.cz, 2016

1.2 Portfolio produktů

Pod značkou SE7EN Nutrition se ukrývá široké portfolio originálních, maximálně účinných suplementů pro sportovce. Sortiment je sestaven tak, aby uspokojil potřeby vyznavačů různých sportovních odvětví na všech výkonnostních úrovních. Celkové portfolio produktů lze rozdělit do devíti následujících kategorií (SE7EN Nutrition, 2016):

- adaptogeny,
- aminokyselinové směsi,
- iontové nápoje,
- kreatiny,
- náhražky jídla,
- prebiotika,
- proteiny,
- speciální tuky,
- vitamíny.

Každá z těchto kategorií má svůj specifický účinek na lidský organismus. Pro účely této diplomové práce jsou v následujících podkapitolách podrobněji charakterizovány pouze produkty, kterými se společnost SE7EN Nutrition výrazně odlišuje od konkurence.

1.2.1 *Adaptogeny*

Do této kategorie patří unikátní směsi adaptogenů. Adaptogeny jsou látky rostlinného původu s širokým spektrem působení. Mají pozitivní vliv na náladu, soustředění, paměť, regeneraci či svalový výkon. Nemají žádné vedlejší účinky a jejich působení se hojně využívá v alternativní medicíně. V této kategorii nabízí společnost SE7EN Nutrition dva druhy produktů – Fat Destroyer a Retibol 2.0.

Fat Destroyer

Jedná se o směs rostlinných extraktů v želatinových tobolkách. Fat Destroyer je účinný a bezpečný prostředek pro urychlení metabolismu, podporu využití energie a spalování podkožního tuku. Obsahuje efektivní kombinaci aktivních látek v maximálním legislativně povoleném množství – Wakame, Suma para todo, zelený čaj, Rhodiola rosea, synefrin, piperin. K docílení požadovaného úbytku tuku je však nutné kombinovat užívání tohoto produktu spolu se zvýšenou fyzickou aktivitou a redukčním jídelníčkem.

Retibol 2.0

Retibol 2.0 je směs silných adaptogenů – Suma para todo, Maral, ženšen a Rhodiola, vyvinutá speciálně pro silové sportovce a kulturisty. Jedná se o vylepšenou kopii legendárního sovětského suplementu Retibol, který používali vzpěrači během přípravy

na olympijské hry po vysazení anabolických steroidů. Sovětští vzpěrači tehdy užívali půl gramu mletého kořene byliny *Pfaffia paniculata* (suma) na 20 kg své váhy a během pár měsíců nejenže udrželi stávající svalovou hmotu, ale dokonce nabrali 6-10 % hmoty nové.

V Retibolu 2.0 je oproti originální sovětské verzi použit extrakt z kořene suma paratodo, který je silnější než samotný mletý kořen. Jednotlivé byliny jsou zkombinovány tak, aby působily synergicky. Výsledný efekt je nesrovnatelně silnější, než když se byliny používají samostatně.

1.2.2 *Aminokyselinové směsi*

Tyto unikátní směsi čistých krystalických aminokyselin nesou název Amino Matrix. Supplementace aminokyselinami ve volné formě má výrazný vliv na regeneraci, neboť díky přesnému poměru jsou směsi Amino Matrix mnohonásobně účinnější než jednotlivé aminokyseliny či BCAA² (Branched Chain Amino Acids).

Amino Matrix Complex

Jedná se o komplexní sportovní nápoj, jehož denní dávka (120 g) obsahuje 60 g esenciálních a neesenciálních aminokyselin a více než desítku účinných látek s širokým spektrem působení. Amino Matrix Complex je nápoj „vše v jednom“, který dokáže nahradit desítky jiných suplementů. Tento produkt lze roztrždit do následujících složek:

² BCAA - Trojkombinace volně větvených aminokyselin, konkrétně leucinu, isoleucinu a valinu. Jedná se o čisté krystalické neboli volné aminokyseliny, které nejsou oproti vázaným spojeny peptidovou vazbou, díky čemuž je organismus nemusí rozkládat na jednotlivé aminokyseliny a vytváří si tak svoje vlastní proteiny. (<https://examine.com/supplements/branched-chain-amino-acids/>)

- Amino Matrix,
 - alanin, asparagová kyselina, betain, cystein, fenylalanin, glutamová kyselina, isoleucin, leucin, lysin, methionin, taurin, threonin, tryptofan, valin,
- Anabolic Complex,
 - HMB (hydroxymethylbutyrát), tri-kreatin malát,
- Digestive Complex,
 - prebiotika, trávicí enzymy amyláza, laktáza, proteáza, lipáza, celuláza, bromelain, papain,
- Health & Performance Complex,
 - vitamínový premix, minerálový premix, extrakt červené řepy, extrakt Goji, extrakt zeleného čaje, kyselina alfa-lipoová (ALA), inositol, cholin.

Amino Matrix Post-Workout/Pre-Workout

Tyto unikátní nápoje jsou speciálně vyvinuty pro použití před (Pre-Workout) či po (Post-Workout) sportovním výkonu. Základ produktů představuje originální formule Amino Matrix, jejíž složení vychází z aminokyselinového spektra lidského kosterního svalu. Cílem formule Amino Matrix je pokrývat posloupnost spalování aminokyselin při svalové námaze a následně startovat anabolizaci. Stavební materiál poskytuje nedenaurovaný syrovátkový izolát a komplexní účinek směsi je posílen celou řadou aktivních látek.

1.2.3 Proteiny

V této kategorii lze nalézt široký výběr proteinových nápojů s různou rychlostí stravitelnosti a vstřebatelnosti. Proteinové nápoje v nabídce společnosti SE7EN Nutrition jsou vyráběny výhradně z nejkvalitnějších surovin pocházejících ze zemí Evropské Unie a sestaveny s ohledem na vyvážené spektrum aminokyselin odpovídající lidskému kosternímu svalu. V této kategorii existují čtyři druhy produktů – Night Protein, Whey Concentrate, Whey Hydro DH32, Whey Isolate. Blíže charakterizován je pouze třetí jmenovaný, a sice Whey Hydro DH32.

Whey Hydro DH32

Jedná se o superrychle stravitelný hydrolyzát syrovátkového proteinu s nejvyšším možným stupněm hydrolyzy 32. Jedna dávka (30 g) obsahuje 82 % volných peptidů, 5,3 g BCAA a 4,1 g glutaminu. Jedná se o nejrychleji stravitelný protein v sortimentu vybrané společnosti.

Vysoký stupeň hydrolyzy produktu v podstatě nahrazuje funkci žaludku. Již předtrávený protein po vypití žaludkem volně prochází až do tenkého střeva, kde se během několika mála minut efektivně vstřebává. Nevznikají tak problémy způsobené špatně strávenými bílkovinami (zvýšená plynatost a zhoršení skladby střevní mikroflóry), což mimo jiné vede ke zdatelně lepší regeneraci.

Whey Hydro DH32 se od jiných proteinů typu „hydro“ odlišuje svou výjimečnou chutí, čehož společnost docílila nejmodernějším postupem výroby a speciálním typem kakaa, které takřka dokonale maskuje typicky hořkou pachut' hydrolyzovaných proteinů.

2 Poslání, vize a cíle podniku

Každý podnikatelský subjekt je zakládán se specifickým záměrem, který se snaží po dobu svého fungování naplňovat. Ono zmiňované naplnění záměru je v literatuře nazýváno jakožto poslání či mise společnosti. Navazující proklamací, která koresponduje s definovaným posláním, je souhrn fundamentálních představ zakladatelů daného podnikatelského subjektu neboli vize. (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, & Valsa, 2013)

2.1 Charakteristika poslání, vize a strategických cílů

Dle Fotra (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012) musí poslání společnosti splňovat tři základní aspekty:

- smysl uvažovaného podnikání,
- jedinečnost organizace a cílovou skupinu,
- požadovaný cíl společnosti.

Poslání je tedy definování účelu podnikání, slouží k zodpovězení otázky „proč“ daná společnost existuje, což vede k pochopení uspořádání aktivit a jejich vykonávání ze strany zaměstnanců. Tyto předem definované aktivity směřují k soustavnému naplňování daného poslání. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012) Při formulaci poslání je nutné dbát na její stručnost, výstižnost a také soulad s prostředím, ve kterém společnost operuje. Přílišná obecnost či vágnost poslání by měla za následek nenaplnění zamýšleného smyslu existence společnosti. (Jakubíková, 2013)

Na rozdíl od poslání je **vize** konkrétní představa o kýženém budoucím stavu společnosti a napomáhá k usměrňování jejího vývoje k danému stanovenému cíli. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012) Formulace vize by měla svým inovačním nábojem motivovat všechny zainteresované subjekty a vyzývat je pozitivní formou k akci. Dle Jakubíkové (Jakubíková, 2013) se vize sestavuje v souladu se třemi základními cíli:

- definovat obecný směr,
- motivovat lidi k učinění kroku správným směrem,
- efektivně koordinovat úsilí skupiny lidí.

Nejdůležitějším a také tím nejobtížnějším úkolem společnosti není formulace vize, nýbrž její neustálé prosazování napříč celou organizací.

Posledním pojmem související s výše zmiňovanými jsou **strategické cíle**. Lze je označit jakožto požadované měřitelné budoucí výsledky, které navazují na vypracovanou vizi potažmo poslání. (David & David, 2015) Tyto budoucí stavy musí být jasně definované a měřitelné pomocí příslušných kvantitativních či kvalitativních ukazatelů. Obecně lze říci, že jakýkoliv cíl sestavený podnikatelským subjektem by měl splňovat určité vlastnosti, které lze vyjádřit pomocí zkratky **SMART**. (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, & Valsa, 2013) Dle Hanzelkové (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, & Vykypěl, 2009) stojí jednotlivá písmena zmiňovaného akronymu pro následující vlastnosti:

Stimulating – cíle musí podněcovat k akci, k dosažení stanovených výsledků,

Measurable – splnění či nesplnění cíle určují měřitelné ukazatele,

Acceptable – akceptovatelnost ze strany stakeholderů,

Realistic - cíle musí být z hlediska možností daného subjektu dosažitelné,

Timed – vymezení cíle v určitém čase.

Výklad těchto jednotlivých písmen se napříč autory mnohdy částečně liší, ale základní myšlenka zůstává vždy stejná. Fotr (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012) například rozšířil tento akronym o další dvě vlastnosti, jeho podoba je tedy následující – SMARTER. Písmeno E (Ethical) reprezentuje etický přístup k podnikání a druhé písmeno R (Resourced) stojí pro zaměření na zdroje, a to zejména finanční.

2.2 Poslání SE7EN Nutrition

Naším posláním je zlepšovat výkon a zdraví sportovců všech výkonnostních úrovní napříč sportovními odvětvími pomocí kvalitních doplňků stravy.

2.3 Vize SE7EN Nutrition

Vybudovat ze SE7EN do roku 2020 renomovanou značku sportovní výživy na českém a slovenském trhu, která bude mezi sportující populací synonymem pro inovace, kvalitu a transparentnost.

2.4 Dlouhodobé strategické cíle SE7EN Nutrition

Dle získaných teoretických poznatků v úvodu této kapitoly jsou stanoveny strategické cíle, u kterých se očekává jejich splnění v časovém horizontu tří let. Jejich znění je následovné:

- Dosáhnout ročního obrátu ve výši 1,5 milionů Kč bez DPH.
- Účastnit se tří největších kulturistických akcí v České republice.
- Zásobovat svými produkty minimálně 10 sportovních klubů/oddílů.

Na základě těchto cílů je posléze sestaven finanční plán, kterým se podrobněji zabývá kapitola 6.

3 Analýza okolí podniku

Ač je podnikatelský subjekt sám o sobě autonomní jednotkou, má určitou závislost ve vztahu k okolí, které ho obklopuje. Za okolí se obecně chápe vše, co stojí mimo podnik jakožto organizaci. (Dvořáček & Slunčík, 2012) Ono prostředí lze považovat za zdroj rizik, která mohou být identifikována jako pozitivní či negativní. (Tyll, 2014) Pozitivní rizika se v literatuře označují jakožto příležitosti, které by mohla, respektive měla daná společnost využít. Rizika negativní představují hrozby, které by mohly potenciálně ohrozit budoucnost podniku. (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010) Proces analýzy okolí podniku se dle Srpkové (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlick, 2011) označuje za **strategickou situační analýzu**. Tato analýza si klade za úkol identifikovat a hodnotit faktory vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Z tohoto vyplývá, že onu analýzu lze v obecné rovině rozdělit na *externí (vnější)* a *interní (vnitřní)*. (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlick, 2011)

3.1 Externí analýza okolí

Tato analýza v sobě obsahuje analýzu vlivů makrookolí, které podnik pouze přijímá se snahou přizpůsobit se jim, a mikrookolí, které může podnik svým fungováním částečně ovlivnit. (Tyll, 2014)

3.1.1 Makrookolí podniku

K analýze makrookolí se nejčastěji využívá **analýza PEST**, což je zkratka pro následující faktory:

P – politicko-legislativní,

E – ekonomické,

S – sociálně-kulturní,

T – technologické.

Napříč jednotlivými autory se však lze setkat s rozšířenou modifikací tohoto akronymu v podobě SLEPT, PESTLE či STEEPLED, které mimo základní výše jmenované faktory analyzuje navíc faktory environmentální, etické a demografické. (Dvořáček & Slunčík, 2012) Analýza slouží především k predikci a vytváření scénářů budoucího vývoje ve vztahu k makroekonomickým veličinám. Díky tomu by měl být podnik

schopný učinit dnešní rozhodnutí v souladu se stanovenými cíli potažmo vizí. (Gregory, 2000) K výše uvedeným faktorům lze přiřadit konkrétní příklady.

Z hlediska **politicko-legislativních** faktorů se jedná především o typ a stabilitu vlády, pravděpodobnost změn v politickém prostředí či legislativní omezení a regulace ze strany státu, resp. Evropské unie (EU). (Dvořáček & Slunčík, 2012)

Do **ekonomických** faktorů patří zejména vývoj základních makroekonomických veličin, konkrétně hrubého domácího produktu, míry nezaměstnanosti, cenové hladiny a zahraniční hospodářské politiky. (Bensoussan & Fleisher, 2008)

Do skupiny **sociálně-kulturních** faktorů lze zařadit změny ve spotřebitelském chování zákazníků, změna životního stylu obyvatel či úsilí o zlepšování životního prostředí, na které se klade čím dál tím větší důraz v rámci konceptu CSR (Corporate Social Responsibility). (Moon, 2014)

Poslední zmiňovanou skupinou jsou **technologické** faktory, které souvisí s technologickým vývojem daného odvětví. Charakteristickými trendy v této oblasti jsou například tempo technologických změn, vytváření nových výrobních možností či zkracování průměrného životního cyklu výrobků. (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlik, 2011)

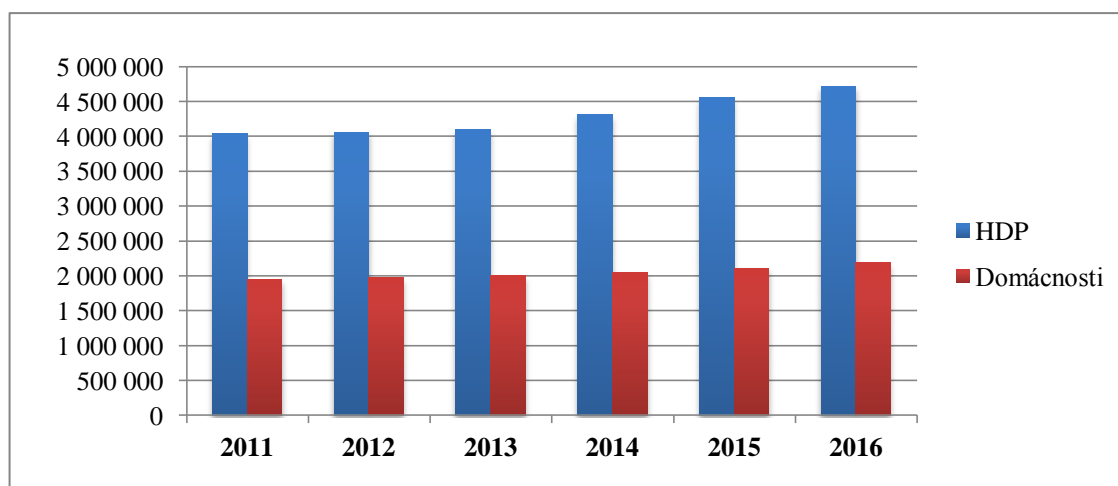
3.1.1.1 Politické a legislativní faktory

Z těchto faktorů lze označit legislativní za více rizikové. Legislativa je v tomto odvětví velice limitujícím faktorem, neboť ovlivňuje popisky produktů na webu i na etiketách samotných produktů. Jakákoliv změna s sebou tedy přináší vysoké dodatečné náklady. Nevýhody spočívají v omezení možností poskytnout zákazníkovi kompletní informace o produktu z důvodu souladu s legislativou. Na produktech se nesmí objevit jakékoliv neschválené zdravotní tvrzení a zároveň se musí schvalování nových tvrzení průběžně kontrolovat. Posledním ohrožujícím faktorem je plánované zavedení **elektronické evidence tržeb (EET)**. E-shopům vznikne od 1. 3. 2017 povinnost evidovat své tržby plynoucí zejména z plateb za zboží prostřednictvím platebních karet. Jedinou výjimkou je bezhotovostní převod či dobírka, která nespadá do EET. (Česká tisková kancelář, 2017) Lze konstatovat, že politické a legislativní prostředí je v České republice velmi nestálé, díky neustálým změnám v daňových či mzdových zákonech, což obecně vzato neprospívá jakémukoliv druhu podnikání.

3.1.1.2 Ekonomické faktory

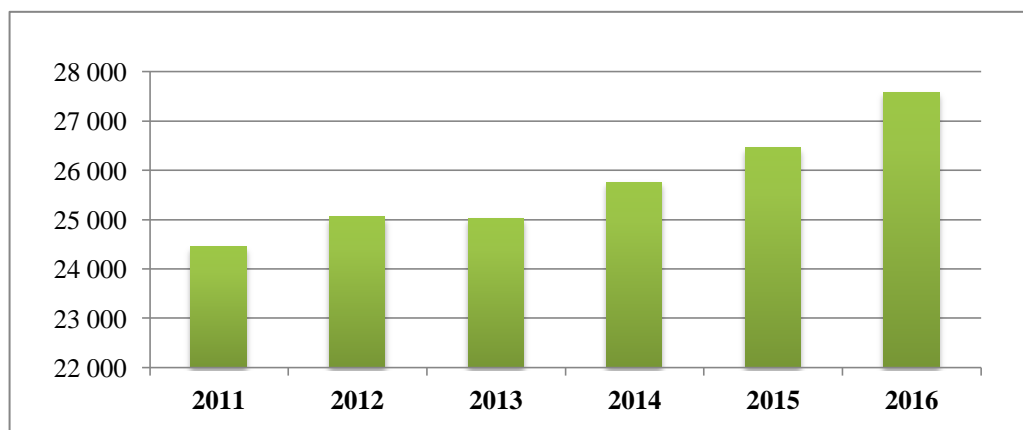
Zdejší ekonomické prostředí přímo ovlivňuje fungování společnosti, neboť společnost nenabízí nezbytné statky, ale zboží, které potenciální odběratelé nemusí při zhoršení ekonomické situace kupovat či mohou přejít k levnějším produktům konkurence. Obecně je však současná (2016) ekonomická situace příznivá, neboť jak znázorňuje obrázek č. 2, hrubý domácí produkt (HDP) spolu s výdaji domácností v letech 2011-2016 konstantně rostl. Za další příznivý faktor lze označit každoroční růst průměrné hrubé měsíční mzdy, která se v tomto období zvýšila o 3.000 Kč, jak dokazuje obrázek č. 3. Přes tyto rostoucí ekonomické veličiny však nelze hovořit o adekvátním růstu ve spotřebě suplementů či jiných doplňků stravy podporujících lidské zdraví. Dle tabulky č. 1, která vychází ze statistik Českého statistického úřadu (ČSÚ), je zřejmé, že i navzdory celkovému nárůstu výdajů domácností se výdaje na rekreaci, kulturu, sport a zdraví v poměru k celkové skladbě výdajů nezměnily.

Obrázek č. 2 Přehled HDP a výdajů domácností na konečnou spotřebu (v mil. Kč)



Zdroj: ČSÚ, 2017

Obrázek č. 3 Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2011-2016 (v Kč)



Zdroj: ČSÚ, 2017

Tabulka č. 1 Poměr výdajů na rekreaci, kulturu sport a zdraví v konečné spotřebě

Položka výdajů	2011	2012	2013	2014	2015
Rekreace, kultura a sport	9,1 %	8,8 %	8,7 %	8,7 %	8,7 %
Zdraví	2,3 %	2,2 %	2,2 %	2,3 %	2,1 %

Zdroj: ČSÚ, 2017

3.1.1.3 Sociální a kulturní faktory

Sociální faktory úzce souvisí se současným (2016) životním stylem většiny obyvatelstva. Lze tvrdit, že lidé v dnešní době tíhnou ke zdravému a aktivnímu životnímu stylu, což markantně ovlivňuje poptávku po produktech společnosti SE7EN Nutrition. Vše je dáno změnou vnímání doplňků stravy, jakožto produktů se zakázanými látkami a jako výhradní záležitost kulturistů a bodybuilderů. Spotřeba těchto produktů je také dána vzrůstající informovaností zákazníků v oblasti sportovní výživy. Dle statistik České komory fitness z roku 2016 vyplývá, že v roce 2014 se počet lidí navštěvujících fitness centra meziročně zvýšil o 18 %. Oproti roku 2013 vzrostl též počet členů těchto center a to o 33 %. Tyto výsledky odrážejí trend, který je patrný i v dalších zemích Evropské unie (EU). Dle zprávy prezentované v rámci Evropského zdravotního a fitness fóra (EHFF) došlo v evropských fitness centrech v roce 2015 k nárůstu členů o 3,9 %. Na základě těchto skutečností lze tvrdit, že oblast týkající se fitness a zdravého životního stylu je v posledních letech na svém vzestupu. (Toato.cz, 2017)

3.1.1.4 Technologické faktory

Více než změna v technologii výroby samotných produktů, je zde větší vliv obecně v dostupných technologiích 21. století souvisejících s činností společnosti. Tato skutečnost odkazuje na fakt, že společnost SE7EN Nutrition provádí svoji činnost pouze prostřednictvím e-shopu, s čímž úzce souvisí rozvoj mobilních technologií a internetu. Neustálé zrychlování internetových služeb, rozvoj e-commerce s sebou přináší nové možnosti. Jsou zde například na výběr lepší distribuční možnosti či větší počet a variabilita v oblasti platebních bran v e-shopech. Čím dál více zákazníků navíc nakupuje prostřednictvím svých mobilních zařízení, neboť jsou díky nim nepřetržitě připojeni na síť a nakupování pouze skrze stolní počítač z domácnosti tak pomalu odchází do ústraní.

3.1.2 Mikrookolí podniku

Za mikrookolí podniku se dle Tylla (Tyll, 2014) považují vlivy, podmínky a situace, které společnost může svým fungováním či aktivitami významně ovlivnit. Analýza tohoto prostředí se týká především stavu odvětví, ve kterém se společnost nachází, jeho charakteristiky z hlediska struktury a trendů. (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011) Tímto se zpravidla rozumí životní cyklus odvětví, velikost a růst trhu, kapitálová náročnost nebo bariéry vstupu do či výstupu z odvětví. (Jakubíková, 2013)

K tomuto výše zmiňovanému účelu se nejčastěji používá **Porterův model pěti sil**. Dle Portera (Porter, 1983) je nutné identifikovat síly, které by mohly představovat příležitosti či v horším případě hrozby ohrožující fungování podniku. V reálu může dojít jak k působení pouze jedné, tak i více sil probíhajících simultánně. (Porter, 1983) Jedná se tedy o pět následujících sil (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011):

- potenciální konkurenti,
- stávající konkurenti,
- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba substitutů.

Za **potenciální konkurenty** se označují podniky, které momentálně nejsou v daném odvětví, ale mohly by do něj vstoupit. Sílu rizika příchodu nových konkurentů určuje

v první řadě atraktivnost daného odvětví. (Hill & Jones, 2009) Dalším neméně důležitým a mnohdy rozhodujícím faktorem je existence vstupních bariér. Do této skupiny faktorů patří například nutnost vysokého objemu produkce, přístup k distribučním kanálům, legislativní omezení či specifická diferenciací. (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlický, 2011)

Stávající konkurenti představují hrozbu v podobě hlavních rivalů, se kterými je podnik nucen neustále soupeřit v rámci svého odvětví. Základním polem pro soupeření je zejména cenová politika. (Dvořáček & Slunčík, 2012) Rozsah rivality také ovlivňují faktory jako struktura odvětví, konkrétně o jaký druh nedokonalé konkurence se jedná (monopol, oligopol, monopolistická konkurence), poptávkové podmínky či výstupní bariéry. (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlický, 2011)

Vyjednávací síla zákazníků je vymezena faktory, kterými mohou být například monopolní síla (omezený či velmi malý počet zákazníků), nízké náklady na změnu daného podniku jakožto dodavatele či vysoká míra informovanosti o možnostech na trhu ze strany zákazníků. (Tyll, 2014)

Faktory určující **vliv dodavatelů** jsou téměř identické jako v případě zákazníků. I zde je směrodatná případná monopolní síla, která se odvíjí od jejich počtu v odvětví. Tato tržní vyjednávací síla se projevuje ve schopnosti určovat si podmínky v oblasti cen, distribuce, odběru minimálního objemu množství a dalších podmínek daných kontraktem. (Dvořáček & Slunčík, 2012)

Hrozba substitutů je odvozena od možností zákazníků uspokojit svoji potřebu záměnou jednoho produktu druhým. (Tyll, 2014) Tento často opomíjený faktor ze strany manažerů je klíčový a je nutné nahlížet na věc z pohledu zákazníka, zdali může nahradit onen výrobek jiným, jak vysoké náklady by představoval přechod k substitutům či jaká je cenová elasticita poptávky po produkci společnosti. (Hill & Jones, 2009)

3.1.2.1 Potenciální konkurenti

Nová konkurence je také relativně vysokou hrozbou, jelikož bariéry vstupu do odvětví téměř nejsou, neboť jsou podmíněny pouze vstupním kapitálem. V současné době je poměrně velký zájem o sportovní výživu, či suplementaci, proto je možno očekávat vstupy nových subjektů na trh.

3.1.2.2 Stávající konkurenti

Konkurence v oboru sportovní a fitness výživy je velmi vysoká, jelikož současný trend zdravého života a stoupající oblíbenost fitcenter neustále roste. Stávající konkurence je tedy jednou z největších hrozeb společnosti SE7EN Nutrition. Na trhu se sportovní výživou se zostřuje konkurenční boj. Společnost tedy musí bojovat vysokou kvalitou, potřebným know-how a dostatečně širokým portfoliem specifických produktů, aby uspěla na přesyceném trhu.

3.1.2.3 Zákazníci

Společnost získává své zákazníky především díky osobnímu kontaktu s potenciálním zákazníkem. V tomto případě má lepší vyjednávací pozici, neboť je možné se domluvit na různých podmínkách. V případě snahy o získání zakázky ve výběrovém řízení, je vyjednávací pozice společnosti slabší, protože společnost musí vypracovat nabídku, včetně nabídkové ceny, na základě které se poté zákazník rozhodne, zda firma bude vybrána či nikoliv. Za cílovou skupinu zákazníků jsou považováni především aktivně sportující jedinci, kteří mají zájem o zvýšení svých fyzických schopností (síla, vytrvalost, regenerace) prostřednictvím suplementů či jiných doplňků stravy.

3.1.2.4 Dodavatelé

Společnost SE7EN Nutrition je plně závislá na jednom spřáteleném dodavateli. To přináší vysoké riziko právě ze strany dodavatele, neboť má velmi výraznou vyjednávací sílu. Za pozitivní lze považovat skutečnost, že se jedná o výhradně českého dodavatele, tudíž má společnost SE7EN Nutrition dohled nad celým výrobním procesem.

3.1.2.5 Substituty

V případě sportovní výživy nelze mluvit o substitutech, jelikož jiné přípravky nemají efekt zvýšení fyzického i duševního výkonu (pokud počítáme pouze s legálními přípravky). Pokud by však byla na tento trh dodána převratná a revoluční novinka, která by mohla ohrozit fungování společnosti, nebude to ze dne na den, jelikož veškeré přípravky musí projít testováním a kontrolou, a to zcela nepochybně neproběhne v krátkém časovém horizontu.

3.2 Interní analýza

Tato analýza zkoumá vnitřní prostředí firmy neboli firemní faktory, které mají na její chod bezprostřední vliv a které je schopna ovlivnit. (Blažková, 2007) Blažková (Blažková, 2007) definovala výčet těchto faktorů v následující podobě:

- organizační struktura,
- zdroje firmy,
- úroveň managementu a zaměstnanců,
- technologické postupy,
- strojní zařízení.

Dle Jakubíkové (Jakubíková, 2013) má výše zmiňovaná analýza za úkol identifikovat zdroje a schopnosti podniku, díky kterým by dokázal pružně a efektivně reagovat na hrozby či příležitosti neustále vznikající v jeho okolí. Dalším úhlem pohledu na vnitřní prostředí společnosti je ono nahlížení jako na navzájem provázané skupiny (oddělení) podniku – top management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba, účetní oddělení a marketing. (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007) Obdobné rozdělení oněch firemních faktorů definoval taktéž Keřkovský (Keřkovský & Vykypěl, 2006), a to na faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční, výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů, a finanční a rozpočtové.

Navzdory odlišným přístupům a formálnímu členění napříč autory má analýza vnitřního prostředí společný cíl, a sice identifikovat slabé a silné stránky, které jsou nadále rozpracovány v podobě SWOT analýzy. (Jakubíková, 2013)

Organizační struktura

Podnik SE7EN Nutrition je svojí povahou označitelný za mikropodnik, neboť zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho obrat nepřesahuje 2 miliony EUR. Celý podnik je řízen jeho původními zakladateli, panem Radkem Alešem a Zdeňkem Bečkou.

Zaměstnanci

Společnost v současné době nemá žádné jiné zaměstnance než své dva původní zakladatele. Za další své externí zaměstnance lze označit tři vrcholové sportovce, kteří

jsou hlavní ambasadoři značky SE7EN Nutrition. Jedná se o profesionálního fotbalistu Jana Sýkoru, který v současné době působí v týmu SK Slavia Praha, profesionálního hokejistu Jakuba Fleka, který obléká dres karlovarské Energie a amatérského kulturistu Matěje Ryšavého.

Marketing

V oblasti marketingu tkví velký potenciál společnosti SE7EN Nutrition. Jelikož jsou oba zakladatelé absolventi fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni, mají tak nadstandardní vzdělání v tomto oboru. Společnost SE7EN Nutrition sází na propagaci, kromě svého webu především na sociálních sítích jako je Facebook, Instagram nebo YouTube. Konkrétní propagační materiály obsahuje příloha A.

Další forma propagace probíhá především na různých fitness veletrzích, kde se podnik prezentuje klasickým způsobem, a to rozdáváním vzorků zdarma, případně prodejem svých produktů.

Produkty

Společnost v této oblasti sází na unikátnost svých produktů, kterými disponuje jen velmi malé množství značek v daném oboru. Svým jedinečným složením jsou tak její produkty, díky synergickému efektu všech látek, schopny zastoupit funkci dvou až tří různých produktů nabízených konkurencí. Jelikož se jedná o takto sofistikované produkty vyžadující určitou míru orientace ve sportovní výživě k pochopení jejich celkového účinku, je zde důležité zvýšit informovanost zákazníků o dané problematice.

Finanční situaci podniku se blíže zabývá kapitola 6, kde dochází k podrobné charakteristice finančních výkazů a naplánování jejich jednotlivých hodnot pro období plánu.

Výstupem analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku je definování jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Této problematice se věnuje následující kapitola 4.

4 SWOT analýza

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole 3, zde dochází k integraci získaných poznatků z analýzy prostředí vedoucí k definování předností a nedostatků vybrané společnosti.

Jednou z nedílných součástí strategické situační analýzy je SWOT analýza. Tento akronym tvoří počáteční písmena čtyř anglických slov – **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities a **T**hreats. V překladu se jedná o silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto atributy lze rozdělit do dvou skupin analýz – vnitřní a vnější. (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlický, 2011)

Vnitřní analýzou se rozumí analýza S-W (silné a slabé stránky), která vychází z předchozí analýzy interního prostředí. Ta má za úkol identifikovat vnitřní faktory, díky kterým má společnost silnou pozici na trhu a mohou se stát konkurenční výhodou, neboli silné stránky, a stránky slabé, které brání společnosti k jejímu růstu či efektivnímu naplňování svého potenciálu. (Blažková, 2007) Oproti tomu analýza O-T (příležitosti a hrozby) jsou faktory, které přicházejí z vnějšího prostředí společnosti, a to jak z makrookolí (viz kapitola 3.1.1.), tak mikrookolí (viz kapitola 3.1.2.) společnosti. (Jakubíková, 2013) Jedná se tedy o soubor vnějších faktorů, které mohou představovat buď možnosti dalšího růstu či efektivního alokování disponibilních zdrojů, neboli příležitosti či hrozby, nepříznivé situace, které mohou ohrozit budoucí chod podniku (Blažková, 2007)

4.1 Vnější analýza (O-T)

4.1.1 Příležitosti

- Rostoucí povědomí o suplementaci v oblasti kolektivních sportů
- Relativně velký počet kontaktů ve sportu
- Malá angažovanost konkurentů v nesilových sportech
- Všeobecný boom v oblasti fitness

Suplementace nejrůznějšími druhy doplňků stravy je základem přípravy sportovců silových sportů. Naproti tomu v oblasti kolektivních sportů (fotbal, hokej, házená) jde doposud (2016) o výjimečnou záležitost, i přestože je její potřeba nutná ve vztahu k požadovaným sportovním výkonům, které jsou svou náročností srovnatelné se silovými sporty. Toto nízké povědomí o suplementaci v kolektivních sportech lze

označit za hlavní příležitost vybrané společnosti. S touto příležitostí úzce souvisí i další, konkrétně relativně velký počet kontaktů ve sportu. Jeden z majitelů se již od malička věnuje závodně jednomu z výše uvedených sportů a má úzké vztahy hned s několika profesionálními sportovci dané kategorie. Dalším příznivým faktorem je malá angažovanost konkurentů v oblasti nesilových sportů. Kombinací výše uvedených příležitostí lze vyvodit závěr, že klíčovým bodem je vytvoření spolupráce s jednotlivými sportovními oddíly v podobě stálého a pravidelného zásobování suplementů. Posledním pozitivním indikátorem z hlediska příležitostí je současný (2016) všeobecný „boom“ v oblasti fitness a celková snaha dnešní populace o zdravý životní styl.

4.1.2 *Hrozby*

- Přesycenost trhu
- Regulační opatření EU
- Nedůvěra zákazníků v nové značky
- Neochota zákazníků přijmout nové poznatky

Výše zmiňovaný fitness boom s sebou však nese důsledky v podobě velmi vysokého počtu konkurentů. Z tohoto důvodu lze označit trh se suplementy za přesycený, tudíž se jedná o jednu z případných hrozeb společnosti. Dalším faktorem ohrožující chod společnosti je riziko změny legislativních podmínek či zpřísnění regulačních opatření surovin vydávaných EU. Případná substituce obsažených surovin by měla za následek vysoké dodatečné náklady. Poslední dvě hrozby úzce souvisí s mentalitou zákazníků. Z důvodu narůstajícího boomu v oblasti fitness dochází k neustálému vzniku nových značek, ke kterým zákazníci nemají důvěru, díky jejich razantně narůstajícímu počtu a zůstávají proto loajální již zaběhlým značkám fungujícím na trhu několik let. Výše zmiňované chování zákazníků podporuje i skutečnost v podobě neochoty zákazníků přijímat nové poznatky v oblasti suplementace. Valná většina zákazníků stále věří zažitým dogmatům a mýtům pocházejících z minulé dekády a pro jejich přesvědčení o opaku je nutné podrobnější vysvětlení, které obvykle vyžaduje jejich delší pozornost a pochopení více souvislostí.

4.2 Vnitřní analýza (S-W)

4.2.1 *Silné stránky*

- Jedinečné receptury (Amino Matrix, Whey Hydro DH32, adaptogeny)
- Výroba v České republice
- Suroviny pod dohledem EU
- Flexibilita v oblasti uspokojení poptávky

Mezi hlavní silné stránky vybraného podniku patří jednoznačně existence jedinečných receptur u vybraných produktů, kterými disponuje jen velmi malý počet konkurentů. Jedná se konkrétně o produktovou řadu s názvem Amino Matrix. Aminokyselinové směsi, které mají díky svému složení široké spektrum účinků, které obvykle dokážou zastoupit účinky tří až čtyř druhů produktů konkurentů. Za zmínku stojí též adaptogeny neboli rostlinné extrakty či předtrávený proteinový nápoj Whey Hydro DH32 s nejvyšším stupněm hydrolýzy 32. Dalšími silnými stránkami jsou suroviny podléhající dohledu Státní zemědělské a potravinářské inspekci (SZPI) i Evropské unie (EU) a výrobní proces probíhající výlučně v České republice. Díky tomuto faktu má zákazník jistotu kvality daných produktů, neboť většina firem v tomto odvětví vyrábí své produkty v ostatních zemích EU či pouze přepravují produkty pocházející ze zemí EU a Spojených států amerických (USA), kde regulační a legislativní podmínky nejsou tak přísné. Umístění celkového výrobního procesu má také výhodu ve flexibilitě reagování na potřeby zákazníků. Případná změna portfolia produktů s sebou nenese příliš velké náklady a trvání této změny se pohybuje v řádech několika týdnů.

4.2.2 *Slabé stránky*

- Nedostatek věrných zákazníků
- Nízké disponibilní zdroje financování
- Časová vytiženost zakladatelů
- Neoptimalizované podnikové procesy

Jakožto začínající podnik se společnost SE7EN Nutrition potýká především s velmi nízkým počtem věrných zákazníků, což lze označit za její hlavní slabou stránku. Prodej produktů probíhá v současné době (2016) pouze nárázově, tudíž je zapotřebí získat loajální zákazníky, kteří realizují své objednávky v pravidelných periodách. Zásadním

limitujícím faktorem celé společnosti jsou nízké finanční zdroje, které mají dopad do všech činností podniku. Tento faktor nejvíce ovlivňuje odbyt produktů, jejichž propagace a marketing probíhá pouze prostřednictvím sociálních sítí (Facebook, Instagram), neboť prodej produktů funguje výhradně formou e-shopu. Výše uvedený marketing na sociálních sítích je obecně časově náročný, protože vyžaduje neustálou aktivitu v podobě přidávání příspěvků různého druhu (fotografie, reklamní grafika, příspěvky na blog, videoreklamy). Časový fond majitelů společnosti je vzhledem k těmto požadavkům velmi malý, jelikož pro oba majitele se jedná pouze o vedlejší pracovní činnost. Z tohoto též vyplývá poslední slabá stránka, a sice neoptimalizované podnikové procesy. Společnost má téměř až po roce fungování (2016) optimalizovaný proces dodávek, jehož zbrzděný průběh byl zapříčiněn především výrobou produktů, konkrétně změnami složení obsažených látek a typů obalů u vybraných produktů. Se změnou obalů přímo souvisely změny rozměrů a výrobní technologie příslušných etiket produktů, které byly časově nejnákladnější činností v roce 2016.

Na základě vytvoření výše definované SWOT analýzy je nutné charakterizovat doporučenou strategii vedoucí k dosažení strategických cílů stanovených v kapitole 2. Touto strategií se blíže zabývá následující kapitola 5.

5 Doporučená strategie a parametrizace cílů

5.1 Doporučená strategie

Na základě provedené situační analýzy obsahující analýzu externího a interního okolí je nutno stanovit doporučenou strategii pro společnost SE7EN Nutrition.

Z informací získaných prostřednictvím analýzy makrookolí a mikrookolí je zřejmé, že společnost operuje v silně konkurenčním prostředí. Zaujmout a posléze prodat dané produkty subjektu cílové skupiny, v podobě aktivně sportujícího člověka, je na tomto trhu s vysokou mírou nasycenosti obzvlášť obtížné s ohledem na množství konkurujících značek sportovní výživy. Z tohoto důvodu by měla společnost využít své příležitosti, konkrétně rostoucího povědomí o suplementaci v oblasti kolektivních sportů v souvislosti s vysokým počtem kontaktů v této oblasti. Zde se nabízí navázání určité spolupráce s dostupnými sportovními oddíly skrze tyto kontakty, neboť jde o příležitost získání pravidelného měsíčního odběru produktů.

Dalším doporučením je zvýšení tzv. *brand awareness* neboli česky „povědomí o značce“, neboť dle provedené SWOT analýzy jde především o nedostatky v oblasti zákaznické základny. Společnost disponuje unikátními produkty, z nichž každý má účinky srovnatelné s kombinací dvou až tří produktů nabízených konkurencí. V tomto případě je nutné zvýšit informovanost daných zákazníků o efektech a účincích těchto produktů prostřednictvím marketingové prezentace. Tímto je myšleno, jak marketing na sociálních sítích (Facebook, Instagram, YouTube) či příspěvky na webový blog, tak prezentace na akcích a událostech, kde dojde ke styku s cílovou skupinou zákazníků.

5.2 Parametrizace cílů

Pro dosažení strategických cílů jsou stanoveny cíle krátkodobé. Pro každý rok jsou definovány jednotlivé průběžné cíle, dále pak indikátor jejich dosažení, termín splnění, zodpovědné oddělení a cílová hodnota.

K dosažení stanoveného strategického cíle v podobě ročního obratu 1,5 miliónu Kč bez DPH je zapotřebí korespondující prodej produktů. Z důvodu různorodosti produktů v nabídce vybrané společnosti je pro účely této diplomové práce stanovena objednávka jednoho jednotlivce na hodnotu 1.000 Kč. Jednotlivec je zde chápán, jakožto jeden zákazník z cílové skupiny, který provedl objednávku prostřednictvím e-shopu. Pro

komfortnější prezentaci daných cílových hodnot jsou udány požadované počty objednávek v rozmezí jednoho měsíce. Na základě těchto výchozích parametrů jsou zvoleny konkrétní hodnoty pro jednotlivé roky, které znázorňují tabulky č. 2, 3 a 4.

Splnění druhého ze strategických cílů je přímo determinováno skutečnou účastí na dané události. Společnost si zvolila tři nejpopulárnější kulturistické soutěže s názvy NaberSvaly Expo + Challenge, Grand Prix PEPA Opava a EVLS Prague Pro. Podmínkou pro účast na těchto akcích je být jedním z vystavovatelů daných produktů, neboť má společnost možnost přímé interakce se zákazníky svého cílového trhu.

Poslední z cílů úzce souvisí s prvním, neboť pravidelné objednávky jednoho či více sportovních oddílů přímo ovlivní tržby v daném roce. Potenciál v růstu počtu objednávek při navázání spolupráce se sportovním oddílem je vysoký, jelikož má daný oddíl zpravidla více týmů, které mohou tyto produkty využívat. Pro přehlednost jsou opět uvedeny počty objednávek za měsíc. Rozdíl je však, oproti výše zmiňovaným objednávkám jednotlivců, v hodnotě jedné objednávky, která je složena z více produktů a má plánovanou hodnotu 11.500 Kč. Podrobnější charakteristiku této objednávky obsahuje podkapitola 6.2.1.2. Předpokládá se zde, že sportovní oddíl je zásobován jednou měsíčně, tudíž počet objednávek za měsíc značí počet zásobovaných sportovních oddílů.

Tabulka č. 2 Krátkodobé cíle pro rok 2017

Cíl	Indikátor	Termín splnění	Zodpovědné oddělení	Cílová hodnota
Zvýšení ročního obratu	Celkový počet objednávek jednotlivců za měsíc	31. 12. 2017	Jednatel	6
Účast na kulturistických akcích	Aktivní účast na výstavních plochách	31. 12. 2017	Jednatel	1
Zásobování sportovních oddílů (SO)	Počet objednávek SO za měsíc	31. 12. 2017	Jednatel	2

*Zdroj: vlastní zpracování, 2016***Tabulka č. 3 Krátkodobé cíle pro rok 2018**

Cíl	Indikátor	Termín splnění	Zodpovědné oddělení	Cílová hodnota
Zvýšení ročního obratu	Celkový počet objednávek jednotlivců za měsíc	31. 12. 2018	Jednatel	8
Účast na kulturistických akcích	Aktivní účast na výstavních plochách	31. 12. 2018	Jednatel	1
Zásobování sportovních oddílů (SO)	Počet objednávek SO za měsíc	31. 12. 2018	Jednatel	6

*Zdroj: vlastní zpracování, 2016***Tabulka č. 4 Krátkodobé cíle pro rok 2019**

Cíl	Indikátor	Termín splnění	Zodpovědné oddělení	Cílová hodnota
Zvýšení ročního obratu	Celkový počet objednávek jednotlivců za měsíc	31. 12. 2019	Jednatel	10
Účast na kulturistických akcích	Aktivní účast na výstavních plochách	31. 12. 2019	Jednatel	1
Zásobování sportovních oddílů (SO)	Počet objednávek SO za měsíc	31. 12. 2019	Jednatel	10

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tyto výše uvedené cílové hodnoty podmiňující dosažení krátkodobých respektive strategických cílů jsou výchozím bodem pro sestavení finančního plánu, kterému se podrobněji věnuje následující kapitola.

6 Finanční plán

Z hlediska podnikatelského plánu existuje několik možností na financování jeho realizace. Pokud se jedná o zahájení prvotní zkušenosti s podnikáním, je nejjednodušší volbou financování z vlastních zdrojů, neboť je v tomto případě velice nepravděpodobné získání úvěru od jakékoliv bankovní instituce. (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlik, 2011) Dle Srpkové (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlik, 2011) lze z hlediska metodiky nahlížet na finanční zdroje z různých pohledů, a to na vlastní a cizí, vnitřní a vnější, či krátkodobé a dlouhodobé.

Ať už se jedná o malou či velkou firmu, jednou z klíčových součástí podnikatelského plánu je **finanční plán**. Tato soustava je integrující složkou strategického plánu podniku, neboť promítá veškeré činnosti potřebné financování do korelace s jejich krytím peněžními prostředky. (Veber, Srpková, & kolektiv, 2012) Zde lze spatřit návaznost na předem stanovené strategické cíle, neboť finanční plán musí s těmito cíli korespondovat. Finanční plánování lze tedy označit za proces transformace strategických cílů na cíle finanční, a definování prostředků jejich dosažení. (Kislingerová & kolektiv, 2010)

Třemi stavebními pilíři jsou následující finanční výkazy:

- výkaz zisku a ztráty (VZZ),
- rozvaha,
- výkaz cash-flow.

Výkaz zisku a ztráty si klade za úkol stanovit výši nákladů a tržeb pro jednotlivé roky plánovacího období. Výstupem je výsledek hospodaření za běžnou činnost (čistý zisk) společnosti, který vstupuje do výše zmiňovaných finančních výkazů. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012) **Rozvaha** představuje základní účetní výkaz, který obsahuje evidenci majetku společnosti spolu se zdroji vynaložených na jejich financování. Obecně se rozděluje na aktiva, majetek společnosti, a pasiva neboli zdroje použité k jejich finančnímu krytí. (Srpková, Řehoř, & kolektiv, Základy podnikání, 2010) Posledním je **výkaz cash-flow**, jehož podstatou je sledování využití disponibilních peněžních prostředků a informování o tvorbě příjmů společnosti. (Režňáková & kolektiv, 2010)

Finanční plánování lze dle Růčkové (Růčková, 2015) rozčlenit z hlediska časového horizontu na dlouhodobé a krátkodobé. **Dlouhodobý (strategický)** finanční plán je obvykle sestavován na tři až pět let. Slouží realizaci daného podnikatelského záměru a zejména k efektivnímu zajištění kapitálu. Oproti tomu **krátkodobý (operativní)** finanční plán obsahuje plán do období jednoho roku a je prostředkem k dosažení plánu dlouhodobého. (Šiman & Petera, 2010) Jedním z cílů toho plánu je např. zajištění likvidity společnosti prostřednictvím krátkodobých finančních zdrojů. (Růčková, 2015)

6.1 Výchozí finanční plán (2016)

Jelikož se v případě SE7EN Nutrition jedná o začínající podnik, jsou k dispozici účetní výkazy pouze z období jednoho roku. Konkrétní hodnoty těchto výkazů, konkrétně výkazu zisku a ztráty a rozvahy, obsahují tabulky č. 5 a 6. Tyto údaje jsou poté použity jakožto vstup pro budoucí tříletý finanční plán společnosti SE7EN Nutrition.

Tabulka č. 5 Výchozí výkaz zisku a ztráty roku 2016 (v tis. Kč)

VZZ		2016
I.	Tržby za prodej zboží	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0
+	Obchodní marže	0
II.	Výkony	50
B.	Výkonová spotřeba	99
+	Přidaná hodnota	-49
C.	Osobní náklady	12
D.	Daně a poplatky	5
	Provozní výsledek hospodaření	-66
N.	Nákladové úroky	1
	Finanční výsledek hospodaření	-67
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	0
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-67
	Výsledek hospodaření před zdaněním	-67

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka č. 6 Výchozí rozvaha roku 2016 (v tis. Kč)

AKTIVA CELKEM		2016
		188
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0
B.	Dlouhodobý majetek	55
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	55
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0
C.	Oběžná aktiva	133
C. I.	Zásoby	65
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	68
D. I.	Časové rozlišení	0
PASIVA CELKEM		2016
		188
A.	Vlastní kapitál	163
A. I.	Účet individuálního podnikatele	230
A. II.	VH běžného účetního období	-67
B.	Cizí zdroje	25
B. I.	Rezervy	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0
B. III.	Krátkodobé závazky	15
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	10
C. I.	Časové rozlišení	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

K sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty obecně dochází v pořadí – plán tržeb; plán nákladů; plán výsledku hospodaření, daně z příjmu a rozdělování zisku. (Šiman & Petera, 2010)

K vytvoření prvního druhu plánu lze použít jeden ze dvou následujících přístupů:

- agregovaný přístup,
- desagregovaný přístup.

Agregovaný přístup staví na základě prognózy tržeb v peněžním vyjádření, kde je brán v úvahu též vývoj externího prostředí. Za nevýhodu se zde však považuje absence rozlišení tvorby tržeb, konkrétně objem prodeje v naturálním vyjádření a prodejní ceny.

Desagregovaný přístup je založen na rozčlenění programu výroby na určitý počet komodit reprezentující jednotlivé klíčové produkty. Výše tržeb se odvíjí od prodejů daných komodit v naturálním vyjádření a předpokládaných prodejních cenách. Velikost prodeje se dále určuje dle jednotlivých segmentů trhu či klíčových odběratelů, popřípadě jejich skupin. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

K plánování nákladů lze použít členění dle způsobu jejich stanovení (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012):

- jednicové,
- finanční,
- režijní.

Jednicové náklady lze přiřadit k jednotlivým výkonům či operacím. Jedná se především o suroviny, materiál či mzdové náklady. (Popesko, 2009) **Finanční náklady** souvisí se způsobem financování investičního programu. Konkrétně se jedná o emisní náklady, v případě úvěrů jejich úrokové zatížení nebo nákladové úroky při využití dluhopisů jakožto zdroje financování. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Režijní náklady jsou náklady, které není možné stanovit přímo na kalkulační jednici, neboť jsou vynakládány na celé množství kalkulovaných výrobků. (Synek & kolektiv, 2011) Do této kategorie nákladů lze například zahrnout služby v podobě oprav či údržby, cestovného, reklamy a propagace, pojistného. Dále sem spadají režijní spotřeby materiálu či energií. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

V případě **plánování výsledku hospodaření** (před zdaněním), jde spíše o matematický úkon vyplývající z výše zmiňovaných plánů, neboť se jedná o rozdíl mezi plánovanými výnosy (tržbami) a náklady. Po jeho stanovení dochází k jeho očištění (zisk po zdanění) sražením daně z příjmů, jejíž výše se odvíjí od základu daně a velikosti příslušné daňové sazby. V případě základu daně lze využít jeho korekci a to prostřednictvím

přičitatelných/odčitatelných položek či odečtu daňové ztráty minulých let. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Při charakteristice jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty jsou veškeré údaje v tabulkách uvedeny v Kč z důvodu jejich přehlednějšího znázornění. Kompletní výkaz zisku a ztráty obsahuje částky v tis. Kč.

6.2.1 Plán výnosů

Výpočetní tvorba plánu výnosů obsahuje pouze plán tržeb za zboží a služby a plán výkonů. Kromě těchto zmiňovaných položek nemá společnost SE7EN Nutrition jinou skupinu výnosů. Pro sestavení tržeb byl využit výchozí plán objednávek, který dále charakterizuje tabulka č. 7.

Tabulka č. 7 Výchozí plán objednávek v letech 2016-2019 (v ks)

Kategorie	2016	2017	2018	2019
Jednotlivci (za měsíc)	-	6	12	20
Sportovní oddíly (za měsíc)	-	2	6	10
Celkem (za rok)	50	96	216	360

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.2.1.1 Plán tržeb za prodej zboží

Společnost plánuje v roce 2017 prodej doplňkového zboží. Jednalo by se o sportovní oblečení v podobě triček a snapbacků, a dále shakery pro přípravu sportovních nápojů. Výše tržeb je stanovena na základě podílu doplňkového zboží na celkovém počtu objednávek. Plánované tržby jsou v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8 Plánovaný vývoj tržeb za zboží (v Kč)

Položka	2017	2018	2019
Tržby za zboží	6 374	14 342	23 904

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.2.1.2 Plán výkonů

Výkony vybrané společnosti jsou rozděleny do dvou kategorií – tržby od jednotlivců a tržby od sportovních oddílů. První kategorii představují tržby za objednávky z e-shopu od jednotlivých zákazníků v hodnotě 1.000 Kč. Druhou kategorií tvoří tržby za měsíční objednávky sportovních oddílů v hodnotě 11.500 Kč. Jedna objednávka obsahuje čtyři

balení iontového nápoje Isotonic Fuel, dvakrát produktovou řadu aminokyselinových směsí Amino Matrix (Complex, Pre-Workout, Post-Workout, Pure) a dvě balení proteinového nápoje Whey Hydro DH32. Celkový vývoj plánovaných tržeb znázorňuje tabulka č. 9.

Tabulka č. 9 Plánovaný vývoj tržeb (v Kč)

Položka	2017	2018	2019
Tržby od jednotlivců	72 000	144 000	240 000
Tržby od sportovních oddílů	276 000	828 000	1 380 000
Celkem	348 000	972 000	1 620 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.2.2 Plán nákladů

Výpočetní tvorba plánu zahrnuje náklady vynaložené na prodané zboží, výkonovou spotřebu, osobní náklady, daně a poplatky, nákladové úroky a daně. Jednotlivé položky v průběhu let 2017-2019 jsou dále podrobněji charakterizovány.

6.2.2.1 Náklady vynaložené na prodané zboží

Tyto náklady obsahují náklady spojené s nákupem sportovního oblečení a shakerů. Sportovní trička byly již jednou vyhotoveny, tudíž s jejich objednáním má společnost již předchozí zkušenosti. Snapbacky a shakery se budou dělat na míru a jejich vyhotovení zabere nejméně dva měsíce. Z tohoto důvodu jsou náklady na toto zboží v roce 2017 výrazně menší než v následujících letech, neboť zde dojde k nakoupení menšího množství. Výsledný plán nákladů je obsažen v tabulce č. 10.

Tabulka č. 10 Náklady vynaložené na prodané zboží (v Kč)

Položka	2017	2018	2019
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 852	6 417	10 695

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.2.2.2 Plán výkonové spotřeby

Plán výkonové spotřeby je rozdělen do dvou kategorií – spotřeba materiálu a energie; služby. První kategorie obsahuje přímé náklady na spojené s objednávkou. Druhou položkou jsou režijní náklady společnosti. Celkový plán zobrazuje tabulka č. 11.

Tabulka č. 11 Plán výkonové spotřeby (v Kč)

Položka	2017	2018	2019
Spotřeba materiálu a energie	226 644	627 228	1 045 380
Služby	61 575	76 900	93 245
Celkem	288 219	704 128	1 138 625

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Spotřeba materiálu a energie

Náklady na nákup produktů je položka tvořící největší část nákladů. Výše těchto nákladů je stanovena na základě marže jednotlivých produktů.

Příprava objednávky spočívá v procesu, na jehož začátku je objednávaný produkt a na konci zásilka připravená k předání spediční společnosti. Takový proces zahrnuje, vložení produktu do krabice vhodných rozměrů, ochranu produktu proti poškození vyplňovacím materiálem, vytisknutí a přiložení faktury, zalepení zásilky a nalepení štítku pro potřeby identifikace spediční společností. Materiál náležící výše zmiňovaným činnostem je ohodnocen na základě průměrů a podrobně charakterizován v tabulce č. 12.

Tabulka č. 12 Kalkulace materiálových položek k přípravě jedné objednávky (v Kč)

Tisk	1,42
Papír	0,18
Štítky	0,5
Obalový materiál (flo-pak)	10
Kartonové krabice	10
Lepicí pásy	1
Celkem	23,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Objednané produkty vybrané společnosti se po přijetí zaevidují do skladové evidence a jsou následně polepeny příslušnou etiketou. Ačkoliv se jedná o etikety různých rozměrů a vzhledu, je pro účely této diplomové práce stanovena průměrná hodnota na 15 Kč za kus. Podrobnější přehled sazeb poskytuje tabulka č. 13. Tato hodnota byla poté vynásobena počtem objednávek a průměrným počtem produktů v jednotlivých druzích objednávky, jak znázorňuje tabulka č. 14.

Tabulka č. 13 Sazby pro výpočet nákladů na etikety

Cena za kus (v Kč)	15
Počet etiket v obj. jednotlivce (v ks)	1,5
Počet etiket v obj. SO (v ks)	14

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka č. 14 Kalkulace nákladů na etikety produktů

Kategorie	2017	2018	2019
Jednotlivci (v ks)	108	216	360
Sportovní oddíly (v ks)	336	1008	1680
Celkem etiket (v ks)	444	1 224	2 040
Celkové náklady na etikety (v Kč)	6 660	18 360	30 600

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

K dopravě produktů slouží společnosti SE7EN Nutrition soukromé vozidlo jednoho z majitelů společnosti. Tyto náklady lze rozdělit na náklady na expedici zásilek a náklady na zásobování produktů. První zmiňovaná kategorie je stanovena na základě objemu objednávek za den. Náklady na zásobování a jeho frekvence jsou určeny na základě maximálního přepravovaného množství produktů ve vozidle. Sazby použité pro výpočet celkových nákladů na dopravu znázorňuje tabulka č. 15. Celkové náklady jsou poté odvozeny od vzdálenosti výroby, skladu a místa příjmu zásilek, palivové spotřeby vozidla a samotné ceny paliva. Kalkulaci těchto nákladů obsahuje tabulka č. 16.

Tabulka č. 15 Sazby pro výpočet nákladů na dopravu

Délka cesty Domov - Sklad (v km)	18
Délka cesty Sklad - Výroba (v km)	140
Spotřeba automobilu (v l/100km)	8
Cena paliva (v Kč)	30
Počet produktů v jedné dodávce (v ks)	150

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka č. 16 Kalkulace nákladů na dopravu

Položka	2017	2018	2019
Celkové množství objednávek za rok (v ks)	96	216	360
Celkový počet produktů za rok (ks)	444	1 224	2 040
Náklady na expedici objednávky (v Kč)	4 147	9 331	15 552
Náklady na zásobování (v Kč)	995	2 742	4 570
Celkem náklady na dopravu (v Kč)	5 142	12 073	20 122

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Celkový přehled položky Spotřeba materiálu a energie z výkazu zisku a ztráty znázorňuje následující tabulka č. 17.

Tabulka č. 17 Spotřeba materiálu a energie (v Kč)

Položka	2017	2018	2019
Náklady na nákup produktů	212 625	591 805	986 342
Náklady na přípravu objednávky	2 218	4 990	8 316
Etikety produktů	6 660	18 360	30 600
Náklady na dopravu	5 142	12 073	20 122
Celkem	226 644	627 228	1 045 380

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Služby

Společnost SE7EN funguje pouze prostřednictvím e-shopu. Z tohoto důvodu probíhá její propagace především přes online marketing na sociálních sítích (Facebook, Instagram). Zde je občasně využívána služba sponzorovaných příspěvků. Roční rozpočet na danou službu znázorňuje tabulka č. 18. Další plánovanou formou propagace je účast na vybraných kulturních akcích. V tomto případě jsou uvedeny náklady na pronájem výstavního místa.

Grafické služby v sobě zahrnují případnou úpravu etiket, vytvoření reklamní grafiky či grafickou úpravu webových stránek. Druhou kategorií služeb souvisejících s grafikou mohou obsahovat fotografie produktů a doplňkového zboží, tematické fotografie brand-ambassadorů či reklamní videa. Jejich výše je stanovena ve vztahu k vývoji tržeb a rostoucím potřebám propagace.

Hlavní položkou ostatních nákladů je plánované zavedení platební brány GoPay. Do objemu těchto nákladů vstupují poplatky za správu, transakci a vyúčtování. Výše poplatků je stanovena na základě podílu placení platební kartou či bankovním převodem z celkového počtu realizovaných objednávek. Minoritní částí těchto ostatních nákladů jsou poté náklady na případnou úpravu znění povinných dokumentů (všeobecné obchodní podmínky, reklamační řád, podmínky užití webového rozhraní).

Zbývající náklady v podobě nákladů na internet, IT služby a nájemné jsou v průběhu let 2017 - 2019 fixní a jsou převzaty z uplynulého roku 2016.

Tabulka č. 18 Služby (v Kč)

Položka	2017	2018	2019
Náklady na propagaci	10 475	14 300	21 125
Náklady na internet	3 500	3 500	3 500
IT služby (webhosting, doména)	2 500	2 500	2 500
Nájemné	30 000	30 000	30 000
Grafické a fotografické služby	10 000	20 000	30 000
Ostatní náklady	5 100	6 600	6 120
Celkem	61 575	76 900	93 245

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.2.2.3 Plán osobních nákladů

Osobní náklady představují náklady spojené se mzdami pracovníků, odměny členům orgánu společnosti a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Mzdové náklady obsahují fixní mzdu jednoho ze zakladatelů společnosti. V roce 2017 je daná roční mzda nízká z toho důvodu, že se neočekávají příliš vysoké zisky a činnost týkající se provozu vybrané společnosti je pouze vedlejší pracovní činností. Následné odměny si poté zakladatelé rozdělují ve sjednaném poměru stanoveném při zakládání společnosti. Poslední položku nákladů tvoří platby na sociální a zdravotní pojištění plynoucích ze zmiňované mzdy a samotných záloh OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná). Celkové naplánované náklady jsou obsaženy v tabulce č. 19.

Tabulka č. 19 Plánovaný vývoj osobních nákladů (v Kč)

Položka	2017	2018	2019
Mzdové náklady	25 000	50 000	70 000
Odměny členům orgánu společnosti	0	150 000	320 000
Náklady na soc. zabez. a zdrav. poj.	12 380	20 958	27 837
Celkem	37 380	220 958	417 837

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.2.2.4 Plán daní a poplatků

Společnost používá k dopravě soukromé vozidlo jednoho z majitelů, za které platí silniční daň. Dle platných daňových zákonů 2016 je výše této daně odvozena od objemu motoru vozidla. Ostatní daně a poplatky představují jedinou položku a tou jsou náklady na nákup roční dálniční známky vozidla. Jejich plán znázorňuje tabulka č. 20.

Tabulka č. 20 Plánovaný vývoj daní a poplatků (v Kč)

Položka	2017	2018	2019
Daň silniční	3 000	3 000	3 000
Ostatní daně a poplatky	1 500	1 500	1 500
Celkem	4 500	4 500	4 500

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.2.2.5 Plán nákladových úroků

Nákladové úroky tvoří úroky z čerpání debetu úvěrového rámce jednoho z majitelů společnosti. K datu 1. 12. 2016 (rok od fungování společnosti) se jedná o úrok ve výši 1.106 Kč. Tyto náklady jsou již přímo zaneseny do tabulky č. 21.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Na základě výše zmiňovaných dílčích plánů vybraných položek byl sestaven celkový plánovaný výkaz zisku a ztráty pro období let 2017-2019. V roce 2016 je výsledek hospodaření záporný, tudíž je společnost přesně po roce své činnosti ve ztrátě. Tato ztráta byla především způsobena nekonzistencí v marketingové propagaci a zaměřením na zákazníky jednotlivce v tomto již velmi nasyceném odvětví. V následujícím roce 2017 se chce společnost SE7EN Nutrition orientovat spíše na zásobování větších sportovních celků či oddílů, které mají zajistit pravidelný měsíční příjem. Zajištění této spolupráce se sportovními kluby je klíčová, neboť tvoří majoritní část celkových

výkonů společnosti. Daň z příjmů je v letech 2016 a 2017 nulová, neboť zde došlo ke snížení základu daně uplatněním ztráty minulých let. Kompletní plánovaný výkaz zisku a ztráty znázorňuje tabulka č. 21.

Tabulka č. 21 Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

VZZ		2016	2017	2018	2019
I.	Tržby za prodej zboží	0	6	14	24
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	3	6	11
+	Obchodní marže	0	3	8	13
II.	Výkony	50	348	972	1 620
B.	Výkonová spotřeba	99	288	704	1 139
+	Přidaná hodnota	-49	0	268	481
C.	Osobní náklady	12	37	221	418
D.	Daně a poplatky	5	5	5	5
	Provozní výsledek hospodaření	-66	21	50	71
N.	Nákladové úroky	1	-	-	-
	Finanční výsledek hospodaření	-67	21	50	71
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	8	11
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-67	21	42	60
	Výsledek hospodaření před zdaněním	-67	21	50	71

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.3 Plánovaná rozvaha

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, rozvaha poskytuje přehled o majetku společnosti (aktiva) a zdrojích jeho financování (pasiva)

Aktiva lze rozdělit na dlouhodobá a oběžná. Plánování dlouhodobých aktiv (hmotného i nehmotného majetku) zpravidla charakterizuje program investic společnosti. Druhou plánovanou kategorií aktiv jsou oběžná aktiva, konkrétně zásoby, pohledávky a finanční majetek. Tyto složky oběžného majetku lze plánovat pomocí dvou metod – procentní metodou a metodou ukazatelů obratu. První zmiňovaná metoda je založena na procentním poměru jednotlivých složek oběžného majetku k plánovaným tržbám. Velikost procentního se nejjednodušeji stanovuje na základě historických dat. Druhá

metoda zahrnuje plánování výše jednotlivých ukazatelů obratu, konkrétně obratu zásob a obratu pohledávek. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Plánování **pasiv** probíhá v silné korelaci s již naplánovanými aktivy, neboť jejich celková výše přímo determinuje velikost zdrojů jejich financování. Mimo velikosti pasiv je dalším důležitým faktorem jejich struktura, kterou lze metodicky rozdělit na vlastní-cizí nebo interní-externí. Pokud se nejedná akciovou společností, kde lze navýšit vlastní kapitál emisí akcií, či společnost s ručením omezeným zvýšením vkladů společníků, je společnost nucena využít dodatečný externí kapitál v podobě cizího kapitálu.

Plánovaný vývoj rozvahových položek v letech 2017-2019 je vyhotoven v tabulce č. 22.

6.3.1 *Aktiva*

6.3.1.1 Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek společnosti tvoří pouze jedna položka, a sice dlouhodobý nehmotný majetek. Jeho výše je odvozena od zřizovacích nákladů společnosti. Tyto náklady obsahují náklady na vytvoření veškerých grafických podkladů (logo, grafické rozhraní webu) a na vytvoření a spuštění celého e-shopu. Společnost neuvažuje v plánovaných letech o koupi jakéhokoliv dlouhodobého hmotného majetku. Výše dlouhodobého majetku zůstává tedy dobu plánu konstantní.

6.3.1.2 Oběžná aktiva

Oběžná aktiva tvoří tři následující položky - zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

Rostoucí výše zásob v průběhu let 2017-2019 souvisí s rostoucím počtem objednávek. Z rozvahy je patrné, že společnost SE7EN Nutrition drží relativně velké množství zásob, a to z důvodu garance odeslání objednaného zboží do 24 hodin od provedení objednávky. Při existenci daného zboží na externím skladě (ve výrobě) se doba dodání prodlužuje na nejméně tři dny.

V roce 2016 nemá společnost žádné pohledávky, neboť odběratelé platí za objednané zboží předem na bankovní účet či při dobírce zásilky. Růst pohledávek v následujících letech je důsledkem spolupráce se sportovními oddíly, kde se předpokládá určitá doba splatnosti.

Krátkodobý finanční majetek představuje peněžní prostředky společnosti a je odvozen od cash-flow v jednotlivých letech plánu.

6.3.2 *Pasiva*

6.3.2.1 Vlastní kapitál

Vlastní kapitál je tvořen účtem individuálního podnikatele a výsledkem hospodaření za běžné účetní období.

Společnost SE7EN Nutrition není právnická osoba, tudíž netvoří základní kapitál a pro účely korektnosti při sestavování rozvahy je vložený kapitál sloužící k podnikání, obsažený v účtu individuálního podnikatele. Jeho snížení v roce 2017 bylo způsobeno částečnou úhradou ztráty z předchozího roku ve výši 60 tis. Kč. V následujících dvou letech je poté tento „základní kapitál“ konstantní.

Druhou položkou tvořící výše zmiňovaný účet podnikatele jsou výsledky hospodaření z minulých let, které jsou převzaty z plánovaného výkazu zisku a ztrát z období 2017-2019.

Výsledek hospodaření za běžné účetní období tvořící druhou část vlastního kapitálu je poté analogicky odvozen z údajů plánovaného VZZ.

V roce 2018 již společnost uhradí celkovou ztrátu, a to díky plánovanému kladnému výsledku hospodaření z roku 2017.

6.3.2.2 Cizí kapitál

Cizí zdroje podniku tvoří pouze dvě položky - krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci.

Společnost má v plánu snižovat krátkodobé závazky plynoucí z dodávek od dodavatele. V tomto je dodavatel velice benevolentní, neboť poskytuje společnosti SE7EN Nutrition splatnost ve výši 45 dní.

Bankovní úvěry obsahují čerpanou částku debetu spotřebitelského úvěru jednoho z majitelů. Díky zvyšujícímu výsledku hospodaření se plánuje kompletní snížení tohoto závazku v roce 2017. Společnost tedy plánuje využívání cizího kapitálu pouze v podobě krátkodobých závazků.

Tabulka č. 22 Plánovaná rozvaha (v tis. Kč)

AKTIVA CELKEM		2016	2017	2018	2019
		188	196	233	277
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	55	55	55	55
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	55	55	55	55
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	133	146	178	222
C. I.	Zásoby	65	92	120	170
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	0	25	20	17
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	68	24	38	35
D. I.	Časové rozlišení	0	0	0	0
PASIVA CELKEM		2016	2017	2018	2019
		188	196	233	277
A.	Vlastní kapitál	163	184	226	272
A. I.	Účet individuálního podnikatele	230	163	184	212
A. II.	VH běžného účetního období	-67	21	42	60
B.	Cizí zdroje	25	12	7	5
B. I.	Rezervy	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	15	10	7	5
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	10	2	0	0
C. I.	Časové rozlišení	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.4 Plánovaný výkaz cash-flow

Výkaz o peněžních tocích dává do komparace zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) a jejich využití za dané období (výdaje). Udává tedy informace o skutečné finanční situaci podniku, neboť není zkreslován odpisováním majetku či časovým rozlišením nákladů a výnosů. Výkaz cash-flow lze rozdělit na tři základní části – provozní, investiční a finanční. (Růčková, 2015)

Peněžní toky z **provozní činnosti** jsou nejdůležitější částí tohoto výkazu, jelikož zde vstupuje výsledek hospodaření za běžnou činnost a to, jak ovlivnil skutečně vydělané

peníze, dále pracovní kapitál a jeho vliv na produkci peněz, a v neposlední řadě změny zásob, pohledávek a závazků. (Růčková, 2015) **Investiční činnost** znázorňuje výdaje, respektive příjmy spojené s pořízením či prodejem investičního majetku. Základem **finanční činnosti** poskytování informací o změnách ve struktuře financování i o peněžních tocích vlastního kapitálu podniku (výplata dividend, zvýšení vlastního kapitálu). (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Při sestavování výkazu cash-flow lze využít dvě metody:

- přímá metoda,
- nepřímá metoda.

Sledováním jednotlivých příjmových a výdajových položek za určité období se zabývá **přímá metoda**. K uplatnění této metody dochází zpravidla při plánování peněžních toků v krátkodobém horizontu. Častěji využívaná je však **nepřímá metoda**, která je založena na transformaci zisku do pohybu peněžních prostředků. Tato metoda využívá informace obsažené v rozvaze a výkazu zisku a ztráty, čímž dochází k celkové integraci těchto základních výkazů finančního plánu. (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010)

Výkaz o peněžních tocích je sestaven pro roky 2017, 2018 a 2019. První ze zmiňovaných roků dochází k výrazně záporné hodnotě celkového cash-flow, což bude mít za následek snížení peněžních prostředků společnosti o 44 tis. Kč. Důvody tohoto markantního úbytku jsou výrazný růst zásob a pohledávek a úbytek základního kapitálu z důvodu úhrady ztráty z minulých let, což způsobí záporné provozní i finanční cash-flow. V následujícím roce 2018 je již celkové cash-flow kladné, a to především z důvodu kladného peněžního toku z provozní činnosti, který souvisí s vysokým ziskem po zdanění v porovnání s předchozím rokem. Poslední rok plánu dochází ke snížení celkového cash-flow, které je způsobeno zvýšením záporné hodnoty peněžního toku z finanční činnosti, jelikož provozní cash-flow je shodné s předchozím rokem 2018. Celkový přehled peněžních toků po dobu trvání plánu znázorňuje tabulka č. 23.

Tabulka č. 23 Plánovaný výkaz cash-flow (v tis. Kč)

Výkaz CF nepřímou metodou	2017	2018	2019
EAT	21	42	60
Úpravy o nepeněžní operace	-	-	-
- odpis DHM a DNM	-	-	-
- přírůstek/úbytek stavu rezerv	-	-	-
- přírůstek/úbytek časového rozlišení v aktivech	-	-	-
- přírůstek/úbytek časového rozlišení v aktivech	-	-	-
Cash Flow netto	21	42	60
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu	-57	-26	-49
- přírůstek/úbytek zásob	-27	-28	-50
- přírůstek/úbytek pohledávek	-25	5	3
- přírůstek/úbytek provozních krátkodobých závazků	-5	-3	-2
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-36	16	11
Pořízení DHM a DNM	-	-	-
- přírůstek/úbytek DNM a DHM v ZC	-	-	-
- odpisy	-	-	-
Přírůstek/úbytek z dlouhodobého finančního majetku	-	-	-
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-	-	-
Přírůstek/úbytek ZK a kapitálových fondů	-60	-	-
Přírůstek/úbytek dlouhodobých závazků	-	-	-
Přírůstek/úbytek dlouhodobých bank. úvěrů	-	-	-
Přírůstek/úbytek finančních krátkodobých závazků	-	-	-
Přírůstek/úbytek krátkodobých bank. úvěrů	-8	-2	-
Výdaje z rozdělení zisku	60	0	-14
- přírůstek/úbytek fondů tvořených ze zisku	-	-	-
- přírůstek/úbytek VH minulých let	-7	21	28
- přírůstek/úbytek VH za účetní období	88	21	18
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-8	-2	-14
Přírůstek/úbytek krátkodobého finančního majetku	-44	14	-3

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

7 Rizikové faktory

Literatura poskytuje pro pojem *riziko* vysoký počet definicí poskytujících odlišné pohledy na daný pojem. I přes tuto různorodost lze nalézt dvě podmínky, které jsou s tímto pojmem úzce spjaty, a sice **neurčitost výsledku** a podmínka, že **alespoň jeden** z možných výsledků je **nežádoucí**. (Smejkal & Rais, 2013)

Dle Smejkala (Smejkal & Rais, 2013) lze rozlišit ze strany podnikatele tři přístupy k riziku:

- averzi k riziku,
- afinitu k riziku,
- neutrální postoj.

Averze k riziku je spojena s vyhýbáním se působení ba dokonce vzniku rizikových faktorů, tudíž se zde volí spíše konzervativní strategie týkající výběru podnikatelských projektů. **Afinita** je chápána jakožto sklon k riziku, neboť je zde preferována vysoká míra rizika, která s sebou však nese příslib značně vysokých zisků. **Neutrální postoj** tak představuje rovnováhu mezi těmito dvěma výše zmiňovanými faktory. (Smejkal & Rais, 2013)

Obecně lze riziko klasifikovat dle mnoha aspektů: podnikatelské a čisté; systematické a nesystematické; vnější a vnitřní; ovlivnitelné a neovlivnitelné. Poměrně široký a bohatý způsob poskytuje členění rizik dle věcné náplně. Zde se rozlišují skupiny jako technologické, výrobní ekonomické, tržní, finanční, legislativní, politické či environmentální. (Fotr & Souček, 2005)

Z hlediska metod určených pro identifikaci rizik existuje hned několik více či méně sofistikovaných možností. Za základní a tudíž nejvíce používaný lze označit *jednoduchý model projektového rizika*. Tento model vychází z definice rizika jakožto kombinace pravděpodobnosti výskytu rizikové události a jejího dopadu. Kromě přiřazení dané pravděpodobnosti jsou též zkoumány příčiny, které riziko vyvolaly, a následně je vyčíslen dopad rizika v podobě celkové ztráty. (Korecký & Trkovský, 2011)

V případě metod sloužících k analýze rizik lze identifikovat dva základní přístupy k jejich řešení – kvalitativní a kvantitativní.

Kvalitativní metody jsou založeny na principu charakteristiky závažnosti potenciálního dopadu a pravděpodobnosti, že dojde k dané rizikové události. Hlavním znakem je vyjádření oněch rizik v určitém rozsahu (bodovém, pravděpodobnostním či slovním), které je stanoveno na základě expertního odhadu. Z této skutečnosti vyplývá nevýhoda této metody, a tou je vysoká míra subjektivnosti. (Smejkal & Rais, 2013)

Kvantitativní metody staví vyjádření rizika pomocí matematických výpočtů vycházejících z frekvence hrozby a jejího dopadu. Díky numerickému vyjádření patří tyto metody k více exaktním ve srovnání s kvalitativními, neboť jejich výstupem bývá obvykle předpokládaná ztráta v podobě finanční částky. Za nevýhodu této metody lze označit náročnost jejího zpracování a též riziko zkreslení výsledků, které závisí na relevantnosti výchozích údajů. (Smejkal & Rais, 2013)

Mezi nejvíce využívané metody v oblasti analýzy rizik se řadí metoda Delphi (metoda účelových interview). Za další kvalitativní analýzu lze označit Winterlingovu matici rizik. (Smejkal & Rais, 2013) Jedna z os matice představuje pravděpodobnost výskytu daného rizikového faktoru a druhá znázorňuje intenzitu jeho dopadu. Obě osy jsou poté bodově ohodnoceny v rozmezí od 1 do 5, kde hodnota 1 představuje nízkou pravděpodobnost, respektive dopad a hodnota 5 nejvyšší hodnotu těchto atributů. (Marchesani, 2014) Do skupiny kvantitativních metod lze zařadit metodu @Risk či jako výchozí zadání lze použít **analýzu scénářů**. (Korecký & Trkovský, 2011) Scénáře lze vysvětlit jakožto kombinaci klíčových rizikových faktorů založených na konzistentních předpokladech. Obvykle se tvoří ve třech variantách – optimistický, pesimistický, nejpravděpodobnější. (Fotr & Souček, 2005) Scénáře by tedy měly odrážet odlišný budoucí vývoj společnosti v měnícím se podnikatelském prostředí. Dané varianty se sestavují buď v rámci celého projektu či souboru vybraných rizik za účasti zainteresovaných osob. (Korecký & Trkovský, 2011) Výstupem tvorby scénářů se stává **analýza citlivosti**, jíž cílem je identifikace klíčových rizikových faktorů. Tato analýza udává informace o významnosti daného rizika, neboť je zde obvykle vyjádřen jeho dopad v podobě finanční ztráty. (Fotr & Souček, 2005)

Po identifikaci a následné analýze rizik je nutné zvolit nástroje k jejich snižování. Hlavní druhy strategie ošetření rizik definuje **metoda 4T (Take, Treat, Transfer, Terminate)**. (Fotr & Souček, 2005) Prvním zmiňovaným přístupem k ošetření daného

rizika je **retence** neboli jeho podstoupení. Dochází tak u rizik, jejichž pravděpodobnost je velmi nízká a intenzita dopadu nijak neohrožuje každodenní chod společnosti. Druhou strategií je **redukce** rizika, která spočívá k celkovému snížení daného rizikového faktoru. Zde lze rozlišovat *proaktivní* opatření, odstraňující příčiny vzniku rizika, a *reaktivní* opatření, které snižují nepříznivé důsledky rizika. Třetí možností z hlediska managementu rizik je **přenos** rizika na jiné podnikatelské subjekty. Nejčastější formy této strategie jsou uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky, uzavírání obchodních smluv o minimálním odběru, faktoring, forfaiting či využití akreditivu nebo bankovní záruky. Poslední strategií je **vyhnutí se** danému riziku, což je spojeno se zamítnutím investičního projektu či neuzavření daného obchodu. S dlouhodobého hlediska není tento přístup korektní, neboť fungování jakéhokoliv podnikatelského subjektu je spojeno s existencí určitého počtu rizik. (Smejkal & Rais, 2013)

7.1 Analýza rizikových faktorů vybraného podniku

Rizika byla identifikována ve vztahu k vytvořenému podnikatelskému plánu a na základě ovlivnění dosažení strategických cílů společnosti. Hodnota faktoru Risk Appetite byla stanovena na hodnotu 16. Faktor *Risk Appetite* představuje míru rizika, kterou je společnost ochotna akceptovat. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Pravděpodobnost určuje škála od 1 do 5, kde 1 znázorňuje nepatrnou pravděpodobnost výskytu rizika a 5 znázorňuje jistý výskyt rizika. Pro intenzitu dopadu byla zvolena škála od 1 do 16, kde 1 znamená bezvýznamný dopad rizika a 16 znamená kritický dopad rizika. Číselně větší rozmezí než u pravděpodobnosti rizika je zvolena z důvodu znázornění větší váhy přiřádané intenzitě dopadu. Rizikové faktory obsahuje tabulka č. 24.

Tabulka č. 24 Rizika podnikatelského plánu

Faktory rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celková hodnota	Risk Appetite
Změna obchodních podmínek ze strany dodavatele	2	16	32	16
Zpřísnění podmínek spedičních firem	3	4	12	16
Změna typu obalů produktů	4	8	32	16
Změna regulačních opatření	2	8	16	16
Nedodržení legislativy	1	16	16	16
Kapitálově silnější konkurence v oboru	5	2	10	16
Spuštění systému EET	5	8	40	16
Změna preferencí cílového trhu	1	8	8	16
Prodej závadného produktu	1	8	8	16
Nedostupnost výchozích surovin k výrobě produktů	2	8	16	16

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

7.1.1 Změna obchodních podmínek ze strany dodavatele

Tuto změnu lze označit za vysoké riziko, protože ovlivňuje klíčovou položku nákladů, kterou jsou náklady na nákup produktů. Jakákoliv úprava obchodních podmínek ze strany dodavatele by měla za následek změnu obchodní marže a tím případného zisku společnosti.

Změny těchto podmínek mohou proběhnout z důvodu relativně malého odběru produktů společností SE7EN Nutrition. Tato změna by mohla mít podobu minimálního objemu a počtu odběrů za měsíc či již zmiňované snížení marže na jednotlivých produktech. Vybraná společnost též těží z vysoké flexibility dodavatele, díky níž nemusí zadržovat velké zásoby, které mají minimální trvanlivost okolo dvou let. Tuto benevolenci ve výši zásob by mohl silně ohrozit výše zmiňovaný požadovaný minimální objem odběrů.

7.1.2 Změna typů obalů produktů

S tímto rizikem se společnost SE7EN Nutrition již potýkala v roce 2015, kdy došlo ke změně obalů vybraných produktů ze strany výrobce. Tato na pohled drobná komplikace s sebou však přinesla nemalou výši nákladů.

Celé portfolio produktů je baleno do 8 typů obalů, které se liší svojí velikostí, tvarem i plochou pro příslušnou etiketu. Portfolio v sobě obsahuje 72 kombinací produktů, jelikož každý produkt se prodává průměrně ve dvou velikostech a je dostupný ve třech příchutích. Případná změna typu obalů s sebou nese redesign etiket, který je z pohledu společnosti nevyžádaným a nákladným procesem. Produkt je navíc v průběhu tohoto procesu neprodejný, což může v souvislosti s nízkými zásobami vést k nedostupnosti produktu a tím odrazení cílového zákazníka od jeho koupě.

7.1.3 *Spuštění systému EET*

Od 1. 3. 2017 mají za povinnost elektronicky evidovat své tržby všechny podnikatelské subjekty z oblasti maloobchodu a velkoobchodu. Tato povinnost se též v určitých případech týká i e-shopů. Druhy plateb, kterých se EET netýká, jsou bezhotovostní převod, dobírka a platby urychlující vyplnění bankovního příkazu (QR kódy). Naopak platba v hotovosti a především platba platební kartou ukládají povinnost elektronicky evidovat tržby. Jelikož má společnost SE7EN Nutrition v plánu zavedení platební brány do svého e-shopu, je zde nutná implementace systému EET. Lze předpokládat, že u e-commerce systému dojde k vytvoření rozsáhlých aktualizací, které zavedení daného systému evidence tržeb umožní bez menších obtíží. Dalším řešením je naprogramování si potřebného doplňku (plug-in) do e-shopu. E-shop vybrané společnosti funguje prostřednictvím PrestaShop, což je open-source softwarové řešení pro internetový obchod, kde jsou k dispozici základní šablony, které lze částečně modifikovat či doplnit formou plug-inů. Zde je však společnost odkázána na libovůli či spíše vlastní motivaci programátorů daný doplněk vytvořit.

Společnost SE7EN Nutrition má tedy na výběr ze dvou přístupů k tomuto rizikovému faktoru. Prvním je zavedení platební brány a následná implementace systému EET do svého e-shopu prostřednictvím vytvořeného plug-inu. Druhý, defenzivní přístup, je vyhnout se danému riziku v podobě zrušení plateb v hotovosti, nezavedení plánované platební brány a tudíž ponechání pouze bezhotovostního převodu a dobírky jakožto možnosti platby.

7.2 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti se provádí ke zjištění nejcitlivějšího faktoru na změnu vybraného parametru (nejčastěji zisku) zapříčiněnou působením identifikovaných rizik. Z hlediska

výše uvedených rizik ohrožujících budoucí chod podniku lze identifikovat jednotlivé faktory, které dané riziko ovlivňuje. V případě změny obchodních podmínek dodavatelem se zejména jedná o produktovou marži. S tou úzce souvisí budoucí tržby, respektive výše nákladů na jednotlivé produkty. Změna typů obalů produktů s sebou nese náklady spojené s redesignem etiket a jejich následného tisku. Toto riziko se promítne do nákladů na grafické služby. Poslední riziko, spuštění systému EET, ovlivňuje dva na první pohled protichůdné faktory. Prvotním nákladem plynoucím z tohoto rizika jsou náklady na implementaci daného systému do e-shopu prostřednictvím zakoupení či samotného vytvoření potřebného plug-inu. Pokud však nedojde k úspěšné implementaci systému EET, nebude možné zavést platební bránu umožňující hrazení objednávky platební kartou. Z tohoto důvodu lze očekávat pokles v počtu objednávek za rok. Citlivost jednotlivých faktorů je zkoumána prostřednictvím 10% odchylky od plánované hodnoty faktoru a jejího vlivu na změnu výsledku hospodaření. V případě nákladové položky se jedná o 10% zvýšení a v případě výnosové položky analogicky, o 10% snížení. Odchylky aplikovány na všechny roky plánu (2017-2019) a konečný vliv na výsledek hospodaření je procentním průměrem změn jednotlivých let. Celkový přehled analýzy citlivosti znázorňuje tabulka č. 25.

Tabulka č. 25 Analýza citlivosti jednotlivých faktorů

Faktor	Odchylka od plánované hodnoty	Vliv na VH
Produktová marže	-10 %	-79 %
Celkový počet objednávek	-10 %	-78 %
Ostatní náklady	+10 %	-13 %
Grafické služby	+10 %	-2 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Na základě provedené analýzy citlivosti je zřejmé, že nejcitlivějším faktorem na změnu je produktová marže, která se odvíjí od rizika zprísnění obchodních podmínek ze strany dodavatele. Téměř identickým, co se do míry citlivosti týče, je faktor v podobě celkového počtu objednávek, který přímo ovlivňuje tržby společnosti a tím pádem i výsledek hospodaření. Z hlediska ostatních dvou faktorů se jedná o rizika s nízkým vlivem na výsledek hospodaření, neboť v případě ostatních nákladů se jedná pouze o nárůst v podobě jednorázové částky za implementaci systému a v případě grafických služeb o redesign a tisk etiket.

7.3 Analýza scénářů

Scénáře jsou sestaveny ve třech základních variantách, optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější, na základě vzájemného působení výše zmiňovaných rizikových faktorů. Změnou obchodních podmínek ze strany dodavatele může dojít ke změně marže produktů společnosti SE7EN Nutrition. Případná změna typů obalů produktů s sebou nese náklady spojené s redesignem původních etiket a kompletním tiskem etiket nových. Spuštění systému EET přináší náklady na jeho implementaci, která spočívá v zakoupení či samotném vytvoření požadovaného plug-inu.

7.3.1 *Optimistický scénář*

Při vytváření optimistického scénáře se vycházelo z předpokladů, že se výše zmiňované rizikové faktory neprojeví zcela vůbec, ba dokonce pozitivně. Z hlediska obchodních podmínek ze strany dodavatele je zde předpoklad zvýšení marže produktů v roce 2018 z důvodu pravidelného měsíčního odběru v podobě objednávek sportovních oddílů. V tomto scénáři se nadále nepočítá se změnou typů obalů produktů, tudíž zde nevzniknou dodatečné náklady v podobě redesignu etiket a jejich následnému tisku. Náklady spojené s implementací systému EET jsou definovány částkou 5.000 Kč. Díky této implementaci lze uskutečnit zavedení platební brány umožňující placení objednávek platební kartou, což povede k většímu množství objednávek jednotlivců. Optimistickou variantu v podobě výkazu zisku a ztráty znázorňuje tabulka č. 26.

Tabulka č. 26 Výkaz zisku a ztráty - optimistický scénář (v tis. Kč)

VZZ		2017	2018	2019
I.	Tržby za prodej zboží	8	14	24
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	6	11
+	Obchodní marže	4	8	13
II.	Výkony	372	972	1 620
B.	Výkonová spotřeba	311	655	1 056
+	Přidaná hodnota	61	317	564
C.	Osobní náklady	37	221	418
D.	Daně a poplatky	5	5	5
	Provozní výsledek hospodaření	23	99	154
	Finanční výsledek hospodaření	23	99	154
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	0	15	23
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	23	84	131
	Výsledek hospodaření před zdaněním	23	99	154

Zdroj: vlastní zpracování 2017

7.3.2 Pesimistický scénář

Protipólem výše zmiňovaného optimistického scénáře je scénář pesimistický. V tomto případě se předpokládá vzájemné působení všech rizikových faktorů. Z tohoto důvodu je zde první rizikový faktor zpodobněn ve formě zpřísnění obchodních podmínek dodavatelem snížením produktové marže o 5 % v plánovaných letech 2018 a 2019. Tento pokles povede ke snížení přidané hodnoty a, kromě dalšího následku v podobě nízkého výsledku hospodaření, též ke snížení odměn členům orgánu společnosti³ v letech 2018 a 2019 o necelých 50 % ve srovnání s výchozím plánem. Navíc je zde stanoven i menší roční objem objednávek jak ze strany jednotlivců, tak ze strany sportovních oddílů. Z hlediska typů obalů produktů se zde počítá s kompletní obměnou všech obalů, tím pádem redesignem a tiskem všech etiket. Náklady spojené s implementací systému EET jsou ve srovnání s optimistickým scénářem navýšeny na

³ Zde je myšlena odměna pro majitele pana Radka Aleše jakožto fyzickou osobu, která je provozovatelem SE7EN Nutrition.

částku 10.000 Kč. Celkový výkaz zisku a ztráty pesimistické varianty zobrazuje tabulka č. 27.

Tabulka č. 27 Výkaz zisku a ztráty - pesimistický scénář (v tis. Kč)

VZZ		2017	2018	2019
I.	Tržby za prodej zboží	6	12	18
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3	5	8
+	Obchodní marže	3	7	10
II.	Výkony	348	810	1 284
B	Výkonová spotřeba	303	640	987
+	Přidaná hodnota	45	170	297
C.	Osobní náklady	37	151	268
D.	Daně a poplatky	5	5	5
	Provozní výsledek hospodaření	6	21	34
	Finanční výsledek hospodaření	6	21	34
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	0	3	5
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	6	18	29
	Výsledek hospodaření před zdaněním	6	21	34

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.3.3 Nejpravděpodobnější scénář

Tento scénář je sestaven matematickým přepočtem jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty vycházejících z očekávaného budoucího vývoje a výše uvedených optimistických scénářů. Pro každou variantu je stanovena pravděpodobnost, jejíž výši znázorňuje tabulka č. 28.

Tabulka č. 28 Pravděpodobnosti vývoje scénářů

Varianta scénáře	Pravděpodobnost
Očekávaný	0,5
Optimistický	0,3
Pesimistický	0,2

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jednotlivé položky těchto výkazů jsou následně vynásobeny těmito stanovenými pravděpodobnostmi, které vytváří nejpravděpodobnější scénář budoucího vývoje společnosti SE7EN Nutrition. Konečnou podobu výkazu zisku a ztráty tohoto scénáře znázorňuje tabulka č. 29.

Tabulka č. 29 Výkaz zisku a ztráty - nejpravděpodobnější scénář (v tis. Kč)

VZZ		2017	2018	2019
I.	Tržby za prodej zboží	7	14	23
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3	6	10
+	Obchodní marže	4	8	13
II.	Výkony	355	940	1553
B.	Výkonová spotřeba	298	677	1084
+	Přidaná hodnota	57	263	469
C.	Osobní náklady	37	207	388
D.	Daně a poplatky	5	5	5
	Provozní výsledek hospodaření	19	59	89
	Finanční výsledek hospodaření	19	59	89
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	0	9	13
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	19	50	76
	Výsledek hospodaření před zdaněním	19	59	89

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Zhodnocením této kapitoly, obsahující analýzu rizikových faktorů ohrožující budoucí vývoj společnosti SE7EN Nutrition, se spolu s doporučením a návrhy na ošetření těchto rizik podrobněji zabývá kapitola 10.

8 Finanční ukazatele

Finanční analýza je prováděna pomocí finančních ukazatelů, které využívají údajů přímo obsažených ve výkazech finančního účetnictví či hodnot z nich odvozených. Při posuzování finanční situace podniku hraje nejdůležitější roli časové hledisko. Z tohoto důvodu je nutné rozlišit veličiny stavové a tokové. (Růčková, 2015) **Stavové veličiny**, též nazývané absolutní, jsou vztaženy k určitému časovému okamžiku. Této definici odpovídají údaje obsažené v rozvaze. Oproti tomu **tokové veličiny** souvisejí s určitým časovým horizontem. V tomto případě se jedná o data obsažené ve výkazu zisku a ztráty. (Nývltová & Marinič, 2010) Dle Růčkové (Růčková, 2015) lze finanční ukazatele standardně rozdělit do tří následujících skupin:

- absolutní,
- rozdílové,
- poměrové.

Absolutní ukazatele jsou veličiny, respektive jednotlivé položky základních účetních výkazů. Pomocí této kategorie ukazatelů se dále provádí horizontální (analýza trendů) a vertikální (procentní) analýza výše zmiňovaných výkazů. **Rozdílové ukazatele** jsou získány rozdílem konkrétní položky aktiv s konkrétní položkou pasiv. Nejpočetnější a zároveň také nejvíce využívanou skupinou jsou **poměrové ukazatele**. Tyto ukazatele jsou definovány jakožto podíl dvou položek získaných ze základních účetních výkazů. (Růčková, 2015) Za poslední specifickou skupinu finančních ukazatelů lze označit **analýzu soustav ukazatelů**. Tuto skupinu lze rozdělit na paralelní soustavu ukazatelů, která složena z hodnocení několika ukazatelů ve vztahu k předem stanoveným parametrům, či pyramidovou soustavu ukazatelů, kde je nejznámějším zástupcem *Du Pontův rozklad ukazatele rentability*. (Nývltová & Marinič, 2010)

Mezi moderní sofistikované metody finanční analýzy také neodmyslitelně patří **metoda ekonomické přidané hodnoty (EVA)**. Jelikož je společnost SE7EN Nutrition teprve v začátcích svého fungování, je z tohoto hlediska výpočet této metody zbytečný, neboť by neměl požadovanou vypovídající hodnotu. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

8.1 Poměrové ukazatele

Tato skupina ukazatelů se považuje za základní nástroj finanční analýzy a skládá se zejména z ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti. (Nývtová & Marinič, 2010)

8.1.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability slouží k vyjádření schopnosti společnosti využívat své disponibilní zdroje a aktiva k vytvoření zisku. Konstrukce těchto ukazatelů spočívá v poměru různých druhů zisku za určité období k výši prostředkům, které byly použity na jeho dosažení. (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010) Mezi výše zmiňované druhy zisků patří:

- zisk před zdaněním a úroky (EBIT – Earnings Before Interest and Taxes),
- zisk před zdaněním (EBT – Earnings Before Taxes),
- čistý zisk (EAT – Earnings After Taxes),
- provozní zisk po zdanění plus úroky (NOPAT – Net Operating Profit After Taxes).

Jedním z používaných ukazatelů je **rentabilita celkového investovaného kapitálu** (*ROA – Return On Assets*), jehož obecný vzorec vypadá následovně (Růčková, 2015):

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (8.1)$$

kde: *EBIT* ... zisk před zdaněním a úroky.

Další ukazatele se vždy získají obměnou jmenovatele odpovídající požadovanému druhu rentability. Následujícím ukazatelem vyjadřující výnosnost kapitálu vloženého do podnikání je **rentabilita vlastního kapitálu** (*ROE – Return On Equity*):

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8.2)$$

kde: *EAT* ... zisk po zdanění (čistý zisk).

Posledním nejčastěji využívaným ukazatelem rentability je **rentabilita tržeb** (*ROS – Return On Sales*), která udává schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Tento ukazatel je mnohdy též nazýván jako ziskové rozpětí, neboť vyjadřuje ziskovou marži. Jeho obecný vzorec má následující podobu (Růčková, 2015):

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (8.3)$$

kde: EAT ... zisk po zdanění (čistý zisk).

8.1.2 Ukazatele aktivity

Tato skupina poměrových ukazatelů měří intenzitu využití majetku společnosti. Vyjadřuje tedy, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. (Nývltová & Marinič, 2010) Nejčastější konstrukcí těchto ukazatelů je počet obrátek jednotlivých složek aktiv či doba obratu daného aktiva. Mezi nejčastěji používané patří **obrat celkových aktiv** (*Total Assets Turnover Ratio*):

$$Obrat\ aktiv = \frac{tržby}{celková\ aktiva} \quad (8.4)$$

Dalším využívaným ukazatelem bývá obrat zásob, který se sestaví obdobně jako obrat aktiv s rozdílem dosazení výše zásob do jmenovatele. Z hlediska doby obratu je též využívána **doba obratu zásob či pohledávek**. První zmiňovaný ukazatel má následující podobu (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010):

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\frac{tržby}{360}} \quad (8.5)$$

8.1.3 Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku transformovat aktiva na peněžní hotovost či jiný ekvivalent. Zachování dostatečné míry likvidity zásadním faktorem určujícím platební schopnost podniku v podobě schopnosti včasné úhrady splatných závazků. (Nývltová & Marinič, 2010) Finanční rovnováha společnosti tedy úzce souvisí s danou mírou likvidity. Principiálně lze tyto ukazatele vyjádřit v podobě podílu oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Z hlediska obsahu ukazatelů se rozlišují tři druhy likvidity – běžná, pohotová a okamžitá. (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010)

Běžná likvidita (*Current ratio*), též označována jako likvidita 3. stupně, vyjadřuje, v jaké míře jsou oběžná aktiva kryta krátkodobými závazky podniku (Růčková, 2015):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8.6)$$

Likviditou 2. stupně je nazývána **pohotová likvidita** (*Acid test*), pro kterou platí, že hodnoty čitatele se jmenovatelem by měly téměř shodné. Tato skutečnost dokazuje, že je společnost schopna dostát svým závazkům bez použití prodeje svých zásob. Pro upřesnění je níže uvedena rovnice této likvidity (Růčková, 2015):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8.7)$$

Posledním stupněm likvidity je **okamžitá likvidita** (*Cash ratio*), též nazývána peněžní, do které vstupují pouze nejlikvidnější položky rozvahy, kterými jsou peněžní hotovost, suma peněz na bankovním účtu, volně obchodovatelné cenné papíry a jiné peněžní ekvivalenty (Růčková, 2015):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8.8)$$

8.1.4 Ukazatele zadluženosti

Prostřednictvím ukazatelů zadluženosti dochází k hodnocení finanční struktury podniku a jeho schopnosti splácet dluhy plynoucí z financování cizími zdroji. (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010) Jedním z druhů ukazatelů zadluženosti je **celková zadluženost** (*Debt ratio*), kde se jedná o porovnání cizího kapitálu s celkovými aktivy společnosti (Nývtová & Marinič, 2010):

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (8.9)$$

Druhým ukazatelem z hlediska zadlužení je **zadluženost vlastního kapitálu** (VK), která udává poměr mezi cizím a vlastním kapitálem společnosti (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010):

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8.10)$$

Dalším z často využívaných ukazatelů je **koeficient samofinancování** (*Equity ratio*), též nazýván jako finanční páka. Tento ukazatel je doplňkovým ukazatelem k celkové

zadluženosti a vyjadřuje do jaké míry je podnik schopen pokrýt finanční potřeby z vlastních zdrojů. Jeho konstrukce vypadá následovně (Růčková, 2015):

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (8.11)$$

8.2 Hodnocení vývoje finančních ukazatelů vybraného podniku

8.2.1 Rentabilita

Z pohledu rentability, byly pro finanční analýzu vybrány ukazatele rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu. Rentabilita aktiv označuje produkční sílu a dává do poměru zisk a celková aktiva. Rentabilitu aktiv lze počítat podle několika vzorců, pro tento případ byla vybrána rovnice č. 8.1. V prvním roce je ROA záporná, důvodem tohoto stavu je rozjezd podniku. V následujících letech tento ukazatel citelně narůstá.

Dalším ukazatelem zkoumaným ukazatelem je ROE znázorňující rovnice č. 8.2. Tento ukazatel je velice důležitý pro případné budoucí akcionáře a investory. V našem případě má tento ukazatel velice podobné hodnoty ukazateli ROA.

Vývoj těchto ukazatelů znázorňuje tabulka č. 30.

Tabulka č. 30 Ukazatele rentability v letech 2016-2019

Ukazatel	2016	2017	2018	2019
ROA	-35 %	11 %	21 %	26 %
ROE	-41 %	11 %	19 %	22 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

8.2.2 Aktivita

Z této skupiny ukazatelů se s ohledem na druh daného podnikání jeví jakožto nejvíce relevantní ukazatel aktivity obrát aktiv, který vyjadřuje efektivitu s jejich hospodařením. Dle tabulky č. 31 je zřejmé, že v průběhu sledovaných let dochází ke každoročnímu růstu efektivit v oblasti hospodaření s vloženým kapitálem.

Tabulka č. 31 Ukazatel aktivity v letech 2016-2019

Ukazatel	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	0,27	1,8	4,2	5,94

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

8.2.3 Likvidita

Běžná likvidita je někdy označována jako ukazatel solventnosti (schopnost podniku získat prostředky na úhradu závazků). Tento ukazatel je zkreslen vzhledem k tomu, že podnik platí své závazky dodavatelům hned, kdežto zásoby jsou v podniku vázány mnohem déle, než by bylo vhodné. Okamžitá likvidita, vypočítána dle rovnice č. 8.8, je taktéž mimo obvyklý interval hodnot. Vývoj ukazatelů likvidity zobrazuje tabulka č. 32.

Tabulka č. 32 Ukazatele likvidity v letech 2016-2019

Ukazatel	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	8,87	9,26	25,4	44,4
Okamžitá likvidita	4,53	1,26	5,43	7

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

8.2.4 Ukazatel zadluženosti

Celková zadluženost vypovídá o finanční úrovni podniku. Ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, především pro banku. Celková zadluženost podniku SE7EN Nutrition je velice nízká. Vypočteme jí jako poměr cizích zdrojů a celkových aktiv.

Zadluženost je poměrový ukazatel pro banku z hlediska poskytování úvěru. I tento ukazatel je v našem případě velice nízký a společnost by tak neměla mít v budoucnu problém dosáhnout na úvěr. Tento ukazatel vypočteme jako poměr cizích zdrojů a vlastního jmění.

Koeficient samofinancování je opakem k celkové zadluženosti. Tento ukazatel říká, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. I tento ukazatel v průběhu let konstantně roste.

Hodnotu výše zmiňovaných ukazatelů znázorňuje tabulka č. 33.

Tabulka č. 33 Ukazatele zadluženosti v letech 2016-2019

Ukazatel	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	8 %	6 %	3 %	2 %
Zadluženost vlastního kapitálu	15 %	7 %	3 %	2 %
Koeficient samofinancování	87 %	94 %	97 %	98 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

9 GAP analýza

GAP analýza slouží ke komparaci hodnot vycházejících ze strategických cílů a plánovaných hodnot finančních výkazů spolu s jejich odchylkami.

Prvním strategickým cílem dle kapitoly 2.4 bylo dosažení ročního obrátu 1,5 milionu Kč bez DPH. Cílová hodnota tržeb je stanovena na základě průměrného počtu objednávek skládajícího se z objednávek od jednotlivců a od sportovních oddílů. Z údajů v tabulce č. 34 je zřejmé, že plánovaný počet objednávek od jednotlivců se oproti cílové hodnotě v letech 2018 a 2019 zvýšil, což vedlo k vytvoření kladné odchylky v podobě nárůstu celkových tržeb v roce 2018 o 5 % a v roce 2019 o 8 %. Celkové tržby obsahují též tržby za zboží, které se odvíjí od počtu objednávek od jednotlivců, a tržby ze zásobování sportovních oddílů, u kterých se předpokládá splnění cílových hodnot dané strategie.

Tabulka č. 34 Planning gaps pro tržby

Strategické cíle	2017	2018	2019
Tržby dle cíle (v tis. Kč)	348	924	1 500
Plánované tržby (v tis. Kč)	348	972	1 620
Cíl (počet obj. jednotlivců za měsíc)	6	8	10
Plán (počet obj. jednotlivců za měsíc)	6	12	20
Planning gaps	0 %	5 %	8 %
Celkem	13 %		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dalším stanoveným strategickým cílem bylo zúčastnění se tří největších kulturistických akcí v České republice. Pro každý rok plánu byla vybrána jedna z těchto akcí, které se společnost SE7EN Nutrition zúčastní. Planning gaps jsou v tomto případě nulové, neboť je zde srovnáván pouze počet cílových a plánovaných účastí v letech 2017-2019. Z tohoto důvodu jsou v tabulce č. 35 navíc znázorněny náklady spojené s účastí na konkrétní sportovní akci a také s tím související procentuální ovlivnění nákladů na propagaci, které dále ovlivňují celkový výsledek hospodaření v jednotlivých letech 2017-2019.

Tabulka č. 35 Planning gaps pro účast na kulturistických akcích

Strategické cíle	2017	2018	2019
Účast na třech kulturistických akcích	NaberSvaly Expo	GP Pepa Opava	EVLS
Cíl (počet účastí na akcích)	1	1	1
Plán (počet účastí na akcích)	1	1	1
Planning gaps	0 %	0 %	0 %
Náklady spojené s účastí (v tis. Kč)	5	7	12
Nárůst nákladů na propagaci	83 %	100 %	133 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Posledním strategickým cílem bylo zásobování minimálně 10 sportovních oddílů. Tento cíl je velmi úzce spjat s prvním strategickým cílem, neboť silně ovlivňuje celkové tržby společnosti SE7EN Nutrition v letech 2017-2019. Cílové hodnoty dané strategie jsou stanoveny v podobě počtu objednávek sportovních oddílů za měsíc po řadě 2, 6, 10, neboť se přepokládají pravidelné měsíční dodávky produktů. Jak uvádí tabulka č. 36, plánované hodnoty jsou shodné s cílovými, což má za následek nulovou hodnotu planning gaps. Pro lepší znázornění jsou zde uvedeny tržby plynoucí ze zásobování sportovních oddílů, které jsou poté porovnány se zbylými tržbami (od jednotlivců a za zboží) do podoby nárůstu celkových tržeb. Dle tabulky č. 36 tvoří tyto tržby majoritní část celkových tržeb společnosti. Lze tedy tvrdit, že tento strategický cíl je pro splnění stanovené strategie klíčový, protože zároveň ovlivňuje dva ze tří strategických cílů z kapitoly 2.4.

Tabulka č. 36 Planning gaps pro zásobování sportovních oddílů

Strategický cíl	2017	2018	2019
Plánované tržby (v tis. Kč)	348	972	1 620
Cíl (počet objednávek SO za měsíc)	2	6	10
Plán (počet objednávek SO za měsíc)	2	6	10
Planning gaps	0 %	0 %	0 %
Tržby SO (v tis. Kč)	276	828	1 380
Nárůst celkových tržeb	354 %	524 %	523 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

10 Zhodnocení analýz a deskripce doporučení

Na základě provedených analýz obsažených v této diplomové práci lze konstatovat, že klíčovou činností určující směr budoucího vývoje společnosti SE7EN Nutrition je ošetření identifikovaných rizik uvedených v kapitole 7.1. Dle provedené analýzy citlivosti se stalo největším rizikem případné zpřísnění obchodních podmínek ze strany dodavatele v podobě snížení produktové marže. Tento poznatek též podporuje skutečnost, že společnost SE7EN Nutrition momentálně spolupracuje pouze s jedním dodavatelem, což jen podtrhuje velikost jeho vyjednávací síly. Dle provedené SWOT analýzy je zřejmé, že nelze provést kompletní přechod k jinému dodavateli či skupině dodavatelů, neboť majoritní část silných stránek společnosti se pojí s kvalitou produktů stávajícího dodavatele. Jako další obraz budoucího vývoje lze spatřit očekávání případného zvýšení produktové marže z důvodu zajištění pravidelného zásobování sportovních oddílů, alespoň u produktů obsažených v těchto objednávkách. Tento argument lze však snadno vyvrátit, neboť jde o stav vykazující určitou míru nejistoty.

Z těchto důvodů se tedy doporučuje zajištění nejméně dvou dalších dodavatelů alespoň u produktů, které nejsou stavebními kameny daného portfolia společnosti SE7EN Nutrition. Tím se výrazně sníží současná závislost na jediném dodavateli a lze dojít i ke snížení daných prodejních cen, díky vyjednání příznivějších podmínek s novými dodavateli.

Další problém může nastat v případě neúspěšné implementace systému EET. Tento stav by měl za následek pokles počtu objednávek jednotlivců a tím i pokles celkových tržeb. Implementování zahrnuje zakoupení či vytvoření a následnou instalaci potřebného plug-inu do e-shopu společnosti.

I navzdory riziku vysokých nákladů spojených s danou implementací, v případě nutnosti samotného vytvoření plug-inu v podobě jeho naprogramování, se doporučuje zajistit úspěšnou implementaci systému EET. Pokud však nebude možné z těchto technických důvodů obstarat potřebný doplněk k datu 1. 3. 2017, navrhuje se vyhnout se riziku v podobě zrušení platby v hotovosti a ponechání pouze bezhotovostního převodu a dobírky jako možností platby. Toto řešení by však mělo mít pouze dočasný charakter, a to do doby opětovné implementace vedoucí k úspěšnému zavedení daného systému EET.

Posledním doporučením je získání dodatečného externího kapitálu. Dle hodnot příslušných finančních ukazatelů je společnost téměř zcela financována z vlastních zdrojů, tudíž by zajištění cizích zdrojů a s tím spojené zadlužení nemělo nikterak ohrozit finanční stabilitu vybrané společnosti. Tento návrh je však v praxi těžko realizovatelný, neboť se v případě SE7EN Nutrition jedná o začínající podnik, u kterého je obecně obtížné získat dodatečné finanční prostředky od bankovních institucí ve formě úvěru splňující požadované parametry a podmínky.

Závěr

Cílem předkládané diplomové práce bylo vytvoření tříletého podnikatelského plánu, který má udávat správný směr, a jasně definovat kroky a činnosti vedoucí k postupnému vybudování podnikatelského subjektu SE7EN Nutrition do podoby renomované značky sportovní výživy na českém a slovenském trhu.

První kapitola této předkládané práce byla věnována stručnému představení vybrané společnosti, deskripci produktového portfolia a především podrobné charakteristice stěžejních produktů, které jsou ve srovnání s mnoha konkurenty unikátní záležitostí.

Ve druhé kapitole došlo k definování fundamentálních pojmů strategického řízení v podobě poslání, vize a strategických cílů. Obzvláště třetímu z těchto pojmů byla věnována vysoká míra pozornosti při jeho definici, kde se kladl důraz na soulad s modelem SMART, neboť se jednalo o požadovaný budoucí směr podniku, od kterého se odvíjelo zpracování následujících kapitol.

Další dvě kapitoly se zabývaly zejména analytickou činností v podobě zmapování externího a interního okolí podniku a podniku samotného. Externí analýza zahrnovala makroprostředí, k jehož rozboru byla využita PEST analýza, a mikroprostředí, kde byl uplatněn Porterův model pěti sil. Interní analýza poté zkoumala prostředí samotného podniku z pohledu organizační struktury, zaměstnanců, marketingu a produktů. Syntézou těchto analýz byla vypracována SWOT analýza definující silné a slabé stránky a možné příležitosti či případné hrozby.

Výstup této analytické části obsahovala další kapitola, kde došlo k definování doporučené strategie a následné dekompozici strategických cílů do cílů krátkodobých, ke kterým byly přiřazeny odpovědné osoby a měřitelné ukazatele spolu s jejich cílovými hodnotami a mezními termíny splnění.

Následující kapitola se zabývala sestavením finančního plánu korespondujícího se stanovenými cíli. Ačkoliv měly jednotlivé finanční výkazy z hlediska druhu vybraného podnikatelského subjektu velmi zjednodušenou formu, dané hodnoty jednotlivých položek těchto výkazů byly sestaveny na základě podrobných kalkulací a dalších matematických výpočtů.

Součástí této práce byla také identifikace a analýza rizikových faktorů, kterou obsahovala další kapitola. Tato analýza byla provedena na základě komparace celkové hodnoty rizika, určené součinem intenzity dopadu a pravděpodobností jeho výskytu, a míře akceptovatelného rizika neboli Risk Appetite. Výsledkem bylo nalezení tří hlavních rizik ohrožujících budoucí vývoj vybraného podniku, konkrétně změny obchodních podmínek ze strany dodavatele, změny typů obalů produktů a spuštění systému EET. Následně byla zkoumána citlivost těchto rizik ve vztahu k výsledku hospodaření v letech plánu, z čehož byly posléze vytvořeny tři scénáře formou rozdílných výkazů zisku a ztráty predikující odlišné pohledy do budoucnosti. Konkrétně se jednalo o optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější scénář, který vznikl matematickým přepočtem jednotlivých položek na základě stanovení pravděpodobnosti výše uvedených druhů scénářů a finančního plánu z kapitoly 6.

Finančního charakteru se též týkala osmá kapitola, kde byla provedena finanční analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Z každé skupiny byl vybrán relevantní ukazatel s ohledem na vybraný podnikatelský subjekt, jehož hodnota byla posléze stručně zhodnocena.

Obsahem předposlední kapitoly bylo zkoumání odchylek finančního plánu od hodnot vycházejících ze strategických plánů pomocí GAP analýzy.

Závěrečná kapitola byla věnována zhodnocení analýz provedených v předešlých kapitolách a charakteristice doporučení či návrhů na optimalizaci vybraných činností. Zde šlo především o evaluaci hlavních analyzovaných rizik, spolu s navržením přístupu k jejich jednotlivému ošetření.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Poměr výdajů na rekreaci, kulturu sport a zdraví v konečné spotřebě	22
Tabulka č. 2 Krátkodobé cíle pro rok 2017	34
Tabulka č. 3 Krátkodobé cíle pro rok 2018	34
Tabulka č. 4 Krátkodobé cíle pro rok 2019	34
Tabulka č. 5 Výchozí výkaz zisku a ztráty roku 2016 (v tis. Kč).....	36
Tabulka č. 6 Výchozí rozvaha roku 2016 (v tis. Kč).....	37
Tabulka č. 7 Výchozí plán objednávek v letech 2016-2019 (v ks).....	39
Tabulka č. 8 Plánovaný vývoj tržeb za zboží (v Kč)	39
Tabulka č. 9 Plánovaný vývoj tržeb (v Kč)	40
Tabulka č. 10 Náklady vynaložené na prodané zboží (v Kč)	40
Tabulka č. 11 Plán výkonové spotřeby (v Kč).....	41
Tabulka č. 12 Kalkulace materiálových položek k přípravě jedné objednávky (v Kč)..	41
Tabulka č. 13 Sazby pro výpočet nákladů na etikety	42
Tabulka č. 14 Kalkulace nákladů na etikety produktů.....	42
Tabulka č. 15 Sazby pro výpočet nákladů na dopravu	42
Tabulka č. 16 Kalkulace nákladů na dopravu.....	43
Tabulka č. 17 Spotřeba materiálu a energie (v Kč)	43
Tabulka č. 18 Služby (v Kč)	44
Tabulka č. 19 Plánovaný vývoj osobních nákladů (v Kč)	45
Tabulka č. 20 Plánovaný vývoj daní a poplatků (v Kč).....	45
Tabulka č. 21 Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč).....	46
Tabulka č. 22 Plánovaná rozvaha (v tis. Kč)	49
Tabulka č. 23 Plánovaný výkaz cash-flow (v tis. Kč)	51
Tabulka č. 24 Rizika podnikatelského plánu	55

Tabulka č. 25 Analýza citlivosti jednotlivých faktorů.....	57
Tabulka č. 26 Výkaz zisku a ztráty - optimistický scénář (v tis. Kč)	59
Tabulka č. 27 Výkaz zisku a ztráty - pesimistický scénář (v tis. Kč)	60
Tabulka č. 28 Pravděpodobnosti vývoje scénářů.....	60
Tabulka č. 29 Výkaz zisku a ztráty - nejpravděpodobnější scénář (v tis. Kč).....	61
Tabulka č. 30 Ukazatele rentability v letech 2016-2019	66
Tabulka č. 31 Ukazatel aktivity v letech 2016-2019	67
Tabulka č. 32 Ukazatele likvidity v letech 2016-2019	67
Tabulka č. 33 Ukazatele zadluženosti v letech 2016-2019.....	68
Tabulka č. 34 Planning gaps pro tržby	69
Tabulka č. 35 Planning gaps pro účast na kulturistických akcích	70
Tabulka č. 36 Planning gaps pro zásobování sportovních oddílů.....	70

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Logo společnosti.....	10
Obrázek č. 2 Přehled HDP a výdajů domácností na konečnou spotřebu (v mil. Kč)	21
Obrázek č. 3 Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2011-2016 (v Kč)	22

Seznam zkratek

4T – druhy strategie ošetření rizika (Take, Treat, Transfer, Terminate)

ALA – kyselina alfa-lipoová

BCAA – Branched Chain Amino Acids

CSR – Corporate Social Responsibility

č. - číslo

ČSÚ – Český statistický úřad

DH32 – označení nejvyššího stupně hydrolýzy 32

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

DPH – daň z přidané hodnoty

EAT – Earnings After Taxes

EBIT – Earnings Before Interests and Taxes

EBT – Earnings Before Taxes

EET – elektronická evidence tržeb

EHFF – European Health & Fitness Forum

EU – Evropská unie

EUR - euro

EVA – Economic Value Added

EVLS – název kulturistické soutěže dle počátečních písmen jmen zakladatelů

g - gram

GAP – odchylka od plánovaných hodnot

GP – Grand Prix

HDP – hrubý domácí produkt

HMB - hydroxymetylbutyrát

Kč – Koruna česká

kg - kilogram

km - kilometr

ks - kus

l - litr

mil. - milion

NOPAT – Net Operating Profit After Taxes

obj. - objednávka

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

O-T – Opportunities – Threats

PEST (SLEPT, PESTLE, STEEPLED) – analýza makroprostředí podniku

QR – Quick Response

ROA – Return On Assets

ROE – Return On Equity

ROS – Return On Sales

SK – sportovní klub

SMART – požadované vlastnosti stanovených cílů

SO – sportovní oddíl

SZPI – Státní zemědělská a potravinářská inspekce

S-W – Strengths - Weaknesses

SWOT – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

tis. - tisíc

tzv. - takzvaně

USA – Spojené státy americké

VH – výsledek hospodaření

VK – vlastní kapitál

VZZ – výkaz zisku a ztráty

ZC – zůstatková cena

ZK – základní kapitál

Seznam použitých zdrojů

- Bensoussan, B. E., & Fleisher, C. S. (2008). *Analysis Without Paralysis: 10 Tools to Make Better Strategic Decisions*. New Jersey: FT Press.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. Boston: Pearson College Division.
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck.
- Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Gregory, A. (2000). *Planning and Managing Public Relations Campaigns*. London: Kogan Page Publishers.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Mathauser, M., & Valsa, O. (2013). *Business strategie - krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., & Vykypěl, O. (2009). *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Mason: Cengage Learning.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E., & kolektiv. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Marchesani, V. J. (2014). *The Fundamentals of Crisis Management*. New York: Page Publishing, Inc.
- Moon, J. (2014). *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*. New York: Oxford University Press.
- Nývltová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Popesko, B. (2009). *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Porter, M. E. (1983). *Cases in competitive strategy*. New York: FT Press.
- Režňáková, M., & kolektiv. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Srpová, J., Řehoř, V., & kolektiv. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlik, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Synek, M., & kolektiv. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šiman, J., & Petera, P. (2010). *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck.
- Veber, J., Srpová, J., & kolektiv. (2012). *Podnikání pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Elektronické zdroje

- Český statistický úřad. (2016). *Český statistický úřad - Statistiky*. Cit. 5.3.2017, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>

Česká tisková kancelář. (13. 1 2017). *Novinky.cz*. Cit. 2.3.2017, dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/426384-zklamane-e-shopy-eet-u-plateb-kartou-bude-pro-nektere-neresitelný-problem.html>

Examine.com Inc. (2016). *Examine.com*. Cit. 4.10.2016, dostupné z: <https://examine.com/supplements/branched-chain-amino-acids/>

Mladá fronta a.s. (2016). *Finance.cz*. Cit. 2.10.2016, dostupné z: <https://rejstriky.finance.cz/firma-radek-ales-87948061>

SE7EN Nutrition. (2015). *SE7EN Nutrition*. Cit. 20.9.2016, dostupné z: <http://se7en-nutrition.cz/clanek/4-o-nas>

SE7EN Nutrition. (2016). *SE7EN Nutrition - Produkty*. Cit. 2.10.2016, dostupné z: <http://se7en-nutrition.cz/3-produkty>

Toato.cz. (2017). *Toato.cz - magazín o zajímavém životě*. Cit. 5.3.2017, dostupné z: <https://www.toato.cz/fitness-centrum-se-dari-chodi-do-nich-cim-dal-vic-lidi/>

Seznam příloh

Příloha A: Reklamní materiály určené pro sociální sítě	85
--	----

Přílohy

Příloha A: Reklamní materiály určené pro sociální sítě



SE7EN
NUTRITION

DOPORUČUJE:
Matěj Ryšavý
reprezentant ČR
v kulturistice

RETIBOL 2.0

SE7EN NUTRITION
RETIBOL 2.0
SMĚS AKTIVNÍHO SIAKÁ, ANANÁŠ, SMĚS ROSLINNÝCH A KROKVA
A ŽELATINOVÝCH TOBOLČEK, DOPLNĚK STRAVY



7
NUTRITION

**WHEY
HYDRO DH32**

SE7EN NUTRITION
**WHEY
HYDRO DH32**
SMĚS PRO PŘÍPRAVU PROTEINOVÉHO NÁPOJE 82% VOLNÝCH
PEPTIDŮ, 5,3 G BCAA A 4,1 G GLUTAMINU V KAŽDÉ SKLENICI (20 G)
VYHOŘÍ PŘI VYSOKÉM TĚLESNÉM VÝKONU

2300 g



SE7EN
NUTRITION

**FAT
DESTROYER**

SE7EN NUTRITION
**FAT
DESTROYER**
SMĚS ROSTLINNÝCH EXTRAKTŮ V ŽELATINOVÝCH TOBOLČEK
DOPLNĚK STRAVY

Abstrakt

BEČKA, Zdeněk. *Podnikatelský plán pro vybraný podnik*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 84 s., 2017.

Klíčová slova: podnikatelský plán, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, finanční plán, analýza rizik

Předkládaná diplomová práce se zabývá tvorbou podnikatelského plánu společnosti SE7EN Nutrition. Tento plán má posloužit jako vodící dokument určující směr budoucího vývoje tohoto podnikatelského subjektu. V úvodu je stručně představena společnost spolu s jejím portfoliem produktů a následně dochází ke stanovení poslání, vize a strategických cílů. Navazující činností je provedení situační analýzy obsahující PEST analýzu, Porterův model pěti sil a SWOT analýzu. Syntézou těchto analýz dochází ke stanovení doporučené strategie a parametrizaci podnikových cílů, na kterou je navázáno podrobným finančním plánem obsahující plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvahu a výkaz cash-flow. V dalších kapitolách je mimo analýzy hlavních rizik, provedena také analýza finančních ukazatelů následovaná GAP analýzou. Celou práci uzavírá závěrečné zhodnocení těchto analytických činností spolu s doporučeními vedoucí k optimalizaci vybraných činností podniku.

Abstract

BEČKA, Zdeněk. *Business plan in selected company*. Master thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 84 p., 2017.

Key words: business plan, PEST analysis, Porter's Five Forces, SWOT analysis, financial plan, risks analysis

This master thesis deals with creation of the business plan of SE7EN Nutrition. This plan is intended to serve as a guiding document for the future development of the company. The company is briefly presented with its product portfolio and its mission, vision and strategic objectives is briefly presented. Following chapters contain a situational analysis consisting of PEST analysis, Porter's Five Forces and SWOT analysis. Using these methods recommended strategy is defined together with parameterization of the business objectives, which is followed by a detailed financial plan. The financial plan contains planned profit and loss account, balance sheet and cash-flow statement. In following chapters, risks analysis, analysis of financial indicators followed by GAP analysis is carried out. The final chapter provides final evaluation of the optimization of selected business activities.