MASARYKOVA UNIVERZITA

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Finanční plánování při zakládání podniku

Závěrečná práce

MATĚJ KRAVKA

Vedoucí práce: Ing. Martina Sponerová Ph.D.

Katedra financí
Program Finance, účetnictví a daně

Brno 2026

MUNI
ECON

Bibliografický záznam

Autor: Matěj Kravka
Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita
Katedra financí

Název práce: Finanční plánování při zakládání podniku

Studijní program: Finance, účetnictví a daně

Vedoucí práce: Ing. Martina Sponerová Ph.D.

Rok: 2026

Počet stran: 57

Klíčová slova: finanční plánování, investiční analýza, maloobchodní prodejna potravin, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti, hrubá marže

Bibliographic record

Author: Matěj Kravka
Faculty of Economics and Administration
Masaryk University
Department of Finance

Title of Thesis: Financial Planning When Starting a Business

Degree Programme: Finance, Accounting and Taxes

Supervisor: Ing. Martina Sponerová Ph.D.

Year: 2026

Number of Pages: 57

Keywords: financial planning, investment analysis, grocery retail store, net present value, internal rate of return, payback period, gross margin

Anotace

Bakalářská práce se zabývá finančním plánováním při založení maloobchodní prodejny potravin ve venkovské obci. Teoretická část shrnuje principy finančního řízení, plánování investic, řízení nákladů a zásob a možnosti financování začínajících podniků. Praktická část aplikuje tyto poznatky na konkrétní prodejnu, sestavuje finanční plán, hodnotí efektivnost investice pomocí ukazatelů NPV, IRR a doby návratnosti a doplňuje ji o break-even a SWOT analýzu. Výstupem jsou závěry a doporučení pro další rozvoj podniku.

Abstract

The bachelor thesis focuses on financial planning for the establishment of a grocery retail store in a rural municipality. The theoretical section summarizes key principles of financial management, investment planning, cost and inventory control, and financing options for start-ups. The practical part applies these concepts to a real store, prepares a financial plan, and evaluates investment effectiveness using NPV, IRR and payback period, complemented by a break-even and SWOT analysis. The results provide conclusions and recommendations for the future development of the business.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Finanční plánování při zakládání podniku vypracoval samostatně pod vedením Ing. Martiny Sponerové, Ph.D. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně 3. prosince 2025 .....

Matěj Kravka

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval Ing. Martině Sponerové, Ph.D. za trpělivost, podnětné a cenné rady a rychlou zpětnou vazbu při vedení mé závěrečné práce.
Dále bych poděkoval rodině, kolegům a přátelům za podporu při studiu.

Obsah

Seznam tabulek 13

Seznam pojmů a zkratek 14

1 Úvod 15

2 Teoretická východiska finančního plánování 17

2.1 Finanční plánování jako nástroj podnikatelského řízení 17

2.2 Rozpočet a plánování investic 18

2.3 Metody hodnocení návratnosti investice 18

2.4 Řízení nákladů a provozní efektivity 19

2.5 Řízení zásob a jejich vliv na likviditu 20

2.6 Zdroje financování při zakládání podniku 21

2.7 Právní a ekonomické aspekty podnikání v ČR 22

3. Praktická východiska finančního plánování 24

3.1 Úvod do praktické části 24

3.2 Charakteristika podniku 25

3.3. Zdroje financování 27

3.4. Investiční náklady 31

3.5. Provozní náklady a výnosy 34

3.6. Analýza návratnosti investice 41

3.7. SWOT analýza 47

3.8. Závěr praktické části 50

3. Závěr 53

Použité zdroje 55

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Struktura financování projektu 30
Tabulka č. 2: Přehled investičních nákladů 31
Tabulka č. 3: Odhadované měsíční tržby v 1. roce 34
Tabulka č. 4: Plánovaný měsíční výkaz zisků a ztráty 39
Tabulka č. 5: Vstupní údaje pro analýzu návratnosti investice 41
Tabulka č. 6: Výsledky analýzy návratnosti investice 42
Tabulka č. 7: Citlivostní analýza ekonomické efektivity investice 45

Seznam pojmů a zkratek

CF	–	Cash Flow
NPV	–	Čistá současná hodnota
IRR	–	Vnitřní výnosové procento
DPP	–	Diskontovaná doba návratnosti
BEK	–	Bod zvratu
HDP	–	Hrubý domácí produkt
ROI	–	Návratnost investice

1 Úvod

Podnikání je činnost, která je spojena s řadou příležitostí, ale také s mnoha riziky. Úspěch nově vznikajícího podniku závisí nejen na dobrém podnikatelském nápadu, ale především na kvalitní přípravě, jejíž nedílnou součástí je tvorba finančního plánu. Finanční plánování patří mezi klíčové nástroje řízení podniku, které podnikateli umožňuje nejen odhadnout potřebné investice a provozní náklady, ale i lépe porozumět finančním tokům a zajistit dlouhodobou stabilitu podnikatelské činnosti.

Při zakládání podniku je finanční plán stěžejním dokumentem, který pomáhá podnikateli zorientovat se ve finančních možnostech a omezeních. Obsahuje nejen odhad počátečních nákladů, například na vybavení prodejny, zásoby, marketing a další související výdaje, ale také předpokládané příjmy a provozní výdaje v prvních měsících a letech podnikání. Na základě těchto údajů lze identifikovat případnou potřebu externího financování a připravit se na možné finanční výkyvy.

Důležitou součástí finančního plánování je také analýza návratnosti investice. Tato analýza podnikateli umožňuje zhodnotit, zda se investice do nového podniku vyplatí a v jakém časovém horizontu lze očekávat návrat vložených prostředků. K tomu slouží různé metody, jako je čistá současná hodnota (NPV), vnitřní výnosové procento (IRR) nebo doba návratnosti. Tyto ukazatele pomáhají při rozhodování, zda je projekt životaschopný a zda splňuje očekávání z hlediska ekonomické efektivity.

Neméně důležitou oblastí je řízení nákladů a zásob, které ovlivňuje nejen provozní náklady, ale i schopnost podniku reagovat na poptávku a udržet si konkurenční výhodu. Nesprávné řízení zásob může vést buď k nedostatku zboží na prodejně, nebo naopak k nadměrnému vázání finančních prostředků ve skladových zásobách, což může ohrozit finanční likviditu podniku.

Cílem práce je vytvoření finančního plánu pro začínající podnik zahrnující návrh financování podniku a hodnocení efektivnosti investice.

Teoretická část této práce se proto zaměřuje na shrnutí klíčových teoretických poznatků v oblasti finančního plánování při zakládání

podniku. Nejprve budou vymezeny základní pojmy související s finančním řízením, investičním rozhodováním a řízením nákladů a zásob. Následně bude pozornost věnována metodám analýzy návratnosti investic a faktorům, které mohou ovlivnit úspěšnost nového podniku.

Praktická část práce proto navazuje na teoretická východiska a aplikuje je na konkrétní podnikatelský záměr. Bude v ní sestaven finanční plán zahrnující přehled investičních nákladů, strukturu zdrojů financování, analýzu provozních nákladů a výnosů, výpočet ukazatelů NPV, IRR a diskontované doby návratnosti a provedení citlivostní analýzy. Na závěr praktické části bude zpracována SWOT analýza, která zhodnotí silné a slabé stránky podniku a identifikuje příležitosti a hrozby jeho dalšího rozvoje. Tím bude možné posoudit, zda je analyzovaný podnik z finančního hlediska dlouhodobě udržitelný a ekonomicky efektivní.

2 Teoretická východiska finančního plánování

2.1 Finanční plánování jako nástroj podnikatelského řízení

Finanční plánování je systematický proces, který slouží k předvídání budoucích finančních potřeb a zdrojů financování v podniku. Jeho cílem je připravit podnik na různé možné finanční scénáře, a tím snížit riziko platební neschopnosti či ztrát z neefektivní alokace zdrojů. Zvláště v rané fázi podnikání je finanční plán jednou z nejdůležitějších součástí přípravy podnikatelského záměru, protože umožňuje identifikovat finanční potřeby podniku a určit realistický harmonogram jejich naplnění (Kislingerová, 2010).

Dobrý finanční plán poskytuje nejen časový přehled příjmů a výdajů, ale také ukazuje, jak budou investice a provoz financovány. Je nepostradatelným nástrojem pro jednání s investory, bankami a jinými institucemi. Pro zakladatele malého obchodu s potravinami, který nemá přístup k velkým finančním rezervám, je dobrý plán naprosto klíčový pro přežití a budoucí růst podniku. Finanční plánování zahrnuje jak strategickou úvěrovou politiku, tak plánování cash flow, provozního kapitálu, struktury nákladů i možných rezerv.

Podle Valacha (1999) je výhodou finančního plánování to, že podnikateli poskytuje nejen kontrolní nástroj, ale i strategický kompas. Podnikatel může průměrně analyzovat a aktualizovat svůj podnikatelský záměr podle změn v nákladech, cenách, objemech prodeje nebo dostupnosti kapitálu. Součástí plánování je i citlivostní analýza, která sleduje dopad změn různých faktorů na výsledky podniku.

Růčková (2019) navíc upozorňuje, že finanční plánování je nejen nástrojem pro rozhodování, ale i formou prevence proti nečekaným událostem, jako jsou například výpadky dodávek, ztráty z provozu nebo pokles poptávky. V době rostoucí inflace a nejistoty na trzích se tak plánování stává nejen výhodou, ale nezbytným standardem moderního podnikání.

2.2 Rozpočet a plánování investic

Rozpočet představuje jeden z nejdůležitějších dokumentů, které podnikatel vytváří při zakládání podniku. Umožňuje odhadnout potřebnou výši investic do jednotlivých oblastí a stanovit, zda je podnikatelský záměr finančně realizovatelný. Správně sestavený rozpočet má nejen kontrolní funkci, ale i prediktivní a rozhodovací úlohu. Při jeho tvorbě je nutné zvážit nejen výši vstupních nákladů, ale také časovou strukturu a možné rezervy pro neočekávané situace (Pevná, 2021).

Rozpočet pro obchod s potravinami zahrnuje široké spektrum nákladů: od pořízení vybavení (chladicí technika, regály, pokladní systémy), přes prvotní nákup zásob, až po náklady na marketing, IT podporu, mzdové náklady a administrativní poplatky spojené se založením podniku. Důležitou roli hraje také rezerva na neplánované výdaje, které mohou vzniknout například kvůli zpoždění dodávek nebo výpadku techniky.

Podle Růčkové (2019) by rozpočet měl být sestaven na základě reálných cen a odhadů, které odpovídají aktuálním tržním podmínkám. Doporučuje se rovněž použít tzv. nulovou metodu rozpočtování, kdy jsou všechny položky obhajovány od základu, nikoli přebírány ze starších modelů. Tímto způsobem lze dosáhnout objektivnějšího a transparentnějšího výstupu.

Rozpočet by také měl být dynamický dokument, který podnikatel aktualizuje podle měnících se podmínek. Například v době inflace nebo kolísání cen zboží a energií je nezbytné rozpočet pravidelně revidovat. Při zakládání podniku v oblasti maloobchodu se doporučuje vytvářet jak roční, tak měsíční plány, které podnikateli pomohou lépe sledovat cash flow a odhalit potenciální problémy dříve, než ovlivní provoz.

2.3 Metody hodnocení návratnosti investice

Jednou z nejdůležitějších součástí finančního plánu je analýza ekonomické efektivity investice. Tato analýza umožňuje podnikateli rozhodnout, zda vložené prostředky přinesou očekávaný výnos a za jakou dobu. V oblasti finanční analýzy existuje řada metod, které se liší podle

náročnosti i použití. Mezi nejpoužívanější patří čistá současná hodnota (NPV), vnitřní výnosové procento (IRR) a doba návratnosti (Payback Period).

Metoda Čisté současné hodnoty (NPV) spočívá v porovnání současné hodnoty budoucích příjmů a výdajů s počáteční investicí. Pokud je NPV kladné, znamená to, že investice přinese zisk. Tato metoda je výhodná pro svou přesnost, ale počítá se s určitou mírou nejistoty při odhadu budoucích cash flow (Valach, 1999).

Vnitřní výnosové procento (IRR) představuje takovou diskontní sazbu, při které je NPV rovno nule. Jednoduše řečeno, IRR ukazuje maximální možnou úrokovou sazbu, za které je investice ještě přínosná. Pokud IRR překročuje požadovanou výnosnost investora, je projekt považován za atraktivní (Pevná, 2021).

Doba návratnosti je další z často využívaných metod. Jedná se o dobu, za kterou se podnikateli vrátí počáteční investice ve formě zisku. Tato metoda je jednoduchá a snadno pochopitelná, ale nebere v úvahu časovou hodnotu peněz a nehodnotí výtěžnost po uplynutí doby návratnosti. Často slouží jako doplňkový ukazatel ke složitějším metodám (Růčková, 2019).

Zvolená metoda hodnocení investice by měla odpovídat velikosti projektu, dostupnosti dat a preferencí podnikatele. Ideálně se doporučuje kombinace více ukazatelů, aby bylo hodnocení co nejobjektivnější a zohlednilo různé aspekty investice.

2.4 Řízení nákladů a provozní efektivity

Efektivní řízení nákladů je nezbytnou podmínkou pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti a ziskovosti podnikatelské činnosti. V rámci malého maloobchodního podniku, jako je prodejna potravin, se jedná o klíčový aspekt řízení, který má přímý dopad na schopnost podniku udržet si likviditu a konkurenční pozici. Řízení nákladů zahrnuje identifikaci, klasifikaci, sledování a průběžnou analýzu všech nákladových položek výrobního nebo provozního procesu (Kislingerová, 2010).

Náklady se člení na fixní a variabilní. Fixní náklady jsou takové, které zůstávají konstantní bez ohledu na objem tržeb (například nájem, pojištění, platy stálých zaměstnanců), zatímco variabilní náklady se mění úměrně produkci nebo prodeji (např. nákup zboží, spotřební materiál, distribuce). Pro podnikatele je nezbytné rozumět nákladové struktuře, aby mohl provádět efektivní cenovou politiku, optimalizovat provoz a předcházet ztrátám (Valach, 1999).

Podle Růčkové (2019) je účinnou metodou řízení nákladů tzv. ABC analýza, která pomáhá podnikateli identifikovat klíčová nákladová střediska a zaměřit se na ty položky, které tvoří největší podíl na celkových nákladech. Dále je vhodné použít rozpočtové řízení a nákladové kalkulace, které poskytují detailní přehled o tom, jak jednotlivé složky nákladů ovlivňují rentabilitu podnikatelských aktivit.

Provoz nákladově efektivního podniku zahrnuje také pravidelné vyhodnocování nákladové struktury a implementaci opatření ke snížení zbytečných výdajů. To může zahrnovat například konsolidaci dodavatelů, sjednání výhodnějších smluv, digitalizaci procesů, nebo energetické úspory. Zároveň je nezbytné vyhýbat se příliš nákladovém redukcím, které by mohly ohrozit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Dobrá praxe často kombinuje kvantitativní analýzu s kvalitativním hodnocením dopadu opatření na fungování podniku.

2.5 Řízení zásob a jejich vliv na likviditu

Zásoby představují pro každý obchodní podnik klíčovou složku oběžného majetku. Správné řízení zásob je nejen nutné pro zajištění plynulosti provozu a schopnosti uspokojit zákaznickou poptávku, ale také přímo ovlivňuje finanční zdraví podniku. Nadměrné zásoby mohou vést k vázání kapitálu, zatímco nedostatečné zásoby mohou znamenat ztrátu tržeb z důvodu nemožnosti uspokojit poptávku (Valach, 1999).

Efektivní řízení zásob zahrnuje určení optimální velikosti objednávky, stanovení minimálních a maximálních skladových hladin a pravidelné hodnocení obrátkovosti jednotlivých druhů zboží. Jedním z nejčastěji využívaných nástrojů je ABC analýza, která rozděluje zásoby podle

jejich důležitosti pro celkové tržby. Další metodou je JIT (Just-in-Time), která se snaží minimalizovat zásoby na skladě a zvyšovat jejich obrátkovost (Růčková, 2019).

Zásoby mají přímý vliv na likviditu podniku, protože váží finanční prostředky, které by jinak mohly být využity na jiné provozní či investiční účely. Při neefektivním řízení zásob se může podnik dostat do situace, kdy sice disponuje zbožím, ale nemá hotovost na uhrazení svých závazků. Proto je důležité nastavit systém pravidelné kontroly stavu zásob, predikce poptávky a spolupráce s dodavateli, která umožní flexibilní doplňování sortimentu (Pevná, 2021).

Moderní systémy pro řízení zásob navíc umožňují podnikovém subjektům automatizovat objednávky, sledovat trvanlivost produktů a vytvářet prediktivní modely spotřeby. Zvláště v oblasti prodeje potravin, kde je část sortimentu rychle se kazící, je efektivní řízení zásob naprosto klíčové pro udržení ekonomické rovnováhy i spokojenosti zákazníků.

2.6 Zdroje financování při zakládání podniku

Jedním z největších rozhodnutí při zakládání podniku je volba vhodné struktury financování. Zakladatel podniku má k dispozici široké spektrum možností, které lze rozdělit na vlastní a cizí zdroje. Vlastní kapitál tvoří vklady podnikatele, případně reinvestovaný zisk, zatímco cizí zdroje zahrnují například bankovní úvěry, leasing, dotace nebo investice od externích subjektů (Valach, 1999).

Vlastní financování poskytuje podnikateli větší kontrolu nad podnikem a eliminuje riziko zadlužení. Na druhou stranu je často limitováno objemem dostupných prostředků. Cizí kapitál umožňuje rychlejší rozjezd a větší flexibilitu, avšak zároveň přináší riziko splátkové zátěže a ztráty finanční stability v případě výpadku příjmů (Kislingerová, 2010).

Jednou z obecně dostupných forem externí podpory jsou dotační programy. V České republice existuje například program Obchůdek 2021+, který je určen pro podporu maloobchodních provozoven v menších obcích. Tento program umožňuje žadatelům získat finanční prostředky například na vybavení prodejny nebo provozní náklady, a tím

snižuje bariéry vstupu na trh a podporuje udržitelnost podnikání ve venkovských oblastech (MPO, 2024).

Další možností je leasing, který představuje alternativu k pořízení dražšího vybavení bez nutnosti jednorázové úpravy cash flow. Podnikatel platí průběžné splátky a má možnost techniku odkoupit po uplynutí smlouvy. V praxi se uplatňují také mikroúvěry, kontokorenty nebo tzv. seed investice, kde investor získá podíl v podniku výměnou za finanční vstup.

Správná volba financování závisí na řadě faktorů: objemu potřebného kapitálu, finanční zralosti podniku, ochotě riskovat i charakteru samotného podnikatelského záměru. Kombinace různých forem financování je často optimální cestou, jak zajistit finanční stabilitu a flexibilitu pro růst podniku (Pevná, 2021).

2.7 Právní a ekonomické aspekty podnikání v ČR

Podnikání v České republice je upraveno řadou právních předpisů, které vymezují podmínky vstupu na trh, pravidla pro provozování činnosti i povinnosti vůči státu a ostatním subjektům. Základním pramenem práva v této oblasti je Občansky zákoník a živnostenský zákon, které definují formy podnikání, typy živností, a podmínky jejich získání. Podnikatel musí zaregistrovat svou činnost u příslušného živnostenského úřadu a dodržet povinnosti související s daněmi, sociálním a zdravotním pojištěním (Kislingerová, 2010).

Vedle právních podmínek je nutné zohlednit také ekonomické faktory, které ovlivňují fungování podniku. Mezi nejdůležitější patří daňové zatížení, míra inflace, úvěrové podmínky, cenový vývoj komodit a obecnou ekonomickou stabilitu státu. Změny v makroekonomickém prostředí mohou mít zásadní dopad na náklady i tržby, a tedy i na schopnost podniku přežit na trhu.

V rámci České legislativy jsou podnikatelé povinni vést daňovou evidenci nebo účetnictví podle velikosti a formy podnikání. Právní forma podnikání (např. živnost, s.r.o., a.s.) ovlivňuje nejen rozsah administrativní zátěže, ale také daňovou povinnost a odpovědnost podnikatele za

závazky. Výběr vhodné právní formy tak tvoří důležitou součást přípravy podnikatelského záměru (Růčková, 2019).

Specifické právní požadavky se vztahují na obchody s potravinami, kde musí být splněny normy bezpečnosti potravin, hygieny provozovny a označování produktů. Kontrolními orgány jsou například Státní zemědělská a potravinářská inspekce, Hygienická stanice nebo Česká obchodní inspekce. Neznalost nebo nedodržení právních povinností může mít za následek finanční sankce nebo dokonce uzavření provozovny (Pevná, 2021).

Znalost právního a ekonomického prostředí, ve kterém podnik působí, je proto nepostradatelná nejen při zahájení podnikatelské činnosti, ale i při jejím dlouhodobém provozování a rozvoji. Systematické sledování legislativních změn a ekonomických trendů patří mezi klíčové kompetence odpovědného podnikatele.

3. Praktická východiska finančního plánování

3.1 Úvod do praktické části

Praktická část bakalářské práce navazuje na teoretickou část a zaměřuje se na aplikaci získaných poznatků z oblasti finančního plánování na konkrétní podnikatelský subjekt – maloobchodní prodejnu potravin v obci s přibližně 800 obyvateli. Obsahem praktické části bude především zpracování finančního plánu tohoto podniku a posouzení jeho ekonomické efektivity za využití metod popsaných v teoretické části.

V úvodu praktické části bude nejprve stručně charakterizována samotná prodejna, a to z hlediska lokality a spádové oblasti, cílové skupiny zákazníků, struktury sortimentu a specifik provozu, včetně využívání samoobslužného režimu 24/7 a doplňkových služeb, jako jsou výdejní místa přepravních společností či finanční služby (loterie, dobití kreditu). Na tuto charakteristiku naváže přehled a kvantifikace počátečních investičních nákladů nezbytných pro zahájení podnikání a analýza struktury provozních nákladů a výnosů, přičemž provozní náklady budou členěny na fixní a variabilní složky a výnosy budou hodnoceny s ohledem na sezónnost tržeb.

Vzhledem k tomu, že podnik již několik měsíců reálně působí na trhu, bude praktická část vycházet z dostupných údajů o tržbách a nákladech, které poslouží jako východisko pro finanční predikci a pro sestavení modelu budoucího hospodaření. Součástí praktické části bude rovněž zhodnocení zdrojů financování, zejména role bankovního úvěru, neinvestiční podpory obce a vlastních prostředků, a následná analýza návratnosti investice pomocí ukazatelů čisté současné hodnoty (NPV), vnitřního výnosového procenta (IRR) a doby návratnosti (Payback Period), doplněná o citlivostní analýzu.

Závěrem praktické části bude zpracována SWOT analýza, která shrne silné a slabé stránky podniku a identifikuje příležitosti a hrozby jeho dalšího rozvoje. Výsledky praktické části tak umožní nejen ověřit ekonomickou životaschopnost analyzovaného podniku, ale také ukázat,

jak lze teoretické principy finančního plánování využít v konkrétní podnikatelské praxi.

3.2 Charakteristika podniku

Analyzovaný podnik je maloobchodní prodejna potravin, která působí v menším městysi s přibližně 800 obyvateli. Přestože samotná obec představuje spíše menší trh, reálný dosah prodejny je širší a zahrnuje i okolní obce, čímž se cílová skupina zákazníků rozšiřuje na zhruba 2 000 osob. To vytváří potenciál pro stabilní zákaznickou základnu a zajišťuje dlouhodobou udržitelnost podnikatelského záměru.

Prodejna disponuje prodejní plochou o velikosti 200 m^2, což ji řadí mezi menší maloobchodní provozovny. Přesto je prostor rozvržen tak, aby umožnil kombinaci samoobslužného prodeje a obslužného úseku. Obchod zaměstnává pět pracovníků, kteří zajišťují obsluhu zákazníků, doplňování zboží, pokladní činnost i administrativní úkoly spojené s provozem. Personální zajištění podniku je nastaveno tak, aby pokrylo standardní otevírací dobu a současně umožnilo fungování doplňkových služeb.

Sortiment je koncipován tak, aby uspokojil základní potřeby domácností v oblasti potravin. Jádro nabídky tvoří široká škála potravin každodenní spotřeby – mléčné výrobky, pečivo, maso a uzeniny, ovoce, zelenina a trvanlivé potraviny. Kromě toho se podnik snaží diferencovat a přinášet zákazníkům vyšší přidanou hodnotu prostřednictvím rozšiřující nabídky. Významnou část tvoří biopotraviny a výrobky od lokálních dodavatelů, mezi něž patří například čerstvé pečivo od místního pekaře nebo vína od regionálního vinaře. Specifický prostor je vyhrazen také pro bezlepkové výrobky, jejichž poptávka dlouhodobě roste, a pro sezónní sortiment reflektující roční období, svátky a místní tradice. Tímto způsobem podnik nejen pokrývá standardní potřeby zákazníků, ale současně rozšiřuje svou cílovou skupinu a odlišuje se od konkurence.

Kromě prodeje potravin se podnik zaměřuje také na poskytování doplňkových služeb, které zvyšují jeho atraktivitu a přinášejí zákazníkům další užitek. Jedná se především o výdejní místa přepravních

společností, která umožňují pohodlné vyzvednutí zásilek, a o finanční služby, mezi něž patří prodej loterijních produktů či možnost dobití mobilního kreditu. Tyto doplňkové služby posilují pozici prodejny jako centra komunitního života a přispívají k její konkurenceschopnosti.

Standardní otevírací doba je nastavena od pondělí do pátku v čase 7:00–17:00 a v sobotu od 7:00 do 10:30. Významným inovačním prvkem je zavedení tzv. režimu 24/7, který umožňuje zákazníkům přístup do prodejny mimo běžnou provozní dobu. Tento systém je realizován prostřednictvím mobilní aplikace DoKapsy, v níž se zákazník identifikuje prostřednictvím bankovní identity. Po ověření obdrží QR kód, který mu umožní vstup do prodejny a samostatný nákup. Omezením tohoto režimu je pouze nemožnost prodeje tabákových výrobků a lahůdek, které vyžadují obsluhu. Tento moderní způsob nákupu je v prostředí menší obce inovativní a významně zvyšuje atraktivitu podniku, neboť zákazníkům poskytuje flexibilitu a možnost nakoupit kdykoli podle jejich aktuálních potřeb.

Na místním trhu se podnik potýká s konkurencí v podobě vietnamského obchodu. Tento konkurent láká část zákazníků zejména jednoduchostí přístupu a absencí vstupních bariér, jakými je například nutnost registrace a používání mobilní aplikace. Silnou stránkou analyzované prodejny je naopak širší a kvalitnější sortiment, důraz na lokální dodavatele a moderní technologické řešení v podobě režimu 24/7. Tyto prvky jí umožňují profilovat se jako obchod s vyšší přidanou hodnotou, i když to zároveň vyžaduje systematickou práci s marketingem a neustálé zlepšování uživatelského komfortu při využívání inovativních služeb.

Celkově lze charakterizovat podnik jako moderní maloobchodní jednotku, která kombinuje tradiční formu prodeje se současnými trendy zaměřenými na kvalitu, lokálnost a technologickou inovaci. Díky tomu se odlišuje od konkurence a má potenciál oslovit nejen zákazníky z bezprostředního okolí, ale i širší spádovou oblast.

3.3. Zdroje financování

Volba vhodné struktury financování je jedním z klíčových rozhodnutí při zahájení podnikatelské činnosti. Každý nově vznikající podnik musí zvážit, jakým způsobem pokryje počáteční investice a zajistí potřebnou likviditu v prvních měsících provozu. U analyzované prodejny potravin byla zvolena kombinace vlastních a cizích zdrojů financování doplněná o veřejnou podporu formou neinvestiční dotace od obce. Taková struktura zajišťuje jak dostatečné množství kapitálu pro rozjezd podniku, tak i stabilitu při jeho dalším fungování.

3.3.1. Struktura financování

Celkové finanční zdroje použité na zřízení a rozběh prodejny činily 3 200 000 Kč. Z této částky tvořil hlavní podíl bankovní úvěr ve výši 3 000 000 Kč, doplněný o neinvestiční dotaci obce ve výši 200 000 Kč.

Z celkové sumy představovalo 2 867 000 Kč přímé investiční náklady (např. vybavení prodejny, chladicí a pokladní technika, kancelářské vybavení, počáteční zásoby), zatímco zbývající část prostředků byla využita na pokrytí provozních výdajů v úvodním období – především na úhradu nájemného, mezd zaměstnanců a energií.

Využití části finančních prostředků na provozní náklady umožnilo podniku plynule překlenout první měsíce po otevření, kdy tržby ještě nedosahovaly plánované úrovně, a zajistit tak stabilní finanční pozici a dostatečnou likviditu pro další rozvoj.

3.3.2. Bankovní úvěr

Hlavním zdrojem financování projektu se stal bankovní úvěr ve výši 3 000 000 Kč s pevnou úrokovou sazbou 6,9 % p.a. a dobou splatnosti 10 let. Splácení je nastaveno formou lineárních splátek ve výši 26 300 Kč měsíčně, přičemž tato částka zůstává po celou dobu fixní. Tato forma splácení přináší výhodu v podobě snadného plánování cash flow a předvídatelného zatížení rozpočtu.

Úvěr byl čerpán v plné výši. Kromě financování investičních nákladů – jako je pořízení zařízení, zásob a vybavení – byla jeho část

využita rovněž na krytí provozních výdajů v prvních měsících fungování. Tento přístup pomohl podniku zajistit plynulý chod v době, kdy příjmy z prodeje teprve narůstaly, a minimalizoval riziko vzniku krátkodobého nedostatku likvidity.

Přestože úvěr představuje dlouhodobý závazek, jeho parametry lze označit za vyvážené. Úroková sazba odpovídá tržním podmínkám a délka splatnosti poskytuje dostatečný prostor pro rozložení splátek bez výrazného zatížení provozního rozpočtu. Díky tomu je podnik schopen plnit své závazky a zároveň generovat prostředky na další rozvoj.

3.3.3. Neinvestiční dotace z rozpočtu obce

Doplňkovým zdrojem financování byla neinvestiční dotace poskytnutá obcí ve výši 200 000 Kč. Tato podpora nebyla čerpána z žádného dotačního programu, ale byla udělena na základě rozhodnutí zastupitelstva obce. Cílem tohoto kroku bylo podpořit fungování místní prodejny potravin, která je pro obec zásadní z hlediska zajištění základní občanské vybavenosti a dostupnosti potravin pro obyvatele.

Tento finanční příspěvek měl charakter nevratného příspěvku, a tudíž nepředstavuje pro prodejnu žádný závazek vůči obci. Dotace přispěla ke snížení celkové finanční zátěže a umožnila částečně pokrýt výdaje spojené s vybavením prodejny. Taková forma podpory je významná zejména ve venkovských oblastech, kde provozování potravinářské prodejny není pouze podnikatelskou aktivitou, ale má i sociální a komunitní rozměr.

Z pohledu obce jde o investici do kvality života obyvatel, protože přítomnost prodejny přímo ovlivňuje atraktivitu místa k bydlení i lokální ekonomickou stabilitu.

3.3.4. Vlastní kapitál

Součástí finanční struktury byly také vlastní prostředky ve výši 150 000 Kč. Přestože tvoří menší část celkového financování, mají zásadní význam z hlediska finanční stability a flexibility podniku.

Vlastní kapitál byl využit jako doplňkový zdroj financování především k úhradě administrativních nákladů spojených se založením

společnosti a získáním koncese, dále k nákupu drobného mobiliáře a kancelářského vybavení a také k financování marketingových aktivit před samotným otevřením prodejny. Současně část vlastních prostředků slouží jako finanční rezerva určená pro krytí neočekávaných výdajů a vyrovnávání krátkodobých výkyvů v cash flow, což zvyšuje stabilitu podniku v počáteční fázi i během jeho běžného provozu.

Držení rezervy je v maloobchodním podnikání mimořádně důležité – podnik musí reagovat na sezónní výkyvy tržeb, případné poruchy vybavení či mimořádné výdaje spojené s doplňováním zásob. Vlastní kapitál je v tomto ohledu ideální, protože není zatížen splácením ani úrokovými náklady.

Výše vlastního kapitálu odpovídá běžným doporučením pro provozní rezervy v malých prodejnách potravin, kde je vhodné držet alespoň 1–2 % ročního obratu jako bezpečnostní polštář. V tomto případě představuje rezerva přibližně 0,7 % ročního obratu, což je přiměřené vzhledem k dostupným zdrojům a k charakteru provozu.

3.3.5. Hodnocení struktury financování

Struktura financování projektu zahrnuje tři hlavní zdroje kapitálu: bankovní úvěr, neinvestiční dotaci obce a vlastní kapitál podnikatele. Tato kombinace vytváří stabilní základ pro zahájení podnikání i pro překonání počáteční fáze, kdy je podnik nejvíce citlivý na nedostatek likvidity.

Největší podíl na financování má bankovní úvěr ve výši 3 000 000 Kč, který pokryl převážnou část investičních nákladů spojených s vybavením prodejny, chladicí technikou, pokladním systémem, mrazicí technikou či pořízením prvotních zásob. Úvěr je splácen lineárně, což znamená, že měsíční splátka jistiny činí po celou dobu fixních 26 300 Kč. Tento způsob splácení umožňuje velmi dobře plánovat cash flow a zároveň snižuje úrokovou zátěž v průběhu let, protože úroky jsou počítány ze snižujícího se zůstatku jistiny. Úvěr tedy představuje stabilní a předvídatelný zdroj financování a jeho parametry odpovídají běžné praxi v maloobchodním sektoru.

Další položku tvoří neinvestiční dotace obce ve výši 200 000 Kč, která byla poskytnuta na základě rozhodnutí zastupitelstva. Tato podpora nebyla čerpána z žádného programu, ale byla udělena s cílem podpořit fungování místní prodejny, jež v obci plní významnou sociální i ekonomickou roli. Dotace nepředstavuje pro podnik žádný budoucí finanční závazek, a proto významně snížila počáteční finanční tlak a přispěla k hladšímu zahájení provozu.

Třetím zdrojem je vlastní kapitál podnikatele ve výši 150 000 Kč. Tyto prostředky byly využity zejména k úhradě administrativních nákladů spojených se založením společnosti a získáním koncese, k pokrytí drobných provozních výdajů a k nákupu kancelářského vybavení. Současně tvoří tento kapitál důležitou finanční rezervu, která umožňuje podniku reagovat na nečekané výdaje nebo krátkodobé výkyvy v cash flow. Vlastní kapitál má tak významnou stabilizační funkci, protože zvyšuje odolnost podniku v počáteční fázi i během běžného provozu.

Celkově lze strukturu financování charakterizovat jako vyváženou a ekonomicky odůvodněnou. Projekt stojí především na externím financování formou úvěru, což je při rozsahu investičních potřeb běžné a vhodné řešení. Veřejná podpora od obce snižuje celkovou finanční zátěž a posiluje společenský význam projektu, zatímco vlastní kapitál doplňuje celkový kapitálový rámec o nezbytnou flexibilitu. Díky této kombinaci disponuje podnik dostatečnými prostředky nejen k pokrytí investic, ale i k udržení provozní stability v prvních měsících fungování.

Tabulka č. 1: Struktura financování projektu

Zdroj financování	Částka (Kč)	Podíl
Bankovní úvěr	3 000 000	89,55 %
Neinvestiční dotace	200 000	5,97 %
Vlastní kapitál	150 000	4,48 %
Celkem	**3 350 000**	**100 %**

Tabulka ukazuje, že projekt je financován převážně z externích zdrojů, především prostřednictvím bankovního úvěru. Tento přístup je v případě investičně náročných maloobchodních projektů obvyklý a

umožňuje realizovat podnikatelský záměr i bez nadměrného zatížení vlastního kapitálu. Vlastní prostředky však hrají důležitou doplňkovou roli — zajišťují rezervu pro nečekané výdaje a zvyšují finanční stabilitu celého projektu. Neinvestiční dotace pak zlepšuje kapitálovou strukturu a snižuje celkové riziko podnikání v jeho úvodní fázi.

3.4. Investiční náklady

Investiční náklady představují základní předpoklad pro zahájení podnikání a tvoří jednu z nejdůležitějších částí finančního plánu. U maloobchodní prodejny potravin jsou tyto náklady specifické, protože se neomezují pouze na technické vybavení a zázemí, ale velkou část tvoří také počáteční zásoby, bez nichž by nebylo možné okamžitě uspokojit poptávku zákazníků. Struktura investic proto dobře odráží charakter podnikání v maloobchodě s potravinami.

Podnik musel před otevřením vložit finanční prostředky do několika klíčových oblastí: do technického zajištění prodejní plochy, do regálového a chladicího vybavení, do IT systému, do vytvoření počátečních zásob a v neposlední řadě i do administrativních a marketingových aktivit souvisejících se vstupem na trh. Přehled jednotlivých položek a jejich podílů na celkových nákladech uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 2: Přehled investičních nákladů

Položka	Částka (Kč)	Podíl na celku (%)
Chladící vitríny	600 000	20,7 %
Regálové systémy	400 000	13,8 %
Vitrína na zeleninu	100 000	3,5 %
Pokladní box	60 000	2,1 %
Obslužná vitrína	200 000	6,9 %
Pokladní systém (dodán bezplatně)	0	0 %
Mrazící technika	80 000	2,8 %
Váhy	70 000	2,4 %
Zázemí	100 000	3,5 %
Počáteční zásoby	1 200 000	41,4 %
Administrativní výdaje	7 000	0,2 %

Položka	Částka (Kč)	Podíl na celku (%)
Marketing	50 000	1,7 %
Celkem	2 867 000	100%

3.4.1 Technické vybavení prodejny

Zásadní část investic směřovala do technického vybavení, zejména do chladicí a mrazicí techniky, obslužné a regálové infrastruktury.

- Největší položkou je chladicí vitrína (600 tis. Kč), která je nezbytná pro skladování mléčných výrobků, masných produktů a dalších potravin vyžadujících regulovanou teplotu. U potravinářských prodejen jde o naprosto nezbytnou investici, která má přímý dopad na bezpečnost a kvalitu prodávaného zboží.
- Regálové systémy představují druhou největší položku (400 tis. Kč). Umožňují efektivní vystavení sortimentu a mají zásadní význam z hlediska prodejní psychologie, protože správné rozmístění zboží ovlivňuje nákupní chování zákazníků.
- Další technické vybavení tvoří vitrína na čerstvou zeleninu (100 tis. Kč), obslužná vitrína (200 tis. Kč) a mrazicí zařízení (80 tis. Kč), které společně zajišťují kompletní pokrytí potřeb maloobchodního provozu.
- K tomu se přidává pokladní box (60 tis. Kč), váhy (70 tis. Kč) a základní zázemí a kancelářské vybavení (100 tis. Kč).

3.4.2 Informační technologie

Specifickou položkou je pokladní systém (HW a SW) v hodnotě cca 200 tis. Kč, který byl dodán v rámci spolupráce bezplatně. Přestože se v tabulce neprojevuje finanční zátěží, je z pohledu fungování obchodu klíčový – zahrnuje nejen hardware a software pro zpracování plateb, ale i evidenční a skladové funkce, které tvoří základ moderního řízení prodeje a zásob.

3.4.3 Počáteční zásoby

Největší položku celkových investic tvoří počáteční zásoby zboží ve výši 1,2 mil. Kč, což představuje více než dvě pětiny všech nákladů. Tento vysoký podíl je u maloobchodních provozoven standardní a souvisí s nutností nabídnout zákazníkům od počátku široký sortiment. Zásoby jsou klíčové i pro vnímání zákazníků, protože dobře zásobená prodejna působí profesionálně a podporuje budování důvěry.

3.4.4 Administrativní a marketingové náklady

Relativně malou část investic tvoří administrativní výdaje (založení s.r.o. a koncese – 7 tis. Kč) a marketing spojený s otevírací akcí (50 tis. Kč). Jejich podíl na celkových nákladech sice nepřesahuje 2 %, avšak jejich význam je zásadní. Administrativní výdaje vytvářejí právní základnu podnikání, zatímco marketing podporuje vstup na trh a pomáhá přilákat první zákazníky. Úspěšné zahájení prodeje má přímý vliv na budoucí tržby a celkovou konkurenceschopnost.

3.4.5 Struktura investic

Z grafického pohledu je zřejmé, že největší část investic připadá na počáteční zásoby (41,4 %), dále na chladicí zařízení (20,7 %) a regálové systémy (13,8 %). Tyto tři položky dohromady představují více než tři čtvrtiny všech investičních nákladů. Zbývající část tvoří doplňkové vybavení, administrativní a marketingové výdaje.

Tato struktura je u maloobchodní prodejny potravin zcela logická. Podnik musí od počátku disponovat nejen kvalitním vybavením, které zajistí funkčnost a hygienu provozu, ale také dostatečnou zásobou zboží, aby dokázal uspokojit poptávku zákazníků. Současně je nezbytné věnovat pozornost i prvotní propagaci, protože otevření nové prodejny je spojeno s potřebou vytvořit povědomí mezi obyvateli spádové oblasti.

3.5. Provozní náklady a výnosy

Provozní náklady a výnosy představují základní složky hospodaření podniku a jsou klíčové pro posouzení jeho ekonomické stability. Tato část analyzuje pravidelné výdaje spojené s provozem prodejny potravin a srovnává je s očekávanými výnosy v průběhu prvního roku činnosti.

3.5.1 Výnosy a sezónnost tržeb

Výnosy z prodeje potravin jsou ovlivněny jak velikostí spádové oblasti (cca 2 000 potenciálních zákazníků), tak sezónní poptávkou. V průběhu roku se projevuje mírná sezónnost tržeb, kdy dochází k nárůstu zejména v letních měsících (červen–srpen) a v období vánočních svátků.

Vyšší tržby v letních měsících souvisejí především s tím, že se v obci a jejím okolí zvyšuje počet osob, které obchod využívají – přibývají chalupáři, turisté a návštěvníci regionu, kteří v letním období tráví v místě více času. Zároveň se mění skladba poptávky: roste zájem o nápoje, zmrzlinu, grilovací sortiment, čerstvé pečivo a sezonní ovoce a zeleninu, což vede k vyšším průměrným nákupům na jednu transakci. Letní měsíce jsou navíc obecně spojeny s častějšími nákupy „na poslední chvíli“ (např. při grilování nebo společenských akcích), což podporuje návštěvnost obchodu.

Naopak v zimním období, zejména v měsících leden a únor, se projevuje pokles spotřeby a nižší mobilita obyvatel, částečně také vlivem povánočního útlumu a sezónních výdajových omezení domácností. Tržby se v tomto období stabilizují na nižší úrovni, což je nutné zohlednit při plánování zásob a cash flow.

Tabulka č. 3: Odhadované měsíční tržby v 1. roce

Měsíc	Tržba (Kč)
Leden	1 538 000
Únor	1 479 000
Březen	1 678 000
Duben	1 693 000
Květen	1 852 000

Měsíc	Tržba (Kč)
Červen	1 752 000
Červenec	2 082 000
Srpen	2 020 000
Září	1 686 000
Říjen	1 725 000
Listopad	1 692 000
Prosinec	1 819 000

Z uvedených údajů vyplývá, že průměrný měsíční obrat činí přibližně 1 749 000 Kč, přičemž letní měsíce (červen–srpen) generují zhruba o 15–20 % vyšší výnosy než zimní období. Poptávku v létě zvyšuje zejména kombinace vyššího počtu osob v obci (chalupáři, turisté) a zvýšené spotřeby sezónního zboží.

3.5.2 Stanovení tržeb

Odhadované měsíční tržby vycházejí z kombinace skutečně dosažených výsledků podniku a predikce založené na sezónním průběhu tržeb. Protože prodejna již několik měsíců reálně funguje, je možné při tvorbě finančního plánu vycházet z vlastních dat. Ta však zatím nepokrývají celý rok, a proto je nutné část období doplnit kvalifikovaným odhadem.

Tržby za měsíce leden až září byly převzaty jako reálně dosažené hodnoty. Tyto údaje odrážejí skutečné nákupní chování zákazníků v dané lokalitě, včetně sezónních vlivů v průběhu roku. Z dat je patrné, že v letních měsících (červen–srpen) dochází k nárůstu tržeb. Důvodem je zejména zvýšený počet osob v obci a okolí – kromě stálých obyvatel se zde v letní sezóně pohybují také chalupáři, turisté a další návštěvníci, kteří v místě tráví dovolenou nebo víkendy. Současně se mění skladba poptávky, roste spotřeba nápojů, zmrzlin, grilovacího sortimentu a čerstvých potravin, což vede k vyšším tržbám i vyšší průměrné útratě na jeden nákup. Naopak v zimních měsících, zejména v lednu a únoru, se projevuje povánoční útlum a nižší ochota domácností utrácet, což se promítá do nižších tržeb.

Pro měsíce říjen až prosinec byla tržba stanovena formou predikce. Ta vychází z dosavadního vývoje tržeb v daném roce a z informací poskytnutých předchozím provozovatelem prodejny, který poskytl své měsíční tržby za předchozí rok. Na základě těchto historických údajů byla identifikována typická sezónní struktura – ve srovnání se zářím vykazují říjnové tržby mírný nárůst přibližně o 2–3 %, listopadové tržby se pohybují přibližně na stejné úrovni jako září (odchylka v řádu desetin procenta) a prosincové tržby bývají z důvodu předvánočního období vyšší zhruba o 8–10 %.

Tento sezónní vzorec byl promítnut do konkrétních hodnot. Září s tržbou 1 686 000 Kč slouží jako referenční měsíc. Říjnová tržba ve výši 1 725 000 Kč představuje nárůst přibližně o 2,3 % oproti září, listopadová tržba ve výši 1 692 000 Kč odpovídá téměř stejné úrovni (nárůst zhruba o 0,4 %) a prosincová tržba 1 819 000 Kč znamená zvýšení zhruba o 7,9 % oproti září.

Výsledná řada tržeb tak kombinuje reálné údaje za leden až září s predikovanými hodnotami za říjen až prosinec, které jsou založeny na sezónním chování tržeb v tomto typu provozovny. Tato struktura tržeb následně slouží jako vstup pro finanční plán, analýzu provozních nákladů a výpočty ekonomické efektivity investice.

3.5.3 Struktura nákladů

Provozní náklady podniku lze rozdělit na fixní a variabilní. Fixní náklady představují výdaje, které se v čase zásadně nemění bez ohledu na objem prodeje. Naopak variabilní náklady se mění přímo úměrně s výší tržeb.

Fixní náklady:

- Nájemné: 42 000 Kč měsíčně
- Energie (elektřina, plyn, voda): 10 000 Kč měsíčně
- Pojištění: 30 000 Kč ročně (tj. 2 500 Kč měsíčně)
- Sledování objektu: 1 500 Kč měsíčně
- Poplatek za službu 24/7 (DoKapsy): 5 000 Kč měsíčně
- Ostatní režijní náklady (údržba, administrativní drobnosti): cca 3 000 Kč měsíčně

Celkové fixní měsíční náklady tak dosahují přibližně 64 000 Kč, což představuje asi 3,6 % průměrného měsíčního obratu.

Variabilní náklady:

Mzdy zaměstnanců představují přibližně 13 % z obratu, což při průměrném měsíčním obratu 1 749 388 Kč odpovídá částce zhruba 227 420 Kč měsíčně.

Celková mzdová částka zahrnuje jak kmenové zaměstnance, tak brigádnice. V prodejně pracuje celkem 5 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr v těchto pozicích: vedoucí prodejny, zástupkyně vedoucí, pokladní a dvě prodavačky. Jejich odměňování je založeno na kombinaci fixní a variabilní složky mzdy. Fixní část mzdy je odstupňována podle odpovědnosti a náročnosti práce – nejvyšší základní mzdu pobírá vedoucí prodejny, následně zástupkyně vedoucí, zatímco pokladní má mírně vyšší základ než prodavačky, protože je nejvíce v kontaktu se zákazníky a nese odpovědnost za pokladnu.

Vedle základní mzdy mají zaměstnanci nárok na variabilní složku mzdy, která činí 2,1 % z měsíční tržby prodejny. Tato částka se nejprve vypočte z celkového obratu (například při průměrném měsíčním obratu 1 749 388 Kč odpovídá 2,1 % tržby částce přibližně 36 700 Kč) a následně se rozdělí mezi jednotlivé zaměstnance podle předem stanoveného klíče:

- vedoucí prodejny: 23,81 % z variabilní složky,
- zástupkyně vedoucí: 20,63 %,
- pokladní: 19,05 %,
- prodavačka 1: 18,25 %,
- prodavačka 2: 18,25 %.

Tento systém rozdělování variabilní složky zohledňuje rozdílnou míru odpovědnosti jednotlivých pozic a zároveň motivuje všechny zaměstnance k dosahování vyšších tržeb, protože variabilní část mzdy je přímo svázána s výkonností prodejny.

Kromě pěti kmenových zaměstnanců prodejna využívá také tři brigádnice, které slouží především jako záskok v době dovolených a při potřebě posílit provoz (např. v exponovaných obdobích). Mzdové náklady na brigádnice jsou součástí celkového podílu mezd na obratu a jsou zahrnuty v uvedeném podílu 13 % z obratu.

3.5.4 Poplatky za karetní transakce

Poplatky za karetní transakce byly odvozeny z podílu karetních plateb a smluvního poplatku za jejich zpracování. Vychází se z předpokladu, že 50 % tržeb je hrazeno kartou a poplatek činí 1 % z karetní transakce.

3.5.5 Nakup zboží

Nákup zboží tvoří největší část variabilních nákladů. Jeho podíl na obratu je odvozen z uvažované hrubé marže prodejny. Hrubá marže vyjadřuje rozdíl mezi tržbami a nákupní cenou zboží. Pokud se hrubá marže pohybuje přibližně mezi 18–22 %, znamená to, že nákup zboží tvoří přibližně 78–82 % z obratu.

Kromě uvedených položek je nutné zohlednit také finanční náklady spojené s bankovním úvěrem, který činí 3 000 000 Kč. Úvěr je splácen lineárním způsobem, tedy pravidelnými měsíčními splátkami jistiny ve výši 26 300 Kč, přičemž úrok se každý měsíc počítá ze zbývající nesplacené jistiny. Tento způsob splácení znamená, že zatímco splátka jistiny je po celou dobu stejná, úroková složka se postupně snižuje.

Úroková sazba úvěru činí 6,9 % p. a., což odpovídá roční sazbě stanovené bankou. S tím, jak se jistina postupně snižuje, klesá také měsíční úrok. Průměrný úrok v prvním roce se pohybuje okolo 16 700 Kč měsíčně, což vychází z postupného snižování zůstatku jistiny po každé splátce.

Finanční náklady na úvěr tak představují významnou položku provozních nákladů, zejména v počátečním období, kdy úroková zátěž dosahuje nejvyšších hodnot. S postupem splácení však dochází k jejímu pozvolnému snižování, což se pozitivně projevuje na růstu čistého zisku v dalších letech.

3.5.6 Vyhodnocení hospodářského výsledku

Při průměrné hrubé marži 22 % činí měsíční hrubý zisk z prodeje potravin přibližně 385 000 Kč. Po odečtení mzdových nákladů, fixních provozních výdajů, karetních poplatků, splátky jistiny úvěru a

úroků vychází čistý měsíční hospodářský výsledek na úrovni přibližně 46 000 Kč. Tento výsledek odpovídá čisté ziskovosti kolem 2,6 % z obratu, což se pohybuje v obvyklém rozpětí čisté marže maloobchodních prodejen potravin (běžně 2–4 %).

Výše čistého zisku má navíc rostoucí tendenci, protože v průběhu splácení dochází k postupnému snižování úrokových nákladů. S každým měsícem klesá zůstatek jistiny, a tím i úroková zátěž. V druhé polovině úvěrového období lze proto předpokládat zlepšení hospodářského výsledku přibližně o 15–20 %, pokud se podaří udržet stávající marži a nákladovou strukturu.

Struktura nákladů ukazuje, že nejvýznamnějším nákladovým centrem jsou mzdy zaměstnanců, které tvoří přibližně 57 % všech provozních nákladů. Významnou roli hrají také náklady na energie, nájemné a finanční náklady související s úvěrem. Pro dlouhodobou ekonomickou stabilitu bude proto klíčové udržet hrubou marži nad hranicí 20 %, efektivně řídit zásoby a optimalizovat provozní náklady.

3.5.7 Plánovaný výkaz zisků a ztrát (měsíční průměr)

Tabulka č. 4: Plánovaný měsíční výkaz zisků a ztráty

Položka	Částka (Kč)	Poznámka
Výnosy (tržby)	1 749 388	Průměrný měsíční obrat
Nákup zboží	-1 364 523	78 % obratu (marže 22 %)
Hrubý zisk	**384 865**	
Mzdové náklady	-227 420	13 % z obratu
Fixní provozní náklady	-61 000	
Karetní poplatky	-8 750	0,5 % z obratu
Splátka jistiny úvěru	-26 300	Lineární splácení
Úrok z úvěru	-16 700	6,9 % p.a. ze zůstatku jistiny

Položka	Částka (Kč)	Poznámka
Čistý zisk	**46 000**	

Plánovaný měsíční výkaz zisku a ztráty ukazuje, že maloobchodní prodejna potravin generuje při průměrném obratu 1,75 milionu Kč stabilní hrubý zisk ve výši přibližně 385 tisíc Kč. Tato hodnota je výsledkem dosažené hrubé marže 22 %, která odpovídá úrovni běžné v maloobchodě s potravinami, kde se marže nejčastěji pohybují mezi 18–25 % v závislosti na sortimentu.

Nejvýznamnější položkou provozních nákladů jsou mzdové náklady, které představují 13 % obratu. V prostředí menší vesnické prodejny jde o obvyklý poměr, přičemž vysoký podíl mezd je dán především personální náročností provozu (prodejní plocha 200 m^2, obslužný úsek, práce s čerstvým zbožím, rozsah otevírací doby a doprovodné služby). Fixní náklady ve výši 61 tisíc Kč reflektují náklady na energie, nájemné, pojištění, dohled a provoz služby 24/7, která umožňuje vstup do prodejny mimo běžnou otevírací dobu.

Finanční náklady spojené s úvěrem (průměrně 16 700 Kč měsíčně) a lineární splátka jistiny 26 300 Kč tvoří významnou část celkové nákladové struktury. Z hlediska cash flow jde o zásadní položky, které mají v prvních letech výrazně negativní vliv na výsledný zisk. Úrokové zatížení se však v průběhu splácení snižuje, což se v delším časovém horizontu pozitivně promítá do hospodářského výsledku.

Po zohlednění všech nákladů dosahuje podnik čistého zisku přibližně 46 tisíc Kč měsíčně. Jedná se o úroveň, která odpovídá čisté ziskovosti kolem 2,6 % z obratu, tedy hodnotě běžně považované za zdravou a udržitelnou v maloobchodním segmentu potravin. Je zřejmé, že podnik je schopen pokrýt své provozní i finanční náklady a zároveň vytváří pozitivní ekonomický výsledek.

Výkaz zároveň naznačuje, že v následujících letech lze očekávat postupné zlepšování hospodářského výsledku. Díky klesajícím úrokovým nákladům se zvyšuje disponibilní zisk, a pokud se daří udržovat marži nad hranicí 20 %, je podnik schopen dlouhodobě fungovat se stabilní ziskovostí. Klíčovým faktorem úspěchu bude proto především řízení

sortimentu, práce s marží, efektivní řízení zásob a udržení nákladů na energii a pracovní sílu na přijatelné úrovni.

3.6. Analýza návratnosti investice

Analýza návratnosti investice představuje jednu z klíčových částí finančního plánování, protože umožňuje posoudit, zda vložené prostředky generují odpovídající ekonomický přínos a v jakém časovém horizontu lze očekávat jejich návrat. V této kapitole je hodnocena ekonomická efektivita investice do vybudování a provozování maloobchodní prodejny potravin v obci s přibližně 800 obyvateli a spádovou oblastí okolo 2 000 potenciálních zákazníků.

Výpočty jsou založeny na kombinaci reálných provozních dat z prvních měsíců fungování podniku a modelových odhadů vývoje zisku. Pro hodnocení investice jsou využity tři běžné metody finanční analýzy – diskontovaná doba návratnosti (Discounted Payback Period), čistá současná hodnota (NPV) a vnitřní výnosové procento (IRR). Tyto ukazatele umožňují posoudit projekt nejen z pohledu rychlosti návratnosti, ale také z hlediska dlouhodobé výnosnosti.

3.6.1 Vstupní údaje a předpoklady

Tabulka č. 5: Vstupní údaje pro analýzu návratnosti investice

Ukazatel	Hodnota (Kč)	Způsob výpočtu
Průměrný měsíční obrat	1 749 000	Průměr z tržeb
Hrubá marže	22 %	Nákupní náklady = 78 % obratu
Nákup zboží měsíčně	1 364 000	78 % z obratu
Mzdové náklady	227 000	13 % z obratu
Fixní náklady	61 000	
Karetní poplatky	8 700	50 % plateb kartou + 1 %
Úvěr	3 000 000	Čerpaný jednorázově
Průměrný úrok (1.rok)	16 700	6,9 % p.a. z jistiny
Neinvestiční dotace	200 000	Nevratná podpora

Ukazatel	Hodnota (Kč)	Způsob výpočtu
Vlastní kapitál	150 000	Administrativa a rezerva
Celkové finanční zdroje	3 350 000	Úvěr + dotace + vlastní kapitál
Diskontní sazba	6,9 %	Odpovídá úrokové sazbě úvěru
Hodnocené období	10 let	Standardní investiční horizont
Průměrný čistý měsíční zisk	46 000	Po všech nákladech

3.6.2 Výsledky výpočtu analýzy návratnosti investice

Pro výpočet byly vytvořeny tři scénáře podle dosažené hrubé marže, která zásadně ovlivňuje výši zisku a rychlost návratnost.

Tabulka č. 6: Výsledky analýzy návratnosti investice

Hrubá marže	Průměrný roční CF (Kč)	NPV (10 let, 6,9 %)	IRR	Diskontovaná doba návratnosti
18 %	**- 303 000**	**- 5 300 000**	**-**	**Neexistuje**
22 %	**+ 536 000**	**632 000**	**11,05 %**	**8 let**
25 %	**+ 1 166 000**	**5 075 000**	**35,2 %**	**3 roky**

3.6.3 Interpretace výsledků analýzy návratnosti investice

Výsledky analýzy návratnosti investice ukazují, že ekonomická efektivita projektu je silně ovlivněna dosaženou úrovní hrubé marže a tím i výší ročního peněžního toku. Jednotlivé scénáře marží (18 %, 22 % a 25 %) představují realistický rozsah možného vývoje, který vychází z provozních výsledků podniku a z cenové dynamiky maloobchodního trhu.

Modelování tří variant umožňuje posoudit stabilitu projektu a identifikovat úroveň marže, při níž je podnikání ekonomicky udržitelné.

Scénář s hrubou marží 18 %

Při marži 18 % dosahuje podnik roční ztráty ve výši přibližně –303 000 Kč, což znamená, že peněžní toky jsou v celém desetiletém období negativní. Výsledná čistá současná hodnota (NPV) dosahuje –5,3

milionu Kč, což představuje jednoznačný signál ekonomické neefektivity projektu při této úrovni marže.

Protože kumulované diskontované peněžní toky nepřekročí hodnotu investice, není možné stanovit vnitřní výnosové procento (IRR) ani diskontovanou dobu návratnosti. Tento scénář tak představuje hranici, pod níž je provoz prodejny dlouhodobě neudržitelný.

Scénář s hrubou marží 22 % (základní scénář)

Varianta s hrubou marží 22 % odpovídá reálným provozním podmínkám zjištěným v podnikání. Roční peněžní tok činí přibližně 536 000 Kč, což vede k čisté současné hodnotě +632 000 Kč, tedy kladné hodnotě, která potvrzuje, že projekt vytváří ekonomický přínos.

Vnitřní výnosové procento dosahuje 11,05 %, tedy hodnoty výrazně převyšující diskontní sazbu 6,9 %. Projekt je proto z pohledu investora atraktivní a dlouhodobě udržitelný. Diskontovaná doba návratnosti činí 8 let, což znamená, že současná hodnota budoucích peněžních toků pokryje výši počáteční investice právě v tomto období.

Skutečnost, že NPV zůstává kladná i přes konzervativní desetiletý horizont, potvrzuje stabilitu projektu i v případě mírných výkyvů v tržbách nebo nákladech.

Scénář s hrubou marží 25 %

Při dosažení hrubé marže 25 % se ekonomická efektivita projektu výrazně zvyšuje. Roční cash flow stoupá na 1,166 milionu Kč a čistá současná hodnota dosahuje přibližně 5,075 milionu Kč. Tento scénář představuje vysoce výnosnou variantu, která je typická spíše pro podniky s výrazně prémiovým sortimentem nebo silně diverzifikovaným složením zboží.

Vnitřní výnosové procento činí 35,2 %, což je hodnota běžná pro velmi výdělečné investice. Diskontovaná doba návratnosti se zkracuje na 3 roky, což představuje v maloobchodním sektoru mimořádně příznivý výsledek.

3.6.4 Break-even point (BEP)

Break-even point (BEP), neboli bod zvratu či hranice rentability, představuje takovou výši tržeb, při níž podnik neprodukuje ani zisk, ani

ztrátu. Jedná se o důležitý ukazatel finanční stability, který umožňuje určit, jaká minimální úroveň obratu je nezbytná k pokrytí všech nákladů spojených s provozem. Současně slouží jako měřítko, které ukazuje, o kolik mohou tržby poklesnout, aniž by podnik začal vykazovat ztrátu.

Výpočet BEP vychází z rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Fixní náklady tvoří náklady, které se nemění s objemem tržeb a musí být hrazeny bez ohledu na výkonnost podniku. V případě analyzované prodejny potravin činí fixní náklady 61 000 Kč měsíčně (nájemné, energie, pojištění, dohled a poplatek za systém 24/7). Do fixních nákladů byl dále zahrnut průměrný měsíční úrok z úvěru ve výši 16 700 Kč, protože se jedná o náklad, který podnik musí hradit pravidelně a jehož výše není ovlivněna výkonem prodejny. Celkové fixní náklady určené pro výpočet BEP tak činí 77 700 Kč měsíčně.

Variabilní náklady se mění v závislosti na výši tržeb. V této prodejně tvoří 91,5 % obratu, což zahrnuje 78 % nákladů na nákup zboží, 13 % mzdových nákladů a přibližně 0,5 % karetních poplatků. Z toho vyplývá, že každá utržená koruna přináší příspěvek na úhradu fixních nákladů ve výši pouze 8,5 %. Tento příspěvek je dán rozdílem mezi tržbami a variabilními náklady.

Výpočet hranice rentability vychází ze vzorce:

$$BEP = \frac{Fixní\ náklady}{Příspěvek\ na\ úhradu\ fixních\ nákladů\ v\ \%} = \frac{77\,700}{0{,}085}$$

Po dosazení hodnot vychází break-even point pro analyzovaný podnik na přibližně 913 000 Kč měsíčního obratu. To znamená, že prodejna musí měsíčně utržit alespoň tuto částku, aby pokryla všechny fixní i variabilní náklady a nedostala se do ztráty.

Z porovnání výsledného BEP s reálně dosahovaným průměrným obratem 1,75 milionu Kč vyplývá, že podnik pracuje s výraznou rezervou. Tato rezerva činí přibližně 836 000 Kč měsíčně, což potvrzuje jeho finanční stabilitu i schopnost zvládat případné krátkodobé poklesy tržeb. BEP je tak důležitým doplňkem analýzy návratnosti investice,

protože poskytuje praktický pohled na minimální výkonnost, kterou musí podnik trvale dosahovat, aby byl dlouhodobě udržitelný.

3.6.5 Citlivostní pohled

Finanční hodnocení investice je vždy ovlivněno nejistotou vstupních údajů, zejména výší tržeb, úrovní obchodní marže, úrokovými sazbami a provozními náklady. V praxi může docházet k mírným výkyvům poptávky nebo cen, které mohou mít významný dopad na hospodářský výsledek. Z tohoto důvodu byla zpracována citlivostní analýza, jejímž cílem je posoudit, jak změny zisku o ± 10 % ovlivní ekonomickou efektivitu celého projektu.

Citlivostní analýza vychází ze základního scénáře odpovídajícího hrubé marži 22 %, průměrnému měsíčnímu zisku 46 000 Kč, podílu karetních plateb 50 % a započtených úrokových nákladů z úvěru. Pro jednotlivé scénáře je klíčovým ukazatelem roční cash flow (roční CF). Roční cash flow bylo ve všech scénářích vypočítáno podle stejného principu:

$$Roční\ CF = měsíční\ čistý\ zisk\ \times\ 12$$

3.6.6 Výsledky výpočtu citlivostní analýzy

Tabulka č. 7: Citlivostní analýza ekonomické efektivity investice

Scénář	Roční CF	NPV 10 let, 6,9 %)	IRR (ročně)	Doba návratnosti
Zisk - 10 %	482 400	270 860	8,3 %	10 let
Základní scénář	536 000	632 000	11,05 %	8 let
Zisk + 10 %	589 600	1 033 850	13,7 %	5,7 roku

3.6.7 Interpretace výsledků citlivostní analýzy

Citlivostní analýza potvrzuje, že projekt je ekonomicky udržitelný i při nepříznivém vývoji zisku. V případě poklesu zisku o 10 % sice NPV klesá na 270 tisíc Kč a diskontovaná návratnost se prodlužuje až na hranici celého desetiletého období, avšak hodnota NPV zůstává

kladná a IRR překračuje diskontní sazbu. Projekt tedy zůstává rentabilní.

Základní scénář vykazuje stabilní výsledky s diskontovanou dobou návratnosti 8 let, kladným NPV a IRR převyšujícím požadovanou výnosnost investice. Výsledek potvrzuje, že projekt má finanční rezervu i při realistickém provozu.

Při zvýšení zisku o 10 % se investiční efektivita výrazně zlepšuje. NPV stoupá na více než 1 milion Kč, IRR dosahuje téměř 14 % a diskontovaná návratnost se zkracuje na méně než šest let. I malý růst marže nebo poptávky tak přináší výrazné zlepšení ekonomických výsledků.

Analýza celkově potvrzuje, že projekt je odolný vůči běžným tržním výkyvům. Klíčovým faktorem finanční stability zůstává udržení obchodní marže nad hranicí 20–22 %, optimální řízení zásob a orientace na produkty s vyšší přidanou hodnotou.

3.6.8 Závěrečné hodnocení

Analýza návratnosti investice jednoznačně potvrzuje, že projekt maloobchodní prodejny potravin je ekonomicky životaschopný, pokud se podaří dlouhodobě udržet hrubou marži na úrovni alespoň 22 %. Tento základní scénář, který vychází z reálných provozních údajů, generuje průměrné roční cash flow ve výši 536 000 Kč a vede k pozitivní čisté současné hodnotě 632 000 Kč. Současně projekt dosahuje vnitřního výnosového procenta 11,05 %, tedy vyššího, než je použitá diskontní sazba 6,9 %. Diskontovaná doba návratnosti odpovídá přibližně osmi letům, což je vzhledem k desetiletému investičnímu horizontu přijatelný a ekonomicky racionální výsledek.

Z pohledu investora je zvláště významné, že i mírné navýšení marže – například na 25 % – vede k dramatickému zlepšení efektivity projektu. V takovém případě roční cash flow převyšuje 1,1 milionu Kč, čistá současná hodnota stoupá na více než 5 milionů Kč a diskontovaná návratnost se zkracuje na pouhé tři roky. Tento scénář ukazuje, jak velký potenciál má optimalizace sortimentu a orientace na produkty s vyšší přidanou hodnotou.

Naopak při poklesu marže na 18 % se projekt dostává do trvalé ztráty, roční cash flow je negativní a NPV dosahuje –5,3 milionu Kč. V této variantě nelze určit IRR ani diskontovanou dobu návratnosti, protože diskontované peněžní toky nikdy nepokryjí počáteční investici. Tento scénář tak představuje jasně limitní hranici, pod kterou je provoz maloobchodní prodejny dlouhodobě neudržitelný.

Výpočet bodu zvratu potvrzuje relativně silnou stabilitu projektu. Break-even point činí přibližně 913 000 Kč měsíčně, což je výrazně pod reálně dosahovaným průměrným obratem kolem 1,75 milionu Kč. Podnik tak disponuje značnou rezervou, která mu umožňuje zvládat sezónní výkyvy, pokles poptávky či nárůst nákladů, aniž by se dostal do ztráty.

Citlivostní analýza dále ukazuje, že projekt si udržuje dlouhodobou ekonomickou udržitelnost i při mírném poklesu ziskovosti. Scénář zisku sníženého o 10 % sice prodlužuje diskontovanou dobu návratnosti až ke konci desetiletého horizontu, avšak NPV zůstává kladné a IRR stále převyšuje diskontní sazbu. Na druhé straně růst zisku o 10 % vede k významnému zlepšení všech ukazatelů a potvrzuje, že podnik má dostatečný potenciál k finančnímu posilování.

Celkově lze konstatovat, že investice do zřízení a provozu prodejny potravin je ekonomicky zdůvodnitelná, dlouhodobě udržitelná a nabízí solidní návratnost. Klíčovými faktory budoucího úspěchu zůstávají udržení marže alespoň na úrovni 22 %, efektivní řízení zásob, optimalizace sortimentu a systematická práce s produkty s vyšší přidanou hodnotou. Při stabilních provozních parametrech lze očekávat další zlepšování finanční výkonnosti podniku i postupné snižování rizika spojeného s financováním investice.

3.7. SWOT analýza

SWOT analýza slouží k zhodnocení vnitřních i vnějších faktorů, které ovlivňují úspěch a rozvoj podniku. V této části je analyzována pozice nově zřízené prodejny potravin v menší obci, která kombinuje klasický maloobchodní prodej s moderním samoobslužným systémem 24/7.

3.7.1 Silné stránky (Strengths)

- **Moderní koncept 24/7 prodeje:** Možnost nákupu mimo běžnou otevírací dobu prostřednictvím aplikace *DoKapsy* představuje významnou konkurenční výhodu, která zvyšuje komfort zákazníků a dostupnost služeb.
- **Kombinace tradičního a digitálního přístupu:** Spojení klasického prodeje s automatizovaným režimem posiluje image moderního a inovativního podniku.
- **Rozmanitý sortiment:** Nabídka zahrnuje nejen běžné potraviny, ale i bio, bezlepkové a lokální produkty, které zvyšují loajalitu zákazníků a přitahují širší cílovou skupinu.
- **Silné lokální ukotvení:** Spolupráce s místními dodavateli (pekař, vinař) posiluje vztah s komunitou a zajišťuje čerstvost i originalitu nabídky.
- **Doplňkové služby:** Výdejní místa přepravních společností, dobíjení kreditu a loterie zvyšují návštěvnost obchodu a rozšiřují příjmové zdroje.
- **Podpora obce:** Finanční dotace od zastupitelstva obce zlepšila finanční stabilitu v počáteční fázi podnikání.

3.7.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- **Vyšší provozní náklady:** Vysoký podíl fixních nákladů (nájem, energie, mzdy) snižuje flexibilitu při poklesu tržeb.
- **Závislost na personálu:** Provoz s pěti zaměstnanci vyžaduje pečlivé řízení směn a zvyšuje mzdovou náročnost.
- **Nižší využívání režimu 24/7:** Někteří zákazníci stále preferují tradiční prodej, což může snižovat efektivitu investice do automatizace.
- **Silná lokální konkurence:** Vietnamský obchod v blízkosti představuje levnější a jednodušší alternativu, zejména mimo běžnou otevírací dobu.
- **Zatížení úvěrem:** Dlouhodobé splácení úvěru (10 let) představuje finanční závazek, který může v případě poklesu obratu omezit další investice.

- **Ohrožení ze strany obchodních řetězců:** Případný vstup diskontních nebo supermarketových řetězců do blízkého regionu může výrazně snížit zákaznickou základnu a vytvořit cenový tlak, na který má malá prodejna omezené možnosti reagovat.

3.7.3 Příležitosti (Opportunities)

- **Rostoucí poptávka po lokálních a zdravých produktech:** Trend podpory regionálních výrobců a zdravého životního stylu může zvýšit marži a posílit loajalitu zákazníků.
- **Rozšíření samoobslužného režimu:** Využití dat z aplikace *DoKapsy* může pomoci optimalizovat nabídku zboží a marketing.
- **Rozvoj online propagace:** Aktivní využití sociálních sítí a lokálního marketingu může přilákat nové zákazníky i z okolních obcí.
- **Energetické úspory a digitalizace:** Investice do úsporných technologií (např. LED osvětlení, moderní chladicí systémy) mohou snížit provozní náklady.
- **Rozšíření služeb:** Možnost rozšířit výdejní místa, přidat kávovar nebo menší bistro zónu může zvýšit atraktivitu provozovny.

3.7.4 Hrozby (Treats)

- **Makroekonomické vlivy:** Růst cen energií, inflace nebo pokles kupní síly obyvatel může snížit spotřebu a tím i tržby.
- **Změny v nákupním chování:** Stále větší podíl online nákupů potravin může omezit frekvenci návštěv kamenných prodejen.
- **Závislost na dodavatelích:** Výpadky lokálních dodavatelů nebo růst jejich cen může ovlivnit stabilitu nabídky.
- **Konkurenční tlak levných obchodů:** Přítomnost vietnamského obchodu s nižšími cenami zůstává trvalou hrozbou pro tržní podíl.
- **Technologická závislost:** Porucha systému pro vstup do režimu 24/7 by mohla dočasně ochromit část provozu.

3.8. Závěr praktické části

Praktická část bakalářské práce prokázala, že teoretické principy finančního plánování lze účinně aplikovat i na menší maloobchodní podnik působící ve venkovském prostředí. Na základě analýzy konkrétní prodejny potravin v obci s přibližně 800 obyvateli byla zhodnocena její ekonomická situace, struktura nákladů a výnosů, zvolený způsob financování i efektivita vložené investice. Praktická část tak naplnila svůj cíl – ověřit ekonomickou životaschopnost podniku a současně ukázat, jak mohou být nástroje finančního plánování využity v praxi.

Nejprve byla podrobně popsána samotná prodejna, její lokalita, spádová oblast, sortiment a způsob fungování. Ukázalo se, že podnik kombinuje tradiční formu prodeje s moderními prvky, zejména samoobslužným režimem 24/7 a doplňkovými službami (výdejní místa zásilek, finanční služby). Tento koncept zvyšuje atraktivitu prodejny a umožňuje jí oslovit nejen obyvatele obce, ale i širší okolí. Zároveň však klade vysoké nároky na technické vybavení, personál a řízení provozu.

Následně byly detailně rozebrány zdroje financování a struktura investičních nákladů. Projekt je založen převážně na externím financování prostřednictvím bankovního úvěru ve výši 3 000 000 Kč, který pokryl většinu investičně náročných položek, zejména vybavení prodejny a počáteční zásoby. Důležitou roli sehrála také neinvestiční dotace obce, která snížila celkové finanční zatížení a zároveň odráží význam prodejny pro místní komunitu. Vlastní kapitál ve výši 150 000 Kč plní funkci provozní rezervy a zdroje pro administrativní a drobné provozní výdaje. Celkově lze financování označit za vyvážené – kombinuje dlouhodobý úvěr, veřejnou podporu a vlastní prostředky tak, aby byl zajištěn jak rozjezd podniku, tak jeho provozní stabilita.

Analýza investičních nákladů ukázala, že největší část prostředků byla vložena do počátečních zásob zboží, chladicí techniky a regálových systémů. Tato struktura odpovídá charakteru maloobchodní prodejny potravin, kde je nezbytné od počátku disponovat dostatečně širokým a kvalitním sortimentem a zároveň zajistit odpovídající technické zázemí. Poměrně malý, ale významný podíl tvořily administrativní a

marketingové náklady, které byly klíčové pro právní založení podnikání a úspěšný vstup na trh.

V části věnované provozním nákladům a výnosům byla vyhodnocena ziskovost podniku při průměrném měsíčním obratu 1,749 milionu Kč. Struktura nákladů ukázala, že největší zátěž představují mzdové náklady a nákup zboží, doplněné fixními náklady na energie, nájemné a provoz režimu 24/7. I přes tento relativně vysoký nákladový rámec se podařilo dosáhnout průměrného čistého měsíčního zisku přibližně 46 000 Kč, což odpovídá čisté ziskovosti kolem 2,6 % z obratu. Tato úroveň je v kontextu maloobchodu s potravinami považována za zdravou a udržitelnou, zejména s ohledem na postupně klesající úrokovou zátěž z úvěru.

Klíčovou část praktické analýzy tvořilo posouzení návratnosti investice. Pomocí ukazatelů NPV, IRR a diskontované doby návratnosti byly vyhodnoceny tři scénáře vývoje hrubé marže (18 %, 22 % a 25 %). Základní scénář s marží 22 %, odpovídající reálným provozním podmínkám, prokázal, že projekt je z dlouhodobého hlediska ekonomicky smysluplný – dosahuje kladné čisté současné hodnoty, vnitřní výnosové procento převyšuje diskontní sazbu a diskontovaná doba návratnosti je kratší než hodnocené období. Naopak scénář s marží 18 % ukázal, že při poklesu marže pod určitou hranici se podnik dostává do trvalé ztráty a investice se stává ekonomicky neefektivní. Scénář s marží 25 % pak potvrdil, že cílená práce s marží a sortimentem může výrazně zvýšit výnosnost projektu a zkrátit dobu návratnosti.

Výpočet bodu zvratu (BEP) doplnil předchozí výsledky o praktický pohled na minimální nutnou úroveň tržeb. Zjištění, že break-even point se nachází výrazně pod skutečným průměrným obratem, potvrzuje, že podnik disponuje bezpečnostní rezervou pro zvládání sezónních výkyvů a dočasného poklesu poptávky. Citlivostní analýza dále ukázala, že podnik zůstává rentabilní i při mírném poklesu zisku a že relativně malý nárůst marže či tržeb může vést k významnému zlepšení výsledků. Závěrečná SWOT analýza shrnula hlavní silné a slabé stránky podniku a identifikovala klíčové příležitosti a hrozby jeho dalšího rozvoje. Mezi nejvýznamnější silné stránky patří moderní koncept 24/7, orientace na lokální a kvalitní sortiment, doplňkové služby a podpora obce. Na druhé

straně byly identifikovány slabiny v podobě vysokých provozních nákladů, závislosti na personálu a úvěrové zátěže, ale také hrozby spojené s možným vstupem velkých obchodních řetězců do regionu či změnou nákupního chování zákazníků.

Celkově lze na základě praktické části konstatovat, že analyzovaná prodejna potravin představuje ekonomicky životaschopný projekt s realistickou a udržitelnou mírou ziskovosti. Zvolená struktura financování, dosažená úroveň tržeb a marže i výsledky analýzy návratnosti investice ukazují, že podnik má dobré předpoklady pro dlouhodobé fungování. Zároveň se potvrzuje, že aktivní práce s marží, sortimentem a nákladovou strukturou je klíčová pro posilování finanční stability a pro úspěšné zvládání vnějších tržních vlivů. Praktická část tak nejen ověřila životaschopnost konkrétního podniku, ale ukázala i praktickou využitelnost nástrojů finančního plánování pro malé a střední podniky v segmentu maloobchodu.

3. Závěr

Závěrečná práce se věnovala problematice finančního plánování při zahájení podnikatelské činnosti v podmínkách malé maloobchodní prodejny potravin na venkově. Na teoretické úrovni byly zmapovány základní principy finančního řízení, plánování investic, hodnocení efektivnosti projektů a řízení nákladů a zásob. Na ně následně navázala praktická část, v níž byly tyto poznatky využity při sestavení finančního plánu konkrétního podniku a při posouzení jeho dlouhodobé udržitelnosti.

Teoretická část práce prokázala, že pro malé a střední podniky má finanční plánování nejen kontrolní, ale i výraznou preventivní funkci. Umožňuje včas odhalit potenciální slabá místa podnikatelského záměru, odhadnout potřebu cizích zdrojů a lépe se připravit na období nižších tržeb či zvýšených nákladů. V kontextu venkovského maloobchodu, který bývá citlivější na změny kupní síly obyvatel a konkurenční tlak, je tato schopnost předvídání obzvláště důležitá.

Praktická část ukázala, že i relativně malý podnik může těžit z použití metod běžně spojovaných spíše s většími investičními projekty. Zařazení ukazatelů založených na časové hodnotě peněz a práce se scénáři umožnilo lépe pochopit, jak se změny v marži či ziskovosti promítají do celkového výsledku projektu. Zároveň se potvrdilo, že technické inovace a rozšířené služby samy o sobě nezaručují úspěch – rozhodující je schopnost sladit je s udržitelnou nákladovou strukturou, vhodným mixem sortimentu a specifiky spádové oblasti.

Významným přínosem práce je i to, že zachycuje situaci konkrétní prodejny v rané fázi fungování a převádí ji do formy modelu, se kterým lze dále pracovat. Takový model může sloužit jako východisko pro budoucí úpravy finančního plánu při změně úrokových sazeb, cen energií, mzdové úrovně nebo spotřebitelského chování. Zároveň může být inspirací pro jiné podnikatele a obce, které zvažují provoz či podporu menších prodejen potravin jako důležité součásti místní infrastruktury.

Práce má samozřejmě i svá omezení. Vychází z omezeného časového období provozu a z řady předpokladů, které nelze v praxi plně

garantovat – například stabilitu poptávky, relativně neměnnou strukturu nákladů či konstantní parametry financování. Výsledky je proto vhodné chápat jako kvalifikovaný odhad, nikoli jako neměnnou předpověď. Další rozvoj analýzy by mohl zahrnovat detailnější rozpracování variantního vývoje (např. změny úrokových sazeb, vstup nového konkurenta, výraznější posun směrem k online nákupům) nebo hlubší propojení finančního plánu s marketingovou a personální strategií.

Z celkového pohledu však lze uzavřít, že systematické finanční plánování představuje pro malé maloobchodní podniky ve venkovském prostředí významnou oporu při rozhodování. Konkrétní případ zkoumané prodejny potvrdil, že i v podmínkách rostoucích nákladů a silné konkurence lze vytvořit podnikatelský model, který má potenciál dlouhodobě fungovat, pokud je řízen s důrazem na sledování klíčových finančních ukazatelů, pružnou práci se sortimentem a aktivní přizpůsobování se změnám v okolním prostředí.

Použité zdroje

- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- PEVNÁ, Jana. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. Praha: Oeconomica, 2021. ISBN 978-80-245-2419-1.
- ČIŽINSKÁ, Romana a MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- Ministerstvo průmylu a obchodu. *Program Obchůdek 2021+*. [on-line] https://www.mpo.cz