

# Tvorba podnikatelského plánu k založení subjektu

Zuzana Ševčíková

---

Bakalářská práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Zuzana Ševčíková**  
Osobní číslo: **L18133**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Tvorba podnikatelského plánu k založení subjektu**

### **Zásady pro vypracování**

1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se k zakládání podniku a tvorbě podnikatelského plánu.
2. Proveďte analýzu vnějšího prostředí a na jejím základě sestavte podnikatelský plán k založení subjektu.
3. Identifikujte a ohodnoťte rizika vyplývající z daného podnikatelského záměru.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

1. ČERVENÝ, Radim. *Business plán: Krok za krokem*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.
2. ABRAMS, Rhonda. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-14-7.
3. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Nakladatelství Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Dokulil**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
děkanka

---

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti, dne: 14. 5. 2021

Jméno a příjmení studenta: Zuzana Ševčíková

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na vytvoření podnikatelského plánu, jehož předmětem je vznik dog-friendly kavárny nesoucí název „O chlup lepší kafe“ ve městě Zlín. Koncept kavárny je založen na poskytování služeb v oblasti hostinské činnosti pro dvounohé i čtyřnohé návštěvníky. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Obsahem teoretické části je vymezení pojmů souvisejících s podnikáním a návrh struktury podnikatelského plánu. Praktická část odhaluje reálnost a dosažitelnost podnikatelského záměru. Její důležitou součástí je finanční plán, jehož výsledkem je předpokládané hospodaření podniku a dosažení návratnosti investic. Praktická část zahrnuje také identifikaci rizik, které mohou ovlivnit provoz podnikatelské činnosti. Rizika vnějšího a vnitřního prostředí kavárny jsou zhodnocena v sestavené SWOT analýze, která neodhalila žádné zásadní slabé stránky ani hrozby podniku a doporučila využití analýzou navržených silných stránek podniku.

Klíčová slova: podnikání, podnikatel, podnikatelský plán, analýza rizik, SWOT analýza, PEST analýza

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis focuses on creating a business plan, the goal of which is creating a dog-friendly café called „O chlup lepší kafe“ in the city of Zlín. The concept of the café is based on providing service in the field of hospitality activities for both two-legged and four-legged customers. The thesis is divided into two parts – a theoretical one and a practical one. The theoretical part contains definitions of terms related to entrepreneurship as well as the proposed structure of a business plan. The practical part determines the reality and attainability of the concept, an important part of which is a financial plan. Results of the plan represent expected financial management and return of investments. The practical part also contains an identification of risks that might have an impact on the concept. Both external and internal factors are evaluated in SWOT analysis which showed no significant weaknesses or threats to the café and suggested utilizing strengths discussed in the analysis.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneur, business plan, risk analysis, SWOT analysis, PEST analysis

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Dokulilovi za odborné vedení, věcné připomínky a čas věnovaný mé bakalářské práci.

Poděkování patří také mému příteli Danieli Krobovi za jeho podporu a poskytnuté rady při zpracování bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                               | <b>11</b> |
| <b>1 PODNIKÁNÍ.....</b>                                      | <b>12</b> |
| 1.1    PODNIKATEL .....                                      | 12        |
| 1.2    PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ .....                         | 13        |
| 1.3    PODNIK .....  | 14        |
| 1.3.1    Znaky podniku .....                                 | 14        |
| 1.3.2    Členění podniků .....                               | 15        |
| <b>2    PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>                         | <b>21</b> |
| 2.1    CÍLE A ZÁSADY SESTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....   | 21        |
| 2.2    MARKETINGOVÝ PLÁN .....                               | 23        |
| 2.2.1    Segmentace trhu .....                               | 23        |
| 2.2.2    Tržní pozice produktu .....                         | 24        |
| 2.2.3    Marketingový mix .....                              | 24        |
| 2.2.4    PEST analýza .....                                  | 26        |
| 2.3    VÝROBNÍ PLÁN .....                                    | 28        |
| 2.4    ORGANIZAČNÍ PLÁN .....                                | 29        |
| 2.5    FINANČNÍ PLÁN .....                                   | 30        |
| 2.5.1    Fixní náklady.....                                  | 31        |
| 2.5.2    Variabilní náklady .....                            | 31        |
| 2.5.3    Finanční výkazy .....                               | 31        |
| 2.5.4    Bod zvratu .....                                    | 31        |
| 2.6    ANALÝZA RIZIK.....                                    | 32        |
| 2.6.1    Metody analýzy rizik.....                           | 32        |
| 2.6.2    SWOT analýza .....                                  | 33        |
| 2.6.3    Porterova analýza .....                             | 34        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>                                | <b>36</b> |
| <b>3    ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ A CÍLOVÉHO TRHU .....</b> | <b>37</b> |
| 3.1    PEST ANALÝZA .....                                    | 37        |
| 3.1.1    Politicko-legislativní oblast.....                  | 37        |
| 3.1.2    Ekonomická oblast .....                             | 37        |
| 3.1.3    Sociokulturní oblast .....                          | 39        |
| 3.1.4    Technologická oblast .....                          | 40        |
| 3.2    PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL .....                      | 40        |
| 3.2.1    Současná konkurence .....                           | 40        |
| 3.2.2    Potenciální konkurence .....                        | 41        |
| 3.2.3    Poskytovatelé substitutů.....                       | 41        |
| 3.2.4    Dodavatelé.....                                     | 41        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.2.5    | Zákazníci .....                             | 42        |
| <b>4</b> | <b>PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>             | <b>43</b> |
| 4.1      | ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU .....              | 43        |
| 4.2      | PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....                   | 43        |
| 4.2.1    | Dodavatelé.....                             | 44        |
| 4.2.2    | Nabízené produkty .....                     | 44        |
| 4.3      | MARKETINGOVÝ PLÁN .....                     | 45        |
| 4.3.1    | Segmentace trhu .....                       | 45        |
| 4.3.2    | Marketingový mix (4P) .....                 | 46        |
| 4.4      | VÝROBNÍ PLÁN .....                          | 47        |
| 4.5      | ORGANIZAČNÍ PLÁN .....                      | 47        |
| 4.6      | FINANČNÍ PLÁN .....                         | 48        |
| 4.6.1    | Zřizovací výdaje.....                       | 48        |
| 4.6.2    | Investiční výdaje .....                     | 49        |
| 4.6.3    | Provozní výdaje.....                        | 49        |
| 4.6.4    | Zahajovací rozvaha podniku .....            | 51        |
| 4.6.5    | Kalkulace očekávaných příjmů .....          | 52        |
| 4.6.6    | Kalkulace výsledku hospodaření.....         | 53        |
| 4.6.7    | Návratnost investic (ROI) .....             | 55        |
| 4.6.8    | Závěrečné shrnutí .....                     | 56        |
| <b>5</b> | <b>IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK .....</b> | <b>58</b> |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>                          | <b>61</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>       | <b>62</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                 | <b>64</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                  | <b>65</b> |

## ÚVOD

Dnešní uspěchaná doba nabádá lidi k časové flexibilitě. Podnikání je cesta k výdělku, jejíž podstatou je držení kontroly nad vlastní prací a její organizací. Dodává podnikateli svobodu a možnost kreativity. I přesto, že se podnikání zdá být jako práce snů, její začátky nebývají jednoduché. Začínající podnikatel přichází s vlastním finančním obnosem, jenž investuje především sám do sebe a do svých znalostí. Dovednosti podnikatele se odrážejí v sestaveném podnikatelském plánu, jehož cílem je zjištění reálnosti podnikatelského záměru. Tento dokument dodává podnikateli přehled o jeho finančních možnostech, nutí ho představit si reálnou organizaci podniku, a seznamuje jej se současnými podmínkami trhu, na který se chystá vstoupit.

Sestavený podnikatelský plán v této bakalářské práci je zaměřen na provoz kavárny ve městě Zlín, jejíž koncept je postaven na zachování osobního prostoru každého z návštěvníků z důvodu povolení psí návštěvnosti. Počet lokalit, především gastronomických zařízení, je pro majitele psů ve městě Zlín omezený. Vybudování kavárny, jejíž prostory jsou přizpůsobeny psí návštěvnosti, vede k vytvoření zázemí pro majitele psů. Psi již dávno nejsou vnímáni jen jako nástroj k obraně majetku, ale jsou zapojeni do domácnosti a stávají se tak plnohodnotnými členy rodiny. Cílovými zákazníky kavárny však nejsou jen majitelé psů. Nabídka kavárny je postavena na kvalitní čerstvě mleté kávě dovážené z české rodinné pražírny. Prostory kavárny jsou pokryty bezdrátovou internetovou sítí, jež slouží k rozšíření služeb pro potenciální zákazníky.

Bakalářská práce obsahuje teoretické vymezení pojmů oblasti podnikání, jako je podnikatel, podnik, podnikatelské prostředí, nebo také členění podniků. Její součástí je také vytvoření struktury podnikatelského plánu, která dále slouží pro samotné zpracování podnikatelského záměru. Cílem sestavení podnikatelského plánu je zjištění reálnosti a dosažitelnosti podnikatelského nápadu. Z tohoto důvodu jsou zakomponovány nástroje analýzy makroprostředí a analýzy rizik. Porterova analýza pěti sil provádí analýzu současného gastronomického trhu ve Zlíně. PEST analýza, která se soustředí na analýzu makroprostředí, identifikuje rizika, jež mohou negativně ovlivnit chod podnikatelské činnosti. Konkrétní faktory, jež mohou mít pozitivní nebo negativní vliv na provoz kavárny, jsou zpracovány v sestavené SWOT analýze s výslednou doporučenou strategií. Cílem bakalářské práce je na základě výstupů z analýzy trhu sestavit podnikatelský plán pro vznik nového subjektu a následně posoudit jeho potenciální rentabilitu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKÁNÍ

Nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012) § 420 odst. 1 definuje podnikání, respektive podnikatele, následovně: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Šafrová Drášilová, 2019).

V definici se objevují dílčí pojmy (Srpková, Řehoř, 2010):

- **soustavnost** – udává, že provozovaná činnost musí být vykonávána opakovaně, ne příležitostně,
- **samostatnost** – udává, že osoba, která provozuje podnikatelskou činnost, se může svobodně rozhodovat o pracovní době, místě výkonu práce a organizovanosti práce,
- **vlastní jméno** – v oblasti právních úkonů jedná fyzická osoba svým jménem a příjmením, zatím co právnická osoba svým názvem,
- **vlastní odpovědnost** – podnikatel za své činy nese veškeré riziko a odpovídá celým svým majetkem,
- **dosažení zisku** – podnikatel musí svou činnost vykonávat s cílem dosažení zisku.

Existují další základní právní předpisy, které upravují podnikání v České republice. Jedná se o (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2016):

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

### 1.1 Podnikatel

Podnikatelskou činnost vykonává tzv. podnikatel, jehož definice je blíže popsána v občanském zákoníku. Podnikatelem je **fyzická osoba**, nebo **právnická osoba**, která (Srpková a Řehoř, 2010):

- je zapsána v obchodním rejstříku,

- podniká na základě živnostenského oprávnění,
- podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Nauka o podnikání rozlišuje dva typy podnikatele, **primárního** a **sekundárního podnikatele**. Důležitým znakem primárního podnikatele je, že vnímá podnik jako nástroj podnikání. **Primárním podnikatelem** je vždy fyzická osoba a vlastník podniku. U velkých podniků se stává, že vlastník podniku jej pouze spravuje a tedy v tomto případě se jedná o **sekundárního podnikatele**. Je nutné podotknout, že vlastníci, kteří podnik vlastní pouze z důvodů finanční renty nebo jiných požitků a nenaplňují tak funkce a role podnikatele, se nazývají „rentiéři“ (Srpková a Řehoř, 2010).

Rozvoj společnosti je silně ovlivněn činností podnikatele. Její úspěšnost ovlivňuje také vysoká kvalifikace, odbornost, informovanost a systematické cílevědomé úsilí. Podnikatel je osoba se specifickými osobnostními rysy a vlastnostmi. Důležitou schopností, kterou uplatní, je schopnost řídit a být vůdčí osobností, jež může ovlivnit růst podniku. Podnikatel je odpovědný za rozhodnutí, která se týkají zejména (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2016):

- předmětu podnikání,
- proč a jaké produkty pro koho vyrábět,
- na jakém trhu prodávat,
- kolik jakých produktů vyrábět,
- s jakými zdroji a s jakou jejich alokací podnikat,
- jak podnikat.

## 1.2 Podnikatelské prostředí

Podnikatelským prostředím rozumíme prostředí, ve kterém podnikatel vykonává podnikatelskou činnost, jež je ovlivněna vlivy a faktory, které mohou způsobit pozitivní nebo negativní dopad. Úspěšnost podnikání je závislá na vlivu souboru faktorů, které můžeme rozdělit do několika skupin (Malach, 2005):

- krátkodobé (jednorázové opatření vlády týkající se podpory podnikání),
- dlouhodobé (vybudování infrastruktury),

- lokální – působí v určitém městě,
- podle odvětví (stavebnictví, zemědělství),
- plošné (legislativa).

Pojmem „podnikatelské prostředí“ se zabývá spousta mezinárodních organizací, jednou z nich je například Světová banka. Na podnikatelské prostředí se lze dívat také z pohledu složek a parametrů sledovaných mezinárodně uznávanými indexy (Global Competitiveness Index, World Competitiveness Scoreboard), které zkoumají konkurenceschopnost zemí a kvalitu podnikatelského prostředí. Některé instituce chápou podnikatelské prostředí jako široký souhrn externích vlivů, které mají schopnost ovlivnit růst, výkonnost a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů (Kalínská, 2010).

Kvalita podnikatelského prostředí je hodnocena obecně pro celou zemi, ale také lokálně v určitých regionech nebo odvětvích (Malach, 2005).

### 1.3 Podnik

Podnik je subjekt vytvořený k podnikatelské činnosti. Charakteristika podniku vychází z definice, která je upravena Evropskou komisí v nařízení č. 651/2014, kde je podnik chápán jako subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu. Jsou zde zařazeny osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné, či jiné činnosti obchodní společnosti nebo sdružení, která opakovaně vykonávají hospodářskou činnost (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2016).

Podnik může být chápán také jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy a je samostatnou ekonomickou a právní jednotkou, která existuje za účelem podnikání. Právní samostatnost umožňuje podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty a uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých následně vycházejí práva a povinnosti (Srpková a Řehoř, 2010).

#### 1.3.1 Znaky podniku

Znaky podniku jsou rozděleny na všeobecné a specifické (Srpková a Řehoř, 2010).

##### 1. Všeobecné znaky:

- **kombinace výrobních faktorů** – kombinace faktorů (práce, stroje, zařízení, materiál apod.) vzhledem k požadovanému výstupu podniku,

- **princip hospodárnosti** – se rozumí snaha podniku pracovat co nejhospodárněji:
  - maximalizace výstupu,
  - minimalizace vstupu,
  - optimalizace vztahu mezi vstupy a výstupy,
- **princip finanční rovnováhy** – směřuje podnik ke schopnosti plnit své platební povinnosti.

## 2. Specifické znaky:

- **princip soukromého vlastnictví** – důsledkem je, že majitel, vlastník podniku si vyhrazuje právo se podílet na řízení podniku a to formou přímou, nebo nepřímou,
- **princip autonomie** – vyjadřuje svobodu a nezávislost podnikatelské činnosti, která je řízena tržními vztahy bez direktivních zásahů státu,
- **princip ziskovosti** – výsledkem podnikatelské činnosti je zisk, zároveň podnikatelská činnost vede k maximalizaci zisku ve vztahu k vloženému kapitálu.

### 1.3.2 Členění podniků

Pojem „podnik“ není v českém právním systému specificky vymezen, avšak **občanský zákoník** definuje pojmy, jako jsou „obchodní závod“ a „rodinný závod“ (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2016).

1. **Obchodní závod** je specifikován v občanském zákoníku jako organizovaný soubor jmění (majetku a dluhů), který podnikatel vytvořil, a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.
2. Charakteristikou **rodinného závodu**, blíže vymezenou v občanském zákoníku, je subjekt, ve kterém se společně podílejí na práci manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně, a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.

Z důvodu velkého množství existujících podniků jsou rozděleny **podle oborů činnosti**, dále podle velikosti. Obory činnosti podniků jsou následující (Malach, 2010):

- lehký a těžký průmysl,
- technická zařízení,
- těžba ostatních nerostných surovin,
- zpracovatelský průmysl,
- výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody,
- stavebnictví,
- obchod, opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost,
- ubytování a stravování,
- doprava, skladování a spoje,
- činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti,
- vzdělávání (s výjimkou škol zřizovaných státem),
- zdravotnictví a sociální péče; veterinární činnosti,
- ostatní veřejné a sociální a osobní služby.

Při klasifikaci podniků **podle velikosti** se posuzuje počet zaměstnanců, obrat, nebo celková hodnota aktiv a nezávislost. Kořeny tohoto členění pocházejí z legislativy Evropské unie. Na počátku roku 1996 přijala Evropská komise doporučení, které se týkalo definice malého a středního podnikání. Doporučení bylo adresováno všem členským zemím. Česká právní úprava, která vymezuje definice malého a středního podniku je do značné míry kompatibilní s legislativní úpravou Evropské unie. Odlišné jsou peněžní částky obratu a aktiv, které se vyvíjejí v důsledku měnicího se kurzu. Pramen české právní úpravy podpory malého a středního podnikání vychází ze zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, kde se mimo jiné nachází definice malého a středního podnikání, a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Zákon vymezuje pojmy jako „malý a střední podnikatel“, dále blíže specifikuje kritéria jednotlivých podniků (Malach, 2010).



Následující tabulka klasifikuje podnikatele podle výše obratu, hodnoty aktiv a počtu zaměstnanců.

Tabulka 1 Klasifikace malých a středních podnikatelů (vlastní zpracování dle Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

|                    | ZAMĚSTNANCI | ČISTÝ OBRAT   | AKTIVA        |
|--------------------|-------------|---------------|---------------|
| Střední podnikatel | < 250       | < 50 mil. EUR | < 43 mil. EUR |
| Malý podnikatel    | < 50        | < 10 mil. EUR | < 10 mil. EUR |
| Drobný podnikatel  | < 10        | < 2 mil. EUR  | < 2 mil. EUR  |

Klasifikace malých, středních a velkých podniků podle nařízení Evropské komise:

Tabulka 2 Klasifikace podniků podle Evropské unie (vlastní zpracování dle Srpová a Řehoř, 2010)

|                 | ZAMĚSTNANCI | ČISTÝ OBRAT   | AKTIVA        |
|-----------------|-------------|---------------|---------------|
| Mikropodniky    | < 10        | < 2 mil. EUR  | < 2 mil. EUR  |
| Malé podniky    | < 50        | < 10 mil. EUR | < 10 mil. EUR |
| Střední podniky | < 250       | < 50 mil. EUR | < 43 mil. EUR |
| Velké podniky   | > 250       | > 50 mil. EUR | > 43 mil. EUR |

Jak už bylo zmíněno v kapitole o podnikateli, podnikatelskou činnost může vykonávat fyzická osoba, nebo právnická osoba. Vhodná volba typu právní formy podnikání je významným rozhodnutím, které sice může být v budoucnu změněno, ale přináší to spousty komplikací a zbytečných nákladů.

**Fyzická osoba**, která chce provádět podnikatelskou činnost, musí získat živnostenské, nebo jiné oprávnění. Živnost je upravována obecným právním předpisem a to zákonem o živnostenském podnikání 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů, jehož definice zní: „*Živnost je soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem.*“. Je možné si všimnout podobnosti s definicí o podnikání, kterou taktéž vymezuje obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb., § 2). Hlavním rozdílem mezi podnikáním a živností je, že živnost spadá pod živnostenský zákon. V případě podnikání fyzické osoby vystupuje pojem

„osoba samostatně výdělečně činná“ (OSVČ). Toto označení se používá pro fyzickou osobu, která má příjmy z podnikání, nebo jiné samostatně výdělečné činnosti. S tímto termínem je možné se setkat v českých zákonech upravující daň z příjmu, dále v zákonech o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění. Existuje rozdělení živnosti podle požadavků na odbornou způsobilost (Srpková a Řehoř, 2010).

1. **Ohlašovací živnosti** vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení. Tyto živnosti jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Dělí se na:

- **řemeslné živnosti** – podmínkou pro získání a provozování je výuční list, maturita v oboru, diplom v oboru, nebo šestiletá praxe v oboru. Příkladem jsou řeznictví, zednictví, hostinská činnost, klempířství, nebo oprava karoserií;
- **vázané živnosti** – podmínkou pro získání a provozování je prokázání odborné způsobilosti, kterou stanoví příloha živnostenského zákona. Příkladem jsou masérské služby, vedení účetnictví, nebo provádění staveb, jejich změna a odstraňování;
- **volná živnost** – podnikatel pro získání živnosti nepotřebuje žádnou odbornou způsobilost. Tato živnost nese název „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“. Existuje seznam, jehož rozsah je 80 činností, ze kterých si podnikatel vybere ty, které bude v rámci své podnikatelské činnosti provozovat. Příkladem je velkoobchod a maloobchod, zprostředkování obchodu a služeb.

2. **Koncesované živnosti** mohou vzniknout a být provozovány pouze na základě správního rozhodnutí. Tyto živnosti jsou také osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Ke vzniku koncese je potřeba splnění odborné způsobilosti a kladné vyjádření příslušného správního orgánu státní správy. Příkladem je provozování pohřební služby, cestovní kanceláře, nebo taxislužby.

Pro získání živnosti je potřeba, aby fyzická osoba splňovala všeobecné a zvláštní podmínky pro získání živnostenského oprávnění (Srpková a Řehoř, 2010).

1. **Všeobecné podmínky:**

- minimální věk 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,

- bezúhonnost.

## 2. Zvláštní podmínky:

- odborná a jiná způsobilost, pokud to živnost vyžaduje.

V případě zahájení podnikatelské činnosti jako právnická osoba, je potřeba se rozhodnout mezi jednotlivými druhy obchodních společností, které ovlivní výši vstupního základního kapitálu. Nově vzniklá právnická osoba je zapsána do obchodního rejstříku. V obchodním zákoníku o obchodních korporacích jsou obsaženy a definovány jednotlivé druhy obchodních korporací (Srpková a Řehoř, 2010).

1. V případě **osobní společnosti** se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Dělí se na:

- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost.

2. U **kapitálových společností** mají společníci pouze povinnost vložit vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. Patří zde:

- společnost s ručeným omezeným,
- akciová společnost.

3. Méně častá právní forma podnikání jsou **družstva**.

Následující tabulka blíže specifikuje charakteristiku jednotlivých osobních a kapitálových společností.

Tabulka 3 Charakteristika obchodních společností (vlastní zpracování dle Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2016).

|                   | <b>Veřejná obchodní společnost</b> | <b>Komanditní společnost</b> | <b>Společnost s ručeným omezeným</b> | <b>Akciová společnost</b> |
|-------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| Počet zakladatelů | min. 2 osoby                       | min. 2 osoby                 | min. 1 osoba                         | min. 1 osoba              |
| Základní kapitál  | výše není stanovena                | výše není stanovena          | min. 1 Kč                            | 2 mil. Kč                 |

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| Ručení<br>společníka za<br>závazky<br>společnosti | společně a<br>nerozdílně<br>celým svým<br>majetkem  | komplementář<br>celým svým<br>majetkem;<br>komanditista<br>do výše<br>nesplaceného<br>vkladu | společně<br>nerozdílně do<br>výše souhrnu<br>nesplaceného<br>vkladu    | akcionář neručí<br>za závazky           |
| Účast na zisku                                    | rovným dílem,<br>nebo dle<br>společenské<br>smlouvy | dle společenské<br>smlouvy, nebo<br>na polovinu  | dle poměru<br>obchodních<br>podílů, nebo<br>dle společenské<br>smlouvy | dle rozhodnutí<br>valné hromady         |
| Oprávnění<br>k řízení                             | každý<br>společník                                  | komplementáři  | jednatelé  | představenstvo,<br>nebo správní<br>rada |

## 2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je podnikatelem zpracovaný písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní vlivy ovlivňující podnikatelskou činnost. Výsledkem podnikatelského plánu by mělo být reálné zhodnocení cílů podnikatele a zjištění jejich dosažitelnosti. Správně sestavený podnikatelský plán přinese podnikateli informace o tom, kde se nyní nachází, kam se chce dostat a jakým způsobem toho dosáhne (Svobodová a Andera, 2017).

Podnikatelský plán bývá sestaven v případech (Svobodová a Andera, 2017):

- zahájení podnikání,
- změně strategie,
- růstu podniku,
- vstupu dalšího vlastníka,
- potřebě ověření, zda nový nápad přinese očekávaný vliv.

Tento strategický dokument je ve většině případů vytvořen pro potřeby podnikatele. Není to však podmínkou, slouží také pro investory, banky, nebo poskytovatele dotací, se kterými chce podnikatel navázat spolupráci.

### 2.1 Cíle a zásady sestavení podnikatelského plánu

Čtenáře podnikatelského plánu přesvědčí o jeho reálnosti především informace z důvěryhodných zdrojů. Tyto informace by měly být obsaženy nejlépe v každé z kapitol podnikatelského plánu. Fakta by měla být podpořena čísly tak, aby stanovila jejich relevanci v kontextu (Finch, 2010).

Cíle podnikatelského plánu by měly být správně formulované a konkretizované. Existuje metoda **SMART**, která napomáhá k vytvoření specifických cílů. Název metody je složen z počátečních písmen anglických slov (Šafrová Drážilová, 2019):

1. **specific** (*specifický*) – cíl by měl být jasný, konkrétní a srozumitelný,
2. **measurable** (*měřitelný*) – podle určených ukazatelů je možné posoudit, zda cíle bylo dosaženo, a pokud ne, tak do jaké míry,
3. **achievable** (*dosažitelný*) – cíl by měl být dosažitelný a akceptovaný všemi osobami, co se podílí na jeho plnění,

4. **realistic** (*realistický*) – cíle by měly být realistické a relevantní,

5. **trackable** (*časově specifický*) – cíl by měl být časově ohraničený.

Existuje pár zásad, které by podnikatel neměl opomenout při zpracování podnikatelského plánu. Podle těchto zásad by měl být podnikatelský plán (Srpková a Řehoř, 2010):

- **inovativní** – podnikatelský nápad přináší přidanou hodnotu pro zákazníka, která bude uspokojovat jejich potřeby lépe než dosud, a také lépe než konkurence,
- **srozumitelný a uváženě stručný** – sestavený podnikatelský plán by měl jednoduše vyjadřovat myšlenku podnikatele, avšak ne na úkor základních faktů, dále by podnikatelský plán neměl obsahovat složité formulace,
- **logický a přehledný** – uvedené myšlenky a skutečnosti musí na sebe navazovat a být podložena fakty, tvrzení si nesmí odporovat. Pro lepší přehlednost je možné do podnikatelského plánu zařadit tabulky, nebo grafy,
- **pravdivý a reálný** – pravdivost a reálnost uvedených informací by měla být samozřejmostí,
- **respektující pravidla** – podnikatel při sestavení podnikatelského plánu si uvědomuje rizika podnikání a uvádí jejich identifikaci, návrhy opatření na jejich eliminaci, nebo zmírnění. Tímto zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.

Úspěšní podnikatelé sdílejí společný atribut: Vytvářejí něco užitečného pro své zákazníky. Jedním ze způsobů, jak zjistit co je užitečné pro potenciální zákazníky podniku, je identifikovat problém, který podnik vyřeší (McKeever, 2007).

Tato bakalářská práce bude zaměřena na podnikatelský plán, který je tvořen ještě před zahájením podnikatelské činnosti. V úvodní části podnikatelského plánu je stručně popsán nápad podnikatele, uvedený název firmy, jméno autora a jiné základní informace o budoucím podnikání. Struktura podnikatelského plánu bude zaměřena na jednotlivé oblasti:

- marketingový plán,
- výrobní plán,
- organizační plán,
- finanční plán,
- analýza rizik.

## 2.2 Marketingový plán

Zákazníci jsou důležitým faktorem pro přežití podnikatele a jeho podnikatelské činnosti na trhu. Z tohoto důvodu je efektivní marketingový plán rozhodujícím aspektem pro úspěch společnosti. Marketingová strategie sestavená v podnikatelském plánu musí být realistická a cenově uskutečnitelná, tak aby se produkt nebo služba dostali do rukou zákazníka. Marketingový plán by měl obsahovat (Abrams, 2014):

- jakým způsobem se dostane produkt nebo služba do povědomí zákazníka,
- informaci o tom, jaká zpráva je předávána zákazníkovi o produktu, službě nebo společnosti,
- specifické metody marketingu, které budou použity,
- způsob prodeje produktu nebo služby.

Dobrá marketingová strategie ovlivní budoucí úspěch firmy a jejich prodej. Je zaměřena na (Srpková et al, 2011):

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu,
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

### 2.2.1 Segmentace trhu

V rámci výběru cílového trhu se podnikatel zaměří na jeho segmentaci. Podnikatel určí celkový trh, jehož charakteristikou jsou všechny možnosti využití daného výrobku, nebo služby. Cílový trh zahrnuje zákazníky, kteří (Srpková et al, 2011):

- mají z výrobku nebo služby značný užitek,
- mají k výrobku či službě snadný přístup,
- jsou ochotni za výrobek nebo službu zaplatit.

Při tvorbě marketingové strategie v podnikatelském plánu se podnikatel zaměří na vymezení cílového trhu a jeho charakteristiku. Čím lépe je provedená segmentace trhu, tím se zvyšuje schopnost podnikatele přizpůsobit výrobky a služby přáním a potřebám zákazníků (Srpková et al, 2011).

### 2.2.2 Tržní pozice produktu

Jakmile je určený cílový trh, lze rozhodnout, jakou pozici chce podnik na trhu zaujmout. Určení tržní pozice konkrétního produktu vyjadřuje postavení na trhu mezi ostatními konkurenčními produkty. Cílem je vytvořit v povědomí zákazníka specifické vnímání produktu a odlišit se od konkurence. Postup při určení tržní pozice produktu je popsán následujícími třemi kroky (Srpová et al, 2011):

- identifikace konkurenční výhody našeho produktu, na jejímž základě je budována tržní pozice,
- výběr optimální konkurenční výhody, která je důležitá pro spotřebitele a je v souladu s marketingovou strategií firmy,
- následně je zvolen efektivní způsob komunikace a propagace této výhody.

### 2.2.3 Marketingový mix

Marketingový mix zahrnuje segment trhu a zvolenou tržní pozici. Tradiční marketingový mix (4P) používaný v podnikatelském plánu je tvořen čtyřmi nástroji, které se navzájem kombinují (Šafrová Drášilová, 2019):

- **produkt** (*product*),
- **cena** (*price*),
- **distribuce** (*place*),
- **propagace** (*promotion*).

V první oblasti jsou uvedeny **atributy konkrétního produktu nebo služby**. Do popisu produktu se zahrnuje design, obal, značka, použité materiály při výrobě, kvalita, životnost, záruka, spolehlivost a jiné. V případě popisu služby se jedná o její průběh, kvalitu, používané nástroje, materiály apod. Podnikatel uvádí předpokládaný objem výroby produktu. Je vhodné produkt nebo službu detailněji charakterizovat pro reálnější představu, avšak není nutné zmiňovat detaily technických parametrů.

**Cenová politika** uvádí stanovenou cenu produktu nebo služby, čímž ovlivňuje nákupní rozhodování spotřebitelů a zároveň určuje konkurenční pozici. Při tvorbě ceny se přihlíží k následujícím faktorům (Šafrová Drášilová, 2019):

- firemní cíle a cíle cenové politiky,



- náklady,
- poptávka,
- konkurence,
- fáze životního cyklu produktu,
- právní a regulační opatření aj.

Východiskem pro tvorbu cen je stanovení cenové politiky firmy, která vychází z firemních cílů a následně je cena bezprostředně těmto cílům podřízena. Podle cílů cenové politiky se firma rozhodne pro danou strategii (Šafrová Drášilová, 2019):

- přežití – v případě velké konkurence na trhu,
- maximalizace zisku – při odhadu vysoké poptávky,
- největší podíl na trhu.

Organizace prodeje je blíže specifikována **distribuční politikou**. Podnikatel popisuje distribuční cesty produktu (Šafrová Drášilová, 2019):

- přímá – produkt jde z výroby přímo konečnému zákazníkovi,
- nepřímá – mezi výrobcem a konečným zákazníkem se nachází mezičlánek (distributor, maloobchod).

V případě zvolení nepřímé distribuční cesty je potřeba uvést konkrétní společnosti, které budou osloveny v rámci spolupráce.

**Propagací** se rozumí komunikace podniku směrem ke spotřebitelům. Marketingový komunikační mix obsahuje jednotlivé složky, mezi něž patří (Šafrová Drášilová, 2019):

- **reklama** – jedná se o placenou neosobní formu komunikace prostřednictvím různých komunikačních médií, jejímž účelem je oslovit široké spektrum spotřebitelů,
- **podpora prodeje** – se objevuje ve formě výhodných kupónových prodejů, množstevních slev a jiných možností, jež vedou konečného spotřebitele k rychlé koupi produktu nebo služby ve větším množství za zvýhodněných podmínek,
- **public relations** (*vztahy s veřejností*) – cílem této formy komunikace je přispívání ke zvýšení povědomí a image mezi spotřebiteli, kdy podnikatel

udržuje příznivé vztahy s veřejností v podobě charitativních akcí, sponzoringu, pravidelné komunikace s médii aj.,

- **osobní prodej** – jedná se o přímý dialog mezi prodejcem a kupujícím, jehož značnou výhodou je možnost okamžité reakce prodejce na potřeby a vlastnosti kupujícího,
- **přímý marketing** – jedná se o komunikaci, která má za úkol bezprostřední poskytování informací zákazníkům, jejíž podstatou je rychlá zpětná vazba zákazníka (telefonní a e-mailová komunikace aj.).

Trendem v současné době v rámci propagace produktu nebo služby je využívání sociálních sítí. Tyto sítě jsou založeny na konceptu přímé interaktivity a propojení podnikatele se svými zákazníky. Výsledkem je konstantní nárůst lidí, kteří se zajímají o nabízený produkt nebo službu. Nejčastěji využívané sociální sítě k propagaci produktu nebo služby jsou Facebook, Instagram, Youtube nebo Pinterest (Abrams, 2014).

Marketingový mix 4P slouží k uspořádání hodnot z perspektivy podniku. Pro vytvoření strategie z hlediska zákazníka, je možné sestavit marketingový mix 4C, které má následující části (Šafrová Drášilová, 2019):

- **schopnost poskytnout hodnotu nebo řešení** (*customer value*),
- **náklady** (*costs*),
- **dostupnost** (*convenience*),
- **komunikace** (*communication*).

#### 2.2.4 PEST analýza

PEST analýza je nástrojem k identifikaci a zkoumání externích faktorů, které ovlivní podnikatelskou činnost (Koráb, 2007).

Při analýze makroprostředí lze použít PEST analýzu, které vnější faktory rozděluje do čtyř kvadrantů (Šafrová Drášilová, 2019).

1. **Politicko-legislativní oblast** specifikuje právní rámec, na který podnik bere zřetel. Zahrnuje provázanost oboru podnikání s politikou, daňové a jiné regulace, v českém prostředí také vliv legislativy Evropské unie, místní vyhlášky a regulace aj.

2. **Ekonomická oblast** zahrnuje celkový stav ekonomiky (HDP, inflace, nezaměstnanost, průměrná a minimální mzda, úrokové sazby apod.).
3. **Sociokulturní oblast** sleduje demografické trendy (stárnutí obyvatel, single domácnosti, nízká porodnost apod.), mezigenerační solidaritu, úroveň a charakter vzdělání obyvatel, zvyky a kulturní specifika aj.
4. **Technologická oblast** hodnotí obecné technologické trendy, celkovou technologickou vyspělost, úroveň a ochranu duševního vlastnictví, stav energetické, dopravní a komunikační infrastruktury aj.

Následující obrázek vyobrazuje členění makroprostředí v rámci PEST analýzy a zároveň jsou doplněny o příklady v jednotlivých oblastech.



Obrázek 1 Zobrazení PEST analýzy (vlastní zpracování dle Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006)

V daných oblastech jsou specifikovány externí vlivy, které skutečně mohou podnikatelskou činnost v budoucnu ovlivnit. Následně podnikatel zvolí především ty dílčí faktory, které mohou mít významný vliv na chod podniku a konkrétně je popíše. V případě, že není možné jasně identifikovat dopad externího vlivu na fungování podniku, není potřeba jej do analýzy zařazovat. Výsledkem analýzy makroprostředí by měl být ucelený soubor všech významných faktorů, které mohou pro podnik představovat potenciální riziko, nebo naopak příležitost (Šafrová Drážilová, 2019).

### 2.3 Výrobní plán

Ve výrobním plánu jsou popsány výrobní postupy a zdůrazněné konkurenční výhody firmy. Může se jednat například o levnější výrobní postup ve srovnání s konkurencí při srovnatelné kvalitě nebo také schopnost podniku vyrábět klíčové komponenty, které na trhu nejsou dostupné. Ne každá firma obsahuje, nebo klade důraz na výrobní procesy, proto jeho rozsah a podrobnost popisu záleží na každém podnikateli. Každopádně by podnikatel ve výrobním plánu neměl opomenout (Veber a Srpová, 2012):

- výrobní postupy,
- použité stroje a zařízení,
- výrobní kapacitu,
- materiálové a surovinové zabezpečení,
- prostorové umístění výroby.

Pokud podnikatel plánuje výrobu, která využívá obecně rozšířených výrobních postupů, je potřeba zdůvodnit, proč si tímto způsobem chce výrobu zabezpečit sám a nevyužije služeb externích firem. Zdůvodnění musí být podloženo reálnými informacemi. Zpracovaný podnikatelský plán se dále dostane do rukou osobám, které technologii nemusí rozumět, proto není třeba popisovat výrobní postup do detailů. Je na zvážení podnikatele do jaké míry použije odborné termíny a popíše výrobní proces, nicméně je důležité, aby byla vystižena jeho podstata. Čtenář by měl být schopen pochopit princip výroby a požadovanou kvalifikaci budoucích zaměstnanců firmy.

Informace o strojích a zařízeních by měly obsahovat, v jaké fázi výrobního procesu budou použity, k jaké výrobě komponentu slouží, kdy se zařízení koupí, kolik je potřeba finančních prostředků na koupi, a kdy bude uvedeno do provozu. V této části bude také uvedeno, zda některé ze zařízení vyžaduje speciální předepsaná povolení a stručná identifikace potenciálních výrobních rizik s návrhy na opatření k jejich snížení.

Podnikatel ve výrobním plánu uvede velikost výrobní kapacity, jakým způsobem bude využita a snaží se prokázat úsilí o optimalizaci výrobní kapacity. Při výrobě produktu má podnik možnost využít vlastní výrobní kapacity, nebo cizí výrobní kapacity, která je založena na sjednání spolupráce s externí společností (Veber a Srpová, 2012).

V rámci materiálového a surovinového zabezpečení jsou uvedeni dodavatelé klíčových komponentů z hlediska konečného produktu, a také suroviny, které mají vysoké nákupní riziko. Na základě těchto údajů je zhodnocena nákupní pozice firmy a je možné provést odhad rizika. Důležitá je orientace v následujících okruzích (Veber a Srpová, 2012):

- cenové výkyvy surovin a materiálů,
- počet našich dodavatelů,
- konkurenční prostředí na trhu jednotlivých dodavatelů,
- dodržování termínu ze strany dodavatelů,
- dostupnost surovin a materiálů do budoucna.

Pro podnikatelskou činnost je důležitý výběr místa podnikání. Umístění výroby ovlivňuje její produkci, efektivitu práce zaměstnanců, podmínky práce a jiné faktory. Prostory pro výrobu je možné si pronajmout, koupit, nebo také získat dědictvím. Záleží na pozici podnikatele a jeho finančních prostředcích.

Než bude zahájen výrobní proces, je důležité seznámit se s legislativními normami, které by jej mohly omezovat. Jedná se především o splnění hygienických požadavků, požárních a bezpečnostních předpisů, stanovení kvalifikačních podmínek, získání licencí a koncesí apod. (Svobodová a Andera, 2017).

## 2.4 Organizační plán

Organizační plán stručně popisuje organizační schéma podniku, ve kterém jsou jasně vymezeny pravomoci a odpovědnosti jednotlivců. Organizační schéma zobrazuje klíčové vedoucí pracovníky, u kterých se uvádí dosažené vzdělání a jejich zkušenosti, které mohou přispět podnikání (Fotr a Souček, 2011).

Lidé jsou základem úspěchu každé podnikatelské činnosti. Zkušenosti, dovednosti a osobnost každého člena management týmu má velký vliv na dlouhotrvající bohatství společnosti, než samotný poskytnutý produkt nebo služba. Nejvýznamnější část organizačního plánu je zvolení správných klíčových zaměstnanců. Nejdůležitější osobou při začínající podnikatelské činnosti je její zakladatel, hlavně v případě, kdy se jedná o start-up. Zakladatele start-upu obvykle zastává vícero funkcí. V podnikatelském plánu musí být popsány potřebné dovednosti a kvalifikace potenciálního zaměstnance (Abrams, 2014).

Zařazení organizačního plánu do podnikatelského plánu ovlivní typ podnikání a rozsah podniku. V případě podnikání fyzické osoby stačí tyto informace shrnout do popisu podniku, zatím co v opačném případě bude organizační schéma zpracováno detailněji v samostatné kapitole.

V rámci sestavení podnikatelského plánu pro zahájení podnikatelské činnosti malého podniku jsou personální otázky významnou částí. Pokud se jedná o samostatného podnikatele, je zde otázkou, zda sám pokryje veškerou činnost potřebnou k podnikatelské činnosti. Pokud ne, využije možnosti spolupráce s externími společnostmi, nebo nabídne pracovní pozici na trhu na hlavní pracovní poměr, dohodu o provedení práce, nebo dohodu o provedení činnosti? Všechny aspekty se odvíjí hlavně od finančních a organizačních možností podnikatele.

## 2.5 Finanční plán

Finanční plán prokazuje reálnost podnikatelského plánu z ekonomického hlediska. Podnikatel se zaměří na tři důležité oblasti (Svobodová a Andera, 2017):

1. **Přehled výdajů** – podnikatel uvede veškeré výdaje.
2. **Přehled příjmů** – podle odhadu velikosti cílové skupiny (množství poptávky) a stanovenou cenu produktu, podnikatel vypočítá odhad příjmů.
3. **Zdroje krytí** – finanční prostředky vložené do podnikání, nebo které je potřeba získat (vlastní úspory, půjčky, dary).

Pro zjištění potřebných finančních prostředků pro zahájení podnikatelské činnosti je potřeba vytvořit přehled počátečních výdajů a výdajů pro první období podnikání. Výdaje můžeme rozdělit do tří kategorií (Svobodová a Andera, 2017):

- **zřizovací výdaje** – výdaje na oprávnění k podnikání, notářské poplatky aj.,
- **investiční výdaje** – nákup auta a s ním spojené fixní náklady, nákup nemovitostí, nákup, nebo leasing strojů a zařízení,
- **provozní výdaje** – opakující se výdaje nutné ke standartnímu vykonávání podnikatelské činnosti. Dělí se na fixní a variabilní.

Ve finančním plánu se objeví finance z oblasti marketingu, personalistiky i externího prostředí, zároveň by měly vycházet ze situace na trhu. Při sestavení finančního plánu podnikatel pracuje na analýze nákladů. Před zahájením podnikání je těžké určit veškeré

budoucí náklady, proto sestavené náklady podnikatel raději zaokrouhlí nahoru a bude počítat s mírným zvýšením.

### 2.5.1 Fixní náklady

Výše fixních nákladů je každý měsíc stejná bez ohledu na činnost podniku. Změnu fixních nákladů může způsobit rozšíření výroby, kdy jejich růst se skokově zvýší, nebo naopak před úplným ukončením podnikatelské činnosti klesnou na nulovou hodnotu. Bez ohledu na výkonnost podniku musí podnikatel vždy zaplatit fixní náklady. Pro přehlednost je možné si fixní náklady rozdělit na jednorázové a pravidelné. **Jednorázové fixní náklady** představují krátkodobé investice, kdy podnikatel očekává, že finance postupně vrátí zpět. **Pravidelné fixní náklady** představují ve většině měsíční platby (výjimečně čtvrtletní, roční) a jejich účelem je financování běžného provozu podniku (Šafrová Drážilová, 2019).

### 2.5.2 Variabilní náklady

Variabilní náklady se s objemem produkce podniku průběžně mění. Spotřeba variabilních nákladů se rovná zajištění konkrétního množství produkce. V návaznosti na předchozí větu, vydané variabilní náklady spojené s konkrétním produktem by měly odpovídat výši získaných peněz z každého prodeje totožného produktu (Šafrová Drážilová, 2019).

### 2.5.3 Finanční výkazy

Do podnikatelského plánu můžeme zařadit také některé z finančních výkazů. Obsahují informace zejména pro investory a bankéře. Jedná se o tyto výkazy (Srpková et al, 2011):

- **plán peněžních toků** (cash flow) – specifikuje přepokládané příjmy a výdaje,
- **plánovaný výkaz zisků a ztrát** – zpracování výnosů a nákladů alespoň prvních šesti měsíců podnikání, případně hospodářský výsledek,
- **plánovaná rozvaha** – obsahuje informace o vývoji majetku firmy a zdrojích jeho financování.

### 2.5.4 Bod zvratu

Analýza bodu zvratu zobrazuje při jakém objemu produkce, začne podnikatel vydělávat. Bod zvratu je takové množství produkce, při kterém podnikatelská činnost nevykazuje zisk ani ztrátu. V tomto případě podnik dosahuje produkce, při které jsou náklady rovny tržbám (Svobodová a Andera, 2017).

Součástí finančního plánu je návrh na financování projektu, který charakterizuje vlastní a cizí zdroje. Podnikatel uvede výši potřebných cizích zdrojů, a dále výši vlastních zdrojů, které vloží do podnikatelské činnosti (Srpková et al, 2011).

## 2.6 Analýza rizik

Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem je chápáno jako negativní odchylka od stanoveného cíle. Projevuje se nepříznivými dopady na firmu. Analýza rizik slouží k identifikaci rizik, zjištění jejich pravděpodobnosti a vytvoření opatření, která bude nutné realizovat v případě, že riziková situace skutečně nastane. V opačném případě, aby bylo možné rizikové situaci zabránit, nebo alespoň zmírnit její dopady, je potřeba navrhnout preventivní opatření. Zařazením této kapitoly do podnikatelského plánu podnikatel signalizuje, že si je vědom rizik a je schopný na ně reagovat (Veber a Srpková, 2012).

Při identifikaci rizik lze vycházet ze seznamů hrozeb, vlastních zkušeností, průzkumů dříve provedených analýz. V případě sestavení vlastního seznamu hrozeb lze použít metodu brainstorming, myšlenkové mapy apod. (Smejkal a Rais, 2010).

### 2.6.1 Metody analýzy rizik

Základním hlediskem pro rozdělení metod analýzy rizik je způsob vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje. Výchozí veličiny mají kvalitativní, nebo kvantitativní hodnotu. V analýze rizik se tak používají kvalitativní, nebo kvantitativní metody, přičemž je možná také jejich kombinace (Smejkal a Rais, 2010).

**Kvalitativní metody** jsou zaměřeny na popis závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například jsou obodována <1 až 10>, je určena jejich pravděpodobnost <0;1>, nebo je rozsah určen slovně <malé, střední, velké> atd.). Kvalitativní metody se vyznačují jednoduchým a rychlým zpracováním, avšak spíše subjektivním. Velmi známou kvalitativní metodou analýzy rizik je tzv. SWOT analýza, která vyhodnocuje silné a slabé stránky uvnitř podniku, dále příležitosti a hrozby vnějšího prostředí podniku.

**Kvantitativní metody** obsahují matematické výpočty rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Pravděpodobnost vzniku události a její dopad jsou oceněna číselnou hodnotou, která je často vyjádřena ve finančních termínech (Kč, EURO aj.). Na rozdíl od kvalitativních metod jsou kvantitativní časově náročnější, což dodává na jejich přesnosti.



Kvantitativní metody poskytují finanční vyjádření rizik. Tyto metody se uplatňují především v oblasti bezpečnosti organizací a jejich informačních systémů (Smejkal a Rais, 2010).

### 2.6.2 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci rizik a jejich vyhodnocení. Její název je složen z počátečních písmen následujících anglických slov (Srpková et al, 2011):

- **strengths** (*silné stránky*),
- **weaknesses** (*slabé stránky*),
- **opportunities** (*příležitosti*),
- **threats** (*hrozby*).

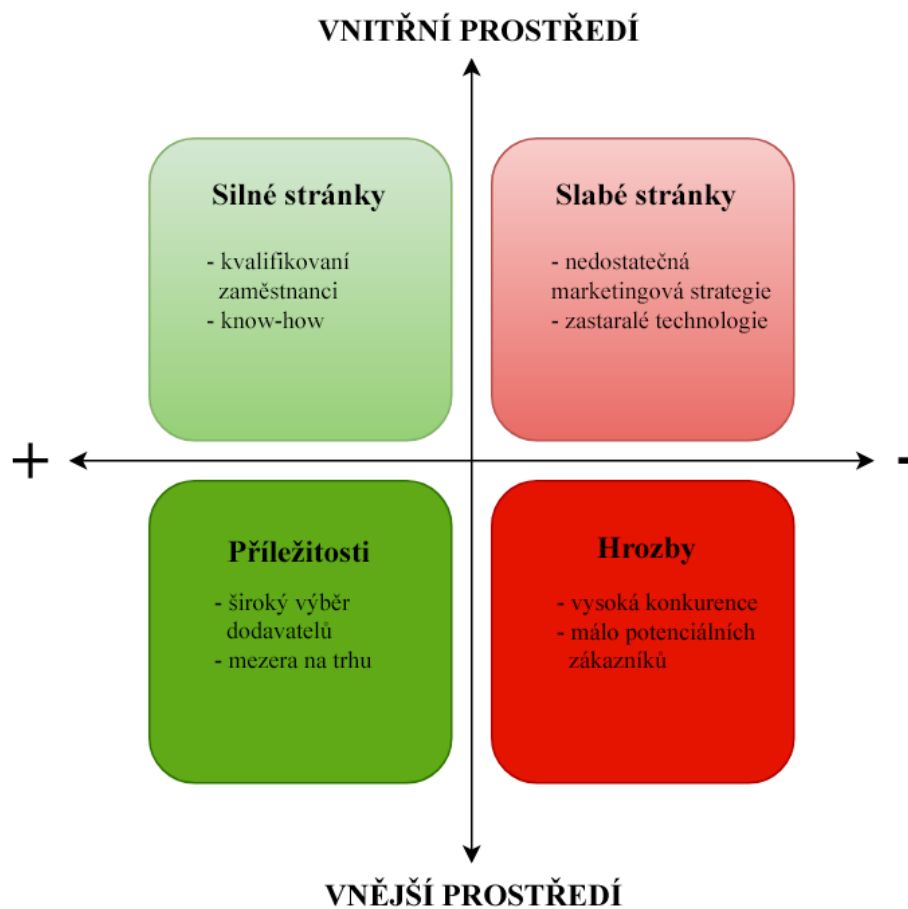
SWOT analýza identifikuje a posuzuje významnost faktorů silných a slabých stránek podniku, tedy podnikatelského plánu, a dále z pohledu příležitostí a hrozeb, kterým bude firma po zahájení podnikatelské činnosti vystavena.

**Silné a slabé stránky** jsou interními faktory, nad kterými má podnikatel určitou kontrolu a zároveň má možnost je ovlivnit. **Příležitosti a hrozby** jsou externími vlivy působícími na podnik. Tyto vlivy nejsou podnikatelem ovlivnitelné, chování podniku jim lze pouze přizpůsobit (Koráb, 2007).

Zpracováním SWOT analýzy podnikatel získá doporučenou strategii vedení podnikatelské činnosti. Tyto strategie jsou rozděleny do čtyř kategorií podle kvadrantů grafu (Šafrová Drážilová, 2019):

- **SO strategie** (turnaround) – silné stránky jsou využity k podpoře příležitostí,
- **WO strategie** (agresivně růstová) – odstraněním nebo zmírněním slabých stránek dojde k podpoře příležitostí,
- **ST strategie** (obránná) – silné stránky jsou využity k minimalizaci rizik a hrozeb,
- **WT strategie** (diverzifikační) – odstraněním slabých stránek je snížen dopad rizik a hrozeb.

Vytvořené schéma zobrazuje jednotlivé faktory, které na podnikatelskou činnost působí z vnitřního nebo vnějšího prostředí. Zároveň tyto působící faktory mají pozitivní, nebo negativní dopad.



Obrázek 2 Zobrazení SWOT analýzy (vlastní zpracování dle Šafrová Drášilová, 2019)

### 2.6.3 Porterova analýza

Porterova analýza pěti sil zkoumá konkurenty na trhu, ať už potenciální, nebo reálně existující. Lze sledovat chování a síly konkurenčních subjektů, bariéry při vstupu do konkurenčního prostředí apod. Posuzuje hrozby a možný vznik konkurence, který by mohl ovlivnit chod podnikatelské činnosti. Veškeré faktory jsou rozděleny do pěti oblastí (Koráb, 2007).

Nástrojem pro zpracování analýzy mikroprostředí je tzv. „Porterova analýza pěti konkurenčních sil“. Model je založený na předpokladu, že síla konkurence na trhu závisí na charakteru pěti základních oblastí a jejich vzájemném působení (Šafrová Drášilová, 2019).

1. **Současná konkurence** identifikuje a charakterizuje současnou konkurenci a vztahy mezi nimi, což do značné míry definuje celý trh. Vztahy mohou mít podobu vzájemného respektu, příležitostné spolupráce, nebo obrovské rivality. Nepříjemné konkurenční prostředí představuje větší riziko při vstupu na trh.

2. **Potenciální konkurence** představuje potenciální riziko, které může ovlivnit trh, na který se podnikatel chystá vstoupit. Při analýze potenciální konkurence je možné vycházet z různých veřejných prohlášení, účastí na soutěžích, na prezentacích, v crowdfundingových projektech apod. Výhodou jsou vhodné kontakty a všeobecný rozhled v oblasti, do které podnikatel vstupuje.
3. **Poskytovatelé substitutů** (produktů) řeší stejný problém, ale nabízejí spotřebitelům jiné řešení. Jedná se tedy o potenciální konkurenci, která nabízí stejný produkt a liší se pouze způsobem řešení problému.
4. **Dodavatelé.** V případě, že je na trhu velké množství dodavatelů, situace není tak riziková. Pokud je na trhu jeden jediný dodavatel, má neomezené možnosti si určovat cenu jeho služeb a výrobků.
5. **Zákazníci.** Analýza řeší problematiku z obecného hlediska jako zmíněná marketingová strategie 4C. V rámci oblasti zákazníků je analýza zaměřena především na jejich vyjednávací sílu. Riziko spojené se zákazníky roste v případě, že je zákazníků velmi málo, nebo má zákazník velký podíl na tržbách/zisku podniku.

Existují další faktory, které mohou ovlivnit konkurenční prostředí na trhu a tím jsou vláda, veřejnost a dodavatelé komponentů (Šafrová Drážilová, 2019).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ A CÍLOVÉHO TRHU

Následující kapitola je zaměřena na analýzu vnějšího prostředí a cílového trhu kavárny „O chlup lepší kafe“. Cílem analýzy je zjistit, zda trh není přesycen a je schopen absorbovat další podnikatelský záměr. K průzkumu jsou použity dvě metody analýz, a to PEST analýza a Porterova analýza pěti sil.

#### 3.1 PEST analýza

Analýza makroprostředí se provede prostřednictvím nástroje PEST analýzy, která zajistí identifikaci vnějších faktorů ve čtyřech oblastech, které mohou ovlivnit činnost kavárny.

##### 3.1.1 Politicko-legislativní oblast

Z politicko-legislativní oblasti je podnikání nejvíce ovlivněno zákony, jejichž případné novelizace způsobí vlnu dalších změn v podnikatelské činnosti. Vybraná podnikatelská činnost bude provozována pouze na území České republiky, tudíž se jí bude týkat především česká legislativa. Na činnost kavárny mohou mít výrazný vliv změny především těchto zákonů:

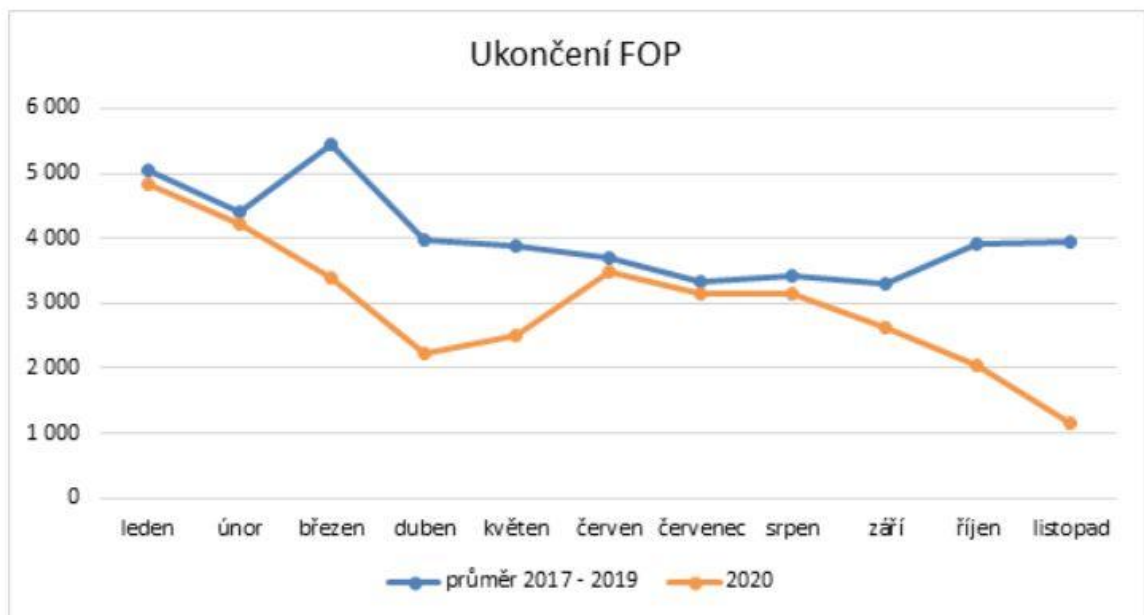
- zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon,
- zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů.

Kavárna povoluje majitelům psů vstup se svými mazlíčky, z tohoto důvodu je nutné dbát na hygienické podmínky a vnímat legislativu s ním spojenou. Důležitým zákonem v této oblasti je zákon č. 258/200 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Na evropské úrovni se jedná o nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 852/2004 o hygieně potravin.

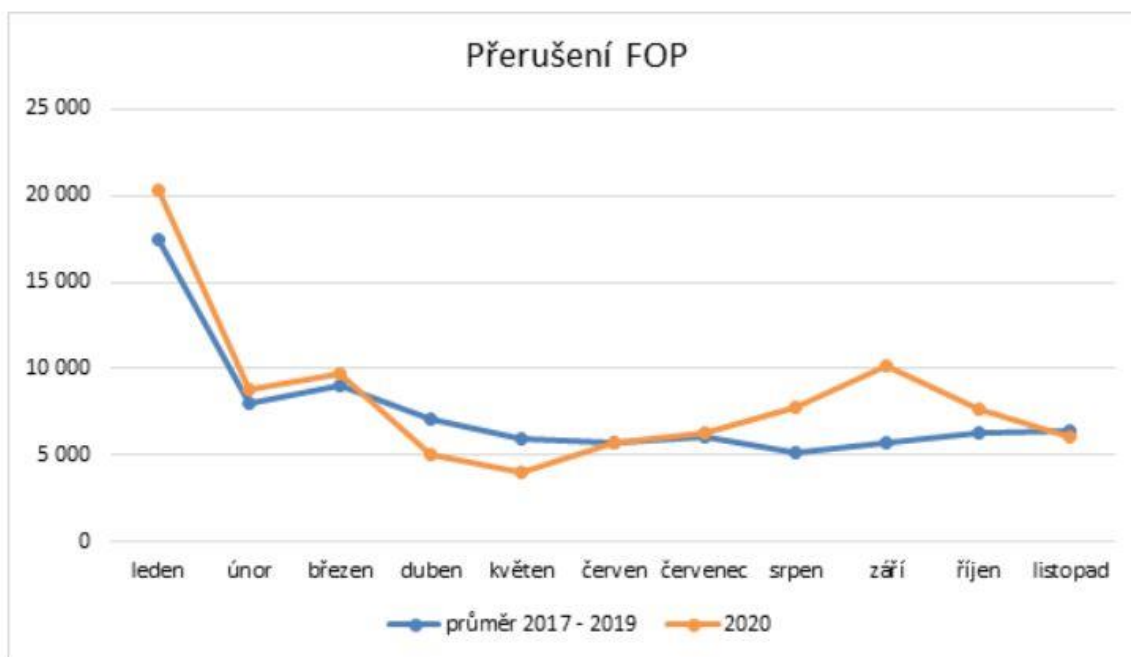
##### 3.1.2 Ekonomická oblast

Světová pandemie velmi výrazně ovlivnila ekonomiku České republiky. Mnoho podnikatelů v oblasti gastronomie situaci neustálo a skončilo se svou podnikatelskou činností. I když se zdá, že podnikání hraničí s hazardem, opak může být pravdou. Na trhu vznikl volný prostor pro nově začínající podnikatele, kteří jsou seznámeni se současnou situací a jsou si vědomi rizik. Občané České republiky přímo dychtí po znovu otevření gastronomických zařízení a právě z tohoto důvodu vzroste zájem o tyto služby. Statistická ročenka Zlínského kraje zpracována Českým statistickým úřadem ke konci roku 2020 uvádí počet zaniklých

soukromých podnikatelů podnikajících podle živnostenského zákona během let 2017-2019, jejichž celkové číslo je 7 013. (Český statistický úřad, 2020). Mezinárodní společnost CRIF zpracovala porovnání ukončených a přerušovaných živností během let 2017-2019 s rokem 2020. Následující graf reprezentující ukončené živnosti demonstruje výrazný pokles ukončených živností během uvedených posledních čtyř měsíců roku 2020. Druhý graf znázorňuje přerušované živnosti, kde je možné si všimnout rostoucí tendence přerušovaných živností v měsíci září, kdy začala druhá vlna pandemie. Do konce roku 2020 se počet přerušovaných živností pohybuje na hranici pěti tisíc měsíčně (CRIF, 2021).



Obrázek 3 Porovnání počtu ukončených živností během let 2017-2019 s rokem 2020 (CRIF, 2020)



Obrázek 4 Porovnání počtu přerušených živností během let 2017-2019 s rokem 2020 (CRIF, 2020)

Podnikatelskou činnost ovlivňuje také vývoj státu a jeho ekonomiky. Na konci roku 2020 se míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen nacházela na 3,2 %. Meziroční hodnota hrubého domácího produktu také na konci roku 2020 dosáhla záporných hodnot, a to -4,8 %. Míra nezaměstnanosti za poslední čtvrtletí roku 2020 dosáhla 3 %. Kavárna bude provozována v hlavním krajském městě Zlín, přičemž ve stejnojmenném okrese byla na konci ledna 2021 zaznamenána nezaměstnanost ve výši 3 %, což je nejnižší podíl nezaměstnanosti v porovnání s ostatními okresy Zlínského kraje. V mezikrajském srovnání průměrných mezd je Zlínský kraj na druhém nejnižším místě, kde průměrná mzda je ve výši 34 610 Kč, což poukazuje na nižší kupní sílu místního obyvatelstva (Český statistický úřad, 2021).

### 3.1.3 Sociokulturní oblast

V posledních letech si lze všimnout rostoucí poptávky po české kvalitě. Průzkum společnosti MAKRO se zabýval otázkou, zda občané rádi navštěvují drobné podnikatele a zjistil, že v gastronomické oblasti jsou mezi lidmi oblíbené autentické malé kavárny, které jsou něčím odlišné. Lidé jsou nakloněni podporovat drobné a malé podnikatele, více než kdy před tím (AKTUALITY, 2019).

Kavárny si neustále získávají svou oblibu. Pro mnoho lidí jsou místem odpočinku a setkání. Po současné pandemické situaci lze předpokládat, že vzroste návštěvnost gastronomických

zařízení, protože občané nebudou chtít trávit svůj čas doma a bude jim tento způsob trávení času vzácný.

### 3.1.4 Technologická oblast

Vývoj a trendy technologií se týkají především oblasti výroby, avšak i v oblasti pohostinství se lze setkat s určitou technologií, které napomáhají plynulosti chodu podniku a rozšiřují nabízené služby. Technologie v kavárnách zastupuje především nabídka bezplatného internetového připojení pro zákazníky, které může být zabezpečeno heslem pro zamezení neoprávněného používání. Přidanou hodnotou bezdrátové internetové sítě v prostorách kavárny je možnost jejího využití ze strany podnikatele. Bezdrátová internetová síť umožňuje vedení elektronických objednávek skrze elektronické zařízení (tablet), jejichž data lze následně přeposílat v průběhu obsluhy zákazníků do pokladny. V dnešní době je nezbytné zajistit platební terminál a umožnit tak zákazníkům možnost bezhotovostní platby. Na trhu se objevují platební terminály se zavedenou tiskárnou a systémem evidence elektronických tržeb, které nemusí být napojeny na pevnou síť a jsou flexibilní v přenášení po prostorách gastronomického zařízení.

## 3.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza je zaměřena na současné a potenciální hrozby, které by mohly negativně ovlivnit chod kavárny „O chlup lepší kafe“. Zároveň nabízí pohled na současnou úroveň poskytovaných služeb v dané oblasti.

### 3.2.1 Současná konkurence

Kavárna bude provozována v blízkosti náměstí Míru ve Zlíně, kde se nachází mnoho jiných kaváren, avšak zatím žádná z nich se nespécifikuje na majitele psů. Z toho důvodu není potřeba vnímat ostatní kavárny jako přímou konkurenci. Dog-friendly kavárna není vyhrazena primárně pro pejskaře, vítání jsou také zákazníci, kteří mají rádi útulné prostředí a chtějí si vychutnat kvalitní chuť kávy.

Současné kavárny provozované na náměstí Míru ve Zlíně:

#### **Coffeshop Company**

Mezinárodní síť kaváren, jejichž zlínská kavárna sídlí v prostorách nákupního a zábavního centra Zlaté Jablko. Kavárna nabízí široký výběr druhů káv a nealkoholických nápojů, který je doplněn o sladké i slané občerstvení. Ceny teplých i studených nápojů jsou velmi flexibilní



a odvíjí se především od jejich velikosti, avšak společně vytváří cenově dostupnou nabídku. Prostory kavárny jsou rozšířeny o letní zahrádku, čímž je zvýšena její návštěvnost především v letních měsících.

### **Golden Café**

Stylová kavárna Golden Café se nachází uvnitř nákupního a zábavního centra Zlaté Jablko. Kavárna si zakládá na nabídce horkých nápojů, vín, alkoholických i nealkoholických nápojů a nechybí ani dezerty ke kávě. Nabízená káva je pražená v jejich vlastní zlínské pražírně kávy. Ranní otevírací doba je zvýrazněna snídaňovým menu. Cenová nabídka je v porovnání s kavárnou Coffeeshop Company vyšší. Z důvodu široké nabídky alkoholických nápojů a cenově vyšší nabídkou se kavárna zaměřuje na zákazníky, muže i ženy ve věku 35 let a výše.

### **Cafe Lounge Zlín**

Kavárna s útulnými prostory se nachází ve 2. patře parkovacího domu Zlaté Jablko. Jejich cenově dostupná nabídka obsahuje snídaňové menu, teplé i studené nápoje, a také alkoholické i nealkoholické nápoje. Dle recenzí na platformě Google si zákazníci chválí příjemnou a útulnou atmosféru, kterou navozuje moderní vybavení kavárny.

## **3.2.2 Potenciální konkurence**

V současné době se kavárny s podobným konceptem začínají teprve rozvíjet, a to především ve výraznějších městech, co se týče počtu obyvatel. Město Zlín prozatím není místem, kde by se dog-friendly kavárna nacházela. Majitelé psů jsou rozprostřeni po všech částech města, a tak v případě vzniku potenciální konkurence se kavárna „O chlup lepší kafe“ zaměří na jinou oblast města, kterou potenciální konkurence není schopna pokrýt.

## **3.2.3 Poskytovatelé substitutů**

V okolí se nevyskytují gastronomická zařízení, jejichž předností by byla přítomnost psů v prostorách kavárny. Konkurence nemá v nabídce občerstvení pro dvounohé a zároveň čtyřnohé návštěvníky.

## **3.2.4 Dodavatelé**

Na trhu se vyskytuje dostatečné množství dodavatelů ve všech oblastech dodávaného zboží tak, aby bylo vyloučeno monopolní postavení a určování si ceny ze strany dodavatele. Využití dodavatelů se bude týkat následujících oblastí:

- kávy, čaje a nealkoholických nápojů,

- dortů,
- masa na zpracování do pamlsků pro psy,
- potřebné suroviny do zákusků pro psy.

### 3.2.5 Zákazníci

Z důvodu kritiky občanů města Zlín a neukázněnosti některých majitelů psů, se Rada města rozhodla pro zákaz volného pohybu psů v některých částech města, který je upraven obecně závaznou vyhláškou č. 8/2019 o pravidlech pohybu psů na veřejných prostranstvích. Jako kompenzaci pro majitele psů město vybuďovalo psí louky a hřiště, kde se mohou psi pohybovat volně. Kavárna „O chlup lepší kafe“ bude tak jedinečným místem pro zlínské majitele psů, kam mohou vyrazit i se svými čtyřnohými společníky.

Cílovými zákazníky by primárně měli být majitelé psů. Avšak kavárnu „O chlup lepší kafe“ mohou navštívit také zákazníci, kteří touží po chuti kvalitní kávy a nevaďí jim psí společnost. Nabídka kávy s sebou rozšiřuje oblast potenciálních návštěvníků. V tomto případě už bude záviset na kvalitě kávy a preferované chuti zákazníků.

Kavárna „O chlup lepší kafe“ bude provozována na ulici Dlouhá, kde leží vybudovaná psí louka a nedaleko po proudu řeky Dřevnice se nachází druhá louka.



Obrázek 5 Psí louky v blízkosti kavárny "O chlup lepší kafe" (vlastní zpracování)

## 4 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Praktická část obsahuje samotné zpracování podnikatelského plánu, konkrétně na nově vznikající dog-friendly kavárnu ve Zlíně. V této části jsou aplikovány znalosti z teoretické části a poznatky z analýzy trhu.

### 4.1 Základní údaje o podniku

**Název:** O chlup lepší kafe

**Provozovna:** Dlouhá 4309, 760 01 Zlín

**Majitel:** Zuzana Ševčíková

**Právní statut:** Fyzická osoba

**Kontaktní údaje:** [ochluplepsikafe@gmail.com](mailto:ochluplepsikafe@gmail.com)

**Živnostenské oprávnění:**

- hostinská činnost,
- výroba krmiv, krmných směsí, doplňkových látek a premixů,
- maloobchod a velkoobchod.

### 4.2 Představení podniku

Předmětem podnikatelského plánu je zahájení provozu kavárny nesoucí název „O chlup lepší kafe“. Hlavní činností podniku je hostinská činnost, jejímž prostřednictvím je kavárna zaměřena na přípravu a prodej čerstvě mleté kávy dovážené z rodinné pražírny sídlící v České republice a jiných teplých a studených nealkoholických nápojů. Nabídka je doplněna o lehké dorty a zákusky. Cílovými zákazníky kavárny jsou majitelé psů, jejichž psi mají povolený vstup do prostorů kavárny. Pro mazlíčky je připraveno domácí občerstvení v podobě muffinů vyrobených ze surovin vhodných pro psy. Z tohoto důvodu je živnostenské oprávnění rozšířeno na činnost výroby krmiv a provozování maloobchodu. Výroba se týká také domácích tréninkových pamlsků a následného prodeje v prostorách kavárny. Prostory kavárny jsou uzpůsobeny návštěvnosti psů a z tohoto důvodu její maximální kapacita pro pobyt návštěvníků nebude plně využita. Atmosféra kavárny má zachovávat osobní prostor každého ze zákazníků. Nabídka obsahuje možnost kávy s sebou, jejíž kvalita je prioritním faktorem při výběru dodavatele. Kavárna nabízí bezdrátové internetové připojení, jehož důvodem je vytvoření zázemí pro podnikatele, kteří využívají

prostory kavárny jako kancelář. Zákazníci se nemusí obávat nutnosti hotovosti v peněženke, protože kavárna nabízí možnost bezhotovostní platby.

#### 4.2.1 Dodavatelé

Dodavatelé kavárny „O chlup lepší kafe“ jsou vybíráni především podle kvality jejich výrobků. Dodavatelem kávy je česká rodinná pražírna Don Franko. Dorty budou dodávány od společnosti Adria Gold, která sídlí v Nivnici. Maso na zpracování bude kupováno především od značky Falco v kamenné prodejně Krmiva Erpemos ve Zlíně, která zajistí také doplňky stravy. Většina vybraných dodavatelů sídlí ve Zlíně, a to se týká také společnosti V+L MAIS, která nabízí kompostovatelné kelímky na kávu, nebo čaj, zboží pro sociální potřeby, obaly, které budou použity na tréninkové pamlsky a další zboží. Ve Zlíně se nachází dva velkoobchody Cash & Carry od společností MAKRO a JIP. Tyto velkoobchody zajistí spotřební zboží a nealkoholické nápoje.

Tabulka 4 Seznam dodavatelů

| DODAVATEL                              | ZBOŽÍ  |
|--|--|
| Don Franko, s. r. o.                   | káva   |
| Adria Gold, s. r. o.                   | dorty  |
| Krmiva Erpemos – kamenná prodejna Zlín | maso pro psy, doplňky stravy                               |
| V+L MAIS, s. r. o. – dobré obaly.cz    | kelímky na kávu s sebou, ubrousky, sociální potřeby, obaly |
| MAKRO Cash & Carry Zlín                | spotřební zboží, nealkoholické nápoje                      |
| JIP Cash & Carry Zlín                  | spotřební zboží, nealkoholické nápoje                      |

#### 4.2.2 Nabízené produkty

- káva,
- čaj,
- limonády,
- minerální vody,
- dorty,
- muffiny pro psy,

- tréninkové pamlsky.

### 4.3 Marketingový plán

Marketingový plán kavárny „O chlup lepší kafe“ bude zaměřen především na osobitou komunikaci se svými zákazníky, která bude vedena skrze sociální sítě. Návštěvníci budou informováni o aktuálním dění kavárny. Efektivní marketingový plán je postaven na potřebách zákazníků a správné komunikaci s nimi.

#### 4.3.1 Segmentace trhu

Součástí zpracování efektivního marketingového plánu je segmentace trhu. Určení konkrétních cílových zákazníků také napomáhá ke správnému cílení propagace. Koncept kavárny „O chlup lepší kafe“ je postaven na prostorách, které jsou uzpůsobené z hlediska psí návštěvnosti. Hlavními cílovými zákazníky jsou majitelé psů, kteří rádi společně se svým čtyřnohým společníkem tráví volný čas. Spodní věková hranice majitelů psů je 18 let, a to z důvodu zodpovědnosti za psa v prostorách kavárny. Není však vyloučena návštěva rodičů společně s dětmi a psi.

Další cílové skupiny jsou rozděleny do následujících segmentů:

##### **Milovníci kávy**

Tito návštěvníci ocení čerstvě připravovanou kvalitní kávu dováženou z české pražírny kávy. Nabízená možnost kávy s sebou zvyšuje pravděpodobnost koncentrace tohoto typu návštěvníků. Věková kategorie „milovníků káv“ je 20-65 let.

##### **Podnikatelé**

V dopoledních hodinách kavárny se odhaduje menší koncentrace majitelů psů, což dává prostor pro návštěvníky ve věkové kategorii 25-45 let, kteří využívají prostory kaváren pro svou práci. Klidné a útulné prostory kavárny pomohou návštěvníkům „podnikatelům“ k lepší soustředěnosti.

##### **Studenti vysokých škol**

Útulné a moderní prostředí se nabízí studentům vysokých škol ve věku 19-30 let, kteří mají rádi malé autentické kavárny a nevdají jim psí společnost.

### 4.3.2 Marketingový mix (4P)

**Produktem** podnikání jsou nabízené služby v oblasti hostinské činnosti. Kavárna „O chlup lepší kafe“ je zaměřená především na nabídku kvalitní kávy pražené v České republice. Součástí produktu jsou čerstvé dorty, které oplývají svou lehkostí, jednoduchým vzhledem a jsou vyrobeny z kvalitních surovin. Pro čtyřnohé návštěvníky jsou v nabídce čerstvé domácí muffiny a tréninkové pamlsky, jež jsou vyrobeny ze surovin vhodných pro psy. Tréninkové pamlsky budou prodávány v papírových baleních s průhlednými okénky tak, aby byl vidět jeho obsah. Poskytování služeb je založeno na příjemné a osobitě komunikaci s jednotlivými zákazníky, kterou podpoří pohodová atmosféra v útulných prostorách kavárny.

Při tvorbě **cen** se bude brát ohled především na náklady spojené s nákupem zboží, avšak je potřeba myslet na konkurenci a její stanovené ceny. Je potřeba vybrat vhodného dodavatele, který poskytne kvalitní výrobek za reálnou cenu. Cena zboží však nebude upřednostňována před kvalitou, a to se týká všech nabízených produktů, za něž budou zákazníci schopni zaplatit takovou částku, která zajistí pokrytí nákladů a vytvoření zisku. Cena nabízených služeb a výrobků bude stanovena na základě pořizovacích nákladů s ohledem na platební schopnost zákazníků.

**Distribuční politika** kavárny „O chlup lepší kafe“ je zaměřená na přímý prodej poskytované služby a domácích výrobků. Kavárna bude provozována v krajském městě Zlín poblíž vybudovaných psích luk, čímž se předpokládá zvýšení povědomí nabízených služeb mezi potenciálními zákazníky.

**Propagace** služeb je důležitou součástí komunikace s potenciálními zákazníky, kterou je potřeba zahájit již před otevřením samotné kavárny. K rozšíření povědomí mezi zákazníky budou využity především sociální sítě Facebook a Instagram. Využívání sociálních sítí je rozděleno podle věkových skupin potenciálních zákazníků, od čehož se bude odvíjet obsah konkrétní sociální sítě. Platforma Facebook míří především na zákazníky věkové kategorie 40-65 let. Obsahem účtu bude fotodokumentace denního dění v kavárně, současná nabídka sladkých dezertů pro návštěvníky a nabídka muffinů a tréninkových pamlsků pro psy. Návštěvníci sociální sítě budou mít možnost zjistit si informace o nabízených službách a výrobcích. Platforma Instagram cílí na nižší věkové kategorie a zaměří se především na estetický vzhled účtu. Fotografie budou interpretovat prostory kavárny, nabízené služby, a také domácí výrobu muffinů a tréninkových pamlsků pro psy. V rámci sociální sítě Instagram bude využita možnost placené propagace pro zvýšení povědomí mezi

potenciálními zákazníky. Mimo internetové prostředí se pracuje s návrhem umístění reklamního banneru na ulici Benešovo nábřeží, která vede podél zmiňovaných psích luk. Vytvořené webové stránky pomocí HTML a CSS budou návštěvníkům poskytovat informace o nabízených službách a výrobcích. V rámci propagace bude také oslovena organizace „I pes je město Zlín“ s nabídkou vzájemné spolupráce, jejíž podstatou by byla poskytnutí prostor kavárny pro jejich schůzky za sdílení poskytovaných služeb na jejich facebookovém účtu mezi majiteli psů.

#### 4.4 Výrobní plán

Při přípravě muffinů a tréninkových pamlsků pro psy budou využity kvalitní zdroje surovin především mletého masa, ovesných vloček, doplňků stravy a dalších variabilních surovin, jejichž dodavatel bude specializován na způsob krmení „barfováním“ tzv. syrovou přirozenou stravou. Z důvodu čerstvosti bude vyráběno malé množství (cca 10 ks) muffinů na den. Podle poptávky se jejich počet průběžně upraví.

Správné skladování tréninkových pamlsků a vybrání vhodného obalu umožňuje delší trvanlivost a čerstvost vyráběného produktu. Z tohoto důvodu je možné pamlsky vyrábět minimálně dva dny před jejich prodejem. Záměrem je však zachovat jejich čerstvost, a proto bude kladen důraz na krátký časový interval mezi výrobou a prodejem výrobku. Výroba bude probíhat ve vedlejších prostorách kavárny, které jsou součástí pronájmu.

#### 4.5 Organizační plán

Vzhledem k charakteru živnostenského podnikání je klíčovou osobou kavárny „O chlup lepší kafe“ její majitelka, jejímž počátečním úkolem bude uvedení kavárny do provozu a následná celková obsluha. Pro provozování hostinské činnosti se Zuzana Ševčíková zúčastní rekvalifikačního kurzu, jehož peněžní částka není zahrnuta v následující kapitole do investičních výdajů z důvodu darování poukazu. Pro výpomoc obsluhy zákazníků a péči o kavárnu bude na dohodu o provedení práce zaměstnána maminka majitelky Bohdana Divinová, která má bohaté zkušenosti s komunikací se zákazníky. Před zahájením samotné podnikatelské činnosti proběhne její zaškolení obsluhy kávovaru a správné přípravy druhů káv v rámci baristického kurzu pořádaného Střední školou gastronomie a obchodu Zlín.

Směny budou rozděleny podle potřeb zaměstnanců. Může se jednat o směny dopolední, odpolední a celodenní. Z počátku podnikání směnu kavárny zajistí pouze jeden ze zaměstnanců, který bude mít na starosti obsluhu zákazníků, přípravu kávy a průběžný úklid

kavárny. Pokud se bude jednat o směnu odpolední nebo celodenní, jeho náplní bude také po uzavření kavárny závěrečný úklid a spočítání zisku. V případě velkého zájmu o nabízené služby v určitých hodinách bude obsluha kavárny navýšena. Majitelka kavárny „O chlup lepší kafe“ se bude střídat na směnách společně s jejím rodinným příslušníkem. Její náplní práce bude však zajištění komunikace s dodavateli a pravidelné dodávky potřebného zboží, dále také plánování směn. V případě nedostatku kovových mincí zajistí jejich směnu za papírové bankovky.

Do budoucna je v plánu rozšíření týmu o jednoho až dva brigádníky/brigádnice, kteří budou zaměstnaní na dohodu o provedení práce. Vše se bude odvíjet od průběžného provozu kavárny. Brigádníci budou zaškoleni stávajícím personálem. V případě dostatku financí a stálosti brigádníka by mu byl zaměstnavatelem poskytnut kurz.

## 4.6 Finanční plán

Sestavený finanční plán je přehledem finančních prostředků potřebných ke vzniku kavárny „O chlup lepší kafe“. Jeho obsahem je také vývoj finančního hospodaření z počátku zahájení podnikatelské činnosti. Z důvodu vysoké výpovědní hodnoty z hlediska realizace podnikatelské činnosti je finanční plán nejdůležitější částí podnikatelského plánu.

### 4.6.1 Zřizovací výdaje

Zřizovací výdaje se týkají především administrativních poplatků. Charakteristikou jsou jednorázové počáteční poplatky. Pro realizaci podnikatelského plánu, tedy zřízení kavárny „O chlup lepší kafe“, je potřeba zaplatit poplatek za vydání živnostenského oprávnění 1 000 Kč. Předpokládaná kauce za pronajímané prostory je ve výši dvouměsíčního nájmu tedy 36 000 Kč.

Tabulka 5 Zřizovací výdaje

|   |                  |
|---|------------------|
| poplatek za vyřízení živnostenského listu | 1 000 Kč         |
| kauce                                     | 36 000 Kč        |
| provize realitní kanceláři                | 18 000 Kč        |
| <b>CELKEM</b>                             | <b>55 000 Kč</b> |



#### 4.6.2 Investiční výdaje

Pronajímané prostory nejsou ničím vybaveny, což umožňuje pořízení vybavení podle vlastního zájmu, ale také zahrnuje vyšší investiční výdaje. Kuchyňská linka společně se zásuvkami a úložným prostorem bude vytvořena na míru ve spolupráci s IKEA, s. r. o. Bude se jednat o dvě menší kuchyňské linky. Odhadovaná peněžní částka je 15 000 Kč. Jednoduché stoly a židle z omyvatelného materiálu budou pořízeny také ze společnosti IKEA, kde jejich přibližná pořizovací cena se odhaduje na 17 500 Kč za sedm stolů a 35 000 Kč za čtrnáct židlí. Do prostoru se použijí závěsné lampy, nebo jiné vhodné osvětlení, jehož částka se odhaduje na 3 000 Kč. Budou potřeba také police do prostoru kuchyňského koutu za cenu 1 000 Kč. Pro vytvoření útulné atmosféry se nakoupí vhodné dekorace za 3 000 Kč. Protože se jedná o dog-friendly kavárnu, budou zde k dispozici misky na vodu pro psy za 500 Kč. Všechny tyto částky symbolizují první řádek v tabulce.

Kávovar bude vybrán podle potřebných vlastností, které zajistí kvalitní zpracování kávy. Jeho pořizovací cena se pohybuje mezi 60 000 Kč až 80 000 Kč.

Nádobí zahrnuje hrníčky na kávu, čaj a čajové lžičky, dezertní talíře a vidličky. Vše do pořizovací ceny 4 030 Kč.

Předpokládaná cena počáteční propagace je stanovena na 5 000 Kč a je spojena s placenou propagací v rámci sociální sítě Instagram, případně možnost zajištění reklamního banneru poblíž psích hřišť.

Tabulka 6 Investiční výdaje

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| nábytek             | 75 000 Kč         |
| kávovar             | 80 000 Kč         |
| nádobí              | 4 030 Kč          |
| počáteční propagace | 5 000 Kč          |
| <b>CELKEM</b>       | <b>164 030 Kč</b> |

#### 4.6.3 Provozní výdaje

Následující tabulka zobrazuje přehled fixních měsíčních nákladů kavárny „O chlup lepší kafe“. Pronájem prostor je stanoven na částku 18 000 Kč a poplatky za energie se pohybují mezi 600 Kč a 1 200 Kč. Pronajímatel nabízí také parkovací stání u pronajímaných prostor za 1 000 Kč a internetové služby za dalších 1 000 Kč. Mezi fixní náklady patří také

webhosting a propagace nabízených služeb, jejichž částka se bude odvíjet podle výběru dodavatele, avšak je odhadována na 1 000 Kč měsíčně. Vzhledem k administrativnímu ulehčení a ve snaze šetřit čas na závažnější otázky související s podnikatelskou činností se majitelka kavárny přihlásí k paušální dani, která zahrnuje odvody sociálního pojištění, zdravotního pojištění a daň z příjmu.

Tabulka 7 Fixní náklady

|   |                  |
|---|------------------|
| pronájem včetně poplatku za energie           | 19 000 Kč        |
| pronájem parkovacího místa                    | 1 000 Kč         |
| internet                                      | 1 000 Kč         |
| propagace a webhosting                        | 1 000 Kč         |
| zdravotní a sociální pojištění (paušální daň) | 5 469 Kč         |
| <b>CELKEM</b>                                 | <b>27 469 Kč</b> |

Na jeden šálek kávy je v průměru spotřebováno pět až osm gramů mleté kávy. Za předpokladu třiceti pěti připravených šálků káv denně ze sedmi gramů mleté kávy je 245 gramů kávy potřebné množství na den. Množství kávy na měsíc při třiceti pěti připravených káv denně je 7 350 gramů. Na měsíc bude dováženo deset kilogramů kávy od rodinné české pražírny Don Franko. Cena jednoho balení kilogramové kávy se pohybuje v průměru okolo 600 Kč. Měsíční pořizovací cena nealkoholických nápojů nepřesáhne částku 2 000 Kč.

V nabídce budou vždy tři různé druhy dortů od společnosti Adria Gold, s. r. o., jejichž průměrná pořizovací cena se pohybuje okolo 400 Kč za dort. Objednávka dortů je předpokládána na každý týden. Měsíčně se tak jedná o dvanáct dortů, jejichž pořizovací cena je 4 800 Kč.

Pro výrobu muffinů pro psy a tréninkových pamlsků je potřeba mleté maso a jiné variabilní doplňkové suroviny, jejichž měsíční pořizovací cena je 3 000 Kč.

Brigádníci jsou ohodnoceni 100 Kč na hodinu, přičemž jejich měsíční hrubá mzda nepřesáhne výši 10 000 Kč. V prvním roce podnikání bude zaměstnaný pouze jeden brigádník na dohodu o provedení práce, který se bude na směnách střídat s majitelkou kavárny. V tomto případě se jedná o rodinného příslušníka majitelky kavárny, jehož předpokládaný počet odpracovaných hodin je sto hodin měsíčně. Rodinný příslušník dosud

nikde není zaměstnaný, proto bude mít podepsané prohlášení. Příjem nových brigádníků se bude odvíjet od vývoje míry návštěvnosti v následujících letech podnikání. Brigádníci budou zaměstnáni na dohodu o provedení práce s výdělkem do 10 000 Kč měsíčně bez podepsaného prohlášení.

Výpočet mzdových nákladů rodinného příslušníka:

- $100 \cdot 100 = 10\,000$  Kč měsíčně (hrubá mzda)
- srážková daň 15 % = 1 500 Kč
- slevy na dani = 2 320 Kč (poplatník)
- $1\,500 - 2\,320 = 0$  Kč (nulová daň)
- čistá mzda = 10 000 Kč

Tabulka 8 Variabilní náklady

|  |                  |
|--|------------------|
| káva   | 6 000 Kč         |
| nealkoholické nápoje                               | 2 000 Kč         |
| dorty  | 4 800 Kč         |
| suroviny pro výrobu muffinů a tréninkových pamlsků | 3 000 Kč         |
| spotřební zboží (cukr, med, kelímky na kávu apod.) | 3 200 Kč         |
| sociální potřeby                                   | 1 000 Kč         |
| mzdy   | 10 000 Kč        |
| <b>CELKEM</b>                                      | <b>30 000 Kč</b> |

#### 4.6.4 Zahajovací rozvaha podniku

Zahajovací rozvaha obsahuje majetek a zdroje krytí kavárny „O chlup lepší kafe“, která musí být sestavena ke dni jejího vzniku. Majitelka vložila do podnikání základní kapitál v hodnotě 530 000 Kč, který je sestavený ze svých vlastních dlouhodobých úspor a darů od rodiny. Dlouhodobý majetek zahrnuje pořízený nábytek za 55 000 Kč, kávovar za 80 000 Kč, nádobí v hodnotě 4 030 Kč a majitelka zde vložila chladírenské zařízení za 18 000 Kč a

horkovzdušnou troubu v hodnotě 30 000 Kč. Součástí oběžného majetku jsou peníze v pokladně v hodnotě 20 000 Kč a na bankovním účtu v hodnotě 322 970 Kč.

Tabulka 9 Zahajovací rozvaha

| AKTIVA                    |                   | PASIVA                |                   |
|---------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| <b>Dlouhodobý majetek</b> |                   | <b>Vlastní zdroje</b> |                   |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 187 030 Kč        | Základní kapitál      | 530 000 Kč        |
| <b>Oběžný majetek</b>     |                   | <b>Cizí zdroje</b>    |                   |
| Pokladna                  | 20 000 Kč         |                       | 0 Kč              |
| Bankovní účet             | 322 970 Kč        |                       |                   |
| <b>CELKEM</b>             | <b>530 000 Kč</b> | <b>CELKEM</b>         | <b>530 000 Kč</b> |

#### 4.6.5 Kalkulace očekávaných příjmů

##### Optimistická varianta

- počet zákazníků za den: 60
- průměrná útrata jednoho zákazníka: 150 Kč
- předpokládaný počet dní provozu kavárny za měsíc: 29

Tabulka 10 Optimistická varianta očekávaných příjmů

| OPTIMISTICKÁ VARIANTA    |              |
|--------------------------|--------------|
| Počet zákazníků          | 60           |
| Průměrná útrata          | 150 Kč       |
| Průměrný příjem za den   | 9 000 Kč     |
| Průměrný příjem za měsíc | 261 000 Kč   |
| Průměrný příjem za rok   | 3 132 000 Kč |

##### Reálná varianta

- počet zákazníků za den: 35

- průměrná útrata jednoho zákazníka: 120 Kč
- předpokládaný počet dní provozu kavárny za měsíc: 28

Tabulka 11 Reálná varianta očekávaných příjmů

| REÁLNÁ VARIANTA          |              |
|--------------------------|--------------|
| Počet zákazníků          | 35           |
| Průměrná útrata          | 120 Kč       |
| Průměrný příjem za den   | 4 200 Kč     |
| Průměrný příjem za měsíc | 117 600 Kč   |
| Průměrný příjem za rok   | 1 411 200 Kč |

**Pesimistická varianta**

- počet zákazníků za den: 20
- průměrná útrata jednoho zákazníka: 100 Kč
- předpokládaný počet dní provozu kavárny za měsíc: 28

Tabulka 12 Pesimistická varianta očekávaných příjmů

| PESIMISTICKÁ VARIANTA    |            |
|--------------------------|------------|
| Počet zákazníků          | 20         |
| Průměrná útrata          | 100 Kč     |
| Průměrný příjem za den   | 2 000 Kč   |
| Průměrný příjem za měsíc | 56 000 Kč  |
| Průměrný příjem za rok   | 672 000 Kč |

**4.6.6 Kalkulace výsledku hospodaření**

Následující tabulky vyjadřují ziskovost kavárny „O chlup lepší kafe“ v prvním roce podnikání, které jsou vytvořeny na základě sestavených příjmů a výdajů v předešlých kapitolách.

Při **optimistické variantě** je nutno počítat s vyššími výdaji především za kávu, jejíž potřebné množství při šedesáti zákaznických denně je necelých třináct kilo na měsíc. Zároveň se zvýší spotřeba kelímků na kávu a jiného spotřebního zboží.

Výpočet navýšení výdajů:

- počet připravených káv za den: 60
- počet gramů na jednu dávku kávy: 7g
- množství kávy na měsíc: 12 600g (zaokrouhлено na 13 000g)
- průměrná cena za jednokilogramové balení kávy: 600 Kč
- $600 \cdot 13 = 7\,800$  Kč za kávu na měsíc
- navýšení částky kávy o 1 800 Kč
- navýšení částky za nealkoholické nápoje o 1 000 Kč
- navýšení částky spotřebního zboží o 800 Kč
- $1\,800 + 1\,000 + 800 = 3\,600$  Kč

Výpočet celkových výdajů:

- $27\,469 + 30\,000 + 3\,600 = 61\,069$  Kč (měsíční výdaje)
- $61\,069 \cdot 12 = 732\,828$  Kč (roční výdaje)
- v celkových výdajích nejsou zahrnuty investiční výdaje, protože se jedná o jednorázové výdaje, jež v dalších letech podnikatelské činnosti nebudou vynaloženy
- výpočet bilance hospodaření může být tak příkladem i pro následující roky provozování podnikatelské činnosti, jež nejsou ovlivněny počátečními jednorázovými výdaji

Výpočet celkových příjmů:

- následující částky jsou použity z předchozí kapitoly
- $60 \cdot 150 = 9\,000$  Kč (průměrný příjem za den)
- $9\,000 \cdot 29 = 261\,000$  Kč (průměrný příjem za měsíc)
- $261\,000 \cdot 12 = 3\,132\,000$  Kč (průměrný příjem za rok)

Tabulka 13 Výsledek hospodaření - optimistická varianta

| POLOŽKA            | ČÁSTKA ZA MĚSÍC   | ČÁSTKA ZA ROK       |
|--------------------|-------------------|---------------------|
| Příjmy             | 261 000 Kč        | 3 132 000 Kč        |
| Výdaje             | 61 069 Kč         | 732 828 Kč          |
| <b>ZISK/ZTRÁTA</b> | <b>199 931 Kč</b> | <b>2 399 172 Kč</b> |

**Reálná varianta** pracuje se zavedenými výdaji bez jakýchkoli změn.

Tabulka 14 Výsledek hospodaření - reálná varianta

| POLOŽKA            | ČÁSTKA ZA MĚSÍC  | ČÁSTKA ZA ROK     |
|--------------------|------------------|-------------------|
| Příjmy             | 117 600 Kč       | 1 411 200 Kč      |
| Výdaje             | 57 469 Kč        | 689 628 Kč        |
| <b>ZISK/ZTRÁTA</b> | <b>60 131 Kč</b> | <b>721 572 Kč</b> |

**Pesimistická varianta** představuje situaci, kdy je kavárna „O chlup lepší kafe“ ve ztrátě. Protože se nepředpokládá s tak malou návštěvností, pracuje s uvedenými provozními výdaji. V případě, že by tato situace nastala je možné na pár měsíců snížit výši provozních výdajů a provozovat kavárnu při nulovém zisku. Avšak tato možnost není dlouhodobě udržitelná.

Tabulka 15 Výsledek hospodaření - pesimistická varianta

| POLOŽKA            | ČÁSTKA ZA MĚSÍC  | ČÁSTKA ZA ROK     |
|--------------------|------------------|-------------------|
| Příjmy             | 56 000 Kč        | 672 000 Kč        |
| Výdaje             | 57 469 Kč        | 689 628 Kč        |
| <b>ZISK/ZTRÁTA</b> | <b>-1 469 Kč</b> | <b>-17 628 Kč</b> |

#### 4.6.7 Návratnost investic (ROI)

Návratnost investic je zpracována v optimistické a reálné variantě, jež vykazují kladný výsledek hospodaření. Dosažení návratnosti investic v prvním roce provozování podnikatelské činnosti zajistí vysoký roční zisk optimistické varianty. Pravděpodobnější

situací je dosažení návratnosti investic ve druhém roce podnikání, jak tomu naznačuje reálná varianta.

K výpočtu rentability investic byly využity peněžní částky z předchozích kapitol a výpočetní vzorec:  $(\text{čistý zisk}/\text{počáteční vklad podnikatele}) \cdot 100$ .

Výpočet optimistické varianty:

- čistý zisk = 2 399 172 Kč
- počáteční vklad podnikatele = 55 000 + 164 030 + 530 000 = 749 030 Kč
- $(2\,399\,172/749\,030) \cdot 100 = 320,3 \%$

Tabulka 16 Návratnost investic - optimistická varianta

| OPTIMISTICKÁ VARIANTA |         |
|-----------------------|---------|
| 1. ROK                | 2. ROK  |
| 320,3 %               | 640,6 % |

Výpočet reálné varianty:

- čistý zisk = 721 572 Kč
- počáteční vklad podnikatele = 55 000 + 164 030 + 530 000 = 749 030 Kč
- $(721\,572/749\,030) \cdot 100 = 96,3 \%$

Tabulka 17 Návratnost investic - reálná varianta

| REÁLNÁ VARIANTA |         |
|-----------------|---------|
| 1. ROK          | 2. ROK  |
| 96,3 %          | 192,6 % |

#### 4.6.8 Závěrečné shrnutí

Důkladné zpracování finančního plánu dodává podnikateli přehled o jeho finančních možnostech a předpokládaném vývoji podnikatelské činnosti. Výslednou hodnotou sestaveného finančního plánu kavárny „O chlup lepší kafe“ je zjištění finančního provozu kavárny v podobě tří variant (optimistická, reálná, pesimistická), kterým předcházejí informace o předpokládaných výdajích a příjmech podniku. V případě optimistické a reálné



varianty dosáhne majitelka podniku v prvním, nebo druhém roce provozování činnosti návratnosti investic. Finanční plán vykazuje vysoký roční čistý zisk v obou variantách a to i v případě, že se zvýší odvody na sociální a zdravotní pojištění z důvodu překročení hranice 1 000 000 Kč čistého ročního zisku. Pesimistická varianta představuje stav, kdy kavárna nemá stálé zákazníky a zájem o nabízené služby není dostatečný, díky čemuž se dostává do ztráty. V případě nízké poptávky je třeba reagovat včas snížením variabilních nákladů a minimalizovat tak riziko ztráty, bohužel však tento stav by nebyl dlouhodobě udržitelný. Ve finančním plánu nejsou zahrnuty ekonomické náklady především mzda majitelky kavárny, která bude odváděna od měsíčního zisku kavárny. Výše její měsíční mzdy se bude odvíjet od finančního vývoje podniku, avšak z počátku podnikatelské činnosti se bude jednat o částku 17 000 Kč měsíčně.

## 5 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK

K určení strategie kavárny „O chlup lepší kafe“ a zhodnocení jejich rizik je využita SWOT analýza. Na základě objektivního a subjektivního pohledu na určité faktory vyjde výsledná doporučená strategie kavárny. Vytvořená SWOT analýza je výsledkem týmové spolupráce s rodinnými členy budoucí majitelky kavárny, z důvodu jejich zájmu o její vznik.

Tabulka 18 SWOT analýza

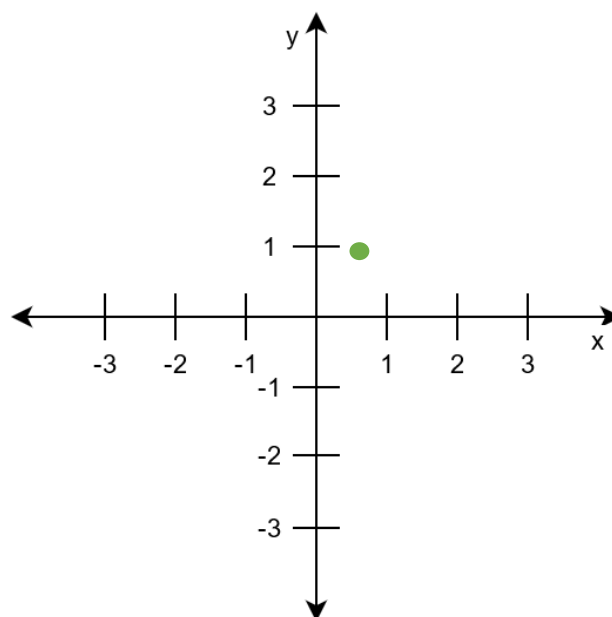
| <b>SILNÉ STRÁNKY</b>  | Váha | Hodnocení | Bilance |
|---|------|-----------|---------|
| Nabídka kvalitních českých produktů   | 0,25 | 4         | 1       |
| Domácí výrobky – muffiny pro psy a tréninkové pamlsky                                     | 0,20 | 5         | 1       |
| Umístění kavárny poblíž psích luk   | 0,35 | 5         | 1,75    |
| Dlouhodobé zkušenosti s komunikací se zákazníky   | 0,10 | 3         | 0,3     |
| Příjemné prostředí kavárny  | 0,10 | 3         | 0,3     |
| <b>CELKEM</b>   |      |           | 4,35    |
| <b>SLABÉ STRÁNKY</b>  |      |           |         |
| Minimální zkušenosti v oblasti gastronomie  | 0,30 | -4        | -1,2    |
| Nově vznikající podnik  | 0,55 | -4        | -2,2    |
| Závislost na pronajímateli  | 0,15 | -2        | -0,3    |
| <b>CELKEM</b>   |      |           | -3,7    |
| <b>PŘÍLEŽITOSTI</b>   |      |           |         |
| Minimální konkurence od kaváren, které se nenespecializují na majitele psů (díra na trhu) | 0,45 | 5         | 2,25    |
| Dostatek místních dodavatelů  | 0,15 | 2         | 0,3     |
| Vytvoření místa pro majitele psů – získání věrných zákazníků                              | 0,40 | 5         | 2       |
| <b>CELKEM</b>   |      |           | 4,55    |

|  |      |    |       |
|--|------|----|-------|
| <b>HROZBY</b>                              |      |    |       |
| Zvýšení pronájmu z důvodů psí návštěvnosti | 0,65 | -4 | -2,6  |
| Pracovní neschopnost jedné z pracovnic     | 0,35 | -3 | -1,05 |
| <b>CELKEM</b>                              |      |    | -3,65 |

Tabulka 19 Výsledné hodnoty SWOT analýzy

|                            |                                       |
|----------------------------|---------------------------------------|
| Součet vnitřního prostředí | $4,35 - 3,7 = 0,65$                   |
| Součet vnějšího prostředí  | $4,55 - 3,65 = 0,9$                   |
| <b>CELKOVÝ SOUČET</b>      | <b><math>0,65 + 0,9 = 1,55</math></b> |

SWOT analýza je koncepční nástroj, jehož schopností je určení konkrétního směru budoucího vývoje podniku. K určení strategie se součty vnitřního a vnějšího prostředí zanesou do následujícího grafu na úsečky  $x$  a  $y$ . Výsledná strategie se nachází v I. kvadrantu grafu, což se jedná o strategii WO tzv. agresivně růstovou, jejíž podstatou je maximální využití silných stránek a příležitostí podniku k vývoji podnikatelské činnosti. V takovém případě nejsou známy zásadní slabé stránky, ani zásadní hrozby podniku.



Obrázek 6 Výsledný graf SWOT analýzy - určení strategie (vlastní zpracování)

### Alternativní řešení

Dlouhotrvající pandemická situace je důkazem, že podnikatele musí být v době globalizace připraveni na vše. Pandemie zasáhla podnikání především v gastronomické oblasti a restrikce se týkala hostinské činnosti, což je hlavní činnost podnikání zpracovaného podnikatelského plánu. Vzhledem ke koncepci kavárny, jejímiž cílovými zákazníky jsou majitelé psů, pro něž provozuje také výrobu krmiv a maloobchod, je možné se v době restrikcí zaměřit právě na tuto oblast. Vedlejší činnosti otevírají nové příležitosti a dodávají podnikateli flexibilitu. V případě nutnosti omezení hostinské činnosti je možné zvýšit výrobu a prodej domácích tréninkových pamlsků, rozšířit jejich nabídku, a také se zaměřit na výrobu psích dortů, jejichž koncept se začíná v České republice rozvíjet.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vytvořit přehledný a kvalitně zpracovaný podnikatelský plán, jehož předmětem je vznik kavárny ve městě Zlín. Pro zachování přehlednosti podnikatelského plánu jsou vytvořeny tabulky, které jsou součástí především vypracovaného finančního plánu. Obsah podnikatelského plánu je formulován tak, aby jeho čtenář pochopil podstatu vypracování plánu a neztratil se v množství informací. Dosažitelnost a reálnost podnikatelského záměru udávají především sestavené analýzy a finanční plán, jehož výsledkem je předpokládané finanční hospodaření podniku.

Z počátku byla provedena analýza makroprostředí pomocí PEST analýzy, která mimo jiné zahrnuje zhodnocení současné pandemické situace, jež má vliv na gastronomickou oblast. I přesto, že na hostinskou činnost bylo uvaleno mnoho restrikcí, co se týče jejího provozu, tak negativní situace dala podnikatelům v oblasti gastronomie prostor pro využití příležitostí podnikatelské činnosti, jež se týkaly například rozšíření služeb nebo nabídky výrobků.

Pandemie podnikatelům připomněla důležitost finanční rezervy podniku v případě, že dojde k nutnosti pozastavení jejího provozu. Finanční plán zahrnutý v podnikatelském plánu přihlíží ke třem možným variantám hospodaření kavárny (optimistická, reálná, pesimistická). V rámci výpočtů bilance hospodaření jednotlivých variant se pracuje s předpokládanými příjmy a výdaji podniku. Optimistická a reálná varianta hospodaření podniku vykazuje zisk, ze kterého je podnikatel schopen odvádět část zisku na vytvoření finanční rezervy. V případě malého zájmu o nabízené služby a výrobky se kavárna dostává do rizika ztráty, což je příkladem pesimistické varianty. Podnikatel musí být schopen zareagovat včas snížením nákladů a minimalizovat tak riziko ztráty. Obsahem finančního plánu je také výpočet rentability investic, jehož výstupem je zjištění, že ke splacení vstupní investice dojde již v prvním roce podnikání v případě optimistické varianty, a v druhém roce podnikání v případě reálné varianty.

Identifikaci rizik vnějšího a vnitřního prostředí firmy zahrnuje zpracovaná SWOT analýza, jejíž výslednou doporučenou strategií je využití silných stránek kavárny k získání příležitostí.

Výslednou hodnotou podnikatelského plánu je možnost reálného vzniku dog-friendly kavárny, která vyplní mezeru na trhu, jejímž záměrem je vybudování místa, přístupného pro psy a jejich majitele. Finanční možnosti podnikatele jsou v souladu s uvedenými výdaji pro zahájení podnikatelské činnosti a následně jejího provozu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ABRAMS, Rhonda, 2014. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. CA: PlanningShop. ISBN 978-1-933895-46-8.

FINCH, Brian, 2010. *How to Write a Business Plan*. 3. edice. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5894-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů. Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-7433-6.

KALÍNSKÁ, Emilie, 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-7513-5.

KORÁB, Vojtěch, ŘEZŇÁKOVÁ, Mária a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

MALACH, Antonín, 2005. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-6384-2.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a Jan VAVŘINA, 2016. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: GRADA. ISBN 978-80-271-0293-8.

MCKEEVER, Mike, 2007. *How to Write a Business Plan*. 8. edice. CA: Nolo. ISBN 978-1-4133-0562-3.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-3051-6.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-271-9184-0.

SRPOVÁ, Jitka et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-7077-2.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu. Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-271-9985-3.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání. Průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-271-1161-9.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULER, 2006. Management. Brno: Computer Press. ISBN 9788025103968.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA. ISBN 978-247-8311-6.

*CRIF: Počet nových podnikatelů byl v listopadu nejnižší od začátku roku* [online]. Česká republika: © CRIF – Czech Credit Bureau, a. s. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.informaceofirmach.cz/crif-pocet-novych-podnikatelu-byl-v-listopadu-nejnizsi-od-zacatku-roku/>

Český statistický úřad, 2020. *Statistická ročenka Zlínského kraje* [online]. ISBN 978-80-250-3038-7.

*Češi rádi nakupují u nezávislých podnikatelů. Pochvalují si kvalitu, služby i udržitelnost* [online]. Česká republika: AKTUALITY, 2019 [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://aktualitycz.cz/cesi-radi-nakupuji-u-nezavislych-podnikatelu-pochvaluji-si-kvalitu-sluzby-i-udrzitelnost/>

*HDP, národní účty* [online]. Česká republika: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)

*Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. Česká republika: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

*Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 1. 2021* [online]. Česká republika: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-1-2021>

*Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 4. čtvrtletí 2020* [online]. Česká republika: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2021-04-19]: Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2020>

*Vymezení pojmu drobný, malý a střední podnikatel a postup pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií* [online]. Česká republika: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020 [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/27300/28024/310086/priloha017.pdf>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 Zobrazení PEST analýzy (vlastní zpracování dle Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006) .....    | 27 |
| Obrázek 2 Zobrazení SWOT analýzy (vlastní zpracování dle Šafrová Drážilová, 2019) ...              | 34 |
| Obrázek 3 Porovnání počtu ukončených živností během let 2017-2019 s rokem 2020 (CRIF, 2020) .....  | 38 |
| Obrázek 4 Porovnání počtu přerušených živností během let 2017-2019 s rokem 2020 (CRIF, 2020) ..... | 39 |
| Obrázek 5 Psí louky v blízkosti kavárny "O chlup lepší kafe" (vlastní zpracování) .....            | 42 |
| Obrázek 6 Výsledný graf SWOT analýzy - určení strategie (vlastní zpracování).....                  | 59 |



**SEZNAM TABULEK**

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1 Klasifikace malých a středních podnikatelů (vlastní zpracování dle Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020) ..... | 17 |
| Tabulka 2 Klasifikace podniků podle Evropské unie (vlastní zpracování dle Srpová a Řehoř, 2010) .....                     | 17 |
| Tabulka 3 Charakteristika obchodních společností (vlastní zpracování dle Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2016). .....   | 19 |
| Tabulka 4 Seznam dodavatelů .....   | 44 |
| Tabulka 5 Zřizovací výdaje .....  | 48 |
| Tabulka 6 Investiční výdaje .....   | 49 |
| Tabulka 7 Fixní náklady .....   | 50 |
| Tabulka 8 Variabilní náklady .....  | 51 |
| Tabulka 9 Zahajovací rozvaha .....  | 52 |
| Tabulka 10 Optimistická varianta očekávaných příjmů .....   | 52 |
| Tabulka 11 Reálná varianta očekávaných příjmů .....   | 53 |
| Tabulka 12 Pesimistická varianta očekávaných příjmů .....   | 53 |
| Tabulka 13 Výsledek hospodaření - optimistická varianta .....   | 55 |
| Tabulka 14 Výsledek hospodaření - reálná varianta .....   | 55 |
| Tabulka 15 Výsledek hospodaření - pesimistická varianta .....   | 55 |
| Tabulka 16 Návratnost investic - optimistická varianta .....  | 56 |
| Tabulka 17 Návratnost investic - reálná varianta .....  | 56 |
| Tabulka 18 SWOT analýza .....   | 58 |
| Tabulka 19 Výsledné hodnoty SWOT analýzy .....  | 59 |

