

Projekt založení vlastního podnikatelského subjektu – podnikatelský plán

Bc. Martin Zetěk

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Zetěk**
Osobní číslo: **M21548**
Studijní program: **N0412A050011 Finance**
Specializace: **Finanční kontrola**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt založení vlastního podnikatelského subjektu – podnikatelský plán**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti podnikání a založení podnikatelského subjektu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurence v odvětví čokoládoven a kaváren.
- Zpracujte podnikatelský plán založení nového subjektu.
- Projekt podrobte analýze rizik.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.
- CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 184 s. ISBN 9788075526618.
- HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021, 198 s. ISBN 978-80-271-3041-2.
- RICKMAN, Cheryl, ed. *How to start your own business ... and make it work*. London: Dorling Kindersley limited, 2021, 223 s. ISBN 978-0-2414-3745-2.
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017, 227 s. ISBN 9788027104079.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce na téma „Projekt založení vlastního podnikatelského subjektu – podnikatelský plán“ se zabývá problematikou podnikatelského plánu, analýzou podniku a řízení rizik, a to jak v části teoretické, tak i praktické.

V teoretické části je zaměřena na přiblížení podnikání a jeho cílů, rozlišení podniků dle definovaných typologií, doporučených náležitostí podnikatelského plánu, mikro a makrookolí spadajícího do analýzy podniku a řízení rizik.

V praktické části diplomová práce přibližuje současnou situaci uvedených faktorů na trhu hlavního města Prahy, kam podnik vstupuje a České republiky. Dále komentuje jednotlivé části podnikatelského plánu včetně nezbytných činností k vytvoření nové provozovny a řešení případných rizik.

V závěru je zhodnocen celý podnikatelský záměr a shrnuto doporučení.

Klíčová slova: podnikatelský plán, podnikání, typologie podniků, analýza podniku, řízení rizik, SWOT analýza, Porterův model pěti sil, metoda PEST

ABSTRACT

The master thesis on the topic "Project of establishing own business entity - business plan" deals with the issues of business plan, business analysis and risk management, both in theoretical and practical part.

In the theoretical part, it is focused on the approach of entrepreneurship and its objectives, differentiation of enterprises according to defined typologies, recommended elements of a business plan, micro and macro environment falling within the analysis of the enterprise and risk management.

In the practical part, the thesis presents the current situation of these factors on the market of the capital city of Prague, where the enterprise enters and the Czech Republic. Furthermore, it comments on the different parts of the business plan including the necessary activities to create a new establishment and to address potential risks.

It concludes with an assessment of the overall business plan and summarises the recommendations.

Keywords: business plan, entrepreneurship, business typology, business analysis, risk management, SWOT analysis, Porter's five forces model, PEST method

Děkuji vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D., za konstruktivní připomínky, čímž mi nejen při psaní, ale i v osobním podnikání velmi pomohl.

Neméně podstatný dík náleží mé rodině, která při mně stála a podporovala mě ve všech mých aktivitách, ať už podnikatelských nebo osobních.

V neposlední řadě děkuji také mým obchodním partnerům, bez jejichž pomoci a následné spolupráce bych nedokázal založit vlastní podnikání.

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

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PODNIKÁNÍ	14
1.1 PODNIKATEL	14
1.2 CÍLE PODNIKÁNÍ.....	15
1.2.1 Zisk.....	15
1.2.2 Tržní hodnota podniku	16
1.2.3 Maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmů stakeholderů	17
2 TYPOLOGIE PODNIKŮ	18
2.1 FYZICKÉ OSOBY.....	18
2.2 PRÁVNICKÉ OSOBY.....	19
2.2.1 Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)	19
2.2.2 Akciová společnost (a. s.)	21
2.2.3 Komanditní společnost (k. s.).....	22
2.2.4 Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)	23
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	24
3.1 METODA SMART	24
3.2 MOTIVACE K PODNIKÁNÍ.....	25
3.3 STRUKTURA A NÁLEŽITOSTI	26
3.4 FAKTORY ÚSPĚŠNÉHO BUSINESSU	29
3.4.1 Obchodní koncept	29
3.4.2 Porozumění trhu.....	30
3.4.3 Zdraví a trendy daného odvětví.....	30
3.4.4 Jasná strategická pozice a konzistentní obchodní zaměření.....	30
3.4.5 Schopnost managementu.....	30
3.4.6 Schopnost přilákat, motivovat a udržet zaměstnance	30
3.4.7 Finanční řízení.....	31
3.4.8 Předvídavost změn a přizpůsobivost.....	31
3.4.9 Hodnoty a integrita společnosti.....	31
3.4.10 Reakce na globální příležitosti a trendy	32
3.5 CHYBY	33
3.5.1 Formální chyby	33
3.5.2 Chyby v záměru	33
3.5.3 Chyby ve finančních aspektech projektu	33
3.6 BUSINESS MODELY	34
3.6.1 Canvas	34
3.6.2 Lean Canvas	36
3.7 FRACHISING	38

4	ANALÝZA PODNIKU	41
4.1	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	42
4.1.1	Megatrendy	42
4.1.2	Makroprostředí podniku	42
4.1.3	Mikroprostředí podniku	43
4.2	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	45
4.2.1	SWOT analýza	46
5	ŘÍZENÍ RIZIK	47
5.1	RIZIKO.....	47
5.2	POSTUP ŘÍZENÍ RIZIK	48
5.2.1	Identifikace rizik	48
5.2.2	Analýza rizik	48
5.2.3	Vyhodnocování rizik	49
5.2.4	Ošetření rizik	49
5.2.5	Monitorování rizik	50
II	PRAKTICKÁ ČÁST	51
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	52
6.1	METODA PEST	52
6.1.1	Politické a právní faktory	52
6.1.2	Ekonomické faktory	53
6.1.3	Sociální faktory	58
6.1.4	Technologické faktory	61
6.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	62
6.2.1	Konkurence mezi současnými hráči na trhu	62
6.2.2	Hrozba nových vstupů na trh	64
6.2.3	Hrozba substitutů	64
6.2.4	Síla dodavatelů	64
6.2.5	Síla zákazníků	65
7	ZAKLÁDANÝ PODNIK	66
7.1	MODEL CANVAS.....	66
7.2	TITULNÍ STRANA	67
7.3	SHRnutí.....	67
7.4	PROFESNÍ A OSOBNÍ ÚDAJE O VLASTNÍCÍCH FIRMY	68
7.5	POPIS PODNIKU	68
7.6	POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU, KONKURENCE.....	76
7.7	MARKETINGOVÝ PLÁN	77
7.8	PERSONÁLNÍ ZDROJE A ORGANIZAČNÍ PLÁN	78
7.9	FINANČNÍ PLÁN	79
7.9.1	Rekonstrukce prostor	79

7.9.2	Náklady a výnosy	81
7.10	RIZIKA PROJEKTU	85
ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	92
SEZNAM OBRÁZKŮ	93
SEZNAM TABULEK	94
SEZNAM GRAFŮ	95

ÚVOD

Po vlastnění vlastního businessu touží v České republice nemálo lidí. Jen hrstka si však uvědomuje, jaké jednotlivé kroky jsou nezbytné k vytvoření společnosti s ručením omezeným, která je právě v této diplomové práci pro účely vzorového podnikatelského plánu založena. Založením vše teprve ale začíná. Předmětem této diplomové práce je přiblížit náležitosti a opatření k udržení životaschopnosti podniku.

V teoretické části je na základě literárních rešerší přiblížena problematika podnikání následována jeho cíli, mezi něž patří zisk, tržní hodnota podniku a maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmů stakeholderů. Komentována je rovněž typologie podniků podle velikosti nebo oblasti ekonomického zaměření, včetně detailního popsání podnikání formou fyzické osoby podnikající nebo založením jednotlivých právnických osob. Ve třetí kapitole je uveden podnikatelský plán a jeho náležitosti k úspěšnému vytvoření a doporučení, jakým chybám se vyvarovat a v čem spočívá podnikání formou franchisy. Následně jsou uvedeny metody analýz podniku vnitřního i vnějšího prostředí a potřebného řízení rizik.

V praktické části je analyzován současný stav trhu hlavního města Prahy i České republiky včetně užití metody PEST zahrnující politické, ekonomické, sociální a technologické faktory a Porterova modelu pěti sil. Druhá kapitola této části patří již zmíněné zakládané společnosti s ručením omezeným a představením kompletního podnikatelského plánu.

V závěru diplomové práce je zhodnocen podnikatelský plán a shrnuta jednotlivá opatření zajišťující životaschopnost vytvořeného projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je na základě odborných doporučení vytvořit podnikatelský plán na vybudování vlastní kavárny specializované na prodej čokoládových specialit v Praze takovým způsobem, aby bylo zřejmé, zda je záměr realizovatelný a výhodný.

Teoretická část je zpracována formou literární rešerše dané problematiky, tedy podnikání, typologie podniků, podnikatelského plánu, analýzy podniku a řízení rizik. Mezi zdroje pro vypracování této části spadají také české zákony, evropská nařízení a soudní rozhodnutí české justice.

Praktická část je zaměřena na přiblížení nabídky a konceptu zakládaného podniku a analýzy trhu hlavního města Prahy i České republiky dle dostupných statistik a případných konkurentů. Podstatná část údajů vytvořeného podnikatelského plánu je převzata z již existujících dokumentů sloužících k vybudování zmiňované provozovny.

Na základě zjištěných skutečností je provedeno zhodnocení podnikatelského záměru a provedeno doporučení dle shrnutých rizik a analýz.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Regulovat či moderovat aktivity hospodářských subjektů není, dle Martinovičové (2014), snahou vyspělých světových ekonomik, ale právě naopak. Je však nutné, aby bylo dodržováno právní prostředí daného státu, v němž je podnikání provozováno.

V České republice lze mezi tato ustanovení zahrnout:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů;
- 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. 362/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

(Martinovičová, 2014)

Konkretizace podnikání jako takového není v občanském zákoníku obsažena, definuje však pojem podnikatel, z čehož lze dovést i činnost jím vykonávanou, tedy podnikání. (Ondřej a kol., 2019) To vyplňuje mezery na trhu za pomoci hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí. (Martinovičová, 2014)

1.1 Podnikatel

Historicky podnikatel, pocházející z francouzského slova entrepreneur, zastával pozici prostředníka či zprostředkovatele převážně obchodů. Později k těmto aktivitám přibýly i činnosti pro jednotlivé vlády. Postupem času bylo zřejmé, že takové obchodování bylo rizikovější, a proto se v 18. století oddělily pojmy rentiér a podnikatel, které byly do té doby chápány stejně. Zatímco podnikatel stojí za projektem a jeho případným úspěchem či selháním, rentiér poskytuje kapitál za úrok. (Veber a Srpová, 2012)

V současné době je vymezení podnikatele obsaženo v § 420 odst. 1 občanského zákoníku, který tvrdí, že „*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*“. (Česko, © 2023a) Podnikání na základě živnostenského zákona je uvedeno v § 2 živnostenského zákona jako živnost, a ta je chápána jako „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“. (Česko,

© 2023b) Stejně jak zákon chápe podnikatele, potažmo podnikání, definuje také neoprávněné podnikání. Konkrétně § 251 odst. 1 trestního zákoníku říká, že „*kdo neoprávněně ve větším rozsahu poskytuje služby nebo provozuje výrobní, obchodní nebo jiné podnikání, bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti*“. (Česko, © 2023c)

Podle Ondřeje a kol. (2019) na základě pojmových znaků podnikání a podnikatelské činnosti jednoznačně poznáme toho, kdo je podnikatel. Nezáleží přitom, zda se jedná o fyzickou či právnickou osobu. Mezi kritéria těchto znaků se řadí:

1. Výdělečnost – je nutné, aby byla za činnost poskytována úplata.
2. Samostatnost – je chápána jako autonomie podnikatele, kdy si sám rozhoduje o tom, zda a případně jak, za dodržení právních předpisů, bude činnost prováděna.
3. Živnostenský nebo obdobný způsob podnikání – výdělečná činnost je chápána tak, že spočívá v nabídce zboží a služeb třetím osobám.
4. Provádění na vlastní účet a odpovědnost podnikatele – podnikatel podstupuje podnikatelské riziko takové, že vlastním majetkem odpovídá za dodržování smluvních vztahů a jiných ustanovení mezi ním a zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, odběrateli a jinými stakeholdery.
5. Soustavnost – není možné, aby podnikání byla nahodilá výdělečná činnost. Musí být prováděna opakovaně v dlouhodobém časovém úseku.
6. Dosažení zisku – patří mezi cíle podnikání. Pro potřeby poznání podnikatele však není důležité, zda k zisku doopravdy došlo. Za podnikatele je daná osoba považována i v případě ztráty.

1.2 Cíle podnikání

Soustavnost, samostatnost, udržitelnost, dlouhodobost výdělečné činnosti na vlastní odpovědnost, zhodnocování investovaného kapitálu za účelem dosažení zisku a maximalizace tržní hodnoty. To vše za pomoci konkurenceschopného uspokojení potřeb jednotlivých stakeholderů. Tak mohou být chápány cíle podnikání Martinovičovou (2014).

1.2.1 Zisk

Ze samotné zákonné úpravy podnikání, jak na základě občanského zákoníku, tak na základě živnostenského zákona plyne, že probíhá za účelem dosažení zisku. Výše zisku je ovlivněna

všemi činnostmi probíhajícími v podniku. Přestože vlastníkem zisku je podnikatel, není sám, kdo jeho míru dosažení či výši ovlivňuje. Často se jedná o zaměstnance, kteří přispívají svými dovednostmi a pílí, schopnost najít levnější zdroje nebo o samotné poměry v zemi. Podstatnou, možná pak nejdůležitější roli, hraje schopnost uspokojit potřeby zákazníků. Jinými slovy řečeno, zda jsou odběratelé ochotni za daný produkt či službu zaplatit odpovídající cenu. (Srpková a Řehoř, 2010)

Z účetního hlediska je zisk chápán jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Zisk nemusí být generován pouze z uspokojování potřeb spotřebitelů, ale i z jiných podpůrných činností nebo nahodilých událostí firmy. Například:

- z prodeje hmotného i nehmotného majetku podniku;
- v důsledku inflace, kdy subjekt nakoupil a spotřebovává materiál nakoupen před růstem cen, zatímco prodejní ceny zvýšil;
- na základě spekulace s finančními instrumenty na příslušných trzích;
- rozdílnými účetními metodami oceňování zásob a odepisování dlouhodobého majetku.

(Srpková a Řehoř, 2010)

1.2.2 Tržní hodnota podniku

Tržní hodnotu podniku je možno chápat jako částku, za kterou by se podnik dal na trhu prodat. Snahou vlastníka bude tedy vždy jeho maximalizace. Nejméně náročným způsobem, jak určit hodnotu podniku obchodovaném na kapitálovém trhu, je součin počtu akcií a aktuálního tržního kurzu akcie. Důležité je však počítat s tím, že kapitálové trhy jsou ovlivňovány různými faktory, čímž může docházet k jejich výkyvům, tudíž výsledná cena nemusí odpovídat skutečné hodnotě podniku. (Srpková a Řehoř, 2010)

Pavelková a Knápková (2013) chápou hodnotu podniku jako ideální pro měření výkonnosti podniku, neboť k jejímu měření jsou nezbytně nutné kompletní informace. K naplnění tohoto cíle jsou směřovány veškeré aktivity, které podnik vyvíjí. Maximalizací hodnoty se rozumí rostoucí hodnota vlastnických podílů jednotlivých vlastníků, o kterou musí vedení podniku usilovat.

Stejně jako jiné ukazatele, i hodnotu podniku lze za pomoci výkonnostních měřítek, analytických technik, procesů či kultury celého podniku řídit a korigovat. Korigování by mělo zejména obsahovat tyto prvky:

- strategického plánování a rozpočtování;
- alokaci kapitálu;
- měření výkonnosti;
- systému odměňování manažerů;
- interní komunikace;
- externí komunikace.

(Pavelková a Knápková, 2013)

1.2.3 Maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmů stakeholderů

Stakeholdery se rozumí subjekty, které se podílí na reprodukčním procesu firmy a podnik by jim měl přinášet užitek. Stakeholderů je spousta a každý si užitek představuje jinak:

- Zaměstnanci požadují vyplácení mezd a zákonných odvodů a jejich růst.
- Zákazníci vyžadují nízkou cenu, vysokou kvalitu, prodej na úvěr s co nejnižším úrokem a dlouhou splatností.
- Dodavatelé chtějí prodat za nejvyšší možnou cenu s ideálně okamžitou úhradou.
- Věřitelé očekávají vysoký úrok za poskytnuté finanční krytí s odpovídající jistinou pro případ, že by finance nebyly navráceny.
- Stát chce vybrat v podobě daní co nejvyšší částky.
- Vlastníci vyžadují vysoký výnos za riziko, které podstupují.

Uspokojením jednotlivců tak vzniká jakýsi problém, konflikt zájmů, který se musí zohlednit nejen ve strategických cílech podnikání. (Srpková a Řehoř, 2010)

2 TYPOLOGIE PODNIKŮ

Vymezení charakteristických znaků podniku dokáže vytvořit přehled o podnicích, které se dále rozřazují do skupin. (Martinovičová, 2014) Již při tvorbě podnikatelského plánu je nutné se zamyslet v jakém rozsahu bude podnikání uskutečňováno a na základě toho se rozhodnout, jaký podnik dle definovaných klasifikací bude vhodné založit. Jedná se o:

- Klasifikace podniků podle právní formy – společnost s ručením omezeným, akciová společnost, komanditní společnost či veřejná obchodní společnost.
- Klasifikace podniků podle ekonomických činností – jakou ekonomickou činnost dle označení standardů Evropské unie vykonává.
- Klasifikace podniků podle velikosti – rozřazení na mikropodnik, malý a střední podnik.

(Ondřej a kol., 2019)

2.1 Fyzické osoby

V České republice se v případě samostatného podnikání fyzické osoby často užívá pojem osoba samostatně výdělečně činná. Tento termín užíván v zákonech o daních z příjmů, o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a o veřejném zdravotním pojištění. Příklady mohou být živnostníci, zemědělci, soudní znalci.

Pokud chce fyzická osoba začít podnikat, musí požádat živnostenský úřad, případně jiný dotčený orgán, k udělení oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. V naší právní úpravě rozlišujeme několik živností. (Srpová a Řehoř, 2010)

- Ohlašovací živnosti vznikají dnem ohlášení a osvědčují se výpisem ze živnostenského rejstříku. Dále jsou děleny na:
 - Řemeslné živnosti – kdy musí být splněny jednotlivé požadavky na provozování řemesla. Zpravidla se jedná o vyučení, maturitu, diplom nebo šestiletou praxi v oboru.
 - Vázané živnosti – kdy se musí prokázat odborná způsobilost, kterou stanovuje příloha živnostenského zákona.
 - Volné živnosti – zde nejsou vyžadovány žádné odborné způsobilosti. Živnostník si může vybrat z nabídky 80 činností, které chce provozovat.

- Koncesované živnosti vznikají dnem udělení koncese na základě správního rozhodnutí a rovněž se osvědčují výpisem ze živnostenského rejstříku. V tomto případě nevyhovuje pouze prokázání odborné způsobilosti, ale i klasné vyjádření dotčeného orgánu státní správy.

Živnostenský zákon také upravuje podmínky k udělení živnostenského oprávnění. Jsou to:

- všeobecné podmínky:
 - minimálně 18 let;
 - způsobilost k právním úkonům;
 - trestní bezúhonnost;
- zvláštní podmínky je-li to vyžadováno.

Pokud podnikatel nedokáže splnit podmínky k provozování dané živnosti, může si zvolit odpovědného zástupce, který potřebné vzdělání či praxi doloží, na základě čehož bude žadateli uděleno oprávnění a obě osoby budou zapsány do živnostenského rejstříku.

2.2 Právnícké osoby

2.2.1 Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)

Společnost s ručením omezeným se historicky řadí mezi nejmladší obchodní společnosti. První podnik tohoto typu se objevil roku 1892 v Německu. Od roku 1906 se pak definice objevuje také v rakousko-uherském právním systému, avšak pod názvem „společnost s ručením obmezeným“, jež byl převzat i na naše tehdejší území. Až do roku 1949 byl v této podobě, poté docházelo k právním úpravám až do dnešní společnosti s ručením omezeným. (Běhounek, 2014)

Na základě § 42 zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, se společnost povinně zapisuje do obchodního rejstříku. Nahlíží se na ni jako na podnikatele a tím pádem se předpokládá, že byla založena pro to, aby podnikala. (Běhounek, 2014)

Základní kapitál společnosti s ručením omezeným představoval jakousi jistinu pro věřitele, proto do konce roku 2000 byla jeho výše stanovena na minimálně 100 000 Kč, v letech 2001 – 2013 včetně pak 200 000 Kč. Postupem času se z této domněnky stalo klišé, a proto

od 1. 1. 2014 tato minimální hodnota není vyžadována a nově se začala odvíjet od minimálního vkladu společníka, který musel činit alespoň 1 Kč. (Vychopeň, 2022)

Při založení společnosti je nezbytné splnit následující úkony:

- složit základní kapitál na bankovní účet k tomu určený, případně do výše 20 000 Kč v hotovosti u notáře;
- sepsat společenskou smlouvu nebo zakladatelskou listinu formou notářského zápisu;
- vyčkat na zápis do obchodního rejstříku, což je moment, kdy společnost s ručením omezeným právně vzniká.

(Vychopeň, 2022)

Orgány s. r. o. jsou:

- Majitelé společnosti, pro které se užívá pojem společníci.
- Jednatelé, kteří jsou statutárními orgány zastupující společnost navenek. Obvykle se jimi stávají společníci. Mohou zastupovat společnost samostatně nebo společně. Tato informace je uvedena v obchodním rejstříku.
- Valná hromada, představující nejvyšší orgán, zahrnuje všechny společníky. Zasedání svolávají jednatelé a rozhoduje například o volbě nebo odvolání jednatele, změnách ve společenské smlouvě nebo změnách základního kapitálu.
- Kontrolní funkci zde zastává dozorčí rada, která ale není povinně zřízovaným orgánem. Dohlíží na hospodaření a činnost jednatelů. Členy dozorčí rady se nemohou stát jednatelé a osoby jednající jménem společnosti.

(Běhounek, 2014)

Podíl na této, ale i jakékoliv jiné obchodní společnosti, s sebou přináší práva a povinnosti společníků.

- Mezi práva společníků se řadí:
 - Právo podílet se na zisku společnosti, na majetkovém vypořádání při ukončení činnosti společníka, případně právo na podílení se na likvidaci společnosti, což jsou práva majetková.

- Mezi nemajetková práva řadíme právo nahlížet do dokladů společnosti, ovlivňovat chod společnosti rozhodováním na valné hromadě či požadovat po jednatelích informace o společnosti.
- Do povinností patří:
 - Povinnosti majetkové, a to zejména splatit vklad do základního kapitálu.
 - A povinnosti nemajetkové, které jsou dány jen obecnou rovinou § 212 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku nebo jsou stanoveny ve společenské smlouvě.

2.2.2 Akciová společnost (a. s.)

Akciová společnost se oproti s. r. o. zařazuje mezi nejstarší formy kapitálových společností, jejíž historie sahá až do práva římského. Právní úpravy vztahující se na tehdejší podobu akciové společnosti započaly již ve 13. a 14. století, a to konkrétně v Itálii pro definici a vymezení státních půjček. (Hozman, 2018)

V blízkosti našeho území se začaly první akciové společnosti zakládat již začátkem 18. století v Rakousku a Německu. Sám císař Karel VI. dokonce roku 1722 nechal vzniknout první na českém území. Skutečný rozmach nastal ve století 19., neboť byla uvedena první obecná právní úprava Napoleonovým obchodním zákoníkem. (Dvořák, 2016)

Založení akciové společnosti je finančně i časově náročnější. Pro založení je nutné složení základního kapitálu alespoň ve výši 2 000 000 Kč upsáním akcií a přijetí stanov formou podpisu. Pokud se však přistoupí k veřejné nabídce akcií, zvyšuje se požadavek na minimální základní kapitál na 20 mil. Kč. Za platné založení akciové společnosti se považuje, pokud je splaceno nejméně 30 % upsaných akcií. (Česká spořitelna, © 2023)

Ve stanovách se rovněž musí určit vnitřní struktura a orgány vykonávající rozhodování, řízení a kontrolu. Nezbytné je uvedení jednotlivých členů s délkou jejich funkčního období. U akciové společnosti rozdělujeme vnitřní strukturu na dva typy, a to monistický a dualistický. (Jake&James Accounting, © 2023)

Při zvolení monistického typu fungují pouze dva řídicí orgány, valná hromada a správní rada, která vystupuje jako statutární i kontrolní orgán. Tu povětšinou tvoří tři členové, které zvolí valná hromada, na dobu tří let. Ovšem i tato situace může být upravena stanovami. Mezi výhody uvedené vnitřní struktury spadá například jednodušší a rychlejší rozhodování

a kontrola, včetně ušetření finančních nákladů, neboť zde působí méně lidí. (Jake&James Accounting, © 2023)

Naopak při dualistickém uspořádání se zřizují všechny tři orgány akciové společnosti, přičemž správní rada je nahrazena představenstvem a dozorčí radou. Na našem území je tento typ nejčastější. Rozdělení orgánu v tomto případě zaručuje přehlednější organizační strukturu. Nejen řízení, ale i následná kontrola je konaná nezávisle na sobě a nezasahují do toho stejné osoby, jak je tomu u monistického systému. Nevýhodou je ovšem vyšší finanční nákladnost, poněvadž se na chodu společnosti podílí více osob. (Jake&James Accounting, © 2023)

Tabulka 1 Rozdíl mezi monistickým a dualistickým systémem vnitřní struktury akciové společnosti; Zdroj: Jake&James Accounting, © 2023; vlastní zpracování

druh orgánu	monistický systém	dualistický systém
nejvyšší orgán	valná hromada	valná hromada
statutární orgán	správní rada (kontrolně-řídící orgán)	představenstvo
kontrolní orgán		dozorčí rada

2.2.3 Komanditní společnost (k. s.)

Komanditní společnost je obchodní společností, která se vyznačuje tím, že alespoň jeden ze společníků ručí za dluhy této právnické osoby omezeně, pro něhož se užívá termín komanditista, a druhý ze společníků neomezeně, znám jako komplementář. Česká právní úprava umožňuje užití zkratk „k. s.“ nebo „kom. spol.“. (Česko, © 2023e)

Podle hlavy III. zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, se podíly komanditistů určují podle výše jejich vkladu. Pro vypořádací podíl se užije postupů daných tímto zákonem vztahujícím se ke společnosti s ručením omezeným. Povinnost vkladu je jednotlivými členy splněna v podobě bez zbytečného odkladu složením peněžních prostředků, pokud nejsou podmínky stanoveny ve společenské smlouvě jinak. Za dluhy je zodpovědný jak komanditista, tak ostatní společníci, a to nerozdílně, do výše nesplaceného vkladu uvedeném v obchodním rejstříku. Případný zisk se rozdělí mezi společnost a komplementáře rovným dílem, není-li to upraveno ve společenské smlouvě. Obdobně se postupuje při ztrátě. (Česko, © 2023e)

2.2.4 Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)

S podnikáním formou veřejné obchodní společnosti se v rámci České republiky lze setkat poměrně zřídka. Důvodem může být to, že za případné dluhy ručí společníci společně a nerozdílně celým svým majetkem. Pokud by nastal bankrot, lehce by mohli přijít i o svůj osobní majetek. Mezi výhody se naopak řadí fakt, že pro společníky není stanovena minimální výše vkladu ani vkladová povinnost. (Jake&James Accounting, © 2023)

Zákon umožňuje použití zkratk „v. o. s.“ nebo „veř. obch. spol.“. Pokud je v názvu firmy uvedeno jméno alespoň jednoho společníka, stačí dovětek „a spol.“. Založit ji musí nejméně dvě osoby, pokud je jednou z nich osoba právnická, společnická práva a povinnosti vykonává pověřený zmocněnec, který může být pouze fyzickou osobou. (Česko, © 2023e)

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Již není pravdou, že se podnikatelský plán nosí v hlavě a neexistuje potřeba jej písemně prezentovat. Důležité je všechny tyto úkony udělat, aby se ověřila životaschopnost projektu. Částí, na které může tento plán odpovědět je nespočet, například kde vzít financování, zda podnikat sám nebo s někým, kolik bude potřeba zaměstnanců a jak získat obchodní partnery. Samotné sestavování podnikatelského plánu je přínosné i pro jeho tvůrce, neboť si uvědomí, jaké kroky musí postupně učinit. (Srpková a spol., 2011)

Zda sestavit plán není otázkou jen před začátkem podnikání, ale i v průběhu, kdy je plánována zásadnější změna. Často se však teoretizuje s odhady a predikcemi v blízké, či vzdálenější budoucnosti, a tak neexistuje stoprocentní jistota, že se plán setká se skutečností. Obvyklými situacemi, kdy dochází k jeho tvorbě jsou:

- zahájení podnikání;
- obměna strategie;
- expanze firmy;
- vstup společníka, investora;
- neočekávaná nebo plánovaná změna.

(Svobodová a Andera, 2017)

Podle Šafrové (2019) je nutné si správně stanovit cíl podnikání. Důsledkem špatně stanoveného je zmatenost a demotivace s minimálním přínosem. Cíl si podnikatel představuje jako jakýsi bod na kompasu, s jehož pomocí může být zřejmé, zda se k němu přibližuje nebo vzdaluje. Nezávisle na podnikání chápe cíl jako konkretizaci motivace.

3.1 Metoda SMART

Metoda SMART se nevyužívá jen při sestavování podnikatelského plánu. Své zastoupení má téměř ve všech oborech při tvorbě jakéhokoliv projektu. Jedná se o analytickou techniku, jíž se navrhují specifické cíle v řízení a plánování. Název je akronymem z počátečních písmen obsažených anglických slov. Jako celek má tato metoda za úkol zapříčinit to, aby byly jednotlivé cíle jednodušeji splnitelné. Pokud tomu tak není, jedná se o široký strategický cíl, nebo jsou špatně definovány. Cíl by tedy měl být:

- Specifický (specific). Přičemž cíl by neměl umožňovat více interpretací díky konkrétnosti a srozumitelnosti.
- Měřitelný (measurable). Pro moment, kdy by se dalo jistě sdělit, zda došlo k dosažení cíle, případně z jaké části.
- Odstouhlasený, akceptovaný (agreed, accepted). V případě, že se na projektu podílí více osob, je nutné vědět, zda s ním všichni souhlasí.
- Realistický (realistic). Pomáhá při zadávání realistických, dosažitelných cílů. Opak by byl demotivující.
- Termínovaný, načasovaný (timed). Je důležité cíl načasovat, aby nedocházelo k prokrastinaci a dalšímu odkládání povinností.

(Educius, © 2023a)

3.2 Motivace k podnikání

Důvodů, proč se pustit do podnikání může být několik. Některé jsou pozitivní, některé negativní. Mezi nejčastější se řadí:

- Nespokojenost v zaměstnání.
- Chtíč být pánem svého vlastního času.
- Vidina většího výdělku.
- Touha po volném čase a svobodě.
- Víra ve vlastní nápad a jeho komerční úspěch.

(Svobodová a Andera, 2017)

Motivaci, proč začít podnikat, je možno rozřadit do dvou skupin – podnikání z nutnosti a podnikání na základě příležitosti. O nutnosti se hovoří v případě, že daná osoba začne podnikat, i když nechce, neboť nemá jinou možnost, jak se ekonomicky samostatně zabezpečit. Například pokud je dlouhodobě nezaměstnaná. Naopak příležitosti, které mohou dovést potenciálního podnikatele k podnikání, jsou vnuknutí skvělého nápadu, upozorování díry na trhu, či chuť pracovat sám na sobě. Podmínkou je však fakt, že do toho nebude okolními vlivy dotlačen. (Svobodová a Andera, 2017)

Šafrová (2019) souhlasí, že motivace směřuje a vyvíjí podnik, ale dodává, že ji nelze rozdělit na lepší a horší. Ideální je, pokud se navzájem doplňují. Bezpochyby je však nutné si před počátkem motivace definovat a s jejich pomocí si vytyčit cíle.

Zprvu je nezbytné počítat s tím, že čas, který člověk dosud věnoval rodině, přátelům či koníčkům bude muset investovat do startu úspěšného fungování podniku. Dále musí být vyčleněny finanční prostředky, neboť v dnešní době téměř neexistuje projekt, který by bez nich šel realizovat. (Rickman, 2021)

3.3 Struktura a náležitosti

V právní úpravě není zakotveno, jakou by měl podnikatelský plán mít strukturu, ani jednotlivé náležitosti. Vše je na odhodlanosti a fantazii podnikatele, přičemž jednotlivé části si může měnit a obnovovat podle svých potřeb. Časté je, že podnikatelský plán má několik verzí, například pro úvěrující banku, která obsahuje a popisuje způsob ručení včetně splátkového kalendáře, nebo pro investora, která se upravuje na základě osobního jednání následným požadavkům. Doporučení struktury vydávají například samy banky v metodice, jak žádat o úvěr nebo stát při vyhlášení dotačního programu. (Svobodová a Andera, 2017)

Z odborné literatury lze vyčíst, jak se v průběhu let a vývoje naší společnosti měnily typické struktury podnikatelského plánu. Shrnutí doporučení pro jeho sestavení, v tabulce uvedené níže, dělí pouze šest let.

Tabulka 2 Srovnání doporučených struktur podnikatelského plánu z let 2011 a 2017; Zdroj: Srpová a spol., 2011, Svobodová a Andera, 2017; vlastní zpracování

bod	odborná literatura	
	Srpová a spol., 2011	Svobodová a Andera, 2017
1.	titulní list	shrnutí
2.	obsah	charakteristika produktu a vlastníka
3.	úvod, účel a pozice dokumentu	analýza trhu a zákazníků
4.	shrnutí	analýza konkurence
5.	popis podnikatelské příležitosti	analýza dodavatelů
6.	cíle firmy a vlastníků	personální zabezpečení
7.	potenciální trhy	marketing
8.	analýza konkurence	finanční plán

9.	marketingová a obchodní strategie	analýza rizik
10.	realizační projektový plán	vyhodnocení projektu
11.	finanční plán	přílohy
12.	hlavní předpoklady úspěšnosti projektu	
13.	přílohy	

Šafrová (2019) souhlasí s tvrzením, že neexistuje odsouhlasená jednotná struktura. Akceptovat by se měla skutečnost požadavků obsahu podnikatelského plánu pro konkrétní instituci nebo situaci, pro kterou je tvořen. Struktura podle Šafrové (2019) obsahuje:

- Titulní stranu s představením společnosti;
 - Právě titulní strana vyvolá první dojem z celého projektu. Měla by tedy obsahovat název, jména zakladatelů či autorů, zmínku o tom, že se jedná o podnikatelský plán, místo a datum vytvoření. V případě již existujícího loga není na škodu jej zde umístit. Rozhodně by se celkově po grafické stránce nemělo jednat o laxní výtvar.
- Shrnutí;
 - Výtah celého obsahu podnikatelského plánu, který má za úkol nalákat čtenáře k tomu, aby si jej přečetl, nebo alespoň prolistoval, úplně celý. Jednoznačně vypsát body projektu a plánovaný cíl. Rozhodně by zde neměly být uvedeny marketingová prohlášení, nýbrž se kladně hodnotí objektivnost, výstižnost a uvedení podstatných ukazatelů z představovaného plánu vyplývající.
- Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy;
 - Všechny zainteresované strany požadují uvedení informací, s kým budou obchodovat. Jednotliví zakladatelé by měli být představeni především z odpovídajícího profesního hlediska. Ideální je zakomponovat, jakou motivaci daný realizátor v projektu má. Dlouhé rozepisování o společnících není tou správnou volbou, na každého bohatě stačí jeden odstavec, nemělo by se totiž jednat o životopis.
- Popis podniku;
 - Až v tomto bodě se očekává detailní představení problému a jeho řešení. Konkrétně uvedení vizuálu produktu, fungování poskytované služby a potřeb nezbytných k fungování celé společnosti. Zde ale stačí zmiňovat materiální

potřeby a hledané prostory, neboť problematiku zaměstnanců Šafrová (2019) řadí do jiného bodu struktury. Žádoucí je ale zmínění plánovaných firemních procesů a jakou mezi sebou budou mít posloupnost a konexi.

- Postavení firmy na trhu, konkurence;
 - Tato část se podrobně věnuje důkladnému prozkoumání trhu, jeho prostředí a působící konkurence. Rozhodně stojí za uváženu využít osvědčené analytické nástroje, neboť pracují se všemi podstatnými údaji. Do této kapitoly nepatří kritika prostředí, na který firma vstupuje, nýbrž ukázání odhodlání, že se ví, na jaký trh se vstupuje a jak se na něm chce prosadit.
- Marketingový plán;
 - Marketingový plán by měl pramenit z dříve provedených analýz a jeho úloha je v tomto případě klíčová, protože se jedná o nástroj pro hlavní uplatnění zakládané společnosti na vstupovaném trhu. Zhodnoceny jsou cílové segmenty kupujících včetně jejich preferencí a spotřebitelského chování. Pokud bude cílová oblast správně pochopena, jednoduše se zvládne nastavit prodejní cena, distribuce a propagace.
- Personální zdroje a organizační plán;
 - Popis potřebných osob k fungování celého plánu včetně jejich postavení a úkolů, jaké budou vykonávat. Vhodné je i představení jakési organizační struktury a pracovního postavení, na základě kterého bude zřejmé, kdo komu bude jaké úkoly udělovat. Tímto vznikne představa o pracovních místech, pro která jsou dále specifikována potřebná vzdělání.
- Finanční plán;
 - Tato část shrne všechny předcházející do čísel a matematických operací, vyhodnotí z nich grafy, tabulky a příslušné výkazy. Bere se ohled na plánovanou poptávku a jednotlivé náklady, které by měly být nadhodnoceny. Důležitou součástí je uvedení předpokládané návratnosti investice. Vše musí být vytvořeno opravdu pečlivě, jelikož jde o značně sledovanou část projektu.
- Rizika projektu;
 - Každý plán s sebou nese určitá rizika. Podstatou je tato rizika včas identifikovat a představit plán, jak se s nimi vypořádat. Značným problémem

by bylo zamlčení zřejmých rizik. Naopak jejich uvedení a představení vypořádání se s nimi dává investorům jasně najevo, že se jedná o promyšlený projekt.

- Přílohy;
 - Rozsáhlé tabulky, technické plány, nákresy, dlouhé seznamy a podobně mají své místo právě v této části. Na jednotlivé přílohy je nutné v textu odkázat.

3.4 Faktory úspěšného businessu

Cílem vytvořeného podnikatelského plánu je úspěšné podnikání. Především by se měl zaměřovat na dlouhodobé potřeby podniku a na základě toho navrhovat strategie zvyšující celkový výkon společnosti. Níže uvedené faktory podle Abrams (2019) značně přispívají k obchodnímu úspěchu a jsou považovány za vodítka pro plánovací proces.

- Obchodní koncept
- Porozumění trhu
- Zdraví a trendy daného odvětví
- Jasná strategická pozice a konzistentní obchodní zaměření
- Schopnost managementu
- Schopnost přilákat, motivovat a udržet zaměstnance
- Finanční řízení
- Předvídavost změn a přizpůsobivost
- Hodnoty a integrita společnosti
- Reakce na globální příležitosti a trendy

3.4.1 Obchodní koncept

Podmínkou fungování jakéhokoliv podnikání je uspokojování potřeb dané cílové skupiny, na niž se podnik zaměřuje. Pokud se vynalezne nový přístroj, který ale nekoreluje s poptávkou na trhu nebo přání lidí, je k ničemu. Proto by se při vymýšlení konceptu mělo mít na paměti, že většina úspěšných podniků respektují následující prvky: něco nového, něco lepšího, nenasycenost trhu nebo zcela nový trh, nový způsob dodávek nebo distribuce a zvyšování integrace. (Abrams, 2019)

3.4.2 Porozumění trhu

Obchodní koncept může být sebevíc lepší, pokud ale neporozumí trhu, na který vstupuje, jednoduše selže. Respektována musí být velikost a dostupnost trhu. Pokud se nedaří trh oslovit, není pro daný záměr dostatečně velký nebo není na tento typ podnikání připraven. Právě připravenost trhu je jedna z nejsložitějších a nejhůře předvídatelných aspektů měření. I to je důvod, proč se na průzkum trhu vynakládají nemalé finanční prostředky, například před uvedením nového produktu. (Abrams, 2019)

3.4.3 Zdraví a trendy daného odvětví

Odvětví a společnosti v něm fungující jsou mezi sebou navzájem velmi úzce propleteny. To má za důsledek, že na každou firmu dolehnou problémy a podmínky přidruženého odvětví. V případě úpadku spotřebitelských výdajů a poptávky je velká pravděpodobnost poklesu tržeb a naopak. Při plánování je tedy podstatné reagovat na celoodvětvové faktory jsoucí příčinou ovlivňování výkonu budovaného podniku, a to především z důvodu citlivosti investorů a věřitelů na tyto problémy. (Abrams, 2019)

3.4.4 Jasná strategická pozice a konzistentní obchodní zaměření

Předem daná strategická pozice, a její následné udržení, je velmi důležitým klíčem k úspěšnému podnikání, neboť udává odlišení od konkurence. Za příklad může být situace, kdy dvě rozdílné společnosti prodávají podobný produkt, ale každá má jiný pohled na to, v čem spočívá vlastní podnikání a jak jej vnímá. (Abrams 2019)

3.4.5 Schopnost managementu

Kompetentní a schopný management se považuje za nejdůležitější složku obchodního úspěchu. Má totiž za úkol nejen udržet podnik v životaschopném stavu, ale především jej rozvíjet. Z toho důvodu kladou investoři největší pozornost právě tomuto faktoru a důkladně jej prověřují. Manažerský tým by proto měl být sestaven zvláště pečlivě. (Abrams, 2019)

3.4.6 Schopnost přilákat, motivovat a udržet zaměstnance

Zaměstnanci jsou základním pilířem každé společnosti a společnost je tak dobrá, jako její lidé. Proto je tento faktor považuje za nutný, neboť jeho splnění má za následek dlouhodobou životaschopnost a konkurenceschopnost podniku. Je zapotřebí zaměstnancům vytvářet podmínky pro jejich uspokojení, neboť spokojení zaměstnanci vykazují vyšší produktivitu práce a chtějí se aktivně podílet na růstu společnosti. (Abrams, 2019)

3.4.7 Finanční řízení

Při vytváření podnikatelského plánu je podstatné se přesvědčit, že jsou k dispozici ověřené podklady a informace umožňující porozumět finanční situaci a úspěšně ji naplánovat. Špatné řízení finančních toků totiž může zlikvidovat i navenek dobře vypadající fungující podnik. Existuje řada možností, jak předejít krachu či nechtěným ztrátám. Za ty základní se považují kontrolní mechanismy nejen v informačním systému, monitorováním odchylek ve finančních výkazech značící hrozící peněžní problémy. (Abrams, 2019)

3.4.8 Předvídatost změn a přizpůsobivost

Změny přicházejí čím dál rychleji a přizpůsobení se jim je rovněž velmi důležité. Lepší variantou je ale změny předejít jejich předvídáním a uzpůsobit tomu chod společnosti. Za úspěšné společnosti se v tomto faktoru považují ty, které dokážou rychle vyhodnotit a reagovat na měnící se podmínky. Tři základní oblasti změn jsou:

- Technologické změny – kdy není možné předpovídat přesný technologický vývoj ovlivňující odvětví v němž firma působí, ale je nutné s nimi počítat.
- Sociologické změny – demografická struktura a trendy životního stylu se mění každým dnem.
- Konkurenční změny – vstup nového konkurenta na trh, fúze či akvizice stávajících konkurentů.

(Abrams, 2019)

3.4.9 Hodnoty a integrita společnosti

Cílem každého podnikání je generování zisku, není proto rozumné dlouhodobě zůstat v neziskovém stavu. Dle výzkumů bylo zjištěno, že mnohem více než na vydělávání peněz, kladou společnosti důraz na společenskou odpovědnost. Při vytváření podnikatelské plánu je tedy mít na paměti, že je nezbytné si vytyčit hodnoty, které mají vystihovat zakládaný podnik. Přiblížení těchto hodnot zaměstnancům, dodavatelům, věřitelům a investorům může posílit jejich závazek a přivést je na myšlenku nedílné součásti firemní kultury. (Abrams, 2019)

3.4.10 Reakce na globální příležitosti a trendy

V dnešní době je obchodní svět úzce spjat s globálním světem. Ve všech oborech podnikání může společnost fungovat na mezinárodní úrovni. Tak jako malá společnost může prodávat produkty do celého světa, tak i investoři mohou přicházet ze všech světových stran. Rovněž konkurenti, dodavatelé, zaměstnanci a partneři mohou být odkudkoliv. V případě internacionalizace je nezbytné definovat a monitorovat všechny možné mezinárodní úvahy a hrozby, mezi něž patří:

- Cílový trh – díky propojení celého světa je možné zacílit na kohokoliv a rozšířit tržní příležitosti.
- Konkurenti – v online světě je daleko jednodušší vstup na trh, je proto možné, že stejný produkt začne prodávat na témž trhu zahraniční konkurent.
- Dodavatelé – ať už se jedná o suroviny pro výrobu nebo prodejní zásoby, dodávka ze zahraničí může uspořit nemalé částky.
- Zaměstnanci – v době homeofficů, neboli prací z domova, není nutností, aby se všichni zaměstnanci nacházeli v jedné budově, zaměstnání obyvatel v jiné zemi může přinést úsporu nákladů.
- Právní problematika – je mnohem těžší dodržovat právní úpravy a podmínky všech zemí, v nichž se podniká, ku příkladu i sledovat, zda nedochází k porušování duševního či jiného vlastnictví zahraniční společnosti.
- Partnerství – při uvažování vstupu na cizí trh je rozumné hledat partnera, s jehož pomocí se stane začátek podnikání jednodušší, například využití jeho výrobních kapacit pro výrobu našich produktů.
- Sociální odpovědnost – při globálním fungování je nezbytné vždy jednat společensky odpovědným způsobem ve vztahu ke všem oblastem (pracovní záležitosti, lidská práva, životní prostředí, úplatkářství či korupce).

(Abrams, 2019)

3.5 Chyby

3.5.1 Formální chyby

První, nejčastější formální chybou je příliš dlouhý rozsah. Potřeba rozebírat daňové a právní aspekty je opravdu zbytečná, poněvadž je pro všechny subjekty v daném státě stejná. Stejně tak by se mělo upustit od vychvalování projektu, pokud není řádně podložen ověřenými podklady a řešení situací, které s plánem vůbec nesouvisí. (Šafrová, 2019)

Mezi jazykové nedostatky se v tomto případě řadí nejen gramatické chyby, ale rovněž grafická podoba. Potenciální investoři ocení přehlednost bez grafického odpadu a překlepů či hrubek. V případě, že tvůrce plánu není schopen z jakýchkoliv důvodů se těmto problémům vyvarovat, měl by si zajistit osobu, který mu s tím pomůže. (Šafrová, 2019)

Od celého dokumentu se očekává, že bude napsán přehledně a dobře čitelným písmem. Co se týče kombinací fontů, žádoucí jsou pouze dva rozlišující jak běžný text, tak nadpisy. Text by měl být strukturovaně uspořádán, aby nevyvolal ve čtenáři zmatek. (Šafrová, 2019)

3.5.2 Chyby v záměru

Chyby spadající do nepromyšleného business modelu směřují celý projekt k rychlému konci. A to z důvodu chybějících či nekonkrétních odhadů poptávky, kalkulací nebo očekávaných tržeb neodpovídající realitě na vstupovaném trhu. (Šafrová, 2019)

Nereálné představy o trvání založení podniku, rychlosti představení produktu trhu nebo překlenutí se do zisku, tyto aspekty Šafrová (2019) řadí mezi nejasné cíle a nerealistický časový horizont, které čtenáře mohou zmást, neboť není schopen jednoznačně určit cíle projektu a čas jejich dosažení.

Existující konkurence nesmí být podceněna, stejně tak není vhodné projevit přílišné namyšlení podnikatelského plánu. Hodnocení konkurenčního prostředí trhu by mělo být realistické. Dehonestace konkurentů na půdu podnikatelského plánu nenáleží, investory naopak zaujme respekt vůči nim. (Šafrová, 2019)

3.5.3 Chyby ve finančních aspektech projektu

Pokud jsou investoři žádáni o poskytnutí finančních prostředků, za největší a nepřijatelnou chybu je považováno záměrné zkreslování finančních údajů. Typicky se jedná o nadhodnocené výnosy a podhodnocené náklady, realita musí být ale opačná. V případě podezření na tuto nekalost Šafrová (2019) uvádí, že si tím žadatelé uzavírají další možnosti

vyjednávání a mohou být dokonce nařčeni z podvodu. V případě neuvedení vlastního vkladu do podnikání, ale požadování financí po investorovi může vypovídat, že sám zakladatel projektu nevěří. Situaci tak investoři nemusí akceptovat.

Tak, jako banky považují zástavy v případě hypotečních úvěrů, tak i financující skupiny vstupující do vznikajícího podnikání považují záruku návratnosti investice v případě problémů s fungováním firmy. Z tohoto důvodu by účetní hodnota podniku neměla být nízká. (Šafrová, 2019)

3.6 Business modely

Adámek a Meixnerová (2022) komentují a přibližují business modely k potřebám denního života. Tak jako se pomocí mapy mohou lidé orientovat a ví, kde se nachází, tak se mohou řídit business modelem, který slouží k řízení podnikání a souvisejících činností takovým způsobem, aby jej směřoval do vytyčeného cíle. K business modelům byla v průběhu let přiřazena rozdílná chápání. Zatímco model canvas od Osterwaldera a Pigneura (2010) představuje aplikaci devíti základních částí na jejichž základě je prezentována výdělečnost a zisk podniku, tak Timmers (1998) chápe toto modelování jako šablonu na jejímž základě proudí informace o produktech a službách společně s popisem zainteresovaných obchodních stran.

Adámek a Meixnerová (2022) shrnují, že business modely popisují to, jakým způsobem firmy uspokojují potřeby a hodnoty zákazníků, na základě čehož jsou obdrženy platby převedeny na zisky. Aby bylo dosaženo zisku, musí podniky přinášet inovace a porozumět potřebám zákazníků. Přestože vytvoření úspěšného modelu se může zdát jako výhra nad konkurencí, tak vzápětí je z jejich strany snaha o okopírování, které je daleko jednodušší než budování vlastního. Proto je nezbytně nutná diferencovanost tohoto prvku, na němž je postaven úspěch firmy.

3.6.1 Canvas

Podnikatelský model Canvas představuje nástroj, s jehož pomocí jsou podnikatelé schopni konkretizovat problém a schopni komunikovat napříč všemi firemními odvětvími. Business model Canvas pomáhá podnikatelům a manažerům graficky zobrazit klíčových devět prvků, které jsou zobrazeny v jednom diagramu tak, aby lépe porozuměli, jakým způsobem funguje jejich podnikání. Tento model se nepoužívá pouze při zakládání nových podniků, ale také při restrukturalizaci stávajících podnikatelských záměrů. (Adámek a Meixnerová, 2022)

Mezi devět základních stavebních prvků se zahrnují:

1. Zákazníci – zde je nutné definovat, na jaké zákazníky podnik zacílí, komu bude nabízet své produkty. Zda na konečné spotřebitele nebo B2B zákazníky (business to business, prodávání firmám k dalšímu prodeji), na jaký segment zákazníků se zaměřit a jaká je jejich typologie.
2. Hodnotová nabídka – správné zvolení nabízené hodnoty je pro podnik podstatné. Od toho se dále odvíjí, proč se kupující zaměřují na konkrétní společnost před ostatními. Nabízená hodnota zákazníkům nemusí být jen kvantitativní (např. výše ceny, rychlost poskytnutí) ale i kvalitativní (vzhled produktu, zkušenost z minula, osobní doporučení).
3. Kanály – podstatou tohoto pilíře je to, aby se společnost dostala zacíleným osobám do povědomí a přesvědčila je, že nejlepší a nejuspokojivější koupě bude právě v této společnosti. Pro firmu existují tři základní typy prodejních kanálů a záleží jen na ní, pro jaký se rozhodne, případně zda všechny zkombinuje. Prodej pomocí vlastních sil, prodej pomocí kooperace s jinými firmami nebo přeprodávání velkoobchodním podnikům.
4. Vztahy se zákazníky – po zvolení typologie zákazníků se rovněž musí zvolit přístup ke vztahu se zákazníky – zda se ke každému bude přistupovat individuálně nebo automatizovaně. Především musí společnost zákazníky získat nebo si je udržet, od toho má k dispozici akvizice (obstarání nových zákazníků), retence (udržení stávajících) nebo upselling (zvyšování prodejů).
5. Zdroje příjmů – důležité je být si vědomi, jakou hodnotu jsou zákazníci ochotni zaplatit a zda se využije některý z mechanismů úpravy cen (smlouvání, licitování, pevné ceníkové ceny nebo individuální slevy). Z každého tohoto rozhodnutí se pak odvíjí výše cenového toku do firmy.
6. Klíčové zdroje – klíčovými zdroji se rozumí ty, které společnost reinvestuje do tvorby nabízené hodnoty a její doručování. Nutně se ale nejedná o finanční prostředky, ale o technologie, lidské zdroje, kvalifikace.
7. Klíčové aktivity – jedná se o takové aktivity, jež jsou nezbytné pro fungování celého business modelu a zajišťování jeho rozvíjení ať už se jedná o aktivity určené pro zákazníky či aktivity pro samotný podnik.

8. Klíčoví partneři – důležitost zainteresovaných stran je samozřejmostí, z toho důvodu je potřeba je zahrnout a definovat i v business modelu Canvas. Rozebrány by měla být partnerství, která jsou pro celý chod zásadní, kdo se řadí mezi klíčové dodavatele, případně jaký klíčový partner je hledán.
9. Náklady – při sestavování nákladů musí být zohledněny základní náklady celého modelu, které klíčové zdroje a aktivity pro podnik znamenají podstatné náklady a které aktivity je zvyšují nebo zda bude společnost řízena nákladově, případně hodnotově.

(Osterwalder a Pigneur, 2015; Adámek a Meixnerová, 2022)

Tabulka 3 Business model Canvas; Zdroj: Adámek a Meixnerová, 2022; vlastní zpracování

KLÍČOVÍ PARTNEŘI	KLÍČOVÉ AKTIVITY	HODNOTOVÁ NABÍDKA	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY	ZÁKAZNÍCI
	KLÍČOVÉ ZDROJE		KANÁLY	
NÁKLADY			ZDROJE PŘÍJMŮ	

3.6.2 Lean Canvas

Jak napovídá název, model Lean Canvas vychází z klasického Canvasu, avšak je prezentován v zeštíhlené podobě, a to proto, aby byl vhodný i pro menší společnosti a startupy. Za jeho přednosti je považováno především umožnění maximalizace rychlosti podniků na změny díky své jednoduchosti a pouze jednostránkové vizualizaci. (Adámek a Meixnerová, 2022)

Podle Šafrové (2019) však cíl této metody zůstává stejný, a to přehledné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského záměru bez ohledu na to, zda se jedná o projekt

nový nebo stávající. Základních stavební bloků je rovněž devět, avšak jsou lehce pozměněny.

1. Zákazníci – jasná identifikace zákazníků, kteří budou poptávat produkt společnosti. Podstatné je si však uvědomit, že je nezbytné rozlišit uživatele a zákazníka. Pokud jsou uvedené kategorie odlišné, není třeba se tím hlouběji zabývat.
2. Problémy – problémy, které zákazníci i uživatelé potřebují vyřešit společně se seznamem alternativních řešení, která již existují. Po správném určení tento pilíř tvůrce povede celým modelem a ukáže cestu, kterou se firma po vytvoření vydá.
3. Řešení – jasné a srozumitelné řešení, jak budou řešeny zákaznické problémy. Prioritizovány by ale měly být hlavní, nikoliv vedlejší problémy cíleného segmentu.
4. Unikátní nabídka hodnoty – upoutání pozornosti zákazníka pomocí sdělení vyřešení jeho problému. Není nutné sdělovat, jak se daný problém vyřeší. To zákazník nezajímá. Ideální je dobře zapamatovatelné heslo, slogan.
5. Cenový model – pro správné určení ceny produktu je nutné znát trh, konkurenci a jejich nabídku a přibližné sumy, které prozatím zákazníci za jejich problémy vynakládají. V tomto pilíři jsou zákazníci uváděny jako srdce podnikání.
6. Cesty k zákazníkům – dobře nastavená a souhrnná komunikační politika má za úkol oslovit všechny požadované a vytipované zákazníky. Nejedná se pouze o marketingový plán, ale také o to, jak jim zboží dopravit.
7. Indikátory – jsou potřebné, aby společnost mohla měřit, jaké pokroky, pokud vůbec, v daném projektu uskutečňuje. Měřitelnost může být vedle finančních výkazů vyjádřena také nefinančními, například opakované nákupy, osobní doporučení, hodnocení zákazníků.
8. Struktura nákladů – uvedení fixních a variabilních nákladů je samozřejmostí. Určuje se ale i struktura nákladů celkových. Uvádí se náklady na jednotlivé aktivity.
9. Neférová výhoda – představuje bariéru pro konkurenty. Uvedeny jsou skutečnosti, které není jednoduché konkurencí okopírovat, tzv. konkurenční potenciál. Neúprosný je ovšem čas, během kterého mohou konkurenti tuto bariéru prolomit.

(Šafrová, 2019; Adámek a Meixnerová, 2022)

Tabulka 4 Business model Lean Canvas; Zdroj: Šafrová, 2019; vlastní zpracování

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ NABÍDKA HODNOTY	NEFÉROVÁ VÝHODA	ZÁKAZNÍCI
	INDIKÁTORY		CESTY K ZÁKAZNÍKŮM	
STRUKTURA NÁKLADŮ			CENOVÝ MODEL	

3.7 Franchising

Jednou z možností, jak začít podnikat, je otevřít si franchisu. Jedná se o princip provozování businessu pod vlastním jménem, avšak vymyšleného a vytvořeného někým, kdo za úplatu poskytne know-how. Osoba vlastnící franchisový koncept se označuje za franchisora, osoba podnikající pod značkou je franchisant. (ČSOB, © 2023)

V českém pravopisu nepanuje shoda na správném uvádění slova „franchising“, užívat se proto může „franšízing“, „franšízink“, ba dokonce i „frančízing“. Nejen na poli gramatickém nejsou definovány standardy, stejně tak v právním odvětví. České právo tento smluvní typ výslovně nereguluje, proto se v případě uzavírání smluv musí opravdu dbát na jednotlivá ujednání, která jsou dohodnuta. (Ctibor a Horáčková, 2017)

Doposud jediné právní shrnutí franchisingu provedl Vrchní soud v Praze již v roce 1998, kde říká:

„Předmětem franchisingové smlouvy je poskytnutí výrobního nebo obchodního know-how a dalších průmyslových práv poskytovatelem příjemci za to, že příjemce výsledky svého podnikání uvede na trh. (...) Poskytnutá licence příjemce opravňuje k provozování vlastního podniku na základě ověřeného podnikatelského konceptu poskytovatele, jeho know-how a pod jeho jménem. Poskytovateli pak náleží jednorázový poplatek za poskytnutí licence a průběžný franchisingový poplatek z měsíčního obrátu (...) stanovený procentuálně.“

Podnikatelská suverenita příjemce franchisy je omezena smluvně založenou povinností užívat komplexní návod k podnikání smlouvou poskytnutý a strpět kontrolu poskytovatele stran jeho plnění a stran správného vyúčtování poplatků a jejich placení, jeho výhodou naopak jako podnikatele začínajícího podniku je, že se zavádí pod známým jménem, známou značkou, dostává návod „jak na to“, a je mu poskytnuta pomoc v rámci školení, a to i stran vedení účetnictví, zajištěna je reklama. Smlouva sama obsahuje prvky různých smluvních typů (např. licenční smlouvu, nájemní smlouvu, smlouvu o použití know-how). Práva a povinnosti partnerů jsou v korelaci, jde o vyvážený stav, a to i stran platebních podmínek. Jde zásadně o vztah samostatných podnikatelů, podnikatelská samostatnost příjemce je omezena smlouvou toliko co do užití jména poskytovatele a přijatého konceptu provozování určité činnosti (prodeje určitých výrobků, poskytování služeb), jde však o podnikání na vlastní odpovědnost a riziko.“ (Vrchní soud v Praze, 1998)

V návaznosti na výklad této problematiky Vrchního soudu v Praze upravuje definici franchisové smlouvy také Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, který tvrdí, že franchisová smlouva je obecná dohoda, kdy poskytovatel umožňuje nabyvateli užívat franchisu, což chápe jako kompletní podklady pro fungování podnikání a dále upravuje vztahy mezi jednotlivými stranami. (Ctibor a Horáčková, 2017)

Největší rozmach v oblasti podnikání formou franchisy proběhl v roce 1995, kdy společnost McDonald's umožnila tento typ spolupráce. Další světoznámé společnosti fungující na tomto principu jsou například KFC, Subway Restaurants, Yves Rocher nebo OBI. Na území České republiky se počátky franchisingu datují k roku 1991, avšak počáteční rozmach bych opravdu pomalý díky nedostatečné znalosti problematiky a nedůvěře českých podnikatelů. V roce 2018 na našem území fungovalo na 260 značek franchise, z toho 162 tuzemských a 98 zahraničních. (ČSOB, © 2023)

Ctibor a Horáčková (2017) definují znaky, na základě různých právních definic, na následující.

- Účel udělení franchisy je další poskytování zboží či služeb.
- Franchisa obsahuje soubor práv a povinností udělených franchisorem franchisantovi, mezi něž patří:
 - užívání obchodní jména či značky franchisora;
 - užívání know-how, duševního a průmyslového vlastnictví franchisora;

- využívání podpory v oblasti podnikání ze strany franchisora;
- poskytování franchisorovi protiplnění za poskytnutí franchisy.

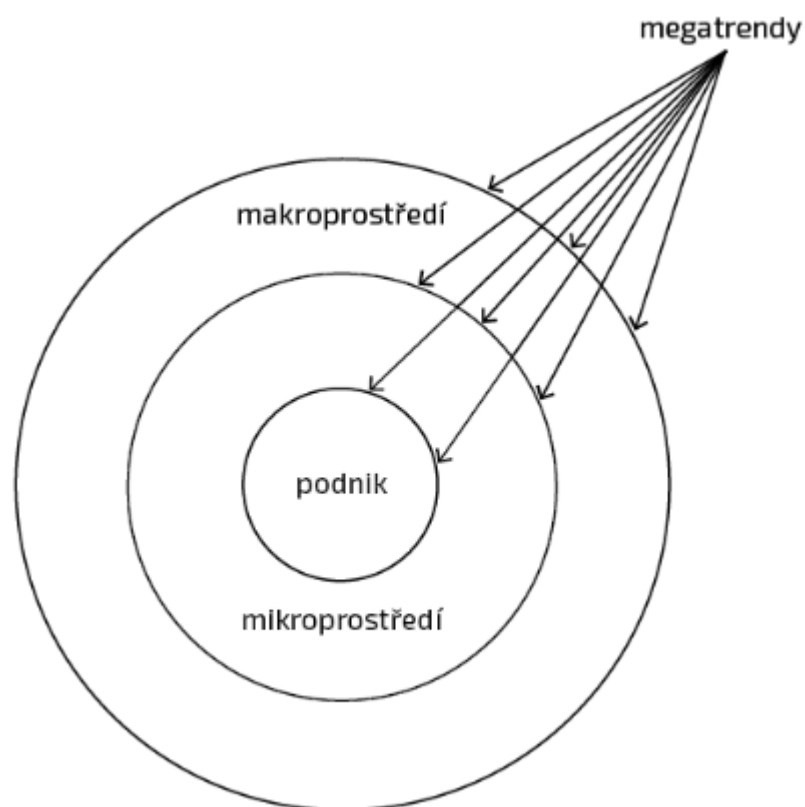
Výhodou podnikání formou franchisy je bezpochyby převzetí již vymyšlených postupů a vstup na trh pod známou značkou, nevýhodou ovšem, že podnikání není tak volné a franchisor nemusí být vůči některým krokům franchisanta benevolentní. Statistiky tvrdí, že v případě podnikání touto formou je riziko neúspěchu o 80 % nižší než v případě založení vlastního konceptu. (ČSOB, © 2023)

Vedle nesčetného počtu oborů, ve kterých je možné franchisově podnikat, uvádí Ctibor s Horáčkovou (2017) i typy franchisingu a případy k nim náležící.

- Produktový franchising, jenž je nestarším typem, kdy je uděleno oprávnění k prodeji zboží a služeb spolu s přidělením dalších zvýhodnění, k nimž patří například exkluzivita prodeje v oblasti. Tímto typem podniká také síť prodejen s kosmetikou Manufaktura.
- Podnikatelský franchising je v současné době ten nejrozšířenější. Značí se převzetím celého obchodního konceptu, jehož součástí jsou produkty, licence k užití značky, obchodní název a další. Typicky na této bázi fungují rychlá občerstvení a restaurační zařízení McDonald's nebo Pilsner Urquell Original Restaurant.
- Za průmyslový franchising se považuje udělení licence k vyrábění produktů franchisora za užití přísných technologických postupů a know-how. Vyrobené produkty jsou dále prodávány pod značkou franchisora v určené oblasti. Na základě licence tak vyrábí po celém světě společnosti Coca-Cola či Pepsi.

4 ANALÝZA PODNIKU

Analýza podniku je proces, při kterém se zkoumá a hodnotí výkonnost a stav daného podniku. Cílem této analýzy je získat přehled o vnitřních a vnějších faktorech, které ovlivňují podnikání a poskytnout manažerům nezbytné informace, aby mohli rozhodnout o strategických změnách a zlepšení. Znalost okolí podniku a jeho vlivů na podnikání je důležitá pro úspěšnou strategii podniku. Ten musí být schopen přizpůsobit se a reagovat na změny v okolí, aby si udržel konkurenceschopnost a úspěch na trhu. Šafrová (2019) dělí okolí podniku na megatrendy, makroprostředí a mikroprostředí. Mezi jednotlivými prostředími by měl být podnikatelský plán upraven dle požadavků jednotlivých analýz, jinak není připraven na úspěšnou realizaci.



Obrázek 1 Okolí podniku; Zdroj: Šafrová, 2019

Existuje několik nástrojů a metod, které lze použít k analýze podniku. Mezi nejčastěji používané patří SWOT analýza, analýza PESTLE, Porterův model pěti sil a analýza konkurence. Tyto nástroje pomáhají identifikovat silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby v prostředí, ve kterém podnik působí. (Martincovičová, 2014)

4.1 Vnější prostředí podniku

4.1.1 Megatrendy

Megatrendy jsou velké a dlouhodobě společenské, ekonomické a technologické změny, které mají významný dopad na společnost, ekonomiku a kulturu. Tyto trendy ovlivňují celé odvětví a mohou být klíčovými faktory, které určují úspěch nebo neúspěch podniku. Megatrendy mohou být všude kolem nás a jejich vývoj může být někdy těžko předvídatelný.

Mezi některé z nejvýznamnějších megatrendů patří:

- Globalizace – proces, kdy se svět stává stále více propojeným a vzájemně závislým na ekonomické, politické a kulturní úrovni.
- Technologický pokrok – neustálý vývoj technologií, jako jsou například umělá inteligence, automatizace, robotika, blockchain, virtuální a rozšířená realita a další.
- Demografické změny – například stárnutí populace, migrace, urbanizace a další faktory, které ovlivňují složení populace.
- Změna v hodnotách a preferencích společnosti – například důraz na udržitelnost, zdraví, individualitu, rovnost a další.
- Změny v práci a zaměstnanosti – například flexibilní pracovní podmínky, nárůst freelance práce a další.

Šafrová (2019) dále uvádí, že tyto megatrendy mají vliv na celé odvětví a mohou být klíčovými faktory, které určují úspěch nebo neúspěch podniku. Porozumění těmto trendům a jejich využití může být důležité pro budování úspěšného podnikání a udržení konkurenceschopnosti na trhu, v čemž mají výhodu malé podniky, které velmi rychle, oproti velkým korporacím, dokážou reagovat na změny okolí. Pokud budou megatrendy včas odhaleny, mohou společnosti přinést náskok před konkurencí a tím pádem přinést vyšší zisky.

4.1.2 Makroprostředí podniku

Makroprostředí podniku se skládá z externích faktorů, které ovlivňují podnikání, ale na které podnik nemají přímý vliv. Tyto faktory mohou být pozitivní nebo negativní a mohou se lišit v různých zemích a regionech. Makroprostředí podniku může být analyzováno pomocí tzv. PEST analýzy, která zahrnuje následující faktory:

- Politické faktory – zahrnují zákony, pravidla a předpisy stanovené vládou, politickou stabilitu, mezinárodní vztahy a další.
- Ekonomické faktory – obsahují inflaci, úrokové sazby, měnovou politiku, hospodářský růst, nezaměstnanost a další.
- Sociální faktory – jsou tvořeny demografickými trendy, socioekonomickými skupinami, zdravotní a vzdělávací úrovní a dalším.
- Technologické faktory – zahrnují inovace, vývoj technologií, dostupnost internetu a další.

(Hučka, 2021)

Přidáním faktorů ekologických a legálních pak může být vytvořena PESTEL analýza. (Srpková a Řehoř, 2010)

Podniky by se podle Šafrové (2019) neměly striktně držet návodů popisujících zpracování makrookolí, neboť nemusí být správně popsány a mohly by nastat chyby oslabující využití analýzy. Mezi takové patří například:

- bezmyšlenkové zakomponování nepodstatných faktorů;
- využití PEST analýzy vztahující se pro jiný podnik s rozdílným makrookolím;
- přílišná rozsáhlost spojená s nepřehledností;
- nesprávně formulované skutečnosti a další.

4.1.3 Mikroprostředí podniku

Mikroprostředí podniku se skládá z vnitřních faktorů a okolností, které ovlivňují jeho podnikání a na které má podnik přímý vliv a je důležité pro jeho výkonnost a úspěch na trhu. Podnik musí být schopen posoudit vliv těchto faktorů a vytvořit strategie a plány, které mu umožní využít své výhody a zvládnout vlastní nevýhody. Součástí analýzy mikroprostředí podniku mohou být například analýzy konkurence, analýzy zákazníků nebo analýzy dodavatelů. (Šafrová, 2019)

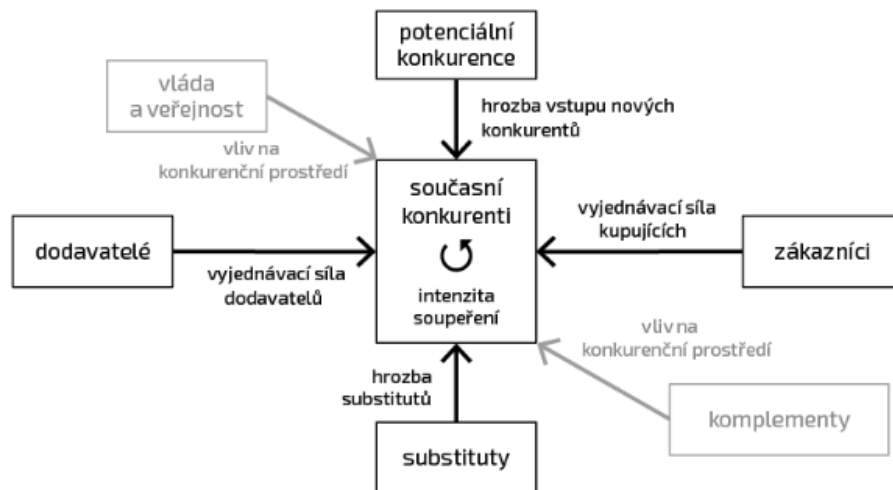
Do analýz spadajících do mikroprostředí podniku se nejčastěji zahrnuje analýza 4C, k níž náleží:

- zákazníci (customers), které je potřeba bezpodmínečně dobře znát;

- region (country), v němž podnik musí odlišit chování jak zákazníků, tak zaměstnanců;
- náklady (costs), které v tomto případě firmě určí, které její fungování prodražují a zlevňují;
- konkurence (competition), která by měla být neustále monitorována.

Dále se podle Šafrové (2019) používá Porterova analýza pěti sil, jejímž cílem je poskytnout podniku lepší porozumění konkurenčního prostředí a identifikovat faktory, které ovlivňují jeho úspěch na trhu. Na základě těchto informací může podnik vyvinout strategii, která bude nejlépe odpovídat potřebám zákazníků a bude mu umožňovat konkurovat na trhu.

1. Konkurence mezi současnými hráči na trhu – kde je potřeba provést analýzu intenzity konkurence mezi stávajícími podniky v odvětví, včetně jejich strategií, výhod a nevýhod.
2. Hrozba nových vstupů na trh – zahrnuje analýzu hrozeb ze strany nových podniků v odvětví, včetně překážek vstupu na trh, jako jsou například vysoké vstupní bariéry.
3. Hrozba substitutů – riziko hrozeb ze strany náhradních produktů nebo služeb, které mohou nahradit produkty nebo služby podniku.
4. Síla dodavatelů – provedení analýzy síly dodavatelů, kteří poskytují suroviny nebo další zdroje pro podnik.
5. Síla zákazníků – zahrnuje analýzu síly zákazníků, kteří ovlivňují poptávku a cenu produktů nebo služeb podniku.



Obrázek 2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil; Zdroj Šafrová, 2019

4.2 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku je soubor všech faktorů, které jsou přítomny uvnitř podniku a ovlivňují jeho fungování a výkonnost. Tyto faktory zahrnují zdroje, procesy, systémy, kulturu a strategii podniku. Vnitřní prostředí podniku se týká všech aspektů podniku, které mohou být ovlivněny interními, nikoli externími faktory, jako jsou například hospodářské podmínky, konkurence a legislativa. (Šebestová, © 2023)

Mezi hlavní faktory vnitřního prostředí podniku patří:

- Zdroje – zahrnují všechny fyzické a finanční zdroje, které podnik vlastní a které jsou k dispozici pro dosažení jeho cílů.
- Procesy – jakékoliv postupy a operace podnikem používány pro řízení svého podnikání, včetně výrobních procesů, marketingových aktivit a obchodních postupů.
- Systémy – obsahují všechny technologie a informační systémy, které podnik využívá pro řízení svého podnikání, včetně informačních systémů, softwaru a hardwaru.
- Kultura – postoje a přesvědčení, které podnik a jeho zaměstnanci sdílejí. Kultura podniku může ovlivnit, jak se zaměstnanci chovají a jak se podnik rozhoduje.
- Strategie – zahrnuje plány a cíle podniku, včetně jeho dlouhodobých a krátkodobých strategií. Strategie podniku ovlivňuje jeho rozhodnutí a chování a může mít vliv na jeho úspěch.

4.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je strategický nástroj používaný k posouzení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT) souvisejících s podnikem, projektu nebo jakýmkoli jiným plánem. Tato analýza umožňuje posoudit, jak se daný plán může vyvíjet vzhledem k vnějším a vnitřním faktorům. (Šafrová, 2019)

Konkrétně se jedná o:

- Silné stránky (strengths) – vnitřní faktory představující přednosti podniku, projektu nebo plánu v porovnání s konkurencí. Tyto faktory mohou zahrnovat přínosy, výhody, znalosti, zkušenosti a zdroje, které podnik má k dispozici.
- Slabé stránky (weaknesses) – jedná se o vnitřní faktory, které představují nevýhody podniku, projektu nebo plánu v porovnání s konkurencí. Uvedené skutečnosti mohou obsahovat nedostatky v produktu nebo službě, nedostatečné zdroje nebo omezení, nedostatky v procesech, chybějící zkušenosti a neefektivní komunikaci.
- Příležitosti (opportunities) – jde o vnější faktory, které by mohly podniku, projektu nebo plánu poskytnout příležitosti k rozvoji a růstu. Mohou zahrnovat nové trhy, změny v legislativě, nové trendy, změny chování spotřebitelů a technologické inovace.
- Hrozby (threats) – vnější faktory představující hrozby pro podnik, projekt nebo plán. V tomto případě zahrnují konkurenci, změny na trhu, změny v regulacích, ekonomickou nestabilitu a nebezpečí rizikových situací.

5 ŘÍZENÍ RIZIK

Vytváření každého podnikatelské plánu s sebou přináší určitá rizika, která mohou být nežádoucí pro budoucí provoz. Z tohoto důvodu se využívá řízení rizik, což zahrnuje několik kroků, včetně identifikace rizik, hodnocení pravděpodobnosti a vlivu rizik, vytváření plánů pro kontrolu rizik, implementaci opatření pro minimalizaci rizik a monitorování rizik v průběhu času. Tyto kroky umožňují organizaci identifikovat a analyzovat rizika a následně přijmout opatření pro minimalizaci jejich dopadů. (CMI News, © 2023)

Řízení rizik je důležité pro každou organizaci, neboť umožňuje minimalizovat rizika a zlepšit výkonnost. Efektivní řízení rizik může snížit náklady, zlepšit kvalitu výstupů, zvýšit výkonnost a zlepšit celkovou spokojenost zákazníků a zaměstnanců.

5.1 Riziko

Z historického hlediska pojem riziko pochází pravděpodobně již ze 17. století, kdy byl užíván při lodních plavbách a označoval úskalí, jemuž se námořníci museli vyhnout. Později se pojem začal vykládat jako odvážení se do něčeho. V současné době je zřejmé, že pojem „riziko“ je spjat s možností vzniku škody, ztráty či nezdaru. (Smejkal a Rais, 2013)

Autoři dále popisují, že není zavedena jednotná definice, ale je jich několik.

1. Možný vznik ztráty, všeobecná hrozba neúspěchu.
2. Nezaručená jistota dosažení cílů.
3. Nepřiblížení se skutečným ani očekávaným výsledkům.
4. Hrozba čistého rizika, pod kterým je uváděna negativní odchylka od cíle.
5. Pravděpodobnost nesprávného úsudku.

V ekonomickém odvětví pojem popisuje nejasnost výsledků právě probíhajících ekonomických procesů. Rizika podle autorů Smejkala a Raise (2013) mohou mít ale i jiné druhy, například politického charakteru, bezpečnostní, teritoriální či právní.

Aby se mohlo předejít problémům a případným nežádoucím jevům, používají se pro řízení rizik různé metodiky o různých počtech fází. Nejčastěji se užívá šestifázová metoda:

1. identifikace rizik;
2. analýza rizik;
3. zhodnocení rizik;

4. ošetření rizik;
5. zvládnutí rizik;
6. monitoring rizik.

(Educius, © 2023b)

5.2 Postup řízení rizik

5.2.1 Identifikace rizik

Identifikace je nezbytným počátkem procesu ke snižování rizik. Pod touto skutečností je chápána definice hrozeb a jejich možný dopad na aktiva, která podle Smejkal a Raise (2013) zahrnuje:

1. identifikaci aktiv – jasné popsání analyzovaného subjektu a soupis vlastněných aktiv;
2. stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty a významu vlastněných aktiv pro subjekt, případné zhodnocení jejich ztráty;
3. identifikace hrozeb a slabin – popis událostí a jevů, které jsou schopny ovlivňovat hodnotu aktiv nežádoucím způsobem;
4. stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – definování jednotlivých výskytů hrozeb a jejich vliv na zranitelnost.

5.2.2 Analýza rizik

Na základě identifikovaných rizik je v analýze potřebné odhadnout hladinu pravděpodobnosti, kdy daný nepříznivě ovlivňující scénář pro podnik nastane. V první části analýzy se doporučuje provedení kvalitativní analýzy rizik pomocí matice, kdy se obvykle používají stupnice pro pravděpodobnost výskytu rizika a stupnice pro dopad rizika. Pravděpodobnost výskytu rizika může být hodnocena jako vysoká, střední nebo nízká a dopad rizika může být rovněž vyhodnocen jako vysoký, střední nebo nízký. Poté jsou rizika klasifikována na základě jejich kombinace pravděpodobnosti a dopadu do určitých kategorií, jako jsou například vysoká, střední nebo nízká rizika. (PM Consulting, © 2023)

4 Vysoká pravděpo- dobnost				
3 Spíše vyšší pravděpo- dobnost				
2 Spíše nižší pravděpo- dobnost				
1 Nízká pravděpo- dobnost				
	1 Malý dopad	2 Spíše menší dopad	3 Spíše větší dopad	4 Velký dopad

Obrázek 3 Kvalitativní analýza rizik pomocí matice; Zdroj: PM Constulting, © 2023

V další části může být provedena kvantitativní analýza rizik, není to však považováno za nutné. Na základě numerických dat a pravděpodobnostních modelů jsou rizika vyhodnocována pomocí matematických nástrojů a statistických technik, aby bylo možné určit pravděpodobnost výskytu rizika a jejich dopad na organizaci. Kvantitativní analýza rizik poskytuje organizacím podrobnější informace o rizicích a jejich dopadu na organizaci, než je tomu u kvalitativní varianty. (Smejkal a Rais, 2013)

5.2.3 Vyhodnocování rizik

Následnou fází po analýze rizik je jejich vyhodnocování, při němž se musí posoudit možný dopad hrozeb na fungování celé společnosti včetně jejich aktiv, musí se jasně stanovit jednotlivé úrovně pro daná rizika a rozhodnout se, která z nich jsou přijatelná a která ne. (Smejkal a Rais, 2013)

5.2.4 Ošetření rizik

Na základě vyhodnocení akceptovatelných a neakceptovatelných rizik je nutné promyslet přijatá opatření, která pomohou zvolená rozhodnutí udržet. Tato fáze řízení rizik se považuje za klíčovou, neboť jejím cílem je minimalizovat všechna rizika na co nejnižší úroveň, díky

čemuž by byla zajištěna úspěšná realizovatelnost projektu. K ošetřování rizik se používá několik rizikových strategií.

- Eliminace rizika spočívající na principu nalezení takového řešení, které dané riziko neobsahuje. Rovněž se používá výraz vyhnutí se riziku.
- Přenesení rizika pomocí pojištění si rizika a dopadu hrozby na třetí subjekt.
- Další strategií je zmírnění rizika, která se snaží učinit taková opatření, aby se snížila pravděpodobnost dopadu či vzniku rizika.
- Pro případ, že o riziku společnost ví, ale nehodlá učinit žádné kroky k jeho vyřešení, se užívá termín akceptace rizika, která může být aktivní a pasivní.
- Poněkud odlišnou variantou ošetření rizika je vytvoření záložního plánu, kdy v případě nepřijatelné míry rizika podnik automaticky přejde na jiný plán. Výhodou tohoto kroku je připravenost alternativního řešení.

(PM Consulting, ©2023)

5.2.5 Monitorování rizik

Monitorování rizik je proces sledování, posuzování a aktualizace informací o rizicích v organizaci, při němž jsou pravidelně shromažďována data o rizicích a jejich pravděpodobnostech, dopadech a opatřeních, která jsou přijata k minimalizaci rizik. Tyto informace jsou následně posuzovány a aktualizovány tak, aby organizace mohla reagovat na nová rizika nebo změny stávajících rizik. Cílem monitorování rizik je zajistit, aby rizika byla stále aktuální a aby byly podniknuty adekvátní kroky pro minimalizaci dopadů rizik na organizaci. (PM Consulting, ©2023)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Provedení analýzy současného stavu na území České republiky a města, kde podnik působit je nezbytné pro úspěšné fungování společnosti. Pro toto hodnocení se využívá jak souhrnných statistik, tak procesů zhodnocujících makroprostředí podniku.

6.1 Metoda PEST

Vzhledem ke skutečnosti, že záměrem podnikatelského plánu je budování kavárny se specializací na maloobchodní prodej čokoládových specialit na území hlavního města Prahy, jsou využívány statistiky hodnotící dané geografické území a oblast působení společnosti. Uvedeny a zhodnoceny jsou především hodnoty a ukazatele přímo ovlivňující kupní sílu cílených zákazníků a samotný podnik.

6.1.1 Politické a právní faktory

Z důvodu vstupu na poměrně náročný pražský trh, je podnik zakládán jako právnická osoba, konkrétně společnost s ručením omezeným. Na tuto společnost se z právního hlediska přímo vztahuje hned několik zákonů:

- Zákon č. 89/2019 Sb., občanský zákoník, upravující obecné vztahy v oblasti soukromého práva.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), upravující zakládání společnosti s ručením omezeným.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, upravující udělení potřebných živnostenských oprávnění.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, upravující vztahy zaměstnavatele a zaměstnance.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, upravující zdanění prodávaného zboží a služeb dalším osobám, přičemž se předpokládá udělení měsíčního plátcovství DPH.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, upravující zdanění příjmů zakládané společnosti.
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, upravující celou daňovou problematiku.

- Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, upravující hrazení odvodů z mezd zaměstnanců.
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, rovněž upravující hrazení odvodů z mezd zaměstnanců.
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, upravující povinnost dodržování systému kritických bodů výrobců a prodejců potravin známého jako HACCP.

K nutnosti dodržování uvedených zákonů je přidána povinnost řídit se nařízenými dalších dotčených orgánů zasahujících obor, v němž společnost podniká. Konkrétně se jedná o:

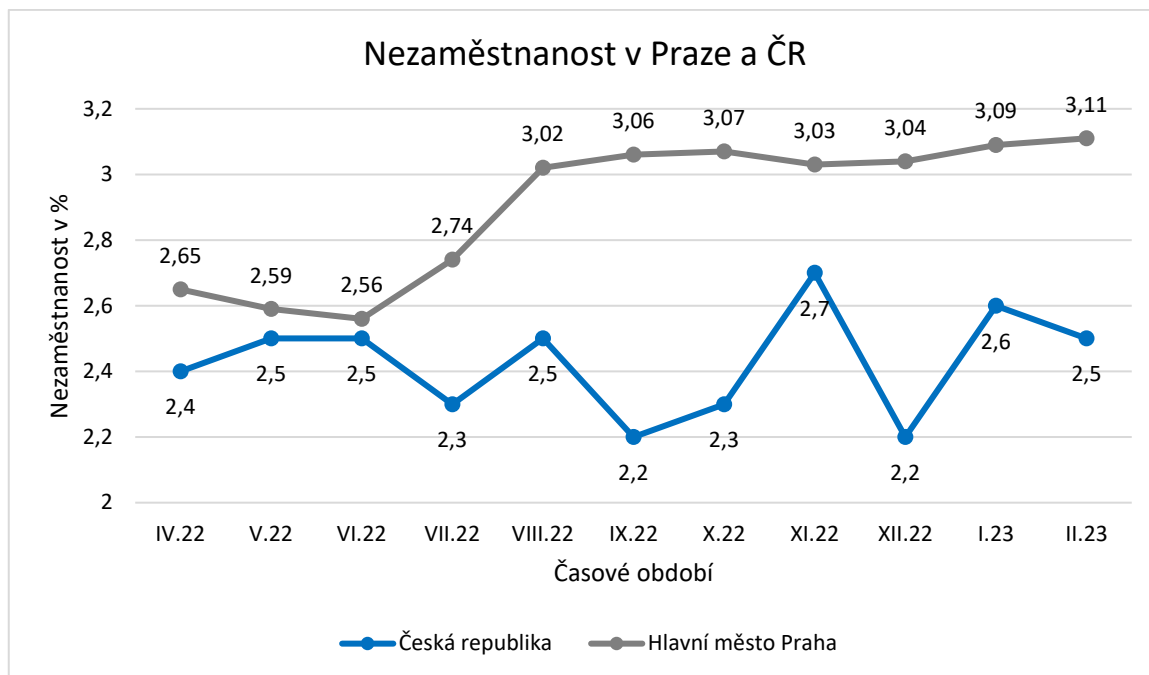
- Českou obchodní inspekci (ČOI);
- Inspektorát práce (IP);
- Státní zemědělskou a potravinářskou inspekci (SZPI);
- Krajskou hygienickou stanici (KHS);
- Magistrát hlavního města Prahy (MHMP).

Uvedeny by mohly být téměř všechny orgány státní správy a samosprávy, poněvadž součástí podnikatelského plánu je rekonstrukce historického objektu, což by zasáhlo oblasti hlídané Národním památkovým ústavem. Dále by bylo nezbytné vyjádření stavebního úřadu, hasičského záchranného sboru a dalších.

6.1.2 Ekonomické faktory

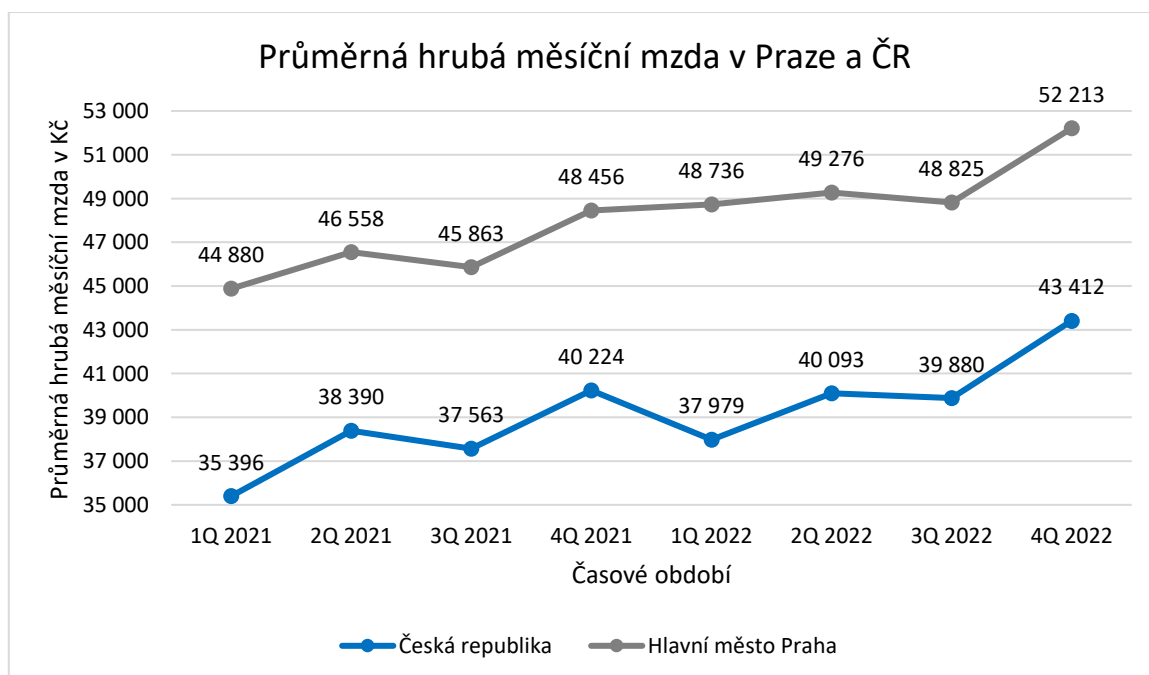
Současná ekonomická situace by se nejen na území České republiky dala považovat za turbulentní. Ať už je řeč o nezaměstnanosti, zdražování, inflaci, růstu mezd či nedostatku základních potřeb.

Na níže uvedeném grafu číslo 1 je znázorněný vývoj nezaměstnanosti na území České republiky a hlavního města Prahy, a to v období od dubna 2022 do února 2023. Je patrné, že v Praze je nezaměstnanost oproti zbytku republiky vždy vyšší, v průměru o 0,47 %. Způsobeno to může být větším množstvím obyvatel bez domova, případně celkovou velikostí populace. Z tohoto důvodu je vyšší nezaměstnanost v daném městě pro podnik výhodou, neboť bude mít pravděpodobně více zájemců na zveřejněná pracovní místa.



Graf 1 Nezaměstnanost v Praze a ČR; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování

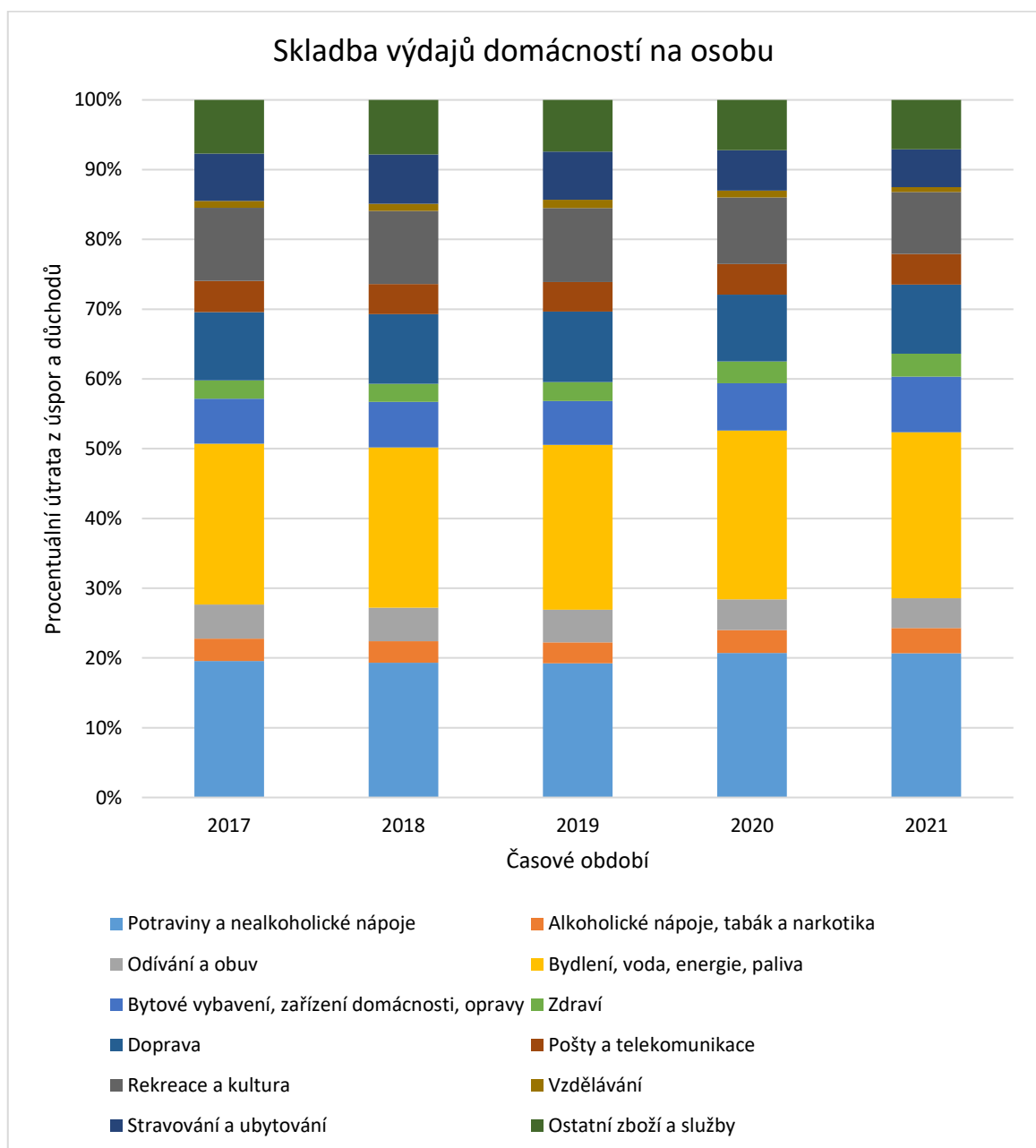
Nevýhodou při hledání zaměstnanců ovšem je výše mezd vyplácených na území města oproti zbytku republiky. V průměru jsou mzdy vyšší o 23 %, na což by se měl při kalkulaci nákladů na mzdy zaměstnanců brát patřičný ohled. Vývoj průměrných mezd v časovém období je znázorněn v grafu č. 2.



Graf 2 Průměrná hrubá měsíční mzda v Praze a ČR; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování

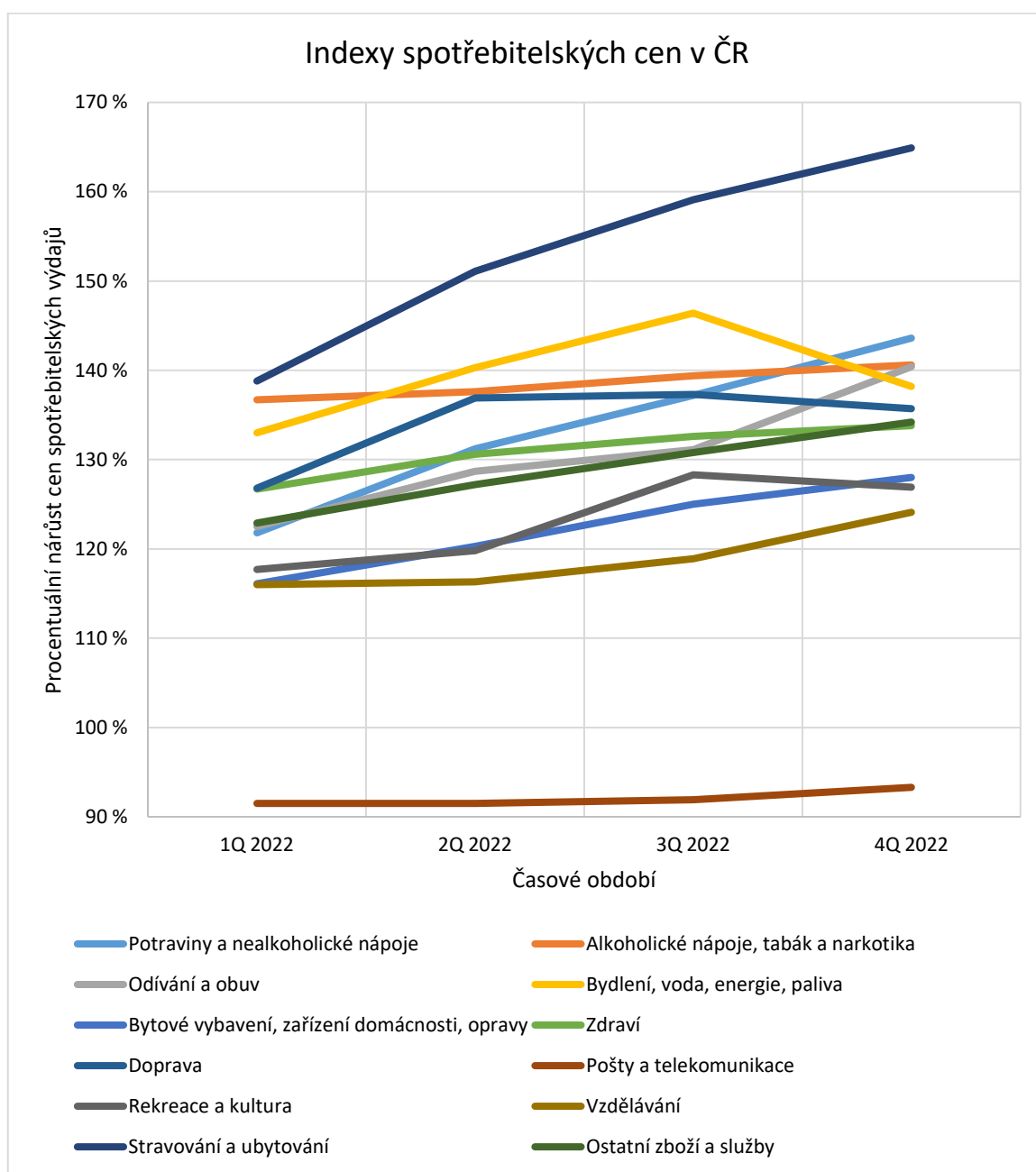
V průběhu sledovaného období docházelo k růstu mezd. Výjimkou je v rámci celého státu třetí kvartál roku 2021 a první a třetí kvartál roku 2022. Za příčinu poklesu ve druhém zmíněném se může považovat začátek konfliktu mezi Ruskem a Ukrajinou a následným ovlivněním ekonomické situace po celém světě. Třetí kvartál může být ovlivněn zejména nejistou situací ohledně růstu cen pohonných hmot a energií.

Podstatnou část budoucí ekonomické situace podniku ovlivňuje skladba utrácení úspor a důchodů domácností. V grafu číslo tři jsou znázorněny kategorie struktury výdajů domácností v rámci České republiky na jednu osobu.

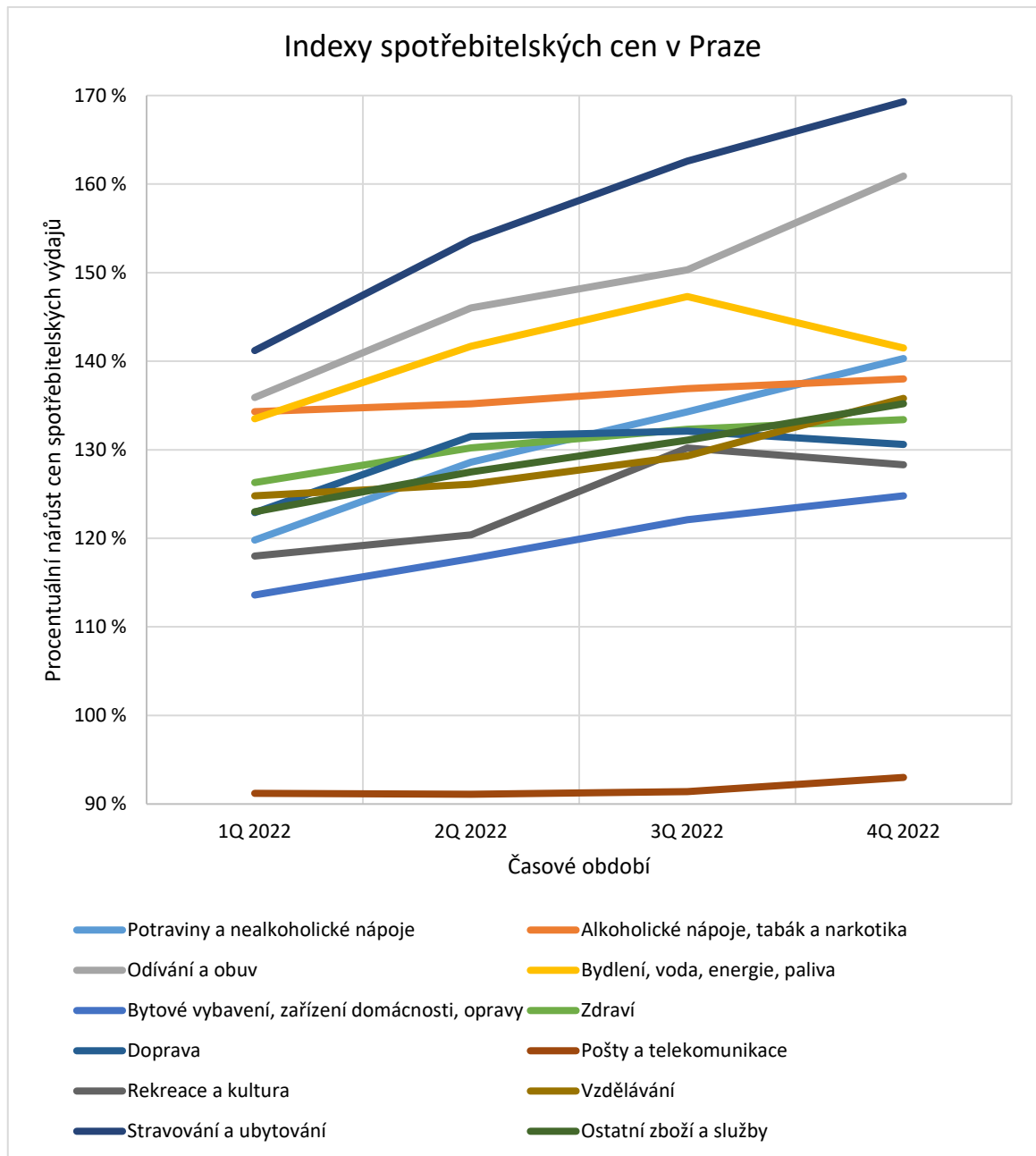


Graf 3 Skladba výdajů domácností na osobu; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že největší část výdajů domácností směřuje na úhradu potřeb spojených s bydlením, nákladů na vodné a stočné, energetické náklady a paliva. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií jsou potraviny a nealkoholické nápoje. Zakládáný podnik zajímá právě tato kategorie společně s výdaji na stravování a ubytování a rekreaci a kulturu. Bohužel zastoupení druhých zmíněných výdajů v průběhu sledovaného období v domácnostech klesá. Příčinou mohou být rostoucí ceny základních životních potřeb a následné úpravy výdajové skladby. Index růstu spotřebitelských cen je znázorněn v grafech č. 4 a 5, kdy se pro základ výpočtu užívají ceny z roku 2015 (= 100 %).



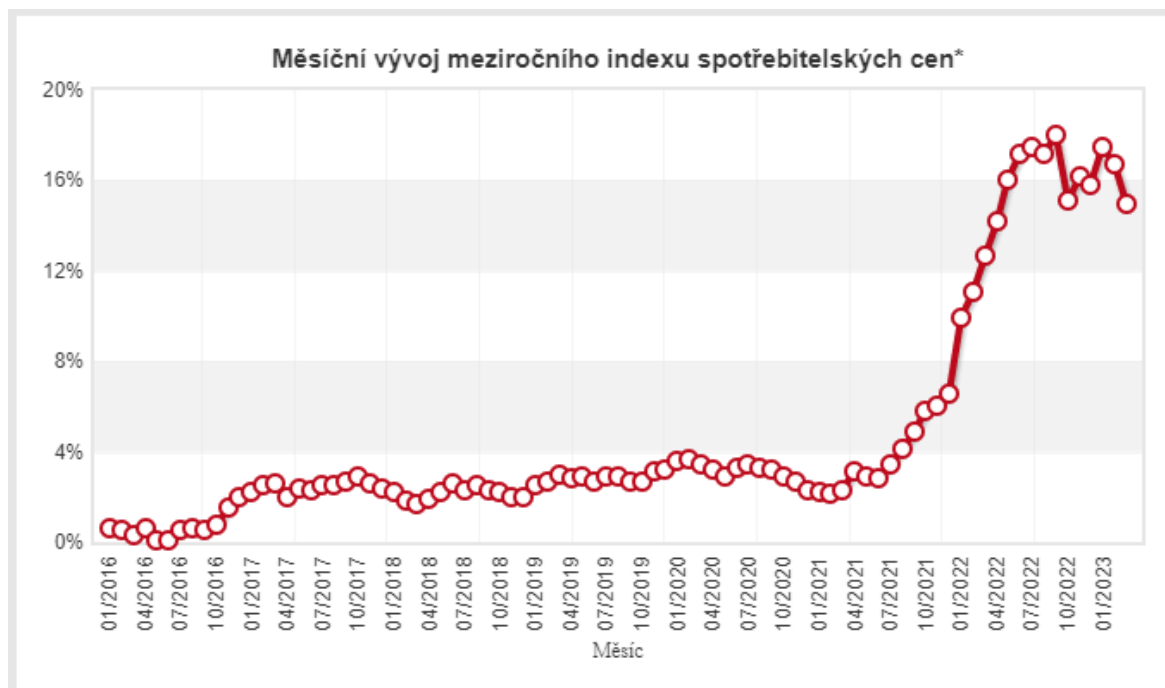
Graf 4 Indexy spotřebitelských cen v ČR; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování



Graf 5 Indexy spotřebitelských cen v Praze; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování

Ekonomická situace ohledně zvyšování spotřebitelských cen je téměř shodná se zbytkem republiky. Podstatnými rozdíly jsou nárůsty cen stravování a ubytování, které jsou v posledním kvartálu téměř o 5 % vyšší a rostoucí částky za odívání a obuv, které se zcela vymykají zbytku České republiky. Zapříčiněno to může být butiky s luxusním oblečením, jejichž zdražování nemusí odpovídat trendům okolí. Oproti tomu jediné, za co Češi všeobecně utrací méně než v roce 2015 jsou poštovní a telekomunikační služby.

Veškerá skutečnost růstu těchto cen je spjata s inflací podstatně rostoucí již od dubna roku 2021 zapříčiněné pandemií COVID-19, která ochromila téměř všechna odvětví ekonomik i samotné fungování států po celém světě.



Obrázek 4 Měsíční vývoj indexu spotřebitelských cen; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023

6.1.3 Sociální faktory

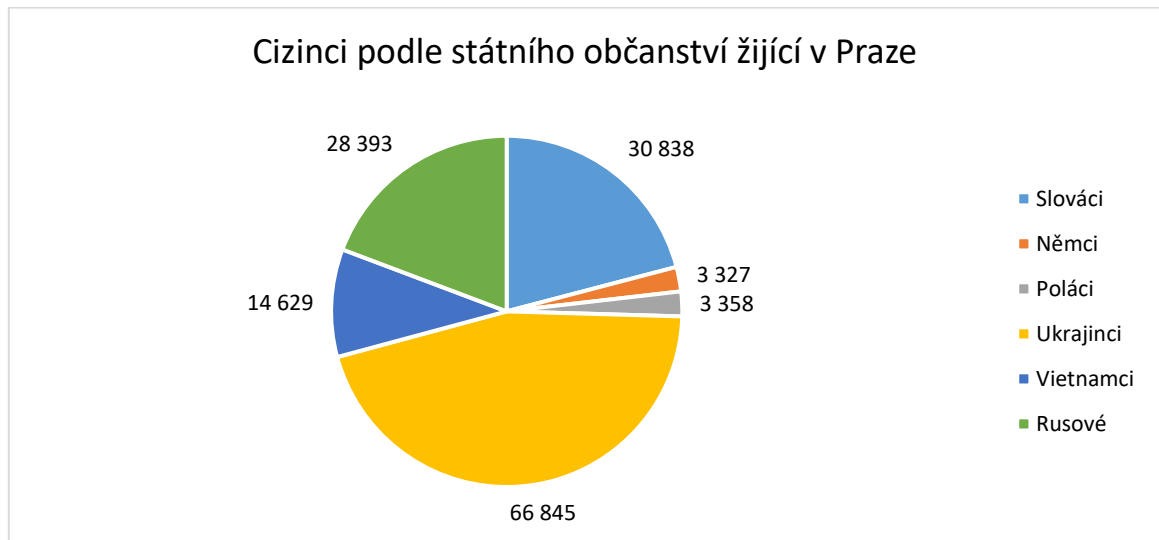
Neméně podstatnými faktory, kterými by se společnost měla zabírat, jsou sociální. Vzhledem k potřebě zacílit své produkty na co nejširší skupinu zákazníků se musí analyzovat nejen skladba obyvatelstva, ale také jejich preference.

V níže uvedené tabulce je ke konci roku 2021 uveden počet obyvatel, relativně potenciálních zákazníků, na území hlavního města Prahy, včetně jejich rozčlenění. Za nejdůležitější skupinu pro podnik, s nejvyšší kupní silou, se považuje prostřední věková skupina.

Tabulka 5 Věkové složení obyvatel Prahy; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování

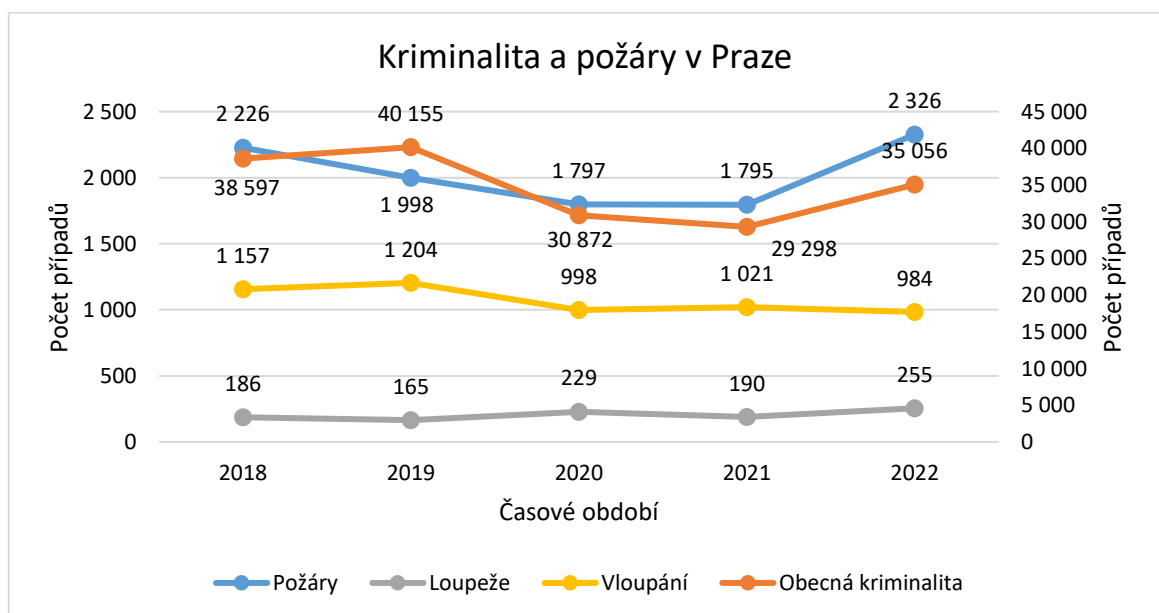
	0 – 14 let	15 – 64 let	65+ let	Průměrný věk
Celkem	203 472	820 761	251 173	42,3
• muži	104 491	414 990	103 640	40,7
• ženy	98 981	405 771	147 533	43,7

Společnost by se měla zaměřit také na jednotlivé specifikace jednotlivých národností žijících na území města, aby dokázala uspokojit jejich požadavky a rozšířila si tím okruh zákazníků. Skladba cizinců podle státního občanství ke konci roku 2021 je znázorněna v grafu č. 6.



Graf 6 Cizinci podle státního občanství žijící v Praze; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování

Vzhledem ke skutečnosti, že součástí podnikatelského plánu je budování nové prodejny, mělo by se zohlednit její zabezpečení na základě statistik kriminality a nehod pro eliminaci loupeží, krádeží, případných vloupání a přepadení a požárů. Ideálním řešením je napojení na pult centrální ochrany a instalaci chytrých čidel a alarmu s dalším rozšířením.



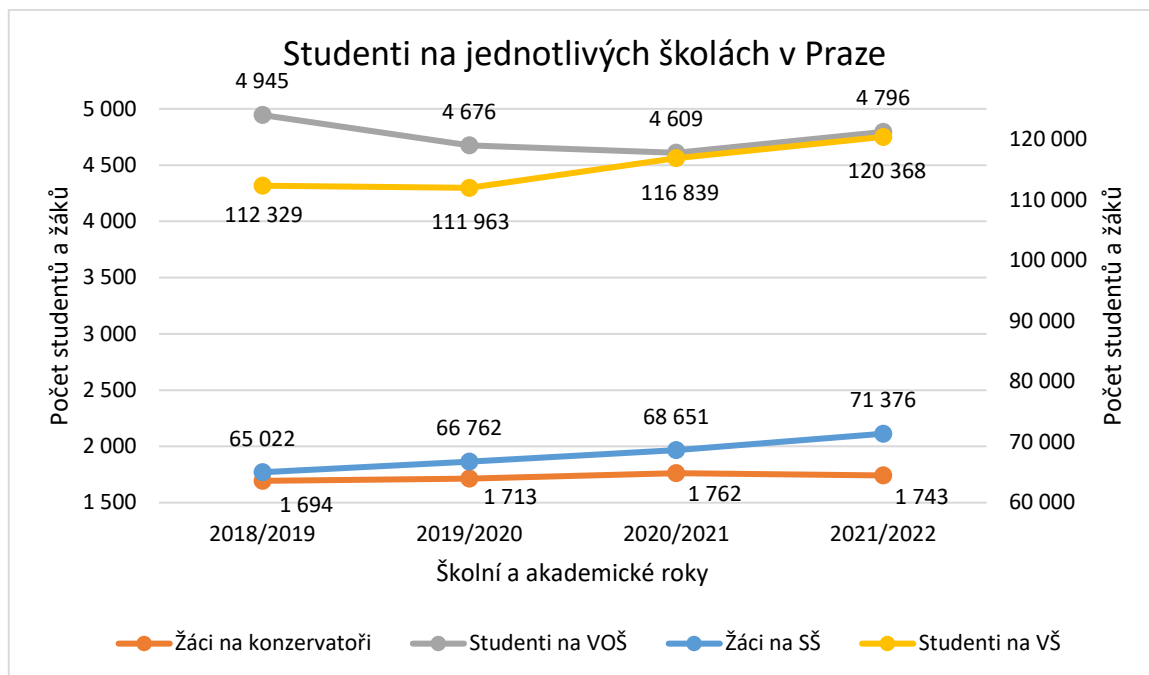
Graf 7 Kriminalita a požáry v Praze; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování

Praha se řadí mezi turisticky nejnavštěvovanější místa v České republice. Ať už se jedná o turisty v rámci našeho státu nebo zahraniční. Zohledňovat by se měla turistická sezona včetně aktuální a očekávané návštěvnosti ubytovacích zařízení, s nimiž je teoreticky možná spolupráce. Počet hostů, jejich přenocování a průměrný počet nocí je znázorněn v tabulce číslo 6. Statistiky ukazují, že se Praha pomalu vrací na hodnoty před pandemií a je zřejmé, že zde zahraniční turisté tráví na základě průměrného přenocování více dnů.

Tabulka 6 Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování

	1Q 2022	2Q 2022	3Q 2022	4Q 2022
Hosté celkem	759 098	1 631 832	1 859 006	1 734 876
• rezidenti	261 836	421 413	393 337	416 606
• nerezidenti	497 262	1 210 410	1 465 669	1 318 270
Přenocování	1 668 363	3 582 564	4 282 793	3 864 384
• rezidenti	477 791	709 966	720 024	681 080
• nerezidenti	1 190 572	2 872 598	3 562 769	3 183 304
Průměrný počet nocí	2,8	2,2	2,3	2,2
• rezidenti	1,8	1,7	1,8	1,6
• nerezidenti	2,4	2,4	2,4	2,4

Praha je kromě turistického cíle také velkým univerzitním centrem, kde studuje spousta žáků a studentů. Kdyby podnik uvažoval o zaměstnávání těchto osob formou dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, mohl by ušetřit nemalé mzdové náklady. Výhodou je, že školy na území Prahy navštěvuje spousta mimoměstských dojíždějících, proto se uvažuje, že zde dlouhodobě pobývají a hledají si přivýdělek.



Graf 8 Počet studentů na jednotlivých školách v Praze; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování

V neposlední řadě by se měla při hledání zaměstnanců zohlednit průměrná pracovní neschopnost, ať už kvůli nemoci nebo pracovnímu úrazu. Na základě statistických dat sbíraných Českým statistickým úřadem je patrné, že průměrná doba trvání jednoho případu pracovní neschopnosti trvá více než měsíc, přičemž za posledních pět sledovaných let dosáhla nejdelšího trvání, a to 38,82 dne, v roce 2019. Průměrné procento pracovní neschopnosti se pohybuje okolo čtyř procent.

Tabulka 7 Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz na území hlavního města Prahy; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování

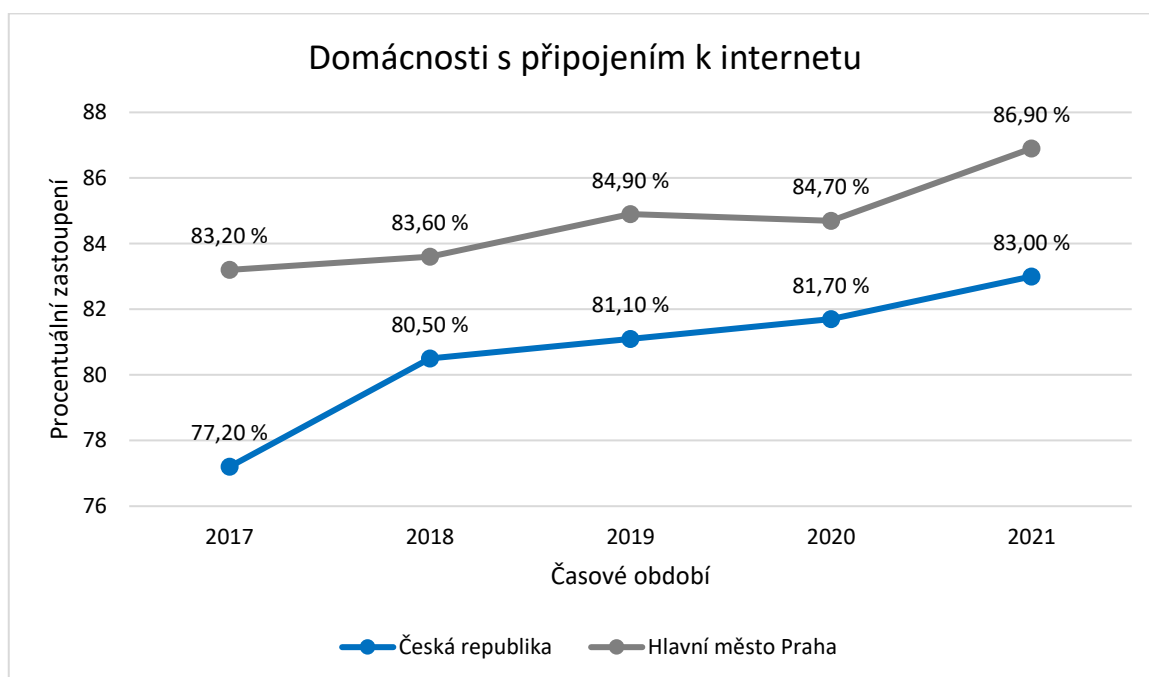
	2017	2018	2019	2020	2021
Celkem případů	1 261 164	1 267 483	1 261 777	1 253 092	1 257 441
Průměrná doba	38,43	38,64	38,82	37,22	32,60
Průměrné procento	3,186	3,378	3,560	3,942	3,897

6.1.4 Technologické faktory

Vzhledem ke skutečnosti poměrně energetické náročnosti provozu společnost požaduje využití úsporných technologií. Z toho důvodu se počáteční investice bude pohybovat ve vyšších částkách, které se ale v průběhu fungování vrátí. Ať už se jedná o energeticky úsporné osvětlení, nízkou spotřebu jednotlivých spotřebičů (chladicí a mrazicí boxy, kávovar, vzduchotechnická jednotka a klimatizační jednotky) nebo úsporu vody.

Z uvedených důvodů je potřebné sledovat trendy a aktuální technologické novinky v daném oboru.

Co se týče statistik vedených a využitelných v technologickém faktoru, tak pro podnik jediná prozatím přicházející v potaz je procentuální zastoupení domácností s internetovým připojením, neboť společnost hodlá využít online prostor pro propagaci a komunikaci se zákazníky, včetně provozování internetového obchodu i nabídky rozvozu. Tuto skutečnost znázorňuje graf č. 9.



Graf 9 Domácnosti s připojením k internetu; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování

6.2 Porterův model pěti sil

Další analýzou zakládaného podniku je Porterova analýza pěti sil, která podniku pomůže lépe porozumět konkurenčnímu prostředí, do nějž vstupuje a identifikovat důležité faktory pro společnost klíčové. Celá tato analýza se vztahuje k současné situaci na trhu a nezaobírá se politicko-legislativními otázkami.

6.2.1 Konkurence mezi současnými hráči na trhu

V Praze aktuálně působí několik kaváren nebo specializovaných prodejen s čokoládou. Žádná z nich ale nemá uspořádaný sortiment a nabídku služeb tak jako zakládaný podnik. Buď se zaměřují na kavářskou nabídku, tedy přípravu a prodej kávových nápojů, horké

čokolády a zákusků, nebo pouze na prodej čokoládových specialit, konkrétně čokoládových pralinek, tabulek, figurek a dárkového balení.

Za konkurenty se za účelem tvorby podnikatelského plánu považují i takoví, kteří nepřímou a neucelenou nabídkou zasahují do konceptu plánovaného provozu.

Tabulka 8 Přehled současných konkurentů; vlastní zpracování

	Food Lab ul. Haštalská	Bakeshop ul. Kozí	The Spot ul. Dlouhá	Cukrář Skála ul. Dlouhá	Choco Café ul. Liliová	Pražská čokoláda ul. Karlova	Choco-Story ul. Celetná	Čokoládovna Janek ul. Havelská	Čokoláda.cz ul. Husova
Volný výběr pralinek	X	X	X	✓	X	✓	✓	✓	X
Figurky	X	X	X	X	X	X	✓	✓	X
Tabulky	X	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
Dárkové krabičky	X	X	X	X	X	✓	✓	✓	✓
Káva	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	X
Horká čokoláda	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Nealkoholické nápoje	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X
Alkoholické nápoje	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X
Zmrzlina	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Zmrzlinové poháry	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dezerty	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	X
Snídaně/snacky	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	X	X
Posezení vnitřní	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	X	X
Posezení venkovní	✓	✓	✓	X	✓	X	X	X	X

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že ani jeden ze zkoumaných podniků nedokáže zákazníkům nabídnout takovou škálu produktů, jakou má v nabídce plánovanou nově zakládaná společnost. Za jediného významného konkurenta by se v tomto případě dala považovat kavárna/čokoládovna Choco Café na Liliové ulici. Princip uspokojování zákaznických potřeb je založen na široké nabídce horkých čokolád a dezertů. Rozmanitost čokoládových pralinek k volnému výběru a dárkových krabiček je ovšem značně omezená.

6.2.2 Hrozba nových vstupů na trh

Největší bariérou pro vstup na trh na území Prahy a v oblasti kavárénství a prodeje čokolády je fakt, že zájemci musí podstoupit opravdu dlouhé čekací doby na vyjednávání s jednotlivými úřady a dotčenými orgány. To dosvědčují i situace, kdy jednotlivé žádosti úřady nemají potřebu vyřešit dříve, než kdy jim to ukládá zákonná povinnost.

Díky skutečnosti, že obliba čokolády neustále roste a lidé kromě nákupu potřebují i zážitek, je zde hrozba vstupu nových hráčů na toto podnikatelské pole značná. Otázkou však zůstává, zda některý z nich dokáže poskytnout celistvou nabídku v takovém rozsahu, jak to plánuje tento podnikatelský plán.

6.2.3 Hrozba substitutů

Za substituční hrozbu je možné považovat odchod zákazníků ke konkurenci, která ovšem nedokáže zastoupit plnou nabídku podniku, navíc v takovém poměru nabízené kvality a ceny. V plánované kavárně/obchodu zákazníci naleznou kompletní nabídku a nebudou muset hledat požadované produkty na jiném místě. Z toho důvodu bude snahou zákazníky donutit se vracet na základě věrnostních kartiček se sbíráním bodů a následného zařazení do věrnostních úrovních lišících se výší slevy a produkty zdarma.

6.2.4 Síla dodavatelů

Dodavatelé jsou pro společnost jednou s nejvíce klíčových oblastí. Spolupráce je plánována nejen na oficiální smluvně zaštitěné úrovni, ale i přátelské formou přání k narozeninám, zvaní na oficiální události podniku, poskytnutí dárků apod. Za podstatné dodavatele, kteří se téměř z konceptních důvodů nedají nahradit se považují společnosti:

- ČOKOLÁDOVNA CARLETTI, s. r. o.
- Chocolaterie Chapeau, s. r. o.
- CARLA spol. s r. o.
- pronajímatel
- LEROS, s. r. o.
- Makro Cash & Carry ČR s. r. o.
- JIP východočeská a. s.
- KMV BEV CZ s. r. o.
- VÍNO HRUŠKA s. r. o.
- Lactalis CZ, s. r. o.
- UNIELVER ČR, spol. s r. o.
- UNITED BRANDS s. r. o.
- Raiffeisenbank a. s.
- EVO Czech Republic s. r. o.

Jednou z neovlivnitelných hrozeb, na kterou se však podnik musí připravit, je riziko ukončení činnosti některého z klíčových dodavatelů. Na toto riziko by měl podnik mít vytvořený záložní plán, na který by v případě neočekávané situace okamžitě přešel a nenarušilo by to tak jeho fungování.

6.2.5 Síla zákazníků

Sílou koncových zákazníků může být neakceptování nabízení cen a produktů. Vždy se takoví lidé najdou, a proto je potřeba počítat se skutečností, že k uspokojení potřeby budou preferovat průmyslově vyráběné čokoládové produkty prodávané v supermarketech.

U firemních zákazníků je jejich síla podstatně vyšší, neboť jsou zvyklí o cenách vyjednávat. Z uvedeného důvodu je nezbytné s nimi udržovat opět více než obchodní přátelství a nalézt společnou řeč. Ovšem zakládáný podnik by nikdy neměl těmto odběratelům prodávat pod cenou určenou jako hraniční. V úvahu spolupráce přichází i možnost obchodování formou barteru. Například při obdržení poptávky z mediální společnosti na dárková balení pro jejich klienty a zaměstnance, se navrhne tato forma, kdy protiplnění bude spočívat v udělení reklamního prostoru v ovládaném médiu se samozřejmostí doplatku případného cenového rozdílu.

7 ZAKLÁDANÝ PODNIK

7.1 Model Canvas

Tabulka 9 Business model Canvas daného podnikatelského projektu; vlastní zpracování

Klíčoví partneři <ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci • Firemní zákazníci • Pronajímatel • Velkoobchod • Dodavatelé 	Klíčové aktivity <ul style="list-style-type: none"> • Prodej bohatého sortimentu s čokoládou v prvotřídní kvalitě 	Hodnotová nabídka <ul style="list-style-type: none"> • Přijatelné ceny za vysokou kvalitu • Poskytnutí kromě prodeje i poradenství • Možnost mít kromě nákupu i zážitek 	Vztahy se zákazníky <ul style="list-style-type: none"> • Zákaznické věrnostní kartičky • Poradenství • Poskytnutí příjemné atmosféry 	Zákazníci <ul style="list-style-type: none"> • Firemní zákazníci • Klasičtí spotřebitelé • Znalci i laici v oboru čokolády a kávy • Zahraniční i tuzemští turisté
Klíčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> • Dodavatelé • Zákazníci • Know-how • Orientovanost v oboru a přízpůsobivost 	Náklady <ul style="list-style-type: none"> • Pronájem, energie, mzdy • Vývoz odpadů • Městské poplatky • Nákup zboží • Daně • Rezervy 	Kanály <ul style="list-style-type: none"> • Kamenná prodejna • Eshop • Sociální sítě • Převážní společnosti 	Zdroje příjmů <ul style="list-style-type: none"> • Tržby z prodeje výrobků a služeb konečným spotřebitelům • Tržby z prodeje výrobků a služeb firemním zákazníkům 	

7.2 Titulní strana

PODNIKATELSKÝ PLÁN



Adresa: Kozí, 110 00 Praha 1 – Staré Město
Zakladatel: Bc. Martin Zetěk
Email: martin@zetekgroup.cz
Telefonní kontakt: +420 602 683 696

Ve Zlíně dne 14. 4. 2023

7.3 Shrnutí

Cílem tohoto podnikatelského plánu je založení společnosti s ručením omezeným a následným vybudováním další pobočky franchisingové sítě Čokoládové království.

- Název provozující společnosti: Zetek group s. r. o.
- Základní kapitál: 250 000 Kč
- Zakladatel, společník a jednatel: Bc. Martin Zetěk
- Bankovní spojení: 23033032/0300
- Předměty podnikání: velkoobchod, maloobchod, hostinská činnost, poskytování služeb, poradenská činnost, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin, pekařství, cukrářství

Součástí podnikatelského plánu jsou nejen vizualizace a popsání budoucí prodejny, ale také finanční a marketingové plány.

7.4 Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy

Jediným zakladatelem, společníkem a jednatelem je Bc. Martin Zetěk působící v daném oboru již od roku 2013, kdy formou brigády začínal na pozici obsluhy zákazníků ve firmě vlastníci značku Čokoládové království, postupně pokrýval svou pracovní činností všechny provozované prodejny společností a roku 2017 se stal provozním jedné z prodejen. Od roku 2018 provozuje franchisově tutéž provozovnu jako fyzická osoba podnikající, kterou následující rok zrekonstruoval, což pomohlo zvýšit celkový obrat a výslednou spokojenost zákazníků, ne které si mateřská společnost značně zakládá. V podnikání se hodlá rozrůstat, proto přišla na řadu expanze, a to rovnou do Prahy.

7.5 Popis podniku

Plánovaná kavárna zaměřená na prodej čokoládových specialit bude vybudována ve dvoupatrových historických prostorách památkově chráněného domu na ulici Kozí v Praze na Starém Městě. Aktuální stav prostor je zoufalý a neodpovídající požadavkům, proto je nezbytná rekonstrukce.

K rekonstrukci bude využito komplexních služeb společnosti Retail of the future s. r. o. budující prodejny pro retailový segment, která zároveň zajistí jak přípravu projektové a technické dokumentace, závazných stanovisek a souhlasů dotčených orgánů, tak samotnou stavební činnost.

V podniku se bude připravovat a podávat:

- Káva;
- Horká čokoláda;
- Zmrzlina;
- Zmrzlinové poháry;
- Nealkoholické nápoje;
- Alkoholické nápoje;
- Teplé a studené nápoje;
- Dezerty;
- Snídaně a snacky.

Dále se budou prodávat:

- Čokoládové pralinky;

- Čokoládové figurky;
- Dárková balení čokoládových pralinek a figurek;
- Na zakázku vyrobené čokoládové speciality;
- Výběrová káva zrnková i mletá;
- Nevšední alkoholické nápoje s čokoládovým základem;
- Moravská vína.

Podstatou celého provozu je používání čerstvých surovin, především zamezení dlouhodobého skladování čokoládových výrobků. Z toho důvodu bude závoz těchto produktů probíhat na týdenní bázi, kdy se budou na základě objednávky vyrábět na Moravě a následně převážet do Prahy. Díky tomuto způsobu prodeje je zachována nejvyšší kvalita a chuť čokolády. Objednávání ostatních artiklů se bude provádět na základě potřeby provozu tak, aby nedocházelo k prodlužování doby obratu zboží.

Plánovaná otevírací doba je od pondělí do neděle od 8:00 do 20:00 včetně státních svátků.

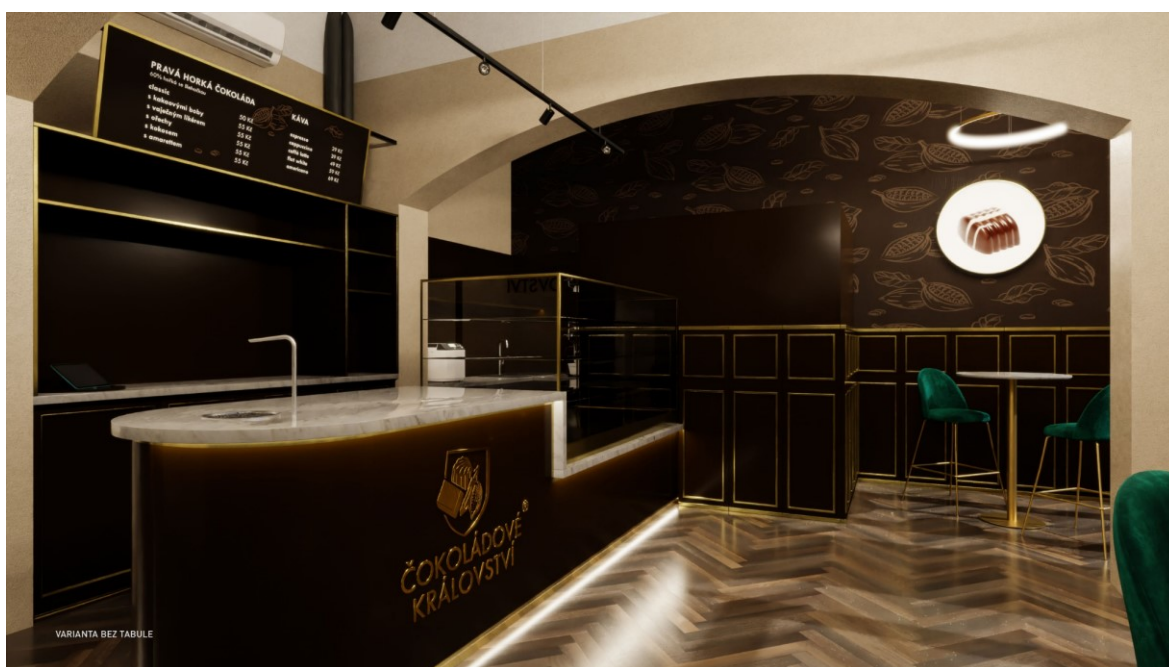
Níže jsou přiloženy vizualizace budoucího stavu. Zadavatelem je Bc. Martin Zetěk, zpracovatelem společnost Retail of the future s. r. o., přičemž veškeré vizualizace jsou majetkem zadavatele a chráněny autorským právem zpracovatele.



Obrázek 5 Ptačí pohled na horní patro; Zdroj: zadavatel



Obrázek 6 Pohled na prodejní část; Zdroj: zadavatel



Obrázek 7 Pohled na prodejní část s posezením; Zdroj: zadavatel



Obrázek 8 Pohled na prodejní část a barové posezení; Zdroj: zadavatel



Obrázek 9 Pohled na barové posezení u vstupu; Zdroj: zadavatel



Obrázek 10 Pohled na posezení v průchodu na zahrádku; Zdroj: zadavatel



Obrázek 11 Ptačí pohled na spodní patro; Zdroj: zadavatel



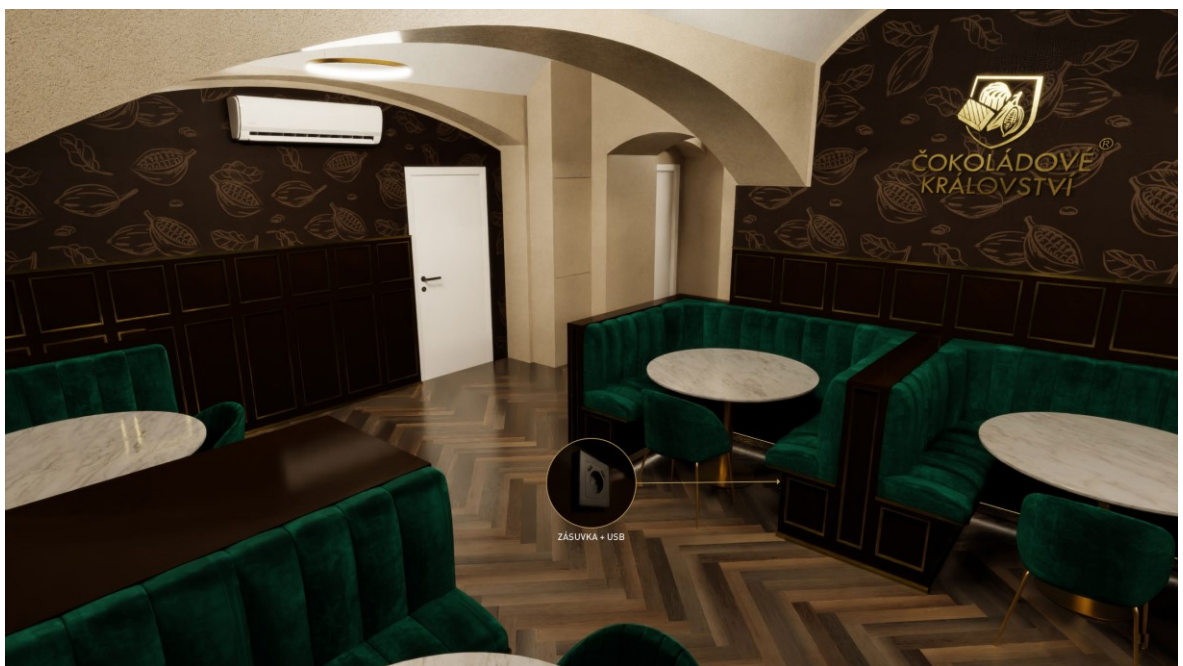
Obrázek 12 Pohled na posezení ve spodním patře u schodiště; Zdroj: zadavatel



Obrázek 13 Pohled na posezení ve spodním patře, 1. část; Zdroj: zadavatel



Obrázek 14 Pohled na posezení ve spodním patře, 2. část; Zdroj: zadavatel



Obrázek 15 Pohled na posezení ve spodním patře, 3. část; Zdroj: zadavatel



Obrázek 16 Pohled na zaměstnaneckou šatnu; Zdroj: zadavatel



Obrázek 17 Pohled na zákaznické toalety; Zdroj: zadavatel



Obrázek 18 Ptačí pohled na zahrádku na dvoře domu; Zdroj: zadavatel



Obrázek 19 Pohled na zahrádku na dvoře domu; Zdroj: zadavatel

7.6 Postavení firmy na trhu, konkurence

Na základě analýzy Porterových pěti sil vyšlo najevo, že přímým konkurentem pro zakládanou pobočku není ani jedna z uvedených v tabulce číslo 8. Někteří se svou nabídkou značně přibližují, ale nedokáží nabídnout ucelenou nabídku sortimentu v jedné kamenné prodejně.

Proto se podnik oproti konkurenci hodlá odlišit možností rozvozu nabízeného zboží zákazníkům pomocí rozvozových služeb, např. Wolt, Bolt Food, Dáme jídlo a jiné. Další marketingové nástroje pro zviditelňování jsou uvedeny v následující kapitole.

7.7 Marketingový plán

Pro ujasnění cílů byla použita metoda SMART, je totiž důležité, aby byly cíle co nejlépe měřitelné, a tak se dalo určit, zda byly splněny či ne. Jedním z nich je zvýšení informovanosti zákazníků o pobočce, především na sociálních sítích. Měla by být dosažena vyšší sledovanost na Instagramu a Facebooku, kde by se propagovaly nově nabízené produkty a služby.

Plánované marketingové strategie:

- Zhruba 3 měsíce před samotným otevřením prodejny by byla spuštěna reklamní kampaň na sociálních sítích formou sponzorovaných příspěvků a vyskytování reklamy mezi sledováním tzv. příběhů a reels.
- Oficiální otevření podniku by bylo zviditelněno pozváním známých osob (influencerů), což by zvýšilo dosah mezi potenciálními zákazníky, přičemž by každému influencerovi byl přidělen slevový kód, se kterým by jeho sledující mohli nakoupit produkty a služby za zvýhodněnou cenu. Díky tomu je měřitelný dosah konkrétního influencera.
- Těsně po příchodu na trh se plánuje spuštění soutěže pro posluchače vybraných rádiových stanic skupiny Active Radio o poukázky na nákup. Z finančních důvodů, ale také cílové zákazníků, by se nevyužil hlavní ranní vysílací prostor, ale až dopolední, tzn. 9:00 – 12:00.
- Současně bude spuštěn direct marketing, který spočívá v téměř okamžitém přizpůsobení dle požadavků zadavatele. V tomto případě by se jednalo o rozdávání informačních letáčků v nedalekém historickém centru města a obchodním domu.
- V neposlední řadě bude snaha o získání věrnosti zákazníků, a to formou nabídky věrnostní kartičky, na niž se dle výše útraty připisují věrnostní body, díky čemuž je každý zákazník rozřazen do příslušných věrnostních úrovní, ze kterých se odvíjí výše slevy na další nákup.
 - Level Basic – 2,5 % sleva

- Level Silver – 5 % sleva + káva zdarma při nákupu nad 500 Kč
- Level Gold – 7,5 % sleva + 100 g čokoládových pralinek zdarma při nákupu nad 1 000 Kč
- Level Platinum – 10 % sleva + pravidelné dárky na narozeniny zákazníka

7.8 Personální zdroje a organizační plán

Pro chod kavárny jsou nejdůležitější řadoví zaměstnanci, tedy obsluha zákazníků. Vzhledem k plánované dvanáctihodinové otevírací době jsou rovněž plánovány čtrnáctihodinové směny, kdy každý den bude potřeba pokrýt provoz dvěma zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Nutnost mít manažera provozu není zapotřebí. Vzhledem k jednoduchosti konceptu vše zvládnou vykonat právě tyto řadoví zaměstnanci na základě metodik a pokynů majitele.

Z důvodu povinnosti čerpání dovolených zaměstnanců dané zákoníkem práce a rozpisu směn je nezbytné zaměstnání alespoň dvou brigádníků na dohodu o provedení práce. Vzorové pokrytí provozu je uvedeno v tabulce číslo 10.

Tabulka 10 Vzorový plán měsíčních směn; vlastní zpracování

Zaměstnanec	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po
Jana	✓	✓	✓								✓	✓	✓		✓
Lucie				✓	✓	✓		✓	✓	✓					
Pavel	✓	✓	✓								✓	✓	✓		✓
Martin				✓	✓	✓		✓	✓	✓					
Brigádník 1							✓							✓	
Brigádník 2							✓							✓	
Zaměstnanec	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.
	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út
Jana	✓	✓								✓	✓	✓		✓	✓
Lucie			✓	✓	✓		✓	✓	✓						
Pavel	✓	✓								✓	✓	✓		✓	✓
Martin			✓	✓	✓		✓	✓	✓						
Brigádník 1						✓							✓		
Brigádník 2						✓							✓		

Dovoz čokoládových produktů z Moravy bude zajišťovat sám majitel společnosti, který tak každý týden navštíví provozovnu a dohlédne na dodržování potřebných nejen interních předpisů.

Doručení ostatního zboží probíhá přímo dodavateli.

7.9 Finanční plán

7.9.1 Rekonstrukce prostor

Tabulka uvádějící náklady bez DPH na rekonstrukci prostor včetně pevně umístěného nábytku obsahuje následující kategorie nákladů a jejich další členění. Zadavatelem rozpočtu je Bc. Martin Zetěk, zpracovatelem Ing. Rostislav Živný, projektantem Retail of the future s. r. o.

Tabulka 11 Výdaje na rekonstrukci prostor; Zdroj: zadavatel

Náklady z rozpočtů	Cena bez DPH v Kč	Zaúčtování
Celkem	3 645 701,70	
3D vizualizace	65 000,00	PR
Projektová dokumentace	155 000,00	PR
Architektonicko-stavební část	1 706 706,70	
- Svislé a kompletní konstrukce	30 731,30	PR
- Vodorovné konstrukce	9 574,30	PR
- Úpravy povrchů, podlahy a osazování výplní	515 989,77	PR
- Ostatní konstrukce a práce – bourání	52 842,00	PR
- Přesun sutě	15 051,81	PR
- Přesun hmot	44 991,96	PR
- Tepelné izolace	38 575,72	PR
- Konstrukce suché výstavby	303 060,85	PR
- Konstrukce truhlářské	91 948,35	PR
- Konstrukce zámečnické	125 391,12	PR
- Podlahy z dlaždic	33 749,80	PR
- Podlahy povlakové	191 447,48	PR
- Podlahy lité	50 123,81	PR
- Dokončovací práce – obklady	111 066,92	PR
- Malby	92 161,51	PR
Zdravotechnické instalace	235 691,00	

- Zdravotechnika – vnitřní kanalizace	157 807,00	PR
- Zdravotechnika – vnitřní vodovod	77 884,00	PR
Vytápění	169 425,00	
- Otopná tělesa a příslušenství	130 556,00	PR
- přičemž 1 ks nepřesahuje 80 000 Kč		
- Ostatní	38 869,00	PR
Vzduchotechnika, chlazení	493 884,00	
- Zařízení č. 1 – větrání s rekuperací, vč. práce	320 839,00	
- hodnota samotné rekuperace	240 000,00	IM
- materiál	80 839,00	PR
- Zařízení č. 2 – chladicí systém, vč. práce	173 005,00	PR
- přičemž 1 ks nepřesahuje 80 000 Kč		
Elektroinstalace silnoproud	346 069,00	
- Rozvaděče	27 835,00	PR
- Kabely	185 020,00	PR
- Krabice a vývodky	13 567,00	PR
- Vypínače a zásuvky	53 207,00	PR
- Osvětlení	30 070,00	PR
- Příprava pro profese TZB	11 470,00	PR
- Ostatní práce	24 900,00	PR
Elektroinstalace slaboproud	248 466,00	
- Kamerový systém, vč. práce	102 936,00	PR
- přičemž 1 ks nepřesahuje 80 000 Kč		
- Zabezpečovací systém	53 370,00	PR
- Ozvučení	76 860,00	PR
- Wi-fi	15 300,00	PR
Vedlejší rozpočtové základy	225 500,00	
- Zařízení staveniště	78 000,00	PR
- Finanční náklady	6 000,00	PR
- Územní vlivy	16 500,00	PR
- Provozní vlivy	125 000,00	PR

Součástí vybudování prodejny je samozřejmostí zakoupení nových elektrozařízení, která nejsou součástí stavby a nákup nezbytného vybavení, kterými se rozumí nádobí a potřeby nutné pro provoz.

Tabulka 12 Výdaje na nezbytné vybavení; Zdroj: zadavatel

Náklady z rozpočtů	Cena bez DPH v Kč	Zaúčtování
Celkem	995 977,00	
Elektronická zařízení	258 977,00	
- Čokoládová fontána	85 539,00	IM
- Výrobek šlehačky	62 035,00	DM
- Výrobek ledu	25 339,00	DM
- Rychloplachová myčka	66 099,00	DM
- Soubor drobné elektroniky	29 965,00	PR
Volně stojící nábytek	670 000,00	
- Venkovní posezení	220 000,00	PR
- přičemž 1 ks nepřesahuje 80 000 Kč		
- Interiérové vybavení	450 000,00	PR
- přičemž 1 ks nepřesahuje 80 000 Kč		
Nádobí a ostatní	57 000,00	
- Nádobí a servírovací potřeby	42 000,00	PR
- Ostatní	15 000,00	PR

Zkratkami ve sloupci „zaúčtování“ v tabulkách číslo 11 a 12 se rozumí:

- PR = provozní režie;
- IM = investiční majetek;
- DM = drobný majetek.

7.9.2 Náklady a výnosy

Tabulka 13 Výkaz odhadovaných zisků a ztrát za rok 2023; vlastní zpracování

2023	
Položka	Částka v Kč
Hospodářský výsledek	-3 959 139,10
Náklady celkem	13 885 219,10
- Rekonstrukce a výstavba	4 316 139,70
- Nájemné	1 140 000,00
- Energie	144 000,00
- Mzdové náklady – HPP + odvody	2 398 766,40
- Mzdové náklady – DPP	226 800,00

- Marketingové náklady	635 000,00
- Tvorba rezerv	250 000,00
- Odpisy	52 513,00
- Náklady na prodané zboží	4 500 000,00
- Služby	42 000,00
- Daně a poplatky	180 000,00
Výnosy celkem	9 926 080,00
- Tržby z prodeje výrobků a služeb	9 856 080,00
- Finanční výnosy	70 000,00

Pro upřesnění výpočtu odpisů slouží následující tabulka.

Tabulka 14 Odpisovaný majetek; vlastní zpracování

Položka	2023	2024	2025	2026
Odpisy celkem	52 513,00	52 513,00	52 513,00	24 000,00
- Rekuperační jednotka	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00
- skupina 3, odpis 10 let				
- Čokoládová fontána	28 513,00	28 513,00	28 513,00	0,00
- skupina 1, odpis 3 roky				

Rekonstrukce a výstavba je rozpočítána v tabulkách číslo 11 a 12.

Nájemné je vypočítáno ze smluvní částky 95 000 Kč měsíčně.

Energie jsou odvozeny z aktuální spotřeby srovnatelné prodejny v měsíční výši 12 000 Kč.

Mzdové náklady jsou rozčleněny na mzdy pracovníků na hlavní pracovní poměr a dohodu o provedení práce následovně:

- HPP – 15 směn měsíčně po 14 hodinách v hodinové sazbě 160 Kč + 0,5 % odměny z obratu včetně přičtených odvodů.
- DPP – vypočítáno jako 4,5 směny měsíčně po 14 hodinách při hodinové sazbě 150 Kč.

Marketingové náklady jsou vypočteny na základě marketingového plánu a jsou součtem jednotlivých podbodů:

- Influenceri – 250 000 Kč;
- Reklamní soutěž v mediálním rádiovém prostoru – 250 000 Kč;
- Výroba eshopu – 50 000 Kč;

- Reklama na sociálních sítích – 50 000 Kč;
- Výroba věrnostních kartiček – 20 000 Kč;
- Tisk propagačních letáků – 15 000 Kč.

Tvorbou rezerv se rozumí vytváření určité zálohy na potřebné výdaje oprav a údržby majetku.

Odpisy jsou tvořeny odepisováním hmotného majetku, kdy podnik zvolil rovnoměrné odepisování.

Při výpočtu **nákladů na prodané zboží** se vycházelo z průměrné marže 50 % ze všech prodávaných výrobků.

Do **služeb** byly zahrnuty poplatky na vývoz odpadů, platba za telekomunikační a internetové služby a licenční platby za užívání pokladního systému.

V kategorii **daně a poplatky** jsou v prvním roce shrnuty náklady za zábor veřejného prostoru při umístění venkovního posezení směrem do ulice.

Tržby za prodané výrobky a služby jsou průměrnou denní tržbou ve výši 27 378 Kč vynásobenou 360 dny. Přičemž je započítáno, že v průběhu celého roku bude 5 dní prodejna uzavřena, a to z důvodu inventarizace, sanitace a nutnosti případných oprav. Za zavírací dny se plánují dny 1. – 5. ledna, kdy jsou tržby ze statistik již fungujících prodejen nejmenší. Při výpočtu průměrné denní tržby bylo opět vycházeno ze statistik současných prodejen, přičemž jsou považovány za podhodnocené a skladba tržby je znázorněna v tabulce č. 15.

Tabulka 15 Skladba tržeb; vlastní zpracování

Položka	ø množství	ø cena v Kč	Částka v Kč
Denní tržby celkem			27 378,00
- Káva	70 ks	63,00	4 410,00
- Horká čokoláda	50 ks	73,00	3 650,00
- Nealkoholické nápoje	30 ks	30,00	900,00
- Alkoholické nápoje	7 ks	95,00	665,00
- Zmrzlinové poháry	10 ks	100,00	1 000,00
- Dezerty	36 ks	73,00	2 628,00
- Čokoládové pralinky	5 kg	1 300,00	6 500,00
- Čokoládové figurky	20 ks	100,00	2 000,00
- Dárkové balení pralinek	25 ks	150,00	3 750,00

- Snídaně	15 ks	125,00	1 875,00
-----------	-------	--------	----------

K **finančním výnosům** byly započítány sedmiprocentní výnosy z úrokového účtu z uloženého jednoho milionu korun.

V tabulce číslo 16 je rozpočítán výkaz zisků a ztrát na následující tři roky, přičemž nájemné je na základě smlouvy ročně zvyšováno o 7 %, náklady na energie o 5 % a marketingové náklady jsou očištěny o influencerské spolupráce, výrobu eshopu, výrobu věrnostních kartiček a tisk propagačních letáků. Mzdové náklady jsou zvyšovány až od roku 2025, a to růstem mezd jak zaměstnanců na HPP tak i DPP o 10 %. Náklady na prodané zboží se rovnoměrně nezvyšují s výší tržeb, neboť dodavatelské ceny jsou na první dva roky zasmulvněny na stejnou úroveň roku prvního. V následujících letech je plánovaný nárůst o 5 %, kdežto růst tržeb je ročně odhadován o 10 %, proto je v roce 2024 počítáno s marží 55 %, další roky 57 a 59 %. Rovněž se navýší zálohy na daně a poplatky na 250 000 Kč v druhém sledovaném roce a o 50 000 Kč v každém dalším. U finančních výnosů je očekáváno snížení úroku na 5 %.

Tabulka 16 Výkaz zisků a ztrát pro roky 2024 – 2026; vlastní zpracování

Položka	2024	2025	2026
	Částka v Kč	Částka v Kč	Částka v Kč
Hospodářský výsledek	1 773 524,60	1 927 782,36	2 471 868,48
Náklady celkem	9 118 163,40	10 048 074,44	10 696 574,00
- Nájemné	1 219 800,00	1 305 186,00	1 396 549,02
- Energie	151 200,00	158 760,00	166 698,00
- Mzdové náklady – HPP + odvody	2 422 850,40	2 665 135,44	2 931 648,98
- Mzdové náklady – DPP	226 800,00	249 480,00	274 428,00
- Marketingové náklady	300 000,00	300 000,00	300 000,00
- Tvorba rezerv	250 000,00	250 000,00	250 000,00
- Odpisy	52 513,00	52 513,00	24 000,00
- Náklady na prodané zboží	4 500 000,00	4 725 000,00	4 961 250,00
- Služby	42 000,00	42 000,00	42 000,00
- Daně a poplatky	250 000,00	300 000,00	350 000,00
Výnosy celkem	10 891 688,00	11 975 856,80	13 168 442,48
- Tržby z prodeje výrobků a služeb	10 841 688,00	11 925 856,80	13 118 442,48
- Finanční výnosy	50 000,00	50 000,00	50 000,00

Na základě výkazů zisků a ztrát na další tři roky je viditelné, že podnik se stal ziskovým. V již průběhu čtvrtého plánovaného roku nastane uhrazení počátečních výdajů na rekonstrukci a výstavbu.

7.10 Rizika projektu

Hrozeb, které mohou chod podniku značně ovlivnit, je několik. První z nich je riziko odchodu zaměstnanců, s čímž je nezbytné počítat ve všech podnikatelských oborech. Proto je nutné se zaměstnanci komunikovat, zjišťovat jejich potřeby, naslouchat jejich požadavkům a připomínkám a dopřávat jim work-life balance (rovnováhu mezi pracovním a osobním životem). V momentě, kdy by opravdu došlo k odchodu zaměstnance, a to až po ukončení zkušební doby, má podnik dva měsíce na nalezení případné náhrady a jejího zaškolení.

Neméně podstatným rizikem je zvýšení cen energií, jejichž růst je problematikou současného období. Jednou z možností, jak ošetřit dané riziko, je analýza trhu dodavatelů a jejich nabízených cen včetně zasmluvnění a zafixování cen.

Vzhledem ke skutečnosti, že se Česká republika nachází v situaci, kdy jsou schodky státního rozpočtu čím dál vyšší, hrozí zvyšování daní a odvodů, což by mělo opět za následek zdražování, které by postihlo celý dodavatelský řetězec. S tímto rizikem může podnik pouze počítat, neboť jej nijak neovlivní, může ale využít daňové optimalizace či pomoci daňových poradců.

Podstatným rizikem je odchod zákazníků ke konkurenci. Několikrát již ale bylo uvedeno, že ani jedna nedokáže nabídnout ucelenost a rozmanitost sortimentu, jako podnik v podnikatelském plánu. Doporučením pro eliminaci této hrozby jsou například zmíněné věrnostní kartičky, které donutí zákazníky se vracet a sbírat věrnostní body.

Nejvyšší pozornost pak patří riziku ukončení činnosti jednoho z klíčových dodavatelů nebo ukončení spolupráce. Odchod z trhu nedokáže podnik nijak ovlivnit, ale spolupráci si může smluvně ošetřit s možností smluvních pokut, které by firmě alespoň trochu pomohly přečkat období, než by se našel nový a přípustný dodavatel.

Od roku 2020 bylo celosvětové dění ovlivněno pandemií Covid-19, která zapříčinila uzavírání jednotlivých oblastí ekonomik včetně zákazu pohybu lidí přes hranice i uvnitř státu. Výhodou v tomto riziku může být to, že by se v případě opakování scénáře neuzavřela

celá provozovna, ale pouze část s posezením, neboť se jedná zčásti také o prodej potravin, jejichž obchody zůstávaly po celou dobu pandemie otevřené.

ZÁVĚR

Předmětem diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro vybudování kavárny se specializací na prodej čokoládových specialit na území hlavního města Prahy formou rekonstrukce historických prostor v památkově chráněné budově. Na základě jednotlivých analýz v praktické části bylo zjištěno a vypočítáno, že plánovaný záměr je životaschopný. I přes podhodnocení tržeb a nadhodnocení nákladů, by se nově založená společnost stala již v druhém roce fungování ziskovou. Tvůrce plánu rovněž analyzoval a rozebral možná rizika celého projektu, čímž ukázal připravenost na jejich výskyt.

V teoretické části byly pomocí knižních, ale i internetových rešerší představeny skutečnosti týkající se podnikání, typologie podniků včetně detailního přiblížení jednotlivých právnických osob. Následné přiblížení problematiky podnikatelského plánu ukázalo, že nestačí mít pouze dobře promyšlený začátek podnikání, ale také jeho průběh a následnou kontrolu fungování celé společnosti.

V praktické části byl vytvořen vzorový podnikatelský plán na zamýšlenou prodejnu, který obsahuje rozpočet rekonstrukce, plánovanou vizualizaci objektu a očekávanou výši tržeb. Odhady náklady i výnosů byly tvořeny s ohledem na jednotlivá odborná doporučení, tedy že náklady byly nadhodnoceny a výnosy podhodnoceny. I přes tuto skutečnost se prokázalo, že projekt je důkladně promyšlen a vhodný k realizaci.

V závěru byly zhodnoceny zjištěné skutečnosti s přihlédnutím na možná rizika. Vytvořený podnikatelský plán byl zhodnocen jako úspěšný a byla doporučena jeho realizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, [2019], 444 s. ISBN 978-1-933895-84-0.

ADÁMEK, Pavel a Lucie MEIXNEROVÁ, 2022. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-802-7133-567.

BĚHOUNEK, Pavel, 2014. *Společnost s ručením omezeným: prakticky včetně účetnictví a daní*. Olomouc: ANAG. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-807-2638-864.

Co je akciová společnost. *Česká spořitelna* [online]. Praha [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/financni-slovník/akciová-společnost>

CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ, 2017. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer. Právo prakticky. ISBN 978-807-5526-618.

ČESKO. © 2023a Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 14. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO. © 2023b Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 14. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKO. © 2023c Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 14. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-40>

ČESKO. © 2023d Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 14. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

ČESKO. © 2023e Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 14. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Veřejná databáze. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_afPfm=home

DVOŘÁK, Tomáš, 2016. *Akciová společnost*. Praha: Wolters Kluwer. Vědecké monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-961-8.

HOZMAN, Georg Jan, 2018. *Dualistický systém struktury akciové společnosti* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta právnická [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/32919/1/DIPLOMOVA%20PRACE%20GEORG%20JAN%20HOZMAN.pdf>

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021, 198 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3041-2.

Jak funguje s. r. o. *Komerční banka* [online]. Praha [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podpora/slovník/vyrazy-zacinajici-na-s/jak-funguje-s-r-o>

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace

NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 800/2008, 2008. Brusel: *Evropská unie*. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:CS:PDF>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4753-164.

Monistický a dualistický systém v akciové společnosti, 2021. *Jake&James Accounting s.r.o.* [online]. Praha [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/monisticky-a-dualisticky-system-v-akciové-spolecnosti>

ONDŘEJ, Jan, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Právo prakticky. ISBN 978-807-5983-374.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks, 2015, 278 s. ISBN 9788026504252.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2013, 333 s. ISBN 9788072018727.

RICKMAN, Cheryl, ed. *How to start your own business ... and make it work*. London: Dorling Kindersley limited, [2021], 223 s. ISBN 978-0-2414-3745-2.

Rozsudek Vrchního soudu v Praze ze dne 28. 4. 1998, čj. 7 A 170/95-36. In *beck-online* [právní informační systém]. Nakladatelství C. H. Beck. [cit. 2023-04-14]

Řízení rizik, 2006. *BusinessINFO.cz* [online]. Praha: CMI News [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rizeni-rizik/>

Řízení rizik (Risk Management). © 2023b *Management Mania* [online]. Praha: Educus [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>

Řízení rizik projektu. *PM Consulting* [online]. Choceň: PM Consulting [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/rizeni-rizik-projektu/>

SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific). © 2023a *Management Mania* [online]. Praha: Educus [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-449.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a Jan VAVŘINA, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4733-395.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-802-7121-823.

ŠEBESTOVÁ, Jana. *Analýzy mikroprostředí (vnitřního prostředí)* [online]. Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: https://is.slu.cz/el/opf/leto2020/PEMNPBEN/932999/6bu_PP1.pdf

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a Jan VAVŘINA, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4745-206.

Vše, co potřebujete vědět o franchisingu, 2020. *Průvodce podnikáním* [online]. Praha: ČSOB [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/franchising/>

VYCHOPĚŇ, Jiří, 2022. *Společnost s ručením omezeným z účetního a daňového pohledu*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Otázky a odpovědi z praxe (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-807-6763-487.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPH	daň z přidané hodnoty
ČOI	Česká obchodní inspekce
IP	Inspektorát práce
KHS	Krajská hygienická stanice
HDP	Hrubý domácí produkt
NPÚ	Národní památkový ústav
SZPI	Státní zemědělská a potravinářská inspekce
MHMP	Magistrát hlavního města Prahy
HACCP	system kritických bodů výrobců a prodejců potravin
SŠ	střední škola
VOŠ	vyšší odborná škola
VŠ	vysoká škola
HPP	hlavní pracovní poměr
DPP	dohoda o provedení práce
PR	provozní režie
IM	investiční majetek
DM	drobný majetek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Okolí podniku; Zdroj: Šafrová, 2019	41
Obrázek 2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil; Zdroj: Šafrová, 2019	45
Obrázek 3 Kvalitativní analýza rizik pomocí matice; Zdroj: PM Constulting, © 2023	49
Obrázek 4 Měsíční vývoj indexu spotřebitelských cen; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023	58
Obrázek 5 Ptačí pohled na horní patro; Zdroj: zadavatel	69
Obrázek 6 Pohled na prodejní část; Zdroj: zadavatel	70
Obrázek 7 Pohled na prodejní část s posezením; Zdroj: zadavatel.....	70
Obrázek 8 Pohled na prodejní část a barové posezení; Zdroj: zadavatel.....	71
Obrázek 9 Pohled na barové posezení u vstupu; Zdroj: zadavatel	71
Obrázek 10 Pohled na posezení v průchodu na zahrádku; Zdroj: zadavatel	72
Obrázek 11 Ptačí pohled na spodní patro; Zdroj: zadavatel	72
Obrázek 12 Pohled na posezení ve spodním patře u schodiště; Zdroj: zadavatel	73
Obrázek 13 Pohled na posezení ve spodním patře, 1. část; Zdroj: zadavatel	73
Obrázek 14 Pohled na posezení ve spodním patře, 2. část; Zdroj: zadavatel	74
Obrázek 15 Pohled na posezení ve spodním patře, 3. část; Zdroj: zadavatel	74
Obrázek 16 Pohled na zaměstnaneckou šatnu; Zdroj: zadavatel	75
Obrázek 17 Pohled na zákaznické toalety; Zdroj: zadavatel	75
Obrázek 18 Ptačí pohled na zahrádku na dvoře domu; Zdroj: zadavatel	76
Obrázek 19 Pohled na zahrádku na dvoře domu; Zdroj: zadavatel	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdíl mezi monistickým a dualistickým systémem vnitřní struktury akciové společnosti; Zdroj: Jake&James Accounting, © 2023; vlastní zpracování	22
Tabulka 2 Srovnání doporučených struktur podnikatelského plánu z let 2011 a 2017; Zdroj: Srpová a spol., 2011, Svobodová a Andera, 2017; vlastní zpracování.....	26
Tabulka 3 Business model Canvas; Zdroj: Adámek a Meixnerová, 2022; vlastní zpracování	36
Tabulka 4 Business model Lean Canvas; Zdroj: Šafrová, 2019; vlastní zpracování	38
Tabulka 5 Věkové složení obyvatel Prahy; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování.....	58
Tabulka 6 Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování.....	60
Tabulka 7 Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz na území hlavního města Prahy; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování.....	61
Tabulka 8 Přehled současných konkurentů; vlastní zpracování	63
Tabulka 9 Business model Canvas daného podnikatelského projektu; vlastní zpracování ..	66
Tabulka 10 Vzorový plán měsíčních směn; vlastní zpracování	78
Tabulka 11 Výdaje na rekonstrukci prostor; Zdroj: zadavatel	79
Tabulka 12 Výdaje na nezbytné vybavení; Zdroj: zadavatel.....	81
Tabulka 13 Výkaz odhadovaných zisků a ztrát za rok 2023; vlastní zpracování	81
Tabulka 14 Odpisovaný majetek; vlastní zpracování	82
Tabulka 15 Skladba tržeb; vlastní zpracování	83
Tabulka 16 Výkaz zisků a ztrát pro roky 2024 – 2026; vlastní zpracování.....	84

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Nezaměstnanost v Praze a ČR; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování.....	54
Graf 2 Průměrná hrubá měsíční mzda v Praze a ČR; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování	54
Graf 3 Skladba výdajů domácností na osobu; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování.....	55
Graf 4 Indexy spotřebitelských cen v ČR; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování.....	56
Graf 5 Indexy spotřebitelských cen v Praze; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování.....	57
Graf 6 Cizinci podle státního občanství žijící v Praze; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování	59
Graf 7 Kriminalita a požáry v Praze; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování.....	59
Graf 8 Počet studentů na jednotlivých školách v Praze; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování	61
Graf 9 Domácnosti s připojením k internetu; Zdroj: Český statistický úřad, © 2023; vlastní zpracování.....	62