Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Podnikatelský plán pro vstup nové společnosti na trh

Bc. Tereza Králová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tereza Jungmannová

Podnikání a administrativa

Název práce

Podnikatelský plán pro vstup nové společnosti na trh

Název anglicky

Business plan for the entry of a new company into the market

Cíle práce

Primárním cílem diplomové práce je vypracovat podnikatelský záměr na založení nového podniku, jenž zamýšlí vstup na trh. Na základě vhodně zvolených metod je sekundárním cílem této práce provést podrobný průzkum cílového trhu, sestavit finanční a marketingový plán podniku.

Metodika

Vytvoření teoretické části vychází ze studia literárních pramenů, především odborných knih, vědeckých článku a dalších relevantních informačních zdrojů včetně objasnění analýz, které jsou potřebné pro praktickou část.

Praktická část se zaměřuje na samotnou tvorbu podnikatelského záměru pro vstup nové společnosti na trh, marketingové strategie a finančního plánu. Práce dále popisuje potenciální rizika, která jsou spjata s realizací podnikatelského záměru.

V závěru této práce je provedena syntéza získaných dat, která poskytuje informace o realizovatelnosti navrhovaného podnikatelského plánu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

Podnikatelský plán, finanční plán, konkurence, trh, analýza vnitřního prostředí, analýza vnějšího prostředí

Doporučené zdroje informací

FOTR, Jiří; HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

HANZELKOVÁ, Alena; BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. *Business strategie : krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

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

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Tomáš Vacek, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 5. 9. 2023

prof. Ing. Lukáš Čechura, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 9. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 10. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský plán pro vstup nové společnosti na trh" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2024 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Tomáši Vackovi, Ph.D., za jeho trpělivost a cenné rady při psaní mé diplomové práce. Taktéž bych chtěla poděkovat svým nejbližším za jejich podporu.

Podnikatelský plán pro vstup nové společnosti na trh

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zpracovat komplexní podnikatelský plán, jehož cílem je analýza a popsání procesu založení nové kavárny v dané lokalitě. Volba místa podnikání pro tento podnikatelský plán byla provedena na základě aktuálního místa pobytu majitelky budoucí kavárny, a především na dostupnosti vhodných prostorů k pronájmu.

První část práce je věnována teoretickému základu, který je zásadní pro pochopení problematiky tvorby podnikatelského plánu. Objasňuje pojmy, které jsou spjaty s podnikatelským plánem, včetně samotného podnikání, právních forem podnikání a metodik pro hodnocení kvality podnikatelského plánu.

Druhá část práce, tedy praktická část, aplikuje teoretické znalosti na konkrétní případ, a to založení nové kavárny. Část této práce v sobě zahrnuje popis podnikatelského plánu, finanční analýzu, personální strategii a další důležité aspekty.

V závěrečné části této práce dochází ke zhodnocení výsledků zjištěných v průběhu tvorby podnikatelského plánu. Je provedeno posouzení, jestli daný podnikatelský plán je proveditelný.

Klíčová slova: podnikatelský plán, finanční plán, konkurence, trh, analýza vnitřního prostředí, analýza vnějšího prostředí

Business plan for the entry of a new company to the market.

Abstract

The aim of the thesis is to prepare a comprehensive business plan to analyze and describe the process of establishing a new café in a given location. The choice of business for this business plan was made on the basis of the current place of stay of the owner of the future café and especially on the availability of suitable premises for rent.

The first part of the work is devoted to the theoretical foundation, which is essential for understanding the issue of creation of a business plan. It explains concepts that are linked to the business plan, including business, legal forms of business and methodologies for the quality of the business plan.

The second part of the work, ie the practical part, applies the theoretical knowledge to a specific case, namely the establishment of a new café. Part of this work includes a description of the business plan, financial analysis, personnel strategy and other important aspects.

In the final part of this work, the results of the founding plan are evaluated. It is assessed whether the business plan is feasible.

Keywords: business plan, financial plan, competition, market, internal environment analysis, external environment analysis.

Obsah

1 Úvod 11

2 Cíl práce a metodika 12

2.1 Cíl práce 12

2.2 Metodika 12

2.2.1 SMART metoda 13

2.2.2 SWOT analýza 13

2.2.3 Analýza všeobecného okolí podniku 15

2.2.4 Analýza odvětvového okolí podniku 15

2.2.5 Výsledek hospodaření 16

2.2.6 Cash flow 16

2.2.7 Bod zvratu 16

2.2.8 Poměrové ukazatele 17

3 Teoretická východiska 18

3.1 Podnikání 18

3.1.1 Přístupy k podnikání 19

3.1.2 Podnikání v českém právním systému 19

3.1.3 Podnikatelské prostředí 20

3.2 Podnik 21

3.2.1 Systémové pojetí podniku 21

3.2.2 Okolí podniku 22

3.2.3 Malé a střední podniky 23

3.2.4 Rozvoj malého a středního podnikání 24

3.3 Právní forma podnikání 26

3.3.1 Fyzická osoba 26

3.3.2 Právnická osoba 27

3.4 Podnikatel 28

3.5 Podnikatelský plán 29

3.5.1 Význam podnikatelského plánu 29

3.5.2 Obsah podnikatelského plánu 30

3.5.3 Marketingová a obchodní strategie 34

3.5.4 Finanční plán 36

3.5.5 Rozvaha 38

3.5.6 Výsledovka 38

3.5.7 Cash flow 39

3.5.8 Kritéria pro hodnocení podnikatelského plánu 41

4 Vlastní práce 47

4.1 Podnikatelský plán na založení kavárny „Káva a klid“ 47
4.1.1 Titulní strana 47
4.1.2 Popis činnosti firmy 48
4.1.3 Cíle kavárny 49
4.1.4 Umístění kavárny 50
4.1.5 Otevírací doba kavárny 51
4.1.6 Organizační struktura 51
4.1.7 McKinsey 7S model 54
4.1.8 Porterova analýza pěti sil jakožto analýza odvětvového okolí 56
4.2 Marketingový plán 59
4.2.1 Marketingový výzkum 59
4.2.2 Marketingový mix 65
4.3 Finanční plán kavárny 71
4.3.1 Náklady spjaté se založením kavárny 71
4.3.2 Predikce výnosů kavárny 77
4.3.3 Výkaz zisku a ztrát kavárny 80
4.3.4 Cash flow kavárny 83
4.3.5 Efektivnost investic kavárny 84
4.3.6 Bod zvratu kavárny 85
4.3.7 Poměrové ukazatele kavárny 86
4.4 Časový rozvrh 88
4.5 Analýza rizik projektu 89
4.5.1 Eliminace rizik 90

5 Výsledky a diskuse 92

6 Závěr 95

7 Seznam použitých zdrojů 97
7.1 Literatura 97
7.2 Elektronické zdroje 99

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek 105
8.1 Seznam obrázků 105
8.2 Seznam tabulek 106
8.3 Seznam grafů 106
8.4 Seznam použitých zkratek 107

9 Přílohy 108
9.1 Příloha 1 – Dotazníkové šetření 108
9.2 Příloha 2 - Úvěr od společnosti Moneta Money Bank 109
9.3 Příloha 3 - Kávovar 110

1 Úvod

„Mám super nápad, ale nevím, jak jej realizovat a jestli by mi vůbec dokázal vydělat nějaké peníze“. Tato myšlenka určitě prošla hlavou několika začínajícím podnikatelům, kteří neví, jak proměnit své myšlenky v úspěšnou realitu. Přesněji řečeno, jak proměnit jejich nápad v úspěšný a realizovatelný podnikatelský plán.

Podnikatelský plán, taktéž označovaný jako business plán, je spolu v ruce s podnikovou strategií klíčový nástroj v současně velice konkurenčním prostředí, jenž slouží pro plánování a realizování podnikatelských aktivit. Pro mnohé podnikatele se jeví jako výzva, jak převést své inovativní nápady do funkční reality. Podnikatelský plán samotným podnikatelům říká, jaká jsou potencionální rizika jejich podnikání, jak se na tyto rizika mohou připravit a jak je eliminovat, ale především, jestli má daný podnikatelský plán šanci uspět. Je nezbytné, aby podnikatelé nepodcenili tvorbu podnikatelského plánu a věnovali mu plnou pozornost.

V rámci zakládání a řízení nového podniku, či rozšíření stávajícího podnikání, představuje business plán „mapu“, která vede k dosažení stanovených cílů, ale taktéž nástroj, díky kterému jsou sestaveny jednotlivé operační kroky, způsoby financování nebo definice strategie.

Dobře sestavený podnikatelský plán dokáže oslovit potenciálního investora, ale taktéž objasnit podnikatelský záměr firmy a porovnat plány podnikatelů či firem od reality. Každý správný podnikatel by si měl sestavit podnikatelský plán ve chvíli, kdy chce svoje myšlenky proměnit v realitu, aby zabránil případnému slepému podnikání.

V současné době není legislativní norma podnikatelského plánu v živnostenském ani obchodním zákoníku, která by přesně vymezovala formu a obsah podnikatelského plánu. Samotný rozsah a struktura business plánu zůstává tedy bez právního zakotvení.

Při zkoumání ekonomického přínosu malých a středních podniků je patrné, že tyto subjekty mají klíčovou úlohu v hospodářském kontextu, ale taktéž v rámci České republiky.

V rámci Evropské unie se neustále vyvíjí podpůrné programy na podporu malých a středních podniků. Jejich cílem je vytvoření komplexního politického rámce, či zlepšení dostupnosti finančních prostředků. Evropská unie sama sebe vnímá jakožto aktéra působícího v oblasti podpory těchto podniků a usiluje o vytvoření přívětivého prostředí pro jejich rozvoj.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Primárním cílem diplomové práce je vypracovat podnikatelský záměr na založení malého podniku, jenž zamýšlí vstup na trh.

Na základě vhodně zvolených metod je sekundárním cílem této práce provést podrobný průzkum cílového trhu, sestavit finanční a marketingový plán podniku.

V neposlední řadě je provedena analýza rizik, jejímž úkolem je identifikovat potenciální hrozby, které by mohly podnik ohrozit a formulovat doporučení pro eliminaci jejich dopadů.

2.2 Metodika

Vytvoření teoretické části vychází ze studia literárních pramenů, především odborných knih, vědeckých článku a dalších relevantních informačních zdrojů včetně objasnění analýz, které jsou potřebné pro praktickou část.

Praktická část se zaměřuje na samotnou tvorbu podnikatelského záměru pro vstup nové společnosti na trh. V případě této diplomové práce se jedná o založení nové kavárny, která zamýšlí svůj vstup na trh. Dále je vypracována marketingové strategie a finanční plán. Práce dále popisuje potenciální rizika, která jsou spjata s realizací podnikatelského záměru a jak tyto rizika eliminovat.

V závěru této práce je provedena analýza získaných dat, která poskytuje informace o realizovatelnosti navrhovaného podnikatelského plánu.

2.2.1 SMART metoda

K formulaci cílů podniku se používá způsob SMART metody. Mise podniku je obecné poslání podniku, vize je představení budoucnosti, zatímco cíle jsou jednotlivé kroky, jak dosáhnout cíle[1]. Podle SMART metody by cíle měly být:

- S = specific = konkrétní, specifický
- M = measurable = měřitelný
- A = achievable = dosažitelný
- R = realistic = realistický
- T = timely = časově ukotvený

2.2.2 SWOT analýza

Ke konci business plánu by se měla objevit kapitola, která je zaměřena na hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika. Pro tuto část je vhodné využít SWOT analýzu.

SWOT analýza byla vyvinuta v 60. až 70. letech 20.století americkým poradcem a konzultantem, panem Albertem Humphrey, na Stanfordově univerzitě.[2] Cílem SWOT analýzy je provést strategické hodnocení podniku či podnikatelského záměru, aby bylo ulehčeno rozhodování s vysokým dopadem na dosažení cíle.[3]

Význam jednotlivých písmen v analýze SWOT je uveden na obrázku 1, níže.

- S = silné stránky = strenghts
- W = slabé stránky = weakness
- O = příležitosti = oppurtunities
- T = hrozby = threats

[1] Jsou vaše cíle v podnikání SMART? In: Průvodce podnikáním [online]. 2022 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/smart-cile-v-podnikani/
[2] SWOT. In: Wikipedia [online]. 2022 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT
[3] SWOT analýza: Co je SWOT analýza. In: Management mania [online]. ManagementMania's Series of Management, 2020 [cit. 2023-09-08]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/swot-analyza

Obrázek 1 SWOT analýza

Zdroj: Generali česká profi, 2022

Pro vnitřní prostředí podniku je využita analýza modelu McKinsey 7S, díky kterému lze identifikovat silné a slabé stránky podniku. Aby byly identifikovány silné a slabé stránky, dochází k rozdělení takzvaných 100 bodů, podle důležitosti a jejich významnosti.

Silné stránky jsou součástí analýzy vnitřního prostředí. Díky těmto stránkám je určena tržní pozice podniku a taktéž podnikatel dostává informaci, jak si jeho či jiná firma vede před konkurencí. Hlavním cílem je maximalizovat tyto silné stránky, mezi které se řadí například dovednosti, znalosti, schopnosti, ale taktéž licence či technická vybavenost.

Slabé stránky jsou zařazeny do vnitřní analýzy společnosti. Každá firma chce tyto slabé stránky minimalizovat, jelikož snižují její vnitřní hodnotu. Mezi slabé stránky firmy jsou řazeny například nízká produktivita, poškozená značka či vysoké náklady.

2.2.3 Analýza všeobecného okolí podniku

Pest analýza je nástroj používaný v oblasti strategického plánování a analýzy prostředí pro posouzení vlivu vnějších faktorů na organizaci, firmu nebo samotný projekt. Tato analýza je zaměřena na čtyři hlavní kategorie, které mohou ovlivnit podnikatelské prostředí.[4]

Tyto čtyři hlavní kategorie jsou politické, makroekonomické, společenské a demografické, technologické faktory:

- P = political = politické faktory
- E = economic = ekonomické faktory z pohledu makra
- S = social = sociální faktory (společenské a demografické)
- T = technological = technologické faktory

Často je využívaná metoda MAP, která rozloží vnější analýzu do tří fází: [5]

- M = monitor = identifikace relevantních faktorů
- A = analyse = analýza klíčových faktorů
- P = predict = predikce vývoje klíčových faktorů

Tato přístupová metoda přináší PEST analýze systematický a dobře strukturovatelný rámec.

2.2.4 Analýza odvětvového okolí podniku

Pro určení konkurenčního prostředí podniku je využit Porterův model pěti sil, který se používá k hodnocení atraktivity a konkurenčního prostředí. Identifikuje pět klíčových sil, které ovlivňují konkurenci a ziskovost v daném odvětví: [6]

- Stávající konkurenti = jak mohou ovlivnit cenu a nabízené množství
- Potenciální konkurenti = různé bariéry trhu, ovlivnění konkurenceschopnosti
- Dodavatelé = mohou ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- Kupující = mohou ovlivnit cenu a poptávané množství
- Substituty = ovlivnění poptávky po zboží

[4] PEST analýza. In: KLIMKOVÁ, Alena. Marke [online]. 2015 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: http://www.marke.cz/pest-analyza/

[5] Metoda MAP. In: Altaxo [online]. 2019 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/metoda-map

[6] PORTERŮV MODEL PĚTI SIL. In: Evolution marketing [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovnik/porter-analyza/

2.2.5 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření, známý jako čistý zisk nebo čistý výsledek, popřípadě hospodářský výsledek, je částka, kterou daná společnost získá nebo ztratí ve chvíli, kdy odečte veškeré náklady a daně od celkového výnosu společnosti.[7] Výsledek hospodaření se zjišťuje na konci určitého účetního období.

Výpočet pro výsledek hospodaření je následovný:

$$\text{Výsledek hospodaření} = \text{tržby} - \text{všechny náklady} - \text{daně} \quad (1)$$

2.2.6 Cash flow

Cash flow, neboli tok hotovosti, je finanční ukazatel, který měří pohyb finančních prostředků do společnosti (taktéž jako příjmy) anebo naopak ze společnosti (taktéž jako výdaje) za určité období. Stručně řečeno se jedná o ukazatel, který zobrazuje, jak a jakým způsobem směřují peníze do a ze společnosti.[8]

Rozdělení cash flow je vysvětleno více v kapitole 3.5.7.

2.2.7 Bod zvratu

Bod zvratu, taktéž označovaný jako bod zlomu, je situace, kdy tržby pokrývají veškeré výdaje společnosti či živnostníka, a tím se začne vytvářet zisk.[9] Využívá se pro určení, kolik jednotek produktu nebo služby má být prodáno za určitou cenu v takovém množství, aby byly pokryty všechny náklady a bylo dosaženo bodu, kdy se začíná tvořit zisk.

Výpočet pro bod zvratu je následovný:

$$\text{Bod zvratu} = \text{Fixní náklady} / (\text{prodejní cena za 1ks} - \text{variabilní náklady za 1ks}) \quad (2)$$

[7] Jste v zisku, nebo ve ztrátě? Zjistíte to z výsledku hospodaření. In: I Doklad [online]. 2022 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.idoklad.cz/blog/jste-v-zisku-nebo-ve-ztrate-zjistite-to-z-vysledku-hospodareni

[8] Co je cash flow. In: Roger [online]. 2023 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.roger.cz/platba/slovnik-pojmu/co-je-cash-flow/

[9] Co je bod zvratu a jak se počítá? In: Cashbot [online]. 2021 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://cashbot.cz/blog/co-je-bod-zvratu-a-jak-se-pocita/

2.2.8 Poměrové ukazatele

1. Rentabilita vlastního kapitálu

ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu, je finanční ukazatel, který měří efektivitu a výkonnost společnosti v generování zisku vzhledem k vlastnímu kapitálu, který vlastníci do společnosti investovali.[10]

Cílem tohoto ukazatele je zhodnotit, jak efektivně společnost využívá svůj vlastní kapitál, aby generovala zisk pro investory nebo například akcionáře. Ve většině případů se rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje v procentuálním vyjádření.[11]

Vzorce pro výpočet ROE jsou následovné:

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} * 100 \quad (3)$$

$$\text{ROE} = \text{výsledek hospodaření} / \text{vlastní kapitál} \quad (4)$$

2. Rentabilita tržeb

ROS neboli rentabilita tržeb, taktéž nazývaná jako rentabilita prodeje nebo rentabilita obratu, je finanční ukazatel, který znázorňuje ziskovost společnosti ve vztahu k jejím celkovým tržbám.[12]

Rentabilita tržeb poskytuje informace o tom, jak firma efektivně přeměňuje svoje tržby na zisk. Stejně jako rentabilita vlastního kapitálu je obvykle vyjadřována v procentuálním vyjádřením.[13]

Vzorec pro výpočet ROS je následovný:

$$\text{ROS} = (\text{čistý zisk}/\text{tržby}) * 100 \quad (5)$$

[10] Co je ROE? In: Moneta [online]. 2023 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.moneta.cz/slovnik-pojmu/detail/roe
[11] ZEDNÍČEK, Jan. ROE – Rentabilita vlastního kapitálu. In: Jan Zedníček [online]. 2023 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://janzednicek.cz/roe-rentabilita-vlastniho-kapitalu/
[12] Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales). In: Management Mania [online]. 2016, 16.8.2016 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb
[13] Rentabilita tržeb. In: FAF [online]. [cit. 2023-11-04]. Dostupné z: https://www.faf.cz/rentabilita/Rentabilita-trzeb.htm

3 Teoretická východiska

Teoretická část této práce vychází ze studia literární rešerše a odborných článků. Dochází k popisu samotného podnikání, podnikatele, vymezení podniku až po obsah podnikatelského plánu.

3.1 Podnikání

První zmínky o podnikání se datují do historie tisíce let zpátky. Mezi první zmínky o samotném podnikání a obchodu nalezneme například v Mezopotámii. Tato civilizace je považována za jedno z nejstarších center obchodu a podnikání.[14] Další zmínky nalezneme ve Fénicii, starověké mořeplavecké kultuře na Blízkém východě nebo například ve starověkém Řecku a Římě, či ve středověké Evropě, a to významnými obchodními městy, jako jsou Benátky a Janov.

Richard Cantillon, irský ekonom a finančník, přispěl kolem roku 1730 svým dílem „Essay on the Nature of Trade in General“[15] k velice významnému myšlenkovému posunu. Jako první definoval roli podnikatele v oblasti fungování ekonomiky. Tuto osobu označil jako „enterpreneur“, tedy jako někoho, „kdo je mezi“. Tvrdil, že tato postava přináší určitou ekonomickou nejistotu a riziko. Charakterizoval jej jako osobu, která aktivně nakupuje výrobní faktory a zboží za danou cenu s cílem tyto faktory a zboží následně prodat za cenu, která již jistá není.[16]

Samotný úspěch podnikání je vázán na schopnosti podnikatele. Je důležité zmínit že interpretace pojmu podnikání, není vůbec jednoduchá. Lze tvrdit, že z ekonomického hlediska je podnikání chápáno jako proces, který vede k vytváření přidané hodnoty, zatímco z hlediska psychologického se jedná o činnost za účelem získání něčeho.[17]

[14] J. MARK, Joshua. Mesopotamia. World history encyclopedia [online]. 2018 [cit. 2023-09-06]. Dostupné z: https://www.worldhistory.org/Mesopotamia/

[15] CANTILLON, Richard. Essay on the nature of trade in general. Indianapolis: Liberty Fund, [2015]. ISBN 978-086-5978-751.

[16] Richard Cantillon - Životopis, kdo je a co dělal. Economy-Pedia [online]. Economy-Pedia [cit. 2023-09-06]. Dostupné z: https://cs.economy-pedia.com/11039895-richard-cantillon

[17] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. In: Podnikání malé a střední firmy [online]. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 14 [cit. 2023-09-06]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Podnikání_malé_a_střední_firmy/CLpgAgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=Podnikání+malé+a+střední+firmy&printsec=frontcover

3.1.1 Přístupy k podnikání

Autoři knihy Entrepreneurship and Small Firms [18] (David Deakins, Mark S.Freel) ve své knize rozčleňují výzkum podnikání do třech oblastí:

1. **Ekonomický přístup**: Taktéž známý jako podnikatelská teorie, se soustředí na analýzu a hodnocení role podnikání v rámci ekonomického rozvoje. Tento přístup se zaměřuje na jednotlivce, podnikatele, který chce vytvářet nové produkty, služby a přinášet tím přidanou hodnotu na trhu, a zároveň na sebe přebírá riziko a iniciativu v podobě podnikání. Tito podnikatelé umí efektivně reagovat na aktuální nabídku a poptávku na trhu, čímž využívají jejich znalost k dosažení konkurenční výhody a následného zisku.
2. **Psychologický přístup**: K podnikání je zaměřen na charakteristiku a osobní vlastnosti podnikatelů. Hlavním cílem tohoto přístupu bylo najít klíčové charakteristiky, které by vedly k úspěchu manažerů, nicméně se tento přístup neosvědčil, jelikož neprokázal přesně definované charakteristiky, jež by byly spjaty s úspěšným podnikáním. Tato teorie byla velice kritizována, jelikož chyběli empirické potvrzení a měla nejednoznačné výsledky.
3. **Sociálně ekonomický přístup**: Klade důraz na společenské, ekonomické, kulturní faktory ovlivňující podnikatelskou činnost a výsledky podnikání. Zaměřuje se na komplexní studium vztahů mezi ekonomickým a sociálním prostředí. Mezi hlavní prvky a aspekty výše zmíněného přístupu patří sociální sítě a vztahy, kulturní faktory, sociální mobilita, ekonomické prostředí a podpora od veřejného a soukromého sektoru.

3.1.2 Podnikání v českém právním systému

V současné době neexistuje univerzální definice podnikání, z toho důvodu je termín podnikání vysvětlováno v různých právních předpisech jinak. Níže, jakožto autorka této diplomové práce, uvádím jednotlivé příklady o podnikání v českých zákonech a normách:

[18] DEAKINS, David a Mark S. FREEL. Entrepreneurship and small firms. 3rd ed. London: McGraw-Hill Education, c2003. ISBN 00-770-9993-1.

1. Obchodní zákoník (č.89/2012Sb.): *„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.*“[19]
2. Živnostenský zákon (č.455/1991Sb.): *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*.“[20]

3.1.3 Podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí je ruku v ruce spjato se samotným podnikáním a zásadně jej ovlivňuje. Na samotný úspěch podniku nemá vliv například jen osobnostní charakteristika podnikatele, ale především prostředí, ve kterém se podnik nachází a ve kterém chce podnikatel podnikat.

Prostředí podniku zahrnuje veliké množství různých faktorů a podmínek, které mají zásadní vliv na podnikání a podnikatelskou činnost. Tyto faktory jsou například:

1. Legislativní rámec: Samotná legislativa zásadním způsobem ovlivňuje podniky a určuje, jak mohou v rámci zákonů a předpisů fungovat.
2. Hospodářská situace: Hospodářský cyklus ovlivňuje zásadně podnikatelské prostředí. Na samotné podnikání mají vliv taktéž veličiny typu inflace či míra nezaměstnanosti.
3. Konkurenční prostředí: Typ konkurence taktéž ovlivňuje samotné podnikání. Může ovlivnit jeho ceny, ale i kvalitu produktů, které firma nabízí.

[19] ČESKO. § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - znění od 6. 1. 2023. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 6. 9. 2023]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1

[20] ČESKO. § 2 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) - znění od 15. 1. 2023. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 6. 9. 2023]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#p2-1

3.2 Podnik

Samotné pojetí podniku bylo až do roku 2013 vymezeno v českém obchodním zákoníku, nicméně po rekodifikaci práva byl tento název přejmenován na „obchodní závod“ a interpretován jako organizovaný soubor jmění, který majitel vytvořil dobrovolně a slouží k provozování určité činnosti.[21]

Pojem podnik je v této práci používán jako synonymum pro slovo firma a není využit výše zmiňovaný obchodní závod.

Podnik chápeme jako jakýkoliv subjekt, jenž vykonává určitou činnost. Tato činnost se zakládá v nabízení zboží či služeb na trhu, tedy místu, kde se střetává nabídka s poptávkou.[22] Podnik nemusí nutně dosahovat zisku, aby byl za podnik považován. Je důležité, že má nabídku činností, kterou oslovuje své potenciální zákazníky.

3.2.1 Systémové pojetí podniku

Systémové pojetí podniku je odvozeno od systémové teorie a přístupu, který je zaměřen na zkoumání organizací, a to včetně podniků. Chápe je jako vzájemně propojené systémy. Je opřeno o kybernetickou teorii rozlehlých systémů.

Paní profesorka Ivana Tichá a pan profesor Hron ve své knize Strategické řízení[23] tvrdí, že systémové pojetí podniku je založeno na přístupu, který do podniku přináší především:

1. Komplexnost – pochopení okolností, které mají vliv na systém podniku
2. Syntetické řešení – řešitel je schopen složit veškeré jevy, které na daný podnik působí a které jej ovlivňují
3. Integrované řešení – všechny faktory jsou propojeny a rozděleny podle působení
4. Koordinované řešení – zajištění koordinace v systému
5. Interdisciplinární řešení – zahrnutí nových poznatků vědních disciplín do systémového přístupu

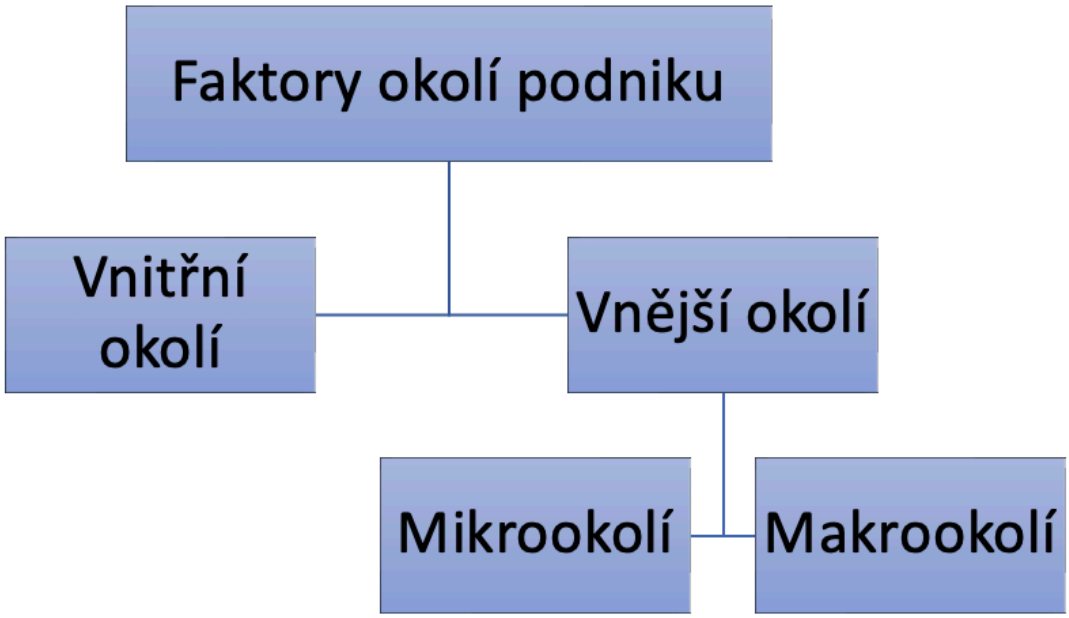
Celkově lze říci, že systémové pojetí podniku je užitečné pro plánovaní a komplexní analýzu, díky čemuž lze tvořit různé strategie, které jsou přizpůsobeny tržnímu okolí.

[21] ČIŽINSKÁ, Romana. In: Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018, s. 7. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
[22] In: Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 1. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
[23] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Česká zemědělská univerzita, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

3.2.2 Okolí podniku

Vše, co obklopuje podnik, označujeme jako okolí podniku. Podniky jsou umístěny v konkurenčním prostředí a bojují o získání zdrojů, které potřebují ke své činnosti. Pro podnikatele je velice důležité znát okolí svého podniku, díky čemuž pochopí vztahy podniku s okolím a získají větší přehled o tom, jaké existují možnosti pro ovlivnění okolí.

Obrázek 2 Podnikové faktory okolí



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáčka, 2012

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že se podnikové okolí rozděluje na vnitřní a vnější okolí. Jedná se o dva základní faktory, jenž ovlivňují provoz a strategii podniku.

Mezi vnitřní okolí podniku se řadí vstupy, transformační proces a výstupy. Jednoduše řečeno sem zahrnujeme například práci, suroviny, zkušenosti, kapitál, data, informace, podnikatelské operace, produkty, zisk, výdělky a odpad.[24]

Vnějším okolím je naopak trh a konkurence, zákazníci, regulace a zákony, makroekonomické faktory a technologické změny.

[24] Vnitřní okolí podniku. In: Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí [online]. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 4 [cit. 2023-09-06]. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Podnik_a_jeho_okolí_Jak_přežít_v_kon/-oajslvK-yAC?hl=cs&gbpv=1&dq=podnik+a+jeho+okolí&pg=PA4&printsec=frontcover

3.2.3 Malé a střední podniky

Cílem malých a středních podniků není pouze dosahování finančního zhodnocení svých finančních prostředků, ale v krátkodobém a dlouhodobém horizontu je cílem především maximalizace tržní hodnoty podniku.[25]

Počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma roční rozvahy se používají jako klíčová kritéria pro hodnocení velikosti podniku. Kritéria jsou založena na informacích, jež jsou vztaženy k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období, přičemž jsou tato data zpravidla vypočtena za období jednoho kalendářního roku.

V současné době existuje několik kategorií, ale pro potřeby této diplomové práce nejsou charakterizovány velké podniky. Kategorie jsou rozdělovány následovně:

1. **Mikropodniky**: Mikropodniky jsou označovány jako malé podniky či firmy, jenž zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců. Tento počet se může ovšem lišit v závislosti na dané zemi a právních předpisech. Na nízkou částku je zpravidla omezen i roční obrat a bilanční suma roční rozvahy, jenž nepřesahují finanční limit 2 miliony EUR.[26]
2. **Malé podniky**: Malý podnik je definován jako obchodní subjekt či podnikatel, který splňuje požadovaná kritéria. Mezi tyto kritéria patři počet zaměstnanců, který nepřesahuje velikosti 50 (záleží na dané zemi a její legislativě). Roční obrat a bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje finanční limit, který je stanovený na 10 milionů EUR.[27]
3. **Střední podniky**: Střední podnik je chápán jako obchodní subjekt či firma, která zaujímá své místo mezi malým a velkým podnikem. Samotný střední podnik zaměstnává méně než 250 zaměstnanců. I v tomto případě je toto číslo dáno danou zemí a její legislativou. Jeho roční obrat a bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje finanční limit 50 milionů EUR.[28]

[25] KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. In: Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 16. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.
[26] Definice malého a středního podnikatele. In: CzechInvest | [online]. Praha: CzechInvest |, 2014 [cit. 2023-09-06]. Dostupné z: https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele
[27] Definice malého a středního podnikatele. In: CzechInvest | [online]. Praha: CzechInvest |, 2014 [cit. 2023-09-06]. Dostupné z: https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele
[28] Definice malého a středního podnikatele. In: CzechInvest | [online]. Praha: CzechInvest |, 2014 [cit. 2023-09-06]. Dostupné z: https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele

3.2.4 Rozvoj malého a středního podnikání

Na upevnění regionální ekonomiky má pozitivní vliv růst malých a středník podniků, a to zejména díky své schopnosti rychle se adaptovat. Pro hodnocení rozvoje regionálních ekonomik jsou data a informace o těchto subjektech považována za klíčová a je tím i zdůrazněn ekonomický přínos malých a středních podniků.[29]

Pro zjištění informací o významnosti malého a středního podnikání v dané lokalitě je využíváno „Výběrové šetření pracovních sil“[30], které nám říká, jaký je v určité lokalitě podíl zaměstnaných v malých a středních firmách na celkovém počtu zaměstnaných. Údaje o počtu zaměstnanců jsou zjišťovány z „Registru ekonomických subjektů“[31], který je pod správou Českého statistického úřadu.

„V hl. městě Praze bylo k 31. 12. 2022 registrováno 670 392 ekonomických subjektů, z nich u 57,9 % byla zjištěna aktivita. Meziroční přírůstek činil 12 tisíc (1,8 %) subjektů. Mezi ekonomickými subjekty se zjištěnou aktivitou převažovaly fyzické osoby, kterých bylo 209 419 (53,9 %). Výraznou převahu mezi fyzickými osobami měli živnostníci (84,9 %). Hlavní složku právnických osob tvořily obchodní společnosti (91,9 %).[32]“

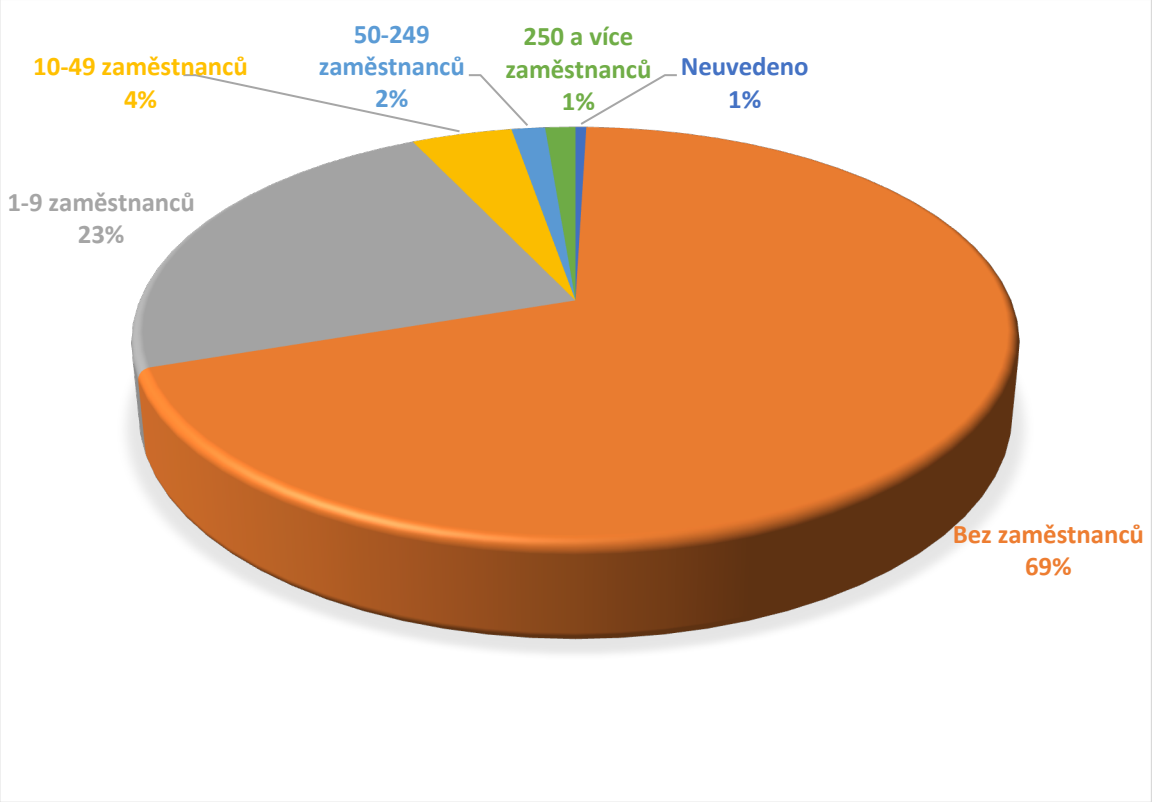
[29] Ekonomická oblast: Rozvoj malého a středního podnikání. In: Český statistický úřad[online]. Praha: Český statistický úřad, 2014 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-1134-07-2006-3_1_2_rozvoj_maleho_a_stredniho_podnikani

[30] Označováno také jako VŠPS, je průzkum, který provádí statistické úřady či vládní agentury. Hlavním cílem je sbírat data o pracovní síle, zaměstnanosti a nezaměstnanosti.

[31] Označován jako RES, je centrální databáze, de jsou uchovávány informace o podnikách či organizacích, které provozují ekonomickou činnost v dané zemi.

[32] Ekonomické subjekty v hl. m. Praze v roce 2022. In: Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xa/ekonomicke-subjekty-v-hl-m-praze-v-roce-2022

Graf 1 Ekonomické subjekty v Praze s ekonomickou aktivitou



Zdroj: Vlastní zpracování dle CZSO, 2023

Z provedené analýzy grafu číslo 1, který vyobrazuje ekonomické subjekty působící v Praze a mající ekonomickou aktivitu v roce 2022, lze vyčíst poznatky, které se zaměřují na struktury podniků v Hlavním městě Praha.

Celkem 69 % firem zastávalo status, že nezaměstnávají žádné zaměstnance. To je připisováno tomu, že mnoho firem v Praze jsou malé podniky, živnostníci či mikropodniky, tudíž lze předpokládat, že majitelé provozují své podnikání sami. Převaha těchto podniků společně se středními podniky je v hlavním městě výrazná.

Ke konci roku 2022 se k 1 % velkých zaměstnavatelů v Praze hlásily organizace, mezi které se řadí například Česká pošta, České dráhy, či Generální finanční ředitelství. Jedná se o sektory, které zastupují poštovní služby, finanční správu a dopravu, tedy zásadní sektory v rámci infrastruktury a veřejných služeb.

3.3 Právní forma podnikání

Právní forma podnikání se týká způsobu, jak je podnik organizován, a především registrován z právního hlediska. Je důležité si uvědomit, že každá právní forma má své typické vlastnosti a povinnosti v oblasti daňové evidence, právní odpovědnosti a řízení. Výběr správné právní formy je velice důležitým krokem pro každého podnikatele. Mezi běžné právní formy podnikání je uváděna fyzická a právní osoba.

3.3.1 Fyzická osoba

Existuje několik pojmů, jak může být označena fyzická osoba. Mezi tyto pojmy patří například živnostník či osoba samostatně výdělečně činná „“OSVČ“. „*Jedná se o termín používaný v českých zákonech o dani z příjmů, v zákonech o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění pro fyzickou osobu, která má příjmy z podnikání nebo jiné samostatné výdělečné činnosti. Typická OSVČ je například živnostník, samostatný zemědělec, samostatně výdělečný umělec, soudní znalec apod*[33]*“.*

Podnikatelské činnosti, které OSVČ provádí, jsou upraveny v živnostenském zákoně a jednotlivými dalšími zákony. Tyto činnosti jsou profesní a mohou být vykonávány pouze fyzickými osobami. Právnická osoba je může vykonávat pouze prostřednictvím osoby fyzické.[34]

Osoby výdělečně činné mohou provádět různé činnosti, ke kterým potřebují patřičná oprávnění. Od právnických osob se odlišují rozdílným právním postavením. OSVČ se podle požadavků na odbornou způsobilost dělí na:

[33] SRPOVÁ, Jitka a Václav. In: Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů [online]. Praha: Grada, 2010, s. 67 [cit. 2023-09-11]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Základy_podnikání/V8AF1xLPekMC?hl=cs&gbpv=1&dq=právní+forma+podnikání&pg=PA67&printsec=frontcover

[34] ONDŘEJ, Jan. In: Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty). 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019, s. 37. Právo prakticky. ISBN 978-80-7598-337-4.

1. **Ohlašovací živnosti**: Jsou provozovány a vyhlášeny na základě ohlášení, jsou uvedeny ve výpisu ze živnostenského rejstříku. Dělí se na:
   A. ***Řemeslná živnost:*** Šest let praxe v oboru, diplom, maturita nebo výuční list z oboru je nutnou podmínkou pro získání a provozování této živnosti.[35] Typickým příkladem je zedník nebo opravář.
   B. **Vázaná živnost:** Příloha podnikatelského zákona upravuje podmínky pro získání této živnosti včetně odborné způsobilosti. Příkladem vázané činnosti je například provozování autoškoly či účetnictví.
   C. **Volná živnost:** Pro provozování volné živnosti není potřeba odborné způsobilosti. Typickým příkladem je například velkoobchod a maloobchod.
2. **Koncesované živnosti**: Pro jejich provozování je potřeba speciální povolení od státu či jiného regulačního orgánu. Povolení je označeno jako „koncese“. Tyto živnosti jsou různého druhu a liší se podle jurisdikce. Zařadit sem lze například hazardní hry nebo lékařská a zdravotní péče.

3.3.2 Právnická osoba

Definice právnické osoby je poměrně složitá. Jan Hurdík ve své knize tvrdí, že definovat právnickou osobu za pomocí jedné definice je téměř nemožné, a to ani s využitím několika definičních metod.[36]

Právnickou osobu lze charakterizovat jako právní entitu, která má určitá práva a povinnosti. Tyto právnické osoby vznikají na základě legislativního systému dané země, ve které chce právnická osoba podnikat.

Podnikání právnických osob je na rozdíl od fyzických poměrně více složité při zahájení činnosti zejména v administrativních úkonech. Právnické osoby jsou zapsány v obchodním rejstříku.

Obchodní zákoník rozděluje právnické osoby následovně:

[35] SRPOVÁ, Jitka a Václav. In: Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů [online]. Praha: Grada, 2010, s. 67 [cit. 2023-09-11]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Základy_podnikání/V8AF1xLPekMC?hl=cs&gbpv=1&dq=právní+forma+podnikání&pg=PA67&printsec=frontcover

[36] HURDÍK, Jan. In: Právnické osoby a jejich typologie. 2. doplněné vydání. C.H.Beck, 2009, s. 9. ISBN 978-80-7400-168-0.

1. **Osobní společnosti:** Za závazky společnosti společníci ručí neomezeně a je předpokládaná osobní účast podnikatele na vedení firmy. Mezi osobní společnosti řadíme:
    A. Veřejná obchodní společnost „v.o.s.“
    B. Komanditní společnost „kom. spol.“ nebo „k.s.“
2. **Kapitálové společnosti:** Zakladatelé neručí či ručí omezeně za závazky společnosti. Jejich povinností je pouze složit základní vklad. Mezi kapitálové společnosti náleží:
    A. Společnost s ručením omezeným „s.r.o.“
    B. Akciová společnost „a.s.“
3. **Družstva:** Nejméně využívaná společnost mezi právnickými osobami

3.4 Podnikatel

Definice podnikatele je uvedena v občanském zákoníku následovně: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*[37] *Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele“*.[38]

Jednoduše řečeno je podnikatel osoba, která je angažovaná v podnikání. Podnikatelé mají různé cíle a motivaci pro svoji činnost, většinou jde o činnost za účelem zisku. Role podnikatelů je velice rozmanitá v závislosti na odvětví a kontextu, ve kterém podnikají.

[37] ČESKO. § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – znění od 6. 1. 2023. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 11. 9. 2023]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1

[38] ČESKO. § 420 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – znění od 6. 1. 2023. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 11. 9. 2023]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-2

3.5 Podnikatelský plán

„Byla jednou jedna slečna, která vždy snila o tom, propojit své nadšení k zahradničení s posezením u dobré kávy a dezertu. Věděla, že aby dosáhla svého snu, bude potřebovat plán. Potřebovala vědět, jak získat zákazníky, a zároveň jak bude prodávat svoji kávu se svými lahodnými dobrotami.“

Výše uvedená citace znázorňuje příklad myšlení budoucí podnikatelky, která chce svůj sen proměnit v realitu a zároveň se jedná o podklad pro teoretickou část této diplomové práce.

Pro ať už budoucího nebo stávajícího podnikatele, je důležité si ověřit, jestli jejich idea podnikání je v reálném životě životaschopná. Existuje mnoho podnětů, proč je důležité sestavit podnikatelský plán předtím, než jednotlivec rozhodne začít podnikat.

Podnikatelský plán je dokument, který v sobě zahrnuje popsané vnitřní a vnější faktory, jež jsou spjaty s podnikatelskou činností. Tento plán by podnikatelé mohli označovat za „mapu“, která je dostane z bodu A do bodu B. Z interního hlediska je podnikatelský plán využit jako plánovací a rozhodovací nástroj.

3.5.1 Význam podnikatelského plánu

Dobře zpracovaný podnikatelský je velice náročná práce, nicméně dobře vypracovaný podnikatelský plán může ovlivnit investora, či jiný subjekt k tomu, aby právě danému podnikateli půjčil své finanční prostředky. Z toho důvodu je důležité držet se obecně platných zásad, které jsou zmíněny níže z knihy Základy podnikání, 2010[39].

1. **Inovativní**: Je důležité přesvědčit zákazníka o tom, že náš výrobek či služba je daleko lepší než konkurenční. Mít inovativní prvek v podnikatelském plánu může zaznamenat rozdíl mezi běžným podnikáním a dosažením výjimečných výsledků.
2. **Srozumitelný a uváženě stručný**: Business plán má být srozumitelný a uváženě stručný hned z několika důvodů. Jelikož bývají cílovou skupinou banky, investoři, potenciální partneři či zaměstnanci a jejich čas je cenný, je důležité, aby byl tento plán přehledný a stručný. V případě složitého a dlouhého plánu může podnikatel

[39] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. In: Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů [online]. Praha: Grada, 2010, s. 60 [cit. 2023-09-07]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Základy_podnikání/V8AF1xLPekMC?hl=cs&gbpv=1&dq=podnikatelský+plán&pg=PA59&printsec=frontcover

ztratit jejich pozornost. Mimo jiné srozumitelný a stručný plán působí více odborným dojmem, je flexibilní, orientovaný na prioritu a umožňuje, aby klíčové informace byly rychle dostupné.

3. **Logický a přehledný**: Pokud je plán přehledný, usnadní to komunikaci a ostatní lidé budou schopni rychle a snadno pochopit záměr a cíle. Taktéž takovýto plán umožní lepší správu podnikání, je zvýšena jeho důvěryhodnost. Logický plán říká, jaké kroky je třeba podniknout, aby byly dosaženy stanovené cíle. Stručně řečeno, přehledný a logický plán není důležitý jen pro podnikatele, ale taktéž pro všechny ostatní, kteří s podnikatelem budou spolupracovat či investovat. Takovýto plán pomáhá zlepšit komunikaci a rozhodování.
4. **Pravdivý a reálný**: Důvěryhodný podnikatelský plán zvyšuje důvěryhodnost podnikání u potenciálních investorů, bank a jiných potenciálních subjektů. Realistický plán pomáhá správně nastavit očekávání.
5. **Respektující rizika**: Důvěryhodnost podnikatelského plánu je zvýšena respektováním rizik a návrhem opatření na eliminaci dopadů těchto rizik.

3.5.2 Obsah podnikatelského plánu

Jak již bylo řečeno v kapitole výše, obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Pro potřeby této diplomové práce jsou objasněny základní body podnikatelského plánu

Titulní list

Titulní list může být upraven pro potřeby konkrétního podnikatelského plánu. Má obsahovat klíčové informace o podnikání a zahrnovat klíčové prvky. Mezi tyto prvky se řadí název podnikatelského plánu, který by měl být stručný, jasný a vystihující hlavní myšlenku či cíl plánu. Dále název podniku či projektu, kontaktní údaje pro případné dotazy a konzultace, datum, kdy byl plán vytvořen nebo aktualizován. V případě, že firma má již připravené podnikové logo, lze jej umístit na titulní list. Je důležité napsat stručný popis podniku či projektu, který sumarizuje, o co v plánu půjde. V případě, že má podnikatel další dokumenty, které souvisejí s podnikáním, mezi které se řadí obchodní plány nebo například

obchodní strategie, lze uvést odkazy na tyto dokumenty. Je vhodné zde uvést, že se žádná část dokumentu nesmí šířit bez souhlasu autora, a že tyto informace jsou velice důvěrné.[40]

Obsah

Obsah je v podnikatelském plánu často zapomínané téma. Je důležité, aby tato kapitola nebyla delší než dvě stránky velikosti A4. Je velice užitečná pro čtenáře, kteří chtějí najít konkrétní informace a umožňuje jejich lepší a snadnější orientaci. Je zde uveden samotný seznam kapitol s jejich nadpisy včetně seznamu obrázků, tabulek, příloh a seznamu zkratek nebo pojmů.

Úvod dokumentu

Úvod dokumentu je společně s účelem a pozici dokumentu klíčovým prvkem podnikatelského plánu. Úvod seznámí čtenáře s podstatou plánu a objasní hlavní body. Účel dokumentu objasňuje, z jakého důvodu je podnikatelský plán vytvářen a jaké jsou jeho cíle. Je vhodné uvést, o jakou verzi dokumentu se jedná a jestli se verze bude ještě měnit.

Shrnutí

Shrnutí je umístěno na začátek podnikatelského záměru, nikoliv na konec. Jako jediný bod jej zpracováváme jako poslední, tedy až ve chvíli, kdy máme hotový podnikatelský plán. Shrnutí je zpravidla krátké a vystihuje důležité body. Jeho rozsah je závislý na výši potřebném kapitálu. Je určen k tomu, aby čtenáře „navnadil“ pokračovat ve čtení[41].

Podnikatelská příležitost

Podnikatelská příležitost je taktéž jednou z klíčových součástí business plánu, jelikož slouží k pochopení podstatě a potenciálu podnikání. Mimo jiné je určena k přesvědčení potenciálního investora k budoucí spolupráci.

Tato kapitola má jasně definovat, o jaký produkt, službu nebo například faktor, se jedná. V případě, že k určitému produktu jsou doplňkové služby, podnikatel je uvede

[40] In: Podnikatelský plán a strategie [online]. Praha: Grada, 2011, s. 15 [cit. 2023-09-07]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_WTXkperDmAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

[41] In: Podnikatelský plán a strategie [online]. Praha: Grada, 2011, s. 16 [cit. 2023-09-07]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_WTXkperDmAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

v tomto bodu. Tím se zvyšuje pravděpodobnost zaujmutí čtenáře. V této části plánu je taktéž provedena analýza trhu, kde má podnik působit. Je důležité zmínit podstatné informace, mezi které se řadí například velikost trhu, jeho trendy, konkurence a segmentace zákazníků. Odpovídá na otázky, kdo jsou hlavní konkurenti, jaké jsou jejich slabiny a čím se náš podnik odlišuje.

Pro lepší porozumění prostředí, ve kterém firma chce podnikat, je vhodné provést takzvanou SWOT analýzu[42], která objasňuje, jaké jsou síly, slabiny, příležitosti a hrozby, které souvisí s podnikatelskou příležitostí. Identifikace potenciálních rizik a navrhnutí jejich eliminací zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského záměru.

Je vhodné uvést, proč podnikatel je toho názoru, že jeho podnikatelská příležitost bude úspěšná. Lze zahrnout unikátní znalosti, zkušenosti či dovednosti, které jsou k dispozici. V případě příležitosti, která je spjata s inovacemi je dobré vysvětlit její dopad na aktuální trh a v čem je inovativní.

V závěru této kapitoly se uvádějí milníky, kterých chce podnikatel dosáhnout, aby se mohl sledovat pokrok a shrnutí hlavních bodů podnikatelské příležitosti včetně její atraktivity.

Cíle firmy a vlastníků

Je důležité přesvědčit investora, že podnik je schopný realizovat daný podnikatelský záměr. Samotní investoři si totiž prověří nejen cíle firmy, ale zaměří se i na zaměstnance a vlastníky firmy. Za pomocí krátkodobých cílů je dobré popsat cíle dlouhodobé, které mají být ambiciózní a směřovat k dlouhodobému růstu a udržitelnosti firmy.

Popis cílů vlastníků, mezi které se řadí finanční a osobní cíle by měl podnikatel taktéž popsat. U finančních cílů zmínit očekávaný výnos z investice, ziskovost firmy a růst hodnoty podniku. U osobních cílů lze popsat dosažení určitého pracovního prostředí či například rozvoj dovednosti.

Potenciální trhy

Při charakteristice potenciálních trhů dochází k analýze cílového trhu, ve kterém chce podnikatel působit. Charakteristika trhu je důležitým aspektem pro správné zvolení produktu či služby, se kterým se podnikatel chystá podnikat. V této fázi dochází k takzvané

42 Metoda vytvořená v 60.-70. letech 20. století panem Albertem Humphrey. Jedná se o metodu, která identifikuje silné a slabé stránky podniku. S= strenghts, W= weaknesses, O= Oppurtunities, T= Threats

segmentaci zákazníků do jednotlivých skupin, jelikož není dobré přizpůsobovat produkt každému zákazníkovi zvlášť. Tyto skupiny lze rozdělit například podle věku, odvětví, ceny, či motivace. Podnikatel na základě analýzy zvolí nejzajímavější tržní segmenty, které znázorňují cílový trh.

Charakteristika cílové skupiny v podnikatelském plánu je klíčová, protože dává podnikateli odpovědi na otázky, kdo jsou hlavní zákazníci a jak je oslovit. K charakteristice cílové skupiny je několik kroků. Demografické údaje, jako je pohlaví, věk, vzdělání či rodinný stav. Tyto údaje pomáhají k lepšímu pochopení, kdo je cílová skupina. Geografická lokalizace je důležitá ve chvíli, chce-li podnikatel provádět geograficky cílený marketing.

Pro investory jsou nesmírně důležitá čísla a fakta, která by v podnikatelském plánu rozhodně neměla chybět. Tyto informace můžeme dohledat na internetu, ale také v informačních materiálech, časopisech etc. Při průzkumu trhu lze využít o dotazníků, či pohovorů s budoucími klienty, dodavateli, od kterých podnikatel získá konkrétní čísla.

Analýza konkurence

Analýza konkurence je v business plánu taktéž jedním ze stěžejních bodů. Mnoho podnikatelů si občas vůbec nepřipouští, že by nějaká konkurence mohla existovat. Jedná se o proces, který je určen k posouzení konkurenčního prostředí, které podnik ovlivňuje nebo bude ovlivňovat. Zároveň poskytuje informace o tom, jakým způsobem se firma může prosadit na trhu, či jak dosáhne konkurenční výhody.

Prvním krokem v analýze konkurence je identifikace veškerých možných konkurentů v odvětví, ve kterém se podnikatel rozhodl podnikat. Náleží sem jak přímí konkurenti, tedy ti, kteří nabízejí stejné či podobné služby a výrobky, ale i nepřímí konkurenti, jenž nějakým způsobem splňují potřeby zákazníků jiným způsobem.

Druhým krokem je analyzovat výhody a nevýhody konkurence, podle určitých aspektů. Někteří podnikatelé volí například obrat, druh výrobků či služeb, podíl na trhu etc. Je důležité pochopit, z jakého důvodu volí zákazníci právě konkurenci. Taktéž je dobré se zaměřit na jejich cenovou strategii, díky čemuž podnikatel zjistí, zda má prostor pro konkurenčnější ceny, či jestli se může zaměřit na kvalitu a přidanou hodnotu.

Aby byla analýza konkurence přehledná, není třeba ji dělat příliš detailněji. Konkurenční výhoda určitých firem se zjistí na základě provedené analýzy. Je důležité nezahrnovat subjektivní pocity, ale řídit se dle preferencí zákazníků.

3.5.3 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová a obchodní strategie určují, jakým způsobem může firma přilákat zákazníky, prodat produkty či služby anebo dosáhnout úspěchu v podnikaní. Každá se zaměřuje na něco jiného.

1. Marketingová strategie

Marketingová strategie se zaměřuje na tři základní okruhy rozhodnutí a to: výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu.[43]

Pro správně nastavenou marketingovou strategii podnikatel využije segmentaci trhu, která je objasněna výše. Je využita identifikovaná cílová skupina zákazníků, tedy firmy či subjekty, které podnik hodlá oslovit a prodat jim produkt nebo službu.

Následně dochází k volbě tržní pozice, tedy postavení produktu na trhu. Pro úspěšnost podnikání je důležité odlišovat se něčím od konkurence a nabídnout zákazníkovou přidanou hodnotu.

Po určení tržní pozice se podnikatel rozhoduje o marketingovém mixu. Marketingový mix je označován jako soubor marketingových nástrojů, jenž je využit firmou pro úpravu nabídky na základě cílových trhů. Tento mix, taktéž označovaný jako 4P, zahrnuje vše, co firma využívá, aby ovlivnila poptávku po produktu.[44] Marketingový mix se skládá z následujících prvků:

1. **Produkt (Product)**: Jedná se o produkt či službu, kterou podnik nabízí zákazníkům. Produkt v sobě zahrnuje vlastnosti, mezi které jsou zařazeny například vzhled, značka, kvalita, tedy vše, co ovlivní zákazníky a atraktivitu produktu nebo poskytované služby.
2. **Cena (Price)**: Cena říká, za jakou částku se produkt nebo služba bude nabízet zákazníkům. Je určena na základě konkurenčního prostředí, přidané hodnoty pro zákazníka, ale i na základě nákladů na výrobu. Cena je jedním z klíčových faktorů, na základě, které lze ovlivnit potenciálního zákazníka či udržet toho stávajícího.

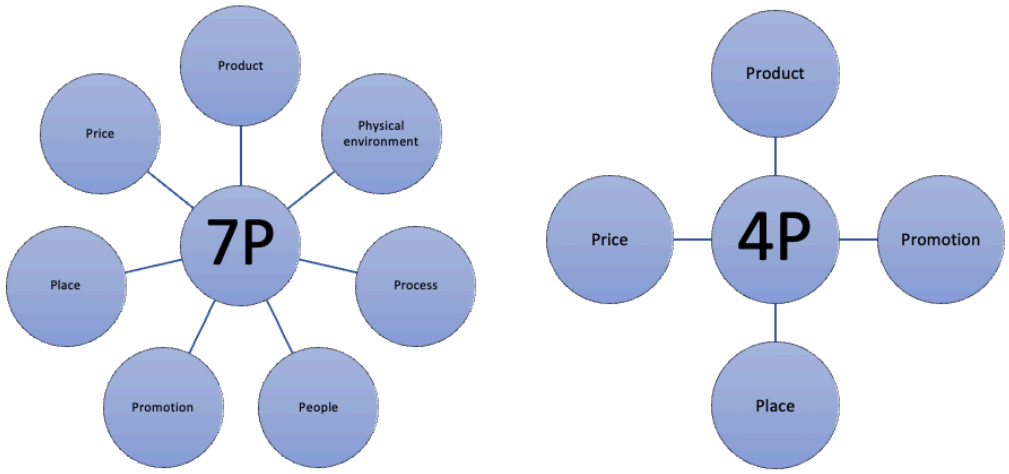
[43] In: Podnikatelský plán a strategie [online]. Praha: Grada, 2011, s. 21 [cit. 2023-09-07]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_WTXkperDmAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

[44] Marketingový mix. In: Moderní marketing: 4. evropské vydání [online]. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, s. 70 [cit. 2023-09-08]. ISBN 978-80-247-1545-2. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Moderní_marketing/T_--3_W9qD8C?hl=cs&gbpv=1&dq=marketingový+mix&pg=PA70&printsec=frontcover

3. **Distribuce (Place):** Distribuce je způsob, jak se dostane produkt nebo služba ke konečnému zákazníkovi. V tomto bodě se rozhoduje o prodejním kanále, tedy o místu, kde produkt bude umístěn (kamenný obchod, e-shop, distributor etc.), ale taktéž o logistických procesech, skladování a distribuční síti. Cílem distribuce je zajistit dostupnost produktů nebo služeb tam, kde jej zákazníci budou hledat.
4. **Propagace (Promotion**): Hlavním cílem propagace e je přesvědčit zákazníky, aby si produkt koupili. Jedná se o marketingové aktivity, jejichž cílem je přilákat a přesvědčit zákazníky ke koupi. Je zde zahrnuta například reklama, propagace, ale taktéž osobní prodej nebo sociální média.

Někteří autoři rozšiřují marketingový mix 4P na marketingový mix 7P, jelikož se jim zkrácený model jevil jako nedostatečný. Rozšířený marketingový mix je vyobrazen na obrázku číslo 2. Do tohoto mixu jsou přidány navíc lidé = people, procesy = process a materiální prostředí = physical environment.

Obrázek 3 Rozšířený marketingový mix



Zdroj: Vlastní zpracování dle Evolution marketing, 2023

K marketingovému výzkumu se řadí i přímá metoda sběru dat, tedy dotazníkové šetření, které je využito v praktické části této práce. Dotazník, který je předkládám respondentům, se skládá ze tří částí, a to úvodní strany, která podává bližší informace o šetření, dále dotazováním v podobě otázek, které jsou kladeny respondentům a mohou mít

několik podob a v neposlední části závěru, do kterého je zařazeno poděkování respondentům za jejich čas.

2. Obchodní strategie

Jedná se o strategický rámec, jenž určuje, jakým způsobem firma dosáhne obchodních cílů a jak bude konkurovat na trhu. Obchodní strategie zahrnuje několik klíčových prvků, mezi které patří prodejní a distribuční kanály, růstové a konkurenční strategie či propozice hodnoty.

Realizační projektový plán

Realizační projektový plán představuje časový harmonogram veškerých činností v daném podniku. Pro časové úseky jsou využívány takzvané úsečkové diagramy. Začátek a konec úsečky je označován jako mezník.

3.5.4 Finanční plán

Finanční plán je klíčový nástroj pro řízení finančního zdraví podnikání. Mimo jiné umožňuje alokovat zdroje, které jsou potřebné k dosažení cílů. „*Finanční plán je nástrojem, který je určený k odhadnutí budoucích příjmů a výdajů firmy. Díky finančnímu plánu získáte dokonalý přehled o financích spojených s Vaším podnikáním a zjistíte, jak vysoké máte náklady a s jakým potenciálním ziskem můžete počítat.“*[45] Hlavním cílem finančního plánování je plánovat a řídit financování, zisky a výdaje daného podniku tak, aby dosahoval finanční stability a úspěchu.

Finanční plán v sobě zahrnuje zahajovací rozvahu (nazývaná často jako počáteční bilance, počáteční rozvaha nebo plán majetku a zdrojů), která se používá k popsání finanční situace podniku v určitém období – většinou při zahájení, počátku. Dává tak investorům přehled o tom, jaké má firma závazky, které musí splnit a jaké má na počátku finanční prostředky k dispozici. Dále sem patří plán nákladů a výnosům který znázorňuje očekávané náklady a příjmy, jež jsou spjaty s provozem společnosti v určitém období (většinou na 1 rok dopředu), plán peněžních toků, jenž předpovídá a sleduje pohyby peněz z a do firmy v určitém období, výpočet bodu zvratu, taktéž označovaný jako „Break-even analysis“ a

[45] Jak vytvořit kvalitní finanční plán. In: Průvodce podnikáním [online]. Praha: Československá obchodní banka, 2022 [cit. 2023-09-08]. Dostupné z: https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-vytvorit-kvalitni-financni-plan/

sloužící k určení toho, kolik je třeba prodat produktů nebo služeb, aby se všechny náklady rovnaly nule. V neposlední řadě hodnocení efektivnosti a plán financování.[46]

Předpoklady úspěšnosti podnikání a jeho možná rizika

1. SWOT analýza

SWOT analýza je detailně popsána v metodice

2. Analýza rizik

Riziko přináší negativní dopady na podnikatelský záměr, jelikož je původní plán negativně odchýlen od cíle. Analýza rizik má za úkol identifikovat, hodnotit a naplánovat opatření na zvládnutí potenciálních rizik, jenž mají vliv na úspěšnost podniku. Analýza pomůže podnikateli připravit se na možná rizika a události, které by mohly podnik ohrozit.

Nejprve je nutné identifikovat samotná rizika. Jedná se například o možné technické problémy, málo finančních prostředků, ale taktéž to mohou být i legislativní změny či konkurence. Následně jsou rizika ohodnocena významností. V praxi to znamená, že riziko, které nejvíce ohrožuje podnik, bude mít největší významnost oproti riziku, které ne. Následně dochází k navržení opatření, které snižují pravděpodobnost výskytu rizik a eliminují jejich dopady.

V neposlední řadě je důležité v průběhu času rizika neustále monitorovat a aktualizovat.

3. Přílohy

Jedná se o doplňující dokumenty, které zvyšují důvěryhodnost podnikatelského plánu. Není přesně stanoveno, co vše v přílohách musí být uvedeno. Mezi nejčastější přílohy patří životopisy zakladatelů, aby investoři viděli, jaké mají předchozí zkušenosti, podrobné finanční projekce, které zahrnují příjmy, náklady, zisk, cash flow atd., marketingový výzkum, kde jsou uvedeny výsledky a další potřebné relevantní informace, ale taktéž zde mohou být zahrnuty právní dokumenty, například kopie smluv, licencí, či patentů, různé reference, doporučení, plány a nákresy, výstřižky z novin a ostatní relevantní informace.

[46] In: Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů [online]. Praha: Grada, 2010, s. 65 [cit. 2023-09-08]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Základy_podnikání/V8AF1xLPekMC?hl=cs&gbpv=1&dq=podnikatelský+plán&pg=PA59&printsec=frontcover

Je důležité, aby přílohy byly přehledné a srozumitelné. Při správném použití příloh podnikatel zvýší nejen důvěryhodnost, ale taktéž přesvědčivost podnikatelského záměru.

3.5.5 Rozvaha

Rozvaha je účetní dokument, který ukazuje, jak si podnik vede v určitém okamžiku. Rozvaha neboli bilance, zahrnuje aktiva, tedy co všechno společnost má a pasiva, tedy co všechno společnost dluží. Základním principem rozvahy je, že se aktiva musí rovnat pasivům. Je vždy sestavena k určitému datu a je označována za základní účetní výkaz.

Struktura rozvahy je vyobrazena na obrázku níže:

Obrázek 4 Struktura rozvahy

AKTIVA		PASIVA	
A.	**Pohledávky za upsaný ZK**	**A.**	**Vlastní kapitál**
B.	**Dlouhodobý majetek**	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Rezervní fondy, …
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
		A.V.	VH běžného úč. období
C.	**Oběžná aktiva**	**B.**	**Cizí zdroje**
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D.	**Časové rozlišení**	**C.**	**Časové rozlišení**

Zdroj: Pavelková a Knápková, 2010

3.5.6 Výsledovka

Výsledovka, taktéž nazývána jako výkaz zisku a ztrát, zobrazuje finanční výsledky podniku za určité období, většinou se jedná o jeden kalendářní rok, ale lze ji sestavit například za měsíc, či kvartál. Je součástí účetní zprávy a obsahuje v sobě veškeré informace o příjmech neboli tržbách a výdajích, tedy nákladech daného podniku. Výsledovka říká, zda společnost dosahuje zisku či ztráty. Společně s roční rozvahou, a výkazem o cash-flow spolu tvoří základní finanční výkazy podniku[47].

[47] In: Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 72. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

Mezi hlavní faktory, které v sobě výsledovka zahrnuje, jsou tržby, tedy příjmy, které společnost získala, náklady, tedy výdaje, které byla společnost nucena vynaložit.

Obrázek 5 Vzor výkazu zisku a ztrát (výsledovky)

Označení řádku výkazu	**Obsah položky**	**Přiřazené účty**
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	601, 602
II.	Tržby za prodej zboží	604
A.	*Výkonová spotřeba*	501, 502, 503, 504, 511, 512, 513, 518
B.	*Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)*	581, 582, 583, 584
C.	*Aktivace (-)*	585, 586, 587, 588
D.	*Osobní náklady*	521, 522, 523, 524, 525, 526, 527, 528
E.	*Úpravy hodnot v provozní oblasti*	551, 557, 558, 559
III.	Ostatní provozní výnosy	641, 642, 643, 644, 646, 648, 649, 697
F.	*Ostatní provozní náklady*	531, 532, 538, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 552, 554, 555, 597
*** Provozní výsledek hospodaření (+/-)**		
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	661AÚ, 665AÚ
G.	*Náklady vynaložené na prodané podíly*	561AÚ
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	661AÚ, 665AÚ
H.	*Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem*	561AÚ, 566AÚ
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	662, 665
I.	*Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti*	574, 579
J.	*Nákladové úroky a podobné náklady*	562
VII.	Ostatní finanční výnosy	661AÚ, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 698
K.	*Ostatní finanční náklady*	561AÚ, 563, 564, 565, 566AÚ, 567, 568, 569, 598
*** Finanční výsledek hospodaření (+/-)**		
**** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)**		
L.	*Daň z příjmů*	591, 592, 595, 599
**** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)**		
M.	*Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)*	596
***** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)**		
*** Čistý obrat za účetní období**		= I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.

Zdroj: Madati.cz, 2023

3.5.7 Cash flow

Cash flow, neboli taktéž peněžní tok, je analýza pohybu financí, které proudí do, ale taktéž z podniku. Peněžní tok je zaměřen pouze na reálné příjmy a výdaje, které proběhly v hotovosti, nikoliv na zisky a ztráty. Jedná se o jeden z důležitých finančních ukazatelů, které investorům či majitelům říkají, jaká je finanční stabilita a zdraví dané společnosti. Peněžní tok je také důležitým faktorem při rozhodování v oblasti financí a investic. Cash flow, dále označován jako „CF“ je rozdělen na tři hlavní kategorie a to:

1. CF z provozní činnosti: Činnosti spjaté s hlavním provozním podnikáním dané společnosti, jedná se tedy o prodej zboží a služeb, náklady na suroviny, mzdy, energie, zaměstnance.
2. CF z investiční činnosti: Činnosti, které jsou spjaty s investicemi daného podniku. Jsou zde tedy například nákupy a prodeje dlouhodobých aktiv v podobě budov, strojů, ale taktéž investic do jiných společností atd.
3. CF z finanční činnosti: Činnosti, které zahrnují finanční toky spjaté s financováním dané společnosti. Jedná se například o příjmy z emitování akcií či vydávání dluhopisů anebo splácení půjček.

Celkový peněžní tok je součtem všech výše tří zmíněných cash flow kategorií a ukazuje, jestli je podnik schopný samostatně financovat své aktivity, aniž by si musel brát půjčky, či jiné druhy financování. Příklad výpočtu cash flow je uveden v obrázku níže.

Obrázek 6 Příklad výpočtu cash flow

		Běžné účetní období
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	-34 683
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)		
Z.	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	22 967
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	8 181
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny, a dále umořování oceň. rozdílu a goodwillu (+/-)	2 569
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	4 066
A. 1. 3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	-293
A. 1. 4.	Výnosy z podílů na zisku (-)	
A. 1. 5.	Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku, a vyúčtované výnosové úroky (-)	2 107
A. 1. 6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	-268
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	31 148
A. 2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-55 808
A. 2. 1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), přechodných účtů aktiv	-12 346
A. 2. 2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), přechodných účtů pasiv	-865
A. 2. 3.	Změna stavu zásob (+/-)	-42 597
A. 2. 4.	Změna stavu krátk. finančního majetku nespadajícího do peněžních prostředků a peněž. ekvivalentů	
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI		
B. 1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-705
B. 2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	293
B. 3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-412
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI		
C. 1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, popřípadě krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti, na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	89 781
C. 2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	-7 999
C. 2. 1.	Zvýšení peněžních prostředků a peněž. ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu, ážia, popřípadě fondů ze zisku (+)	
C. 2. 2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)	
C. 2. 3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů (+)	
C. 2. 4.	Úhrada ztráty společníky (+)	
C. 2. 5.	Přímé platby na vrub fondů (-)	
C. 2. 6.	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně (-)	-7 999
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	81 782
F.	Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	49 382
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	14 699

Zdroj: Cashflowreport.cz, 2023

3.5.8 Kritéria pro hodnocení podnikatelského plánu

Ve chvíli, kdy je podnikatelský plán hotový, dochází k prezentaci investorům, bankám, či jiným subjektům, kteří se rozhodnou, zda se jim podnikatelský záměr zamlouvá, či nikoliv. Tato kritéria se používají k posouzení kvality, udržitelnosti a atraktivity business plánu.

Kritéria pro hodnocení podnikatelského plánu se dělí na všeobecná kritéria hodnocení a na specifická kritéria hodnocení. Obě tyto kritéria jsou charakterizována níže.

1. Všeobecná kritéria hodnocení

Všeobecná kritéria hodnocení se používají za platná a investoři či jiné subjekty na nich bazírují. Autoři Srpová, Svobodová, Skopak a Orlík ve své knize Podnikatelský plán a strategie uvádí hlavní kritéria hodnocení následovně:[48]

1. Jasnost a zřetelnost podnikatelského nápadu
2. Komplexnost informací o oboru a konkurenci
3. Kvalitu a zkušenosti zakladatele a kvalitu týmu
4. Propracovanost obchodní a marketingové strategie
5. Finanční atraktivitu plánu
6. Možnosti ochrany myšlenky
7. Promyšlenost prvních kroků
8. Důvěru podnikatele ve vlastní podnikatelský plán
9. Míru rizik a plány jejich omezení
10. Společenský přínos plánu

1A. Jasnost a zřetelnost podnikatelského plánu

Business plán musí být stručný, jasný a zřetelný i pro ty, kterým je obor podnikání, ve kterém podnik působí, cizí. Je důležité, aby ze záměru bylo patrné, jak chce podnik získat zákazníky, proč je projekt unikátní, v čem je jeho atraktivita a jak se firma vypořádá s konkurencí.

Z podnikatelského plánu má být jasně patrné, kdo si produkt či službu koupí a jak se podnik stane ziskovým.

1B. Komplexnost informací o oboru a konkurenci

Pro přehlednost a komplexnost informací, je vhodné předložit hodnotiteli komplexní seznam vyhledaných podstatných informací včetně obchodních, technologických a konkurenčních informací.[49]

[48] In: Podnikatelský plán a strategie [online]. Praha: Grada, 2011, s. 34 [cit. 2023-09-09]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_WTXkperDmAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

[49] Podnikatelský plán a strategie: Kritéria hodnocení podnikatelských plánů. In: Business info [online]. Praha: BusinessInfo.cz, 2012 [cit. 2023-09-09]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/2/

Získané informace slouží pro lepší přehlednost zkoumaného trhu a konkurence. Takto získané informace seznámí podnikatele, ale i investora, v jakém tržním prostředí se podnik nachází či bude nacházet.

1C. Kvalita a zkušenosti zakladatele a kvalita týmu

Za realizací projektu stojí tým, který je rozhodujícím prvkem pro jeho úspěch. Čím lepší a fungující tým, tím je větší pravděpodobnost úspěchu. Obecně řešeno se dá tvrdit, že čím více zkušenější tým a zakladatelé, tím se zvětšuje důvěryhodnost pro investory a jiné subjekty.

1D. Propracovanost obchodní a marketingové strategie

Pro investory a ostatní subjekty je klíčové pochopit, jací uživatelé se stanou zákazníky dané společnosti, z jakého důvodu se rozhodnout pro daný produkt či službu a jak budou generovány zisky.

Je taktéž důležité uvést strategii, jakým způsobem firma hodlá získat zákazníky a dodavatele, ale především, jak podnik hodlá reagovat na inovativní změny a snahu konkurence sesadit daný produkt či službu.

1E. Finanční atraktivita plánu

Aby podnik získal důvěru investorů, je důležité, aby finanční plán by komplexní, přehledný a atraktivní pro investory. Důležitým aspektem je generovat zisky, ale i plánovat a předpokládám, jak se bude vyvíjet cash flow firmy.

Investory především zajímá, jak je podnik schopen splácet závazky. Využívají k tomu několik ukazatelů, mezi které se řadí například NPV = čistá současná hodnota firmy nebo DCF = diskontovaný peněžní tok.

V případě, že se jedná již o fungující firmu, je vhodné předložit finanční plán se střednědobým horizontem na 5-7 let. Jedná-li se o začínající firmu, předkládá se takzvaný akční plán, který je zaměřen na horizont do téměř dvou let. Taktéž je dobré předložit více druhů scénářů a neopomenout pesimistický finanční plán.[50]

[50] In: Podnikatelský plán a strategie [online]. Praha: Grada, 2011, s. 36-37, [cit. 2023-09-09]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_WTXkperDmAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

1F. Možnosti ochrany myšlenky

V současném kontextu patentové ochrany je nutné zjistit, zdali podnikatel má chráněn intelektuální majetek, jestli nesporuje práva jiných a zdali má vypracovanou strategii pro případné konflikty ohledně patentů. Jednotlivé kroky mohou vyžadovat značné lidské a finanční zdroje v porovnání s celkovými náklady.

1G. Promyšlenost právních kroků

Promyšlenost právních kroků souvisí s alokací financování v následujících 6-18 měsících. Podrobnosti jsou závislé na kontextu produktu či služby, které firma nabízí či hodlá nabízet, dále obchodním cyklu a zkušenosti daného týmu.

Investorům lze říci, že na vyhodnocení firma bude reagovat po prvních šesti měsících a už teď má připravené plány pro různé scénáře vývoje. Je důležité prezentovat jednoduchý, přehledný projektový záměr pro první období zahájení firmy.

1H. Důvěra podnikatele v podnikatelský plán

Podnikatel musí svému podnikatelskému plánu věřit. Musí věřit v jeho realizaci, jeho nápadu, který má mít potenciál dosáhnout úspěchu. Důvěra podnikatele v jeho podnikatelský plán je jedním z klíčových faktorů pro jednání s investory a partnery. Je důležitá citlivost a otevřenost na obou stranách.

Kvalitně zpracovaný business plán umožní podnikateli reagovat na otázky obchodních partnerů. Důvěru lze měřit především podnikatelskou investicí do projektu, ale taktéž obětováním osobního času podnikatele včetně ochoty nést rizika spojená s podnikáním.

1I. Míra rizik a plány jejich omezení

Obchodní partneři, věřitelé a investoři hodnotí business plán z hlediska rizik. Zvažují celkové riziko ztráty investovaných financí, riziko ztráty času a dosažení nízkého zhodnocení kapitálu a v neposlední řadě kvalitu analýzy rizik v podnikatelském plánu. Dílčí rizika lze kvantifikovat a investorům usnadnit kvalitní přípravou.

1J. Společenský přínos plánu

Investoři se mohou odlišovat v tom, jakým projektům chtějí poskytnout finanční podporu. Někteří investoři vyhledávají kontroverzní témata, jiní se mohou specializovat na

pozitivní vliv pro životní prostředí. Samotný výběr investičního projektu může být ovlivněn individuálním pohledem investora.

Chce-li podnik získat veřejné financování, je pro něj důležité zjistit, jaké jsou společenské cíle a podmínky pro poskytnutí veřejných prostředků či daňových úlev. V globalizované ekonomice se tato hlediska jeví jako důležitá při posuzovaní business projektů.

2. Specifická kritéria hodnocení

Podnikatelský plán slouží k ucelení podnikatelských myšlenek a k zajištění finančních zdrojů pro projekt. Hodnotitelé záměru mohou zahrnout samotné tvůrce, ale taktéž věřitele, investory nebo obchodní partnery. Každý z hodnotitelů má specifická kritéria a pohled na plán. Z toho důvodu je důležité, aby se podnikatel snažil vidět jeho záměr očima hodnotitelů.

Mezi specifická kritéria patří podle Businessinfo.cz[51] například:

1. První hodnotitel podnikatelského plánu – autor
2. Věřitelé
3. Investoři

2A. První hodnotitel podnikatelského plánu - autor

Primárními hodnotiteli podnikatelského plánu jsou zakladatelé firmy. Jejich hodnocení není závislé pouze na kvalitě plánu, ale i na celkovém procesu, jímž prošli při jeho tvorbě a při kterém mohli narazit na konkurenční produkty či právní nároky, které vyžadují úpravy v plánu.

Finanční část plánu taktéž prochází mnoha změnami, které mohou zahrnovat nejrůznější úpravy, například získání vyššího financování. Pro tento proces je třeba využít iterační přístup, kdy je podnikatelský záměr postupně vylepšován a upravován na základě nově získaných poznatků a diskusí v týmu.

2B. Věřitelé

Banky a finanční instituce, jakožto poskytovatelé dluhového financování, přistupují k hodnocení business plánu více formálněji. Kladou důraz na kvalitu a realizovatelnost

[51] Podnikatelský plán a strategie: Kritéria hodnocení podnikatelských plánů. In: *Business Info* [online]. Praha: BusinessInfo.cz, 2012 [cit. 2023-09-10]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/2/

finančního plánu. Tyto metody využívají interní metody pro posouzení plánu a striktní analýzu rizik. Je využita písemná komunikace a jednotlivá jednání probíhají ve formálních prostředích, například kancelářích.

2C. Investoři

U poskytovatelů financí formou vstupu do základního kapitálu firmy, mezi které se řadí například venture kapitálové společnosti[52] nebo business angel[53], se očekává, méně formální přístup, jenž je zaměřen na více osobní komunikace a vzájemnou chemii mezi podnikatelem a financujícím subjektem.

Takovýto způsob financování zahrnuje navíc například rady, zkušenosti a kontakty. Proces celkové spolupráce je osobnější a zahrnuje vyšší angažovanost, rizika a požadavky na návratnost investice.

I přestože se jedná o méně formálnější přístup, renomované venture kapitálové společnosti mají svá interní pravidla a procesy.

[52] Jedná se o organizaci nebo firmu, která investuje finanční kapitál do nových inovativních produktů s vysokým potenciálem růstu. Tyto společnosti přebírají určitý podíl vlastnictví ve společnosti výměnou za jejich finančních příspěvek.

53 Jedná se o jednotlivce, který investuje svůj osobní kapitál do nových podniků za účelem podpory růstu a rozvoje. Mimo finančních prostředků poskytují většinou své know-how, rady, zkušenosti a kontakty.

4 Vlastní práce

Tato kapitola diplomové práce je zásadním krokem směrem k praktickému uplatnění teoretických konceptů a poznatků, které byly popsány v teoretické části této práce. Hlavním cílem vlastní práce je převést teoretické koncepty a poznatky do praktického provedení včetně popsání konkrétních kroků a postupů.

Tím, co tato kapitola představuje, je nově vzniklý podnikatelský plán pro vytvoření a provozování kavárny.

4.1 Podnikatelský plán na založení kavárny „Káva a klid“

4.1.1 Titulní strana

Obrázek 7 Logo kavárny

Kavárna „Káva a klid“

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Název podniku: *Káva a klid*
Motto podniku: *Výborná káva, dokonalý klid*
Právní forma: *Společnost s ručením omezeným*
Sídlo společnosti: *Doksy u Kladna*
Jednatelka společnosti: *Bc. Tereza Králová*
Předmět podnikání: *Hostinská činnost, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin*
Základní kapitál: *100.000 Kč (složeno hotově, bez úvěru)*
Předpokládané datum založení společnosti: 1.7.2024
Předpokládané datum zahájení činnosti: 1.1.2025

Kontakty provozovny:
Telefonní číslo: *+420 120 320 456*
Email: *kavaaklid@seznam.cz*
Instagram: *KavaAklid*
Facebook: *Kava a klid*

4.1.2 Popis činnosti firmy

Společnost „Káva a klid“ bude nově založenou rodinnou kavárnou s důrazem na poskytování přípravy prémiové kvalitní kávy a vytvoření relaxačního prostředí pro zákazníky, ve kterém se mohou uvolnit a odpočinout si, popřípadě i pracovat. Kavárna kromě přípravy prémiové kávy bude nabízet přípravu drobného občerstvení v podobě zákusků a snídaní, a to v souladu s aktuálními trendy a sezónností. Kavárna rovněž přinese nabídku snídaňového menu od pondělí do neděle a zahrne i bezlepkovou variantu. Umístěna bude v malebné vesničce Doksy u Kladna ve Středočeském kraji. Více o umístění a poloze samotné kavárny je uvedeno v kapitole 4.1.4 „Umístění kavárny“.

Kavárna bude nabízet širokou škálu kávových specialit, a to od přípravy klasického espressa či cappuccina, až po přípravu latté a jiných kávových specialit včetně příchutí uvedených v menu kavárny.

Baristé, kteří kávu budou připravovat, mají široké znalosti o kávě a dokážou zákazníkům doporučit a poradit, nejvhodnější druhy a příchutě kávy. Taktéž budou znát snídaňové menu, z čeho je složené a eventuálně jakých alergenů se zákazníci mohou obávat.

Jedním z hlavních prvků kavárny bude venkovní sezení, což se stane výhodou a dominantou. Kavárna bude nabízet i možnost „take-away“ kávy pro ty, kteří si svoji kávu

chtějí vypít po cestě, či vzít s sebou do auta. Bude využíváno sezónních produktů ze zahrady v kavárně a jejich majitelky. Sociální zařízení a rychlý internet bude samozřejmostí pro zákazníky.

Dalším lákadlem je využití sezónních produktů ze zahrady kavárny, ale i místních zemědělců. Tím kavárna podporuje místní zemědělce, ale taktéž zajistí, že připravované menu bude vždy aktuální s ohledem na sezónní trendy, ale především čerstvé a plné chuti. Produkty ze zahrady majitelky kavárny Káva a klid taktéž hrají svojí roli v menu kavárny.

4.1.3 Cíle kavárny

Primárním strategickým cílem kavárny Káva a klid je dosažení ziskovosti firmy, která má být udržitelná. Ziskovost je jedním z klíčových ukazatelů, jestli je podnik úspěšný a obsahuje komplexní sledování řízení výnosů a nákladů. Aby kavárna dosáhla ziskovosti firmy, musí pečlivě monitorovat své finanční toky neboli cash-flow a provádět analýzy nákladů, což povede k optimalizaci výrobních procesů.

Mimo jiné kavárna Káva a klid vytvoří a implementuje vhodnou cenovou politiku na základě analýzy vnějšího okolí podniku, především cen konkurence. Ta bude zohledňovat náklady na potřebné suroviny, ale taktéž náklady na mzdy zaměstnanců, či náklady na provoz. Při vhodně zvolené cenové politice kavárna Káva a klid bude stále konkurenceschopná na daném trhu.

Sekundárním cílem této kavárny je především vytvoření a budování pozitivního vnímání její značky Káva a klid mezi jejími zákazníky. Cílem kavárny je navázat a vytvořit dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Kavárna Káva a klid se snaží, již podle jejího názvu, o vytvoření domácí, klidné, relaxační a přívětivé atmosféry, kde se zákazníci budou cítit jako doma a kavárna se stane místem pro jejich setkávání, či pracovní povinnosti.

Výše zmíněná atmosféra je klíčovým prvkem pro budování zákaznické loajality a vytvoření pozitivního jména kavárny Káva a klid. K tomu patří nejenom prémiová káva a vynikající zákusky a snídaně, ale taktéž péče o detaily, interiér kavárny a profesionální, avšak stále milá a usměvavá obsluha.

Součástí cílů kavárny je nabízení kvalitních a chutných snídaní a prémiových zákusků po celou dobu provozu kavárny. Kavárna, jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1.2 bude využívat sezónních produktů z domácí zahrady a v případě potřeby využije místní zemědělce. To zajistí, že kavárna bude nabízet lokální produkty, které budou čerstvé a plné

chuti. Snídaňové menu zahrnuje i bezlepkovou variantu, což ocení lidé, kteří mají toleranci na lepek.

Celkově lze tvrdit, že cíle kavárny Káva a klid jsou zaměřeny především na dosažení udržitelné ziskovosti společnosti. Taktéž je kladem důraz na vytvoření autentického prostředí, ve kterém se zákazníci budou chtít setkávat. Kavárna chce být takovým místem, kde se spojí skvělá káva, úžasné jídlo, klidná atmosféra a kam se zákazníci budou chtít opakovaně vracet.

4.1.4 Umístění kavárny

Kavárna „Káva a klid“ se bude nacházet ve vesnici Doksy u Kladna která se nachází v blízkosti Kladna v regionu středního Česka, kde žije téměř 2.000 obyvatel[54], nicméně ve městě Kladno žije v roce 2023 téměř 70.000 obyvatel[55]. Obec Doksy je charakteristická klidnou atmosférou a okolím bohatý na lesy, louky a pole

V rámci provedeného šetření bylo zjištěno, že ve vesnici Doksy se nachází pouze jedna existující kavárna, která má otevřeno pouze v pátek a sobotu na velice omezený čas, přesněji řečeno na pouhé tři hodiny denně. Tato velice omezená provozní doba může znamenat pro obyvatele dané vesnice omezený přístup k možnostem setkávání a relaxace, z tohoto důvodu se jedná o potenciální příležitost pro nový podnik v oblasti gastronomie.

Kavárna jako taková bude umístěna v historické budově, která kdysi sloužila jako restaurace Maštal. Budova má svojí historii a zůstává proto v srdcích místních obyvatel. Se současným novým konceptem „Káva a klid“, se budova transformuje do moderní kavárny, jenž zachová duch místa. Vzhledem k tomu, že se bude jednat o přestavbu existujícího zařízení, jsou potřebné pouze drobné úpravy, jenž umožní vytvoření pohodlného, avšak stylového prostředí pro zákazníky.

Samotné umístění nabízí výhodu vynikajícího propojení s místními obyvateli a přilehlým okolím. Kavárna se stane místem, kde se budou moci všichni setkávat, relaxovat a užít si kvalitní kávu a vynikající snídaně.

S ohledem na polohu, a především historii budovy a její koncepci, má tato kavárna vysoký potenciál stát se centrem společenského života v obci Doksy u Kladna.

[54] Počet obyvatel v obci Doksy, Kladno. In: Obyvatelé Česka [online]. 2023 [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: https://obyvateleceska.cz/kladno/doksy/532223
[55] Počet obyvatel v obci Kladno, Kladno. In: Obyvatelé Česka [online]. 2023 [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: https://obyvateleceska.cz/kladno/kladno/532053

Provozování kavárny ve výše zmíněném prostoru by zahrnovalo měsíční náklady na pronájem prostor ve výši 18.000 Kč, nicméně je třeba počítat s náklady na energie a vodu, eventuálně plyn. Tyto měsíční náklady budou přímo úměrně záviset na provozování kavárny, ale taktéž na ročním období.

4.1.5 Otevírací doba kavárny

Kavárna Káva a klid bude provozována s ohledem na stanovený pracovní režim, který zohledňuje potřeby a přání zákazníků. Otevírací doba kavárny byla navržena tak, aby co nejlépe sloužila veřejnosti a umožnila optimální provozní efektivitu.

Pondělí–pátek: 07:30 - 19:00
Sobota: 08:30-20:00
Neděle: 08:30-20:00

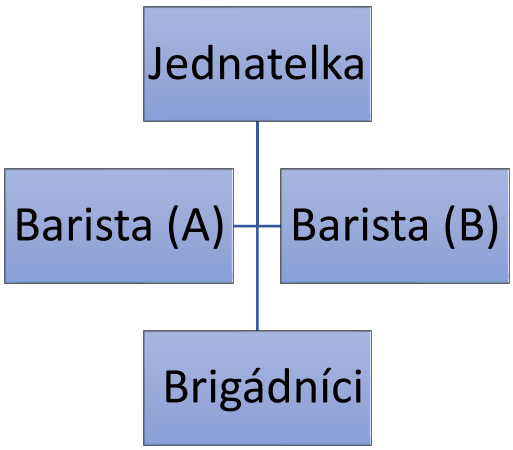
Kavárna bude otevřena od pondělí do neděle. Ve všední dny, tedy od pondělí do pátku, bude kavárna otevírat v 07:30 hodin ráno s provozní dobou do 19:00 hodin večer. Tato pracovní doba umožní v pracovní dny ranní kávu a snídani pro lidi, kteří si ji oblíbí, ale taktéž nabídne možnost odpolední relaxace.

V sobotu a neděli kavárna nabízí prodlouženou otevírací dobu a to od 08:30 hodin ráno do 20:00 hodin večer. Tato delší otevírací doba je přizpůsobená pozdějšímu rannímu vstávání a možnosti strávení víkendového odpoledne v klidu kavárny.

4.1.6 Organizační struktura

Jednatelkou a zároveň vedoucím kavárny bude Tereza Králová, která má za sebou mnohaleté zkušenosti v pohostinství. Kavárna bude zaměstnávat dva zaměstnance, a to 2x baristu, který bude připravovat kávu, ale bude kávu i roznášet, objednávat stoly a brát rezervace. V případě frekventovaných měsíců (předpokládané jsou letní měsíce z důvodu zahrádky), bude zaměstnán brigádník.

Obrázek 8 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Jednatelka, jakožto vedoucí kavárny, bude mít na starosti zajištění denního chodu kavárny, dohled nad dodržováním všech provozních standardů, procesů a pravidel. Dále zajišťovat školení a řízení personálu, nastavovat směny, zajišťovat vysokou kvalitu servírovaných produktů. V neposlední řadě vyvíjet a aktualizovat menu v souladu s aktuálními trendy a sezónností, spravovat rozpočet, plánovat akce a události a být připravená řešit neočekávané situace.

Barista má za úkol vytvářet vynikající kávové nápoje, pečovat o kávový stroj, sledovat zásobu a stav surovin, udržovat čistotu a pořádek. Taktéž připravit a naservírovat dezert a v případě potřeby provést konzultaci kávy se zákazníkem.

Hlavní úlohou baristy je přivítat zákazníky, usadit je, nabídnout menu a přijmout objednávku. Dále přinášení jídel a nápojů včetně jejich následného servisu. V případě potřeby je k dispozici pro konzultaci, dále se stará o stůl a zajistí, že má zákazník vše potřebné. V neposlední řadě přijímá platbu od zákazníků, řeší stížnosti a dohlíží nad zásobami.

Brigádníci fungují především na základě pokynu baristy či vedoucího kavárny. Většinou pomáhají sklízet nádobí, či zanášet stoly.

S ohledem na specializované dovednosti a odbornou klasifikaci baristy, bude v kavárně zaveden krátký a dlouhý týden. Jedná se o pracovní rotaci, který umožňuje optimální využití odborných dovedností baristy a zároveň dochází k adekvátnímu pokrytí provozních potřeb kavárny. Během krátkého týdne se barista aktivně zapojí s vedoucím kavárny do procesů, které nejenže zahrnují samotnou přípravu kávy, ale taktéž roznášení

kávy a obsluhu zákazníků. To samé platí o pro brigádu, která v případě směny s vedoucím kavárny bude umět připravit vynikající kávu, ale taktéž obsloužit stoly.

Tabulka 1 Mzda zaměstnanců

Místo	Mzda za hodinu v hrubém
2x Barista	180 Kč/hod
1x Brigádník	150 Kč/hod

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

V tabulce výše je uvedena mzda zaměstnanců. Barista si dělí tipy rovným dílem. Brigádníci na ně nemají nárok. Celková mzda jednoho zaměstnance na jeden den je 1.800 Kč, za měsíc to při 14 dnech dělá 25.200 Kč hrubého.

Tabulka 2 Plánování směn

Den	Barista A	Barista B	Jednatelka
Pondělí	D	V	Každý den
Úterý	D	V	Každý den
Středa	V	K	Každý den
Čtvrtek	V	K	Každý den
Pátek	D	V	Každý den
Sobota	D	V	Každý den
Neděle	D	V	Každý den
Vysvětlivky: D = dlouhý, K = krátký, V = volno			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Baristé se budou střídat na takzvaný krátký a dlouhý týden, který je vyobrazen v tabulce Plánování směn, výše. Krátký a dlouhý týden se bude střídat vždy po týdnu. Znamená to, že barista A začíná jako první směnu dlouhým týdnem, tedy v práci bude tyto dny: pondělí, úterý, pátek, sobota, neděle, zatímco barista B bude v práci v případě dlouhého týdne baristy A pouze ve středu a ve čtvrtek. Následující týden se směny prohodí a barista A půjde takzvaný krátký týden, zatímco barista B půjde dlouhý týden. Majitelka bude přítomna po celou dobu.

4.1.7 McKinsey 7S model

Strategie

Firemní strategie společnosti je spjata s cíli a posláním které má za úkol dosáhnout. Mezi klíčové prvky této strategie patří zejména vysoká kvalita poskytovaných služeb, budování pověsti a upevňování dobrého jména společnosti včetně budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Záměrem společnosti je vytvoření příjemného kavárenského prostředí, které je ideální i pro pracovní meetingy, ale i pro odpočinek. Cílem je tedy vytvořit takovou kavárnu, kterou budou návštěvníci navštěvovat opakovaně a rádi ji doporučí svým známým.

Struktura

Jednatelka, zastávající roli vedoucí kavárny, je vždy přítomna a aktivně se zúčastňuje provozu kavárny. Je přítomna především v ranních hodinách, kdy připravuje snídaně. Ve chvílích, kdy se kavárna stává velice rušnou, zejména v letních měsících, může být vyžadována přítomnost brigádníka, aby se udržela vysoká úroveň zákaznického servisu.

Klíčovým prvkem této struktury je fakt, že vedoucí kavárny disponuje odbornými znalostmi, a to díky absolvování baristického kurzu. Stejně tak baristé prošli školením, které umožňuje provádět správnou přípravu kávy a dalších nápojů.

Tato organizační struktura umožňuje flexibilitu v provozu kavárny a zajišťuje, že zákazníci budou obslouženy profesionálním způsobem.

Systémy

Jediným systémem v kavárně je systém EET pro elektronickou evidenci tržeb. EET provozuje společnost Dotykačka, která nejenže plní povinnosti týkající se evidence tržeb, ale navíc poskytuje i sofistikovaný skladovací systém. Jedná se tedy i o efektivní nástroj k monitorování skladových zásob.

Styl práce a vedení

Jednatelka a zároveň vedoucí kavárny vede svoji kavárnu zodpovědně, klade důraz na kvalitu servisovaných nápojů, jídel a celkového zážitku zákazníků. V očích zaměstnanců má autoritu, ale zároveň je schopná řídit a motivovat svůj tým, o který se snaží pečovat a rozvíjet jejich schopnosti.

Spolupracovníci a personál

Vzhledem k rodinné povaze podniku a omezenému počtu zaměstnanců v kavárně dochází k vytvoření kolektivu, který lze charakterizovat jako přátelský a pohodový. Vedoucí kavárny se snaží vytvořit přesně takové pracovní prostředí, které reflektuje rodinnou atmosféru a podporuje pozitivní mezilidské vztahy.

Vedoucí kavárny je empatická, a zároveň je dostupná pro zaměstnance, kdykoli je potřeba. Vzájemný pocit respektu a důvěry vytváří konstruktivní a podpůrný přístup majitelky kavárny. Díky její povaze a přístupu k personálu dochází ke zvyšování motivace a klidu při práci.

Majitelka mimo jiné klade důraz na rozvoj svého personálu. Poskytuje možnost zaměstnancům absolvovat různá školení, aby zlepšili jejich znalosti a dovednosti v oblasti přípravy kávy či celkové obsluhy hostů.

Celkově lze charakterizovat firemní kolektiv jako harmonický, kde vedoucí kavárny, jakožto majitelka, vede svůj tým a podporuje jej v osobním růstu.

Sdílené hodnoty

Adekvátními pracovními zkušenostmi disponují všichni pracovníci v kavárně, a to na základě svých pracovních pozic. Majitelka rozšiřuje kompetence svého týmu a posiluje jejich osobní a profesní rozvoj v podobě odborných vzdělání a kurzů, což přispívá k vyšší kvalitě a konkurenceschopnosti kavárny.

Tabulka 3 Shrnutí dílčí analýzy SWOT McKinsey 7S modelu.

Silné stránky	Slabé stránky
Rodinná atmosféra	Nedostatek zkušeností majitelky v oblasti provozování podniku v gastronomii
Odborný rozvoj zaměstnanců	
Motivační kultura	
Efektivní informační systémy	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.1.8 Porterova analýza pěti sil jakožto analýza odvětvového okolí

Vyjednávací síla dodavatelů

Kavárna „Káva a klid“ si zvolila jako hlavního dodavatele kávy společnost Mamacoffee, která si získala pevné místo na trhu a má výbornou pověst u zákazníků. Tato volba je zvolena na kvalitě a pověsti produktů, jenž jsou v souladu s vizí kavárny.

Je důležité zmínit, že v současné době existuje mnoho pražíren a velkoobchodů s kávou, z toho důvodu nemá společnost Mamacoffee značnou vyjednávací sílu, jelikož kavárna Káva a klid může kdykoliv změnit svého dodavatele kávy, který provádí i patřičný servis.

Pokud jde o snídaně a zákusky, vedoucí kavárny, tedy majitelka, si tyto produkty připravuje sama. K tom využívá suroviny nakoupené ve velkoobchodě MAKRO. Z tohoto důvodu neexistují další dodavatelé, jenž by mohli ovlivnit kavárnu.

Kavárna může tvrdit, že i přes vyjednávací sílu v oblasti dodavatelů kávy, může flexibilně reagovat na tržní podmínky a udržovat kontrolu nad kvalitou nabízených produktů, a to zejména díky vlastní přípravě kvalitních snídaní a vynikajících dezertů.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů spočívá v tom, do jaké míry mají zákazníci možnost ovlivnit kavárnu a její podnikatelské rozhodnutí. Jedinou alternativou v okolí je již zmiňovaná kavárna, která má otevřeno pouze dva dny v týdnu na tři hodiny. Z tohoto důvodu ji kavárna Káva a klid nepovažuje za hrozbu a nemyslí si, že by zákazníci měli vysokou vyjednávací síla. Jejich vyjednávací síla spočívá v kvalitě a nabídce nabízených služeb a produktů. V případě, že by kvalita, nabídka a alternativy poklesly, mohli by zákazníci jezdit do nedalekého Kladna.

Hrozba substitutů

Kavárna Káva a klid je umístěna v místě, kde je velice omezená konkurence. Jednou z těchto hrozeb může být již často zmiňovaná Kavárna pana Theodora, která má otevřeno velice omezenou dobu. V celém týdnu na pouhých celkových 6 hodin.

Další potenciální hrozbou se může jevit Restaurace u Brejníků, která ačkoli kávu nabízí, neklade důraz na rozmanitost, kvalitu a pestrost. Nabízí obyčejné rozpustné espresso a tureckou kávu. Z tohoto důvodu by tato restaurace neměla být významnou hrozbou,

zejména ve chvíli, kdy je kavárna Káva a klid schopna nabízet vyšší kvalitu, pestrou nabídku a lepší kávový zážitek.

Důležitým a významným se stává fakt, že se kavárna Káva a klid neobává hrozeb substitutů. To znamená, že v dané oblasti bude jedinou specializovanou kavárnou, která se specializuje na vysokou kvalitu kávy a nabízí unikátní atmosféru a služby pro své zákazníky.

Kavárna si je vědoma toho, že i když je konkurence omezená, je pro ni důležité udržet vysokou kvalitu, pokračovat v inovacích a poskytovat svým zákazníkům důvody, proč zvolit právě tuto kavárnu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vzhledem k tomu, že nově založená kavárna Káva a klid bude provozována v obci s populací pouze 2.000 obyvatel a v současné době se zde již nachází malá kavárnička pana Theodora s velice omezenou otevírací dobou, lze předpokládat, že hrozba vstupu nových konkurentů do tohoto trhu je relativně nízká.

Rivalita firem působících na daném trhu

Kavárna Káva a klid v malebné obci Doksy u Kladna ve Středočeském kraji má ve svém okolí pouze dva konkurenty, avšak těmto konkurentům chybí zásadní prvky, které bude nabízet kavárna Káva a klid.

Za hlavního konkurenta je považována Kavárna pana Theodora, nicméně má velice omezenou otevírací dobu, a to pouhé dva dny v týdnu, a to přesně na tři hodiny denně. Právě z tohoto důvodu není tato kavárna považována vhodnou na celodenní kavárenské prostředí. Taktéž nedisponuje takovým prostředím a nabídkou, jakou plánuje mít kavárna Káva a klid.

Druhým konkurentem je Restaurace U Brejníků. Ta nabízí pouze dva typy kávy, a to rozpustné espresso a tureckou kávu. Je důležité s uvědomit, že se nejedná o kvalitní přípravu kávy a restaurace není specializována na kávové produkty. Taktéž nedisponuje nabídkou snídaní a dezertů, jako kavárna Káva a klid.

Specializace a rozmanitost nabídky se stane klíčovým faktorem pro úspěšný provoz kavárny Káva a klid.

Tabulka 4 Shrnutí SWOT analýzy na základě Porterovy analýzy

Příležitosti	**Hrozby**
Malá hrozba substitutů	Vyjednávací síla odběratelů
Malá hrozba konkurence	
Malá rivalita firem na daném trhu	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.2 Marketingový plán

Marketingový plán společnosti Káva a klid bude zásadně zohledňovat fázi životního cyklu, ve kterém se společnost a její služby v daném okamžiku nachází. Vzhledem k faktu, že společnost teprve vstupuje na trh, bude se od toho odvíjet i její marketingový plán.

V tomto počátečním stádiu se společnost zaměří především na identifikaci tržních mezer, kde existuje nedostatek, jehož řešení povede ke zvýšení poptávky a přilákání nových zákazníků. Je důležité provést analýzu a identifikaci preferencí potencionálních zákazníků, která je popsána níže v marketingovém výzkumu.

4.2.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum společnosti Káva a klid byl proveden za použití metody přímého dotazníkového šetření, v rámci kterého respondenti odpověděli na pět otázek ohledně otevření kavárny kávy a klid. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 100 respondentů.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na serveru Survio.com[56] v měsíci září a říjen 2023. Výsledky a jejich náhled je uveden v příloze číslo 1 této diplomové práce.

Otázky dotazníkového šetření jsou následovné:

1. Jste obyvatelem/obyvatelkou okolí Doksy u Kladna? (Kladno, Doksy, Kamenné Žehrovice atd).
   ANOxNE

2. Máte zájem o otevření nové kavárny v obci Doksy u Kladna?
   ANOxNE

3. Jak často navštěvujete kavárny v okolí Doksy u Kladna? (Kladno, Doksy, Kamenné Žehrovice, Bratronice, Stochov, Žilina atd).
   Denně, jednou týdně, několikrát týdně, měsíčně, méně než jednou měsíčně, nikdy

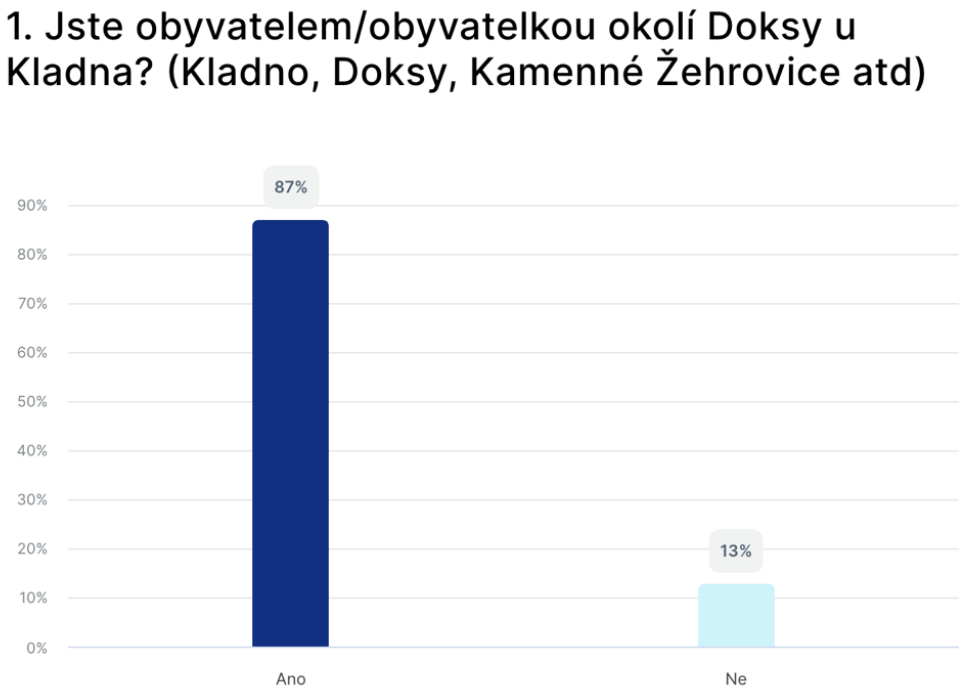
4. Preferovali byste, aby kavárna byla otevřená i o víkend?
   ANOxNE

[56] Vytvořit dotazník zdarma. *Survio* [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: https://www.survio.com/cs/

5. Využili byste ranní nabídku snídaní?

   ANOxNE

Obrázek 9 Pobyt dotazovaných



Zdroj: Výsledky ze Survio.com, 2023

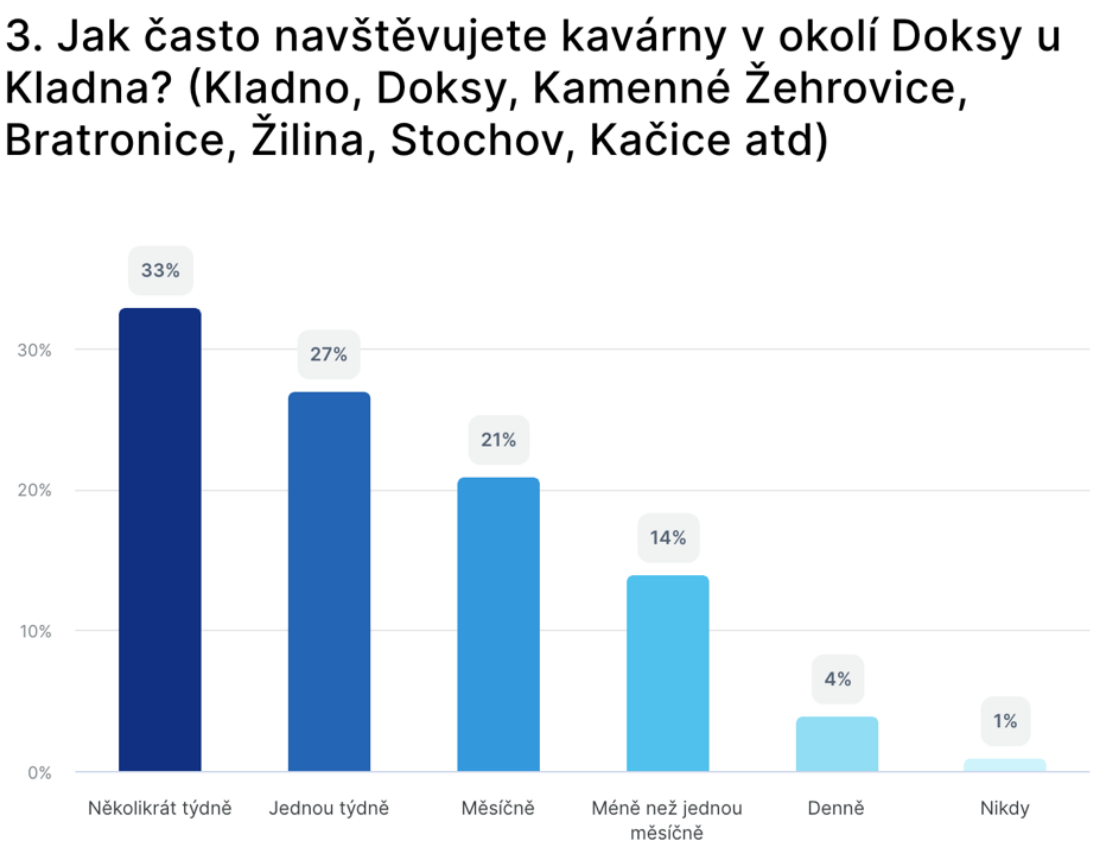
Z celkového počtu dotazovaných respondentů, kterých bylo 100, uvedlo 87 (87 % dotazovaných), že se jejich trvalé místo pobytu nachází v okolí obce Doksy u Kladna ležící ve Středočeském kraji. Zbývajících 13 jedinců, tedy 13 % dotazovaných z celkového počtu 100 respondentů, uvedlo, že jejich trvalé místo bydliště se nachází na jiném místě, než je uvedeno v otázce číslo 1.

Obrázek 10 Zájem o novou kavárnu

Zdroj: Výsledky ze Survio.com, 2023

Ze souboru 100 respondentů vyjádřilo o otevření nové kavárny Káva a klid 95 jedinců, což představuje 95 % dotazovaných. Pouhých 5 jedinců, tedy 5 % dotazovaných z celkového souboru, uvedlo, že o otevření nové kavárny v obci Doksy u Kladna nemají zájem. Toto číslo je zanedbatelné z hlediska potenciálního zájmu o nový podnik v této oblasti.

Obrázek 11 Návštěvnost kaváren v okolí Doksy u Kladna



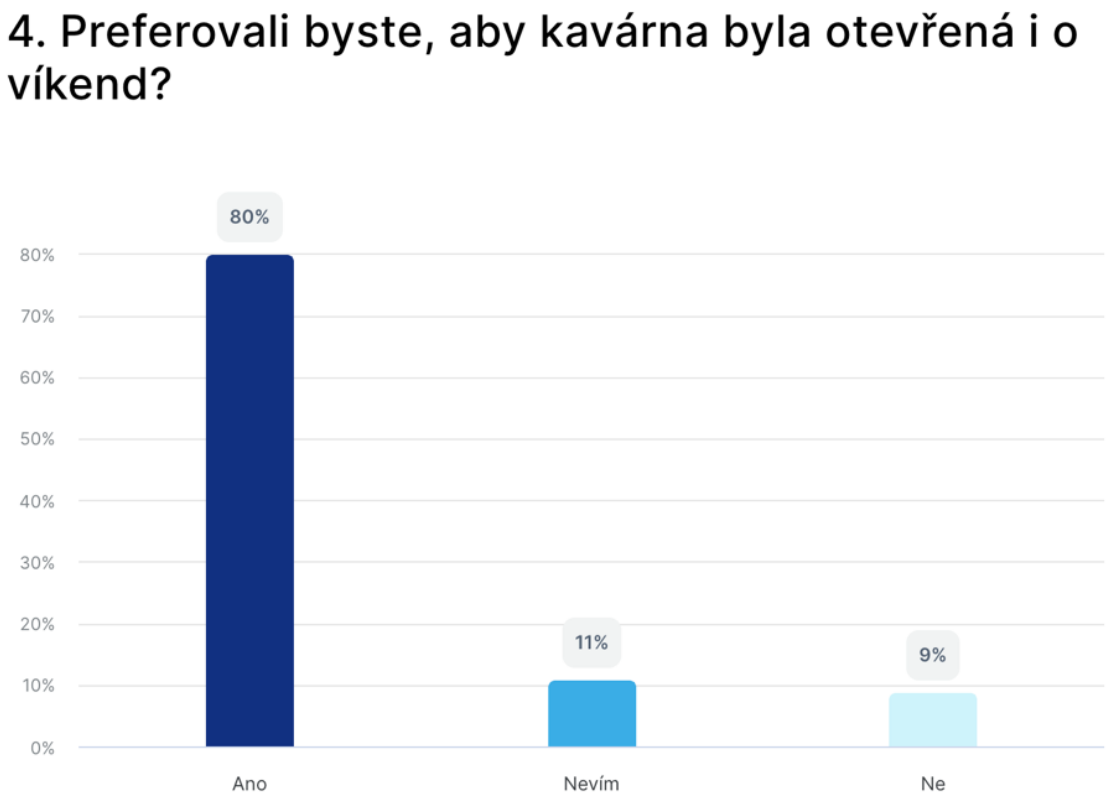
Zdroj: Výsledky ze Survio.com, 2023

Otázka se zabývá analýzou návštěvnosti respondentů v kavárnách, které se nacházejí v regionu Doksy u Kladna. Z výsledku šetření, kterého se zúčastnilo 100 respondentů, vyplývá následující:

- 33 respondentů (33 %) pravidelně navštěvuje kavárny několikrát do týdne, což je známkou toho, že využívají kavárny běžně ve svém každodenním životě.
- 27 respondentů (27 %) uvedlo, že kavárnu navštíví jednou za týden. To se dá připisovat ke střední frekvenci návštěv
- 21 respondentů (21 %) zmínilo, že kavárny navštěvuje na měsíční bázi. To indikuje menší návštěvnost v porovnání s prvními dvěma skupinami
- 14 respondentů (14 %) uvedlo, že kavárnu navštíví méně než jednou měsíčně. To lze považovat za sporadickou návštěvnost
- 4 respondenti (4 %) chodí do kavárny denně, což představuje největší možnou frekvenci návštěv
- 1 respondent uvedl, že kavárny nenavštěvuje, což se ale může změnit.

Celkově tato otázka ukazuje, že větší procento dotazovaných projevilo o návštěvu kaváren v okolí obce Doksy u Kladna zájem s různou frekvencí návštěv.

Obrázek 12 Víkendové otevření



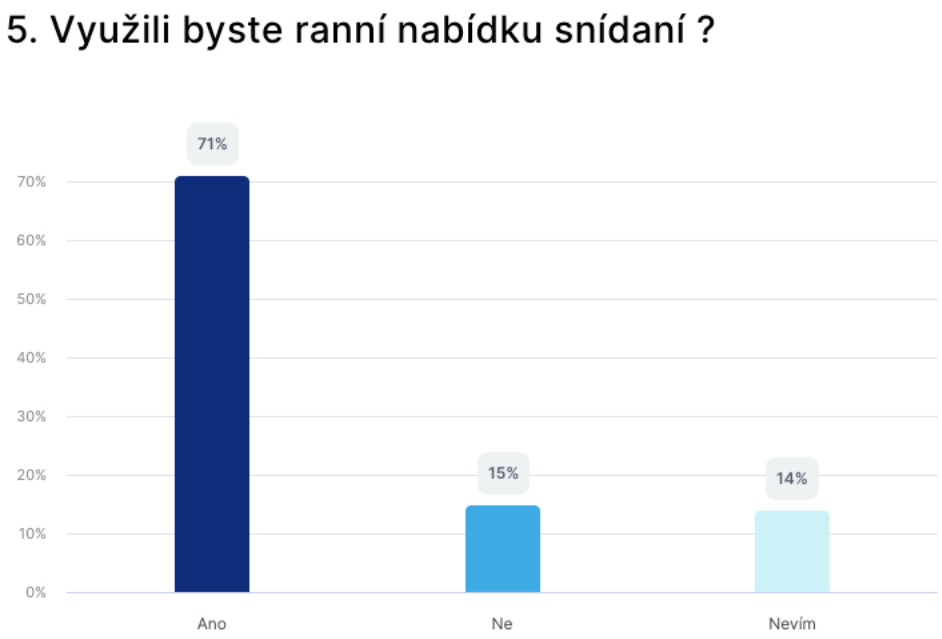
Zdroj: Výsledky ze Survio.com, 2023

Ze souboru 100 dotazovaných v šetření vyjádřilo 80 respondentů (80 %) zájem o to, aby kavárna Káva a klid byla otevřená i o víkendy. To ukazuje na výrazný zájem většiny respondentů o tuto možnost provozu.

Na druhé straně 11 respondentů, tedy 11 % dotazovaných, uvedlo jako odpověď „nevím“. To může naznačovat jejich nejistotu v preferenci víkendového provozu kavárny.

Zbývajících 9 dotazovaných (9 %) neprojevilo zájem o víkendový provoz kavárny. To může indikovat, že tito respondenti mohou kavárny navštěvovat v jiný preferovaný den i čas, nicméně se jedná o malé procento a zájem o víkendové otevření kavárny je markantní.

Obrázek 13 Možnost snídaní



Zdroj: Výsledky ze Survio.com, 2023

Celkem 71 dotazovaných (71 %) uvedlo, že mají o snídaně zájem. Oproti tomu 15 respondentů, tedy 15 % dotazovaných zmínilo, že o snídaně zájem nemají. Zbylých 14 respondentů (14 %) uvedlo, že neví, jestli o snídaně zájem mají. V případě tohoto vyhodnocení by kavárna měla ve své nabídce snídaně zahrnout.

Z výsledku dotazníkového šetření lze celkově usoudit, že Kavárna Káva a klid, která se bude nacházet v obci Doksy u Kladna ležící ve Středočeském kraji, bude předmětem význačného zájmu ze strany respondentů.

Výše zmíněnou zjištěnou skutečnost zdůrazňuje vyšší míra zájmu, kterou kavárna od svých potenciálních zákazníků očekává. Kavárna by na základě uvedených výsledků neměla mít tedy obavy ohledně své návštěvnosti, neboť závěry z dotazníkového šetření naznačují, že značné procento oslovených osob pravidelně navštěvuje podobná kavárenská zařízení.

Doporučuje se nechat otevřeno o víkendech a poskytovat ranní nabídky snídaní.

4.2.2 Marketingový mix

Marketingový mix, taktéž nazývaný jako „4P“ se skládá z následujících prvků: produkt, cena, distribuce a propagace. Jedná se o soubor činností, jenž podnik využívá k dosažení svých obchodních cílů a vytvoření hodnoty pro zákazníky.

Pro potřeby tohoto podnikatelského plánu je zvolen rozšířený marketingový mix „7P“, který navíc zahrnuje materiální prostředí, personální zajištění a proces.

Produkt

Aby kavárna uspokojila chutě a preference zákazníků, bude nabízet širokou škálu produktů. Mezi tyto produkty patří nejen kvalitní a poctivě připravená káva, ale taktéž různé druhy nealkoholických nápojů, mezi které budou patřit domácí limonády, nealkoholické drinky. Dále bude nabízet i alkoholické nápoje v podobě bílého a červeného vína, ale taktéž prosecca.

V nabídce nesmí chybět druhy zákusků, ale taktéž snídaně. Mezi klasické zákusky kavárny Káva a klid se budou řadit vyhlášené větrníky, domácí koláčky, cheesecaky se sezónním ovocem a v době horkých letních dnů domácí sorbet taktéž z ovoce, které bude zrovna k dispozici.

Snídaně zahrnují tyto možnosti volby:

- Vejce Benedikt, opečená šunka od kosti s holandskou omáčkou a 2ks zastřenými vejci
- 3 kusy vajec na různou úpravu (do skla, míchaná nebo omeleta)
- 3 kusy párků s hořčicí, křenem, domácím pečivem
- Domácí jogurt se sezónním ovocem a musli (bezlepková varianta)
- 3 kusy lívanečků se zakysanou smetanou a sezónním ovocem

Cena

Konečná cena produktů v kavárně není pouhým odrazem hodnoty zboží, ale je pečlivě navrhována a stanovena na základě komplexní cenové strategie. Existuje několik metod, jak určit správné stanovení ceny. Pro tento podnikatelský plán si kavárna Káva a klid zvolila pro své počátky nákladově orientovanou cenu, která se vypočítává jako náklady + zisk = cena. Tato metoda je považována za jednu z tradičních metod stanovení cenového modelu.

V následující tabulce číslo 5 jsou uvedeny jednotlivé ceny za nabízené produkty.

Tabulka 5 Ceny v kavárně Káva a klid

Nabídka káv	
Ristretto	49 Kč
Espresso	55 Kč
Lungo	55 Kč
Americano	59 Kč
Machciato	60 Kč
Capuccino	69 Kč
Capuccino freddo	69 Kč
Laté	74 Kč
Ledová káva	89 Kč

Extra přísady	
Karamel	10 Kč
Perník	10 Kč
Skořice	10 Kč
Vanilka	10 Kč
Bezlaktózové mléko	15 Kč
Bezkofeinová varianta	15 Kč
Med	5 Kč

Nabídka teplých nápojů	
Černý čaj	45 Kč
Zelený čaj	45 Kč
Ovocný čaj	45 Kč
Čerstvá máta	59 Kč
Čerstvý zázvor	59 Kč
Horká hruška	59 Kč
Horká čokoláda	69 Kč

Nabídka nealkoholických nápojů	
Matonni perlivá / neperlivá	45 Kč
Coca-cola / bez cukru	55 Kč
Fanta	55 Kč
Sprite	55 Kč
Tonic / zázvorový / růžový	55 Kč
Domácí limonáda	60 Kč
Karafa vody 0,5l	29 Kč
Karafa vody 1l	39 Kč
Čerstvý fresh 0,3	79 Kč

Alkoholická nabídka	
Víno bílé 0,1l	35 Kč
Víno červené 0,1l	35 Kč
Prosecco 0,1l	42 Kč
Aperol Spritz	129 Kč

Domácí zákusky	
Větrník	59 Kč
Cheesecake	69 Kč
Koláče	55 Kč
Sorbet	30 Kč

Snídaňová nabídka	
Vejce Benedikt (opečená šunka od kosti s holandskou omáčkou a 2ks zastřenými vejci)	159 Kč
3 kusy vajec na různou úpravu (do skla, míchaná nebo omeleta)	119 Kč
3 kusy párků s hořčicí, křenem, domácím pečivem	109 Kč
Domácí jogurt se sezónním ovocem a musli	99 Kč
3 kusy lívanečků se zakysanou smetanou a sezónním ovocem	119 Kč
Ke snídaňovému menu domácí limonáda za zvýhodněnou cenu 39 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Distribuce

Kavárna bude zpřístupněna svým zákazníkům kamennou provozovnou, která bude lokalizována v obci Doksy u Kladna. Ležící ve Středočeském kraji. Tato kavárna ponese již zmiňované jméno Káva a klid a bude se nacházet na strategickém místě v srdci obce Doksy, což umožní pohodlný přístup pro místní obyvatele a návštěvníky, ale taktéž pro ty, kteří se do obce vydávají za různými účely.

Obec Doksy byla vybrána s ohledem na její výhodnou dostupnost a strategickou pozici. Místní získají místo, kde se mohou scházet, ale současně tato kavárna bude přístupná pro cyklisty a návštěvníky, kteří budou projíždět po cyklotrase směřující do okolních atraktivních lokalit.

Káva a klid bude provozována na základě tradičního přístupu přímého prodeje. Zaměstnanci kavárny budou mít klíčový úkol poskytovat vynikající obsluhu a starat se o maximální pohodlí zákazníků.

Kavárna mimo jiné bude aktivně využívat sociální média a online marketing k tomu. Aby informovala zákazníky o své nabídce, novinkách a akcích.

Propagace

Kavárna Káva a klid zvolila jako svůj hlavní propagační kanál marketing a sociální média. Tento způsob zvolila zejména kvůli aktuálním trendům, ale taktéž kvůli efektivní možnosti, jak rychle informovat svoje zákazníky o všem, co se v kavárně bude dít. Na své webové, instagramové a facebookové stránky bude dávat veškeré dění v podniku, což zahrnuje vše od přestavby kavárny, přes samotné otevření, až po aktuální nabídku jídel a nápojů, či různé akce a události.

Vzhledem k tomu, že kavárna bude malým rodinným podnikem s velice omezeným počtem zaměstnanců, bylo rozhodnuto, že nezvolí drahé formy propagace, jako jsou billboardy, a to už zejména kvůli finanční náročnosti. Místo toho byla zvolena alternativní strategie, a to v podobě článku v kulturním měsíčníku „Kamelot“, který má čtenářskou základnu v Kladně a jeho přilehlém okolí.

Kavárna se do měsíčníku rozhodla investovat do tří měsíců propagace v časopisu, a to těsně před otevřením kavárny. Cena jednoho měsíce inzerce v časopise stojí 2.000 Kč, což znamená, že celkové náklady na tuto propagaci jsou celkem 6.000 Kč.

Majitelka kavárny Káva a klid se rozhodla vytvářet obsah na sociální sítě a webové stránky sama, jelikož s marketingem má zkušenosti. To povede k minimalizaci nákladů. Tímto způsobem kavárna udrží náklady na propagaci na minimální úrovni a zároveň bude efektivně komunikovat s potenciálními zákazníky a budovat svoji online přítomnost.

Materiální prostředí

Kavárna Káva a klid se bude nacházet v obci Doksy ve Středočeském kraji. Pronajaté prostory disponují celkovou rozlohou 210 m^2, z toho vnitřní prostory mají rozlohu 160 m^2 a venkovní posezení zaujímá rozlohu 50 m^2. Předchozí nájemci využívali tyto prostory jako restauraci, z toho důvodu je potřeba provést pouze minimální úpravy, aby prostory splňovaly podmínky pro kavárnu.

Kavárna bude nabízet kompletní zázemí pro hosty. Mezi toto zázemí patří hlavní místnost, kde se bude káva podávat a připravovat, malá kuchyň, kde se budou připravovat dezerty i snídaně, oddělené dámské a pánské toalety, zázemí pro personál a skladovací prostory. Výhodou kavárny je bezbariérový přístup. V zimních období zákazníci uvítají krbová kamna, která dodají útulnou atmosféru.

Vnitřní prostory kavárny pojmou až 50 hostů, zatímco venkovní prostory pojmou v rozmezí od 20 do 40 hostů. To vše záleží na využití podsedáků atd. Celková kapacita kavárny je kolem 80 míst k sezení, což umožňuje obsloužit veliké množství klientů.

Kavárna se zaměřuje na vytvoření rodinné, útulné a klidné a atmosféry, což je v souladu s jejím názvem.

Personální zajištění

Organizační struktura je popsána v oddíle 4.1.6. Pro zajištění plynulého provozu kavárny Káva a klid bude zaveden systém pracovního personálu, který bude flexibilní, avšak plně kvalifikovaný pro potřeby provozu kavárny.

Personál zahrnuje dva stálé zaměstnance, kteří se budou střídat na základě konceptu krátkého a dlouhého týdne. Téměř po celou dobu provozu bude k dispozici vedoucí kavárny, který pomůže s eventuálními úkoly a bude většinu času dohlížet na plynulý provoz kavárny. V případě výjimečných situací, jako jsou letní dny s vysokým provozem, bude k dispozici brigádník.

Stálí zaměstnanci přijdou před směnou do kavárny vždy hodinu až 30 minut před otevřením provozu, aby si nachystali a zkontrolovali vše potřebné a budou odcházet po pracovní době ve chvíli, kdy bude vše nachystané na další den. Tito zaměstnanci budou pracovat na klasický pracovní úvazek.

Vedoucí kavárny, jakožto jednatelka kavárny, bude přítomna téměř po celou dobu provozu a bude dohlížet na plynulý provoz kavárny a spokojenost hostů, V ranních hodinách bude připravovat snídaně.

Brigádníci budou pracovat na základě dohody o provedení práce a budou k dispozici v situacích, kdy je bude potřeba. Zejména v letních měsících a vánočních svátků.

Celková otevírací doba kavárny činí 80,5 hodin týdně, což při předpokladu 4 týdnů v mědící odpovídá 322 hodinám provozu. Zaměstnanci si plánují směny vždy na měsíc dopředu. Veškeré peníze navíc, takzvané spropitné, si stálí zaměstnanci dělí mezi sebe a brigádníky odmění dle vlastního uvážení.

Proces

Organizační struktura kavárny Káva a klid je založena na majitelce podniku, která zastává roli statutárního orgánu. Zaměstnanci přijímají pokyny od jednatelky, přičemž brigádník přijímá úkoly jak od zaměstnanců, tak od vedoucí kavárny.

Majitelka a vedoucí kavárny zodpovídá za celkové vedení společnosti a je zodpovědná za její strategický směr, administrativu, personální řízní, finance a pracovní povinnosti. Mimo jiné připravuje snídaně a v případě potřeby pomáhá zaměstnancům.

Zaměstnanci jsou zodpovědní za obsluhu zákazníků včetně přípravy a servírování nápojů a dezertů. Mimo jiné ovládají pokladu, provádí transakce, provádí kontrolní činnosti

v souladu s předepsanými postupy a pravidly. Taktéž mají v případě potřeby na starost úklid, inventuru a případné řešení problémů a stížností.

Brigádníci provádí podobné činnosti jako zaměstnanci, obsluhují, pomáhají s výdejem nápojů a dezertů. Jejich činností je taktéž pomoc s úklidem, mytím nádobí či uklízením prostor kavárny po ukončení směny.

Jednatelka kavárny plánuje pracovní směny vždy na následující měsíc a umožňuje zaměstnancům si vyjít vstříc v případě krátké a dlouhé směny. Tímto způsobem je zajištěna dostatečná flexibilita v plánování směn a optimální pokrytí provozu kavárny v závislosti na potřebách a dostupnosti personálu.

4.3 Finanční plán kavárny

Finanční plán je nedílnou součástí podnikatelského plánu určeného pro podnikání. Jedná se o dokument, který popisuje v určitém časovém období očekávané finanční aspekty podnikání, v tomto případě kavárny Káva a klid. Tento finanční plán slouží pro potenciální investory či partnery, aby poskytl přehled o tom, jak kavárna Káva a klid bude financovat a provozovat podnikání.

4.3.1 Náklady spjaté se založením kavárny

Majitelka kavárny složí základní kapitál ve výši 100.000 Kč. Vzhledem k tomu, že počáteční úpravy kavárny, změna designu, architektonické úpravy a podrobněji vyjdou na cca 500.000 Kč, vezme si podnikatelský úvěr od společnosti Moneta Money Bank[57]. Tato banka nabízí úrokovou sazbu 6,9 % na 5 let. Měsíční splátka bude činit 9.877 Kč (dále připadala společnost Raiffeisen Bank[58], která nabízela po vyčíslení úvěr 8,9 % a celková cena, kterou by podnikatelka musela zaplatit by byla 621.300 Kč).

V tabulce 6 je vyobrazena stručná prezentace počátečních a konečných hodnot úvěru, přičemž rozšířená verze od společnosti Moneta Money Bank je poskytnuta v příloze číslo 2 této diplomové práce.

Tato tabulka je včetně z přílohy jednou z klíčových pramenů pro analýzu nákladů spojených s úvěrem, který bude poskytnut majitelce kavárny. Z důležitého hlediska vyplývá, že majitelka kavárny přeplatí částku v celkové výši 92.620 Kč. Tento přeplatek v sobě zahrnuje nejenom úrok, ale taktéž další poplatky.

[57] Moneta Money Bank. *Moneta* [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: https://www.moneta.cz
[58] Raiffeisen Bank. *RB* [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: https://www.rb.cz

Tabulka 6 Úvěr Moneta Money Bank.

Rok	Měsíc	Počáteční hodnota	Konečná hodnota
1	1	500 000 Kč	492 998 Kč
1	12	420 725 Kč	413 267 Kč
2	1	413 267 Kč	405 766 Kč
2	12	328 345 Kč	320 356 Kč
3	1	320 356 Kč	312 321 Kč
3	12	229 386 Kč	220 828 Kč
4	1	220 828 Kč	212 221 Kč
4	12	123 378 Kč	114 211 Kč
5	1	114 211 Kč	104 991 Kč
5	12	9 821 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů Moneta Money Bank, 2023

Počáteční rozvaha

Počáteční rozvaha je finanční dokument společnosti Káva a klid, který zachycuje aktuální finanční stav firmy v určitém okamžiku, v tomto případě na začátku podnikání. Bilance zahrnuje veškerý majetek, závazky, vlastní kapitál společnosti v daný okamžik.

Tabulka 7 Počáteční bilance ke vzniku společnosti Káva a klid 1.3.2024

Počáteční rozvaha			
Aktiva		**Pasiva**	
Dlouhodobý majetek	286 030 Kč	Základní kapitál	100 000 Kč
Dlouhodobý drobný majetek	220 000 Kč	Úvěr	500 000Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 970 Kč		
Zásoby	50 000 Kč		
Pokladna	8 000 Kč		
Bankovní účet	30 000 Kč		
Aktiva celkem	600 000 Kč	**Pasiva celkem**	600 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

V počáteční rozvaze je zahrnut profesionální dvoupákový kávovar Synchro – 2 páky, v celkové ceně 95.590 Kč[59], viz příloha číslo 3. K tomuto dlouhodobému majetku je připočítána i výbava v podobě stolečků, židlí etc., v celkové ceně 190.440 Kč. Vzhledem k tomu, že je zde již zařízená kuchyně, majitelka nemusí investovat do kuchyňských potřeb, ale pouze do drobného zboží. Ostatní majetek, například konvice na čaj, hrníčky, příbory, talíře, byly odhadnuty na pořizovací cenu 220.000 Kč, vzhledem k tomu, že majitelka použije i „oldschoolové" věci, které jí odkázala její babička.

Náklady na založení podniku ve výši 100.000 Kč jsou uvedeny základním kapitálu. Kavárna Káva a klid investovala do zásob 50.000 Kč, zároveň si zřídila podnikatelský účet u společnosti Moneta Money Bank, na který vložila 30.000 Kč pro případné placení faktur a do pokladny vložila 8.000 Kč. Náklady na založení firmy firmu vyjdou na 5.970 Kč.[60]

Náklady

Kavárna Káva a klid má počáteční náklady, mezi které se řadí zřízení společnosti, které bylo vyčísleno v počáteční rozvaze na 5.970 Kč. Dále je nutné zahrnout takzvané provozní náklady, mezi které se řadí osobní náklady v podobě platů zaměstnanců, nutných odvodů na sociální a zdravotní pojištění, které jsou ze zákona hrazeny zaměstnavatelem.

Baristé pracují na hlavní pracovní poměr, zatímco brigádník má pouze dohodu o provedení práce. Od 1.1.2024 došlo k opětovnému zavedení nemocenského a sociálního pojištění pro zaměstnance a z toho důvodu 24,8% + 9% = 33,8% odvádí na odvodech zaměstnavatel.[61] Pro potřeby této práce není uvedena záloha na daň.

Vzhledem k tomu, že Kavárna káva a klid bude mít 2 zaměstnance na plný pracovní poměr, dva baristy, musí měsíčně odvést 2 x 8.769,6 Kč= 17.539,2 Kč. Majitelka, jakožto vedoucí taktéž odvede sociální a zdravotní pojištění ze své výdělečné činnosti, z tohoto důvodu nejsou její odvody zapracovány do této práce.

Vedoucí kavárny, jakožto majitelka a jednatelka kavárny Káva a klid si vyplatí jen výplatu ze zisku, který bude v s.r.o. generován, tudíž do potřeb nákladů na zaměstnance není jednatelka započítána. Tato výplata zisku podléhá pouze srážkové dani.

---

[59] Profesionální kávovary: Royal – profesionální kávovar Synchro - 2 páky. In: Kávovary-káva [online]. 2023 [cit. 2023-09-28]. Dostupné z: https://www.kavovary-kava.cz/kavovary-royal/royal-profesionalni-kavovar-synchro-2-paky

[60] Kolik stojí založení s. r. o.? In: Jake-James [online]. 2023 [cit. 2023-09-28]. Dostupné z: https://www.jake-james.cz/blog/kolik-stoji-zalozeni-s-r-o

61 MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Sociální pojištění v roce 2024. Online. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/socialni-pojisteni. [cit. 2024-02-17].

Každý pracovník na hlavní pracovní smlouvu odpracuje 14 pracovních dní v měsíci. To znamená, že je-li 1.800 Kč mzda na den, poté za měsíc pracovník obdrží 25.200 Kč v hrubém, což je uvedeno v tabulce 8.

Tabulka 8 Náklady na zaměstnance kavárny

Náklady na zaměstnance		
	Odvody	Mzda v hrubém
1. Barista	8.769,6 Kč	25.200 Kč
2. Barista	8.769,6 Kč	25.200 Kč
Náklady měsíčně:	67.939,2 Kč (pro další potřeby zaokrouhleno na 67.940Kč	
Odhad měsíčně na brigádníky:	15.000 Kč	
Celkové náklady:	***82.940 Kč***	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Celkové měsíční náklady na zaměstnance, a to včetně odvodů jsou vyčísleny na 82.940 Kč. Do této celkové částky jsou připočítány i odhadnuté měsíční náklady na brigádníky, které byly vyčísleny na 15.000 Kč měsíčně.

Náklady spjaté s marketingem a reklamou byly již nepatrně zmíněny v oddíle 4.1.9 marketingový mix – propagace následovně: „*Cena jednoho měsíce inzerce v časopise stojí 2.000 Kč, což znamená, že celkové náklady na tuto propagaci jsou celkem 6.000 Kč.*“

Dále má kavárna Káva a klid v plánu udělat promo letáčky, které budou lákat na slavnostní otevření. Promo letáček si majitelka vytvořila sama na webových stránkách canva.com. Letáček je vyobrazen níže na obrázku číslo 14.

Obrázek 14 Leták kavárny Káva a klid

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Webové stránky budou provozovány na webu Webnode.com. [62] Roční pronájem včetně domény stojí 499 Kč. Instagramové a Facebookové stránky jsou pro firmy zdarma, nicméně majitelka bude chtít využívat placených propagací. Jelikož nelze odhadnout, kolik lidí se proklikne, lze očekávat cenu cca 47 Kč za oslovení 1.000 lidí měsíčně.

[62] Webnode [online]. 2023 [cit. 2023-09-28]. Dostupné z: https://www.webnode.com/cs/?_gl=1%2A1b1svcn%2A_up%2AMQ..&gclid=CjwKCAjwyNSoBhA9EiwA5aYlb6FRzvKfpLNEek_e2ujJ7A01JiMvYitv_Icyq_joDBpg1RULm3QCGRoCtk8QAvD_BwE

Tabulka 9 Marketingové náklady

Měsíční marketingové náklady		Jednorázové náklady v roce	
Webnode ROČNĚ	499 Kč	Kamelot	6.000 Kč
Instagram	47 Kč	Tisk a roznos letáků	3.000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Celkové měsíční marketingové náklady činí za Instagram 47 Kč plus roční náklady za Webnode 499 Kč. Jednorázové náklady, jako předplatné v měsíčníku Kamelot a tisk letáků, které si roznese sama majitelka vychází celkem na 9.000 Kč (veškeré ceny jsou dle reálných ceníků). Odhad marketingových nákladů pro příští roky bude cca 1.000 Kč.

Tabulka 10 Provozní náklady

Provozní měsíční náklady	
Nájem	18.000 Kč
Energie	12.000 Kč
Zákonné pojištění	67 Kč
Pojištění	2.000 Kč
Neočekávané náklady	5.000 Kč
Zásoby	22.000 Kč
Splátka úvěru	10.000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Výše zmíněná tabulka 10 vyobrazuje provozní měsíční náklady. Do těchto nákladů se hradí nájemné, které činní 18.000 Kč měsíčně a zúčtovatelné zálohy na energii, vodu, plyn ve výši 12.000 Kč. Dále je zde zahrnuto zákonné pojištění, které se platí kvartálně, a to částkou 100Kč, nicméně při dvou zaměstnancích to znamená 800/12 = 66,67 Kč (pro potřeby této práce zaokrouhleno na 67Kč měsíčně.

Kavárna taktéž platí pojištění, které si nastavila na 2.000 Kč měsíčně u společnosti Generali Česká pojišťovna. V neposlední řadě je v tabulce zahrnuta položka neočekávaných nákladů ve výši 5.000 Kč měsíčně, tedy 60.000 Kč ročně a měsíční náklady na zásoby

v částce 22.000 Kč. V tabulce je zmíněna taktéž splátka úvěru, po zaokrouhlení na 10.000 Kč měsíčně, ale nejsou zde zmíněny měsíční náklady na zaměstnance, které jsou uvedeny v tabulce číslo 8. Tyto náklady na zaměstnance včetně měsíčního odhadu na brigádníky byly vyčísleny na částku 82.940 Kč.

4.3.2 Predikce výnosů kavárny

Predikce výnosů pro provoz kavárny Káva a klid je vypracována pro prognózování budoucích příjmů, které chce podnik generovat ze svého provozu. Samotný proces predikce výnosů je vzhledem k řadě komplexních faktorů velice náročný, a to zejména kvůli faktu, že preference zákazníků se často mění a zároveň se jedná o nově založený podnik. Z tohoto důvodu neexistují žádné relevantní historické údaje o jejím předchozím obchodování.

Zásadní výzvou je taktéž množství dostupných informací o reálné poptávce po nabízených službách, což vytváří značnou míru nejistoty. V důsledku těchto zmíněných faktorů je pro potřeby tohoto podnikatelského plánu vypravovány tři odlišné varianty predikce výnosů a to:

1. Optimistická varianta
2. Neutrální varianta
3. Pesimistická varianta

Výše uvedená diverzifikace umožní zahrnout různé možné scénáře a reagovat tak na potenciální změny v preferencích zákazníků a tržních podmínkách, což přispívá k vyšší robustnosti tohoto podnikatelského plánu.

Tabulka 11 Predikce tržeb

Varianta	Počet návštěvníků za den	Kolik průměrně v kavárně utratí 1 osoba	Průměrná denní tržba	Průměrná měsíční tržba (30 dnů)
Pesimistická	27	150 Kč	4 050 Kč	121 500 Kč
Neutrální	37	175 Kč	6 475 Kč	194 250 Kč
Optimistická	50	200 Kč	10 000 Kč	300 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

V tabulce výše je znázorněna predikce očekávaných tržeb pro všechny tři varianty. Pesimistická varianta předpokládá za den pouhých 27 návštěvníků, kdy jeden návštěvník utratí pouze 150 Kč, což je například zákusek a káva. Při takovéto predikci bude průměrná denní tržba činit 4.050 Kč a měsíční tržba bude 121.500 Kč.

Neutrální varianta, tedy reálná varianta, je 37 návštěvníků za den s průměrnou útratou 175 Kč na osobu. Jedná se o kávu, zákusek a například nealkoholický nápoj. V tomto případě bude denní tržba dosahovat hodnoty 6.475 Kč za den a 194.250 Kč měsíčně.

Optimistická varianta odhaduje 50 zákazníků denně při průměrné útratě 200 Kč na osobu. Denní tržba by tak dosáhla částky 10.000 Kč a 300.000 Kč měsíčně.

Tabulka 12 Měsíční predikce tržeb v roce 2025

Měsíc	Pesimistická varianta	Neutrální varianta	Optimistická varianta
Leden	121 500 Kč	194 250 Kč	300 000 Kč
Únor	121 500 Kč	194 250 Kč	300 000 Kč
Březen	121 500 Kč	194 250 Kč	300 000 Kč
Duben	121 500 Kč	194 250 Kč	300 000 Kč
Květen	125 000 Kč	200 000 Kč	308 000 Kč
Červen	125 000 Kč	210 000 Kč	308 000 Kč
Červenec	130 000 Kč	212 000 Kč	315 000 Kč
Srpen	130 000 Kč	212 000 Kč	315 000 Kč
Září	121 500 Kč	210 000 Kč	308 000 Kč
Říjen	121 500 Kč	200 000 Kč	308 000 Kč
Listopad	121 500 Kč	194 250 Kč	300 000 Kč
Prosinec	121 500 Kč	194 250 Kč	300 000 Kč
CELKEM:	1 482 000 Kč	2 409 500 Kč	3 662 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 12 zobrazená výše prezentuje měsíční predikci tržeb. Pro tento podnikatelský plán bylo toto rozhodnutí učiněno s cílem dosáhnout lepšího přehledu nad různými variantami (optimistická, neutrální, pesimistická) a to z důvodu, že v letních měsících je očekáván zvýšený zájem o venkovní posezení, což přímo úměrně povede k nárůstu tržeb, nicméně s tím mohou být spjaty zvýšené náklady (větší účet za elektřinu, platba brigádníka).

Samotné rozhodnutí o měsíčním rozdělení předpovědi tržeb bylo vypracováno za účelem optimalizace strategického plánování podniku, což má za následek lepší adaptovatelnost na sezónní výkyvy v poptávce a taktéž zajištění efektivní alokace zdrojů v letních období.

Tabulka 13 Roční predikce tržeb 2025-2027

Predikce tržeb v letech 2025-2027			
	2025	**2026**	**2027**
Pesimistická varianta	1 482 000 Kč	1 496 820 Kč	1 511 788 Kč
Neutrální varianta	2 409 500 Kč	2 433 595 Kč	2 457 931 Kč
Optimistická varianta	3 662 000 Kč	3 698 620 Kč	3 735 606 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 13 prezentuje prognózu ročního obratu společnosti pro období let 2025 až 2027. Z výše zmíněné analýzy je patrné, že v optimistickém scénáři lze očekávat výrazný nárůst tržeb. Tento nárůst je zapříčiněn vyšším množstvím zákazníků a jejich průměrnou útratou na osobu.

V pesimistickém scénáři pozorujeme pouze malý nárůst tržeb, a to o několik tisíc korun. Tato situace naznačuje, že i přes možnou stagnaci či omezený růst společnosti v následujících letech, pesimistický scénář nepředpokládá významné zisky nebo ztráty.

Meziroční růst tržeb byl odhadnut na 1 % z celkové predikce tržby v předchozím roce. Tento nárůst je vyobrazen v tabulce 14 níže.

Tabulka 14 Meziroční nárůst tržeb 2025-2027

	2025	2026 nárůst o 1 %	2027 nárůst o 1 %
Pesimistická varianta	1 482 000 Kč	14 820 Kč	14 968,2 Kč
Neutrální varianta	2 409 500 Kč	24 095 Kč	24 335,95 Kč
Optimistická varianta	3 662 000 Kč	36 620 Kč	36 986,2 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.3 Výkaz zisku a ztrát kavárny

Tabulka 15 Celkové náklady za rok

Rok	2025	2026	2027
Náklady na zaměstnance	995 280 Kč	1 000 000 Kč	1 005 000 Kč
Marketingové náklady	1 063 Kč	1 063 Kč	1 063 Kč
Jednorázové náklady	9 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
Nájem	216 000 Kč	216 000 Kč	216 000 Kč
Zálohy	144 000 Kč	144 000 Kč	144 000 Kč
Úrazové pojištění	804 Kč	804 Kč	804 Kč
Pojištění	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Roční splátka s poplatky a po zaokrouhlení	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Neočekávané náklady	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Zásoby	264 000 Kč	270 000 Kč	275 000 Kč
NÁKLADY ZA ROK CELKEM	**1 834 147 Kč**	**1 839 867 Kč**	**1 849 867 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 15 Celkových nákladů za rok představuje komplexní pohled na veškeré náklady provozu kavárny Káva a klid, které jsou nezbytné pro udržení a provoz kavárny během celého roku. Tímto způsobem lze lépe plánovat a řídit finanční stránku podnikání a

zajistit, že veškeré náklady jsou pokryty a že kavárna má dostatečnou rezervu pro neočekávané události.

Pro samotné účely sestavení výkazu zisku a ztrát je vytvořena právě výše zmíněná tabulka Celkových nákladů, která je určena k analýze a dokumentaci nákladů během jednotlivých účetních období.

Tabulka 16 Výkaz zisku a ztrát kavárny Káva a klid

Rok	**2025**	**2026**	**2027**
Pesimistická varianta			
Roční výnosy	1 482 000 Kč	1 496 820 Kč	1 511 788 Kč
Roční náklady	1 834 147 Kč	1 839 867 Kč	1 849 867 Kč
Výsledek hospodaření	-352 147 Kč	-343 047 Kč	-338 079 Kč
Daň			
Výsledek hospodaření po zdanění	-352 147 Kč	-343 047 Kč	-338 079 Kč
Neutrální varianta			
Roční výnosy	2 409 500 Kč	2 433 595 Kč	2 457 931 Kč
Roční náklady	1 834 147 Kč	1 839 867 Kč	1 849 867 Kč
Výsledek hospodaření	575 353 Kč	593 728 Kč	608 064 Kč
Daň	109 317 Kč	112 808 Kč	115 532 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	466 036 Kč	480 920 Kč	492 532 Kč
Optimistická varianta			
Roční výnosy	3 662 000 Kč	3 698 620 Kč	3 735 606 Kč
Roční náklady	1 834 147 Kč	1 839 867 Kč	1 849 867 Kč
Výsledek hospodaření	1 827 853 Kč	1 858 753 Kč	1 885 739 Kč
Daň	347 292 Kč	353 163 Kč	358 290 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	1 480 561 Kč	1 505 590 Kč	1 527 449 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Výkaz zisku a ztrát je vypracován na tříleté období, konkrétně zahrnuje roky 2025, 2026 a 2027 a obsahuje tři různé varianty, které reflektují možné budoucí vývoje kavárny Káva a klid.

V prvním roce pesimistické varianty, je předpokládána ztráta v celkové výši kolem 350.000 Kč. Není zde odvedena daň, protože výsledek hospodaření vyšel jako záporný. V dalších letech pesimistické varianty lze sledovat postupné snížení ztráty, která se meziročně pohybuje kolem pár set korun.

Pro neutrální a optimistickou variantu zisk narůstá, což naznačuje, že Káva a klid bude dosahovat vyššího zisku, nebude ztrátová a bude schopna generovat zisky. Tento vývoj je způsoben očekávaným nárůstem zákazníků a tím větší průměrné útraty.

Celkově lze tvrdit, že analýza výkazu zisku a ztrát poskytuje nejenom majitelce, ale taktéž investorům důležité informace pro strategické rozhodování. Jakožto autorka této práce shledávám výkaz zisku a ztrát ve všech scénářích za pozitivní vývoj.

4.3.4 Cash flow kavárny

Tabulka 17 Cash flow plán

Rok	2025	2026	2027
Pesimistická varianta			
Výsledek hospodaření po zdanění	-352 147 Kč	-343 047 Kč	-338 079 Kč
Odpisy	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Roční splátka	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
CASH FLOW	-412 147 Kč	-403 047 Kč	-398 079 Kč
Neutrální varianta			
Výsledek hospodaření po zdanění	466 036 Kč	480 920 Kč	492 532 Kč
Odpisy	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Roční splátka	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
CASH FLOW	406 036 Kč	420 920 Kč	432 532 Kč
Optimistická varianta			
Výsledek hospodaření po zdanění	1 480 561 Kč	1 505 590 Kč	1 527 449 Kč
Odpisy	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Roční splátka	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
CASH FLOW	1 420 561 Kč	1 445 590 Kč	1 467 449 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Cash flow, neboli tok hotovosti kavárny Káva, znázorňuje pozitivní vývoj a je v souladu s výkazem zisku a ztrát. V pesimistické variantě je cash flow záporný, znamená to, že je firma z provozní činnosti ztrátová, v ostatních případech dosahuje kladného

výsledku. Tato harmonie mezi cash flow a výkazem zisku a ztrát ukazuje na robustnost finančního zdraví podniku.

Tok hotovosti kavárny v sobě zahrnuje pohyby finančních prostředků, přesněji řečeno hotovosti, do a z podniku během určitého účetního období, v tomto případě stanoveného na jeden rok. Tímto se tak stává klíčovým ukazatelem likvidity společnosti a její schopnosti řídit finanční závazky.

Samotný kladný cash flow znázorňuje, že Káva a klid generují více hotovosti, než jsou schopni utratit, což je základním předpokladem pro udržitelnost a růst podniku. Příznivý vývoj toku hotovosti je důsledkem několika faktorů, mezi které se řadí zvýšené tržby, efektivní řízení nákladů a správné financování podniku.

4.3.5 Efektivnost investic kavárny

Tento indikátor slouží k určení doby, během které bude vložená investice ve výši 100.000 Kč v podobě základního kapitálu a dalších 500.000 Kč, které byly získány ve formě úvěru. Tento ukazatel měří schopnost společnosti pokrýt tyto investované prostředky z generovaných příjmů po zdanění.

V tomto případě se jedná o čistý výsledek hospodaření po zdanění, který v případě pesimistické varianty dosahuje záporné hodnoty. Tento výsledek pro pesimistickou variantu znamená, že společnost není schopna pokrýt investované prostředky v krátkém časovém horizontu.

V případě neutrální varianty dosahuje čistý výsledek hospodaření kladných hodnot ne vyšších než 600.000 Kč. To znamená, že společnost nedosáhne návratnosti investice ve velmi krátkém časovém období.

V případě optimistické varianty, kdy je výsledek hospodaření po zdanění větší než 600.000 Kč kavárna dosáhne návratnosti investice ve velmi krátkém období.

Lze tvrdit, že v případě optimistické varianty kavárna Káva a klid na základě tohoto ukazatele dokáže investici do společnosti rychle a efektivně pokrýt generovanými příjmy, což je pozitivním signálem pro investory a vlastníka společnosti. V případě neutrální varianty by to zvládla také, ale ne ve velmi krátkém období, zatímco v případě pesimistické varianty by kavárna nedosáhla návratnosti investice ve velmi krátkém období.

4.3.6 Bod zvratu kavárny

Bod zvratu je označován taktéž jako „break-even point“. Jedná se o důležitý koncept v oblasti podnikání a financí. Bod vyjadřuje okamžik, kdy jsou náklady dané firmy přesně rovny jejich tržbám, to znamená, že se podnik nenachází ve ztrátě, ale ani v zisku.

Vzorec pro výpočet bodu zvratu je následovný:

$$\text{Bod zvratu} = FN / (P_{t/d}v - VN)$$

FN = fixní náklady (vypočítány jako nájemné+ úrazové pojištění + pojištění + splátka úvěru + náklady na zaměstnance bez brigádníků – vyšlo na částku 98.007 Kč)
VN = variabilní náklady (vypočteny na částku 30 Kč, jelikož 1 kilogram kávy stojí v průměru 1.000 Kč, z 1 kg se vyrobí průměrně 125 porcí kávy, což je variabilní náklad na 1kávu 8 Kč po zaokrouhlení. Variabilní náklad na jednoho brigádníka je 12 Kč, jelikož nejsou započítány všechny dny a variabilní náklad na jeden zákusek je 10 Kč).
$P_{t/d}$ = průměrná tržba za osobu podle typu varianty

Výpočet:

Bod zvratu pesimistická varianta = 98.007 / (150-30) = 817 zákazníků za měsíc (28/den)
Bod zvratu neutrální varianta = 98.007 / (175-30) = 676 zákazníků za měsíc (23/den)
Bod zvratu optimistická varianta = 98.007 / (200-30) = 577 zákazníků za měsíc (20den)

Z výše uvedeného výpočtu je patrné, že pro dosažení finanční stability kavárny, je zapotřebí udržet pravidelný příliv zákazníků. V ideálním případě se jedná o kombinaci udržení stávajících a loajálních zákazníků v poměru s novými zákazníky.

Bod zvratu bude naplněn tehdy, pokud kavárnu navštíví v pesimistické variantě 817 zákazníků za měsíc a jejich průměrná útrata bude 150 Kč na jednoho zákazníka. Pro neutrální variantu se jedná o 676 zákazníků za měsíc s průměrnou útratou 175 Kč a v případě optimistické varianty se jedná o 577 zákazníků za měsíc s průměrnou útratou 200 Kč. V případě dosažení těchto čísel se kavárna nebude nacházet v zisku, ale ani nebude generovat ztrátu.

4.3.7 Poměrové ukazatele kavárny

ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu znázorňuje efektivitu a výkonnost společnosti v generování zisku vzhledem k vlastnímu kapitálu, který vlastníci do společnosti investovali.

Vzorec pro výpočet ROE je následovný:

ROE = čistý zisk / vlastní kapitál * 100

Čistý zisk je uveden v tabulce číslo 16, tedy ve výkazu zisku a ztrát. Výpočet ROE je uveden níže, a to za pomoci tabulky číslo 18 s názvem „Výpočet ROE“. Pro potřeby této diplomové práce jsou vypracovány všechny 3 varianty – tedy pesimistická, neutrální a optimistická varianta.

Tabulka 18 Výpočet ROE

Rok	**2025**	**2026**	**2027**
Pesimistická varianta			
Výsledek hospodaření po zdanění	-352 147 Kč	-343 047 Kč	-338 079 Kč
Vlastní kapitál	100 000 Kč	-252 147 Kč	-595 194 Kč
ROE	-3,52147	1,360503992	0,568014463
Neutrální varianta			
Výsledek hospodaření po zdanění	466 036 Kč	480 920 Kč	492 532 Kč
Vlastní kapitál	100 000 Kč	566 036 Kč	1 046 956 Kč
ROE	4,6603593	0,849627479	0,470441913
Optimistická varianta			
Výsledek hospodaření po zdanění	1 480 561 Kč	1 505 590 Kč	1 527 449 Kč
Vlastní kapitál	100 000 Kč	1 580 561 Kč	3 086 151 Kč
ROE	14,8056093	0,95256684	0,494936515

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Stabilní a konzistentní vývoj znázorňuje míra zhodnocení kapitálu, který jednatelka vložila do svého podnikání. Majitelka dosahuje vyššího zhodnocení svého kapitálu investovaného do podnikání, než by dosáhla, kdyby své peníze uložila do produktu na trhu s nízkým rizikem, jako jsou například státní dluhopisy či vklady.

ROS neboli rentabilita tržeb se označuje taktéž jako ziskovost tržeb. Tento ukazatel měří ziskovost společnosti vzhledem k jejím celkovým tržbám.

Vzorec pro výpočet ROS je následovný:

$$ROS = \text{čistý zisk/tržby} * 100$$

Výpočet rentability tržeb je uveden v tabulce 19, níže.

Tabulka 19 Rentabilita tržeb

2025			
	Pesimistická varianta	**Neutrální varianta**	**Optimistická varianta**
Výsledek hospodaření po zdanění	-352 147 Kč	466 036 Kč	1 480 561 Kč
Tržby	1 482 000 Kč	2 409 500 Kč	3 662 000 Kč
ROS	-0,23762	0,19342	0,40430
2026			
Výsledek hospodaření po zdanění	-343 047 Kč	480 920 Kč	1 505 590 Kč
Tržby	1 496 820 Kč	2 433 595 Kč	3 698 620 Kč
ROS	-0,22918	0,19762	0,40707
2027			
Výsledek hospodaření po zdanění	-338 079 Kč	492 532 Kč	1 527 449 Kč
Tržby	1 511 788 Kč	2 457 931 Kč	3 735 606 Kč
ROS	0,31531	0,59136	0,70680

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Hodnota ROS kavárny Káva a klid neklesne v následujících letech ani v důsledku odpisů dlouhodobého majetku, což naznačuje, že i přes amortizační náklady je společnost schopna udržet úroveň ziskovosti.

4.4 Časový rozvrh

Časový rozvrh realizace kavárny Káva a klid vyobrazuje veškeré činnosti potřebné k jejímu otevření. Samotný podnikatelský plán byl vypracován v listopadu 2023, z tohoto důvodu je v rozvrhu uveden jako první bod v roce 2023. S tím jsou spjaté potřebné podnikatelské smlouvy, výpis z trestního rejstříku či eventuální potřebné kvalifikace.

Podnikatelský plán je předložen komisi v únoru 2024 a následně v červenci dojde k založení společnosti, s čímž je spjat podpis smlouvy na prostory v obci Doksy. V srpnu dojde ke zřízení datové schránky a potřebného podnikatelského bankovního účtu.

Září se ponese ve stylu interiérových změn včetně nákupu potřebného vybavení. Následující měsíc proběhne nábor zaměstnanců a hledání vhodných dodavatelů. Říjnový měsíc bude zaměřen na propagaci kavárny, zatímco listopad a prosinec se bude zaměřovat na přípravu kavárny, aby mohla být v lednu otevřena.

Výše zmíněné je vyobrazeno v tabulce níže.

Tabulka 20 Časový rozvrh realizace

Akce	Datum uskutečnění		
Vypracování podnikatelského plánu	lis.23		
Předložení podnikatelského plánu		čer..24	
Založení společnosti		čvc.24	
Podepsání smlouvy na prostory		čvc.24	
Zřízení bankovního účtu		srp.24	
Zřízení datové schránky		srp.24	
Změna interiéru		zář.24	
Nákup potřebného vybavení		zář.24	
Nábor zaměstnanců		říj.24	
Hledání dodavatelů		říj.24	
Roznos letáků		říj.24	
Nákup zásob		lis.24	
Příprava na otevření		pro.24	
Zahájení činnosti			led.25

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.5 Analýza rizik projektu

Níže zmíněná analýza rizik v tabulce číslo 21 je zacílena na systémovou identifikaci potenciálních rizik a jejich následnou analýzu s cílem navrhnout konkrétní strategie a opatření ke snížení či eliminaci zmíněných rizik.

Tabulka 21 Rizika projektu a jejich eliminace

	Význam důsledků				
Pravděpodobnost	***Zanedbatelný = 1***	***Malý = 2***	***Střední = 3***	***Významný = 4***	***Katastrofální = 5***
Nejvyšší = 5					Změna právních předpisů
Pravděpodobný = 4		Rozbité nádobí, sklo, vybavení		Špatně proškolený personál	
Možný = 3		Nedodržování pravidel	Nekvalitní dodavatelé	Ukončení poměru zaměstnanců	
Nepravděpodobný = 2		Malá kvalita dodavatelů	Špatná propagace	Vstup nové kavárny na trh	Malá poptávka či návštěvnost kavárny
Nejnižší = 1	Nekvalitní interiérový design				Nová nemoc, katastrofa

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z uvedené analýzy uvedených rizik projektu lze tvrdit, že kavárna Káva a klid čelí mnoha rizikům a hrozbám, které mohou mít významný dopad na její provoz a výkonnost.

Prvním klíčovým rizikem je změna právní legislativy, která by měla významný dopad na provoz kavárny, zejména pokud se jedná o regulace týkajících se hygieny, daňových povinností nebo provozních omezení. Změny v právním rámci mohou vyžadovat úpravy v provozních postupech a nákladech, což může negativně ovlivnit ziskovost kavárny.

Další významnou hrozbou je nízká poptávka po produktech kavárny a nedostatečná návštěvnost. Tato zmíněná situace může vést k poklesu tržeb a tím pádem i snížení ziskovosti. Je důležité sledovat a reagovat na změny v poptávce a vytvářet strategie pro zvyšování atraktivity pro zákazníky.

Mezi další rizika, která jsou spjata s provozem kavárny je například špatně proškolený personál. Dobře proškolený, a především motivovaný personál je klíčovým faktorem pro kvalitní obsluhu a spokojenost zákazníků. Nedostatečné školení může vést k chybám a snížení kvality služeb, což může negativně ovlivnit pověst kavárny a tím snížit její návštěvnost a následně tržby.

Je důležité mít na paměti hrozbu spojenou s ukončením pracovního poměru proškolených zaměstnanců Ztráta klíčových členů týmu může mít dramatický dopad na kontinuitu provozu a kvalitu služeb.

Naopak, nekvalitní interiérový design, nedodržování pravidel a špatná propagace kavárny jsou méně podstatnými hrozbami, ale stále by měly být zohledněny. Kvalitní interiér a propagace mohou přispět k atraktivitě kavárny a získání nových zákazníků.

4.5.1 Eliminace rizik

Minimalizace výše zmíněných rizik je pro kavárnu Káva a klid důležitá. Níže jsou zmíněny některé kroky, které pomohou minimalizovat tato rizika:

1. Monitorování změn v právním prostředí
   - Sledovat aktuální přehled o právních předpisech spjatý s provozem kavárny
   - Eventuální konzultace s právním poradcem
   - Vytvoření interních procesů
2. Diversifikace nabídky a marketing
   - Možné rozšíření nabídky služeb (dětský koutek etc)
   - Investice do profesionální propagace kavárny
   - Analýza zpětné vazby od zákazníků
3. Školení a rozvoj personálu
   - Důsledné a neustále proškolování zaměstnanců
   - Možné extra odměny za kvalitní práci
   - Vytvoření pozitivního pracovního prostředí
4. Plánování kontinuity provozu kavárny
   - Vytvoření interního plánu, co dělat v případě, že by zaměstnanci vypadli, či nastaly nepředvídatelné události
   - Zvážení možnosti outsourcingu v případě, že by kavárna byla v jednom okamžiku bez zaměstnanců

5. Kvalitní interiérový design a dodržování pravidel
    - Investice do zlepšení interiérového designu
    - Dohled nad kvalitou dodržování pravidel v kavárně

5 Výsledky a diskuse

Cílem této diplomové práce bylo detailně zpracovat podnikatelský plán pro nově vznikající podnik, jenž zamýšlí svůj vstup na současný trh. V případě této diplomové práce a podnikatelského záměru se jednalo o kavárnu s názvem Káva a klid, která by měla být umístěna v obci Doksy u Klada, ležící ve Středočeském kraji.

Primárním cílem bylo vytvořen podrobného plánu pro provoz a založení kavárny, ale taktéž provedení důkladného průzkumu cílového trhu, ve kterém chce kavárna začít podnikat a sestavení komplexního finančního a marketingového plánu pro tento podnik.

Diplomová práce se nejdříve zabývala teoretickou částí, která slouží jako základ pro následující praktickou fázi výzkumu. Teoretická část práce představuje klíčový rámec a konceptuální úvod do problematiky podnikání a podnikatelského plánování. V teoretických východiskách jsou objasněny pojmy jako je samotné podnikání, co je to podnik, jaké jsou právní formy podnikání, kdo je to podnikatel a v poslední řadě, co představuje a co je samotný podnikatelský plán.

Autorka této práce se rozhodla vytvořit podnikatelský plán pro nově vznikající kavárnu, které dala název „Káva a klid“. Pro propagaci kavárny došlo k vytvoření loga kavárny, které je vyobrazeno v této práci na obrázku číslo 5. Logo kavárny reflektuje dva hlavní pilíře jejího konceptu, a to vynikající kávu a prostředí vhodné k relaxaci. Předpokládané datum založení kavárny je dne 1.7.2024. Toto datum představuje oficiální zahájení procesu založení a registraci kavárny. Plánované datum zahájení činnosti je stanoveno na 1.1.2025. Období mezi založením a zahájením samotné činnosti kavárny bude využito především pro přípravu, design interiéru nábor personálu a další potřebné přípravné kroky.

Kavárna Káva a klid bude zaměřena na poskytování prémiové kávy a vytvoření prostředí, kde budou zákazníci moci relaxovat, či se uchýlit k pracovním povinnostem. Kavárna bude na základě analýzy konkurence a prostředí umístěna v srdci obce Doksy u Kladna, ležící ve Středočeském kraji. Vzhledem k tomu, že je zde téměř nulová konkurence, jeví se tato lokace jako ideální pro někoho, kdo zde chce založit rodinné podnikání.

Organizační struktura kavárny byla pečlivě navržena s ohledem na efektivní provoz a zajištění kvality služeb pro zákazníky. Jednatelka kavárny, která je zároveň i její majitelkou, bude v kavárně přítomna po celou dobu otevírací doby. Její role bude mimo jiné i dohled nad celkovým provozem, strategické rozhodování, vedení týmu a v neposlední řadě pomoc v provozovně. Kavárna bude zaměstnávat dva baristy, kteří budou mít za úkol přípravu kávy

a obsluhu zákazníků. Baristé budou pracovat na směnný provoz v takzvaném krátkém a dlouhém týdnu. V případě potřeby budou k dispozici brigádníci. Schéma organizační struktury je vyobrazeno na obrázku číslo 6. Hodinová mzda je uvedena v tabulce číslo 1. Baristé budou pobírat 180 Kč/hod a brigádníci 150 Kč/hod.

V rámci tvorby podnikatelského plánu byl proveden v měsíci září a říjen 2023 marketingový výzkum, jehož cílem bylo získat informace pro navrhovaný podnik Káva a klid. Marketingový výzkum proběhl formou dotazníkového šetření a celkem se jej zúčastnilo 100 respondentů, což poskytuje reprezentativní vzorek pro analýzu. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že většina dotazovaných, konkrétně 95 %, uvedlo, že mají zájem o takovou kavárnu, což naznačuje silnou poptávku v dané lokalitě. Šetření dále odhalilo, že přes 80 % respondentů pravidelně navštěvuje kavárny a to na minimálně měsíční bázi. To lze prezentovat jako pozitivní vzorek pro nově vznikající kavárnu. Z výsledků dále vyplynulo, že 80 % dotazovaných preferuje, aby kavárna byla otevřená i v sobotu a neděli. Tato otevírací doba je brána v úvahu v tomto podnikatelském plánu. Závěrem uvedlo 71 % respondentů, že mají zájem o ranní nabídku snídaní v kavárně Káva a klid. Tento výsledek byl taktéž zakomponován do nabídky kavárny Káva a klid.

Práce se následně zabývá konceptem marketingového mixu, známého taktéž jako „4P“. Produkty, které budou nabízené v kavárně zahrnují nejen přípravu prémiové a kvalitní kávy, ale taktéž jiných nápojů, drobného občerstvení a nabídku snídaní. Cena za dané produkty je blíže specifikována v tabulce číslo 5 této práce. Cenová politika je klíčovým prvkem marketingové strategie a odrazuj kvalitu nabízených produktů. Distribuce bude probíhat formou přímého prodeje v kamenné kavárně. To znamená, že zákazníci mají přístup k produktům a službám přímo v prostorách kavárny. Kavárna bude propagována formou sociálních sítí, přesněji řečeno Instagramu, Facebooku a vlastních webových stránek. Kromě toho bude v době počátcích svého provozu kavárna propagována v místním katalogu, což může oslovit i starší obyvatelstvo v dané lokalitě.

Finanční plán kavárny v sobě zahrnuje aspekty financování, a to především podnikatelský úvěr ve výši 500.000 Kč od společnosti Moneta Money Bank, který si podnikatelka pro své podnikání půjčí. Měsíční splátka je stanovena na částku 9.877 Kč a celkový přeplatek je vypočten na částku 92.620 Kč.

Celkové náklady na zaměstnance včetně sociálního a zdravotního pojištění + brigádníky, byla vypočtena v tabulce číslo 8 a to na částku 82.940 Kč měsíčně. Mimo jiné jsou v této kapitole rozpracovány marketingové a provozní náklady.

Odhadované výnosy kavárny reflektuje tabulka 11, která v sobě zahrnuje 3 možné vývoje. Jedná se o pesimistickou, neutrální a optimistickou variantu, pro které jsou následně reflektovány další výpočty včetně výkazu zisku a ztrát či cash flow kavárny Káva a klid. Predikce tržeb byla v roce 2025 určena v pesimistické variantě na částku 1.482.000 Kč, neutrální varianta na částku 2.409.500 Kč a optimistická varianta byla vypočtena na částku 3.662.000 Kč.

Na základě všech získaných výsledků z provedených analýz bylo zjištěno, že Kavárna Káva a klid se již v prvním roce podnikání bude nacházet ve ztrátě 352.147 Kč, tedy ztráta cca 30.000Kč měsíčně. V dlouhodobém horizontu x let je předpoklad, že se ztráta bude zmenšovat.

Z finanční analýzy vyplývá, že bod zvratu by měl být dosažen v neutrální variantě při návštěvnosti kavárny 817 zákazníků za měsíc, což při 30 dnech v měsíci odpovídá 28-mi zákazníkům za den. Tato hodnota je předpokládána, což naznačuje, že podnikatelský záměr by měl být finančně udržitelný v případě neutrální a optimistické varianty. V případě neutrální varianty se jedná o 23 zákazníků denně a v případě optimistické varianty je bod zvratu stanoven na 20 zákazníků denně.

Na základě celkového a komplexního zhodnocení včetně analýzy veškerých informací uvedených v tomto podnikatelském záměru, autorka této práce dospěla k závěru, že projekt založení Kavárny Káva a klid je v případě neutrální a optimistické variantě životaschopný a **podporuje** jeho realizaci.

V případě neutrální varianty se kavárna Káva a klid dostává do ztráty, což autorka považuje za přijatelné riziko.

6 Závěr

Tato diplomová práce měla za cíl podrobně a komplexně popsat podnikatelský záměr pro nově vznikající společnost, která zamýšlí svůj vstup na současný trh. V tomto případě se jednalo o kavárnu s názvem Káva a klid, která bude umístěna na základě pečlivého výběru v malebné obci Doksy u Kladna, jenž leží ve Středočeském kraji.

Primárním cílem této práce bylo vypracování detailního podnikatelského záměru pro založení a provozování společnosti – nové kavárny, a to včetně důkladného průzkumu cílového trhu, ve kterém kavárna hodlá působit a sestavení komplexního finančního a marketingového plánu pro nově vznikající společnost.

Teoretická část se zaměřuje na samotný koncept podnikání a definici podniku, jako takového, říká, co to podnik je a jaké může být podnikové okolí. Práce následně definuje pojmy, které jsou spjaty s právními formami podnikání, tedy je zaměřena na rozdíl mezi fyzickou a právnickou osobou a jaké jsou jejich charakteristiky. Práce definuje, co má být v podnikatelském záměru obsaženo, jak má být strukturována a jaká jsou kritéria pro hodnocení takového plánu.

Praktická část se zaměřuje na organizační strukturu kavárny, kdy v kavárně budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr celkem tři zaměstnanci a následně brigádníci na dohodu o provedení pracovní činnosti. V této části práce je aplikován McKinsey 7S model.

Další část se zaměřuje na marketingový plán, který obsahuje marketingový výzkum. Marketingový výzkum proběhl formou dotazníkového šetření v měsíci září a říjnu roku 2023. Celkem se tohoto šetření zúčastnilo 100 respondentů. Veškeré poznatky z analýzy dotazníkového šetření byly implementovány do podnikatelského plánu Kavárny Káva a klid. V marketingovém plánu není opomenut marketingový mix, který je detailně popsán a vypracován, a to včetně produktů, které bude kavárna nabízet a jaké ceny si za ně bude účtovat. Taktéž není opomenuta cesta propagace skrze sociální sítě a z počátku za pomocí propagačních letáků včetně místního deníku a cesta distribuce.

Finanční plán Kavárny Káva a klid je podrobně popsán a vypracován hned v následujícím oddíle. Tento finanční plán zahrnuje náklady spjaté se založením zmiňované kavárny, a to včetně podnikatelského úvěru, který si kavárna musí půjčit v celkové výši 500.000 Kč. Nejsou opomenuty ani úroky, které kavárna za poskytnutý úvěr musí zaplatit. Taktéž jsou v této části popsány náklady na zaměstnance včetně sociálního a zdravotního pojištění, které v případě smlouvy na hlavní pracovní poměr musí odvádět zaměstnavatel.

Tato část taktéž zahrnuje náklady na propagaci kavárny, včetně návrhu propagačního letáku. Mimo jiné jsou rozpracovány i provozní náklady, které kromě nájmu a potřebných služeb zahrnují taktéž pojištění, splátku úvěru, či měsíční platbu splátky úvěru.

Dále je zahrnuta predikce tržeb na tři roční období, která je vypracována ve třech variantách – pesimistická, neutrální a optimistická. Taktéž práce neopomíjí počáteční rozvahu, výkaz zisku a ztrát či cash flow. V neposlední řadě práce zahrnuje poměrové ukazatele, které taktéž ukazují příznivé výsledky. Součástí podnikatelského záměru je i vypracovaný časový harmonogram jeho realizace a analýza rizik, včetně strategií k jejich eliminaci.

Na základě všech těchto faktorů byl tento podnikatelský záměr autorkou práce **doporučen** k jeho následné realizaci.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literatura

CANTILLON, Richard. Essay on the nature of trade in general. Indianapolis: Liberty Fund, [2015]. ISBN 978-086-5978-751.

ČIŽINSKÁ, Romana a Miroslava ŠOLTÉS. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

DEAKINS, David a Mark S. FREEL. Entrepreneurship and small firms. 3rd ed. London: McGraw-Hill Education, c2003. ISBN 00-770-9993-1.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří; HNILICA, Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7

HANZELKOVÁ, Alena; BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. Business strategie : krok za krokem.V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

HURDÍK, Jan. Právnické osoby a jejich typologie. 2. doplněné vydání. C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-168-0.

KISEĽÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

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

KOTLER, Philip a Václav ŘEHOŘ. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1545-2.

ONDŘEJ, Jan. Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty). 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. Právo prakticky. ISBN 978-80-7598-337-4.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Drahomíra PAVELKOVÁ. Manažerská ekonomika: komplexní průvodce s příklady. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Česká zemědělská univerzita, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

7.2 Elektronické zdroje

Co je bod zvratu a jak se počítá? In: Cashbot [online]. 2021 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://cashbot.cz/blog/co-je-bod-zvratu-a-jak-se-pocita/

Co je cash flow. In: Roger [online]. 2023 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.roger.cz/platba/slovnik-pojmu/co-je-cash-flow/

Co je ROE? In: Moneta [online]. 2023 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.moneta.cz/slovnik-pojmu/detail/roe

Co je SWOT analýza a jak ji vypracovat. In: Generaci česká profi [online]. Praha: Generali Česká pojišťovna a. s, 2022 [cit. 2023-09-09]. Dostupné z: https://www.generaliceskaprofi.cz/ze-zivota/co-je-swot-analyza-a-jak-ji-vypracovat

ČESKO. § 2 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) - znění od 15. 1. 2023. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 6. 9. 2023]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#p2-1

ČESKO. § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - znění od 6. 1. 2023. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 6. 9. 2023]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1

ČESKO. § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - znění od 6. 1. 2023. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 11. 9. 2023]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1

ČESKO. § 420 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - znění od 6. 1. 2023. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 11. 9. 2023]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-2

Definice malého a středního podnikatele. In: CzechInvest | [online]. Praha: CzechInvest |, 2014 [cit. 2023-09-06]. Dostupné z: https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele

Ekonomická oblast: Rozvoj malého a středního podnikání. In: Český statistický úřad[online]. Praha: Český statistický úřad, 2014 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-1134-07-2006-3_1_2_rozvoj_maleho_a_stredniho_podnikani

Ekonomické subjekty v hl. m. Praze v roce 2022. In: Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xa/ekonomicke-subjekty-v-hl-m-praze-v-roce-2022

In: Podnikatelský plán a strategie [online]. Praha: Grada, 2011, s. 16 [cit. 2023-09-07]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_WTXkperDmAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

In: Podnikatelský plán a strategie [online]. Praha: Grada, 2011, s. 15 [cit. 2023-09-07]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_WTXkperDmAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

In: Podnikatelský plán a strategie [online]. Praha: Grada, 2011, s. 21 [cit. 2023-09-07]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_WTXkperDmAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

In: Podnikatelský plán a strategie [online]. Praha: Grada, 2011, s. 34 [cit. 2023-09-09]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_WTXkperDmAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

In: Podnikatelský plán a strategie [online]. Praha: Grada, 2011, s. 36-37, [cit. 2023-09-09]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_WTXkperDmAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

In: Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů [online]. Praha: Grada, 2010, s. 65 [cit. 2023-09-08]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Základy_podnikání/V8AF1xLPekMC?hl=cs&gbpv=1&dq=podnikatelský+plán&pg=PA59&printsec=frontcover

JAK VYPOČÍTAT CASH FLOW? In: Cash Flow Report [online]. 2023 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: http://www.cashflowreport.cz/jak-sestavit-cashflow/

Jak vytvořit kvalitní finanční plán. In: Průvodce podnikáním [online]. Praha: Československá obchodní banka, 2022 [cit. 2023-09-08]. Dostupné z: https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-vytvorit-kvalitni-financni-plan/

J. MARK, Joshua. Mesopotamia. World history encyclopedia [online]. 2018 [cit. 2023-09-06]. Dostupné z: https://www.worldhistory.org/Mesopotamia/

Jsou vaše cíle v podnikání SMART? In: Průvodce podnikáním [online]. 2022 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/smart-cile-v-podnikani/

JUNGMANNOVÁ, Tereza. Vznik nové kavárny. In: Survio [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: https://my.survio.com/J7O7V9N1T9H8N5I1N9V4/results

Kolik stojí založení s. r. o.? In: Jake-James [online]. 2023 [cit. 2023-09-28]. Dostupné z: https://www.jake-james.cz/blog/kolik-stoji-zalozeni-s-r-o

MARKETINGOVÝ MIX 4P. Evolution marketing [online]. Brno: Evolution marketing [cit. 2023-09-08]. Dostupné z: https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovnik/marketingovy-mix-4p/

Marketingový mix. In: Moderní marketing: 4. evropské vydání [online]. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, s. 70 [cit. 2023-09-08]. ISBN 978-80-247-1545-2. Dostupné z:

https://www.google.cz/books/edition/Moderní_marketing/T_--3_W9qD8C?hl=cs&gbpv=1&dq=marketingový+mix&pg=PA70&printsec=frontcover

Metoda MAP. In: Altaxo [online]. 2019 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/metoda-map

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Sociální pojištění v roce 2024. Online. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/socialni-pojisteni. [cit. 2024-02-17].

Moneta Money Bank. Moneta [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: https://www.moneta.cz

PEST analýza. In: KLIMKOVÁ, Alena. Marke [online]. 2015 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: http://www.marke.cz/pest-analyza/

PETRTYL, Jan. Bod zvratu. In: Marketing mind [online]. 2018 [cit. 2023-10-04]. Dostupné z: https://www.marketingmind.cz/bod-zvratu-priklad-vzorec-vypocet-graf/

Placení záloh na sociální a zdravotní pojištění pro OSVČ v roce 2023. In: Neotax [online]. 2023, 5.ledna 2023 [cit. 2023-09-28]. Dostupné z: https://neotax.eu/cs/blog/placeni-zaloh-na-socialni-a-zdravotni-pojisteni-pro-osvc-v-roce-2023

Počet obyvatel v obci Doksy, Kladno. In: Obyvatelé Česka [online]. 2023 [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: https://obyvateleceska.cz/kladno/doksy/532223

Počet obyvatel v obci Kladno, Kladno. In: Obyvatelé Česka [online]. 2023 [cit. 2023-10-26]. Dostupné z: https://obyvateleceska.cz/kladno/kladno/532053

Podnikatelský plán a strategie: Kritéria hodnocení podnikatelských plánů. In: Business info [online]. Praha: BusinessInfo.cz, 2012 [cit. 2023-09-09]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/2/

PORTERŮV MODEL PĚTI SIL. In: Evolution marketing [online]. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovnik/porter-analyza/

Profesionální kávovary: Royal - profesionální kávovar Synchro - 2 páky. In: Kávovary-káva [online]. 2023 [cit. 2023-09-28]. Dostupné z: https://www.kavovary-kava.cz/kavovary-royal/royal-profesionalni-kavovar-synchro-2-paky

Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales). In: Management Mania [online]. 2016, 16.8.2016 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb

Rentabilita tržeb. In: FAF [online]. [cit. 2023-11-04]. Dostupné z: https://www.faf.cz/rentabilita/Rentabilita-trzeb.htm

Richard Cantillon - Životopis, kdo je a co dělal. Economy-Pedia [online]. Economy-Pedia [cit. 2023-09-06]. Dostupné z: https://cs.economy-pedia.com/11039895-richard-cantillon

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. In: Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů [online]. Praha: Grada, 2010, s. 60 [cit. 2023-09-07]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Základy_podnikání/V8AF1xLPekMC?hl=cs&gbpv=1&dq=podnikatelský+plán&pg=PA59&printsec=frontcover

SRPOVÁ, Jitka a Václav. In: Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů [online]. Praha: Grada, 2010, s. 67 [cit. 2023-09-11]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Základy_podnikání/V8AF1xLPekMC?hl=cs&gbpv=1&dq=právní+forma+podnikání&pg=PA67&printsec=frontcover

SWOT analýza: Co je SWOT analýza. In: Management mania [online]. ManagementMania's Series of Management, 2020 [cit. 2023-09-08]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/swot-analyza

SWOT. In: Wikipedia [online]. 2022 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. In: Podnikání malé a střední firmy [online]. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 14 [cit. 2023-09-06]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Podnikání_malé_a_střední_firmy/CLpgAgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=Podnikání+malé+a+střední+firmy&printsec=frontcover

Vnitřní okolí podniku. In: Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí [online]. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 4 [cit. 2023-09-06]. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Podnik_a_jeho_okolí_Jak_přežít_v_kon/-oajslvK-yAC?hl=cs&gbpv=1&dq=podnik+a+jeho+okolí&pg=PA4&printsec=frontcover

Vytvořit dotazník zdarma. Survio [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: https://www.survio.com/cs/

Vzorový účtový rozvrh, rozvaha a výsledovka. In: Má dáti [online]. 2023, 1.9.2023 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=VZOR_UR.HTM

ZEDNÍČEK, Jan. ROE – Rentabilita vlastního kapitálu. In: Jan Zedníček [online]. 2023 [cit. 2023-11-03]. Dostupné z: https://janzednicek.cz/roe-rentabilita-vlastniho-kapitalu/

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 SWOT analýza 14
Obrázek 2 Podnikové faktory okolí 22
Obrázek 3 Rozšířený marketingový mix 35
Obrázek 4 Struktura rozvahy 38
Obrázek 5 Vzor výkazu zisku a ztrát (výsledovky) 39
Obrázek 6 Příklad výpočtu cash flow 41
Obrázek 7 Logo kavárny 47
Obrázek 8 Organizační struktura 52
Obrázek 9 Pobyt dotazovaných 60
Obrázek 10 Zájem o novou kavárnu 61
Obrázek 11 Návštěvnost kaváren v okolí Doksy u Kladna 62
Obrázek 12 Víkendové otevření 63
Obrázek 13 Možnost snídaní 64
Obrázek 14 Leták kavárny Káva a klid 75

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Mzda zaměstnanců 53
Tabulka 2 Plánování směn 53
Tabulka 3 Shrnutí dílčí analýzy SWOT McKinsey 7S modelu. 55
Tabulka 4 Shrnutí SWOT analýzy na základě Porterovy analýzy 58
Tabulka 5 Ceny v kavárně Káva a klid 66
Tabulka 6 Úvěr Moneta Money Bank. 72
Tabulka 7 Počáteční bilance ke vzniku společnosti Káva a klid 1.3.2024 72
Tabulka 8 Náklady na zaměstnance kavárny 74
Tabulka 9 Marketingové náklady 76
Tabulka 10 Provozní náklady 76
Tabulka 11 Predikce tržeb 77
Tabulka 12 Měsíční predikce tržeb v roce 2025 78
Tabulka 13 Roční predikce tržeb 2025-2027 79
Tabulka 14 Meziroční nárůst tržeb 2025-2027 80
Tabulka 15 Celkové náklady za rok 80
Tabulka 16 Výkaz zisku a ztrát kavárny Káva a klid 81
Tabulka 17 Cash flow plán 83
Tabulka 18 Výpočet ROE 86
Tabulka 19 Rentabilita tržeb 87
Tabulka 20 Časový rozvrh realizace 88
Tabulka 21 Rizika projektu a jejich eliminace 89

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Ekonomické subjekty v Praze s ekonomickou aktivitou 25

8.4 Seznam použitých zkratek

ETC = et cetera

EU = Evropská unie

EUR = měna euro

FO = fyzická osoba

CF = cash flow

ČZSO = Český statistický úřad

FN = fixní náklady

DPH = daň z přidané hodnoty

KČ = koruna Česká

K.S = komanditní společnost

PO = právnická osoba

RES = registr ekonomických subjektů

ROA = rentabilita aktiv

ROE = rentabilita vlastního kapitálu

ROS = rentabilita tržeb

S.R.O = společnost s ručením omezeným

VH = výsledek hospodaření

VK = vlastní kapitál

VN = variabilní náklady

VŠPS = výběrové šetření pracovních sil

V.O.S = veřejná obchodní společnost

9 Přílohy

9.1 Příloha 1 – Dotazníkové šetření

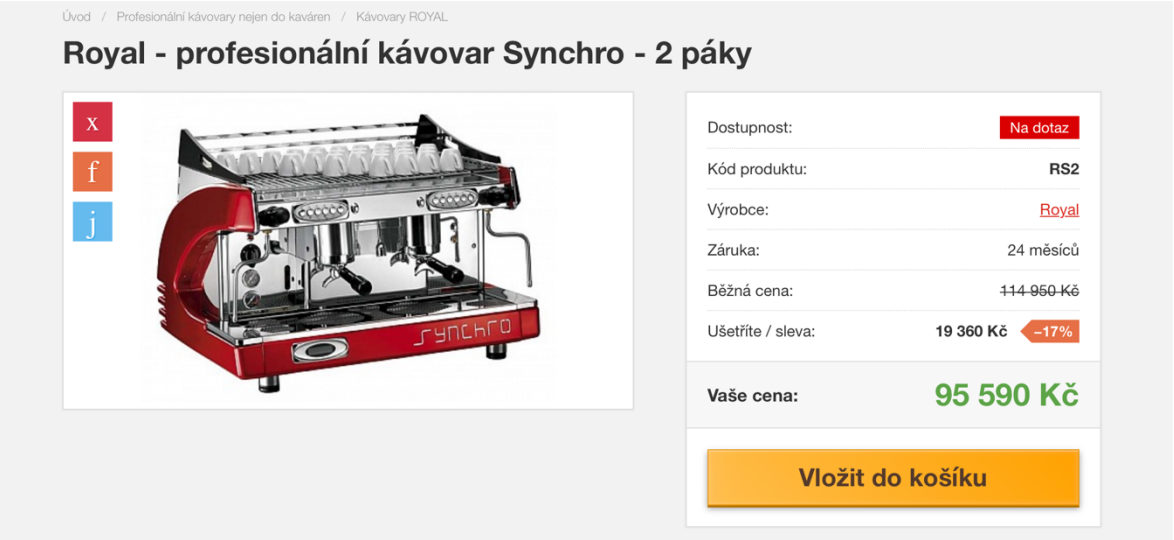
Zdroj: JUNGMANNOVÁ, Tereza. Vznik nové kavárny. In: Survio [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: https://my.survio.com/J7O7V9N1T9H8N5I1N9V4/results

9.2 Příloha 2 - Úvěr od společnosti Moneta Money Bank

Rok	Měsíc	Počáteční hodnota	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
1	1	500000	2875	7002	492998
1	2	492998	2835	7042	485956
1	3	485956	2794	7083	478873
1	4	478873	2754	7124	471749
1	5	471749	2713	7164	464585
1	6	464585	2671	7206	457379
1	7	457379	2630	7247	450132
1	8	450132	2588	7289	442843
1	9	442843	2546	7331	435513
1	10	435513	2504	7373	428140
1	11	428140	2462	7415	420725
1	12	420725	2419	7458	413267
2	1	413267	2376	7501	405766
2	2	405766	2333	7544	398222
2	3	398222	2290	7587	390635
2	4	390635	2246	7631	383004
2	5	383004	2202	7675	375329
2	6	375329	2158	7719	367610
2	7	367610	2114	7763	359847
2	8	359847	2069	7808	352039
2	9	352039	2024	7853	344186
2	10	344186	1979	7898	336289
2	11	336289	1934	7943	328345
2	12	328345	1888	7989	320356
3	1	320356	1842	8035	312321
3	2	312321	1796	8081	304240
3	3	304240	1749	8128	296112
3	4	296112	1703	8174	287938
3	5	287938	1656	8221	279717
3	6	279717	1608	8269	271448
3	7	271448	1561	8316	263132
3	8	263132	1513	8364	254768
3	9	254768	1465	8412	246356
3	10	246356	1417	8460	237895
3	11	237895	1368	8509	229386
3	12	229386	1319	8558	220828
4	1	220828	1270	8607	212221
4	2	212221	1220	8657	203564
4	3	203564	1170	8707	194857
4	4	194857	1120	8757	186101
4	5	186101	1070	8807	177294
4	6	177294	1019	8858	168436
4	7	168436	969	8909	159528
4	8	159528	917	8960	150568
4	9	150568	866	9011	141557
4	10	141557	814	9063	132494
4	11	132494	762	9115	123378
4	12	123378	709	9168	114211
5	1	114211	657	9220	104991
5	2	104991	604	9273	95717
5	3	95717	550	9327	86391
5	4	86391	497	9380	77010
5	5	77010	443	9434	67576
5	6	67576	389	9488	58088
5	7	58088	334	9543	48545
5	8	48545	279	9598	38947
5	9	38947	224	9653	29294
5	10	29294	168	9709	19585
5	11	19585	113	9764	9821
5	12	9821	56	9821	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů Moneta Money Bank, 2023

9.3 Příloha 3 - Kávovar



Zdroj: Royal - profesionální kávovar Synchro - 2 páky. In: Kávovary - káva [online]. 2023 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: https://www.kavovary-kava.cz/kavovary-royal/royal-profesionalni-kavovar-synchro-2-paky