



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO VZNIK A
ROZVOJ SPOLEČNOSTI**

BUSINESS PLAN PROPOSAL FOR A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jana Kingová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Jana Kingová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je vytvořit návrh podnikatelského záměru pro vznik či další rozvoj vybraného podnikatelského subjektu.

Základní literární prameny:

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

.....
doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

.....
doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Obsahem této diplomové práce je návrh podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj společnosti. Konkrétně byl vytvořen podnikatelský plan pro zřízení kavárny s názvem Ollie, která je zároveň komunitním místem, dílnou a místem pro práci v Brně Komárov, nedaleko sportovního areálu Komec. První část tvoří teoretická východiska práce, která obsahují vysvětlení pojmů potřebných ke zpracování praktické části diplomové práce. Praktická část obsahuje analýzu současného stavu a vlastní návrh řešení. Metodami, které byly použity k analýzám jsou například metoda PESTLE nebo Porterova analýza.

Klíčová slova

Podnik, podnikatel, podnikání, podnikatelský plán, plánování, SLEPT analýza, Porterův 5F model, SWOT analýza, marketingový mix, finanční analýza, cashflow, riziko.

Abstract

The content of this diploma thesis is a proposal for a business plan for the establishment and development of a company. Specifically, it is a business plan for a café called Ollie, which is also a community center, a workshop and a place to work situated in Brno Komárov, near the Komec sports complex. The first part consists of the theoretical basis of the work containing an explanation of the concepts needed to write the practical part of the thesis. The practical part contains an analysis of the current state and the actual design of the solution. Methods used are for example PESTLE or Porter's Analysis.

Key words

Enterprise, Entrepreneur, Business, Business Plan, Planning, SLEPT analysis, Porter 5F analysis, SWOT analysis, Financial Analysis, Cash-flow, Threat.

Bibliografický záznam

Citace tištěné práce:

KINGOVÁ, Jana. Návrh podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj společnosti. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135222>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Citace elektronického zdroje:

KINGOVÁ, Jana. Návrh podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj společnosti [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135222>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracována samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

OBSAH

ÚVOD	8
1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	9
2. TEORETICKÁ ČÁST	10
2.1 Základní pojmy a definice podnikání	10
2.1.1 Podnik	10
2.1.2 Dělení podniků	11
2.1.3 Podnikání fyzických osob	17
2.1.4 Podnikové procesy	18
2.2 Podnikatel	19
2.3 Podnikání	20
2.3.1 Cíle podnikání	20
2.3.2. Rysy podnikání	21
2.3.2 Podpora podnikání v České republice	22
2.4 Plánování	23
2.4.1 Proces plánování	23
2.4.2 Druhy plánů	24
2.4.3 Plánování času	28
2.5 Podnikatelský plán	29
2.5.1 Účel podnikatelského plánu	29
2.5.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	29
2.5.3 Titulní strana	30
2.5.4 Exekutivní souhrn	30
2.5.5 Ropis podniku a podnikatelský záměr	30
2.5.6 Podnikatelský model	31
2.5.7 Organizace řízení a personální strategie	32
2.5.8 Analýza podnikatelského prostředí	32
2.5.9 Marketingový plán	37
2.5.10 Finanční plán	40
2.5.11 Analýza rizik projektu a jejich management	56
3. PRAKTICKÁ ČÁST	58
3.1 Titulní strana	59

3.2	Exekutivní souhrn	60
3.2	Popis podniku a podnikatelský záměr	61
3.3	Podnikatelský model	63
3.4	Organizace řízení a personální strategie	65
3.5	Analýza podnikatelského prostředí	67
3.5.1	Analýza budoucího trhu	67
3.6	Marketingový strategický plán	79
3.6.1	Výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí marketingovém mixu	79
3.6.2	Brand positioning	80
3.7	Finanční plán	92
3.7.1	Zdroje financování	92
3.7.2	Předpokládané tržby	93
3.7.3	Předpokládané výdaje	95
3.8	Analýza rizik projektu a jejich management	101
3.8.1	Omezující faktory a překážky	104
	ZÁVĚR	105
	POUŽITÁ LITERATURA	107
	Seznam tabulek	112
	Seznam obrázků	113

ÚVOD

Tématem diplomové práce je návrh podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj společnosti. Cílem je sepsání podnikatelského plánu pro založení kavárny, který bude obsahovat již reálný koncept Ollie Café. Důvodem výběru tohoto tématu byla možnost rozvinout myšlenku nebo určitou vizi, kterou jsem měla v hlavě již delší dobu a sepsat ji do strukturovaného dokumentu, který bude sloužit, jako podklad pro reálné podnikání.

Podnikatelský plán na založení kavárny nejspíš nezní příliš zajímavě vzhledem k jeho popularitě mezi studenty, a proto bych měla vše uvést na správnou míru. Ollie není pouhou kavárnou, kam si přijdete koupit kávu a zákusek. Daleko lepším popisem je kulturní centrum, skateboardingový ráj a v neposlední řadě místem, kde být kreativní a originální. Součástí Ollie Café je totiž vnitřní U rampa, dílna a dataprojektor.

V České Republice tento podnik nemá obdobu, což by mohlo vést k otázkám, zdali je o něj vůbec zájem. Aby se zamezilo možnosti, že bude tento nápad zkopírován před samotnou realizací, tak byl zájem o takové unikátní propojení kavárny a skateboardingu v blízkém kruhu známých. Vzhledem k tomu, že jsem si téma vybrala pro svou diplomovou práci, tak je zřejmé, že se dotazovaným osobám myšlenka líbila.

Ollie Café propojuje vše, co mají jeho dva vlastníci společného. Řeč je zde samozřejmě o podnikatelském duchu, kvalitní kávě, skateboardingu a obklopování se přátelskými a pohodovými lidmi.

Navíc, káva je jednou z nejcennějších komodit, kterou denně nakupují miliony lidí. Není divu, že marže za prodaný šálek kávy v gastronomickém podniku mnohdy dosahuje až 700 %.

Tématem diplomové práce je také rozvoj společnosti. Ollie má dvě fáze rozvoje. V první fázi rozšíří dílnu a bude vytvářet specializované desky na skateboard a zabývat se sestavováním custom boardů. Druhou fází je vytvoření franchise, který bude zřízen i v jiných městech.

1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavní cíl

Hlavním cílem je vytvoření návrhu podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj společnosti.

Dílčí cíle

- Vytvoření business modelu;
- Analýza obecného a oborového okolí;
- Definování produktu;
- Vytvoření marketingové strategie;
- Sepsání finančního plánu;
- Zpracování analýzy rizik;

Použité metody a postupy zpracování

K sepsání diplomové práce byly použity následující metody:

- Studium odborné literatury a znění zákona;
- Konzultace s odborníky z praxe,
- Zjišťování nových trendů v gastronomii;
- Analýzy v oblasti trhu, konkurence a financí;
- Čerpání z praxe v oblasti marketingu;
- Vyhodnocování jednotlivých zjištění a jejich konzultace.

Práce je rozdělena do čtyř částí. V první části jsou teoretická východiska pro vytvoření podnikatelského plánu včetně současné legislativy, která se problematiky podnikání věnuje. Po sepsání teoretické části diplomové práce byla na jejím základě zpracována praktická část, která obsahuje konkrétní návrh podnikatelského plánu. Dílčí části této kapitoly obsahují popis podniku, exekutivní souhrn a podnikatelský model. Dále byla vytvořena analýza podnikatelského prostředí, na jejíž základě pak byl vytvořen marketingový mix, který je součástí marketingové strategie. Nástroji analýzy byly metody PESTLE a Porterova analýza. Následovalo zpracování finančního plánu a analýza rizik. Všechny poznatky byly nakonec shrnuty do závěrečného vyhodnocení.

2. TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části budou vysvětleny všechny podstatné aspekty podnikání a všechny znalosti potřebné k sestavení podnikatelského plánu.

2.1 Základní pojmy a definice podnikání

Pro pochopení tématu podnikatelského plánu je nutno pochopit, co termíny podnikání a podnik znamenají. V kapitole níže jsou dále popsány způsoby a cíle podnikání, druhy podniků a jejich dělení.

2.1.1 Podnik

Podnikem se rozumí subjekt nabízející zboží nebo služby na trhu. Charakteristikou podniku je snaha uspokojení stakeholderů, ať už je řeč o vytváření zisku pro investory, tak uspokojování potřeb zákazníků. Jiří Dvořáček ve své knize píše, že: „*Základním cílem subjektů, které jsou označovány jako podnik, je přežít a uchovat se jako podnik*“. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s.1)

Podle občanského zákoníku je podnik chápán jako soubor skládající se z hmotné složky, osobní složky a nehmotné složky. Hmotnými složkami podniku jsou věci movité i nemovité, patřící podniku. Osobními složkami jsou jak samotný podnikatel a jeho personální struktura, tak zaměstnanci a jejich kvalifikační úroveň a další složky. Nehmotnými složkami jsou práva a jiné majetkové hodnoty, mezi které patří obchodní jméno, ochranné známky, pohledávky, databáze klientů, ale i například pověst. (Dědič, Lasák, 2009, s. 173)

Podle nařízení Evropské komise č. 800/2008 se podnikem rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. Za podniky lze jinými slovy považovat osoby samostatně výdělečně činné, rodinné firmy, partnerství a sdružení pravidelně vykonávající hospodářskou činnost. Rozhodujícím faktorem je hospodářská činnost, a ne právní forma. (Dotace.eu, 2006, s .50)

Definice je obdobou terminologie, která byla v minulosti používána Soudním dvorem Evropské unie.

„K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnikem se tedy rozumí určitý celek sloužící k podnikatelské činnosti v rámci jednoho podnikatelského subjektu.“
(Managementmania, 2016)

2.1.2 Dělení podniků

Každý podnik je svým způsobem jedinečný. Pro identifikaci konkurence a možného benchmarkingu jsou rozděleny do různých kategorií podle seskupení stejnorodých činností na příslušném stupni třídění. Dělit podniky je tedy možné podle velikosti, zaměření, právní formy a dalších kritérií. Pro účely diplomové práce jsou níže vypsána základní dělení.

2.1.2.1 Výrobní a nevýrobní podniky

Prvním možným dělením podniků je z hlediska toho, zda se zabývají výrobní nebo nevýrobní činností.

Pro pochopení rozdílu mezi těmito podniky je nutno definovat výrobu. Výroba je činnost, při níž dochází k přeměně vstupů na výstupy pomocí výrobních zdrojů a výrobních technologií. Zdroji jsou materiál nebo polotovary, které jsou výrobním procesem přeměněny na výstupy, jinými slovy statky a služby. Hlavní činností výrobních podniků je prodej svých vyrobených statků.

Výrobní firmy se mohou zaměřovat na několik druhů výroby, kterými jsou:

- Hromadná výroba - Přebývá výroba malého počtu výrobků ve velkém množství.
- Kusová výroba - Každý výrobek se od sebe odlišuje a vyžaduje samostatnou výrobu.
- Sériová výroba - Výroba určitého počtu výrobků v sériích neboli časových intervalech.

Při hromadné a sériové výrobě je typická dělba práce a standardizace výrobních postupů. Mnohdy firmy založené na tomto druhu výroby využívají vysoký stupeň mechanizace a automatizace. Při kusové výrobě je zapotřebí vysoký stupeň kvalifikace zaměstnance a mnohdy vzniká neefektivní využití výrobních zařízení. Při kusové výrobě je naopak zapotřebí vysoký stupeň kvalifikace zaměstnance, mnohdy vzniká neefektivní využití výrobních zařízení a výsledkem je hodnotný originální výrobek. (One Industry, 2021)

Nevýrobní podniky směřují svoji činnost na jiné oblasti podnikání, přičemž se většinou jedná o nabízení služeb.

Nevýrobními podniky jsou podniky:

- Obchodní;
- Finanční;
- Podniky služeb;
- Podniky dopravní;
- Jiné.

2.1.2.2 Dělení podniků podle velikosti

Velikost podniku lze určit různými kvantitativními veličinami, mezi které patří velikost zisku, tržeb, objemu výroby a podíl na trhu.

Podle velikosti jsou podniky rozděleny v Zákoně č. 47/2002 o podpoře malého a středního podnikání. Zde je uvedeno kromě kritéria počtu zaměstnanců i velikost aktiv a čistého obratu.

Dělení podniku podle Zákona 47/2002 o podpoře malého a středního podnikání:

Tabulka 1: Dělení podniků podle Zákona 47/2002

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zákona 47/2002)

	Počet zaměstnanců	Velikost Aktiv	Čistý obrat
Střední podnik	Méně než 250	Nepřesahují 980 mil.	Nepřesahuje 1,45 mld. Kč
Malý podnik	Méně než 50	Nepřesahují 180 mil.	Nepřesahuje 250 mil. Kč
Drobný podnik	Méně než 10	Nepřesahují 180 mil.	Nepřesahuje 250 mil. Kč

Podmínky uvádějící velikost aktiv a velikost čistého obratu nemusí být splněny současně. Stačí, aby byla splněna pouze jedna z nich. U malého a středního podnikatele je podmínkou, aby byl podnik nezávislý, tedy aby žádná osoba nebo více osob společně neměli alespoň 25 % podíl na jeho základním kapitálu ani na jeho hlasovacích právech. (Zákon o podpoře malého a středního podnikání, 2002, č. 47)

Dělení podniků podle pravidel EU

Důvodem vytvoření pravidel identifikace malých a středních podniků Evropskou komisí v oblasti hospodářského růstu je podpora těchto podniků v oblasti získávání kapitálu, poskytnutí přístupu k technologiím a inovacím, ke kterým by se bez pomoci nedostaly.

Malé a střední podniky mají přístup k vývoji a výzkumu, díky zvláštním ustanovením Evropské komise, která umožňuje univerzitám a neziskovým výzkumným střediskům se finančně podílet

na jejich podpoře. Firmy na oplátku poskytují možnost praktického uplatnění jejich inovativní práce.

Vytvořením společné definice došlo ke zlepšení soudružnosti a účinnosti a omezilo se narušování hospodářské soutěže.

Mikropodniky, malé a střední podniky mají z pohledu evropského hospodářství klíčovou roli, z důvodu, že jsou hlavním zdrojem zaměstnanosti a podnikatelských dovedností. 25 zemí Evropské unie zajišťuje 23 milionů malých a středních podniků, představujících 99 % všech podniků. Spolu tyto malé a střední podniky vytvářejí přibližně 75 milionů pracovních příležitostí. (Dotace.eu, 2006, s. 50)

Prahy pro splnění kritérií označení mikro, malým a středním podnikem:

Tabulka 2: Dělení podniků podle EU

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Dotace.eu, 2006, s. 50)

Kategorie	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
Střední	< 250	≤ 50 mil. €	≤ 43 mil. €
Malý	< 50	≤ 10 mil. €	≤ 10 mil. €
Mikropodnik	< 10	≤ 2 mil. €	≤ 2 mil. €

Počet zaměstnanců je měřen pomocí roční pracovní jednotky (RPJ) a jeho maximální výše je povinná. Podmínky týkající se ročního obratu a roční bilanční sumy nemusí být splněny obě. Jeden ze stropů tedy může být překročen, aniž by došlo ke ztrátě postavení.

2.1.2.3 Dělení podniků podle právní formy

Mezi základní právní formy podnikání patří dělení na fyzickou a právnickou osobu, které jsou dále děleny na dílčí varianty. (Altaxo, 2021)

Fyzickou osobou je občan s platným živnostenským listem, který splnil všechny podmínky pro podnikání vyplývající ze živnostenského zákona, daňových zákonů, zákonů o důchodovém, sociálním a zdravotním pojištění a občanského zákona. Dále do této kategorie spadá samostatně hospodařící rolník podnikající podle z. č. 210/9 Sb. nebo fyzická osoba provozující podnikatelskou činnost podle zvláštních předpisů.

Fyzické osobě náleží vrozená práva, která jsou nezczitelná a nelze se jich vzdát. Právnická osoba je naopak uměle vytvořený útvar vytvořený právem a s odlišným právním postavením.

Právnická osoba je vymezena občanským zákoníkem a je vytvořena za účelem soukromého nebo veřejného zájmu. Právnické osoby veřejného práva, příkladem je Česká národní banka,

jsou povinny se řídit zvláštními zákony. Těmito zákony jsou zákon o obcích, zákon o České národní bance, zákon o vysokých školách a další.

Občanský zákoník rozlišuje tři typy právnických osob (Občanský zákoník č. 89/2012, 2012):

- Korporace – příznačností je jejich složení členy, společníky nebo osobními složkami. Především jde o občanská sdružení a spolky;
- Fundace – typicky se jedná o nadace a nadační fondy. Jejich základ tvoří majetek určený ke konkrétnímu účelu;
- Ústavy – narozdíl od výše uvedených právnických osob ústav nemá členy, ale zaměstnance a jejich majetek není příliš chráněn. Osobní i majetková složka je propojena. Především se ústavy rozumí obecně prospěšné společnosti.

Právnické osoby jsou definovány dále zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Česká legislativa rozlišuje pět druhů obchodních korporací (Sbírka zákonů č. 90 / 2012, s. 1382):

- společnost s ručením omezeným;
- akciová společnost;
- veřejná obchodní společnost;
- komanditní společnost;
- družstvo.

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným, ve zkratce s.r.o., je kapitálovou obchodní společností, za jejíž dluhy společníci ručí společně a nerozdílně do výše nesplněné vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.

Minimální výše základního kapitálu není stanovena v zákoně o obchodních korporacích a vyplývá pouze ze stanovené minimální výše jednoho společníka. Minimální výše je 1Kč. Tento vklad může mít peněžitou i nepeněžitou formu, ovšem musí být ocenitelný. Vznik společnosti je spjat se společenskou smlouvou a účast společníka ve společnosti je vyjádřen podílem, který je představován kmenovým listem. Jeden společník může vlastnit více podílů, přičemž právo na podíl ze zisku vyplývá z poměru jeho podílů.

Orgány společnosti jsou (Sbírka zákonů č. 90 / 2012, s. 1390):

- valná hromada – nejvyšší orgán;
- jednatel – statutární orgán;

- dozorčí rada – kontrolní orgán.

Valná hromada rozhoduje prostou většinou hlasů přítomných společníků, přičemž každý společník má právo se valné hromady účastnit. Na schválení některých rozhodnutí je zapotřebí 2/3 hlasů.

Statutární orgán je tvořen jedním nebo více jednateli a jeho funkcí je obchodní vedení společnosti. Jednatel informuje členy a reprezentuje firmu, zajišťuje řádné vedení předepsané evidence a účetnictví a vedení seznamu společníků.

Dozorčí rada dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do dokladů, obchodních a účetních knih. Dále kontroluje účetní závěrky a podává na roční bázi zprávu o své činnosti na valné hromadě. (Sbírka zákonů č. 90 / 2012, s. 1390)

Akciová společnost

Akciová společnost, ve zkratce a.s., je kapitálovou obchodní společností, která vytváří základní kapitál v minimální zákonné výši a jejíž společníci neručí za dluhy společnosti. Pro akciové společnosti jsou typické podrobné kogentní úpravy. K založení akciové společnosti dochází přijetím stanov. Stanovy jsou přijaty jedním nebo více zakladateli.

Výše základního kapitálu akciové společnosti je částka v minimální hodnotě 2 mil. Kč, který je tvořen emisí kmenových a prioritních akcií. Akcie je cenný papír, s nímž jsou spjata práva akcionáře neboli vlastníka akcie, podílet se na řízení společnosti, jejím zisku a likvidačním zůstatku.

Orgány společnosti jsou (Sbírka zákonů č. 90 / 2012, s. 1407):

- valná hromada – nejvyšší orgán;
- představenstvo – statutární orgán;
- dozorčí rada – kontrolní orgán.

Valná hromada je svolávána představenstvem alespoň jednou za účetní období a účastnit se jí a hlasovat mají právo všichni držitelé akcií. Právní řád definuje i monistický systém řízení, kde je správní rada kontrolním a částečně i výkonným orgánem. Její postavení se tak blíží dozorčí radě s výjimkou větších kompetencí. Správní rada má 3 členy a určuje základní zaměření obchodního vedení společnosti a dohlíží na jeho řádný výkon. Dále odvolává svého předsedu. (Sbírka zákonů č. 90 / 2012, s. 1407)

Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost, ve zkratce v.o.s., je osobní společností s nejméně dvěma společníky, kteří ručí za dluhy společnosti celým svým majetkem společně a nerozdílně. Vzájemné poměry společníků jsou upraveny ve společenské smlouvě. Vklad společníků není povinný, ale jeho povinnost může být uložena společenskou smlouvou. Výhodou veřejné obchodní společnosti je vysoká flexibilita vnitřních poměrů, nevýhodou pak ručení celým svým majetkem. Každý ze společníků má pouze jeden podíl, který je shodný s podílem ostatních společníků.

Nejvyšším orgánem jsou všichni společníci, a tudíž k rozhodování o věcech je zapotřebí souhlasu všech společníků. Statutárním orgánem jsou taktéž všichni společníci, ovšem musí splňovat podmínky pro udělení živnostenského oprávnění. (Sbírka zákonů č. 90/ 2012, s. 1385)

Komanditní společnost

Komanditní společností, ve zkratce k.s., je společnost s nejméně dvěma společníky, z nichž alespoň jeden společník je komplementář a jeden společník je komanditista. Komplementář ručí za dluhy společnosti celým svým majetkem a může mít v podniku pouze jeden podíl. Dále je nutno zmínit, že komplementář nemá vkladovou povinnost a je statutárním orgánem společnosti. Komanditista ručí za dluhy společnosti jen do výše svého nesplaceného vkladu, z čehož vyplývá, že má vkladovou povinnost. Komanditista může mít více vkladů, podle nichž se určuje i podíl.

Nejvyšším orgánem jsou všichni společníci. Statutárním orgánem jsou pouze komplementáři a tvoří zároveň představenstvo společnosti. Dozorčí rada dohlíží na výkon představenstva a činnost společnosti, nahlíží do účetních dokladů a výkazů. (Sbírka zákonů č. 90/ 2012, s. 1388)

Družstvo

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob s účelem vzájemné podpory svých členů, popřípadě za účelem podnikání. Podmínkou je minimální počet tří členů, kteří pak odpovídají za porušení svých závazků celým svým majetkem. Členové sami neručí za závazky družstva. Každý člen se podílí na základním kapitálu družstva základním členským vkladem, jehož velikost je pro všechny členy družstva stejná.

Každý člen družstva má v souladu se zákonem právo volit a být volen do orgánů družstva, účastnit se řízení a rozhodování v družstvu a podílet se na výhodách poskytovaných družstvem. (Sbírka zákonů č. 90 / 2012, s. 1461)

2.1.3 Podnikání fyzických osob

Fyzické osoby mohou podnikat na základě živnostenského zákona nebo zvláštních ustanovení. Podnikající fyzická osoba je jedinou osobou vlastníci podnik a je nazývána osobou výdělečně činnou OSVČ. Výhodou podnikání fyzické osoby je mnohonásobně menší potřebný základní kapitál a regulace ze strany státu. Hlavní nevýhodou je neomezené ručení za dluhy společnosti s čímž se váže i obtížnější získávání kapitálu.

Druhy živností

Živnostenský zákon rozděluje z hlediska odborné způsobilosti živnosti na ohlašovací a koncesované.

Ohlašovací živnosti jsou nazývány pro způsobu jejich vzniku, tedy ohlášení živnostenskému úřadu a zaplacení správního poplatku. Ohlašovací živnosti jsou dále rozděleny na živnosti (Sbírka zákonů č. 455/1991, s. 10)

- Řemeslné;
- Vázané;
- Volné.

Přehled řemeslných živností je uveden v příloze č. 1 živnostenského zákona. Odborná způsobilost pro řemeslné živnosti se prokazuje dokladem o řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem v příslušném oboru, maturitní zkouškou v příslušném oboru vzdělání, řádném ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné oblasti studijních programů a studijních oborů nebo uznání odborné kvalifikace. Mezi řemeslné živnosti patří pekařství, cukrářství, hostinská činnost, pivovarnictví nebo sladovnictví.

Živnosti vázané jsou uvedené v příloze č. 2 a i při této živnosti je potřeba prokázat osvědčení o odborné způsobilosti. Vázaná živnost je zřizována za účely geologických prací, výroby nebezpečných chemických látek, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, provádění staveb nebo obchodování se zvířaty.

Volná živnost nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. Pro získání volné živnosti musí být splněny pouze podmínky pro udělení živnosti. Předmět podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

U koncesovaných živností musí být prokázána odborná způsobilost, která je upravena zvláštními právními předpisy v příloze 3 živnostenského zákona. Živnostenským oprávněním pro výkon koncesovaných živností je tzv. Koncese, opravňující fyzickou osobu vyrábět a

upravovat líh a alkoholické nápoje, operovat s municí a výbušninami, provozovat cestovní kanceláře nebo operovat s nebezpečným odpadem. (Sbírka zákonů č. 455/1991, s. 10)

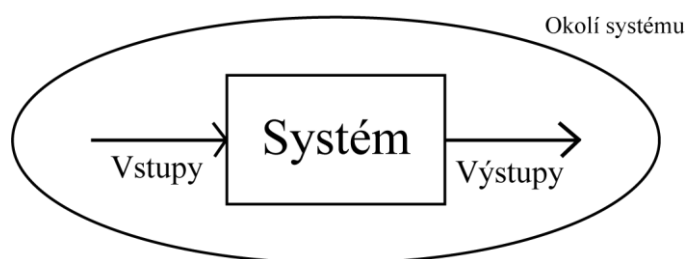
2.1.4 Podnikové procesy

Podnik je možno chápat jako systém různých činností. Z tohoto pohledu se jedná o heterogenní systém různorodých a smíšených prvků. Další charakteristikou tohoto systému je jeho otevřenost vzhledem k vazbě a reagováním na vlivy vnějšího prostředí. Podnik je systémem dynamickým, který se vyvíjí v čase a jež je veden určitým cílem. V neposlední řadě je to systém stochastický, tedy jeho chování je možné určit pravděpodobností. Podnik je řízeným systémem, jež se skládá z mnoha subsystémů. Množství subsystémů se liší podle velikosti a zaměření podniku. (Řepa, 2006, s. 265) (Grasseová a kol. 2008, s. 266)

Uvnitř systému probíhá mnoho odlišných procesů, které jsou základem pro tvoření hodnot. Proces je „skupina logicky provázaných činností, která používá vstupy a transformuje je na vytváření výstupů, které tvoří hodnotu pro zákazníka.“ (Dvořáček, 2005)

„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“ Proces je složen z řady činností, které mohou být vykonávány sériově nebo paralelně a vyvolává tok informací a materiálů. (Řepa, 2006, s. 15)

Schéma níže znázorňuje systém a jeho vazbu na proces:



Obrázek 1: Schéma systému

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Podnikatel

Podnikatel je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona. Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem, viz občanský zákoník:

„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.“ (Občanský zákoník č. 89/2012, 2012)

Charakteristické rysy podnikatele

V mnoha zdrojích je uvedeno, že podnikatel musí mít „podnikatelského ducha“. Jedná se o soubor několika společných rysů, které tvoří jeho charakter. Je možno předpokládat, že podnikatel by měl mít určité vlastnosti, a to jednak vrozené, tak získané studiem a praxí.

Mezi základní charakteristiky patří (Bortz pro Monster.com, 2021):

- Vysoká úroveň motivace a schopnost ji neustále vyhledávat a udržet;
- Kreativita při iniciování podnikatelského záměru a neustálá snaha inovace během podnikání;
- Přesvědčivost a schopnost předat svou vizi a nápady;
- Jasná představa o vizi a holistický pohled na problémy;
- Všestrannost a schopnost rychlé adaptace na změny;
- Tolerance hlavně v oblasti rizika;
- Flexibilita a dobrá organizace práce a času;
- Rozhodnost a víra ve vlastní rozhodnutí;
- Kolaborace a výborná komunikace nejen v roli leadera, ale i partnera a dodavatele.

Dovednosti podnikatele, obdobně jako manažera jsou koncepční, lidské a technické. Narozdíl od manažera je nutno, aby podnikatel přihlížel na budoucnost a vítal změny. Je nutno dodat, že ovšem nestačí být pouze technicky zručný v oboru podnikání. Podnikatel může být skvělým řemeslníkem, avšak bez dovedností získávat klientelu, plánovat zakázky a vytvářet zisk se v konkurenčním prostředí neudrží.

2.3 Podnikání

Dle § 420, odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, se podnikáním rozumí soustavná činnost vykonávaná samostatně pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku. Jedná se o činnost, kterou vykonává podnikatel.

Podle ekonomické definice je podnikání: „Proces utváření hodnoty prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení. (Hisrich, Peters, 1996, s. 501)

2.3.1 Cíle podnikání

Cíle podnikání jsou stanoveny již při sestavování podnikatelského záměru a detailně naplánovány na několik let ještě před zakládáním podniku. Cílem se rozumí reálná představa o tom, čeho chce podnik v určitém časovém horizontu dosáhnout. Finální vidinou se rozumí vize společnosti.

Vizi firmy se rozumí dlouhodobý směr firmy. Vize je jasným vyjádřením budoucí pozice firmy, které je srozumitelné a pochopitelné pro všechny zainteresované strany. „Vize definuje, čím chce firma být. (Dedouchová, 2001), (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Dílčí cíle jsou odvozeny od vize a komplementují strategii firmy. Správné řazení cílů je podle jejich významnosti, kdy nejvýznamnější jsou strategické cíle a nejméně významné, ovšem nezanedbatelné, jsou operativní cíle. Cíle jsou dále rozlišeny na omezené a neomezené. Omezené cíle jsou konkrétní hodnotou nebo stavem, který chce podnik dosáhnout. Neomezeným cílem je úsilí o maximální hodnotu určitého ukazatele. Příkladem neomezeného ukazatele je zisk, jehož hodnotu se snaží podnik maximalizovat.

Kombinace jednotlivých cílů mohou být komplementární, konkurenční, protikladné a indiferentní. Komplementární cíle se vzájemně doplňují a splnění jednoho znamená automatické dosažení druhého cíle. Typickým příkladem je snížení nákladů vedoucí ke zvýšení zisku. Konkurenční cíle naopak oslabují možnost plnění jednoho cíle, pokud je splněn druhý cíl. Zde je příkladem oslabení cílů snižovat náklady při splnění cíle zvýšení množství marketingových aktivit. Nežádoucí je stanovení protikladných cílů, při kterých se dosažením jednoho cíle zcela vyloučí možnost dosažení druhého. Indiferentní cíle se navzájem neovlivňují.

Cíle jsou dále děleny na ekonomické, technické a sociální. Sociální cíle jsou orientovány na okolí podniku, kde konkrétním příkladem mohou být cíle v oblasti odpovědnosti za ochranu životního prostředí. Technické cíle jsou stanoveny v oblasti výroby, výzkumu a vývoje. Ekonomické cíle jsou dále členěny na výkonové, výsledkové a finanční a jsou alfou omegou pro fungování podniku.

Zisk byl vždy hlavním cílem podnikání a stále je považován za velmi podstatný ukazatel správného fungování podniku. Pro finanční odborníky a investory je hlavním cílem ovšem maximalizace provozního cashflow. (Lukášová ,2009)

Je nutné, aby byly stanovené cíle firmy SMART. Termín SMART je zkratka obsahující pět výrazů popisujících vlastnosti, které mají stanovené cíle mít. Těchto pět vlastností jsou v anglickém jazyce (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011):

- specific – specifické, přesně popsané;
- measurable – měřitelné;
- achievable – dosažitelné, akceptovatelné;
- realistic – reálné;
- timed – termínované.

2.3.2. Rysy podnikání

K obecným rysům podnikání patří (Veber, 2012, str. 14):

- cílevědomá činnost;
- iniciativní, kreativní přístupy;
- organizování a řízení transformačních procesů;
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota;
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu;
- opakování, cyklický proces.

Fyzická osoba může samostatně podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná nebo založením obchodní společnosti. Samostatná činnost spočívá v tom, že podnikatel samostatně rozhoduje o tom, jakým způsobem a s čím se bude na trhu prezentovat, jakým způsobem bude svou činnost provozovat a jak bude tento provoz financován, kdo budou jeho dodavatelé a odběratelé a jakého zisku chce dosahovat.

2.3.2 Podpora podnikání v České republice

Státy si jsou vědomé obtíží při zahájení podnikatelské činnosti a nabízí proto novým podnikatelům finanční a informační podporu. Zvýšení malých a středních podniků ve státě vede k vyšší zaměstnanosti a zvýšení konkurenčního prostředí.

Českou vládní organizací pro podporu malých a středních podniků a podnikatelské infrastruktury je CzechInvest. CzechInvest je státní příspěvková organizace zřízená Ministerstvem průmyslu a obchodu, za účelem posílit konkurenceschopnost české ekonomiky. Mezi služby agentury CzechInvest patří (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011):

- informování o možnostech podpory pro malé a střední podniky;
- implementace dotačních programů financovaných jak EU, tak státem;
- formální poradenství k projektům;
- správa databáze všech podnikatelských nemovitostí;
- podpora subdodavatelů pomocí správy databáze dodavatelských firem;
- pomoc při realizování investičních projektů;
- zprostředkování státní investiční podpory.

CzechInvest má pobočky ve všech krajských městech České republiky a spolupracují s řadou jiných organizací ve veřejné správě, školství a soukromém sektoru.

Veškeré informace o podnikání a jeho podpoře jsou umístěny na internetových stránkách www.BusinessInfo.cz vybudovanými společností Czech Trade ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu. Cílem je poskytnout důvěryhodné informace o podnikání a legislativě v oblasti podnikání.

V České republice se nachází i finanční instituce nabízející podporu malým a středním podnikům. Mezi tyto instituce patří Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s., Česká exportní banka, a.s. a Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. Základními produkty Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s. jsou záruky za bankovní úvěr až do výše 80 % jistiny úvěru, bezúročné úvěry až do výše 1,5 mil. Kč s dobou splatnosti až 7 let a příspěvky na poradenské služby. Česká exportní banka umožňuje českým podnikům vstupovat do soutěže na mezinárodním trhu za srovnatelných podmínek zahraniční konkurence. Banka nabízí řadu služeb spojených s financováním vývozu. Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. je také zaměřena na pomoc při exportu do zahraničí a mimo jiné nabízí pojištění proti riziku

nemožnosti plnění smlouvy o vývozu. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlický, 2011), (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013)

2.4 Plánování

Plán je jistou představou o budoucím vývoji. V ekonomii je plán chápán, jakou soubor všech úkolů vedoucích k dosažení definovaného cíle. Jedná se o určitý proces vyžadující vědomé určování průběhu činností a cílevědomé rozhodování. Výsledkem plánovacího procesu je plán. Plánování je proces probíhající ve všech stádiích podnikání, tedy při zahájení podnikání, v průběhu podnikání, ale i při pádu a prodeje. „Úspěšné podniky používají plánování na různých úrovních a používají též různé druhy plánů.“ (Vojtěch Koráb, Režňáková, 2007)

Významem plánování je (Vojtěch Koráb, Režňáková, 2007):

- dosažení záměrů a cílů;
- umožnění efektivního provádění činností;
- dá se uplatnit na všechny aktivity
- hraje nenahraditelnou roli v řízení.

Plánovací funkce vychází ze čtyř faktorů, kterými jsou (Vojtěch Koráb, Režňáková, 2007):

- cíle neboli budoucí stavy;
- akce, kterými jsou specifické činnosti;
- zdroje, představující jisté potřeby a omezení;
- pravidla pro realizaci plánů.

2.4.1 Proces plánování

Plánování je rozhodovací proces, kterým jsou stanoveny cíle.

Plánovací proces je složen ze tří stupňů (Vojtěch Koráb, Režňáková, 2007):

- porozumění, kde jsme;
- rozhodnutí, kam chceme jít;
- plánování, jak se tam dostaneme.

Porozumění stavu, kde se nacházíme je možné pouze prostřednictvím analýz. Analýza tržní pozice a trhu, analýza konkurence a finanční analýza jsou nejčastějšími, ale ne z daleka jedinými analýzami, které jsou využity při porozumění stavu.

Rozhodnutí, kam je cílem dojít je rozhodnutí o celkových cílech. K dosažení je nutno vytvořit specifická měřítka k signalizaci jejich stavu. Další podmínkou je stanovování takzvaných SMART cílů.

Plánování cesty k dosažení cíle je pomocí stanovení způsobu koordinace funkčních oblastí. Mezi funkční oblasti patří marketing, finance, operace a vedení lidí. U menších cílů je plánování cesty myšlenkou o tom, jaké kroky je zapotřebí udělat a vytvořit si strategii pro dosažení stanovených cílů. Podmínkou je, aby dílčí kroky byly systematické s ohledem na budoucnost.

Skutečnost se od plánů mnohdy liší, to ovšem neznamená, že je plánování zbytečné, jelikož samotný proces učí strategickému myšlení s ohledem na budoucnost a kvantifikaci rizik.

2.4.2 Druhy plánů

Plány jsou tvořeny každým jedincem, týmem, organizační jednotkou, podnikem, státem i nadnárodní organizací. Samotné členění plánů je velmi komplexní, a i přes jisté základní členění je na osobě v plánovacím procesu zhodnotit, jaké členění zvolit. Níže jsou vypsána dvě základní a nejčastěji uváděná rozdělení:

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu je plánování rozlišeno na (Hisrich, 1996):

- Strategické plánování;
- Taktické plánování;
- Operativní plánování.

Z hlediska termínování jsou plány rozděleny na (Hisrich, 1996):

- Krátkodobé
- Střednědobé
- Dlouhodobé

Plány jsou dále rozděleny například na funkční oblasti, opět se ovšem řídí dělením uvedeném výše. Strategický marketingový plán je dále rozepsán na plány taktické a operativní.

Specifickým druhem plánu jsou podnikatelské plány. Autoři Hisrich a Peters definují podnikatelský plán jako: „Písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku“. (Hisrich, 1996, s. 501)

Podnikatelský plán slouží jako vodítko pro plánovací činnost založení podniku i pro stanovení kapitálové potřeby a životaschopnosti podniku. Dále slouží jako nástroj pro rozhodování potencionálních investorů a v poslední řadě ke kontrole reálných podnikatelských aktivit s plánovanými. Více o podnikatelském plánu je obsaženo v samostatné kapitole.

2.4.2.1 Strategické plánování

Vytyčení strategie podniku je klíčem úspěchu a má rozhodující vliv na budoucí pozici na trhu. Strategie je základem pro veškeré rozhodování, plánování a stanovení operativních cílů. Jinými slovy, strategie je nadřazená ostatním cílům, které z ní vychází. Z tohoto důvodu je důležité, aby všichni, vytvářející cíle byly dostatečně obeznámeni se strategií podniku.

Tradičním pojetím strategie je určitý dokument obsahující dlouhodobé cíle, jejich průběh a potřebné zdroje pro jejich dosažení. Strategie ovšem zdaleka není pouhým dokumentem.

„Strategie je plán, rámec aktivit, vymezení pozice v rámci okolí, a perspektiva ve smyslu dalšího vývoje. Důležitým prvkem jsou pak vazby mezi těmito jednotlivými pohledy na strategii.“ (Mintzberg, 1998)

Jinou definicí je: *„Strategie je integrovaný a koordinovaný souhrn závazků a aktivit navržených tak, aby využívaly základní kompetence a vytvářely konkurenční výhodu.“* (Hitt, 2007)

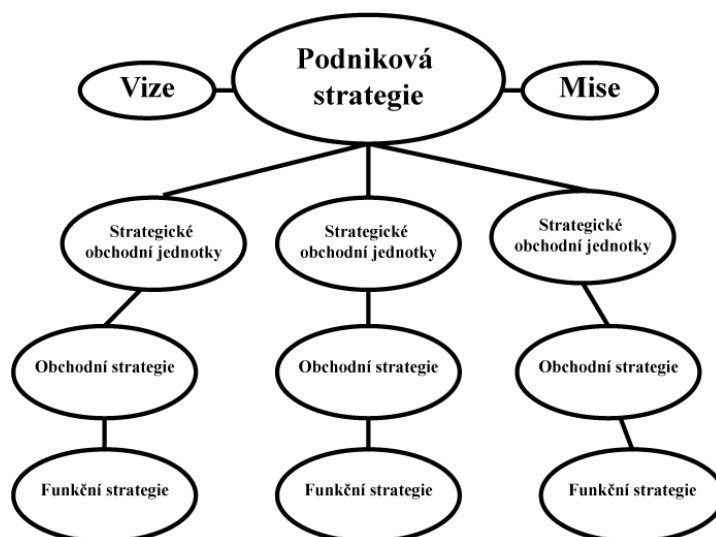
Definic pro pojem strategie je mnoho, všechny ale obsahují stejné charakteristické rysy strategie, kterými jsou: (Zich, 2020)

- Dlouhodobý charakter
- Souhrnné informace
- Obecný charakter informací
- Využití spíše externích zdrojů informací
- Větší stupeň neurčitosti
- Větší množství zahrnutých zdrojů
- Komplexní dopady na společnost
- Velký vliv na pozornost stakeholderů
- Horší možnost kvantifikace

Všechny výše zmíněné charakteristiky jsou do určité míry relativní a odvíjí se od zaměření podniku.

Úspěšná strategie by měla využívat konkurenční výhodu a ostatní silné stránky podniku, zároveň být ale konzistentní s trendy a v neposlední řadě zohledňovat firemní kulturu.

K tomu slouží definování vize a mise firmy, kterou strategie realizuje. Na obrázku níže je znázorněna hierarchie strategie s vizí a misí na prvních příčkách hierarchie:



Obrázek 2: Hierarchie strategie

Zdroj: (Vlastní zpracování dle: Zich, 2020)

Vznik strategie je spojen se strategickým řízením a strategickým cyklem, obsahujícího následující fáze (Srpková a kol., 2011):

- obhajoba nutnosti strategie;
- stanovení vize a mise;
- vytvoření strategické situační analýzy;
- určení strategie;
- implementace strategie
- kontrola a hodnocení úspěšnosti strategie.

Vize je pochopení toho, jak se podnik prezentuje, v čem spočívá jeho působení a pochopení toho, čeho chce dosáhnout. Vytváření vize je vážný a hluboký myšlenkový proces během kterého je definován účel a jsou stanovené objektivy podnikání. (Brott, 2009)

Vize by měla být motivující. Je to požadovaný budoucí stav organizace, kterou lze chápat jako „touhu“, na kterou se může organizace zaměřit. (Johnson, Scholes, 2002)

Východisky pro vymezení vize jsou: (Zich, 2020)

- záměry vlastníků;
- ambice managementu;

- oblast podnikání;
- cíloví zákazníci;
- potřeby, které podnik hodlá uspokojovat;
- nabízené výrobky a služby;
- cíle, které mají být dosaženy;
- pohled stakeholderů;
- obecně respektované hodnoty.

Mise je posláním firmy, jejímž obsahem jsou etické a společenské hodnoty. Formulace mise je prostřednictvím sloganů, které nemají zcela konkrétní charakter, ale musí být pochopitelné pro širokou veřejnost. Současně by se měla charakterizovat svou jednoduchostí a filozofickým charakterem. (Srpková a kol., 2011)

2.4.2.2 Taktické plánování

Taktické plánování dále specifikuje a konkretizuje strategické cíle a prostředky k jejich dosažení pro část vymezené doby, na kterou byl sestaven strategický plán. Taktickému plánování odpovídají plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku.

Taktické a operativní plány obsahují: (Brodský, 2014)

- Kvalitativní a kvantitativní parametry cílů řešení dílčích plánů;
- Konkretizaci složení řešitelských týmů včetně odpovědných osob;
- Předpokládané náklady;
- Externí spolupráce.

Taktické plány jsou tvořeny na kratší časové úseky a užší rozsahy než strategické plány. Rozsah se liší podle situace, v které se podnik nachází, zpravidla se ale jedná o dobu maximálně jednoho roku. Zpravidla jsou konkrétní taktické plány vytvořeny středním managementem na základě strategických cílů. (CliffNotes, 2021)

2.4.2.3 Operativní plánování

Operativní plánování vychází z taktického plánování, které je přizpůsobeno aktuálním podmínkám a zdrojům. Hlavním významem operativního plánování je dotváření rozhodnutí pro procesy provozní a procesy s nimi související. Operativní plán je aktualizací ročního plánu pro určité období vně ročního plánu.

Účelem operativních plánů je specifikace činností, včetně všech nutných informací a popis návazností, aby byly činnosti prováděny efektivně. Dalším účelem je uvedení aktuálních a přesnějších požadavků a změn taktických plánů. V neposlední řadě se operativní plány vytváří pro maximalizaci efektivnosti časového fondu a využitých zdrojů.

Operativní plány se kromě specifikace charakterizují i krátkodobostí. Mnohdy se jedná o plány kvartální, popřípadě měsíční. Příkladem operativního plánu je plán výroby. (Altaxo, 2021)

2.4.3 Plánování času

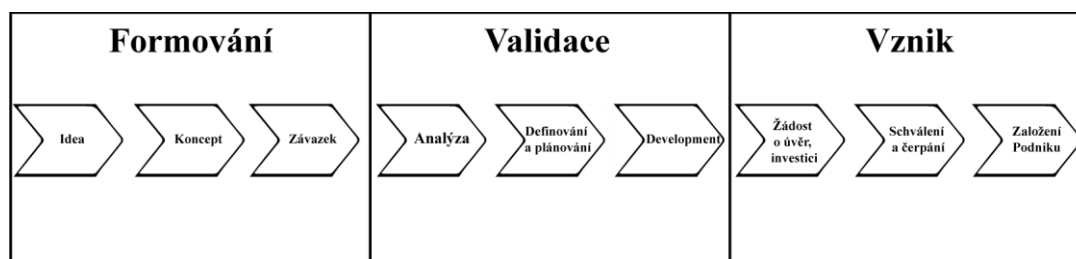
Plánováním času se zabývá obor zvaný Time management. Definice Time managementu je, že se jedná o proces organizování a plánování toho, jak rozdělit čas mezi konkrétní aktivity. Dobrý Time management umožňuje efektivnější práci. Jinými slovy umožňuje zvládnutí více úkolů v kratším čase. (Mindtools, 2021)

Plánování délky trvání jednotlivých činností a jejich časová náročnost se odvíjí od předem sepsaných plánů, ať už strategických, taktických nebo operativních. U operativních plánů je velmi podstatné plánovat i normu času.

Základem Time managementu je definování cílového stavu a definování procesu, kterým bude cílového stavu dosaženo. Některé činnosti lze provádět soustavně a některé vyžadují posloupnost jednotlivých činností. Nejčastěji používanými nástroji jsou kalendář a rozvrh. V komplikovanějších procesech jsou pak využívány nástroje lean managementu a six sigma. Zvýšení schopností predikce a zvýšení efektivnosti lze dosáhnout vytvořením norem času pro rutinní práce. Typickým příkladem jsou normy spotřeby času ve výrobě.

Vytváření časového plánu pro přípravu podnikatelského záměru je proces, který obsahuje mnoho fází, které na sebe navazují, v některých případech se překrývají a doplňují. Častokrát je účelem podnikatelského plánu získání úvěru, jindy nalezení obchodního partnera, nebo jen ujasnění si posloupností. (Mindtools, 2021).

Níže jsou zjednodušeně graficky znázorněny fáze od prvotní ideje k založení podniku:



Obrázek 3: Fáze podnikatelského záměru

Zdroj: (Vlastní zpracování)

2.5 Podnikatelský plán

Kapitola zabývající se podnikatelským plánem popisuje strukturu podnikatelského plánu. Dílčí kapitoly zabývající se analýzou prostředí, marketingovým a finančním plánem a analýzou rizik budou dále rozepsány do dílčích podkapitol. V práci je zpracován i personální plán.

Dříve než bude rozvedena samotná struktura, je nutno podnikatelský plán definovat: „*Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*“ (Orlík, 2011)

2.5.1 Účel podnikatelského plánu

Účelů podnikatelského plánu může být hned několik v odlišnosti na situaci, ve které se podnikatel nachází. V první řadě slouží k formování vzhledu a definování toho, jakou formu bude podnik mít. Důležitou součástí hraje určení strategie a dílčích cílů, kterých má podnik dosáhnout. Pokročením od prvotních myšlenek je nutné naplánovat potřebné zdroje a ujasnit si kroky, které bude potřeba k zahájení provozu udělat. V tomto případě lze říct, že podnikatelský plán slouží jako jisté vodítko pro podnikatele.

Dalším účelem podnikatelského plánu může být nástroj pro přesvědčení finančních investorů o výhodě investování do podniku. Málokdy má podnikatel dostatečné vlastní finanční zdroje a má potřebu získat chybějící prostředky nalezením společníka, investora nebo čerpáním úvěru a hypotéky od banky.

Účel plánu by měl být definován před samotným zpracováním, kterému by se měl přizpůsobit.

2.5.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není závazně stanovena, závisí na preferencích podnikatele a odvíjí se od jeho účelu a účelu podniku.

V případě, že je podnikatelský plán vytvořen primárně za účelem získání investorů nebo úvěru od banky, je důraz vložen na finanční část plánu, respektive cash-flow a návratnosti investic. Pro všechny stakeholdery má podnikatelský plán ověřit reálnost a životaschopnost podniku.

Jediným kritériem je, aby byl podnikatelský plán v písemné formě, i v případě, že je jeho forma prezentace.

2.5.3 Titulní strana

Titulní strana, nebo titulní list, obsahuje obchodní název zakládané firmy a logo firmy, název podnikatelského plánu, jména autora a ostatních zakladatelů a datum založení.

Titulní strana by vždy měla poskytnout stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.5.4 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je souhrn nejdůležitějších bodů podnikatelského plánu. Obsahem souhrnu je podnikatelský záměr, očekávání, vysvětlení toho, co podnik přinese. Dále jaké jsou jeho silné stránky a v čem spočívá jeho konkurenční výhoda.

Účelem je vzbudit zvědavost a přimět čtenáře si pročíst celý podnikatelský plán. V případě, že je záměrem získat investory musí exekutivní souhrn podnítit zájem a obsahovat stručné tabulky finančního plánu s vyhlídkou několika let.

Exekutivní souhrn je abstraktem celého podnikatelského plánu v maximálním rozsahu dvou stránek, proto musí být obsahově velmi výstižný.

Čas sepsání je v době, kdy je již podnikatelský plán hotový. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.5.5 Ropis podniku a podnikatelský záměr

V kapitole podnikatelského plánu s titulkem popis podniku je stručně a v konkrétní podobě vystiženo, co je podnikatelským záměrem a jaké jsou jeho pilíře.

První informací, která je zde uvedena je právní forma podniku a klíčová živnost, která jej bude provozovat. Druhou podstatnou informací je dlouhodobý strategický cíl obsahující vizi podniku.

Část kapitoly by měla obsahovat prezentace produktů a služeb, prostřednictvím kterých bude podnik vytvářet zisk, včetně možného produktového vývoje. Podstatná je i informace o tržním postavení podniku a jeho produktů, či služeb a jejich konkurenceschopnost. Bez těchto informací by potenciální investor nemohl učinit rozhodnutí.

Další část se zpravidla věnuje organizaci podnikání, uvádějící základní organizační strukturu podniku. I v případě malého podniku, kde plní zakladatel všechny funkce, je nutno tuto skutečnost uvést. Pokud je tomu jinak, je nutno vysvětlit celkovou zaměstnaneckou politiku. Zaměstnanecká politika řeší nejen počet zaměstnanců v podniku, ale i jejich kvalifikaci a zkušenosti.

Do části popisu podniku spadá i popis podnikové infrastruktury, vybavení podniku, informačních technologií a jiných klíčových prostředků ve vlastnictví firmy.

V rámci popisu se zpravidla uvádí informace o lokalitě provozovny, popřípadě lokalit, pokud jich je více. Podstatnou informací je, zdali jsou nemovitosti ve vlastnictví podniku nebo se jedná o pronájem. V takovém případě by byla doplňující informací nájemní smlouva.

2.5.6 Podnikatelský model

Pomocným modelem pro účel popisu podnikatelského záměru je podnikatelský model. Záměrem je vystihnout klíčové kompetence a podložit podnikatelský záměr silnými stránkami a příležitostmi bez toho, aniž by byly vykresleny nerealistické představy.

Podnikatelský model odpovídá na otázky „Jak?“, „Co?“ a „Kdo?“, přičemž odpovědi na otázku „Jak?“ obsahují klíčové aktivity, klíčová partnerství a klíčové zdroje. „Co?“ znázorňuje hodnotovou nabídku podniku. Pod pojmem „Kdo?“ se skrývají vztahy se zákazníky, zákaznické segmenty a distribuční kanály.

2.5.6.1 SWOT analýza

SWOT analýza vyskytující se v kapitole popis podniku a podnikatelského záměru je nástrojem pro vytváření obchodní strategie a konkurenceschopnosti podniku spolu s portfoliovou analýzou produktů.

SWOT je vytvořena v rámci analýz prostředí, ovšem její funkce je tak podstatná, že je vhodné ji uvést i v kapitole popis podniku. Na základě SWOT je vybrána nejvhodnější strategie. Vzhledem ke skutečnosti, že obsahuje všechny aspekty podniku, je lepší ji vytvářet až po provedení potřebných analýz a netvořit pouhé odhady.

Struktura je složená ze čtyř částí jejichž první písmena názvů vytváří název analýzy (Ústav práv a právní vědy, 2019):

- S – Strengths jsou popisem silných stránek;
- W – Weaknesses popisují slabé stránky;
- O – Opportunities jsou příležitostmi;
- T – Threats vystihují hrozby podniku.

V rámci SWOT analýzy jsou posuzovány všechny aspekty podnikatelského plánu z hlediska výše zmíněných čtyř oblastí. Zpravidla jsou výsledky uvedeny graficky v podobě matice.

Důležité je oblasti nejen popsat, ale také jim přidělit váhy podle důležitosti a pravděpodobnosti. Výsledné varianty jsou posléze uvedeny ve strategii, která může mít několik východisek (Ústav práv a právní vědy, 2019):

- SO, která se zaměřuje na silné stránky a příležitosti;
- WO, která je založena na eliminaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí;
- ST, maximalizující silné stránky a eliminující hrozby;
- WT, která se věnuje především eliminaci slabých stránek a hrozeb firmy.

Kromě obchodní nebo firemní strategie se vytváří strategie jednotlivých funkčních oblastí, při kterých je také vhodným nástrojem SWOT analýza. (Ústav práv a právní vědy, 2019)

2.5.7 Organizace řízení a personální strategie

Jedním z klíčových zdrojů jsou personální zdroje. Předpokladem je, že typ podnikání a rozsah podniku předpokládá najímání zaměstnanců. V opačném případě je personální strategie možností pro budoucí rozšíření podniku.

Organizace řízení je složena z údajů o vlastníkově či vlastnících, včetně jejich kvalifikací a zkušeností. I v případě nevyužití dalšího lidského kapitálu, je vhodné uvést grafické znázornění organizační struktury s jednotlivými kompetencemi. Pokud je struktura komplexnější, je nutno uvést požadovanou kvalifikaci a dovednosti jednotlivých členů a strategii najímání zaměstnanců.

2.5.8 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza podnikatelského prostředí umožňuje podnikateli nahlédnout do trhu, ve kterém je jeho záměrem vykonávat svoji podnikatelskou činnost, vytvořit si strategii a realistické očekávání. Nejpodstatnějším zjištěním je, zdali je jeho podnikatelský záměr konkurenceschopný a životaschopný. Nedostatečnou nebo chybějící analýzou může dojít k vytvoření podniku nabízejícího produkty nebo služby, o které není z pohledu zákazníka zájem nebo je trh obdobami již přesycen.

Existují dva typy dat. Primární data, která si autor získává vlastním výzkumem a sekundární data, která jsou poskytována třetími stranami. V případě využití sekundárních dat je podstatné ověřovat jejich správnost a úplnost. (Wupperfeld, 2003)

Analýza trhu

Úspěšnost podniku závisí na existenci trhu, který bude schopen nabízené produkty přijmout. Ideální je trh s velkým růstovým potenciálem. V popisu by se měly nacházet informace o velikosti trhu, obvyklé oborové výnosnosti, o podmínkách a překážkách vstupu na trh, o konkurenci, dodavatelích a v neposlední řadě o zákaznících.

Prvním krokem je identifikace celkového trhu a cíleného trhu. Celkový trh je souhrnem všech trhů, na kterých je možné oslovení zákazníků výrobky nebo službami podniku. V rámci celkového trhu je identifikována skupina zákazníků, která má z nabízeného produktu nebo služby značný užitek, za který je ochotna zaplatit. Tento cílový trh je potřeba vymezit a detailně popsat. K lokaci na trhu slouží segmentace trhu, jinými slovy rozdělení trhu podle určitých kritérií. Segmentace trhu může být podle geografického aspektu, podle ceny výrobků nebo podle oblastí použití. Její použití identifikuje skupiny zákazníků s podobným nákupním chováním. Cílový trh je složením jednoho nebo více vyhovujících segmentů.

Kritérii pro volbu segmentů jsou (Wupperfeld, 2003):

- velikost segmentu;
- potenciál růstu segmentu;
- možnost vymezení se vůči konkurenčním segmentům;
- dosažitelnost zákazníků;
- potřeby zákazníků shodné s nabízeným produktem;
- konkurenční síla;
- možnost vytvářet lákavý zisk.

Ke správnému popisu trhu existují řady analýz. Mezi nejčastěji používanými patří PESTLE analýza a jeho obdoby a Porterův model pěti sil. Vždy je jistější využít data, ať už primární nebo sekundární a pouze v případech, kdy data neexistují, využít odhad.

PESTLE analýza

Faktory vnějšího prostředí mohou mít ohromný vliv na podnikání. PESTLE poskytuje rámec pro analýzu externího prostředí podniku.

Mezi jednotlivé oblasti analýzy patří (Wupperfeld, 2003):

- Political – legislativní oblast (zákony, rejstříky, stabilita politiky, instituce);
- Economical – ekonomická (makroekonomické hospodářské ukazatele a další);
- Social – sociální oblast (trh práce, odbory, demografické ukazatele, korupce);

- Technological – technologická (trendy, vývoj, technologie a jejich dostupnost);
- Environmental – životní prostředí (trendy, zákony, vývoj).

Politické faktory mají přímý vliv na rozhodování o právní formě podnikání, personální politiku, rozhodování o ochraně na pracovišti i životního prostředí a mnoho dalšího. Identifikace legislativy týkající se podnikání je zásadním krokem ke správnému fungování podniku.

Ekonomické faktory ovlivňují životaschopnost a konkurenceschopnost podniku. Mezi tyto faktory spadá inflace, daňové zatížení, síla měny a další. Slabá měna může přilákat konkurenci ze zahraničí, tedy zvýšit dovoz.

Sociální faktory obsahují demografické charakteristiky, trendy zákazníků a změny sociálního klimatu v zemi.

Technické aspekty jsou pro mnohé podniky rozhodujícím faktorem. Největší vliv mají neustále se zdokonalující informační technologie, které přímo ovlivňují procesy ve firmě.

Životní prostředí je poslední oblastí PESTLE analýzy. V posledních několika letech je kladen velký důraz na vytváření podniků ochraňujících, a dokonce zlepšujících životní prostředí. Mnohé podniky změnilo svou strategii rozhodnutí přestat používat plastové obaly nebo kompenzovat svou uhlíkovou stopu. Vytvořit podnik, který nebude šetrný k životnímu prostředí by bylo chybným rozhodnutím.

Ve zkratce, PESTLE analýza vyhodnocuje situaci, ve které se bude podnik v budoucnu vyskytovat, a kterou nemůže přímo ovlivnit. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

Analýza konkurence

Konkurenty se rozumí firmy, které svou podnikatelskou činností snižují tržby, tržní podíl a zákazníky podniku. Konkurence ovlivňuje i cenu a kvalitu nabízených výrobků a služeb. Konkurence v malém množství je pozitivní, jelikož umožňuje zákazníkům porovnávat a na základě toho se rozhodovat. Ve velkém množství je ale nežádoucí z důvodu nucení podniku prodávat za příliš nízkou cenu nebo snižovat náklady velmi agresivním způsobem za účelem být konkurenceschopný.

Za konkurenci nejsou považovány pouze firmy nabízející stejný produkt, nýbrž konkurovat si mohou i podniky nabízející substituty, jinými slovy alternativy k nabízenému produktu nebo službě.

Postup při analýze konkurence (Wupperfeld, 2003):

- Určení konkurentů (skuteční i potencionální konkurenti, hlavní konkurenti);
- Určení oblastí pro analýzu (strategie, cíle, schopnosti, finance, marketing);
- Podrobné provedení analýzy (sběr a vyhodnocení dat, benchmarking).

Analýza konkurence je velmi podstatnou součástí podnikatelského plánu a jeho rozsah závisí na trhu a konkurenčním prostředí. Rozsáhlejší rozbor přináší hlubší porozumění konkurence, ovšem čím důkladnější analýza, tím více je potřebných zdrojů, ať už finančních nebo jiných. Ne vždy je možné provést úplný rozbor, a proto je vhodnou metodou rozdělit konkurenty na hlavní a vedlejší. Hlavní konkurenti jsou ti, kteří nejvíce ovlivní tržby firmy.

Vyhodnocovat je potřeba nejen přednosti, ale i nedostatky konkurentů.

Příklady měřítek konkurence (Wupperfeld, 2003):

- Podíl na trhu;
- Výrobky a služby;
- Zákaznický servis;
- Ceny a cenotvorba;
- Technologie;
- Kvalita;
- Vývojové aktivity;
- Další.

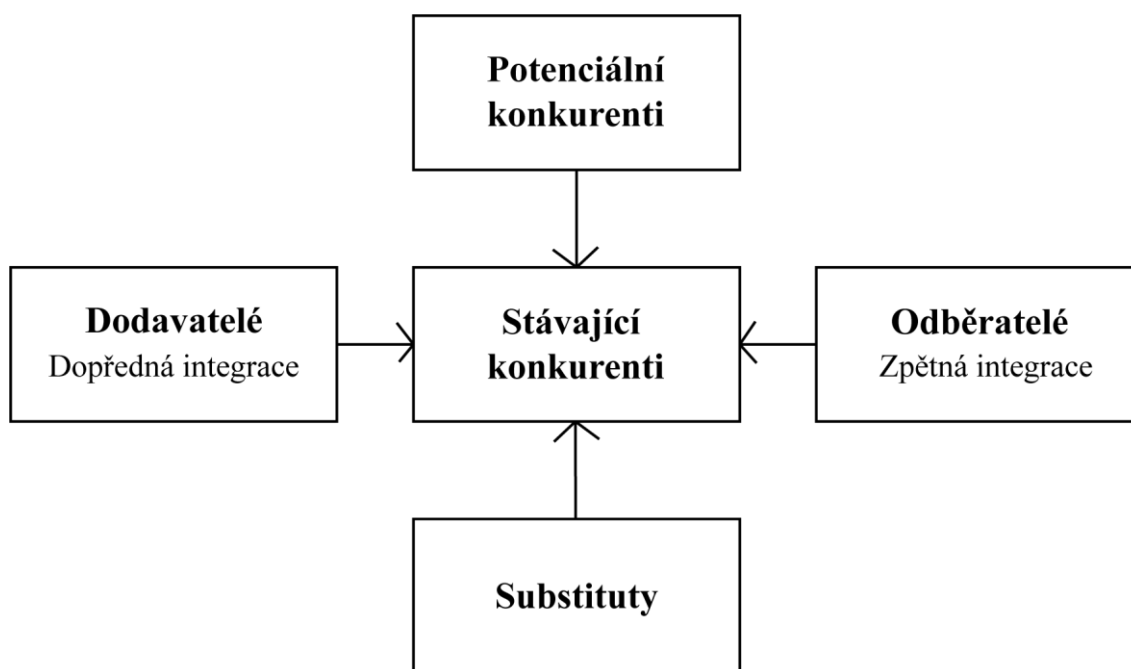
Hodnocení konkurentů musí být z pohledu zákazníka, a ne subjektivním hodnocením.

Existuje mnoho různých taktik měření konkurence. Nejznámější je Porterova analýza pěti sil, popsána v kapitole níže.

Porterův model

Porterův model konkurenčních sil je určitým rámcem pro zkoumání existujících a potenciálních konkurentů na trhu. Prvním krokem je vymezení pěti oblastí analýzy, se kterými je možné dále pracovat.

Rámec pro zkoumání je:



Obrázek 4: Porterova analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Porter1979)

Vnitřní konkurence je konkurencí ve shodné oblasti podnikání. Příkladem jsou dva řemeslníci nabízející stejné služby nebo dvě květinářství.

Novou konkurencí se rozumí subjekty, které vstupují na stejný trh nebo mají v budoucnu plány tak učinit. Jedná se o určité riziko vyhodnocované odhadem. Odhad se provádí na základě charakteru trhu, jeho atraktivnosti, vývoje, bariér vstupu na trh a podobných faktorů.

Zpětná integrace je možností plynoucí z rizika zvýšení konkurence z důvodu, že se již existující odběratel rozhodne sám zajišťovat dodávané produkty či služby. Příkladem je podnik, který se sám rozhodne vyvíjet mobilní aplikaci bez developerské firmy. Dalším příkladem je firma, která si začne sama zajišťovat personální agendu bez dalšího outsourcingu.

Dopředná integrace nastává, když se dodavatel rozhodne podnikat v oblasti, ve které působil doposud jako odběratel a zákazník. Tímto se pak stává jeho konkurencí. Příkladem dopředné integrace pro obchod s vlasovou kosmetikou je kadeřnictví, které se rozhodne prodávat ve svých prostorách vlasovou kosmetiku.

Riziko konkurence substitutů je rizikem, které plyne z ohrožení produktů společnosti substituty, tedy produkty podobnými s podobnými vlastnostmi. Nemusí se jednat o stejné produkty jako například rohlík a houska. Konkurovat si mohou i kino a televize. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.5.9 Marketingový plán

Dobře nastavená marketingová koncepce a strategie mohou značně pomoci růstu podniku již od začátku působení na trhu. Základem úspěchu je získávat zákazníky, a proto je potřeba být viděn.

Marketing není pouze reklama. Jde o práci s daty, konkrétněji s informacemi o trhu, zákaznících a konkurentech a na základě těchto dat plánovat marketingové aktivity. Součástí marketingu je i budování značky, respektive marketing musí pracovat se značkou a reprezentovat ji.

Systematický marketing je termín poukazující na skutečnost, že marketing není jednorázovou událostí, nýbrž soustava kontinuálních aktivit orientovaných na zákazníka a jeho potřeby. Z tohoto důvodu je marketing uveden již v podnikatelském plánu, přičemž důraz je na plán uvedení produktu nebo služby na trh a cenová politika.

Velkou částí marketingové koncepce jsou analýzy, díky kterým jsou data získávána a porovnávána. Informace o externích vlivech jsou získávány analýzou podnikatelského prostředí. Marketingové analýzy se věnují vnitřnímu i vnějšímu prostředí podniku. Níže je uveden výběr možných marketingových analýz.

Marketingová strategie

Marketingová strategie je sepsána na základě celkové strategie podniku. Zpravidla jsou strategické plány tvořeny na období několika let. V případě nového podniku je značná nejistota a existuje vysoká pravděpodobnost odchýlení se od dlouhodobého plánu.

V rámci prvních několika let jsou marketingovými cíli akvizice nových zákazníků a budování povědomí o značce.

Marketingová strategie obsahuje i tři oblasti (Zich, 2021):

- Cílový trh;
- Tržní pozice produktu;
- Marketingový mix.

Brand positioning

Brand positioning určuje umístění značky vůči ostatním konkurenčním značkám. Jedná se o pozici značky z pohledu zákazníků. Positioning konkurenčních značek je pocitové vnímání, které je možné vymezit na osách vnímání ceny a vnímání kvality.

Brand positioning je klíčová podniková strategie jejímž cílem je zajistit žádoucí image značky a její diferenciaci od konkurence. Dobré pozice se dosahuje tím, že se vyzdvihují a zdůrazňují jedinečné vlastnosti a aspekty značky tvořící hodnotovou propozici značky.

Brand neboli značka není pouze logo, ale jsou to myšlenky, pocity a postoje zákazníků ke službě nebo produktu, který značka zastupuje.

Kotler definuje 5 hodnotových propozic stanovených na porovnání ceny a užítku (Kotler, 2007):

- větší užitek za větší cenu – využití nadstandardního užítku a kvality za vysokou cenu. Příkladem jsou diamanty nebo luxusní automobily Ferrari;
- větší užitek za stejnou cenu – produkty vysoké kvality za běžné ceny, které konkurují první, luxusní variantě. Příkladem jsou automobily Lexus nebo telefony Huawei;
- stejný užitek za nižší cenu – produkty s identickým užítkem jako konkurent, ale za nižší cenu díky nižším provozním nákladům. Příkladem jsou diskontní prodejci;
- menší užitek za mnohem nižší cenu – limitovaný výběr bez dodatečného užítku za velmi příznivou cenu low-cost společností. Příklady jsou Ryanair nebo Lidl;
- větší užitek za nižší cenu – strategie, která není dlouhodobě udržitelná a slouží spíše k ochromení konkurence; nabízí lepší produkty než konkurence za nižší cenu.

Analýza 4 P

4 P je analýzou marketingového mixu, která bere v úvahu zvolený tržní segment a tržní pozici.

4 P popisují (Kotler, 2007):

- Produkt (Product);
- Cenu (Price);
- Distribuci (Place);
- Propagaci (Promotion).

Produkt tvoří podstatu nabídky podniku na trhu a přímo uspokojuje potřeby zákazníků. V rámci 4 P se tvoří podklad pro rozhodování, jaké produkty bude podnik nabízet a jaké budou jeho atributy. Atributy je myšlen design, název produktu, balení a doprovodné služby. Životnost produktů na trhu je omezená, a proto musí být analýza aktualizovaná. Většinou podnik nenabízí pouze jeden produkt a je potřeba v analýze uvádět celý produktový mix a jejich očekávaný životní cyklus a potřebné patenty či licence.

Cena je druhou oblastí analýzy. Význam cenové politiky spočívá v tvorbě tržních příjmů, na nichž závisí existence a prosperita podniku. Stanovením výše a fluktuace cen je ovlivněno do velké míry nákupní rozhodování zákazníků.

Faktory cenotvorby jsou (Kotler, 2007):

- Cíle cenové politiky;
- Náklady;
- Poptávka;
- Konkurence;
- Fáze životního cyklu produktu;
- Regulace a legislativa.

Cenová politika firmy se odvíjí od strategických cílů podniku.

Distribuce je návrhem optimální organizace prodeje, kam spadá prodejní strategie a využití jednotlivých distribučních cest. V rámci 4 P je popsána struktura obchodního útvaru včetně popisu požadavků na pozici jednotlivých pracovníků. Dále jsou uvedeny prodejní náklady procentuálně z obrátu nebo kalkulací.

Otázkami v oblasti distribuce jsou, zdali se bude jednat o Business to Business B2B nebo Business to Customer B2C prodej a rozdíly v distribuci. B2B znamená prodej jiným firmám, většinou velkoobchodům nebo maloobchodům. B2C je prodej přímo koncovým zákazníkům

Uvedení produktu na trh

Plán uvedení produktu na trh se odvíjí od povahy trhu. Pokud vstupuje firma na velmi konkurenční trh, bude potřeba agresivnějšího přístupu k marketingu s většími počátečními výdaji.

Konkrétní plán uvedení produktu na trh má moc ujistit investory o tom, že podnik má přehled o trhu a potenciálních zákaznících a jasný plán o tom, jak získat konkurenční výhodu.

Plán uvedení produktu na trh obsahuje (Kotler, 2007):

- Popis výchozí situace a rozhodnutí k uvedení produktu na trh;
- Příprava uvedení produktu na trh;
- Hlavní aktivity uvedení produktu, nástroje měření a jejich výsledky;
- Časový plán a stanovené milníky;
- Odpovědnosti a povinnosti pro součinnost.

Opět platí pravidlo vytváření plánu na základě předešlých analýz.

Vlastní uvedení produktu na trh lze uskutečnit prostřednictvím zaváděcích akcí nebo prezentací na veletrzích a jiných akcích. Cílem je na počátku oslovit co nejvíce zákazníků a přesvědčit je, aby produkt nebo službu vyzkoušeli.

Marketingové aktivity mohou být rozděleny na online a offline. Online aktivitami se rozumí Google Ads, reklama na sociálních sítích a podobné online marketingové aktivity.

Reklamy z Google Ads jsou zobrazeny nad výsledky vyhledávání Google. Produktové reklamy Shopping Ads se nachází v pravém sloupci podél výsledků vyhledávání. AdSense jsou třetí formou reklamy od společnosti Google a jsou zobrazovány na vyhledávacích a obsahových stránkách jeho partnerů. Reklama na sociálních sítích může být placená nebo neplacená. Neplacená inzerce vzniká vytvářením relevantních příspěvků na platformách Facebook, Instagram, Tik Tok a jiných sociálních sítích. Relevantní ve smyslu toho, že příspěvky nejen zaujmou, ale jsou dále sdíleny a komentovány. Stejně sociální sítě nabízí i placenou formu zviditelnění. Facebook nabízí reklamy na hlavní stránce buď mezi příspěvky nebo na pravé straně internetové stránky. Instagram nabízí větší viditelnost placených příspěvků.

Offline reklamou jsou plakáty, billboardy, slevové letáky, promotéři na ulicích, placené i neplacené spolupráce a podobné offline reklamní platformy. Mnohdy je strategií podniku získat nové zákazníky nabízením promočních letáků se slevovým kódem. Jejich využití závisí na velikosti poskytované slevy. Větší slevy mají větší šanci využití, ale také obírají podnik o část tržeb.

2.5.10 Finanční plán

Finanční plán je vyobrazením podnikatelského záměru v peněžních tocích. Jeho podstatou je ověření reálnosti podnikatelského záměru a přesvědčení investorů, bank či jiných organizací poskytujících kapitál o jeho výnosnosti. Finanční plán neodráží touhy podnikatele, ale skutečnost. Finanční cíle jsou součástí podnikových cílů.

Finanční plán je modelem možných variant budoucího vývoje podniku a odráží současná data, která vycházejí z událostí a parametrů, která jsou již známá a budoucí data, která jsou předvídána podle úsudku o budoucím vývoji. V rámci financí jsou projevovány všechny činnosti podniku. Činnosti, mezi které patří například zřízení podniku, nákup, výroba a prodej vždy vedou k pohybu peněžních prostředků. Souhrn všech komodit, peněžních prostředků, patentů a licencí, které patří podniku a slouží k podnikání je majetkem podniku. O veškerém majetku a kapitálu, jeho nabytí a spotřebě, je nutné vést účetní evidenci.

Finanční plán obsahuje metodiku zpracování plánu, tedy čím se podnikatel řídil při sestavování a praktickou část obsahující konkrétní výkazy a výpočty. Do metodiky je mimo jiné zahrnuta strategie financování podnikatelského záměru, metody, kterými bude investice hodnocena a soupisy finančních potřeb podniku. Mezi jednotlivé části praktické části finančního plánu patří (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011):

- výkaz cash-flow;
- výkaz zisků a ztrát;
- rozvaha;
- analýza bodu zvratu.

2.5.10.1 Strategie při financování podniku

Východiskem finančního plánu je podniková strategie. Finanční plány pak mohou mít dlouhodobý charakter, ty jsou nazývány strategickými plány, nebo krátkodobý charakter, kterými se rozumí operativní plány. Strategické plány jsou vytvářeny na období jednoho až pěti let. Tyto plány nejsou zpracovávány na všechny dílčí oblasti, ale stanovují souhrnné cílové ukazatele. Jedná se o takzvanou agregovanou podobu finančního plánu.

Počátečním krokem před vypracováním finančního plánu je důkladné zpracování strategické finanční analýzy, jejíž účelem je prověřit dosažitelnost definovaných cílů prostřednictvím finančního plánu. Finanční analýza posuzuje dosažitelnost finančního plánu z hlediska zajištění potřebných zdrojů a prevence rizik. Až na základě hotové analýzy může být vytvořen strategický, ale i operativní finanční plán.

Strategický finanční plán zodpovídá na otázky (Vojtěch Koráb, Režňáková, 2007):

- V jaké výši je možné počítat s tvorbou vlastních zdrojů?
- Jakým způsobem budou tyto vlastní zdroje rozděleny?
- S jakou výší zdrojů může podnik reinvestovat?
- Které investiční záměry a s jakou minimální návratností budou realizovány?
- Jaká bude dlouhodobá úroveň zadlužení?
- Budou výhodnější fixní nebo pohyblivé úrokové platby při dluhovém financování?

Výše položené otázky jsou jednou z částí finančního plánu. Ostatní otázky korespondují se strategickými cíli podniku.

Obsahem strategického finančního plánu je (Vojtěch Koráb, Režňáková, 2007):

- definice finančních cílů;
- stanovení finanční politiky;
- prognóza vývoje prodeje;
- plán investic;
- kapitálové plánování a plán dlouhodobého financování.

Základním cílem podnikání je růst hodnoty pro stakeholdery, která je měřena ukazateli tržní hodnoty podniku. Příkladem dílčích finančních ukazatelů je výše tržeb, výše zisku, výnosnost kapitálu, doba návratnosti a podobné. Finanční ukazatele jsou rozděleny na stavové a tokové. Tokové ukazatele jsou porovnávány v případě nového podniku s oborovými průměry, jelikož podnik nemá vlastní historická data, se kterými by je mohl porovnávat. Cíle jsou voleny podle životního cyklu, ve kterém se podnik nachází, ovšem většinou je snahou být lepší oproti předchozímu roku.

Do finanční politiky spadá cenová politika, úvěrová politika a investiční politika. Účelem finanční politiky je zabezpečit realizovatelnost stanovených cílů.

Prognóza budoucího vývoje pro jednotlivé roky života podniku je nejdůležitějším východiskem pro tvorbu podnikatelského plánu. Při tvorbě je potřeba pracovat s informacemi o záměru konkurence. Zpracována je pomocí prognostických metod. Mezi tyto metody patří ekonomické modely, statistické analýzy časových řad a korelační analýzy. Vzhledem k enormní podstatě prognóz jsou potřebné expertní výsledky a modely odborníků, kteří mohou mít odlišné představy o budoucím vývoji podniku. Úlohou finančního plánu je odhalit příčinu jejich rozporu a uvést je do souladu.

Budoucí příjmy jsou závislé na investičních rozhodnutích provedených v přítomnosti a z toho důvodu má plán investiční činnosti klíčovou roli. Plán reaguje na předpokládaný vývoj poptávky a kapacitu výroby. Plán investic vychází z předem definovaných požadavků na návratnost investic.

Kapitálové plánování je určení struktury kapitálu a jeho využití. Plán dlouhodobého financování dává do souladu budoucí potřeby finančních zdrojů a jejich získávání. Financování je z interních a externích zdrojů.

Strategické plánování je dále rozloženo na aktualizované kratší finanční plány. (Vojtěch Koráb, Režňáková, 2007)

2.5.10.2 Finanční analýza

Finanční analýza je analýzou minulých a současných finančních výsledků a analýza okolí podniku. Okolí podniku je zkoumáno externí analýzou. Interní analýza popisuje stav vně podniku a informacemi, které jsou využity jsou účetní výkazy ve zkráceném rozsahu.

Existuje několik metod provádění finančních analýz, které mohou být i vzájemně kombinovány. Metodami jsou grafická analýza, výpočet indexů meziročních změn, analýza výkazů v procentním vyjádření a další. Metoda analýzy na základě poměrových ukazatelů je nejvíce používanou metodou finanční analýzy. Poměrové ukazatele vznikají podílem dvou absolutních hodnot ukazatelů účetních výkazů a slouží k porovnávání v čase a prostoru. Výsledné hodnoty mohou být v procentech nebo například v počtu dní.

Mezi krátkodobé poměrové ukazatele patří (Sagefin, 2016):

- Ukazatele likvidity;
- Ukazatele zadluženosti.

Dlouhodobými poměrovými ukazateli jsou:

- Ukazatele aktivity;
- Ukazatele rentability.

Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Likvidita se dělí na okamžitou, pohotovou a hotovostní. Okamžitá likvidita je podílem peněžních prostředků a krátkodobých závazků. Pohotová likvidita je podílem oběžného majetku vyjma pohledávek a krátkodobých závazků. Poslední, běžná likvidita je podílem oběžného majetku a krátkodobých zdrojů. Všechny typy likvidity mají doporučené hodnoty, které se mohou lišit podle oborového průměru. Hodnoty mohou být zkreslené u dceřiných společností, které sami nemusí držet oběžný majetek, dále u společností využívajících leasing nebo kontokorentní úvěr.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti ukazují rozsah využití cizího kapitálu k financování podniku. Důsledkem využívání dluhových finančních prostředků klesá podíl vlastního kapitálu na financování aktiv a roste výnosnost vlastníků. Tato finanční páka je vypočítána podílem hodnoty aktiv a vlastního kapitálu. Finanční páka může mít i negativní vliv na výnosnost

vlastního kapitálu v případech, kdy je rentabilita vlastního kapitálu nižší než rentabilita aktiv. Pro kladnou finanční páku tedy musí platit (Sagefin, 2016):

$$\text{ROE} > \text{ROA} > \text{úroková sazba}$$

Ukazateli posuzující zadluženost jsou:

- Celková zadluženost;
- Procento samofinancování;
- Úrokové krytí;
- Doba splácení dluhů.

Celková zadluženost je podílem výše dluhu k celkovým zdrojům měřena v procentech. Doplnujícím ukazatelem je procento samofinancování vykazující podíl vlastního kapitálu na financování majetku. Úrokové krytí měří kolikrát je provozní zisk převyšován výší placených úroků, případně dalších fixních plateb. Výpočet je proveden podílem provozního zisku a nákladových úroků. Doba splácení dluhů je počtem let krytí plateb z provozního cash-flow. Výpočtem je podíl cizích zdrojů financování a provozního cash-flow. (Sagefin, 2016)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří efektivnost využití majetku podniku k dosahování tržeb. Ukazatele měří rychlost obratu jednotlivých aktiv nebo délku vázanosti finančních zdrojů v zásobách, stálých aktivech nebo pohledávkách.

Nejčastěji používanými ukazateli aktiv jsou (Sagefin, 2016):

- Doba obratu zásob;
- Doba obratu krátkodobých závazků;
- Doba inkasa plateb;
- Obrat aktiv.

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dní, který uplyne od přijetí zásob na sklad po prodej hotového výrobku. Doba obratu pohledávek neboli doba inkasa plateb je informací o průměrné době splatnosti odběratelských faktur. Doba obratu krátkodobých závazků, jinak nazývanou průměrnou dobou odkladu plateb uvádí, kolik dní podnik čerpá dodavatelský úvěr. Dobu obratu závazků je vhodné porovnávat s dobou obratu pohledávek pro zjištění informace, jestli je podnik ve vztahu věřitele nebo dlužníka vůči svým obchodním partnerům. Obrat aktiv uvádí, kolikrát se stálá aktiva obrátí za jeden rok a je vypočítán podílem tržeb a dlouhodobého majetku podniku.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují výši zisku s výší zdrojů podniku, kterými byl zisk vytvořen. Rentabilitu má význam počítat pouze v případě kladného zisku. Pro investory ukazatele rentability vyjadřují dobu zhodnocení investovaného kapitálu. Při výpočtu jednotlivých ukazatelů platí zásada poměrování hodnoty zisku s kapitálem, jehož vlastníčkům zisk patří.

Nejčastěji používanými ukazateli rentability patří (Sagefin, 2016):

- Rentabilita vlastního kapitálu ROE;
- Rentabilita celkového kapitálu ROC;
- Rentabilita aktiv ROA;
- Rentabilita tržeb;
- Rentabilita investic ROI.

O finanční analýzu se zajímají i externí subjekty. Banky a investoři, ale i obchodní partneři, konkurence, a dokonce i zaměstnanci nemají přístup k detailní analýze, ale pouze ke zveřejněným účetním výkazům.

Finanční plánování

Finanční plánování je plánováním cash-flow, struktury aktiv a pasiv a plánování příjmů a výdajů. „*Tvorba finančního plánu je iterační proces, který předpokládá zpracování několika variant plánu a výběr varianty, která bude směřovat k dosažení definovaných cílů.*“ Plánování vyžaduje znalost ekonomických procesů a jejich souvislostí a schopnost tvorby jejich modelů. (Režňáková, 2007, s. 58)

Postup tvorby finančních plánů je tvorba variant a porovnávání je s definovanými cíli. Varianty se tvoří až do okamžiku, kdy hodnoty ukazatelů neodpovídají definovaným cílům, přičemž první variantou je financování pouze vlastními zdroji a poslední variantou financování zcela cizími zdroji. Výsledná varianta je optimem pro dosažení stanovených cílů.

Neexistence finančního plánu se projevuje (Wupperfeld, 2003):

- nedostatečnou hodnotou základního kapitálu;
- problémy se solventností;
- chybějícími prostředky na marketing technologický vývoj;
- vysokými náklady na vynucené financování;
- zánikem podniku v prvních několika letech působení.

Východisky finančních plánů jsou prognózy tržeb vycházející z prognózy vývoje poptávky a tržního podílu podniku. V případě, že podnik funguje na trhu již více let, měl by k vytvoření prognózy využít historických dat.

Plánování příjmů a výdajů zajišťuje solventnost firmy, a tedy i úhradu všech závazků v termínech splatnosti. Podmínkou je zahrnout do plánu opravdu veškeré příjmy a výdaje za dané plánovací období. Očekávané příjmy by měly být naplánovány co nejreálněji, ovšem je potřeba uvést i pesimistickou variantu, ve které budou v minimální výši. U výdajů je také potřeba počítat s hodnotou vyšší, než je očekávaná.

Plánování příjmů a výnosů

Výnosy jsou peněžní výsledky podnikání za určité období, které podnik získal svou činností. Příjmy jsou peněžní prostředky, které podnik skutečně získal za svoji podnikatelskou činnost. Rozdílem tedy je, že na rozdíl od výnosů byly příjmy skutečně uhrazeny a jsou tedy reálnými příjmy firmy. Příkladem je faktura, která ještě nebyla odběratelem splacená. Podnik vykazuje výkon, který je promítnut do výsledku hospodaření a je tedy výnosem, ovšem peníze na účtu stále nejsou, a proto se nejedná o příjem.

Plánování nákladů a výdajů

Náklady podniku představují spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích a výdaje jsou úbytkem peněžních prostředků, které ovšem neznamenají automaticky tvorbu hodnoty. Výdaj se stává nákladem v okamžiku, kdy vstoupí do výroby nebo tvorby hodnoty podniku. Náklady jsou pro přehlednost děleny a jejich dělení závisí na preferenci vedení podniku.

Náklady jsou rozděleny podle:

- Druhu;
- Účelu;
- Činností;
- Závislosti na změnách objemu výroby.

Druhové členění je vhodné pro benchmarking a příkladem je dělení na materiálové, mzdové, energetické a ostatní náklady. Účelové dělení se často využívá pro kalkulaci. Příkladem tohoto dělení je na jednotlivé útvary nebo výkony. Činnosti jsou rozděleny na provozní, finanční a mimořádné a podle tohoto dělení jsou rozděleny i náklady. Změny v objemu výroby mají za následek změnu v objemu variabilních nákladů, zatímco fixní náklady jsou neměnné. Tohle

dělení poskytuje cenné informace pro finanční řízení podniku. Znalost fixních a variabilních nákladů je klíčové pro výpočet bodu zvratu.

Zdroje financování

Ideálním scénářem je, když má podnikatel dostatek financí k realizaci svého podnikatelského záměru. V reálném scénáři tomu tak není a podnikatel bude muset využít cizí zdroje financování, které může získat od banky, investora, rodinných příslušníků nebo státní organizace. Banka jen málokdy poskytne úvěr podniku bez úspěšné historie a investor tak učiní jen pokud vidí zajímavý nápad s potenciálem rychlého růstu. Většinou vyhrává varianta získání financí od rodinných příslušníků, která ale nemusí vytvářet nejlepší vztahy. I rodinní příslušníci chtějí mít jistotu, že se jim finanční prostředky vrátí.

Zcela základním dělením kapitálu, nebo finančních zdrojů je z hlediska vlastnictví na zdroje vlastní a cizí.

Do vlastního kapitálu je začleněno (Vojtěch Koráb, Režňáková, 2007):

- Vklady vlastníků;
- Vklad tichého společníka;
- Zisk (samofinancování);
- Odpisy;
- Prodej aktiv.

K cizímu kapitálu patří (Vojtěch Koráb, Režňáková, 2007):

- Úvěry od banky;
- Leasing;
- Dluhopisy;
- Business Angel a venture kapitál.

Úvěr

Úvěry mohou být finanční a obchodní, které jsou podle časového hlediska děleny na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Finančními úvěry spočívají v poskytnutí peněžních prostředků. Obchodní úvěry jsou poskytovány účastníky obchodních vztahů.

Bankovní úvěr je poskytnut bankou za cenu úvěru, která je ovlivněna bonitou podniku a dobou splatnosti úvěru. Úvěr je poskytnut na základě žádosti a schválen nebo zamítnut bankou po doložení účetních výkazů za poslední dva roky nebo podnikatelským plánem. Zpravidla musí podnik pro získání úvěru ručit svým majetkem. Velmi flexibilním bankovním úvěrem je

kontokorent, u kterého je stanoven limit, do kterého může podnik čerpat peněžní prostředky. Jedná se o účet, u kterého může podnik přečerpat finanční prostředky do sjednaného limitu. Revolvingové úvěry jsou krátkodobě a opakovaně poskytované. Obchodní úvěr je poskytnut odběratelem nebo dodavatelem. Běžné jsou úvěry poskytnuté dodavatelem mající podobu odkladu platby za dodávku o smluvený počet dnů.

Hypoteční úvěr je úvěr zajištěný zástavním právem k vlastněné nemovitosti. Obdobně jako ostatní úvěry jsou spláceny pravidelnými měsíčními splátkami. Zpravidla je hypotéka účelová, ovšem lze sjednat i bezúčelovou, která se nazývá americkou hypotékou. (Vojtěch Koráb, Režňáková, 2007)

Dluhopisy

Dluhopis je cenným papírem vyjadřujícím závazek dlužníka vůči věřiteli. Dlužník se emitovaným dluhopisem zavazuje splatit nominální hodnotu ve stanovené době. Dále se zavazuje vyplatit úrok z dluhopisu.

Leasing

Leasing je formou pořízení dlouhodobého majetku bez vlastních finančních zdrojů a zároveň bez zadlužení. Leasingová operace se skládá ze dvou dílčích operací. První operací je podpis kupní smlouvy mezi dodavatelem a leasingovou společností, při němž přechází předmět do vlastnictví leasingové společnosti. Druhou operací je podpis leasingové smlouvy mezi nájemcem a leasingovou společností. Leasingová smlouva obsahuje informace o vztahu po dobu nájmu a budoucnost předmětu po skončení nájemné smlouvy. Předmět je buď vrácen pronajímateli, leasingové společnosti, nebo odkoupen uživatelem předmětu. Operativní leasing je druh leasingu, který je sjednán na kratší dobu, než je životnost pronajatého majetku a jehož součástí je i servis. Příkladem operativního leasingu je leasing na automobil. Dalšími druhy leasingu jsou prodej a zpětný leasing a finanční leasing. Prodej a zpětný leasing spočívá v tom, že firma prodá svůj majetek leasingové společnosti a následně si jej pronajímá. Finanční leasing je podobný úvěru. (Srpková a kol., 2011)

Faktoring a forfaiting

Podstatou faktoringu a forfaitingu je odkup pohledávek podniku za účelem okamžitého získání finančních prostředků. Faktoring je založen na odkupu krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti. Výhodou faktoringu je jeho pružnost. Forfaiting je odkupem střednědobých a dlouhodobých pohledávek, které jsou nějakým způsobem zajištěné. Forfaiting se nejčastěji

využívá při dodávkách strojů nebo zařízení. Výhodou je přenesení rizika možných kurzových a úrokových změn. Nevýhodou je výše ztráty z nominální hodnoty. (Srpová a kol., 2011)

Je mnoho důvodů proč využít a nevyužít cizí kapitál (Srpová a kol., 2011):

Tabulka 3: Vyhodnocení cizího kapitálu (Vlastní zpracování)

Pozitiva:	Negativa:
➤ Doplnění potřebného kapitálu, když vlastní nestačí.	➤ Snížení finanční stability.
➤ Podnikatel nemusí omezovat své pravomoci.	➤ S rostoucím objemem dluhů roste jeho cena skrz zvyšující se riziko.
➤ Zvýšení rentability.	➤ Omezení jednání managementu podmínkami úvěrových smluv.
➤ Pokrytí časových rozdílů mezi příjmy a výdaji.	➤ Omezení svéprávnosti podniku a ztráta kontroly nad vlastnictvím majetku.

Vklady vlastníků

Vklady vlastníků jsou řazeny do vlastních zdrojů financování, zároveň se ale jedná o externí zdroj. Výše vkladů vlastníků se liší podle právní formy podnikání. Některé formy podnikání uvádí zákonem stanovenou výši základního kapitálu, jiné, například podnikání na živnost ne. Zvláštní formou vkladu je akcie, kterou může emitovat akciová společnost. Akcie je cenným papírem opravňujícím akcionáře jako společníka se podílet na zisku, na řízení společnosti a likvidačním zůstatku.

Zisk

Použití zisku jako zdroj financování se nazývá samofinancování a je to interním zdrojem financování. Použitím zisku na financování nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se finanční riziko. Nevýhodou je, že zisk není zcela stabilním zdrojem a může být využit až po jeho dosažení, což vyřazuje možnost financování nového podnikatelského záměru.

Odpisy

Odpisy jsou peněžním vyjádřením postupného opotřebení dlouhodobého majetku. Odpisování je procesem postupného přenosu ceny majetku do nákladů a tím snižovat jeho výši a zajistit

jeho obnovu. Existují dva druhy odepisování, daňové a účetní. Daňové odpisy jsou vymezeny zákonem o dani z příjmů.

Venture kapitál

Investor, fond venture kapitálu, vstupuje do podniku navýšením základního kapitálu. Po několika letech je buď podnik odprodán jako celek nebo je odprodán kapitálový podíl fondu venture kapitálu a zhodnocená investice je navrácena zpět do fondu. Venture kapitál je rozdělen podle zaměření na určitou fázi vývoje podniku. Seed Capital je venture kapitál zaměřen na financování vývoje výrobku, pro nějž teprve vznikne společnost, která jej bude prodávat. Start-up Capital je venture kapitálem pro rychlý rozjezd firmy. Expansion Capital je poslední variantou venture kapitálu, který je poskytován pro expanzi na trhu nebo rozšíření výrobního portfolia. (Wupperfeld, 2003)

Business Angel

Business Angel je investor využívající vlastní kapitál na financování podniků ve fázi seed nebo start-up s růstovým potenciálem. Tento samostatný investor přináší do podniku své odborné znalosti a znalosti oboru a aktivně se angažuje pro podporu podniku. Investiční vstup je omezen na smlouvané období, na jehož konci business Angel realizuje odprodej svého podílu.

Tiché společenství

Tichý společník poskytuje podniku finanční prostředky, za které mu náleží výnos, který je zpravidla vyšší, než by byl alternativní náklad na kapitál. Výhodou využití tichého společenství na rozdíl od jiného investora pro podnik je absence podílu tichého společníka na přímém řízení a dění podniku.

Existuje celá řada druhů vlastního a cizího kapitálu a podnikatel musí zvážit všechny možnosti jeho využití.

Dalším dělením financování podniku je na zdroje interní a externí. Interním financováním je například využití zisku na samofinancování, financování netto investic z tržeb nebo financování z dlouhodobých rezerv podniku. Externím financováním je financování z vkladů a podílů společníků.

Finanční zdroje mohou být členěny podle časového hlediska na krátkodobé a dlouhodobé finanční zdroje. Při plánování by dlouhodobý majetek měl být financován dlouhodobými zdroji a oběžný majetek krátkodobými zdroji. Cizí zdroje se splatností delší jednoho roku jsou považovány za dlouhodobé zdroje.

2.5.10.3 Finanční výkazy

Finanční výkazy jsou nezbytnou součástí podnikatelského plánu. Struktura finančních výkazů je dána příslušnými účetními standardy. Pro firmy s veřejně obchodovatelnými cennými papíry v Evropské unii jsou platné standardy IAS/IFRS.

Finančními výkazy jsou:

- Výkaz o peněžních tocích (cash-flow);
- Výkaz zisků a ztrát (výsledovka);
- Rozvaha.

Finanční výkazy, výkaz zisků a ztrát a rozvaha jsou povinnou součástí účetní závěrky podniku.

Výkaz o peněžních tocích

Výkaz o peněžních tocích sleduje peněžní toky v oblasti provozní, investiční a finanční. Jeho účelem je udávat opravdový pohyb peněz, jelikož sledovat pouze náklady a výnosy je nedostačující. Důvodem je, že ne všechny výnosy jsou příjmy a naopak, ne všechny náklady jsou výdaje. Výsledek hospodaření, tedy nemusí znázorňovat skutečnou hotovost a vytvořený zisk nemusí zajišťovat platební schopnost.

Podniky podle české legislativy, u kterých je povinnost auditu mají povinnost i vytvářet výkaz cash-flow.

Jednotlivými částmi výkazu jsou:

- Provozní CF (pohyb peněz související s hlavní činností firmy);
- Investiční CF (změny v dlouhodobém majetku);
- Finanční CF (změny finančních zdrojů).

Výkaz je možno vytvořit dvěma způsoby, a to přímou nebo nepřímou metodou. Přímá metoda spočívá ve sledování jednotlivých položek za dané období a její využití je spíše v malých podnicích nebo při plánování cash-flow v krátkém období.

Nepřímá metoda sestavování výkazu spočívá ve využití dat o nákladech a výnosech podniku, respektive z výkazu zisků a ztrát. Na počátku je výsledek hospodaření upraven o položky nezpůsobující pohyb peněz a o položky nezpůsobující pohyb peněz v důsledku změn majetku a kapitálu.

Největší význam má vytvářet výkaz cash-flow pro plánování očekávaných příjmů a výdajů v krátkodobém časovém horizontu, například na měsíční nebo čtvrtletní bázi. Zpětné vytváření výkazu slouží pouze k hodnocení.

Rozvaha

Rozvaha je finančním výkazem, který uvádí stav majetku, označovaného jako aktiva a způsob jeho financování nesoucí označení pasiva, k určitému dni. Základním pravidlem rozvahy je rovnost aktiv a pasiv. Nárůst aktiv bezprostředně tedy znamená pokles pasiv a naopak. (Vochozková, 2017)

Níže je uvedena zjednodušená struktura rozvahy:

Rozvaha k 31.12.xxxx	
Aktiva	Pasiva
I. Dlouhodobý majetek	I. Vlastní zdroje
Dlouhodobý hmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Kapitálové fondy a fondy ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	Výsledek hospodaření
II. Oběžný majetek	II. Cizí zdroje
Zásoby	Úvěry
- Materiál	Závazky vůči dodavatelům
- Zboží	Závazky vůči zaměstnancům
- Výrobky	Závazky ze sociálního a zdravotního poj.
Pohledávky	Daňové závazky
- Za odběrateli	Ostatní závazky
- Ostatní pohledávky	
Krátkodobý finanční majetek	
- Pokladna a ceniny	
- Bankovní účty	
- Krátkodobé cenné papíry	
AKTIVA = PASIVA	

Obrázek 5: Struktura rozvahy

Zdroj:(Vochozková, 2017)

Aktiva jsou veškerým majetkem podniku a jejich uspořádání v rozvaze je podle času, po který jsou vázány. Hlavními dvěma složkami jsou dlouhodobý a oběžný majetek. Dlouhodobý majetek nese označení stálá aktiva a prokazuje se tím, že je v podniku vázán na dobu delší než jeden rok. Zpravidla tento hmotný a nehmotný dlouhodobý majetek podléhá opotřebení ve formě odpisů. Oběžný majetek v podniku obíhá a postupně mění svoji formu z peněžních prostředků na zásoby, výrobky, pohledávky a zpět na peněžní prostředky. Ve výkazu je oběžný majetek seřazen podle likvidnosti.

Pasivy jsou zdroje financování majetku a jejich členění v rozvaze je na zdroje vlastní a cizí. V druhé úrovni je členění podle času na dlouhodobé a krátkodobé zdroje. Vlastní zdroje financování jsou představeny vklady společníků a hospodářskými výsledky. Cizí zdroje financování představují závazky podniku a rezervy.

Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát je vyobrazením nákladů a výnosů podniku a je součástí účetní závěrky. Jeho uspořádání je stupňovité a jednotlivé náklady a výnosy jsou rozděleny na provozní, finanční a mimořádné. Výkaz zisků a ztrát oproti rozvaze vyjadřuje finanční výkonnost za určitý časový interval. Členění nákladů a výnosů může být buď druhové nebo účelové podle potřeb a preferencí podniku. Druhové členění je podle toho, jaké náklady byly podnikatelem v podniku vynaloženy na konkrétní účely. Například spotřeba materiálu, náklady na prodané výrobky, mzdové náklady, odpisy a další. Znakem účelového členění je doložení konkrétního účelu, na který byly vynaloženy. Příkladem jsou náklady na prodané výrobky, náklady na administrativu a další. Výsledovku je možné sestavovat ve zkráceném rozsahu, pokud podnik nemá povinnost auditu. V opačném případě musí sestavovat výkaz v plném rozsahu.

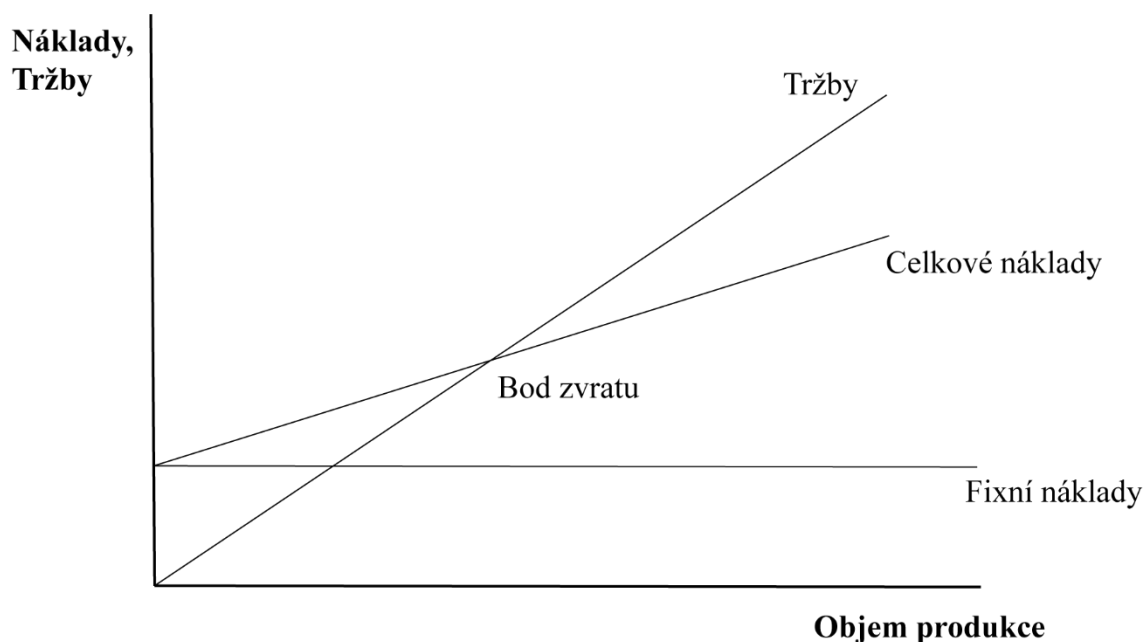
Výnosy jsou hlavně tržby za prodej výrobků a služeb, popřípadě obchodní marže u obchodních podniků.

Náklady představují spotřebu majetku podniku za účelem dosažení výnosů. Rozdílem výnosů a nákladů je výsledek hospodaření.

Kalkulace a kalkulační třídění nákladů jsou nástrojem manažerského rozhodování v jehož rámci jsou náklady a výnosy přiřazovány na definovaný výkon, kalkulační jednici. Náklady, které přímo souvisí s výkonem jsou označovány jako přímé. Pokud ovšem souvisí s více výkony, jsou označovány jako nepřímé nebo režijní náklady. Dalším dělením nákladů je na náklady fixní, které jsou nezávislé na objemu výroby a variabilní, které se mění v závislosti na objemu výroby.

2.5.10.4 Bod zvratu

Bod zvratu, anglicky zvaný Break-Even Point, je výší objemu produkce, při které se celkové náklady rovnají celkovým výnosům podniku. Jinými slovy se jedná o takový objem, při kterém tržby pokryjí všechny vynaložené náklady. Od bodu zvratu je tvořen zisk. (Synek, a další, 2007)



Obrázek 6: Bod zvratu

Zdroj: (Vlastní zpracování dle: Vojtěch Koráb, Režňáková, 2007)

Pokud nedochází k žádné výrobě, jinými slovy, objem výroby je roven nule, vzniká ztráta ve výši fixních nákladů. Ztráta je snižována s rostoucím objemem výroby do doby, kdy se celkové náklady rovnají celkovým výnosům. Zde nastává break-even point a s dalším růstem objemu produkce podnik tvoří zisk. (Synek, a další, 2007)

Výpočet bodu zvratu stanovuje minimální objem výroby, který je nutno v podniku vyrobit, aby podnik nebyl ve ztrátě. Předpokladem pro výpočet je klasifikace nákladů a výnosů a definovat jejich funkci v závislosti na objem výroby a prodeje. Pro případy, kdy podnik vyrábí více druhů produktů, je kalkulováno s procentním podílem variabilních nákladů na tržbách.

Bod zvratu udávaný v konkrétní měně se rovná nule. Cílem podniku není dosahovat nulovou hodnotu, a proto je v některých výpočtech do vzorce nebo grafu zakomponovaná požadovaná míra zisku.

$$Q_{BEP} = FN + Z / (p - VN)$$

2.5.10.5 Zakladatelský rozpočet, obrátový cyklus peněz a základní kapitálová potřeba

Pro úspěšný rozjezd podniku nestačí mít pouze zajímavý produkt a dobře zpracovanou marketingovou strategii. Stejně podstatným faktorem je mít správně nastavenou finanční

strategii, která vede k tomu, že má podnik dostatečné finanční zdroje pro realizaci svého záměru.

Aby podnik mohl vůbec zahájit svoji činnost, potřebuje mít sestavený zakladatelský rozpočet, který zajistí platební schopnost do doby, kdy dojde k inkasu plateb od odběratelů. Zakladatelský rozpočet je založen na očekávání, které by mělo být pojato, co nejrealističtěji.

Sestavení by mělo být podle těchto pravidel (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007):

- Určit předpokládaný objem prodeje a odvodit tržby, náklady, výnosy a zisk;
- Určit potřebný dlouhodobý majetek;
- Určit velikosti a strukturu potřeb oběžného majetku;
- Stanovit výši potřebných zdrojů financování;
- Definovat očekávaný finanční tok, tj. Cash-flow;
- Stanovit výnosnost, která bude realizací podnikání dosažena.

Použitím výše uvedených pravidel by měl být sestaven finanční plán, jehož plánované výnosy překonávají požadovanou výnosnost podnikatele nebo investorů. Pokud tomu tak není, nemá smysl podnikatelský záměr realizovat.

Potřeba finančních zdrojů vychází z předpokládaných kapitálových výdajů podniku. Těmito výdaji jsou například výdaje na pořízení budov, strojů a techniky a dalších v závislosti na předmětu podnikání, ale i počáteční zásoby, výplaty mezd a podobných drobných výdajů. Výjimečně má podnik dostatečné vlastní zdroje financování, a proto hledá společníky a vytváří kapitálovou společnost nebo investory.

Podnikatel by měl vycházet z pravidla financování dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji a krátkodobého oběžného majetku krátkodobými zdroji financování. Výši kapitálových výdajů na pořízení dlouhodobého hmotného majetku je jednoduše vypočítáno sčítací metodou. Výše kapitálových výdajů na oběžný majetek vychází z obrátového cyklu peněz a průměrných denních nákladů na provoz.

Obrátový cyklus peněz vychází ze závislostí (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007):

- Počtu dní, po které jsou zásoby na skladě;
- Délce výrobního cyklu;
- Době splatnosti faktur odběratelů;
- Době splatnosti faktur dodavatelů.

Obratový cyklus peněz je součtem dní, po které podnik financuje výrobu a prodej, snížený o počet dní splatnosti dodavatelských faktur. Jinými slovy je dobou uplynutí platby dodavatelům za poskytnutý materiál a služby, do doby inkasa plateb za prodej výrobků a služeb.

Potřebná výše kapitálu pro financování oběžného majetku je vypočítána součinem obrátového cyklu peněz a průměrných denních provozních nákladů. Jiným označením tohoto výpočtu je pojem čistý pracovní kapitál.

2.5.11 Analýza rizik projektu a jejich management

Riziko je negativní odchylkou od stanovených cílů. V souvislosti s podnikatelským záměrem se jedná o odchylky od stanovených finančních, růstových nebo jiných cílů stanovených v podnikatelském plánu. Rizika mají nepříznivý dopad na podnikání, a proto je potřeba je identifikovat a řídit.

Níže jsou uvedeny kroky řízení rizik (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007):

- Identifikace rizik;
- Klasifikace rizik;
- Určení pravděpodobnosti výskytu rizika;
- Identifikace příčin výskytu rizika;
- Vytvoření preventivních opatření;
- Plánování krizových scénářů;
- Řízení rizik;
- Kontrola.

Počet kroků se může lišit. Z pohledu podnikatele vstupujícího na nový trh, s novým podnikem a novým produktem je podstatné učinit co nejvíce kroků k řízení rizik.

Významnost rizika je posuzována podle pravděpodobnosti jeho vzniku a intenzity jeho dopadu. Čím pravděpodobnější je výskyt rizika a čím větší jsou jeho následky, tím významnější je riziko. Hodnocení rizik lze provádět na různých stupních odbornosti, které se liší použitými analytickými nástroji pro kvantifikaci a hodnocení konkrétních rizikových faktorů. Rozdíl může být i v počtu a kvalitě vytvořených variant scénářů, jak rizika řídit. Obecně lze stanovit, že čím kvalitněji je provedena analýza rizik, tím menší je pravděpodobnost odchylek od výsledného plánu.

Preventivní opatření snižují pravděpodobnost rizika nebo snižuje jeho dopad.

Analýza citlivosti a alternativní scénáře

Analýza citlivosti zjišťuje citlivost hospodářského výsledku a jeho složek na faktory, kterými je ovlivněn. Nejvíce sledovanými faktory jsou výše poptávky, změny nákladů a realizovatelná tržní cena produktů s ohledem na konkurenci. Faktory jsou zpravidla zjišťovány expertním odhadem a nejpodstatnější dále podrobeny analýzou citlivosti. Dopady rizik jsou analýzou zpřesněny, aby na jejich přípravu mohly být aplikovány exaktní metody optimalizace.

Jednou z analýz citlivosti je analýza citlivosti parametrů, kterými jsou celkové vyráběné množství, cena, variabilní náklady a celkové fixní náklady. Výsledkem analýzy je maximální rozmezí odlišení se od plánované hodnoty daného parametru v procentech tak, aby základní rovnice vyjadřovala bod zvratu. Předpokladem výpočtu je, že ostatní parametry jsou neměnné. Východiskem výpočtu je bod zvratu. (Lazar, 2012)

Citlivost parametru tedy podává informaci o tom, jak moc může podnik změnit hodnotu vyráběného množství, aniž by došlo ke ztrátě.

Při analýze citlivosti podnikatel zkoumá, jaké je riziko, že změnou určitého faktoru dojde ke snížení zisku, dokonce ke vzniku ztráty. Příkladem může být navýšení nákladů nebo poklesu prodejní ceny nebo i vyráběného množství. Faktor, jehož nejmenší změna vede k nejradikálnějšímu poklesu zisku, dokonce k absolutní nule je považován za nejcitlivější faktor.

3. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části diplomové práce je sepsán podnikatelský plán založení kavárny Ollie Café. Kavárnictví je stále rostoucím trendem a Brno je městem kaváren. Podnikatelský záměr je založení skate kavárny, která je zároveň místem pro kreativitu a budování komunity. V rámci podnikatelského plánu je popsán podnikatelský model, personální strategie a organizace řízení. Analýza prostředí a marketingová strategie je rozsáhlou částí dokumentu. Finanční část uvádí rozbor nákladů a tržeb pro první tři roky podnikání, včetně vyhodnocení bodu zvratu. V poslední části je analýza rizik a jejich management.

3.1 Titulní strana



Obrázek 7: Titulní strana

Zdroj: (Vlastní zpracování dle: Sarahs day, 2020)

3.2 Exekutivní souhrn

Mým podnikatelským záměrem je zřízení kavárny, kreativního a kulturního místa ve městě Brno. Brno je městem kaváren s dlouholetou tradicí. První kavárna zde byla zřízena již v roce 1702 turkem Achmetem. Trendy v kavárenství se za léta změnily i s požadavky zákazníků. Nadále ovšem zůstaly hluboké kořeny, které v tomto oboru byly vybudovány.

Novou vlastností kaváren je nabízení inspirujícího místa pro vytvoření trendy příspěvků na sociálních sítích. Z tohoto důvodu budou prostory Ollie kavárny vizuálně velmi poutavé a veškeré občerstvení bude „vypadat jako z Instagramu“.

Trendem v mnoha firmách je benefit formou home-office. Ne vždy je ale domov ideálním místem pro práci, a proto zaměstnanci mnohdy končí v kavárnách. Taková kavárna ale musí být vybavena dostatečnými možnostmi pro nabíjení notebooků, výkonným wi-fi připojením, pohodlnými sedačkami pro celodenní práci a úžasným servisem.

Velkým motivátorem pro návštěvníky je potřeba socializace a komunikace se svými blízkými. V Ollie Café se budou moci setkávat na dobré kávě, nebo při kulturních akcích.

Unikátností kavárny bude možnost si domů odnést originální potisk na svůj skateboard. Vlastní design si budou moci hosté vytvořit jednoduše na grafickém tabletu nebo v programu Canva. Design samolepky si budou moci vybrat i ze sbírky místních umělců. Potisk si budou moci nechat vytisknout i na triko nebo jinou textilií. Možným rozšířením dílny, pro které by v budoucnu byl sestaven samostatný podnikatelský plán, by spočívalo v nákupu gravírovacího stroje a tvorby originálních prken pro skateboardy.

Podnikání bude prováděno na základě řemeslné živnosti, konkrétně hostinská činnost podle Přílohy č. 1 k zákonu č. 455/1991 Sb., živnostenskému zákonu. Tato živnost bude umožňovat přípravu a prodej pokrmů a nápojů a jejich spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány. Podnik bude mít právní formu společnosti s ručením omezeným s dvěma vlastníky.

Celý koncept a brand podniku je vytvořen tak, aby mohl být podnik převeden do formy franchise a vybudován i v jiných městech.

3.2 Popis podniku a podnikatelský záměr

Ollie Café je kavárnou, kreativní dílnou a komunitním centrem, která bude nabízet skvělé místo pro komunitu, freelancery, studenty, grafiky a milovníky kávy.

Hlavní hodnotou navrhovaného podniku je poskytnout příjemný zážitek od prvního momentu vstoupení do kavárny. Všechna místa k sezení budou maximálně pohodlná, tedy žádné tvrdé židle. Většina míst bude přizpůsobena pro možnost pracovat v kavárně „office“, tedy součástí interiéru budou zásuvky na zapojení notebooku a bezkontaktní nabíječky na mobilní telefony. Celý areál bude disponovat rychlým internetem.

Během návštěvy kavárny si zákazník může vytvořit univerzální design nálepek a doplňků na svůj skateboard nebo si navrhne potisk na tričko. Tento design mu bude následně na místě vytvořen v dílně, která je součástí kavárny. V budoucnu by se dílna mohla rozšířit o možnost sestavení si vlastního skateboardu a tisk fólií a gravírování na desku skateboardu.



Obrázek 8: Ilustrační foto dílny

Zdroj: (Everypixel, 2021)

Cílem je, aby veškeré občerstvení bylo čerstvé a převážně z bio potravin. Výběr by neměl omezovat ani zákazníci se speciálními dietami. Na výběr budou i potraviny bez lepku, bez laktózy, raw a vegan. Káva bude vařena ze zrn místní pražírny RebelBean a podávána zásadně s vodou a mlékem s možností alternativních mlék. Káva není pouhým nápojem, je to požitek a bude k tomu tak i přihlíženo.

Kavárna Ollie je specifická svou U rampou pro skateboardisty a projektorem pro promítání dokumentárních filmů a prezentací. Myšlenkou je zvat zajímavé hosty, kteří by pořádali přednášky a workshopy pro hosty kavárny. V případě spolupráce s Red Bull by zde mohly být přednášky jejich adrenalinových sportovců a eventů.



Obrázek 9: Ilustrační foto U rampa

Zdroj: (Mashable,2018)

Ollie Café nebude pouhou kavárnou v Brně, ale franchise, kterým se bude podnik moct rozšířit i do jiných měst.

3.3 Podnikatelský model

Business model odpovídá na základní otázky toho, kdo jsou klíčoví partneři, jaké jsou klíčové aktivity a klíčové zdroje k jejich uskutečnění. Dále, jaká je nabízená hodnota a jaké budou vztahy se zákazníky. Součástí modelu jsou také marketingové kanály a segmenty zákazníků. V neposlední řadě obsahuje náklady a zdroje příjmů.

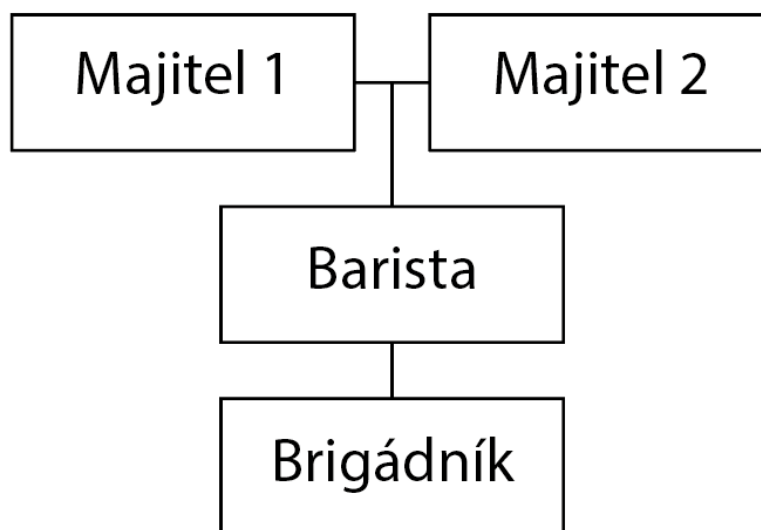
Tabulka 4: Business model (Vlastní zpracování)

Klíčové aktivity	<ul style="list-style-type: none"> - Provoz kavárny; - Provoz dílny; - Plánování a pořádání kulturních a vzdělávacích akcí; - Řízení podniku (Finance, marketing, workflow, management...); - Řízení vztahů a komunikace se stakeholdery (dodavatelé, zákazníci, organizace).
Klíčová partnerství	<ul style="list-style-type: none"> - Město Brno; - Dodavatel kávy RebelBean; - Cupcakekárna; - Skateboardové obchody například Zezula; - RedBull.
Klíčové zdroje	<p>Hmotné zdroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kvalitní kávovar a mlýnek na kávu; - U rampa; - Vybavení kavárny a dílny; <p>Nehmotné zdroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Účetní a pokladní software; - Znalost trhu s kávou a příprava kávy; - Znalost legislativy (včetně BOZP a hygieny); - Znalost trendů ve skateboardingu. <p>Lidské zdroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ručitel pro řemeslnou živnost; - Zkušení baristi a brigádníci.

Nabízená hodnota	<ul style="list-style-type: none"> - Propojení skateboardingu, kavárenství, komunity a kreativity; - Skvělá nabídka kvalitní kávy z místní pražírny; - Sladké občerstvení od pekařství Cupcakekárna; - U rampa v kavárně a lokalizace blízko skate parku; - Možnost koupě doplňků pro skateboardy; - Veřejné akce a promítání. 	
Vztahy se zákazníky	<ul style="list-style-type: none"> - Budování vztahů prostřednictvím „face to face“ interakce; - Sympatický a ochotný personál pro komunikaci; - Budování loajality zákazníků. 	
Marketingové kanály	Offline kanály: <ul style="list-style-type: none"> - Plakáty a jiný OOH; - Polepy tramvají; - Rádio. 	Online kanály: <ul style="list-style-type: none"> - Instagram; - Facebook; - Internetové stránky; - TikTok.
Segmenty zákazníků	Celkový trh: <ul style="list-style-type: none"> - Obyvatelé města Brna; - Studenti, mileniálové a část generace Z; - Osoby ve věkovém rozmezí 19–45 let; - Mladí podnikatelé; - Skateboardisti; - Kulturně založení lidé. 	
Náklady	<ul style="list-style-type: none"> - Zřizovací náklady 490,931.08 Kč; - Náklady na provoz 339,426 Kč měsíčně; 	
Zdroje příjmů	<ul style="list-style-type: none"> - Vlastní kapitál 395,000.00 Kč; - Úvěr od banky 158,000.00 Kč; - Možnost přečerpání úvěru o dalších 342,000.00 Kč; - V budoucnu podpora státu a města. 	

3.4 Organizace řízení a personální strategie

Organizační struktura společnosti je velmi jednoduchá. Veškerou odpovědnost za chod mají dva majitelé, kteří tvoří plány, řeší nákup zásob a komunikaci s dodavateli, plánují směny brigádníků, dělají zásadní rozhodnutí o financování podniku a další společně. Oba majitelé mají stejná rozhodovací práva daná společenskou smlouvou. V podstatě na sebe majitelé berou odpovědnost generálního ředitele, finančního ředitele, marketéra, operativního a logistického manažera, a dokonce i baristy, provozovatele dílny a kulturních akcí. Majitelé se budou starat o zákazníky a provozovat dílnu v dopoledních hodinách.



Obrázek 10: Organizační struktura

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Barista bude pracovat v odpoledních hodinách od úterý do soboty. Jeho zodpovědností bude příprava nápojů a obsluha hostů. Důvodem zaměstnání baristy je snaha maximalizovat kvalitu servisu a zkušený barista dokáže nejen připravit výbornou kávu, ale dokáže pracovat dostatečně rychle. Tyto dvě vlastnosti pomohou dosáhnout celkové spokojenosti zákazníků. Požadavky na pozici baristy budou dva roky praxe a vyučení v oboru, anglický jazyk pro schopnost plynulé komunikace, příjemné a přátelské vystupování a zodpovědnost. Bonusem bude kurz v oboru kavárenství.

Brigádník bude na jedné čtyřhodinové směně vždy pouze jeden. Celkový počet brigádníků je velmi nekonzistentní vzhledem k tomu, že podepisují smlouvu na 300 hodin, přičemž směny mají podle svých preferencí. Takto je možné, že si jeden brigádník napíše jednu směnu za týden a jeho 300 hodin mu pak vyjdou na delší dobu, zatímco jiný brigádník svých 300 hodin vyčerpá

velmi rychle a posléze v podniku skončí. Navíc brigádníci nejsou vázáni minimálním množstvím odpracovaných hodin a rozhodnou se skončit i po dvou směnách. Požadavky na brigádníky jsou příjemné a přátelské vystupování, zodpovědnost a spolehlivost. Anglický jazyk či praxe je výhodou. Brigádníci budou mít na starost dílnu a výpomoc v restauraci.

Personální strategie

Personální strategie je velmi jednoduchá a v psané formě se vyskytuje pouze v podnikatelském plánu. V rámci personální strategie je efektivní plán časového fondu, který bude korespondovat s definovaným rozpočtem na mzdové náklady, personální plán v prvním roce a možné rozšíření organizační struktury. Příkladem je stanovení maximálního rozpočtu mzdy na pozici baristy nebo nejvyšší možný denní počet odpracovaných hodin brigádníka v kavárně. Zde byl stanoven maximální počet 4 hodin, aby nebyly zvýšeny provozní náklady.

Personální strategie se zaměřuje i na budoucnost podniku a stanovuje v ní možnost rozšíření zaměstnanců o provozního či druhého baristy. Tato personální změna by nastala v případě, že by podnik dosahoval vysokých tržeb a rozpočet na mzdy by se navýšil. Cílem personální strategie je zajistit plynulý provoz kavárny a korespondovat s brandem podniku.

3.5 Analýza podnikatelského prostředí

Podnikatelským prostředím se rozumí přímé a nepřímé síly, které působí na výsledky podniku. V první řadě je analyzován trh, na který podnik plánuje vstoupit a konkurence, se kterou se na trhu setká. Kromě popisu trhu bude vytvořena PESTLE analýza trhu. Konkurence bude zkoumána Porterovou analýzou pěti sil. Nejrozsáhlejší částí Porterovy analýzy konkurence bude identifikace konkurence v plánovaném místě podnikání pod názvem kapitoly „Stávající konkurenti“.

3.5.1 Analýza budoucího trhu

Celosvětově se průmysl s kávou pohybuje v řádech několika miliard dolarů. Mezinárodní organizace pro kávu (ICO) předpovídá, že tento trh ještě poroste navzdory zpomalení v důsledku pandemie. Výroba kávy, obchod a spotřeba byly COVID-19 negativně ovlivněny. Nastala nejistota na stranách nabídky i poptávky v důsledku narušení operativy dodavatelských řetězců kávy a vzorcích spotřeby kávy. Dlouhodobě se ale neočekává pokles spotřeby kávy.

Před pandemií představovala Evropa 34% celosvětové spotřeby kávy a je tak největším trhem s kávou na světě. Na druhém místě je Asie s tržním podílem 22 % a na třetím místě se nachází Amerika s tržním podílem 19 %. Pro představu toho, kolik je 34 % celosvětové spotřeby si můžeme procenta převést na hmotnost kávy, jedná se přibližně o 3 356 tisíc tun kávy.

Trendy spotřebitelů jsou například Ready To Drink kávy. Tento trh je jedním z nejrychleji rostoucím trhem v Evropě. Káva RTD je vnímána jako zdravější alternativa k limonádám a nese s sebou prémiovou image. Zatímco většina spotřebitelů stále kupuje běžně dostupné kávové směsi, čím dál více roste poptávka po prémiové kávě. Přibývá stále více sociálně uvědomělých spotřebitelů, kteří dbají na enviromentální a sociální aspekty kávy. Dalším trendem je zvyšující se zájem zákazníků o prohlídky, ochutnávky a vzdělávací workshopy související s kávou. Posledním trendem, který existoval již před pandemií, ale který díky pandemii vzrostl na popularitě je káva jako předplatné. Model funguje na bázi předplacené služby dodávek kávy dodavatelem nebo kavárnou přímo ke dveřím zákazníka. (CBI, 2020)

V České republice je spotřeba kávy na osobu mezi třemi a čtyřmi šálky denně s roční spotřebou 6,5 miliardy korun. Konzumace má dlouhodobě vzestupný trend meziročním přírůstkem v posledních patnácti letech kolem 3 %. Největší spotřeba a to až 65 % je ráno a 30 % Čechů si dá šálek kávy po obědě. Stále více roste poptávka po zboží, a hlavně po kávě s etickou certifikací Fairtrade. Podíl fairtradové kávy tvoří téměř 3 % celkové spotřeby. Fairtrade kávy se v roce 2019 prodalo v česku 891 tun, což je o 25 % více než v roce 2018. Mezi největší

prodejce této kávy v České republice patří Tchibo Praha, Unipetrol Benzina, Lidl, OMV ČR a Kaufland. Fairtrade káva je v nabídkách mnoha kaváren a lokálních pražírén. Příkladem je Fair & Bio pražírna, síť kaváren Mamacoffee, Trutnovská pražírna VOLKAFE a řada dalších. (Novinky.cz, 2019), (Mistoprodeje.cz, 2020)

Prostředí kaváren v Brně má dlouholetou historii. První kavárna zde byla otevřena Turkem Achmetem již v roce 1702. Vzhled a nabídka kaváren se od toho roku výrazně změnila, trend navštěvovat kavárny ovšem výrazně vzrostl a růst zůstává. Potřeba trávit čas v kavárenském prostředí je v Brně je opravdu veliká a není divu, že kavárny zde dosahují evropské špičky. Brněnští baristé získávají ocenění na mezinárodních soutěžích a rozvíjející se místní pražírny vytvářejí prostředí pro vznik nových kaváren.

3.5.1.1 Analýza trhu metodou PESTLE

Tabulka 5: Analýza pro PESTLE (vlastní zpracování)

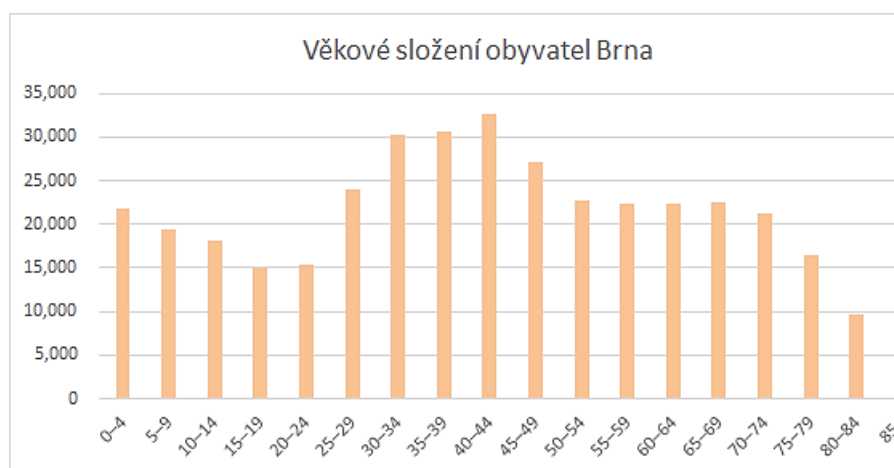
Politické	Podstatné je pro podnik rozhodnutí vlády prosazovat ekonomický program založený na podpoře podnikání, fungující a transparentní státní správě a efektivním trhu práce. Dále se vláda zavázala aktivně usilovat o vytvoření podmínek pro přijetí eura. Ve svém programu se vláda zavazuje prosazovat priority: Rozvoj podmínek pro svobodné podnikání, vymahatelnost práva, nastartování udržitelného hospodářského růstu, zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky země a tvorbu pracovních míst. Podporovat malé a střední podnikání bude prostřednictvím rozvoje a kapitálového posílení Českomoravské záruční a rozvojové banky. Vláda rovněž podpoří vzdělávání začínajících podnikatelů a zjednodušením zákona o zadávání veřejných zakázek i jejich přístup k veřejným zakázkám. (Vláda České republiky, 2018)
Ekonomické	Ekonomických subjektů s převažující činností v Ubytování, stravování a pohostinství je celkem 6 210. COVID-19 bude mít výrazné protiinflační dopady, a to hlavně z důvodu silných negativních cyklických dopadů na trh práce. Průměrná hodnota inflace by tak měla být v příštím roce 1,3 %. Při aktuálních opatřeních a slíbené pomoci od státu by míra nezaměstnanosti měla vzrůst k 3,5 %. O vývoji české ekonomiky

rozhodnou především opatření a restrikce vlády při boji s pandemií, rychlost a efektivnost vakcinace, vývoj zahraniční poptávky a podpora vládních programů. Klíčovými faktory budou důvěra v ekonomiku a ochota dále provozovat podnikatelskou činnost. Na makroekonomické hodnoty před pandemií se Česká republika nejspíš dostane až v roce 2023. (Deloitte, 2021)

Sociální

Celkový počet obyvatel města Brna bylo v roce 2019 381 346 osob, přičemž každoroční přírůstek za posledních pět let činí 516 osob. Dalších 224 642 osob žije v oblasti Brno-venkov.

Na grafu níže je znázorněno věkové složení obyvatel města Brna. Průměrný věk je 43 let. Cílová skupina podniku v rozmezí 19-45 let je zastoupena skupinou 132 953 obyvatel.



Obrázek 11: Věkové složení obyvatel Brna

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Do cílové skupiny spadají hlavně studenti vysokých škol, kterých je v Brně 26 958. Do počtu jsou začleněni pouze studenti s českým státním občanstvím, a proto je skutečný celkový počet vyšší. (CSZO, 2020)

Technologické

Asociace malých a středních podniků ČR se rozhodla zvětšit svou aktivitu ve svém projektu „Moje restaurace“, který cílí na segment menší gastronomie s cílem připravit cílenou edukaci a šíření informací o nových trendech.

	<p>Rozvoj digitálních řešení v samotných restauracích byl zatím, kromě vlny zavedení systému EET, spíše pomalejší. V poslední době ale gastronomická scéna registruje několik projektů a provozovatelů, kteří mají ambici to změnit.</p> <p>Novinkou v oblasti technologie a gastronomie je možnost propojení mobilu a platebních systémů prostřednictvím aplikace Querko, zákazník má tedy možnost platit pomocí QR kódu přímo u stolu. Aplikace mohou pomoci s prezentacemi podniků na internetu nebo zajištěním zpětné vazby od zákazníků. Pomohou s rezervacemi míst, či s rozvážkou jídel nebo hospodárným využíváním vody a energií. (AMSP ČR, 2021)</p>
Legislativní	<p>Na podnik se vztahují zákony vztahující se k podnikání, živnostenský zákon a zákon o obchodních korporacích, a zákony a vyhlášky spojené s podnikáním v gastronomii, kterými jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a jeho novela č. 274/2003 Sb.; - zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích; - nařízení Evropského parlamentu a Rada (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin; - vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.
Environmentální	<p>Odbor životního prostředí (OŽP) v Brně koordinuje činnost všech subjektů při řešení ekologických problémů ve městě, vykonává správu místního poplatku za provoz systému nakládání s komunálním odpadem a ostatní činnosti týkající se životního prostředí v Brně.</p> <p>Kvůli svým specifickým vlastnostem a různému riziku ohrožení životního prostředí vyžaduje každý tok odpadů specifické nakládání. Základní pravidla pro nakládání s odpady jsou stanovena zákonem č. 541/2020 Sb., o odpadech a jeho prováděcími právními předpisy. Trendy v oblasti ekologie je využívání recyklovatelných materiálů a recyklace. Příkladem v oblasti gastronomie je využití kelímků</p>

z recyklovaného materiálu nebo nádob s opakovatelným použitím.
(město Brno, 2019)

V tabulce níže jsou vypsány hrozby a příležitosti plynoucí z analýzy PESTLE:

Tabulka 6: Vyhodnocení PESTLE (Vlastní zpracování)

Faktor	Charakteristika hrozeb	Charakteristika příležitosti
Politické	příjetí eura a s ním související změny stability	rozvoj podmínek pro svobodné podnikání rozvoj malého a středního podnikání Snížení administrativní zátěže pro MSP
Ekonomické	další uzavření ekonomiky skrz pandemii následky po uzavřené ekonomice	růst ekonomiky o 2,8 % HDP v roce 2023 protiinflační tendence kvůli Covidu
Sociální	stárnoucí populace	velké množství studentů, na které je možné cílit
Technologické	příliš vysoký počáteční výdaj pro dosažení stejné technologické úrovně jakou mají konkurenti	využití nových aplikací pro zrychlení servisu nové platformy pro zviditelnění a kontakt se zákazníky
Legislativní	Finanční pokuty z porušení zákonem stanovených pravidel	změna v zákonech o finančním vykazování a evidenci tržeb
Environmentální	přísná opatření pro zacházení s odpady zvýšený tlak od zákazníků k orientaci na ochranu prostředí	možnost být vůdcem a vzorem v oblasti ekologie využívání nových ekologičtějších substitutů

3.5.1.2 Analýza konkurence

Mezi konkurenty patří velké zahraniční řetězce a místní specializované kavárny. Níže je uvedeno hodnocení drobných kaváren v Brně podle hodnocení v časopisu Forbes a na internetových stránkách www.vybornakava.cz. V tabulce jsou uvedeny kavárny i s jejich otvírací dobou za normálního fungování a základní charakteristiky, kterými se odlišují.

Tabulka 7: Konkurence (Vlastní zpracování)

Coffee Bar Mymika	Kavárna má nejlépe hodnocenou kávu a nabídku domácích koláčů, sendvičů a limonád, které jsou i raw, bez laktózy a lepku. Dodavatelem kávy je pražská pražírna Coffee Source, jejichž zrnka je možné v kavárně zakoupit. Některé slané pochutiny a lehké pokrmy jsou inspirované severskou kuchyní.
SKØG Urban Hub	SKØG je největší kavárnou v Brně a nabízí kávu z vlastní pražírny Rusty Nails Coffee Roasters, kterou i distribuuje jiným kavárnám. Další unikátností jsou originální nápoje, mezi které patří cold brew a domácí Cascara Fizz. Design interiéru je osobitý. Kavárna nabízí i hlavní jídla a kvalitní dezerty.
Industra	Největším konkurentem nabízející podobnou službu je kavárna Industra. Je to místo, které spojuje skvělá káva, design, umění a technologie. V prostorách Industra je kromě kavárny i galerie, divadlo a zázemí pro designery. Podnik pořádá akce, přednášky, konference a workshopy. Dále podporuje a vytváří projekty s reálným kulturním, společenským a ekonomickým dopadem pro město Brno. Designerům a startupům nabízí členství a rezidenční zázemí pro společnou tvorbu v otevřené dílně, coworku a preseed inkubátoru. Zakladatelé Industra Coffee, jsou baristé se zkušenostmi ze zahraničí. Na menu mají kávu z pražírny Square Mile Coffee Roasters, čaje, mošty, vlastní dezerty a sezónní jídlo. Kavárna také pořádá degustace kávy a kurzy její přípravy.
Kafec Brněnský	Kafec je franchisa, která má kavárny i ve Zlíně a Plzni. Unikátností kavárny je, kromě výborné kávy, na míru poskládané snídaně a bezkonkurenční vafle v nabídce. Podnik má internetové stránky, které ale postrádají design.
Monogram Espresso Bar	Kavárna se charakterizuje přátelskou atmosférou a kvalitou kávy. V nabídce je několik kávových speciálů včetně prodej balené kávy. Prostory jsou velmi omezené, ovšem specifickým je sezení ve výloze kavárny. Podnik pořádá edukativní degustace kávy, a o víkendech školení v přípravě kávy jak pro profesionály, tak pro laickou veřejnost. Kavárna má vlastní internetové stránky.

Kafe rozkladu	v Kafe v rozkladu podává výběrovou kávu a dezerty v originálním malovaném nádobí, které dodává pocit luxusu. Konkurenční výhodou jsou především luxusní brunche, které pořádají o víkendech. Nemají internetové stránky, za to ale mají zajímavý instagram.
CAFÉ Momenta	Café nabízí velké menu lehkých jídel a dezertů, jejichž dominantu tvoří 15 druhů belgických sušenek a francouzské zákusky. Podnik dává přednost malým tuzemským i zahraničním pražírnam, které vybírá i několik měsíců dopředu. V nabídce jsou vždy minimálně dva druhy kávy a hitem espresso s růžovým tonikem nebo specialitou vietnamské kávy vařené pomocíphin filtru. Podnik vlastní velkou zahrádku.
V Melounovém cukru	Café a bar nemá ničím výjimečný ani zajímavý design, nemá ani vlastní internetové stránky ani využívané sociální sítě. Dominantou kavárny jsou jejich dezerty, které jsou z vlastních receptur a pečené v podniku. Konkurenceschopnost jim dělá prodej dortů a signature recepty.
Café Placzek	Kavárna nabízí vlastní směs kávy, kterou praží specialisté v Itálii. Jedním dodavatelem je liberecká pražírna Nordbeans. Další nabídka je často obměňována kávou od tuzemských i zahraničních dodavatelů. Placzek nabízí snídani hostům hotelu, ale i veřejnosti. Venkovní posezení funguje až do pozdních večerních hodin. Speciální nabídkou je Levandulové affogato.
Podnik Café Bar	Podnik nabízí snídani v pracovní dny a o víkendech brunch. Café není pouze kavárnou, ale má bar s velkým výběrem vín. Strategií podniku je koncept coffee-baru, útulného místa, které je otevřené od rána do večera. Podnik se specializuje na filtrovanou kávu. Hosté tu mají na výběr filtrovanou kávu na tři způsoby: Chemex, Hario V60 a Aeropress. Internetové stránky jsou interaktivní.
Kult Café	Klidné posezení s vlastní knihovnou a inspirativní místo k práci. V letních měsících miniaturní zahrádka s výhledem na tržiště. Podnik nabízí snídani. Specialitami jsou pravý turecký čaj, originál sarajevská džezva, jeskynní kapky Macochy nebo lahodný toust s hermelínem a brusinkami.

Café & Bistro Bílá Vrána	Bílá Vrána nabízí vlastní zákusky, a to i ve variantě RAW. Skvělé je, že kavárna rovněž spolupracuje s Bwindi Coffee, která je fair trade. Podnik je trochu pozadu se svými sociálními sítěmi a internetové stránky nemá.
Punkt	Punkt nabízí výběrovou kávu a zákusky. Interiér je z opalovaného borového dřeva v minimalistickém nádechu. Kávové menu je pravidelně obměňováno, takže kromě klasik má podnik i speciality. Součástí prostor je i zahrádka. Punkt nemá internetové stránky, ale za to má skvěle vedené sociální sítě.
Kafé Mlýnek	Interiér kavárny je spíše industriální. Na menu se vyskytuje kvalitní káva a variace dezertů. V létě je otevřená zahrádka s nabídkou zmrzliny. Cílovou skupinou jsou mladí rodiče, kterým kavárna nabízí možnost využít dětský koutek.
Café Atlas	Café je rájem freelancerů, kteří zde rádi pracují a sjednávají si schůzky. Přezdívkou Atlasu je Brněnský HubHub. V nabídce se nachází filtrovaná káva, maté limonády, snídaně i obědy. Káva na espresso pochází z Brněnské pražírny Rebelbean, se kterou si navzájem často vypomáhají. Například například opravou kávovaru nebo zapůjčení stolů a přípravou občerstvení.

Kavárnou, která je bezprostředním konkurentem Ollie Café je skatepark v Komárově patří sportovnímu areálu Komec, který nabízí sportovní a adrenalinové aktivity mezi které patří lezecká stěna, půjčovna kol na cyklostezku, Arrowgame, multifunkční hřiště rozhlednu Adrenalin. Vstup do skateparku je zdarma. V areálu se pořádají i sportovní akce a charitativní běhy.

Součástí areálu je i bistro se zahrádkou. Toto bistro je spíše doplňkovou službou areálu. Samotné bistro nemá vlastní sociální sítě a jeho úkolem není nalákat zákazníky, ale spíše posloužit sportovcům jako místo, kde se mohou po aktivitách občerstvit. BistroBar nabízí posezení až pro 50 osob a venkovní zahrádku pro 150 osob. Součástí zahrádky je dětské hřiště.

Podnik nabízí čepované pivo Poutník 12° a Bernard 10°, točenou limonádu a domácí limonády, kávu a čaj. K jídlu pak nabízí domácí štrúdl, müsli, bábovky, polévky a panini.

Dalšími vypsanými kavárnami jsou velké francouzské podniky na trhu, které mají své pobočky v Brně nebo mají růstový potenciál a mohou být potenciálními konkurenty.

Starbucks

Starbucks má 4 pobočky, dvě přímo v centru Brna a dvě v nákupních střediscích. Kavárny Starbucks jsou navrženy tak, aby vytvářely přátelskou atmosféru, ale zároveň, aby umožňovaly lidem využít svůj vlastní osobní prostor pro relaxaci, čtení a schůzky s přáteli. K příjemné atmosféře přispívá jemné osvětlení, hudba v pozadí, pohodlná křesla a tmavší, ale teplý interiér. Strategií Starbucks je nabízet prémiovou kávu a bohatý výběr sladkého pečiva, zákusků a sendvičů. V nabídce je několik druhů jejich vlastní kávy, kterou je možno zakoupit i v balené formě, kterou si může zákazník připravit doma. Ceny jsou vyšší než ceny v běžných kavárnách, jelikož jsou odvíjeny od cen v zahraničí.

Coffeeshop Company

Coffeeshop Company je nová a jedinečná interpretace tradiční vídeňské kavárenské kultury, která byla zařazena na seznam světového kulturního dědictví UNESCO. Káva a kavárny patří společnosti Schärf. V Brně jsou dvě kavárny Coffeeshop Company.

McCafé

McCafé je součástí fastfoodu McDonalds s rozdílem, že nabízí luxusnější produkt. Ceny kávy jsou nižší než ceny Starbucks a Costa Coffee a nachází se na stejné úrovni místních kaváren. V nabídce jsou zde i různá frappé a drobné sladké občerstvení. Interiér je vybaven pohodlnými sedačkami a celý vzhled je v teplých hnědých tónech. V Brně je celkem šest McCafé.

CrossCafe

CrossCafe je česká síť kaváren původem v Plzni. Dnes má 19 kaváren v 10 českých městech. Téměř všechno pečivo je ručně vyráběno v CrossCafe pekárně v Plzni. Specialitou na menu je tradiční korejský nápoj YUZU. Strategií tohoto podniku je si udržet věrné zákazníky pomocí věrnostního programu. Podnik zatím nemá pobočku v Brně, vzhledem k jeho růstu je potenciálním konkurentem.

Costa Coffee

Costa Coffee je britskou společností, kterou vlastní Coca-Cola. Costa má vlastní pražírnu ve Velké Británii, kde praží vlastní speciální příchut' známou jako "Mocha Italia", která obsahuje šest částí kávy Arabica a jednu část kávy Robusta. Ceny káv a jiných nápojů a občerstvení jsou

srovnatelné s cenami Starbucks. Interiér je v teplých vínových a dřevěných tónech a na stolech leží Costa vlastní tisk. Věrnost zákazníků je získána speciálními akcemi pro členy Costa klubu. V Brně je jedna kavárna Costa Coffee. Costa je potenciálním konkurentem do budoucna.

Tchibo

Tchibo se nachází na čtyř lokalitách v Brně, z čehož dvě jsou v nákupních centrech. Kavárny jsou vždy součástí obchůdku a nabízí vlastní kávu Tchibo a drobné zákusky. Cílem kaváren je dopřát zákazníkům dobrou kávu, kterou si pak mohou zakoupit domů i s kávovarem. Ceny jsou standardní.

3.5.1.2 Konkurence podle Porterovy analýzy

Nejdříve budou popsáni stávající konkurenti. Mezi konkurenty patří jak velké zahraniční franchise, tak místní specializované kavárny v místě budoucího podnikání. Druhou částí analýzy jsou potenciální konkurenti. Nedokážeme přesně určit jaké podniky vstoupí na trh a v jakém okamžiku, a proto zde budou popsány možné bariéry vstupu na trh. Dodavatelé jsou zařazeni do analýzy konkurence pro jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství kávy a ostatního občerstvení. Odběratelé a zpětná integrace nesou určité konkurenční riziko, a proto jsou také součástí Porterovy analýzy. Poslední částí je identifikace substitutů a jejich schopnost nahradit produkty nabízené v kavárně a službu, kterou kavárna nabízí.

Stávající konkurenti

Přesto, že je kavárenství stále rostoucím trhem, rivalita konkurentů je poměrně vysoká. Strategií malých kaváren je se diferencovat od velkých řetězců, kterými jsou například Starbucks a Costa Coffee. Samotný prodej kávy je zlatým dolem s marží mnohdy i přes 700 %.

Potenciální konkurenti

Neexistují žádná legislativní omezení vstupu podniků na trh. Bariérou vstupu na trh v gastronomii je v první řadě kapitálová náročnost. Konkrétně pro kavárny je nutností mít kvalitní kávovar, který není levnou záležitostí a vybavení interiéru, které bude originální a komfortní. Další překážkou je schopnost se diferencovat od ostatních kaváren. Přestože ve všeobecnosti lidé rádi kupují kávu, a to dokonce i v době pandemie, bez diferenciacce nejsou pro nové podnikatele ani investory výnosy dostatečně lákavé.

Další bariérou vstupu do odvětví gastronomie jsou pořizovací náklady na elektronickou evidenci tržeb EET.

Velké franchise mají poměrně velké úspory z rozsahu, které se ovšem neodráží na ceně jejich kávy. Starbucks i Costa Coffee si účtují prémiové ceny za své produkty, které jsou odvozené od cen v zahraničí.

Přístup k distribučním kanálům je velmi jednoduchý vzhledem k velkému množství dodavatelů kávy, ať už velkododavatelů nebo místních pražírů. Při vstupu do odvětví je potřeba vlastnit technologii na přípravu kávy, ale hlavně mít know-how. Vědomosti lze získat účastí kurzů, zaměstnáním zkušeného baristy a spoluprací s ochotným dodavatelem, pražírnu. Přístup k surovinám a pracovní síle není překážkou vstupu do odvětví, naopak je mnoho dodavatelů a podnik by měl vybírat tak, aby se mohl svou finální nabídkou diferencovat od ostatních podniků v oboru a zajistit co největší kvalitu svého sortimentu.

Dodavatelé

Dodavateli se rozumí podniky prodávající své produkty kavárnám a podobným podnikům v gastronomii. Těmito produkty jsou v první řadě káva, dále jiné nápoje a občerstvení, které je kavárnami dále zpracováno a nabízeno zákazníkům.

Velkovýrobci neboli velké podniky dodávající kávu mají velké úspory z rozsahu a jsou schopni nabízet levnější produkty. Pokud by se v podnikatelském plánu rozhodlo využití malých dodavatelů kávy, je potřeba počítat s vyšší cenou, která vede k vyšším nákladům. Další výhodou volby velkododavatele je jejich služba zapůjčení a servisu kávovaru, který je velkou investicí pro začínající podnik. Mezi velkovýrobce kávy patří například Tchibo, Lavazza, Illy, Nestlé nebo JDE. Preferencí pro tento podnikatelský je orientace na lokální pražírny.

Dopředná integrace v odběratelském řetězci je poměrně vysokým rizikem vzhledem k trendu pražírů mít vlastní kavárnu přímo v areálu. To samé platí pro dodavatele čerstvého občerstvení a pečiva.

Odběratelé

Kavárny jsou B2C podniky a odběrateli jsou tedy koncoví zákazníci. Zpětná integrace v dodavatelském řetězci je možností plynoucí z rizika zvýšení konkurence z důvodu, že se již existující odběratel rozhodne sám zajišťovat dodávané produkty či služby. V tomto případě by se jednalo o situaci, kdy zákazníci například z důvodu finanční krize omezí návštěvy kaváren a raději zůstanou doma a připraví si kávu sami. Jistým faktorem může být větší dostupnost kávovarů do domácnosti nebo snížení jejich ceny. Omezení tohoto rizika je

zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka, kdy důvodem návštěvy kavárny nebude pouze zakoupení kávy, ale celkový zážitek.

3.5.1.3 SWOT analýza

Tabulka 8: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Originální branding - Sledování a držení se trendů - Možnost franchise 	<ul style="list-style-type: none"> - Neznámá oblast podnikání - První podnikatelská činnost - Závislost na dodavatelích
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Spolupráce s velkými značkami - Vytvoření společensky odpovědné a komunitní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> - Vysoká konkurence - Trend domácích kávovarů - Riziko popularity u výtržnických skupin

Podnik se rozhodl minimalizovat slabé stránky a maximalizovat příležitosti. Konkrétně bude strategie založená na konstantním učení se v oblasti podnikání, kavárénství a skateboardingu za pomoci velkých hráčů, mezi které patří například dodavatel kávy RebelBean, který pořádá i kurzy v oblasti kavárénství.

3.6 Marketingový strategický plán

Marketingová strategie je plánovaná na první tři roky činnosti podniku. Zpravidla bývá strategie plánovaná na delší časové období, ovšem vzhledem k proměnlivé a nejisté povaze prvních let je volena kratší doba pro strategické plánování. Marketingové aktivity jsou rozděleny na dobu plánování, konání marketingové kampaně a dobu vyhodnocení. Plánovací proces je v řádech jednoho až tří týdnů, konání kampaní pak v řádech měsíce až tří.

Hlavními tématy, kterými se zabývá marketingová strategie jsou:

- výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu;
- penetrace nového trhu;
- vypěstování hlubokých kořenů na trhu; (hluboké kořeny, brand)
- akvizice zákazníků.
- budování komunity.

V rámci těchto oblastí jsou vytvořeny marketingové strategické cíle.

Konkrétní strategické cíle pro období prvních tří let

Cílový trh a tržní pozice jsou zvoleny podle důkladné analýzy trhu a podle lokality, ve které bude podnikatelský záměr realizován. Na základě analýzy a vize je sestaven i marketingový mix. Hlavní částí marketingové strategie je plán vstupu na trh obsahující různé marketingové aktivity vedoucí ke zviditelnění nové kavárny.

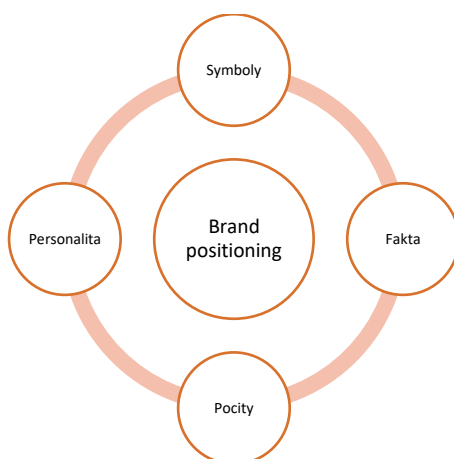
3.6.1 Výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu

Celkovým trhem jsou obyvatelé města Brna, studenti, kteří zde studují a pendleři, kteří zde tráví velkou část svého času. Turisté do tohoto trhu nejsou započítány, jelikož kavárna není lokalizována v centru města, ani u žádné turistické atrakce.

Cílovým trhem jsou osoby z celkového trhu ve věkovém rozmezí 19–45 let. Myšleni jsou studenti vysokých škol, mladí podnikatelé, osoby vyhledávající příjemnou kavárnu pro práci a pracovní schůzky, mileniálové a část generace Z, kteří mají rádi skateboarding a rádi se účastní lokálních kulturních akcí.

3.6.2 Brand positioning

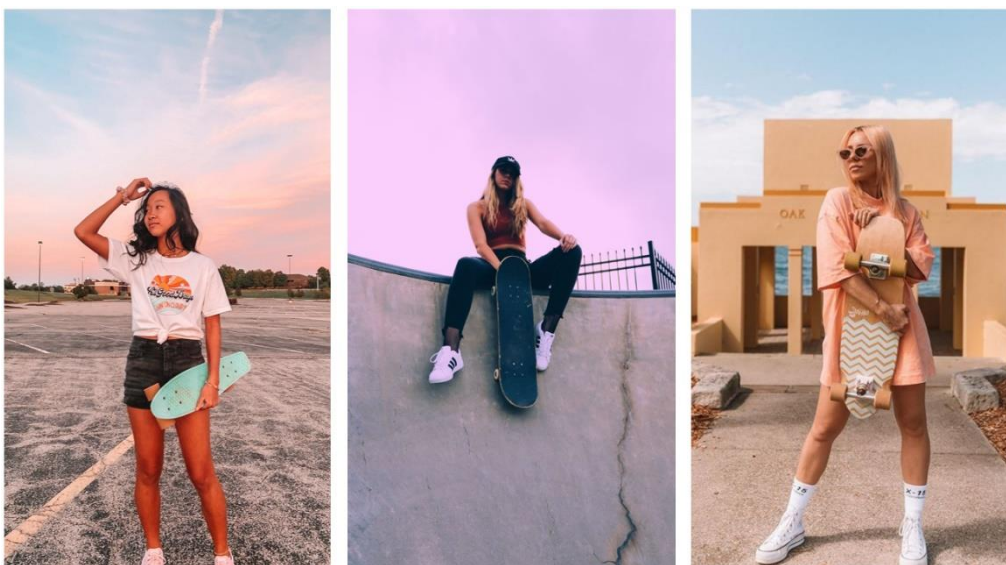
Brand positioning je pro Ollie Café základem pro budování silné značky. Schéma níže slouží k nalezení identity a odlišení se od konkurence. Vytvoření silného brandu je jednou z priorit strategického plánování.



Obrázek 12: Brand positioning

Zdroj: (Vlastní zpracování dle Kotler, 2007)

Personalita značky je soubor lidských vlastností, pod kterými si zákazník značku vybaví. Charakteristickými vlastnostmi, kterými se Ollie identifikuje jsou: přátelský, free, společenský, otevřený, pozitivní a pohodový, klidový a společensky uvědomělý.



Obrázek 13: Ilustrační foto skateboardistky

Zdroj: (Vlastní zpracování dle: Wattpad, Sarahs day, KarlaGab)

Nejtypičtějším symbolem je logo, ovšem není to jeho hlavním úkolem. Úkolem loga je prezentovat název firmy atraktivním způsobem. Symboly, na druhé straně, jsou mini-billboardy. Jejich úkolem je spojovat a sdělovat význam. Na obrázku níže je logo podniku, které je hlavním symbolem podniku:



Obrázek 14: Logo

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Druhou složkou symbolů je barevné schéma, které se pohybuje v odstínech “Peachy pink” #FED7BD a komplementárními barvami. .

Fakta popisují produkt nebo službu. Fakta, které popisují postavení ke společnosti a ekologii jsou prodej fair-trade kávy a produktů, podávání sypaného čaje místo laciných sáčků, potravin a nápojů od místních výrobců, nabídka rozšířená o vegan zákusky vždy z čerstvých potravin. Skutečnosti popisující zaměření na prostředí skateboardingu je U rampa uvnitř kavárny a přednášky odborníků a osobností z tohoto světa. Podstatné pro skateboardisty je kromě komunity i originalita. V dílně je možné tuto originalitu docílit výrobou vlastních doplňků pro své skateboardy, ale i oblečení.

Pocity, které si zákazník se značkou spojí by měly být co nejvíce pozitivní. Hlavním cílem je, aby se zákazník cítil komfortně a tak, že může plně vyjádřit svoji osobnost. Každý zákazník bude mít pocit, že sem patří a může se uvolnit a nestresovat se.

Hodnoty podniku, které jsou prostřednictvím značky interpretovány jsou:

- originální;
- urban;
- eco friendly;
- společensky odpovědní;
- kvalitní.

Marketingový mix 4P

Marketingový mix se skládá z popisu produktu, ceny, distribuce a propagace.

Produkt

Produkt se rozumí službami kavárny. Mezi tyto služby patří prodej nápojů a občerstvení spojené se servisem. Součástí produktu patří i nabízení příjemných prostor k sezení a doplňkové služby jako jsou využití dílny, U rampy a účast na akcích. I způsob, jakým je se zákazníkem zacházeno je součástí produktu.



Obrázek 15: Ilustrační foto

(zdroj: Vlastní zpracování)

Produkty, za které zákazník reálně platí jsou uvedeny na jídelním a nápojovém lístku. Mezi produkty na menu budou:

- káva včetně balené kávy;
- čaj;
- limonády;
- alkoholické nápoje;
- slané občerstvení;
- dezerty;
- vstupné na akce.

Káva bude od místní pražírny Rebel Bean, aby byl splněn požadavek podpořit místní podniky. Vzhledem k tomu, že se bude jednat o moderní a trendový podnik, tak bude součástí nabídky mnoho druhů, nebo způsobů přípravy kávy, včetně kávy s tonikem, kokosovým olejem atd. Káva bude vždy podávána s vodou a nálepkou, která nahradí tradiční oplatek a přidá tak další možnost propagace kavárny. Kromě tradičního mléka bude možnost využití alternativních mlék, mezi kterými nebudou chybět sójové a mandlové mléko.

Čaje budou objednávány od společnosti Oxalis, která nabízí i kilová balení sypaného čaje. Kilogramové balení vystačí na přípravu přibližně 300 čajů.



Obrázek 16: Ilustrační foto sypaný čaj

Zdroj: (123medik.cz, 2021)

Na nápojovém lístku budou kromě kávy a čaje i speciality jako jsou matcha latte, kurkuma latte, yerba mate, chai latte a mnoho dalších zajímavých nápojů.

Slané občerstvení, chleby, bagety a croissanty, bude připravováno přímo v kavárně pod nápisem „home-made“. Suroviny k jejich přípravě budou kupovány ráno čerstvé v Makro.



Obrázek 17: Ilustrační foto občerstvení

Zdroj: (BAZAR, 2018)

Zákusky musí být vizuálně velmi lákavé a skrz vysokou konkurenci velmi chutné. Z tohoto důvodu budou odebírány od prvotřídního pekaře Cupcakeárna. Dodavatel nepožaduje žádnou smlouvu předem a poskytuje množstevní slevu 20–30 % z prodejní ceny. Preferovány jsou ale častější objednávky skrz čerstvost.



Obrázek 18: Cupcakeárna

Zdroj: (Cupcakeárna, 2021)

Dodavatelem alkoholických a nealkoholických nápojů bude firma MANEO s.r.o. se sídlem v Brně. Minimální hodnota objednávky je 2 500 Kč a objednávat je možné každý pracovní den do 15:00. Kromě tvrdého alkoholu dodavatel nabízí i lahvé pivo nejen velkých značek, ale i místních pivovarů a nealkoholické nápoje včetně značky Fentimans. V nabídce kavárny budou i domácí limonády z máty, zázvoru a sezónních potravin.



Obrázek 19: Fentimans

Zdroj: (Gingling, 2021)

Akce a webináře budou zdarma nebo za vstupné podle domluvy s přednášejícím a hostem. Nejvyšší účtovaná částka by neměla převýšit cenu 200 Kč. Prodej vstupenek je službou zprostředkovatelskou ve smyslu § 774 a násl. zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. U služeb v oblasti kultury, umění a zábavy se uplatňuje podle konkrétních podmínek snížená nebo základní sazba daně. Bude muset být počítáno s provizí pro vystupující.

Cena

Cena bude vypočtena na základě nákladů, cen konkurence a požadovaných tržeb kavárny. Pro jednoduchost bude počítáno s běžnou marží. U běžného nápoje v gastronomii se marže pohybuje kolem 100 až 150 %. U kávy je tato marže kolem 600 až 700%.P

Tabulka 9: Nápojový lístek (Vlastní zpracování)

Kategorie	Produkt	Náklad za porci bez DPH	Prodejní cena s DPH
čaj	Zelený	4.08 Kč	42.00
	černý	4.25 Kč	42.00
	šalvěj	3.40 Kč	42.00
	ovocný Babiččina zahrádka (Grannys	4.59 Kč	42.00
	Ovocný Jablečný štrůdl	3.63 Kč	42.00
	Brusinka - jahoda	3.80 Kč	42.00
	Heřmáněk	4.02 Kč	42.00
	Máta	2.38 Kč	42.00
	maté	5.16 Kč	49.00
	matcha	8.50 Kč	59.00
	Káva	espresso (30ml)	5.03 Kč
ristretto (20ml)		5.03 Kč	49.00
lungo (60ml)		5.03 Kč	49.00
espresso macchiato (30ml + 30 ml		5.26 Kč	55.00
latte (30 ml + 270 ml mléka)		8.33 Kč	65.00
cappuccino (30 ml + 120 ml mléka)		6.83 Kč	59.00
americano (30ml + 150 ml vody)		5.03 Kč	49.00
flat white (60 ml + 90 ml pěna)		5.93 Kč	69.00
Ostatní		Matcha latte	9.40 Kč
	Kurkuma latte	4.44 Kč	69.00
	yerba matte	3.31 Kč	59.00
	Chai latte	3.03 Kč	69.00
	Limonáty	Fentimans Rose	29.50 Kč
Fentimans light tonic		29.50 Kč	52.00
Fentimans Lime&Jasmine		29.50 Kč	52.00
Fentimans Curiosity Cola		29.50 Kč	52.00
Fentimans Gin-Tonic		29.50 Kč	52.00
Mattoni perlivá 0.33L sklo /24ks/		4.52 Kč	35.00
karafa vody		0.50 Kč	39.00
Alkoholické		Svijany Máz 11° 0.5L sklo /20ks/	10.00 Kč
	Plzeň 12° 0.33L sklo /24ks/	18.18 Kč	45.00
	Veltlín.zelené 0.75l kabinet	13.11 Kč	55.00
	Merlot p.s. 0.75L Michlovský	18.62 Kč	55.00

Tabulka 10: Nabídka jídla (Vlastní zpracování)

Druh	Cena výroby	Prodejní cena s DPH
Slané		
Croissant s kuřetem	16.67 Kč	50 Kč
Croissant se sýrem	16.67 Kč	50 Kč
Bageta s rajčaty a mozzarelou	18.33 Kč	55 Kč
Bageta s avokádem	20.00 Kč	60 Kč
Chléb s vajíčkovou pomazánkou	13.33 Kč	40 Kč
Chléb s řepou	13.33 Kč	40 Kč
Chléb s avokádem	15.00 Kč	45 Kč
Sladké	20-30% sleva od	
Red velvet cupcake	31.50 Kč	45 Kč
Slaný karamel s mascarpone	31.50 Kč	45 Kč
Čokoládový cupcake	38.50 Kč	55 Kč
VEGAN cupcake BZL	45.50 Kč	65 Kč
Čoko & ovoce BZL	38.50 Kč	55 Kč
Dort čokoládový	31.50 Kč	79 Kč
Dort vegan	58.80 Kč	84 Kč
Cheesecake	31.50 Kč	84 Kč
jogurt s musli	10.00 Kč	35 Kč
jogurt s ovocem	10.00 Kč	35 Kč

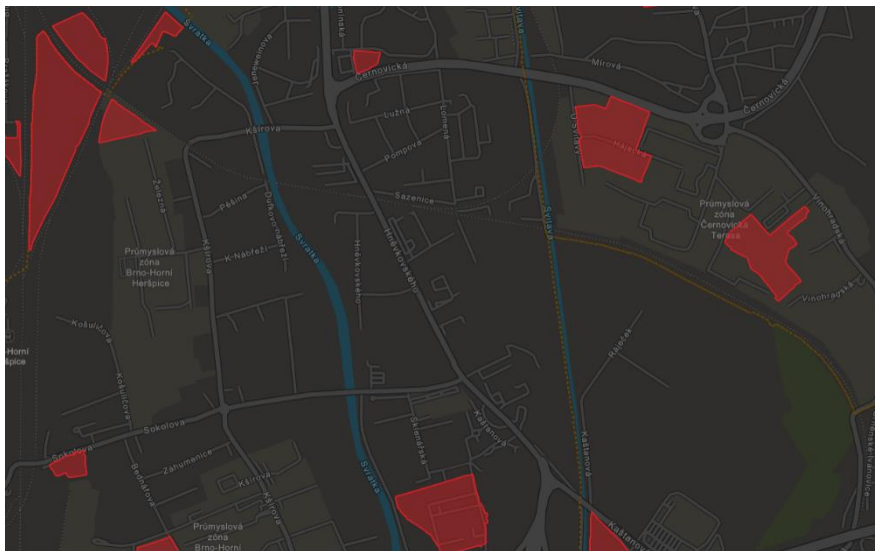
Distribuce

Proces distribuce začíná vstupem zákazníka do kavárny. Místem prodeje jsou prostory kavárny včetně vnějších prostor zahrádky. Nabídka by měla být sestavená tak, aby se zákazník rychle zorientoval v nabídce kategorie, o kterou se zajímá. Tedy, pokud si chce objednat kávu, tak se lehce zorientuje v nabídce kávy. Zákazník si může objednat přímo u baru nebo přes obsluhu kavárny. Fáze zpracování objednávky by měla být efektivní a trvat tak dlouho, aby zákazník nepocíťoval diskomfort z čekání a zároveň obdržel kvalitní servis. Veškerý personál bude zaškolený, aby zvládal veškeré procesy efektivně. Platba bude možná v hotovosti, platební kartou, stravenkami nebo přes Querko. Součástí prodeje bude i prodej To-go, tedy prodej s sebou.

Kavárna se bude nacházet v Brně v městské části Komárov. Vzhledem k vizi podniku je snahou využít brownfield a podílet se na obnově města. Brownfield je zanedbanou a nevyužívanou nemovitostí, která je pozůstatkem průmyslové, vojenské, průmyslové či jiné aktivity. Může se

jednat o pozemek, areál nebo objekt. Zpracovatelem podkladů je Oddělení strategického plánování, Kancelář náměstka pro oblast Smart City Magistrátu města Brna.

Níže je znázorněna mapa volných brownfieldů v požadované lokalitě:



Obrázek 20: Brownfieldy v Brně

Zdroj: (Experience agris, 2021)

Ollie Café bude v blízkosti skateparku v Komárově, který patří sportovnímu areálu Komec. Veškeré aktivity areálu jsou uvedeny v analýze konkurence. Podstatou umístění v jeho blízkosti je skatepark, který přiláká cílovou skupinu kavárny.

Propagace

Propagace pro zjednodušení bude rozdělena na offline a online marketing. Poměr investování bude 80 % ku 20 %, tedy více finančních prostředků bude směřovat do offline marketingu.

V rámci „online“ bude zřízen internetových stránek, facebookového profilu a instagramu. Internetové stránky budou vytvořeny přes poskytovatele Webnode a náklad na jejich správu bude činit 125 Kč/měsíc. V ceně je vlastní doména a jeden email. V případě potřeb je možné služby rozšířit. Hlavním účelem internetových stránek bude prezentace firmy prostřednictvím vizuální stimulace a informování. Podstatnými informacemi jsou adresa, otevírací doba a kontakt. Další možností využití je placená prezentace partnerů, která by mohla přinést dodatečné tržby. Instagram a profil na sociální síti Facebook jsou zcela zdarma, a přitom tvoří nejpodstatnější propagaci podniku. Instagram je velmi dobrým způsobem reklamy, jelikož se tam neobjevují pouze příspěvky vytvořené samotnou kavárnou, ale i označení od osob, kterou kavárnu navštívili a pořídili tam svoji fotografii. Cílem bude sdílet minimálně jeden post za týden a přesvědčit návštěvníky, aby své fotografie označili hashtagem podniku. Uměle toho lze

docílit soutěží nebo nápisy s naším hashtagem v prostorách Ollie Cafe. Profil na Facebooku bude sloužit i ke komunikaci. Výhodou oproti emailu je rychlost odpovědi a více osobní pocit. V rámci offline marketingu se nabízí více možností, mezi kterými se nabízí plakáty, billboardy, inzerce na prostředcích městské hromadné dopravy, inzerce v novinách a časopisech, spot v rádiu a další. Kalkulace nákladů na marketingové aktivity je uvedena v kapitole Marketingový strategický plán.

Díky vlastním zkušenostem z marketingu nebude třeba zaměstnat osobu specializující se na marketing.

Penetrace nového trhu

Plán vstupu na trh s názvem „This is me“ je plánovaná na první čtvrtletí Q1. Aktivity plakáty, polepy a reklama v rádiu budou zahájeny před otevřením podniku, brunch v době zahájení a PR článek až po zahájení provozu. Předpokladem pro realizaci všech marketingových aktivit je vytvořený branding podniku, internetové stránky, Facebookový a Instagramový profil.

Plán vstupu na trh je realizován zahajovací marketingovou kampaní „This is me“ v období Q1. Prvním krokem pro realizaci kampaně je zhotovená jednotná grafika. Obsahem všech vizuálů jsou fotografie vytvořené studentem grafického oboru, na kterých je modelka se skateboardem. Současně budou vytvořeny i fotografie kavárny a nabídky, které se budou moct použít na sociální sítě a jiné kampaně. Návrh grafiky bude vytvořen majitelem kavárny v programech Adobe Illustrator a InDesign. Mezi grafické podklady patří plakát ve formátu A3 a A4, vizuál ve formátu 100 x 60 cm na polep tramvaje a pozvánka na slavnostní otevření, vše se stejnou grafikou, jen s odlišným textem.

Součástí kampaně „This is me“ budou následující aktivity:

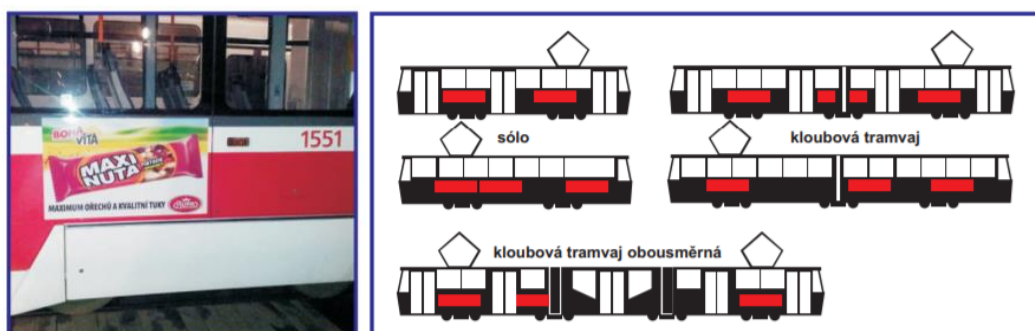
- plakáty v lokalitě Brna;
- polep tramvaje;
- reklama v rádiu;
- brunch k oslavě otevření kavárny;
- PR článek v novinách.

Aktivity plakáty, polepy a reklama v rádiu budou zahájeny před otevřením podniku, brunch v době zahájení a PR článek až po zahájení provozu.

Plakáty není možné vylepovat na libovolných místech, a proto je nutné pronajmout placené inzertní plochy nebo požádat místní podniky o vylepení ve svých podnicích. Placenou

společností nabízející plochy k pronájmu je společnost Rengl s délkou pronájmu ploch od jednoho dne. Jejich služeb bude využito po dobu jednoho měsíce pro počet 15 kusů. Ostatní plakáty budou vylepeny na místech domluvených s místními podniky. Těchto plakátů bude vytisknuto deset s tím, že bude pokusem jich vyvěsit co nejvíce. Náklady na vylepení plakátů jsou rozděleny za tisk plakátů a pronájem inzertních ploch. Cena za tisk A3 vychází bez DPH na 2 Kč za kus, A4 na 1,5 Kč za kus. Celková cena tisku je 42,5 Kč. Využito bude 15 ploch pro formát A4 na dobu jednoho měsíce. Náklad za plakáty tedy činí 450 Kč za pronájem a 42,5 Kč za tisk. Celkem vychází tato marketingová aktivita na přibližně 500 Kč.

Polep tramvaje bude na dobu tří měsíců skrz náklad na instalaci a odstranění, který vyjde levněji na delší časové období. Velikost polepu bude 100 X 60 cm a bude umístěn na jednu tramvaj, která se bude pohybovat po centru Brna a oslovovat nejen cestující, ale i kolemjdoucí a projíždějící vozidla. Z tohoto důvodu je velmi těžké spočítat dosah aktivity a dá se pouze předpokládat její srovnání s jinými marketingovými aktivitami. Brno je druhým největším městem v Brně a množství osob pohybujících se v jejím středě je v řádech desítek tisíců denně. Navíc, většina studentů využívá tramvají pro cestování do jednotlivých fakult.



Obrázek 21: Polep tramvaje

Zdroj: (Dopravní podnik města Brna, 2021)

Polep tramvaje je uvedena bez tisku fólie, která by byla poptávána u stejné společnosti, která provede tisk plakátů pro úsporu na dopravě. Cena bez DPH za pronájem plochy je 1 000 Kč na první měsíc a 700 Kč na další měsíce. Cena za instalaci činí 1 000 Kč. Celková cena za instalaci a tři měsíce pronájmu činí 3 400 Kč.

Rádio spot na lokální Brněnské stanici o délce 20 sekund bude přehráván v časovém pásmu primetime mezi 6:00 – 9:00. Volbou tohoto pásma byla skutečnost, že lidé pijí nejvíce kávy ráno, a tudíž si mohou spot v rádiu spojit se svou chutí po kávě. I když například nebudou mít čas se ráno v kavárně zastavit, tak bude větší pravděpodobnost, že si při vybavení své emoce spojené s kávou vybaví i reklamu na kavárnu. Náklad na jeden spot v rádiu vychází přibližně

na 250 Kč, přičemž cost per thousand CPT vychází na 2 900 Kč. Výroba samotného spotu s sebou nese náklad v hodnotě 2 000 Kč. Navíc je potřeba s jeho výrobou plánovat dopředu. Výhodou rádia je kromě přesné informace o dosahu spotu také možnost lokalizace a inzerování přímo v požadovaném městě nebo kraji. Celkový náklad za tuto aktivitu činí zhruba 5 000 Kč. Slavnostní brunch bude pořádán v první den provozu plánovaný na sobotu. Zahájení bude v 10:00 a pozváno bude představenstvo městské části Komárov a starosta města, dále pak nějací novináři a potenciální partneři. Odpoledne bude otevření pro veřejnost. V rámci brunchu budou servírovány nápoje z menu a v rámci bufetu sendviče, croissanty, cupcaky a dorty. Pomoc s přípravou občerstvení zajistí rodinní příslušníci. O debaras a přípravu nápojů se postará barista a brigádník. Pozvánky budou rozeslány elektronicky měsíc před konáním akce. Na akci bude stanoven horní limit nákladů. Maximální částka na osobu bude ve výši 300 Kč, tudíž je možné pozvat 20 osob pro maximální vzniklý náklad 6 000 Kč.

Článek o otevření a představení kavárny bude umístěn do týdeníku Brněnský deník a na stránkách Brněnská drbna. Umístění by mělo být zdarma na základě pozvání na Brunch. V případě, že tato možnost zrealizována nebude, je možné inzertní plochu pronajmout a umístit grafickou reklamu.

Zodpovědnými osobami jsou dva majitelé kavárny, kteří se na rozhodovacích a plánovacích procesech podílí společně.

Na marketingové aktivity byl vyčleněn poměrně velký rozpočet. Kavárnictví a konkrétně v Brně je velmi konkurenční odvětví, ve kterém je nutno se nejen diferencovat, ale také být viděn a slyšen. Z tohoto důvodu byl pro první kvartál vyčleněn vyšší rozpočet, který se postupem času bude snižovat a optimalizovat.

Prvním vzniklým nákladem, který je rozložen na všechny marketingové aktivity v období Q1 je za profesionální focení a služby modelky. Maximální rozpočet je 5 000 Kč za focení a 1 000 Kč za modeling. Podnik bude mít slevu od fotografa za inzerování jeho fotografií na svých sociálních sítích.

Vypěstování hlubokých kořenů na trhu

- Strategické zaměření na důvěryhodnost značky, zkušenosti spotřebitelů a udržitelnost;
- Vytvoření základny followerů na instagramu v počtu 2 000 a 300 na Facebooku;
- 7 z 10 příspěvků na sociálních sítích bude o udržitelnosti;

Důvěryhodnost značky spočívá v uvádění pravdivých informací, nabízení slibované kvality a čerstvosti potravin za stanovené ceny a naplnění očekávání zákazníka v kontextu servisu a

nabízených služeb. Důvěryhodnost Café Ollie bude měřena pravidelným dotazováním zákazníků. Každý zákazník bude žádán o krátkou zpětnou vazbu, která bude vyhodnocována na měsíční bázi.

Příspěvky na sociální sítě budou zveřejňovat majitelé kavárny, popřípadě zaměstnanci po schválení majiteli. Pravidelnost a kvalita příspěvků hrají velkou roli při snaze získat followery. Počet followerů na sociálních sítích je organicky narůstající podle popularity a kvality příspěvků. V případě pomalého nebo stagnujícího nárůstu bude potřeba přehodnotit obsah příspěvků nebo outsourcovat správu těchto sítí.

Obsah příspěvků bude řízen podle content planu, čímž bude zajištěno i dodržování plánu o počtu příspěvků na téma udržitelnost. Podstatné je pracovat s brandem a držet se určitého designu. Content plán bude vytvořen majiteli na každé čtvrtletí.

Akvizice zákazníků

Akvizice zákazníků je strategickou oblastí zaměření, která se bude nacházet v určité míře ve všech budoucích strategických plánech. Akvizice zákazníků úzce souvisí s cílovým trhem, jelikož je třeba se zaměřit na akvizici zákazníků, kteří o produkt budou mít zájem. Mezi konkrétní strategické cíle patří výběr správného distribučního kanálu. Akvizice může proběhnout prostřednictvím content marketingu, offline eventů nebo reklam. Dalšími cíli jsou konkrétní cíle ohledně oslovení, přesvědčení zákazníků, a nakonec cíle zaměřené na správné vyhodnocování získaných dat.

Budování komunity

Budování komunity bude prostřednictvím pořádání veřejných akcí, mezi kterými jsou workshopy, webináře, řízené diskuse, večírky, brunch, soutěže a podobné. Strategické cíle v oblasti budování komunity budou ohledně plánování, pořádání, vyhodnocování akcí a získávání zpětné vazby od návštěvníků. Jedním z ukazatelů, který bude analyzován je pravidelnost návštěv opakujících se zákazníků, který bude získáván z anket o spokojenosti s pořádanou akcí. Budování komunity je důležité pro vytvoření loajálních zákazníků a lepší predikci tržeb.

3.7 Finanční plán

Finanční plán Ollie Café je primárně orientován na kavářenskou činnost vzhledem k tomu, že je pomocí analýz trhu a podrobných vyčíslení nákladů možné poměrně přesně určit finanční výsledky provozu. V první části je znázorněna počáteční rozvaha podniku. Předpokládané tržby jsou rozděleny do tří variant na základě očekávané návštěvnosti. Rozsáhlou část tvoří analýza nákladů. Počáteční náklady obsahují i náklady na vybavení dílny, jelikož její prostory není možné separovat od prostor kavárny. Provozní náklady jsou uvedeny ve dvou tabulkách, které se liší délkou období.

Výhled hospodaření společnosti je nejrozsáhlejší částí finančního plánu a je rozdělen na dvě části, přičemž první část je zaměřena na tvorbu marže bez ohledu na počáteční investici. Druhá část již počítá se vstupní investicí a vyhodnocuje její návratnost.

Kavárna bude mít předpokládaný obrát vyšší než 1 000 000 Kč, a tudíž bude registrovaným plátcem DPH. Pro účely diplomové práce nebude s DPH uvažováno.

3.7.1 Zdroje financování

Podnik bude financován z velké části vkladem společníků a z části úvěrem od banky. Vložený kapitál pokryje zřizovací náklady a ponechá rezervu ve výši 62 000 Kč na bankovním účtu. Úvěrový rámec od banky by pak eventuálně pokryl necelé dva měsíce provozu bez tvorby tržeb.

Tabulka 11: Zdroje financování (Vlastní zpracování)

Vlastní kapitál	395,000.00 Kč	Zřizovací náklady	490,931.00 Kč
Úvěr	158,000.00 Kč	Tržby za dva měsíce	399,900.00 Kč
Přečerpání úvěru	342,000.00 Kč		
Celkem	895,000.00 Kč	Celkem	890,831.00 Kč

3.7.2 Předpokládané tržby

Předpokládané denní tržby v prvním roce jsou odvozeny od průměrných hodnot zjištěných od několika podniků v oboru, které byly ochotny poskytnout potřebné informace. V druhém a třetím roce se předpokládá zvýšení návštěvnosti o 5 % a tudíž i nárůst denních a ročních tržeb o 5 %. Průměrná cena objednávky byla spočtena z průměrné ceny teplého nápoje a průměrné ceny jednoho kusu občerstvení. Předpokládá se, že typická objednávka jednoho zákazníka bude složená z jednoho teplého nápoje, většinou kávy a koláče nebo bagety. Tržby jsou uvedeny v cenách po odečtu daně z přidané hodnoty.

Tři tabulky níže znázorňují vývoj tržeb za provoz kavárny ve třech možných variantách:

Tabulka 12: Optimistická varianta tvorby tržeb (Vlastní zpracování)

	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Počet zákazníků za den	150	165	182
Průměrná cena objednávky	93 Kč	94 Kč	95 Kč
Průměrné tržby za den	13,000 Kč	15,440 Kč	17,154 Kč
Průměrné tržby za rok	4,745,000 Kč	5,635,645 Kč	6,261,201 Kč

Pesimistická varianta je založená na malé návštěvnosti kavárny, od kterých se odvíjí tržby. Tato varianta je počítána s průměrnou výší tržeb dvou začínajících kaváren v oboru.

Tabulka 13: Pesimistická varianta tvorby tržeb (Vlastní zpracování)

	Rok 1	Rok 2	Rok3
Počet zákazníků za den	80	88	97
Průměrná cena objednávky	93 Kč	94 Kč	95 Kč
Průměrné tržby za den	7,440 Kč	8,266 Kč	9,183 Kč
Průměrné tržby za rok	2,715,600 Kč	3,017,032 Kč	3,351,922 Kč

Realistická varianta počítá s průměrnou návštěvností 100 zákazníků denně. Při stejných průměrných cenách jsou pak průměrné tržby s DPH ve výši zhruba 11 000 Kč denně.

Tabulka 14: Realistická varianta tvorby tržeb (Vlastní zpracování)

Realistická varianta

	Rok 1	Rok 2	Rok3
Počet zákazníků za den	100	110	121
Průměrná cena objednávky	93 Kč	94 Kč	95 Kč
Průměrné tržby za den	9,300 Kč	10,332 Kč	11,479 Kč
Průměrné tržby za rok	3,394,500 Kč	3,771,290 Kč	4,189,903 Kč

Ollie Café se zabývá i jinými činnostmi, které nejsou primárním zdrojem příjmů, ale z části se na něm podílí. K těmto činnostem byla vytvořena pouze jedna varianta, která je považována za realistickou.

Tržby z provozu dílny jsou při zahájení podnikání generovány pouze z prodeje zakázkové výroby nálepek na skateboardy. Předpokládané množství prodeje nálepek není příliš vysoký, ovšem investice do zřízení dílny není neopodstatněná. V budoucnu je plánované rozšíření o stroje na gravírování a tvorbu celých skateboardů, které budou tvořit mnohem větší tržby.

Tabulka 15: Tržby z tisku nálepek (Vlastní zpracování)

	Rok 1	Rok 2	Rok3
Počet zákazníků za den	5	6	6
Průměrná cena objednávky	55 Kč	56 Kč	56 Kč
Průměrné tržby za den	277 Kč	307 Kč	341 Kč
Průměrné tržby za rok	15,290 Kč	17,158 Kč	19,253 Kč

Posledním souborem činností je organizace kulturních akcí, jejichž primárním účelem je přilákat zákazníky a zvýšit tržby kavárny. Z tohoto důvodu je stanovená nízká cena vstupenek, která zůstane v prvních tří letech bez změn.

Tabulka 16: Tržby z kulturních akcí (Vlastní zpracování)

	Rok 1	Rok 2	Rok3
Počet akcí za měsíc	2	2	2
Průměrná cena vstupenky	85 Kč	85 Kč	85 Kč
Počet návštěvníků	20 Kč	20 Kč	20 Kč
Průměrné tržby za měsíc	3,400 Kč	3,740 Kč	4,114 Kč
Průměrné tržby za rok	1,241,000 Kč	1,365,100 Kč	1,501,610 Kč

3.7.3 Předpokládané výdaje

Předpokládané výdaje jsou rozděleny na počáteční výdaje a výdaje spojené s provozem kavárny. Všechny náklady jsou bez daně z přidané hodnoty DPH, tak jako všechny hodnoty v podnikatelském plánu

3.7.3.1 Počáteční výdaje

V tabulce níže jsou sepsány všechny náklady, které bude potřeba vynaložit před zahájením provozu kavárny. S rezervou je možné počítat s částkou 500 000 Kč, které budou investovány do rekonstrukce a vybavení kavárny, dále do počátečních marketingových aktivit, a nakonec do počáteční zásoby surovin pro přípravu občerstvení. Náklady jsou pokryty vkladem společníků, který bude ve výši 500 000 Kč.

Tabulka 17: Počáteční výdaje (Vlastní zpracování)

Celkem	490,931.08 Kč
Náklady na založení podniku	8,690.00 Kč
Rekonstrukce	138,250.00 Kč
Zednické práce	23,700.00 Kč
Instalatér	35,550.00 Kč
Elektrikář	79,000.00 Kč
Vybavení Prostor	275,504.60 Kč
židle a stoly	14,172.60 Kč
křesla	16,540.23 Kč
Chladicí vitrína	11,447.10 Kč
bar	19,750.00 Kč
U rampa	31,600.00 Kč
Notebook a ostatní technika	10,032.21 Kč
Pokladna	4,769.23 Kč
Police	1,153.40 Kč
Router na internet	789.21 Kč
Dataprojektor	1,888.10 Kč
Vybavení kuchyně	28,398.92 Kč
Kávovar	94,800.00 Kč
Mlýnek na kávu	5,522.10 Kč
Výrobník ledu	2,765.00 Kč
Nádobí	11,060.00 Kč
Dekorace	3,436.50 Kč
Zvukotechnika	17,380.00 Kč
Počáteční zásoba	22,803.94 Kč
Marketingové aktivity	16,511.00 Kč

Vybavení dílny	29,171.54 Kč
Tiskárny	10,990.48 Kč
Pracovní pult	5,296.16 Kč
Ozdobné skateboardy	5,214.00 Kč
Ostatní	568.80 Kč
Grafický tablet	7,102.10 Kč

..

Náklady na založení podniku jsou sepsání zakladatelské listiny u notáře, včetně poplatku za výpis z trestního rejstříku a ověřování listin a podpisů. Dále pak ohlašování živnosti a výpisy z obchodního a živnostenského rejstříku. Do rekonstrukce se nepočítá s vyšší částkou než 139 000 Kč vzhledem k tomu, že se jedná o pronajímané prostory. Nejdražší položkou zde je náklad za elektrikářské práce, které ale povedou ke zvýšení počtu zásuvek pro umožnění práce na noteboocích pro zákazníky. Většina vybavení interiéru bude nakoupena v obchodním domě Ikea, která nabízí cenově dostupné a populární řešení. Ostatní vybavení bude nakoupeno ve specializovaných prodejnách.

Marketingové aktivity jsou rozepsány včetně nákladů na jejich uskutečnění v marketingovém plánu podnikatelského plánu.

Počáteční zásoba je sestavena ze všech surovin, které je nutné mít k provozu kavárny. Kávy je pro zahájení provozu nakoupeno 5 kilo. Od každého čaje na nápojovém lístku je nakoupeno jedno kilo. Chlazené nápoje jsou pak nakoupeny v množství 6 kusů. Alkoholické nápoje pro zhotovení drinků jsou nakoupeny po jednom kuse. Větší množství není potřeba vzhledem k pravidelnému plánování objednávek tohoto zboží.

3.7.3.2 Náklady na provoz

Spotřeba zásob je vypočtena podle průměrného nákladu na přípravu jedné objednávky. U položek: nájem, voda a energie a mzdové náklady je počítáno s meziročním nárůstem výše o 10 %. Normovaná základna zásob je rovněž navýšena meziročně o 10 %. V navýšení je vyobrazeno zvýšení počtu zákazníků a vliv inflace. U ostatních položek je počítáno s navýšením v důsledku inflace. Tabulka znázorňuje náklady na provoz pro první tři roky života podniku podle reálně očekávané návštěvnosti kavárny.

Tabulka 18: Provozní náklady (Vlastní zpracování)

	Rok 1	Rok 2	Rok3
Nájem	426,600 Kč	443,664 Kč	461,411 Kč
Voda	25,596 Kč	28,156 Kč	30,971 Kč
Energie	61,026 Kč	61,636 Kč	62,253 Kč
Svoz odpadu	18,960 Kč	18,960 Kč	18,960 Kč
Spotřeba zásob	900,000 Kč	999,900 Kč	1,110,889 Kč
Zásoby dílny	22,752 Kč	25,277 Kč	28,083 Kč
Mzdové náklady	1,166,590 Kč	1,263,500 Kč	1,369,311 Kč
Majitel 1	418,722 Kč	460,594 Kč	506,654 Kč
Majitel 2	418,722 Kč	460,594 Kč	506,654 Kč
Baristé	329,146 Kč	342,311 Kč	356,004 Kč
Brigádníci	227,520 Kč	236,621 Kč	246,086 Kč
Internet	4,740 Kč	4,930 Kč	5,127 Kč
Pokladní systém	2,702 Kč	2,810 Kč	2,922 Kč
Ostatní prostředky pro provoz	9,480 Kč	9,859 Kč	10,254 Kč
Autorská práva za hudbu	8,456 Kč	8,794 Kč	9,146 Kč
Platby kartou	11,048 Kč	11,159 Kč	11,270 Kč
Daňové poradenství	14,220 Kč	14,220 Kč	15,380 Kč
Úrok za poskytnutý úvěr	6,833 Kč	4,227 Kč	1,511 Kč
Celkem	4,073,113 Kč	4,397,213 Kč	4,752,886 Kč

Mzda vyplácená podnikem bude vyplácena baristovi a dvěma majiteli kavárny. Mzda baristy je stanovená podle oborového průměru a mírně navýšena pro atraktivnost nabízené pozice o omezení fluktuace. Průměrná mzda na této pozici je 27 332 Kč a Ollie plánuje vyplácet průměrnou měsíční mzdu ve výši 28 000 Kč. Majitelé si budou v prvním roce vyplácet hrubou měsíční mzdu ve výši 35 000 Kč, která se jim bude ročně navyšovat o 10 %. Stanovená mzda je poměrně nízká a nejspíš nižší než alternativa zaměstnání u jiného zaměstnavatele, ovšem oba majitelé jsou ochotni obětovat tuto možnost a investovat svůj čas do podniku s vidinou možného zhodnocení v budoucnu. V případě, že by tržby podniku dosahovaly optimistických čísel, byl by majitelům vyplacen finanční bonus.

Pokladna je jednorázovým nákladem, zatímco pokladní systém je provozním nákladem. Jedná se o službu, která je podnikům poskytována a umožňuje jim využívat software pro zpracování objednávek.

Mezi ostatní prostředky patří například objednávací bločky, kancelářské potřeby, čisticí prostředky a jiné drobnosti, které jsou potřebné během provozu.

Vlivem pandemie čím dál více lidí platí platebními kartami. Podle posledního výzkumu se jedná až o třetinu zákazníků platících v kavárnách a restauracích. Za každou platbu podnik odvádí poplatek bance, karetní společnosti a platí poplatek za zpracování poskytovateli terminálu. Poplatek bance a karetní společnosti je v součtu 0,5 % a poskytovateli v rámci 0,15 % – 0,75 % z transakce. Pro účely podnikatelského plánu bude počítáno s celkovým poplatkem 1% z průměrné tržby za objednávku. Dále bude konstatováno, že jedna třetina zákazníků bude platit kartou. (Horekaweab, 2020)

3.7.3.3 Výhled hospodaření společnosti

V tabulkách níže je znázorněno hospodaření v jednotlivých letech bez ohledu na prvotní investici ve výši 500 000 Kč. Data ukazují rozdíl mezi ročními výnosy a náklady a jejich primárním účelem je vyhodnotit, zdali provozní výnosy pokryjí provozní náklady.

Všechny varianty ukazují pozitivní marži ve všech letech. Záporná marže by znamenala, že jsou ceny příliš nízké nebo jsou zdroje využívány neefektivně a náklady jsou příliš vysoké.

Tabulka 19: Optimistická varianta hospodaření (Vlastní zpracování)

Optimistická varianta

	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Výnosy celkem	6,001,290 Kč	7,017,902 Kč	7,782,064 Kč
Náklady celkem	4,528,805 Kč	4,903,481 Kč	5,314,136 Kč
EAT	1,472,486 Kč	2,114,422 Kč	2,467,928 Kč

Tabulka 20: Pesimistická varianta hospodaření (Vlastní zpracování)

Pesimistická varianta

	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Výnosy celkem	3,971,890 Kč	4,399,289 Kč	4,872,785 Kč
Náklady celkem	3,890,159 Kč	4,197,181 Kč	4,532,380 Kč
EAT	81,732 Kč	202,108 Kč	340,405 Kč

Tabulka 21: Realistická varianta hospodaření (Vlastní zpracování)

Realistická varianta

	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Výnosy celkem	4,650,790 Kč	5,153,547 Kč	5,710,765 Kč
Náklady celkem	4,073,113 Kč	4,397,213 Kč	4,752,886 Kč
EAT	577,677 Kč	756,334 Kč	957,880 Kč

Pozitivní provozní výsledek hospodaření ovšem neznamená, že podnik je v pozitivních číslech.

Tři tabulky níže počítají se vstupní investicí, která je přičtena k nákladům v prvním roce podnikání. Ztráta je pak přenesena do dalších let, dokud nejsou výnosy vyšší než náklady. Z tabulek je možno vidět dobu návratnosti investovaného kapitálu.

Optimistická varianta ukazuje na tvorbu zisku a zhodnocení investice již v prvním roce podnikání a umožňuje růst podniku a možnost dalšího investování za účelem dosahování ještě většího zisku.

Tabulka 22: Optimistická varianta zhodnocení investice (Vlastní zpracování)

Optimistická varianta

	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Výnosy celkem	6,001,290 Kč	7,017,902 Kč	7,782,064 Kč
Náklady celkem	5,019,736 Kč	5,885,035 Kč	5,314,136 Kč
EAT	981,555 Kč	1,132,867 Kč	2,467,928 Kč

Níže je znázorněna pesimistická varianta, ze které je možno vyčíst, že investice bude zhodnocena až v třetím roce podnikání. Při této variantě by bylo možné investovat do rozšíření dílny až ve čtvrtém roce podnikání.

Tabulka 23: Pesimistická varianta zhodnocení investice (Vlastní zpracování)

Pesimistická varianta

	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Výnosy celkem	3,971,890 Kč	4,399,289 Kč	4,872,785 Kč
Náklady celkem	4,381,090 Kč	4,606,380 Kč	4,739,471 Kč
EAT	-409,199 Kč	-207,091 Kč	133,314 Kč

Realistická verze ukazuje návratnost investice a tvorbu zisku již v prvním roce podnikání. Nejedná se o takovou hodnotu, aby s ní bylo investováno a spíše by byla její část použita pro vyplacení bonusu majitelům, aby pokryla jejich náklady obětované příležitosti, které vznikly obětováním vyššího platu v zaměstnání.

Tabulka 24: Realistická varianta zhodnocení investice (Vlastní zpracování)

Realistická varianta

	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Výnosy celkem	4,650,790.45 Kč	5,153,547.07 Kč	5,710,765.31 Kč
Náklady celkem	4,564,044.20 Kč	4,483,959.60 Kč	5,422,473.14 Kč
EAT	86,746.25 Kč	669,587.47 Kč	288,292.17 Kč

3.8 Analýza rizik projektu a jejich management

Podnikání s sebou vždy nese určité riziko a v gastronomii je rizikovější než v jiných oblastech. Propojení kavárenství, skateboardingu a moderní technologie je rizikové už jen z důvodu toho, že na českém trhu není jeho obdoba. V kapitole hodnocení rizik budou sepsány nejzávažnější rizika, která by mohla být nejcitlivější vůči hospodářskému výsledku Ollie kavárny. Analýzou citlivosti budou zjištěny nejvýznamnější faktory včetně jejich četnosti a možnostech eliminace.

Analýza citlivosti a alternativní scénáře

Analýza citlivosti zjišťuje citlivost hospodářského výsledku a jeho složek na faktory, kterými je ovlivněn. Nejvíce sledovanými faktory jsou výše poptávky, změny nákladů a realizovatelná tržní cena produktů s ohledem na konkurenci.

Výše poptávky

Rizikovým faktorem je nedostatečná poptávka z důvodu příliš vysoké konkurence, tedy přesycení trhu. Tímto rizikem by vznikla nedostatečná poptávka po službách Ollie Cafe, která by měla likvidační dopad na život podniku.

Poptávka se odvíjí od možností uspokojování potřeb zákazníků nabízeným produktem. Od této skutečnosti se odvíjí další riziko, kterým je nevyhovující a nežádaný produkt podniku, který vede právě k malé poptávce.

Poptávku je potřeba rozdělit na tři části. Výše byla zmiňována poptávka po službách kavárny. Podnik ovšem nabízí další dvě služby, kterými jsou služby dílny a kulturní a společenské akce. Nedostatečná poptávka po těchto směrech podnikání by vedla ke změně strategie podniku a směru jeho zaměření. Omezením rizika je vytvoření rozsáhlé a přesné analýzy trhu a zákazníků.

Změny nákladů

Prvním rizikem, které by mohlo dokonce zamezit samotnému vzniku podniku jsou nepředvídané, nebo mnohem vyšší náklady, než byly očekávané. Náklady uvedené ve finanční části podnikatelského plánu jsou o něco vyšší, než je jejich reálná očekávaná výše, aby byla omezena pravděpodobnost výskytu tohoto rizika. Plánování a

přehodnocování dodavatelů a samotný účel vzniku nákladů je vždy dobrým způsobem, jak tomuto riziku předejít.

Riziko zvětšení nákladů během provozu může nastat ze dvou důvodů. Prvním důvodem je způsobeno zvýšením poptávky, a tedy i potřeby zásob. V tomto případě se ovšem nejedná o riziko, ale naopak o pozitivní skutečnost. Rizikem by zvýšení nákladů bylo v případě, že se zvýší cena zásob, nájmu nebo jiného nákladu na provoz. Většina dodavatelů nenabízí možnost smlouvy, a tak ani negarantuje stálé ceny. Předpověď na další léta počítá s nárůstem cen o inflaci. Nájemní smlouva je podepisována na období jednoho roku a předpoklad zvýšení ceny nájmu je již zobrazen ve finanční analýze. Ostatní náklady počítají s meziročním nárůstem o inflaci. Zamezit vzniku rizika není zcela možné, pouze snížit jeho dopady chytrým řešením. Vždy je doporučováno mít finanční rezervu, která by mohla pokrýt případné rozdíly a vědět, kde by bylo možné získat potřebné finance pro plynulý provoz v případě výskytu rizika.

Realizovatelná tržní cena produktů s ohledem na konkurenci

Ceny občerstvení na menu jsou stanoveny podle výše nákladů a konkurenčních cen. Cílem bylo stanovit přijatelné ceny, které budou korespondovat s kvalitou. Průměrná výše cen konkurence ale není konstanta a s každým novým konkurentem na trhu a s každou změnou strategie konkurence dochází ke změnám v průměrných cenách na trhu. S touto skutečností hrozí riziko snížení návštěvnosti kavárny z důvodu, že se sníží ceny konkurence v blízkém okolí podniku. Opět s tím může souviset výskyt nového konkurenta na trhu s cenovou strategií. Skvělým způsobem, jak zamezit citlivost tohoto parametru je diferenciací. Nabízet zákazníkům takovou službu, za kterou budou ochotni zaplatit i při bezkonkurenčním cenám kávy ve vedlejším podniku. Snižování ceny produktů na základě konkurence je možnost jen v případě, že budou nově stanovené ceny stále převyšovat náklady na provoz a tvořit dostatečné tržby k vytvoření zisku. V opačném případě by takové rozhodnutí bylo likvidační.

Výpis rizik, které by měly dopad na Café Ollie je uveden v tabulce níže:

Tabulka 25: Výpis rizik a konkrétních protiopatření (Vlastní zpracování)

Rizika	Protiopatření
Vyšší počáteční náklady	Propracovaný finanční plán, zajištění úvěru od banky
Zamítnutí úvěru od banky	Jiný zdroj kapitálu v rezervě
Nedostatek provozního kapitálu	Propracovaný finanční plán a finanční rezerva
Málá počáteční návštěvnost	Rozsáhlá marketingová propagace
Špatný výběr zaměstnanců	Dvoukolové výběrové řízení
Špatný obrat zásob	Příznivé prodejní ceny
Nespolehliví dodavatelé	Vytvoření databáze potencionálních dodavatelů
Noví konkurenti na trhu	Analýza trhu
Špatně nastavená cenová politika	Konzultace s odborníkem
Špatně vyhodnocená rizika	Konzultace s odborníkem
Vypovězení nájemní smlouvy	Koupě vlastních prostor
Chybná rozhodnutí nových podnikatelů	Mentoring nebo návštěva specializovaných kurzů

3.8.1 Omezující faktory a překážky

Mezi hlavní omezující faktory podnikání v odvětví gastronomie je konkurenční prostředí a schopnost se prosadit. S tímto faktorem se ovšem pojí i příležitost být originální a přivést na trh něco nového. Dalším omezujícím faktorem jsou pronajímané prostory, které mohou být upraveny jen do určité míry a mají omezenou nájemní smlouvu. Podnik nebude chtít příliš investovat do něčeho, co nevlastní. Nebudou zde moct být žádné rozsáhlé stavební úpravy, které by prostory nejlépe přizpůsobily podnikatelskému záměru. Nejvíce omezujícím faktorem je nezkušenost nových podnikatelů a jejich učení se s chodem podniku. Tento faktor zabraňuje efektivnímu a rychlému rozhodování v zásadních situacích. Navíc je vyšší riziko vzniku chyb, které budou mít vliv na výsledky podnikání.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl návrh podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj společnosti. Cílem práce bylo sepsání podnikatelského plánu založení kavárny Ollie Café, který bude sloužit jako podklad pro reálný vznik podniku v budoucnu. Celý koncept a brand podniku je vytvořen tak, aby mohl být podnik převeden do formy franchise a vybudován i v jiných městech. Společnost s dvěma vlastníky bude mít právní formu společnosti s ručením omezeným.

Unikátností kavárny bude možnost si domů odnést originální potisk na svůj skateboard. Vlastní design si budou moci hosté vytvořit na grafickém tabletu nebo v programu Canva. Design samolepky si budou moci vybrat i ze sbírky místních umělců. Potisk si budou moci nechat vytisknout i na triko nebo jinou textilii. Možným rozšířením dílny, pro které by v budoucnu byl sestaven samostatný business case by spočívalo v nákupu gravírovacího stroje a tvorby originálních prken pro skateboardy.

Majitelé jsou schopni do podniku vložit vlastní kapitál ve výši 500 000 Kč. Další financování bude úvěrem z banky. Vláda a Evropská Unie nabízí mnoho variant podpory pro malé a střední podniky, o který by se podnikatelé při reálném zakládání podniku zajímali.

Konkurence v oblasti kavárenství je poměrně vysoká a konkrétně v městě Brno, které je vyhlášeno právě svými kavárnami. Z tohoto důvodu je potřeba nabízet nadstandardní služby a řádně se diverzifikovat. Je velmi malá bariéra vstupu do odvětví a ohrožující je i trend domácích kávovarů a pražičen přeměňujících se na kavárny. Přesto podnikatelé ze společností Ollie věří, že se mohou se svým originálním nápadem na trhu prosadit.

Kavárna bude nebo bude otevřena přímo v centru města, ovšem s cílem se zaměřovat na více outdoorové zákazníky s oblibou skateboardingu je situace v blízkosti skateparku ideální volbou. I skrz lokalitu je ovšem potřeba zvýšené marketingové činnosti.

Marketingová strategie je vytvořena tak, aby podnik velmi rychle získal velké povědomí a již v prvním měsíci přilákal velké množství cílových zákazníků. V prvním kvartálu bude realizován marketingový plán „This is me“ který se bude zaměřovat na akvizici zákazníků prostřednictvím Out Of Home inzerce.

Cíl diplomové práce byl splněn byl z mého úsudku splněn. Podnikatelský plán obsahuje všechny podstatné části na jejichž základě je možné založit podnik, který má předpoklady pro dosahování zisku již v prvním roce.



Obrázek 22: Logo

Zdroj:(Vlastní zpracování)

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje

- [1] BROTT, Richard A. *Developing a Successful Personal & Business Vision: Shaping Your Future, Tosay*. Florida: ABC Book Publishing, 2009. ISBN 978-1-60185-003-4.
- [2] DĚDIČ, Jan; LASÁK, Jan. *Přehled judikatury. Přeměny obchodních společností. Převod podniku a jeho části*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-457-4.
- [3] DVOŘÁČEK J., *Audit podniku a jeho operací*, Praha: C.H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-809-6.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí?*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [5] GRASSEOVÁ M. a kol., *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, 1. vyd. Computer Press a.s. 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [6] HISRIC, R. D., PETERS, M. P., *Založení nového podniku*. 1.vydání Praha: Victoria Publishing, 1996, ISBN 80-85865-07-6.
- [7] KOTLER, P. *Marketing*. 6. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0513-3
- [8] KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Pres, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [9] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1281-4.
- [10] SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [11] WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. *Malé a střední podnikání*. ISBN 80-726-1075-9.

Zákony a vyhlášky

- [12] Zákon o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In. ročník 2002, číslo 47.
- [13] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 2. října 1991, ve znění pozdějších předpisů. 2012. § 2.
- [14] Zákon č. 90 / 2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ze dne 1. ledna 2014

Webová stránka

- [15] Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). ManagementMania.com [online]. Praha: ManagementMania.com, 2016 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f> Operativní plánování. Altaxo [online]. Praha: ALTAXO SE, 2019 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/operativni-planovani>
- [16] Brownfieldy v Brně. Experience.arcgis.com [online]. Brno: Oddělení dat, analýz a evaluací. Magistrát města Brna., 2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://experience.arcgis.com/experience/5003d8d6f8954d4e98bc6d7babc531d8>
- [17] Co jsou cíle podnikání a jak na ně? Podnikatel.cz [online]. Praha: Internet Info, s.r.o, 2009 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/co-jsou-cile-podnikani-a-jak-na-ne>
- [18] Cupcakekárna. Instagram [online]. Praha: Instagram, 2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: https://www.instagram.com/cupcakekarna/?utm_source=ig_embed
- [19] Čaj - 4 základní druhy a historie jeho pití. 123medik.cz [online]. Praha: 123medik.cz, 2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.123medik.cz/magazin/caj>
- [20] Češi ročně vypijí kávu za 6,5 miliardy korun. Muži pijí „turka“, ženy preferují kávu s mlékem. Novinky.cz [online]. Praha: Seznam.cz, 2019 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/vase-zpravy/clanek/cesi-rocne-vypiji-kavu-za-65-miliardy-korun-muzi-piji-turka-zeny-preferuji-kavu-s-mlekem-40272639>

- [21] Digitální inovace v gastronomii přinášejí větší komfort pro hosta i samotné gastronomy. Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky (AMSP ČR) [online]. Praha: <https://amsp.cz/digitalni-inovace-v-gastronomii-prinaseji-vetsi-komfort-pro-hosta-i-samotne-gastronomy-2/>, 2019 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://amsp.cz/digitalni-inovace-v-gastronomii-prinaseji-vetsi-komfort-pro-hosta-i-samotne-gastronomy-2/>
- [22] Fentimans Tonic Variety Pack 6 x 200ml. NIX 18 [online]. Almere: Ginfling, 2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://ginfling.nl/en/fentimans-variety-6x200ml.html>
- [23] Hlavní stránka. BAZAR [online]. Praha: Klánovické lahůdky, 2018 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.bazarklanovice.cz/>
- [24] Hold onto your youth, Ikea sells skateboards now. Mashable [online]. New York: Mashable, 2018 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://mashable.com/2018/04/19/ikea-youth-culture-skateboards/?europe=true>
- [25] Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020. Ministerstvo Průmyslu a Obchodu [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/koncepce-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-na-obdobi-let-2014_2020--119071/
- [26] Nová definice malých a středních podniků [online]. Luxemburg: Evropská společnost Úřad pro úřední tisky, 2006 [cit. 2021-5-15]. ISBN 92-894-7917-5. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf
- [27] Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie. Ústav práva a právní vědy [online]. Praha: Ústav práva a právní vědy®, 2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie/>
- [28] Osoby. NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2015 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z:

<http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obecna-cast/zakladni-instituty/osoby>

- [29] Podnik (Business, Enterprise). ManagementMania.com [online]. Praha: Creative Commons BY-NC., 2019 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnik>
- [30] Principles of Management. Cliffs Notes [online]. Lincoln: Houghton Mifflin Harcourt., 2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/organizational-planning/detailing-types-of-plans>
- [31] Programové prohlášení vlády. Vláda České republiky [online]. Praha: Vláda ČR, 2018 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/>
- [32] Reklama. DPMB [online]. Brno: Dopravní podnik města Brna,a.s, 2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://dpmb.cz/cs/reklama>
- [33] Sarahs_day. Instagram [online]. Canberra: Instagram, 2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/p/CFav2cOgplb/>
- [34] Složení poplatku. DTERMINAL [online]. Praha: dterminal.eu, 2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.dterminal.eu/poplatky/>
- [35] **SWAY WAY**, tiktok boys. Pinterest [online]. Toronto: Wattpad, 2018 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://cz.pinterest.com/pin/709035535082658160/>
- [36] Třetina lidí začala kvůli koronaviru preferovat v restauracích platbu kartou. Horeka [online]. Praha: Skupina ATOZ Horeka, 2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.horekaweb.cz/2020/07/20/tretina-lidi-zacala-kvuli-koronaviru-preferovat-v-restauracich-platbu-kartou/>
- [37] Třídění podniku. Altaxo [online]. Praha: ALTAXO SE, 2019 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/trideni-podniku-pasiva&idc=311>
- [38] Účetnictví krok za krokem, 6. díl - Rozvaha - aktiva, pasiva. Www.uctovani.net [online]. Praha: Creative Commons CC BY-NC-SA 3.0 CZ, 2017 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Ucetnictvi-krok-za-krokem-6-dil-Rozvaha-aktiva-pasiva&idc=311>

- [39] Uploaded by ★KarlaGab★. Pinterest [online]. New York: Maria Clara, 2018 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://br.pinterest.com/pin/665688388660558917/>
- [40] Výhledy české ekonomiky pro rok 2021. Deloitte [online]. Praha: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky-pro-rok-2021.html>
- [41] Výroba, výrobní proces. Oneindustry [online]. Brno: INFOCUBE, 2019 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.oneindustry.one/lexikon/vyroba-vyrobní-proces/>
- [42] What Is Time Management? MindTools [online]. London: Emerald Works, 2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_00.htm
- [43] Young men in workshop attaching wheels to skateboard. EVERYPIXEL [online]. Singapore: Everypixel Media Innovation Group, 2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.everypixel.com/image-12811944708769707090>
- [44] What is the demand for coffee on the European market? *CBI Ministry of Foreign Affairs* [online]. Praha: Centre for the Promotion of Imports from developing countries, 2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.cbi.eu/market-information/coffee/trade-statistics>
- [45] 9 traits of successful entrepreneurs you should develop. Monster [online]. Weston: Monster.com, 2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.monster.com/career-advice/article/entrepreneur-traits>
- [46] 8. Poměrové ukazatele. SageFin [online]. Praha: sagefin.cz, 2016 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.sagefin.cz/clanky/vzdelani/fundamentalni-analyza-akcii/pomerove-ukazatele/>

Ostatní zdroje

- [47] ZICH. R. *Strategický management* [přednáška], Brno: VUT, 2021

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dělení podniků podle Zákona 47/2002.....	12
Tabulka 2: Dělení podniků podle EU	13
Tabulka 3: Vyhodnocení cizího kapitálu (Vlastní zpracování)	49
Tabulka 4: Business model (Vlastní zpracování)	63
Tabulka 5: Analýza pro PESTLE (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 6: Vyhodnocení PESTLE (Vlastní zpracování).....	71
Tabulka 5: Konkurence (Vlastní zpracování)	72
Tabulka 8: SWOT analýza (Vlastní zpracování)	78
Tabulka 6: Nápojový lístek (Vlastní zpracování)	85
Tabulka 7: Nabídka jídla (Vlastní zpracování).....	86
Tabulka 8: Zdroje financování (Vlastní zpracování)	92
Tabulka 9: Optimistická varianta tvorby tržeb (Vlastní zpracování).....	93
Tabulka 10: Pesimistická varianta tvorby tržeb (Vlastní zpracování)	93
Tabulka 11: Realistická varianta tvorby tržeb (Vlastní zpracování).....	94
Tabulka 12: Tržby z tisku nálepek (Vlastní zpracování)	94
Tabulka 13: Tržby z kulturních akcí (Vlastní zpracování)	94
Tabulka 14: Počáteční výdaje (Vlastní zpracování)	95
Tabulka 15: Provozní náklady (Vlastní zpracování).....	97
Tabulka 16: Optimistická varianta hospodaření (Vlastní zpracování).....	99
Tabulka 17: Pesimistická varianta hospodaření (Vlastní zpracování).....	99
Tabulka 18: Realistická varianta hospodaření (Vlastní zpracování)	99
Tabulka 19: Optimistická varianta zhodnocení investice (Vlastní zpracování)	100
Tabulka 20: Pesimistická varianta zhodnocení investice (Vlastní zpracování).....	100
Tabulka 21: Realistická varianta zhodnocení investice (Vlastní zpracování)	100
Tabulka 22: Výpis rizik a konkrétních protiopatření (Vlastní zpracování)	103

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma systému	18
Obrázek 2: Hierarchie strategie.....	26
Obrázek 3: Fáze podnikatelského záměru	28
Obrázek 4: Porterova analýza	36
Obrázek 5: Struktura rozvahy	52
Obrázek 6: Bod zvratu	54
Obrázek 7: Titulní strana	59
Obrázek 8: Ilustrační foto dílny	61
Obrázek 9: Ilustrační foto U rampa.....	62
Obrázek 10: Organizační struktura	65
Obrázek 11: Věkové složení obyvatel Brna.....	69
<i>Obrázek 12: Brand positioning.....</i>	80
<i>Obrázek 13: Ilustrační foto skateboardistky.....</i>	80
Obrázek 14: Logo	81
Obrázek 15: Ilustrační foto	82
Obrázek 16: Ilustrační foto sypaný čaj	83
Obrázek 17: Ilustrační foto občerstvení.....	83
Obrázek 18: Cupcakekárna	84
Obrázek 19: Fentimans	84
Obrázek 20: Brownfieldy v Brně.....	87
Obrázek 21: Polep tramvaje.....	89
Obrázek 22: Logo	106