

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský plán

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Šárka Gradwohlová

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.04.2021, Čelákovice

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Primárním cílem diplomové práce je zpracovat konkrétní podnikatelský plán pro nově vznikající podnik, který hodlá vstoupit na trh. Sekundárním cílem práce je zmapovat cílový trh pomocí vybraných metod. Dále také sestavit finanční, marketingový, personální a organizační plán a identifikovat rizika, s kterými se podnik může setkat a následně navrhnou doporučení na eliminaci či zmírnění jejich dopadu na podnik.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce byla zpracována na základě literární rešerše z pohledu různých autorů, věnujících se tématu podnikání malých a středně velkých firem a tématu podnikatelského plánu. V praktické části byla využita kvalitativní metoda sběru dat, která vycházela z části teoretické. V rámci jednotlivých oblastí podnikatelského plánu byly využity nejvhodnější metody a postupy pro zpracování podnikatelského plánu. V rámci analytické části práce byla využita výzkumná metoda formou dotazníkového šetření, které bylo předloženo 150 respondentům, přičemž návratnost dotazníkového šetření byla 48%. Na základě dotazníkového šetření byla vypracována analýza zákazníků, která dále sloužila i v rámci postupů marketingové části práce a finanční části práce.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Podnikatelský plán byl sestaven z následujících šesti oblastí: představení společnosti (titulní strana, exekutivní souhrn, všeobecný popis podniku), vyhodnocení průzkumu (analýza zákazníků), tržní a marketingová část plánu (marketingová část plánu, analýza dodavatelů, analýza konkurence), ekonomická a finanční část plánu, personální zabezpečení (analýza rizik). Tržní a marketingová část plánu splnila své stanovené cíle: navržení marketingového plánu (za pomoci 4P), vytvoření analýzy zákazníků, analýzy dodavatelů a analýzy konkurence. Finanční část plánu splnila své stanovené cíle: vytvoření cenotvorby, stanovení výdajů podniku před otevřením, vytvoření zahajovací rozvahy (optimistické, realistické, pesimistické) a rozvahy na konci účetního období a vytvoření ročního odhadu zisků a ztrát (optimistická, neutrální, pesimistická varianta) a cash flow podniku (optimistická, neutrální, pesimistická varianta). Personální oblast splnila své stanovené cíle: doporučení struktury zaměstnanců a způsobu jejich získávání, výběru a řízení. V rámci strategického plánu byly splněny cíle: vhodné doporučení strategie pro činnost podniku, vyhodnocení rizik a následný popis kroků pro jejich eliminaci.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků podnikatelského plánu na otevření podniku Maui Poke lze hodnotit podnikatelskou příležitost jako realizovatelnou, a to ve všech variantách (optimistické, realistické, pesimistické). Výnosnost podniku je postavena na vysokých cenách pokrmů. Ceny byly stanoveny konkurenční metodou a jsou v průměru stále nižší v porovnání s hlavní konkurencí. Dle realistické varianty by mohl podnik splatit úvěr a začít se samofinancovat z výnosu vlastní činnosti na přelomu 9. až 10. měsíce podnikání. Doporučení pro podnikatelský záměr je zaměřit se na rizika spojená s podnikáním a snažit se je eliminovat nebo se jim alespoň vyhnout, zaměřit se na aktivní marketing v rámci definovaných potencionálních zákazníků.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikání, Podnikatelský plán, Podnikatelská činnost, Firma, Podnik, Malé a střední firmy

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The primary objective of the diploma thesis is to develop a specific business plan for a newly starting company that intends to enter the market. The secondary objective of this work is to map the target market using selected methods. Furthermore, to compile a financial, marketing, personnel and organizational plan and identify the risks that the company may encounter and then propose recommendations to eliminate or mitigate their impact on the company.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the thesis was based on a literature search from the perspective of various authors, dealing with the topic of business of small and medium-sized companies and the topic of business plan. In the practical part, a qualitative method of data collection was used, which was based on the theoretical part. Within the individual areas of the business plan, the most suitable methods and procedures for the elaboration of the business plan were used. Within the analytical part of the work, a research method was used in the form of a questionnaire survey, which was submitted to 150 respondents, while the return on the questionnaire survey was 48%. Based on a questionnaire survey, an analysis of customers was prepared, which also served in the procedures of the marketing part of the work and the financial part of the work.

### 3. Result of research:

The business plan was composed of the following six areas: company presentation (title page, executive summary, general description of the company), survey evaluation (customer analysis), market and marketing part of the plan (marketing part of the plan, supplier analysis, competition analysis), economic and financial part of the plan, staffing (risk analysis). The market and marketing part of the plan met its set goals: designing a marketing plan (using 4P), creating customer analysis, supplier analysis and competition analysis. The financial part of the plan met its stated objectives: creation of pricing, determination of company expenses before opening, creation of opening balance sheet (optimistic, realistic, pessimistic) and balance sheet at the end of the accounting period and creation of annual profit and loss estimate (optimistic, neutral, pessimistic variant) and company cash flow (optimistic, neutral, pessimistic variant). The personnel area fulfilled its set goals: recommendations for the structure of employees and the method of their recruitment, selection and management. Within the strategic plan, the objectives were met: a suitable recommendation of the strategy for the company's activities, risk assessment and a subsequent description of the steps for their elimination.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of the business plan for the opening of the Maui Poke company, it is possible to evaluate the business opportunity as feasible, in all variants (optimistic, realistic, pessimistic). The company's profitability is based on high meal prices. The prices were set by the competitive method and are on average still lower compared to the main competitor. According to a realistic variant, the company could repay the loan and start self-financing from the income of its own activities at the turn of the 9th to 10th month of business. The recommendation for the business plan is to focus on the risks associated with the business and try to eliminate them or at least avoid them, to focus on active marketing within defined potential customers.

## KEYWORDS

Business, Business plan, Business activity, Company, Business, Small and medium-sized companies

## JEL CLASSIFICATION

M 13 New firms, Startups  
M 21 Business Economics  
M 31 Marketing  
M 51 Firm Employment Decisions

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Jméno a příjmení:	Šárka Gradwohlová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 14
Název DP:	Podnikatelský plán
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Podnikání v malé a středně velké firmě</li><li>2.2 Cíl a struktura podnikatelského plánu</li><li>2.3 Analytické postupy podnikatelského plánu</li><li>2.3 Metodický postup</li></ol></li><li>3. Analytická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení společnosti</li><li>3.2 Vyhodnocení průzkumu</li><li>3.3 Tržní a marketingová část plánu</li><li>3.4 Ekonomická a finanční část plánu</li><li>3.5 Personální zabezpečení</li><li>3.6 Strategie společnosti</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ČERVENÝ, R. <i>Bussines plán: krok za krokem</i>. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4</li><li>• MCKEEVER, M. P. <i>How to write a business plan</i>. Berkeley: NOLO, 2018. ISBN 978-14-133-254-54</li><li>• SRPOVÁ, J. <i>Podnikatelský plán a strategie</i>. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.</li><li>• VEBER, J., SRPOVÁ, J. et al. <i>Podnikání malé a střední společnosti</i>. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 20. 12. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 01. 03. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 01. 04. 2021</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 28. 11. 2020

**Prof. Ing.**  
**Milan**  
**Žák CSc.**

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu a.s.,  
serialNumber=Milan.  
Žák,  
serialNumber=KA-  
10393535

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1	Podnikání v malé a středně velké firmě .....	2
2.1.1	Výhody, nevýhody a rizika malého a středně velkého podnikání .....	5
2.1.2	Právní formy podniku .....	8
2.2	Cíl a struktura podnikatelského plánu .....	11
2.2.1	Titulní strana podnikatelského plánu .....	14
2.2.2	Shrnutí podnikatelského plánu .....	14
2.2.3	Popis podnikatelské příležitosti .....	15
2.2.4	Marketingový plán .....	16
2.2.5	Strategie společnosti .....	18
2.2.6	Personální zdroje .....	19
2.2.7	Finanční plán .....	20
2.3	Analytické postupy podnikatelského plánu .....	21
2.3.1	Analytické postupy ve ekonomickém a finanční části plánu .....	21
2.3.2	Analýza rizik .....	23
2.3.3	Analýza konkurence .....	25
2.3.4	Analýza zákazníků .....	25
2.3.5	Analýza dodavatelů .....	26
2.4	Metodický postup .....	28
3	Analytická část práce .....	30
3.1	Představení společnosti .....	30
3.1.1	Titulní strana .....	30
3.1.2	Exekutivní souhrn .....	31
3.1.3	Všeobecný popis podniku .....	32
3.2	Vyhodnocení průzkumu .....	34
3.2.1	Analýza zákazníků .....	36
3.3	Tržní a marketingová část plánu .....	38
3.3.1	Marketingová část plánu .....	38
3.3.2	Analýza dodavatelů .....	43
3.3.3	Analýza konkurence .....	44
3.4	Ekonomická a finanční část plánu .....	46
3.4.1	Tvorba ceny .....	46
3.4.2	Marketingové náklady .....	47

3.4.3	Výdaje na vybavení střediska .....	47
3.4.4	Rozvaha .....	48
3.4.5	Odhad vývoje zisků a ztrát .....	49
3.4.6	Cash Flow .....	50
3.5	Personální zabezpečení .....	51
3.6	Strategie společnosti.....	54
3.6.1	Analýza rizik .....	56
4	Závěr .....	59
	Literatura .....	62
	Přílohy .....	I

# 1 Úvod

V současné době je velkou otázkou zda-li začít podnikat. Nejenže podnikatelským plánům či podnikání nepříspívá celosvětová pandemie Covid - 19 a ekonomická krize, ale také je nutné zvážit mnoho rizik, které jsou bezprostřední součástí podnikání v jakémkoliv období. V tomto ohledu je nutné podotknout, že malé a středně velké podniky zaměstnávají v České republice většinu lidí v soukromém sektoru a tvoří tak většinu přidané hodnoty, přičemž v podobné čísla jsou i v rámci celé Evropské unie. Současná krize by mohla působit na malé a středně velké podniky nepříznivě, a to zejména v otázce dohnání malých a středně velkých podniků velkými. Podnikatelský plán je základem úspěšného začátku podnikání. U podnikatelského plánu je v nutné velmi přesně definovat co a komu podnik chce nabízet. Podnikatelský plán by měl plnit minimálně dva základní úkoly, měl zachycovat přehledný obraz o skutečném stavu a možnostech vlastního podnikání a zároveň by měl sloužit jako dokument k získání potřebného kapitálu od investorů. Investoři na základě předloženého podnikatelského plánu zhodnotí, zda do podnikatelského plánu vloží či nevloží své finanční prostředky, a proto by měl být plán výstižný, přehledný a měl by mít schopnost zaujmout čtenáře.

**Primárním cílem diplomové práce je zpracovat konkrétní podnikatelský plán pro nově vznikající podnik, který hodlá vstoupit na trh. Sekundárním cílem práce je zmapovat cílový trh pomocí vybraných metod. Dále také sestavit finanční a marketingový plán a identifikovat rizika s kterými se podnik může setkat a následně navrhnou doporučení na eliminaci či zmírnění dopadu na podnik.**

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První část seminární práce je teoreticko-metodologická. Tato část práce je vypracována na základě literární rešerše z vybrané literatury validní pro téma podnikatelského plánu. Dále se seminární práce skládá z analytické části, která popisuje postupy tvorby diplomové práce. Teoreticko-metodologická část práce obsahuje informace a metody, které jsou následně aplikovány v analytické části plánu. Teoreticko-metodologická část práce se nejprve zabývá seznámením s malým a středně velkým podnikem. Dále se zabývá výhodami a riziky spojenými s malým a středně velký podnikáním a právními formami podniku. Druhá část teoreticko-metodologické části práce se věnuje teorii v rámci podnikatelského plánu. Zabývá se tím jak má podnikatelský plán vypadat, jak podnikatelský plán zpracovat, jakou má mít strukturu a co vše v rámci jednotlivých složek podnikatelského plánu je nutné vypracovat (popis podniku, marketingový plán, finanční plán, strategický plán, plán lidských zdrojů). Poslední subkapitola se věnuje metodice práce. Je zde uveden postup, který byl použit při vypracování diplomové práce. V rámci analytické části práce je vytvářen podnikatelský plán nově začínajícího podniku, jehož cílem je naplnění cílů diplomové práce. Začátek analytické část zahrnuje přehled nezbytných údajů o společnosti, logo, název podniku (vysvětlení), exekutivní souhrn a všeobecný popis podniku. Další část se zabývá výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů s potenciaálními zákazníky, které primárně slouží k analýze zákazníků. Výsledky výzkumů se následně odrážejí i v marketingovém plánu, strategickém plánu a při tvorbě ceny. Marketingový plán v rámci analytické části je zpracován na základě marketingového mixu (4P). V rámci plánu lidských zdrojů je cílem doporučit strukturu zaměstnanců, způsob získávání a udržení motivovaných, kvalifikovaných a vhodných pracovníků. Finanční část podnikatelského plánu je vypracována na základě kvalitativní metodě sběru dat. Cílem finanční části je stanovit, za jakých podmínek bude podnik produkovat zisk a kdy se vrátí počáteční investice. Finanční část dále zahrnuje srovnání více možných scénářů výnosů podnikatelské činnosti a tabulka cash flow Pro část lidských zdrojů je využita kvalitativní metoda sběru dat. Poslední část analytické část zahrnuje strategický plán, jehož cílem je doporučit vhodnou strategii společnosti za použití kvalitativní metody sběru dat a rizikové analýzy.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část práce zpracovává teorii potřebnou k sestavení podnikatelského plánu. V první řadě věnuje pozornost malým a středně velkým firmám, a to především popisu právních forem a vytyčení jejich výhod či naopak rizik. Další část teoretické části je věnována již veškerým náležitostem podnikatelského plánu jako takového. Pozornost je především směřována na popis nově vznikajícího podniku, poskytované služby, finančního, marketingového a organizačního plánu. Dále se také tato část věnuje konkurenci a analýze u podnikatelského plánu. Metodika práce se věnuje postupu při tvorbě diplomové práce. Je zde popsán postup práce, seznámení s tématem, popisem podniku a poskytovanou službou. Dále jsou v metodické části práce popsány metody použité pro zpracování výsledků diplomové práce.

### 2.1 Podnikání v malé a středně velké firmě

Dle mnoha autorů je důležité před zahájením podnikatelské činnosti správně rozumět pojmům spojeným s podnikáním.

„Podnikatel“ je dle Zuzáka a Königové (2009, s. 196) stěžejní osobou pro podnikání. Veber a Srpová (2012, s. 19) uvádějí, že pro pojem „podnikatel“ existuje mnoho definic. Mezi některé definice dle stejných autorů patří například: „*osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu*“ či „*osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika*“.

Dle výzkumů z roku 2003, které byly prováděny v České republice i zahraničí, je hlavní motivací úspěšného podnikatele snaha o výkonnost, úspěch a nekončící vymýšlení nových nápadů, inovací apod. (Jirkovská, Kesser, Werner, Zuzák, 2003 in Zuzák a Königová (2009, s. 196). Pojem „podnikání“ v posledních patnácti letech zevšedněl a je používán lidmi jako součást jejich běžného slovníku. Srpová a Veber (2012, s. 14) se prvně před hlubším ponořením do problematiky věnují vysvětlení pojmu „podnikání“.

Dvouletý (2017) in Srpová a et al. (2020, s. 731) uvádí, že základem české ekonomiky jsou malé a středně velké firmy. Tyto firmy, dle stejného autora, tvoří většinu podnikatelské aktivity v České republice. U mnoha malých a středně velkých podniků se jedná o rodinné podniky, kde jsou zaměstnanci zároveň rodinní příslušníci, přičemž vrcholným vedoucím a současně vedoucím pracovníkem je člen rodiny (Zuzák a Königová, 2009, s. 192). Takový člověk musí disponovat mnoha dovednostmi, schopnostmi a znalostmi, jelikož podnik není schopný být natolik finančně zajištěný, aby zvládl zaplatit např. účetní firmu či jiné poradce a odborníky (Zuzák a Königová, 2009, s. 192).

### Vnímání malých a středně velkých podniků

Doubravský (2006, s. 3) k tématu malých a středně velkých firem zmiňuje skutečnost, že panuje shoda v názoru na malé a středně velké firmy u akademických vědců a vládních představitelů. Tato shoda je zejména v názoru, že malé a středně velké podniky hrají v celkové ekonomice země velkou roli (Doubravský, 2006, s. 3).

Srpová, Veber (2012, s. 29) a Vojtík (2010, s. 35) se shodují, že ve struktuře všech firem v Evropě tvoří malé a středně velké podniky většinu, s počtem více jak 19 milionů. Malé a středně velké firmy představují 99,8 % ze všech firem v Evropské Unii. Tyto firmy, dle autorů, zaměstnávají okolo 74 milionů osob (Srpová, Veber 2012, s. 29). Mundro (2013) in Berishka a Pula (2015, s. 17) uvádí, že malé a středně velké podniky zaměstnávají 63 %

pracovní síly na světě. Dle Doubravského (2006, s. 3) někteří autoři tvrdí, že malé a středně velké podniky netvoří tak kvalitní pracovní příležitosti jako velké organizace.

Vojtík (2010, s. 17) se tématu malých a středně velkých podniků, na rozdíl od ostatních autorů, věnuje více do hloubky. Zabývá se pohledem působení MSP jak na tuzemský, tak i na zahraniční trh. Vojtík (2010, s. 17) uvádí, že malé a středně velké podniky jsou vzhledem k členství v Evropské unii významným partnerem i dalších ekonomických subjektů, a to v celé EU. Dle Vojtíka (2010, s. 17) lze zejména v historických zemích pozorovat skutečnost, že jsou leadery v ekonomice a politice z důvodu stálosti. Stejný autor dodává, že bez malých a středně velkých podniků by byly následky celosvětové ekonomické krize mnohem větší.

Společnost, dle Vojtíka (2010, s. 34), stále vnímá malé a středně velké podniky tak, že nejsou důležité a rozhodující pro ekonomiku a vnímá tak pouze ty největší podniky. Problém v chápání MSP jako firmy s ekonomickou váhou je dle Vojtíka (2010, s. 35) samotná legislativa, která doposud nevytyčila jednotná pravidla.

### **Rozdělení podniku:**

Malé a středně velké podniky lze rozdělit do několika kategorií dle vztahů podniku s jinými podniky (Evropská komise, 2019, s. 7). Pro získání jednotné představy o hospodářské situaci podniku a k vyloučení podniků, které nejsou skutečnými MSP, je důležité rozdělní podniků do tří následujících kategorií (Evropská komise, 2019, s. 7, 15):

1. Nezávislé podniky - podnik zcela nezávislý, může mít jedno či několik menšinových partnerství s jinými podniky – méně jak 25%. Je to nejběžnější kategorie. Podnik není propojen prostřednictvím fyzické osoby (viz příloha č. 1).
2. Partnerské podniky (podíl v jiných podnicích činí nejméně 25 %, ale ne více jak 50 %).
3. Propojené podniky (podíl v jiných podnicích přesahuje hodnotu 50 %).

Podniky, dle Evropské komise (2019), lze také rozdělit do tří kategorií podle velikosti (kritéria pro rozpoznání velikosti podniku viz strana 4):

- **Mikropodniky** zaměstnávají méně než 10 osob, jejich bilanční suma roční rozvahy či roční obrat není větší než 2 miliony EUR.
- **Malé podniky** zaměstnávají méně jak 50 osob, jejich bilanční suma roční rozvahy či roční obrat není větší než 10 milionů EUR.
- **Střední podniky** zaměstnávají méně než 250 osob, jejich bilanční suma roční rozvahy či roční obrat není větší než 43 milionů EUR.

### **Kritéria u malých a středně velkých podniků**

Zuzák, Königová (2009, s. 192) označují malý podnik jako podnikatelský subjekt, který se řídí živnostenským či obchodním zákoníkem. Takový podnikatelský subjekt má maximálně 50 zaměstnanců (Zuzák, Königová, 2009, s. 192). V případě středně velkého podniku je

maximální výše 250 zaměstnanců (Zuzák, Königová, 2009, s. 192). Malé a středně velké podniky jsou pojmenovány adjektivy označujícími velikost, takže ekonomové je mají tendenci dělit do tříd podle některých kvantitativních měřitelných ukazatelů (Berisha, Pula, 2015, s. 18). Stejní autoři dodávají, že nejběžnějším kritériem pro rozlišení mezi malými a velkými podniky je počet zaměstnanců. Tímto tématem se zabývá Boltonova zpráva z roku 1971 (Berisha, Pula, 2015, s. 18). Ve zprávě jsou navrženy dva přístupy k definici, a to kvantitativní přístup a kvalitativní přístup. Akademici a tvůrci politik uplatňují při definování podniků dle Berisha a Pula (2015, s. 18) kvantitativní kritéria. Evropská komise určuje kritéria pro definování podniků, a to podle počtu zaměstnanců, ročního obrátu a roční rozvahy (Evropská komise: 2005 in Berisha, Pula, 2015, s. 19). V následujícím obrázku č. 1 lze nalézt definici podniků, které vstoupila v platnost od 1. ledna 2005 (Berisha, Pula, 2015, s. 19):

Obrázek 1 - Definice malých a středně velkých podniků podle standardů Evropské unie

Enterprise category	Headcount: Annual Work Unit (AWU)	Annual turnover	or	Annual balance sheet total
Medium-sized	< 250	≤ €50 million	or	≤ €50 million
Small	< 50	≤ €10 million	or	≤ €10 million
Micro	< 10	≤ €2 million	or	≤ €2 million

Zdroj: European Commission (2005) in Berisha a Pula (2015)

Dle Berisha, Pula (2015, s. 19) se zjistilo, že splnění počtu zaměstnanců je povinné, ale plnění dalších dvou finančních kritérií podniku je na volbě podniku. Světová banka používá k definování podniků tři kvantitativní kritéria (počet zaměstnanců, celková aktiva v amerických dolarech a roční tržby v amerických dolarech), tato kritéria lze vidět na následujícím obrázku č. 2 (IEG, 2008 in Berisha, Pula, 2015, s. 19):

Obrázek 2 – Definice malých a středně velkých podniků dle standardů světové banky

Enterprise indicators (2/3)	Number of employees	Total assets	or	Total annual sales
Medium	> 50; ≤ 300	> \$3,000,000; ≤ \$15,000,000	or	> \$3,000,000; ≤ \$15,000,000
Small	> 10; ≤ 50	> \$100,000; ≤ \$3,000,000	or	> \$100,000; ≤ \$3,000,000
Micro	< 10	≤ \$100,000	or	≤ \$100,000

Zdroj: Independent Evaluation Group (2008) in Berisha, Pula (2015)

Podnik dle tabulky musí splňovat kvantitativní kritéria (počet zaměstnanců) a jedno finanční kritérium (Berisha, Pula, 2015, s. 19). Pokud tato kritéria splní, může být považován za mikro, malý a nebo střední podnik viz strana 3 (Berisha, Pula, 2015, s. 19).

Straková, Váchal (2020, s. 13) upozorňují, že evropské státy užívají rozdílná kritéria malých a středních podniků, a to zejména v rámci počtu zaměstnanců. Kategorizace malých a středně velkých podniků se, dle stejných autorů, většinou určuje od vymezení velkých podniků v dané zemi.

### 2.1.1 Výhody, nevýhody a rizika malého a středně velkého podnikání

Před hlubším ponořením do výhod, nevýhod a rizik u malých a středně velkých podniků je důležité si uvědomit, že všechny velké společnosti začínaly jako malé firmy (Straková et al., 2020, s. 29). Jako příklad lze uvést společnost Apple či Ford (Straková, Váchal et al., 2020, s. 29).

Na následujícím obrázku č. 3 jsou přehledně uvedeny výhody a nevýhody malého a středně velkého podnikání v porovnání s velkými podnikem (Straková, Váchal a et al., 2020, s. 29):

Obrázek 3 – Porovnání výhody a nevýhod MSP s velkými společnostmi

MSP versus velký podnik	
VÝHODY	NEVÝHODY
orientace na místní trh	omezenost finančních zdrojů
poskytování specifického sortimentu	vyšší náklady (nevyužití úspory z rozsahu)
pružné reagování na změnu tržní poptávky	nižší produktivita práce, vysoké podnikatelské riziko
jednoduchá organizační struktura	nízká konkurenční schopnost
nenáročnost na administrativu a řízení	vysoká intenzita práce vlastníka a personálu
osobitý vztah k zákazníkům, dodavatelům a zaměstnancům	nižší ziskovost, nižší mzdy

Zdroj: Kupkovič et al. (2002) in Straková, Váchal et al. (2020, s. 29)

Výše uvedená tabulka ukazuje výhody a nevýhody podnikání na úrovni malého a středně velkého podniku, kterými se tyto podniky liší od podniků velkých (Straková, Váchal et al., 2020, s. 29). V následujícím textu je věnována bližší pozornost výhodám, nevýhodám a rizikům malého a středně velkého podnikání ve srovnání s velkými podniky:

#### Výhody malého a středně velkého podnikání

Malé a středně velké podniky jsou flexibilnější než velké podniky a jejich reakce na změny na trhu jsou taktéž rychlejší, na rozdíl od velkých podniků (Srpková, 2020, s. 731). S tímto tvrzením souhlasí Zuzák a Königová (2009, s. 196). Zuzák, Königová (2009, s. 196) i Srpková (2020, s. 731) dodávají, že tato pružnost se projevuje především ve vztahu k zákazníkům. Na rozdíl od velkých podniků se malé a střední firmy dokáží více přizpůsobit potřebám a požadavkům zákazníků. Zákazníkovi záleží na kvalitě, termínu či vyhotovení na míru, a tomu se dokáže přizpůsobit právě menší podnik než velká společnost (Zuzák, Königová, 2009, s. 196). Nation (2019) se zamýšlí nad tím, že existence malých podniků je pravděpodobně udržována neschopností velkých podniků dobře pokrýt potřeby všech zákazníků. Dražilová (2019 s. 210) v tématu rychlé reakce na změny u malých a středně velkých podniků věnuje pozornost reakci malých a středně velkých podniků na megatrendy. Malé a středně velké podniky, dle stejné autorky, plánují na kratší období než nadnárodní korporace a jsou schopny reagovat na takové změny automaticky, a to i z důvodu, že nepodřízení se změnám může pro podnik znamenat konec existence. Autorka ovšem k tématu dodává, že by měl podnik o megatrendech vědět a využívat je ke svému rozvoji dříve, než to udělá konkurence.

Z pohledu vlastníka lze k výhodám malého a středního podnikání vůči velkému podnikání uvést nezávislost (v rozhodnutích, výběru směru vývoje businessu, organizace práce aj.), lepší kontrolu a přehled nad celkovým podnikáním (Lumerlearning, 2021). Srpková et al. (2020, s. 733) dodává, že v rámci malého a středního podniku lze vnímat i jednodušší organizační strukturu (pokud administrativu podniku není rozsáhlá). Mezi další výhody malého a středního podniku řadí Zuzák a Königová (2009, s. 196) vytváření sítí (zejména u stavebních firem). Firmy se propojují, navazují vztahy na základě společných projektů. Všem zúčastněným toto propojení potřeb přináší výhody, jako je například snížení nákladů či získání nových zakázek (Zuzák a Königová, 2009, s. 196).

## **Nevýhody malého a středně velkého podnikání**

Malé a středně velké podniky oproti velkým podnikům bojují s omezeností finančních zdrojů a vyššími náklady (Kupkovič et al., 2002 in Straková et al. (2020, s. 29). Portál Libraries (2021) se s tímto tvrzením shoduje a klade vyšší důraz na finanční rizika. Dále k nevýhodám vůči velkým společnostem přidává vyšší míru stresu pro vlastníky, vyšší časovou náročnost a větší množství nepředpokladatelných událostí. Kupkovič a et al. (2002) in Straková et al. (2020, s. 29) přiřazuje k malým a středním podnikům nižší produktivitu práce, nízkou konkurenční schopnost, vysokou intenzitu práce vlastníka a personálu a nižší ziskovost, která vede k nižším mzdám.

LaMarco (2019) srovnává malé a velké podniky v rámci známosti značky (brand recognition). Velké podniky využívají známosti značky u velkého počtu zákazníků. Stejný autor jako příklady uvádí společnosti Coca-Cola a Apple, které jsou známé téměř všude na světě a mohou toho tedy využívat. Malá společnost, o které mají zákazníci menší povědomí, musí vynaložit mnohem větší úsilí k tomu, aby získala nové zákazníky (LaMarco, 2019). Větší podniky tak mohou využít povědomí o jejich značce k další propagaci a snáze rozšiřovat své pobočky na více místech (LaMarco, 2019). Pro menší podniky je, dle stejného autora, přilákání nových zákazníků mnohem větší výzvou, než pro velké podniky. Malé podniky musí budovat svou pověst zcela od začátku a musí projít nelehkým vývojem než dosáhnou využitelné úrovně (LaMarco, 2019).

Malé podniky mají nižší vyjednávací sílu, než jejich protějšky, což omezuje jejich schopnost snižovat jednotkové náklady na výrobky (LaMarco, 2019). Dle stejného autora velké podniky mohou sjednat větší slevy na základě větších nákladů. Rovněž mohou využívat úspory plynoucí z hromadného vyrábění zboží, a tak snižovat jejich režijní náklady (LaMarco, 2019). Malý podnik má dle stejného autora nižší výrobní kapacitu i kupní sílu, proto je nucen nést vyšší jednotkové náklady.

K dalším nevýhodám řadí portál Lumen (2021) vyšší míru nejistoty u malých podniků. Přestože podnikání může být na začátku úspěšné, mohou růst podniku zpomalit vnější faktory, jako jsou poklesy ekonomiky, vstup nových konkurentů na trh, nebo posun spotřebitelské poptávky. Ani podnikatelé, kteří projdou komplexním plánovacím procesem, nikdy nebudou schopni předvídat všechny potenciaální změny v podnikatelském prostředí (Lumen.com, 2021).

Dle LaMarco (2019) drobné podniky obvykle nakládají s omezeným rozpočtem, nemohou si proto dovolit investovat do výzkumu, vývoje a marketingu tak, jako velké podniky. Rovněž, dle stejného autora, nemohou zaměstnávat specializované pracovníky využívané ve velkých podnicích. To jim brání v růstu a udržení kvality produktů a služeb, které mohou generovat velké podniky. Před příchodem online reklamy byla také reklama pro malé firmy hůře dosažitelná než u velkých podniků (LaMarco, 2019).

Chand (2021) zahrnuje k nevýhodám malého podnikání neschopnost čelit ekonomickým krizím. Malé podniky mají menší schopnost tvořit rezervy pro překonávání delších kritických období. Ve skutečnosti skončí svou činnost i při menších hospodářských krizích velké množství malých a středních podniků.

Navzdory možným nevýhodám je většina majitelů malých podniků spokojena se svým rozhodnutím zahájit podnikání (Lumen, 2021). Průzkum provedený Wall Street Journal a Cicco and Associates Inc. (2006) naznačuje, že vlastníci malých podniků a vrcholoví manažeři firem se v drtivé většině shodují na tom, že vlastníci malých podniků jsou se svou prací spokojenější než jejich protějšky ve velkých korporátech (Lumen, 2021).

## Rizika malého a středně velkého podnikání

Riziko je součástí a hlavním faktorem všech podnikatelských činností (Vochozka, Mulač, 2012, s. 437). Pokud manažer podniku umí efektivně pracovat s riziky, může dosáhnout stanovených cílů a přispět k dlouhodobé prosperitě podniku (Vochozka a Mulač, 2012, s. 437). S riziky je spojená, dle stejného autora, jejich identifikace, ale také je důležitá systematická a dlouhodobá práce s nimi, tak aby byla rizika eliminována. Rizika mohou být, dle Vochozky, Mulače et al. (2012, s. 437), eliminována prostřednictvím efektivně nastavených řídicích a funkčních mechanismů uvnitř podniku. Zuzák, Königová (2009, s. 192) upozorňují na tendenci náchylnosti malých a středně velkých podniků ke vzniku krizí. Stejní autoři také uvádějí, že nejkritičtějším obdobím je prvních 4-7 let po zahájení podnikání a po překonání tohoto období se rizika snižují a podnik se stává stabilizovaným.

Fotr (2000) in Veber, Srpová (2012, s. 24) uvádí teorii, z které vyplývá, že lze rizika rozdělit na interní a externí:

**Interní rizika** - se projevují uvnitř podniku. Podnikatel je schopný je řídit (je to např. finanční síla podniku, personální management či schopnost zvládnout provozní a výrobní činnosti).

**Externí rizika** – projev podnikatelského prostředí. Externí rizika musí podnikatel respektovat a v případě potřeby se před nimi chránit, ale není schopen je ve většině případů ovlivnit. Mezi příklady externího rizika autoři řadí ekonomické změny (divizové kurzy, úrokové míry, daňové povinnosti), změny v tržním prostředí (požadavky zákazníků, konkurence) či změny na trhu práce či v legislativním prostředí.

Dle Asgari et al. (2020) malé a střední podniky čelí mnoha interním i externím rizikům. Dle stejných autorů jsou malé a středně velké podniky náchylné spíše na externí rizika, jelikož je podnik nemůže ovlivnit. Malé a středně velké podniky většinou postrádají adekvátní podnikovou kulturu, systémy silného řízení rizik, kontinuity podnikání a krizového řízení, aby mohly čelit interním i externím rizikům (Asgary et al. 2013; Yuwen et al. 2016; Kaya a Uzay 2017). Důvodem těchto nedostatků je nedostatek zdrojů a takových odborných znalostí, aby se podnik mohl na tyto činnosti soustředit (Leopoulos et al. 2006; Marks a Thomalla 2017 in Asgari et al., 2020). Aby se tato rizika minimalizovala, musí si podniky tato globální rizika nejprve uvědomit, sledovat je a zlepšovat kapacity pro řízení rizik a řízení kontinuity podnikání (Gunes Tek a Teker 2010; Brustbauer 2016; Kaya a Uzay 2017 in Asgari, 2020).

Wickford (2021) řadí k největším rizikům také ztrátu dobré pověsti podniku, přesto že tuto stránku mnoho podniků přehlíží. Stejná autorka doporučuje sledovat vývoj reputace podniku, případně participovat při řešení obtíží, které by mohly dobrou pověst podniku poškodit. Wickford (2021) jako příklad uvádí, že v situaci, kdy například malá restaurace čelí riziku snížení kvality produktů náhlou chybou v distribuci, je lepší variantou přechodné omezení provozu, než riskovat ztrátu reputace, a tak odliv zákazníků.

Konečný, Moláček (2019) upozorňují na kybernetická rizika. Dle výzkumu centra kybernetické bezpečnosti (2017) 71 % malých a středně velkých podniků není připraveno na kybernetické hrozby, které budou v blízké budoucnosti hrozit. Ty se dle Konečného a Moláčka (2019) týkají v dnešní době každé malé i středně velké firmy, ne jen globálních společností. Podnikatelé se, dle firmy YOURTFIRM (2015), při založení společnosti potýkají také s četnými byrokratickými riziky a problémy: nepřehlednost právního řádu a nedostatek relevantních informací (u s.r.o. a a.s.), složitost podacího formuláře, riziko odmítnutí zápisu společnosti do obchodního rejstříku (ze strany soudu), časové faktory (průměrná doba založení podniku se pohybuje přibližně kolem 50 týdnů) a finanční náklady zakladatele a další.

### 2.1.2 Právní formy podniku

Při výběru právní formy podnikání je dle Šimana, Petera (2010, s. 44) důležitým faktorem rozsah podnikání. Pro podnikání v malém rozsahu je vhodné, dle stejných autorů, zvolit formu podnikání jako fyzická osoba a pokud se jedná o větší rozsah podnikání je vhodné zvolit právní formu podnikání osobní či kapitálové společnosti. Volba, jakým způsobem bude osoba podnikat, je na volné úvaze podnikatele a je nutné se rozhodovat dle mnoha specifíků a možných důsledků jako jsou například: způsob řízení, daňové a odvodové povinnosti, účetní předpisy či odpovědnost za riziko (Nývtová, Marinič, 2010, s. 37).

#### Živnost

Srpová, Řehoř (2010, s. 68) uvádí, že obecným právním předpisem, který v České republice upravuje podmínky podnikání (jak pro fyzické, tak právnické osoby) je zákon o živnostenském podnikání 455/1991 Sb., živnostenský zákon. Tento zákon definuje živnost následovně: „*Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“.

Živnost může provozovat jak fyzická, tak právnická osoba. Synek (2011, s. 37) upozorňuje, že živnost nemůže provozovat osoba (fyzická či právnická), u které byl prohlášen konkurs na majetek či fyzická nebo právnická osoba, u níž byl návrh na prohlášení konkursu zamítnut, a to z důvodu nedostatku majetku. Dále, dle Synka (2011, s. 37), nelze živnost provozovat v případě, že byl fyzické osobě soudem či správním orgánem uložen zákaz provozování činnosti a zákaz nadále trvá. Srpová, Řehoř (2010, s. 68) se Synkem (2011) souhlasí a doplňují jeho tvrzení o překážky ve smyslu trestního stíhání. Existují různé druhy živnosti dle odborné způsobilosti podnikatele a lze je rozdělit na živnosti: ohlašovací nebo koncesované (Synek et al., 2011, s. 37).

Živnosti ohlašovací dále lze dělit na (Drášilová, 2019, s. 193):

- řemeslné (podmínkou je vyučení, vyučení s maturitou či jiné vzdělání související s živností),
- vázané (u vázané živnosti je nutné prokázat vzdělání a dobu praxe, osvědčení o rekvalifikaci nebo složení zkoušky),
- volné (není nutné žádné odborné vzdělání).

V případě podnikání formou koncesovaných živností je dle Drášilové (2019, s. 193) nutné získat povolení od státu k podnikání v konkrétním oboru (obory, kde vzniká velké riziko poškození zdraví či jiné citlivé obory). Mezi tyto obory patří například výroba alkoholických nápojů, zbraní, střeliva, cestovní kanceláře či pohřební služby (Drášilová, 2019, s. 193).

Dle zákona 455/1991 Sb. jsou všeobecné podmínky pro získání souhlasu k provozování živnosti fyzickými osobami následující:

1. dosažení věku 18 let,
2. způsobilost k právním úkonům,
3. bezúhonnost.

Živnostenské podnikání je dle Srpové a Řehoře (2010, s. 69) vhodnou variantou pro začínající podnikatele, pro které není podnikatelská činnost zdrojem hlavních příjmů. Výhody, které

souvisí, dle stejných autorů, se živnostenským podnikáním jsou: méně úředních úkonů, po splnění podmínek možnost ihned začít podnikat, není nutné vklad základního kapitálu, zápis do obchodního rejstříku na vůli živnostníka (pokud nejsou dány podmínky pro povinnou registraci, postačuje vedení daňové evidence) (Srpková, Řehoř, 2010, s. 69).

Drášilová (2019, s. 193) na rozdíl od Srpkové, Řehoře (2010) popisuje množství dalších výhod živnostenského podnikání. Autorka upozorňuje na levné založení a možnost volně nakládat se ziskem. Mezi další výhody stejně autorka řadí bezproblémové utajení obchodního tajemství a lehčí administrativu spojenou s účetnictvím. Dále Drášilová (2019, s. 193) uvádí, že živnost má jednodušší formu zdanění zisku, a to pouze daní z příjmu fyzických osob. Srpková a Řehoř (2010, s. 69) dodávají, že podnikatel za své závazky ručí celým svým majetkem a při případné smrti podnikatele se podnik nedědí. Dle Drášilové (2019, s. 193) je podnikání neoddelitelně propojeno s jménem podnikatele, a proto není možné podnik prodat a může být taktéž problém sehnat investora či úvěr od banky.

### **Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným je jednou z možných forem podnikání, které lze v České republice využívat (Josková, Pravdová, Dvořáková 2018, s. 9). Podle údajů ministerstva spravedlnosti existovalo k 10.8.2016 v České republice zhruba 418 000 společností s ručením omezeným a počet těchto společností dále vzrůstá (Josková et al. 2018, s. 21). Do roku 2013 se pravidla pro společnost s ručením omezeným řídila obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1992 Sb.). Od 1.1.2014 pravidla pro společnost s ručením omezeným lze nalézt v zákoně o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.) a problematiku právnických osob lze nalézt v občanském zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.). Kadlec (2016) k tématu zákonů týkajících se s.r.o. podotýká, že se pro mnohé mohou zdát složité, přičemž například založení s.r.o. se stalo jednodušším.

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) je spolu s akciovou společností řazena mezi tzv. kapitálové společnosti (Justice, 2021). Kapitálové společnosti se dle Justice (2021) vyznačují těmito znaky: poskytnutí kapitálu společníků jako forma účasti v podnikání, oddělení majetku společníků od majetku společnosti, nízké riziko ručení společníků za závazky společnosti. Josková, Pravdová, Dvořáková (2018, s. 9) souhlasí a dodává, že s.r.o. umožňuje vytvořit společníkům společnost dle jejich potřeb. Dle Joskové et al. (2018, s. 9) nejsou v primárním zájmu osobní kvality společníka, ale jeho vklad. Stejní autoři dodávají, že v praxi může osobnost společníka hrát výraznou roli. Společnost se tak přibližuje osobním společnostem (Josková et al., 2018, s. 10). Hejda, Bachroňská et al. (2014, s. 32) uvádí, že společnost s ručením omezeným vzniká zápisem do obchodního rejstříku (§ 126 odst. 1 NOZ).

Při vzniku společnosti s ručením omezeným jsou důležité tyto právní předpisy (Hejda a kol., 2014, s. 32):

- zákon č. 89/2012 Sb. – občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb. – zákon o obchodních korporacích
- zákon č. 304/2013 Sb. – předpis o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.

Josková et al. (2018, s. 23) uvádí, že k založení společnosti je nutné uzavření společenské smlouvy či zakladatelské listiny (jeden zakladatel). Forma společenské smlouvy či zakladatelské listiny je dle stejné autorky tvořena notářským zápisem a dále také náležitostmi, které vyžaduje zákon o obchodních korporacích a občanský zákoník.



Společenská smlouva a zakladatelské listina má dle Metznera (2018) obsahovat následující náležitosti:

- název obchodní společnosti,
- jména společníků, uvedení bydliště či sídla,
- výše základního kapitálu (u s.r.o. v minimální výši 1,- Kč),
- výše vkladů připadajících na podíly společníků,
- počet jednatelů (k tomu náleží i způsob jejich jednání za společnost a specifikaci druhů podílů každého společníka a práva a povinnosti s tím spojené a to za předpokladu, že společenská smlouva umožňuje vznik různých druhů podílů),
- vkladová povinnost zakladatelů a způsob splácení vkladů (zahrnuje údaje o tom, koho zakladatelé jmenují prvním jednatelem společnosti a kdo bude správce vkladů),
- nepeněžní vklady – pokud je vložen nepeněžní vklad je povinností společníků ho zahrnout při založení do společenské smlouvy.

Společnost s ručením omezeným vzniká dnem zapsání do obchodního rejstříku, který musí být podán do 90 dnů od založení společnosti (Šebestíková, 2011, s. 17). Stejná autorka upozorňuje na nezbytnost, aby společníci před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku splatili veškeré nepeněžité vklady, případné emisní ážio, méně než 30 % z každého peněžního vkladu či celou upsanou hodnotu vkladů (pokud je jen jeden společník). Mezi další krok při založení společnosti s ručením omezeným patří registrovat společnost u finančního úřadu (Vochozka, Mulač, 2012, s. 43).

Nejvyšší orgán společnosti s ručením omezeným je valná hromada. Členy valné hromady jsou všichni společníci společnosti. Zákon §181 č. 90/2012 sb., o obchodních korporacích udává, že valná hromada má být svolána jedenkrát za rok. Kompetence valné hromady zahrnují například možnost změny společenské smlouvy, odvolání jednatele či dozorčí rady, změny základního kapitálu, schvalování rozpočtu či rozdělování zisku mezi společníky (Vochozka, Mulač, 2012, s. 43).

Výhoda společnosti s ručením omezeným je, dle Vocházky a Mulače (2012, s. 43), omezené ručení za závazky společnosti, dále také nízká hodnota základního jmění či malá administrativní náročnost. Mezi nevýhody stejní autoři řadí nutnost vedení podvojného účetnictví, které může dělat problém začínajícím podnikatelům, či náročnější komunikaci s úřady.

## 2.2 Cíl a struktura podnikatelského plánu

*„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 in Srpová et al., 2011).

Podnikatelský plán dle Svobodové, Andera (2017, s. 270) slouží k utřídění myšlenek, spočítání finančních prostředků či k abychom získali další zdroj financování. Protřídění myšlenek je, dle stejných autorů, důležité pro to, abychom svému nápadu dali jednoznačnost (pomocí slov) a realizovatelnost (díky analýzám trhu, produktu a propočtu návratnosti vložených investic do nápadu (Svobodová, Andera, 2017, s. 270).

Dle Srpové, Řehoře (2010, s. 60) a Palatkové, Mráčkové (2013) by měl podnikatelský plán sloužit primárně k interním účelům podnikatele. V praxi se však komplexně sestavuje ve chvíli, kdy je nutné jej předložit bance, budoucímu společníkovi či investorovi. Management mania souhlasí s tvrzením Srpové a Řehoře (2010, s. 60) a dodává, že se podnikatelský plán zpracovává také kvůli úvěru, když podnik žádá o financování svého investičního záměru.

Podnikatelský plán slouží jak interním tak externím účelům (Srpová, Řehoř, 2010, s. 60):

- Interní – slouží jako plánovací nástroj, nástroj kontroly, či jako podklad pro rozhodovací proces.
- Externí – slouží k posouzení schopnosti realizovat projekt, a to formou analýzy podnikatelského plánu (banky, věřitelé, investoři).

Srpová, Řehoř (2010, s. 60) uvádí zásady, které jsou nutné pro zpracování podnikatelského plánu :

- **Inovativní** (Prokázat přidanou hodnotu, kterou máme pro zákazníka, být lepší jak konkurence).
- **Srozumitelný, stručný** (jednoduché vyjadřování, prezentování vhodného množství myšlenek v jedné větě, myšlenky a závěry jsou uvedeny stručně, ale ne na úkor základních faktů).
- **Logický, přehledný** (Myšlenky a skutečnosti na sebe navazují, jsou podloženy fakty, neodporují si. Pro větší přehlednost je vhodné doplnit podnikatelský plán tabulkami a grafy či časovým harmonogramem).
- **Pravdivý a reálný**
- **Respektující rizika** (respektování rizik, identifikace rizik a návrhy na opatření na jejich eliminaci či zmírnění – zvyšuje důvěryhodnost plánu).

Dle Synka (2010, s. 177) je podnikatelský plán formou komunikace s okolím a jejím hlavním úkolem je přesvědčit subjekty například o poskytnutí úvěru. V podnikatelském plánu by, dle stejného autora, měli potencionální zájemci najít takové informace, aby byli schopni odhadnout úspěch či neúspěch podnikání a tím spojená rizika. Synek (2010, s. 177) označuje podnikatelský plán jako formu “jak prodat podnikání”. Palatková a Mráčková (2013, s. 187) upozorňují, že se podnikatelský plán taktéž zaměřuje na analýzu silných a slabých stránek projektu, a to jak po stránce finanční, tak po stránce týkající se realizace v praxi.

Rozsah podnikatelského plánu dle Palatkové a Mráčkové (2013, s. 187) závisí na náročnosti a typu podnikatelského záměru. Dle stejných autorů je nutné také brát v potaz v jaké etapě se firma nachází. U nové firmy či začínající firmy je nutnost se projektu více věnovat a důkladněji jej vypracovat než u již zaběhnuté firmy (Palatková, Mráčková, 2013, s. 187).

### **Struktura podnikatelského plánu**

Svobodová, Andera (2017, s. 277) se zabývají strukturou podnikatelského plánu. Dle jejich názoru se lze setkat s mnoha různými strukturami. Žádná ze struktur není, dle stejných autorů, závazná a struktury se liší účelem pro který je podnikatelský plán sestavován. Synek (2010, s. 177) dodává, že rozsah podnikatelského plánu je ovlivněn rozdílností podniků. Rozdíly jsou dle stejného autora především dané velikostí, vývojovou, výrobní a odbytovou strukturou. Dle The Staff of Entrepreneur Media (2015, s. 3) může mít podnikatelský plán libovolnou délku. Podrobný plán pro složitou firmu může mít více než 100 stran, přičemž obvyklý plán dle stejného autora má přibližně okolo 15 až 25 stran.

Nejčastěji zpracovávaná struktura podnikatelského plánu vypadá dle Svobodové a Andera (2017, s. 277-178) následovně:

- shrnutí,
- charakteristika produktu a vlastníka,
- analýza trhu a zákazníků,
- analýza konkurence,
- analýza dodavatelů,
- personální zabezpečení,
- marketing,
- finanční plán,
- vyhodnocení projektu,
- přílohy.

Dle Srpové a Vebera (2012, s. 99) je nezbytné před zahájením podnikatelského plánu definovat podnikatelský cíl, konkurenční výhodu a právní formu podniku. Klíčovou činností před zahájením tvorby podnikatelského plánu je dle stejných autorů sběr informací, na základě kterých podnikatel určí podnikovou strategii a cíle.

The Staff of Entrepreneur Media (2015, s. 7) na rozdíl od Svobodové, Andera (2017) upozorňuje na rizika spojená s vypracováním podnikatelského plánu. Ačkoliv tvorba podnikatelského plánu má, dle stejných autorů, pomoci vyhnout se rizikům, tak i jeho zpracování vytváří několik rizik. Mezi rizika patří: možné vyzrazení podnikatelských materiálů (někdo by mohl jak úmyslně, tak neúmyslně prozradit soukromé informace). Předcházet této hrozbě lze dle The Staff of Entrepreneur Media (2015, s. 7) smlouvou o mlčenlivosti. Mezi další rizika řadí stejný autor „vyvedení z omylu“, kdy podnikatel ve svém podnikatelském plánu až příliš silně věří mnoha předpovědím a projektům. Do dalších rizik spadá i zničení reputace (pokud plán naplníme záměrně přehnanou optimistickou

prognózou, přeháněním, či dokonce lží) či příliš mnoho výdajů na plánování (trávení mnoho času plánování s řádnými výsledky) (The Staff of Entrepreneur Media, 2015, s. 7).

### **Mise, vize a cíle podniku**

Srpová, Řehoř (2010, s. 130) definují cíle firmy jako: „*konkrétní stav, jehož dosažení předpokládáme v určitém časovém období*“.

Pokud jsou cíle jasně stanoveny, stávají se z nich, dle stejných autorů, úkoly, které mají jasně daný časový horizont. Po stanovení cílů lze určit, jaké zdroje a jaké prostředky jsou nezbytné k tomu, aby cílů bylo dosaženo a jaký časový horizont je nutný splnit (Srpová a Řehoř, 2010, s. 130). V kapitole podnikatelského plánu, která se věnuje cílům firmy a vlastníků je dle Srpové a Svobodové (2011, s. 17) důležité přesvědčit čtenáře, že právě tato firma je schopna úspěšně realizovat předložený podnikatelský plán.

Cíle by dle Jakubíkové (2013, s. 27) měly být „chytře stanovené“ . Takové cíle lze shrnout pod pravidlo **SMART** (Jakubíková, 2013, s. 27):

- S**      Specifik (specifický) – v množství, kvalitě a čase
- M**      Measurable (měřitelný)
- A**      Agreed (akceptovatelný)
- R**      Realistic (reálný, dosažitelný)
- T**      Trackable (sledovatelný)

Růčková, Roubíčková (2012, s. 162) dodávají, že existuje i prodloužená verze této metodiky, a to pravidlo **SMARTER**. U této verze je pozměněn význam některých písmen (Fotr et al., 2012, s. 37): Specific (specifický), measurable (měřitelný), achievable (dosažitelný), result oriented (orientovaný na výsledek), time framed (časově vymezený), ethical (v souladu s etikou v podnikání), resourced (zaměřený na zdroje).

**Mise**, neboli „poslání“ či „vize“ firmy vyjadřuje smysl a základní důvody existence podniku (Vochozka a Mulač, s. 332). Mise je dle stejného autora definována vlastníky organizace či případně vrcholným managementem podniku. Dle portálu Managementmania (2017) je důležité, aby s misí podniku byli seznámeni všichni zaměstnanci a manažeři a někdy i zákazníci, či jiné zainteresované strany.

Managementmania (2017) na rozdíl od Vochozky rozlišuje pojem „mise“ a „vize“.

**Vizi** definuje Managementmanie (2017) jako představu budoucího cílového stavu. Vize má dle stejného portálu podobou jednoduchého popisu podoby budoucího stavu a ideálního stavu, kterého chce podnik díky své strategii dosáhnout. Aby mohla být vize realizována, musí být dle Managementmania (2017) rozdělena na strategické a specifické cíle.

Čermák (2018) taktéž upozorňuje, že jsou pojmy mise a vize často vnímány jako synonyma, ale každý pojem znamená něco jiného. Mise, dle stejného autora, vyjadřuje, co je posláním organizace (proč je na trhu, pro koho tu je, či jaké produkty nabízí). Vize vyjadřuje spíše čím by se chtěl podnik v delším časovém horizontu stát (Čermák, 2018).

### 2.2.1 Titulní strana podnikatelského plánu

Na titulní straně podnikatelského plánu je nutné, dle Srpové, Svobodové et al. (2011, s. 15), uvést obchodní název a logo firmy (pokud existuje). Dle Drášilové (2019, s. 58) prvek jako je logo podpoří zapamatovatelnost. Dalšími důležitými náležitostmi titulní strany dle Srpové a Svobodové et al. (2011, s. 15) jsou: jméno autora, klíčových osob a zakladatelů, datum založení a název podnikatelského plánu. Drášilová doplňuje Srpovou, Svobodovou et al. (2011) o datum a místo sepsání. Vše by dle stejné autorky mělo být napsané stejným typem písma a nejvýše dvěma velikostmi.

Srpová, Svobodová et al. (2011, s. 15) upozorňují na vhodnost zařadit do podnikatelského plánu prohlášení typu:

*“Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné podobě či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora“.*

### 2.2.2 Shrnutí podnikatelského plánu

Dle Harvard Business Review (2014, s. 10) je shrnutí podnikatelského plánu popis společnosti jako takové, kam chcete aby směřovala a proč bude úspěšná. Svobodová a Andera (2017, s. 74) a Harvard Business Review (2014, s. 10) se shodují, že by shrnutí mělo být obsaženo na jedné stránce a mělo by čtenářům poskytovat prostor k pochopení návrhu a vzbudit tak jejich zájem o podnik. Srpová a Řehoř (2010) s tvrzením Harvard Business Review (2014, s. 10) a Svobodovou a Andera (2017, s. 74) nesouhlasí a uvádí, že počet stran by neměl být kratší než dvě strany a delší než sedm stran.

Srpová, Řehoř (2010, s. 61) na rozdíl od jiných autorů upozorňují, že by na začátku shrnutí podnikatelského plánu mělo být uvedeno pro koho je podnikatelský plán určen. Harvard Business Review (2014, s. 10) upozorňuje, že shrnutí je v některých případech jediná část, kterou si čtenáři přečtou. Klíčem k úspěšnému shrnutí podnikatelského plánu je, dle stejných autorů, „vášnivě“ představení konceptu a vysvětlení, proč by mělo mít zrovna toto podnikání úspěch (i s přiznanými riziky a náklady). Srpová, Řehoř (2010, s. 61) souhlasí a dodávají, že by shrnutí plánu mělo vzbudit zvědavost a zájem přečíst si zbytek plánu.

Shrnutí dle Svobodové, Andera (2017, s. 74) obsahuje:

- stručnou charakteristiku produktu, výrobku či služby,
- stručný popis cílového trhu a jeho velikost,
- požadovanou velikost finančních zdrojů a odhad jejich návratnosti,
- business model.

Synek, Kislingerová (2010, s. 177) doplňují shrnutí Svobodové, Andera (2017) o název podniku, jeho historii a důležité informace o založení a poslání. Z výše uvedeného obsahu je zřejmé, že shrnutí podnikatelského plánu se zpracovává, až když je podnikatelský plán hotový (Svobodová, Andera, 2017, s. 74).

### 2.2.3 Popis podnikatelské příležitosti

Všeobecný popis podniku je dle Harvard Business Review (2014, s. 30) dalším souhrnem, ale poněkud rozsáhlejším. Drážilová (2019, s. 58) rozděluje popis podniku na tři jednotlivé body:

1. popis podnikatelské příležitosti,
2. popis výrobku a služby,
3. zajištění potřebných vstupů a dodavatelů.

**Popis podniku**, dle Srpové, Řehoře (2010, s. 61), musí prokazovat čtenářům jak nový podnik může rozšířit svou škálu produktů, služeb, zákaznickou základnu či geografický rozsah. Dle Srpové, Řehoře (2010, s. 61) je nutností přijít s novou zajímavou nabídkou, lepší koncepcí či profesionálnějším přístupem. Dle stejných autorů je vhodné zařadit do popisu podniku i hlavní konkurenční výhodu a jaké jsou současné možnosti zákazníka při řešení problému či uspokojování potřeb. Na základě zhodnocení konkurence a zákazníků je vhodné zdůraznit proč přicházíme s daným výrobkem či službou a co nového přinášíme (Srpová, Řehoř, 2010, s. 61)

**Popis produktu**, dle Srpové, Svobodové et al. (2011, s. 16), určuje fyzický vzhled v případě výrobku, tak vlastnosti v případě služby.

Proč tento produkt? Proč tato služba? Dle Tylora (2014, s. 4) jsou toto hlavní otázky, které by se měly v popisu zodpovědět. Správné odpovědi na tyto otázky jsou dle Tylora (2014, s. 4) dvě: 1. Existuje problém, který ještě není vyřešen a společnosti ho díky produktu či službě vyřeší, 2. Existuje příležitost vydělat peníze a lze jí využít.

Srpová, Řehoř (2010, s. 16-17) se na rozdíl od ostatních autorů věnují důkladnějšímu vysvětlení, co by popis výrobku či služby měl obsahovat:

- V případě, že je nabízen **výrobek**, je nezbytné popsat jeho podobu, vlastnosti a k čemu bude sloužit (Srpová, Svobodová et al., 2011, s. 16). Dále je nutné uvést zda je výrobek na trhu nový, nebo je již nabízen a zmínit se o doplňkových službách výrobku jako jsou například opravářské a údržbářské práce, podpora zákazníků, montáž či školení zákazníků ke správnému používání výrobku (Srpová, Svobodová et al., 2011, s. 16).

- V případě, že je nabízena **služba**, je nezbytné, dle Srpové, Svobodové et al. (2011, s. 17), popsat v čem služba spočívá a jak funguje. Dle stejné autorky je nutné uvést a vysvětlit jak bude služba poskytována a případně jaké vybavení či zařízení vyžaduje.

Při popisu podniku je nutné detailně představit, jak výrobek či poskytovaná služba bude vypadat či probíhat (Drážilová, 2019, s. 58). V některých případech je, dle Harvard Business Review (2014, s. 30), nutné popsat navrhovaný produkt důkladněji v samostatné části, a to pokud je například neobvyklý či technicky náročný (tím se zvýrazní speciální funkce a odlišnosti podniku od konkurence). Svobodová, Andera (2017, s. 76) dodávají, že je vhodné využít v popisu produktu fotografie, schémata či ilustrativní alternativní řešení, která již na trhu jsou a pomůžou čtenáři utvořit si lepší představu.

## 2.2.4 Marketingový plán

Jak hodláte inzerovat své podnikání? Je to dost? Kolik to bude stát? Toto jsou otázky, které je, dle Tylora (2014, s. 21), důležité si zodpovědět marketingovým plánem. Marketingový plán je, dle stejného autora, důležitý pro podnik jakékoliv velikosti. Dle Tylora (2014, s. 21) je důležité si pamatovat následující: Pokud máte dobrý produkt a špatný marketing, bude trvat dlouho než si lidé vašeho produktu všimnou. Pokud máte špatný produkt a dobrý marketing, mnoho lidí si váš produkt koupí, ale pouze jednou. Marketingový plán, dle Dražilové (2019, s. 59), vychází z předchozích analýz a je jeden z hlavních aspektů uplatnění podniku na trhu. Lze v něm najít popis vhodného segmentu zákazníků (jejich životní styl, preference a chování) (Dražilová, 2019, s. 59).

### Marketingové nástroje – marketingový mix

Operativní a praktickou konkretizaci procesu při marketingovém řízení představuje marketingový mix neboli tzv. 4P, které je dílem E. Jeroma McCarthyho z Minnesota State University v USA (Jakubíková, 2013, s. 191). Z autora McCarthyho vychází také Kotler, Keller (2013, s. 55) a rozdělují marketingové aktivity do čtyř kategorií nástrojů marketingového mixu. Zkratka 4P vznikla ze začínajících anglických písmen, které definují tyto kategorie: výrobek (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion) (Kotler, Keller, 2013, s. 55).

### **Cena**

Na základě definování a poznání cílové skupiny lze dle Dražilové (2019, s. 59) nastavit odpovídající cenu produktu, způsob distribuce a propagační nástroje. Synek (2010, s. 178) klade důraz na plánování vývoje cen. Dopady cenové politiky ovlivňují dle stejného autora rentabilitu podniku, její konkurenceschopnost, velikost tržního podílu a mnoho dalších aspektů. Cílem stanovení ceny je zisk, tržní podíl, růst objemu prodeje, maximalizace zisku, prémiové zboží (Gregorovič, 2021).

### **Kroky k určení ceny**

Dle portálu Ekonomikon (2021) jsou kroky k určení ceny následující: 1.) stanovení cenové politiky podniku, 2.) určení poptávky, 3.) určení nákladů, 4.) analýza konkurenčních cen, 5.) výběr metody tvorby cen, 6.) výběr konečné ceny.

### **Metody stanovení ceny**

Tvorbu ceny, dle Svobodové, Andera (2017, s. 94), nelze podcenit. Přesné určení ceny přispívá, dle stejných autorů, podniku k přesnějšímu odhadu tržeb a následné ziskovosti nápadu. Cenu lze určit třemi způsoby a nebo jejich kombinací (Svobodová, Andera, 2017, s. 94): nákladová, konkurenční, poptávková či zákaznická.

Dle stejných autorů se nejčastěji k určení ceny využívá **konkurenční způsob** stanovení ceny. Tento způsob se velmi často využívá, protože je jednodušší a poskytuje určitou míru konkurenceschopnosti (Svobodová, Andera, 2017, s. 94). U tohoto způsobu je nutné, dle Svobodové, Andera (2017, s. 94), zjistit ceny přímé konkurence a podle nich stanovit cenu našeho produktu či služby. Nevýhoda této metody se projevují v neznalosti marže konkurence. Konkurenci může jejich stanovená cena přinášet zisk a nám ne a to například z důvodu, že má konkurence nižší nájemné, výhodnější dodavatelské smlouvy apod. (Svobodová, Andera, 2017, s. 94). **Poptávkový (zákaznický) způsob** stanovení ceny je využíván dle stejných autorů především u produktů, které nemají přidanou hodnotu než stávající produkty a nebo na trhu nejsou. U tohoto způsobu určení je potřeba realizovat průzkum trhu, jelikož podnik neví, jakou cenu zákazník očekává a je ochoten zaplatit (záleží na elasticitě poptávky) (Svobodová, Andera, 2017, s. 94). **Nákladový způsob ceny** je, dle

stejných autorů, nejpracovanější a také nejrealističtější, kdy se konečné náklady s marží promítnou do konečné ceny produktu či služby. U tohoto způsobu je třeba se rozhodnout k jaké jednotce se bude cena vztahovat (nejčastěji je to produkt či skupina produktů či časová jednotka) (Svobodová, Andera, 2017, s. 94).

## PROPAGACE

Propagace se, dle Svobodové, Andera (2017, s. 92), člení na online a offline marketing a podporu prodeje. Cílem propagace je být dohledatelný v offline i online prostředí (MediaGuru, 2018). U každé formy propagace je, dle stejné autorky, důležité uvést jak dlouho budeme danou formu propagace využívat, uvést výdaje spojené s propagací a závěrem odhad, jakou účinnost jednotlivé formy propagace budou mít. V rámci **online propagace** řadí Semerádová (2019, s. 7) mezi nejdůležitější nástroje Facebook a Instagram. Portál Mytimi (2021) uvádí kroky, jak na úspěšný online marketing: 1.) Zasažení online marketingu do celkové strategie, 2.) Definice cílového publika, 3.) Výběr správné sítě (Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn), 4.) založení Facebookové skupiny, 5.) Získávání fanoušků díky placeným příspěvkům, 6.) Využití PPC reklamy. Zeman (2018) doplňuje kroky ještě o webové stránky a placenou reklamu v rámci Google (určení Adwords). Straková (2020) v rámci online marketingu doporučuje využití influencerů. Výhody v rámci marketingu malých a středně velkých firem jsou dle Olšanského (2021) následující: nízká cena, skvělá měřitelnost, přesné cílení, širší publika, rychlost spuštění a správné načasování, variabilita formátů, neustálá kontrola, dlouhodobě na očích a zlepšující se výsledky. Nástroje **offline marketingu** jsou: reklama (billboardy, plakáty, tisková inzerce, letáky, věrnostní programy, rozhlasová reklama (Marketingova-kancelar, 2017). Stejný autor mezi offline komunikaci dále zahrnuje podporu prodeje (odměny za věrnost, loterie, věrnostní programy, vzorky, kupony), osobní prodej, přímý marketing (adresné zásilky, telemarketing), akce přímé komunikace (semináře, konference) a vztahy s veřejností.

## DISTRIBUCE

Distribuce, dle Srpové, Řehoře (2010, s. 213), řeší přesun z místa jeho vzniku na místo prodeje tak, aby ho zákazník koupil v požadovaném čase na požadovaném místě v požadovaném množství. Dle stejných autorů je důležitá volba vhodné distribuční cesty a doplňují, že volba distribuční cesty je považována za jedno z nejsložitějších marketingových rozhodnutí a řeší především tyto problémy:

1. volba mezi přímým a nepřímým prodejem (či jejich kombinace),
2. určení počtu jednotlivých článků distribuční cesty,
3. určení zprostředkovatelů (počet, typy, formy).

**Informace o produktu jsou již zmíněny na straně č. 14 této práce.** Jakubíková (2013, s. 191) poukazuje, že někteří autoři jako je například Morrison (1992) používají i další prvky jako jsou: lidé (people), balíčky služeb (packaging), tvorba programů (programming) či spolupráce (partnership). Philip Kotler doplnil marketingový mix (4P) o další dva prvky: politickou moc (political power) a formování veřejného mínění (public opinion formation) (Jakubíková, 2013, s. 191). Později byl dle stejné autorky marketingový mix rozšířen ještě o prezentaci (presentation) a proces (proces). Jakubíková (2013, s. 191) upozorňuje, že koncepce 4P sleduje trh z hlediska prodávajícího a nikoliv z hlediska kupujícího. Kupující, který zvažuje nabídku jí dle stejné autorky nemusí vidět očima prodávajícího (2013, s. 191).



### 2.2.5 Strategie společnosti

Strategie společnosti představuje dosahování cílů stanovených podnikem za účelem dosažení a uskutečnění vizí či poslání, které si podnik stanovil (Růčková, 2019, s. 102). Podle Srpové (2020, s. 201) strategie určuje, jak podnik dosáhne stanovených dlouhodobých cílů. Při tvoření strategie podniku záleží na velikosti podniku, okolnostech a potřebách, proč podnikatelský plán vzniká (Růčková, 2019, s. 102). Dále autorka dodává, že strategický plán je vnímám především jako vnitřní záležitost společnosti a zodpovídá tyto otázky:

- Jak organizovat podnikání
- Jak konkurovat z hlediska udržení zákazníků
- Jak čelit konkurenci a ostatním vnějším faktorům

Určením strategie společnosti je jeden z nejdůležitějších úkolů, má vliv na budoucí pozici společnosti na trhu a tvoří základ pro veškeré plánování, rozhodování a realizaci operativních cílů (Srpová, 2020, s. 201). Fotr (2020, s. 35) dodává, že v průběhu implementace strategie je strategický plán rozpracován do podoby podnikatelského plánu. Formulace strategických cílů, dle Fotra (2012, s. 89), vychází z erudovaných interpretací těchto analýz: analýza okolí podniku, SWOT analýza, která respektuje princip SMART či SMARTER.

**Základním strategickým cílem je zvyšování tržní hodnoty podniku (Fotr, 2012, s. 89).**

Fotr et al. (2012, s. 49) zařazuje i rizikovou analýzu do podnikové strategie (viz analytické postupy podnikatelského plánu na str. 22). Dále také doporučuje způsob strategického řízení, které by mělo vycházet z více variant zpracovaných scénářů vývoje prostředí. Z těchto variant by se měly dále zvolit ty nejvhodnější pro strategický plán a měly by směřovat k potvrzení dlouhodobých cílů (Fotr et al., 2017, s. 34). Dle Fotra et al. (2012, s. 89) by měly strategické cíle oslovovat klíčové skupiny stakeholders, a proto by měly být cíle formulovány tak, aby uspokojili jejich očekávání.

Fotr et al. (2012, s. 89) člení strategické cíle do šesti skupin:

- **Marketingové cíle** – zaměřují se na působení firmy na trhu a uspokojí poptávku zákazníků.
- **Ekonomické cíle** – zaměřují se na tvorbu ekonomického účinku a hodnotu firmy.
- **Majetkové cíle** – zaměřují se na rozvoj a zhodnocení hmotných/nehmotných aktiv vybrané společnosti.
- **Rozvojové cíle** - zaměřují se na inovační milníky podniku.
- **Personální cíle** – zaměřují se na lidské zdroje, jejich rozvoji, motivaci, stimulaci a sociálnímu programu.
- **Ostatní cíle** – zaměřují se na ostatní priority podniku (např. v oblasti ekologie, etiky, identity podniku).

Fotr et al. (2012, s. 89) upozorňuje, že podnik nemusí zvolit všechny výše zmíněné body. Zvolení jednotlivých cílů dle autora závisí na oboru podnikání, konkurenčním postavení podniku či vnitřním/vnějším okolí podniku. Stejný autor dodává, že se mohou cíle společnosti změnit, v tomto případě je nutné vytyčit nové cíle a tím získat náskok před ostatními.

### 2.2.6 Personální zdroje

Pracovníci podniku tvoří lidský kapitál, což lze také popsat jako schopnosti, znalosti a dovednosti lidí, které jsou pro firmu zásadní k dosažení cílů (Koubek 2007 in Šikýř 2014, s. 20). Je nesporné, že v současné době rozvoje lidských zdrojů je pokládán lidský kapitál za to nejcennější, co společnost vlastní (Vochozka, Mulač et al., 2012). Dle portálu iPodnikatel (2020, s. 13) je práce s lidmi jednou z nejnáročnějších oblastí podnikání, a proto je důležité si dobře rozmyslet, zda nové zaměstnance opravdu podnik potřebuje. Pro zaměstnavatele zaměstnanec znamená náklady navíc, a to ve formě mezd, odvodů na zdravotní a sociální pojištění (iPodnikatel, 2020, s. 13).

Kapitola týkající se personálních zdrojů musí, dle Dráčilové (2019, s. 59), přehledně shrnout kolik a jakých lidí bude potřeba pro realizaci plánu. Tvorbě přehledu personálních zdrojů ovšem předchází vytvoření plánu činností a úkolů, až poté lze řešit, kdo o čem bude rozhodovat, kdo komu bude určovat úkoly či kdo bude za co zodpovědný (Dražilová, 2019, s. 59). Tyto přehledy slouží k vytvoření náplní pro jednotlivá pracovní místa a z nich dále lze určit, jaké vzdělání, vlastnosti či zkušenosti jsou vyžadovány po konkrétním pracovníkovi a kolik nás bude tento zaměstnanec stát (Dražilová, 2019, s. 59). Portál iPodnikani (2020, s. 13) s Dráčilovou (2019) souhlasí a dodává, že uvedení struktury zaměstnanců zvýší důvěru ve váš plán. Dle portálu iPodnikatel (2020, s. 13) by mělo být v organizačním plánu uvedeno kolik zaměstnanců bude podnik potřebovat ze začátku a kolik později, až se zvýší výroba a prodej.

Představení případných zaměstnanců podniku by mělo, dle Svobodové, Andera (2017, s. 91), obsahovat tyto body:

- role v podniku,
- znalosti,
- sociální dovednosti,
- zkušenosti,
- kompetence,
- podíly ve firmě.

Dále lze specifikovat personální zabezpečení z pohledu týmu, či zaměstnanců (Svobodová, Andera, 2017, s. 91) :

- popis jednotlivých pracovních pozic
- počty pracovníků na pracovní pozice (popřípadě organizační struktura)
- formy pracovních smluv
- mzdové náklady na pracovní pozice a celkové personální náklady

V případě, že bude podnik provozován jako společnost je, dle portálu iPodnikatel (2020, s. 13-14), vhodné připojit kopii společenské smlouvy nebo jiných zakladatelských dokumentů.

Zařazení kapitoly personálních zdrojů se, dle Dráčilové (2019, s. 59), může umístit do podnikatelského plánu skoro kamkoliv. Může být zařazena například jako podkapitola popisu podniku, ovšem záleží, kam se vzhledem k zaměření podniku nejlépe hodí (Dražilová, 2019, s. 59).

### 2.2.7 Finanční plán

Finanční plán má, dle Svobodové, Andera (2017, s. 95), dopomocť převést nápad do čísel a zjistit, zda je realizovatelný. Dle portálu iPodnikani (2020, s. 21) se ve finančním plánu do čísel promítají produkční, tržní a marketingové údaje. Finanční plán je často sestavován na jeden rok, ale díky bankovním úvěrům jsou podnikatelské plány sestavovány spíše na více let (iPodnikani, 2020, s. 21).

Finanční plán by, dle Svobodové a Andera (2017, s. 95), měl zahrnovat tyto body:

- přehled výdajů,
- přehled příjmů,
- zdroje krytí.

Srpová, Řehoř (2010, s. 65) popisují na rozdíl od Svobodové, Andera (2017, s. 95) výstupy finančního plánu detailněji. Výstup dle autorů tvoří v první řadě plán majetku a zdrojů, tedy zahajovací rozvaha, plán výnosů, plán nákladů, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plán peněžních toků, plánová rozvaha, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti a plán financování podniku. Aby podnik byl úspěšný při žádosti o úvěr, je nutné banku přesvědčit, že bude podnik po celou dobu splatnosti úvěru zcela likvidní (bude schopen dostát svých finančních závazků, jak vůči bance, tak vůči svým obchodním partnerům) (iPodnikani, 2020, s. 21). Srpová a Řehoř (2010, s. 65) doplňují, že plánované výkazy by měly být doplněny o stručný komentář a výstupy finančního plánu musí být zpracované na základě reálných podkladů.

Srpová a Svobodová (2011, s. 28) upozorňují, že v případě začínající firmy jsou potřeba finanční prostředky na založení firmy, pořízení dlouhodobého majetku a oběžného majetku a také prostředky na zahájení podnikatelské činnosti (provozní náklady – nájem, elektřina, plyn, zboží apod.). McKeever (2018, s. 119) doporučuje nefinancovat podnik pouze z vypůjčených peněz. Obecné pravidlo je podle McKeevera (2018, s. 119) vypůjčit si méně jak polovinu peněz, které jsou potřeba a to obzvláště pokud jde o nové podnikání. Jednou z častých chyb u začínajících podnikatelů dle Srpové a Svobodové (2011, s. 28) bývá problém, že nerozlišují zisk a cash flow, výnosy a příjmy či náklady a výdaje.

## 2.3 Analytické postupy podnikatelského plánu

V této části lze nalézt analytické postupy podnikatelského plánu. Tato subkapitola se zabývá postupy v rámci finančního plánu (kroky tvorby finančního plánu – rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow, plánování nákladů), analýzou rizik a krizovými scénářema, analýzou konkurence a analýzou dodavatelů. Analytické postupy v rámci marketingového, organizačního plánu a plánu lidských zdrojů jsou uvedeny v rámci předešlé subkapitoly. Analytické postupy budou následně využity pro zpracování podnikatelského plánu v analytické části práce.

### 2.3.1 Analytické postupy ve ekonomickém a finanční části plánu

Dle názoru Růčkové, Roubíčkové (2012, s. 157) je zpracování podnikatelského plánu bez předchozí finanční analýzy a analýzy podniku a jeho okolí zcela nerealizovatelné. Stejně autorky považují finanční analýzu jako základ podnikatelského plánu (pokud je v rámci podnikatelského plánu žádáno o finanční zdroje).

Součástí podnikatelského plánu je finanční analýza, která, dle Srpové, Řehoře (2010, s. 131), zahrnuje:

- finanční analýzu vycházející z historických dat,
- simulaci cash flow,
- projekci budoucích finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisků a ztrát).

Růčková (2019, s. 92-93) do finančního plánování zahrnuje tyto aspekty:

- stanovení finančních cílů podniku (analýza proveditelnosti strategických cílů podniku),
- analýza rozdílů mezi skutečným a žádoucím stavem (nutná identifikace vztahů a relací mezi jednotlivými prvky podniku),
- soubor opatření k dosažení cílů.

Červený (2014, 153) uvádí jednotlivé kroky při tvorbě finančního plánu. První krok zahrnuje plánování a kalkulace nákladů na výrobu či pořízení plánovaných produktů, které bude podnik prodávat a výnosy s následujícího prodeje daného produktu. V rámci těchto informací je, dle stejného autora, možné vytvořit výkaz zisků a ztrát. Hlavním záměrem je dle Červeného (2014, s. 153) zjistit bod, kdy podnik bude produkovat čistý zisk.

Mezi první kroky při finančním plánování spadá sestavení objemu potřebných finančních prostředků a na základě tohoto plánu zvolení vhodného financování začátku podnikání (vlastní zdroje, bankovní úvěr, vklad či půjčka společníka) (Červený, 2014, s. 153). Z těchto údajů, lze sestavit předběžnou rozvahu či cash flow. Do finančního plánu je dle Srpové (2011, s. 30) vhodné u finančního plánu zpracovat více variant vývoje, zpravidla se předkládají následující varianty: **varianta optimistická, realistická a pesimistická**, s tímto tvrzení se ztotožňuje i Vlach (2018).

Základní finanční výkazy z údajů účetnictví jsou: rozvaha, výkaz zisků a ztráty a výkaz cash flow (Dráčilová, 2019, s. 215). Jednotlivé výkazy jsou vyobrazeny na obrázku č. 4 (Dráčilová, 2019, s. 215).:

Obrázek 4 - Vazby finančních výkazů



Zdroj: Dráčilová, 2019, s. 2015

Na obrázku lze, dle Dráčilové (2015, s. 215), vidět návaznosti jednotlivých výkazů při jejich vypracování v rámci finančního plánu. Jednotlivé finanční výkazy lze vidět v následujícím textu:

### Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který bilanční formou zachycuje stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (AKTIVA) a zdroj jeho financování (PASIVA) k určitému datu (Roubíčková, 2019, s. 23). V podnikatelském plánu, dle Srpové a Svobodové (2011, s. 29-30), rozvaha zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů financování. Rozvaha se doporučuje zpracovat vždy k 31.12 příslušného období (Srpová, Svobodová, 2011, s. 29-30).

### Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát, dle Srpové, Svobodové (2011, s. 30), specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s činností podniku. Pokud podnik teprve začíná, měla by být počáteční fáze podnikání zpracována podrobněji a to v závislosti na kapitálové náročnosti (minimálně na 6 měsíců). V dalším období stačí, dle stejných autorů, pouze roční údaje.

### Výkaz Cash-flow

Výkaz Cash flow je, dle Svobodové a Andera (2017, s. 96), důležitý dokument, který vyobrazuje příjmy a výdaje. Tento výkaz se, dle stejných autorů, sestavuje první rok podnikání na každý měsíc, a to z důvodu zachycení postupného náběhu příjmů a případné sezónnosti, která může ovlivnit pokles příjmů při zachování stejných režijních výdajů. V dalších obdobích se cash flow může provádět již jen ke konci určitého období (většinou ke konci roku) (Svobodová, Andera, 2017, s. 96). Přečtením tohoto výkazu by měl čtenář získat informace, zda podnik v jednotlivých obdobích bude mít dostatek finančních prostředků na realizaci podnikatelského záměru.

### 2.3.2 Analýza rizik

Riziko a nejistota jsou, podle Hnilici a Fotra (2014, s. 14), významným znakem podnikatelských aktivit a i většiny aktivit lidských. Riziko je, dle stejných autorů, u jakýchkoliv aktivit či projektů neovlivnitelné, a to i v případě kvalitní přípravy. Srpová a Svobodová (2011, s. 31-32) vnímají riziko jako negativní odchylku od cíle, která je, dle autorek, spojena s nepříznivými dopady na podnik. Analýza rizik slouží jak k nastínění pravděpodobnosti rizikové situace, tak i slouží k přípravě opatření v případě, že by riziková situace skutečně nastala (Srpová, Svobodová, 2011, s. 31-32). Každá riziková situace má, dle stejných autorek, své příčiny a proto je v hodná analýza rizik, kterou lze snížit konkrétní významná rizika. Svobodová, Andera (2017, s. 42) dodávají, že znalost možných rizik je důležitá i při komunikaci s potenciaálními investory či poskytovateli dotací. Tyto osoby či instituce chtějí vědět, zda si je podnik vědom svých rizik a zda je dokáže eliminovat či jim předcházet. Dle Svobodové a Andera (2017, s. 42) je vhodné si udělat přehled rizik a roztrdit je dle podobnosti (rizika spojená se zákazníky, rizika spojená se zaměstnanci apod.). Každému identifikovanému riziku přiřadit váhu a významnost podle míry škod, které může způsobit a také pravděpodobnost, s níž může dané riziko nastat (Svobodová, Andera, 2017, s. 42). Dle Vlacha (2010, s. 173) lze riziko charakterizovat jako nebezpečí, že reálné výsledky nebudou odpovídat očekávaným výsledkům. Vlach (2010, s. 173) uvádí, že lze na riziko nahlížet nejen negativně, ale i pozitivně. Postoje ovšem bývají většinou negativní (Vlach 2010, s. 163).

Postup při řízení rizik může vypadat, dle Vlacha (2010, s. 174), následovně:

- identifikace rizik,
- stanovení pravděpodobnosti výskytu rizika,
- stanovení vlivu rizika na společnost,
- ochrana proti riziku (eliminace či redukce).

Portál Managementmania (2015) uvádí, že ke snížení rizik pomáhá dobře zpracovaný podnikatelský plán a dobré informace o situaci na trhu a stavu organizace. Dále je, dle stejného autora, důležitá intuice a další schopnosti podnikatele či manažera, který podnikatelský plán sestavuje. Pro snížení dopadů podnikatelských rizik se dle portálu Managementmania (2015) v praxi běžně využívá pojištění podnikatelských rizik. Global Risk Guard (2020) dodává, že není možné identifikovat a řešit veškeré rizika, ale je důležité je zdůraznit a diskutovat o těch nejdůležitějších. Stejný autor upozorňuje, že krom identifikace a diskuze by podnikatelský plán měl zahrnovat strategii, jak se s riziky vypořádat. Analýza rizik je, dle Global Risk Guard (2020), důležitá hlavně pro malé a začínající podniky, které se snaží zajistit kapitál. Global Risk Guard (2020) uvádí, že proces analýzy podnikových rizik začíná identifikací vnitřních a vnějších hrozeb, která by mohla bránit dosažení plánovaných výsledků. Stejný autor rozděluje hrozby do tří kategorií: 1.) obecná obchodní rizika (těmto rizikům čelí všechny společnosti), 2.) průmyslová specifická rizika (ovlivňují podniky v konkrétních průmyslových odvětvích), 3.) specifická podniková rizika.

Ve všech těchto kategoriích lze, dle Global Risk Guard (2020), řešit potenciaální rizika, přičemž hlavní rizika se vyznačují vlastností nepříznivého vlivu na likviditu podniku, finanční situaci a prognózy finančních výsledků.

## Krizové scénáře

Krizové scénáře lze, dle Zuzáka a Königové (2009, s. 90), využít pro všechny krizové situace v rámci podniku. Dle stejného autora se jedná především o rizika zanesená do matice rizik, která budou představovat, dle názoru manažerů, specialistů či externích odborníků, ohniska krize. Krizové scénáře popisují předpokládané události či situace. Zuzák, Königová (2009, s. 82) upozorňují, že se nejedná o předpověď budoucího vývoje, ale o možný a variantní vývoj na základě nasbíraných informací o konkrétním jevu. Scénáře zahrnují tyto body (Zuzák, Königová, 2009, s. 82):

- popis situačních sledů v čase,
- popis události/událostí/situací,
- popis plánovaných postupů nebo způsobů jednání.

Dle Fotra, Vaclíka et al. (2012, s. 49) se často vytvářejí čtyři různé scénáře, které zahrnují:

**Optimistický vývoj** – zpracovává stanovené priority, ale také navíc i další existující příležitosti, které vyplývají z analýzy prostředí. Analýza prostředí ve spojení s interní silou firmy vytváří reálné předpoklady, že stanovené cíle budou překročeny.

**Realistický vývoj** – zahrnuje nejpravděpodobnější trendy, které respektují zjištěné faktory, které zjišťují vývoj hlavních složek strategického plánu.

**Pesimistický vývoj** – zahrnuje okolnosti a trendy, které vyplývají z identifikovaných hrozeb. Vzhledem ke slabým stránkám mohou ohrozit stanovené cíle podniku.

**Zvláště nepříznivý vývoj** – vyobrazuje vysoce pesimistický vývoj faktorů rizika.

Váchal, Vochozka et al. (2013, s. 533) dodává další možnost vyjádření rizika, a to formou logického součinu pomocí rovnice rizika. Výsledná hodnota rizika je dána, dle stejného autora, součinem příslušné pravděpodobnosti výskytu události a mírou závažnosti důsledků. Dle mnoha autorů může být mnoho úrovní pravděpodobnosti. Mulačová, Mulač et al. (2013, s. 215) však uvádí tři úrovně pravděpodobnosti: nízkou, střední a vysokou.

Srpová (2011, s. 32) řadí mezi opatření na snížení rizika:

**Diverzifikace** – která znamená rozšiřování výrobního programu, které umožňuje, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu/ skupině produktů byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů.

**Dělení rizika** –v tomto případě je riziko rozděleno mezi dva a více účastníků, které společně pracují na podnikatelském projektu.

**Transfer** - neboli přesun rizika na jiné subjekty, kterými jsou dodavatelé odběratelé apod. Přesun rizika je uskutečněn formou uzavíráním dlouhodobých smluv na dodávky (surovin či materiálu, uzavírání kontraktů (za předem určených podmínek) na prodej služeb a výrobků či pronájem výrobního zařízení (formou leasingu).

**Pojištění** – patří mezi speciální druhy přenosu rizika. Negativní důsledky rizika jsou přenášeny na pojišťovnu, která kryje škody a ztráty dle sjednané smlouvy.

### 2.3.3 Analýza konkurence

Hanzelková, Keřkovský et al. (2013, s. 76) hned v úvodu upozorňuje na rozdílnost analýzy konkurence od Porterovy analýzy a připomíná, že v Porterově analýze jde především o zhodnocení situace v odvětví, ve kterém daná firma působí s následnou analýzou dopadů situace na strategické obchodní jednotky a dále také hledání příležitostí, které by zlepšili její pozici v odvětví. Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 62) se analýza konkurence věnuje nejprve zmapování veškeré konkurence a až poté se důkladněji zabývá těmi subjekty, které proti nám stojí v konkurenčním stavu. Dle Hanzelkové, Keřkovského et al. (2013, s. 76) se analýza konkurence věnuje spíše zhodnocení nejvýznamnějších konkrétních konkurentů. Cílem této analýzy je, dle stejné autorky, zjistit hrozby a příležitosti, které plynou z aktivit a podnikatelských záměrů již zmíněné konkurence.

Pavlíková (2018) radí rozdělit konkurenty do dvou kategorií:

- **Přímá** konkurence se věnuje naprosto stejné činnosti
- **Nepřímá** konkurence nabízí podobné zboží či služby

Cílem analýzy konkurence je, dle Pavlíkové (2018), odhalit cíle a strategii konkurence, zorientovat se a odhalit slabé a silné stránky svého produktu či služby. Nasbírané informace podniku o konkurenci následně pomůžou k vylepšení jeho služeb (Pavlíková, 2018). Podnik by se dle stejné autorky měl konkurencí inspirovat a dát zákazníkům něco o stupeň lepšího. U konkurence by měl, dle Strucka (1992) in Srpová a Řehoř (2010, s. 62), sledovat odbytové cesty, kvalitu servisu, objemy prodeje, image produktů či dodací lhůty.

Podnik by se, dle Pavlíkové (2018), neměl bát si přiznat konkurenční výhodu (je cenově přijatelnější, má zapamatovatelný název) a měl by umět s ní pracovat. Informace o konkurenci mohou být, dle Srpové a Řehoře (2010, s. 62), vyhodnoceny formou matice, kde budou určeny silné a slabé stránky podniku a na základě nich stanoveno konkurenční postavení. Informace o konkurenci lze, dle stejných autorů, čerpat z prospektů, letáků, informačních brožurek, tisku či informace (zkušenosti) od osob, které si u konkurence produkt či službu koupili. Srpová, Řehoř (2010, s. 62) upozorňují, že je nutné si tyto informace ověřit, aby podnik předešel případným spekulacím.

### 2.3.4 Analýza zákazníků

Analýza zákazníků je, dle Svobodové, Andera (2017, s. 82), jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Smyslem této části je prokázat, že váš výrobek nebo služba jsou vhodné pro daný specifický trh a mají dostatečně velkou kupní sílu, aby daný nápad generoval dostatečně velké zisky (Svobodová, Andera, 2017, s. 82). Analýza zákazníků by měla odpovědět na tyto body (Svobodová, Andera, 2017, s. 82):

1. definice zákazníka či kvalitativní charakteristika zákazníka,
2. kvantitativní charakteristika cílové skupiny,
3. tempo vývoje cílové skupiny.

Při analýze zákazníků je, dle Svobodové a Andera (2017, s. 82), důležité rozlišit cílový trh (zákazníci, který jsou vhodný pro nabízený produkt či službu) od celkového trhu



(charakterizuje všechny zákazníky). Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 62) je důležité si vymezit tržní segmenty a cílový okruh zákazníků. Aby podnik správně vybral cílové segmenty, musí znát potřeby a požadavky zákazníků.

Dle Struck (1992) in Srpová a Řehoř (2010, s. 62) by analýza zákazníků měla zahrnovat tyto okruhy:

- Jaké produkty či služby budou poskytovány a jakým zákazníkům.
- Kde budou produkty či služby poskytovány (geografické hledisko).
- Jaký segment zákazníků lze v dané geografické oblasti získat a na které je nutné se zaměřit.
- Faktory určující poptávku (co přiměje zákazníka ke koupi – motiv).
- Zvyklosti zákazníků (jak často nakupují, zvyklosti v rodině apod.).

Srpová, Řehoř (2010, s. 62) dodávají, že ne vždy jsou pro podnik všechny otázky významné. Cílem je, dle stejných autorů, odhadnout počet potencionálních zákazníků v jednotlivých segmentech a poté odhadnout průměrný počet nákupu na jednoho zákazníka.

Kovář, Hrazdilová et al. (2016, s. 77) uvádí, že veškeré informace o zákaznících se zjišťují pomocí existujících zdrojů (internet, media, tiskové zprávy, odborné publikace apod.) či za pomoci sběru dat, které získá výzkumník sám (například: pozorováním, rozhovorem, dotazníkem či skupinovou diskuzí).

### 2.3.5 Analýza dodavatelů

Červený (2014, s. 89) i Hanzelková, Keřekovský et al. (2013) upozorňují, že jako v případě analýzy konkurence, není tato analýza součástí Porterovy analýzy pěti sil. Porterova analýza řeší hodnocení vyjednávací síly dodavatelů v odvětví, ale analýza dodavatelů posuzuje vztahy podniku s konkrétními významnými dodavateli a hledá příležitosti, které mohou přispět k zlepšení vztahů v prospěch podniku (Červený, 2014, s. 89).

Pro tvůrce podnikatelského plánu je analýza podnikatelů důležitá, coby analýza vstupů, které představují budoucí náklady (Svobodová, Andera, 2017, s. 90). Červený uvádí příklady nákladů podniku: náklady za suroviny, energie, polotovary, služby. Mezi další náklady Svobodová a Andera (2017, s. 90) řadí i externí služby - outsourcing, účetnictví, IT, marketing, úklid apod. Do těchto nákladů, dle Svobodové a Andera (2017, s. 90), nespádají personální náklady, které jsou uvedeny v samostatné části. Analýza by měla být, dle stejného autora, zaměřena na nevýznamnější dodavatele. Takové dodavatele podnik zjistí například ročním objemem dodávek, či dle důležitosti dodávek pro podnik (Červený, 2014, s. 89). Pokud má podnik mnoho dodavatelů, lze kurčení těch nejdůležitějších využít některé statistické metody jako je například metoda ABC (Červený, 2014 s. 89).

Procházková a Jelínková (2018, s. 194) dodávají, že analýza dodavatelů vede k vytvoření potencionálního okruhu dodavatelů, které jsou schopni dodat stanovený materiál na základě předchozí domluvy (dle dodací lhůty či v požadované kvalitě). Procházková a Jelínková (2018, s. 194) doplňují Červeného (2014) o další způsob, jak analyzovat dodavatele a stanovit dodavatelskou strategii, zmiňuje hodnocení dodavatelů pomocí dodavatelské matice. V rámci dodavatelské matice, se dle stejných autorek, posuzují dva faktory: riziko dostupnosti a vliv

na zisk či náklady podniku. Po analýze těchto dvou faktorů by si měl podnikatel rozčlenit dodavatele do těchto kategorií (Procházková, Jelínková, 2018, s. 194):

- Vlivní,
- strategičtí,
- bezproblémoví,
- úzkoprofiloví.

Kovář (2016, s. 77) uvádí, že veškeré informace o možných dodavatelích se zjišťují pomocí existujících zdrojů (internet, media, tiskové zprávy, odborné publikace apod.) či za pomoci sběru dat, které získá výzkumník sám (například: pozorováním, rozhovorem, dotazníkem či skupinovou diskuzí).

## 2.4 Metodický postup

Diplomová práce je aplikačně zaměřenou písemnou prací, jejíž hlavním cílem je vypracování aplikovaného výzkumu na základě informací a dovedností získaných v rámci teoreticko-metodologické části práce. Diplomová práce se věnuje tématu podnikatelského plánu a vypracování podniaktelského plánu pro nový podnik (Maui Poke). Analytická část práce zahrnuje následující body a metody:

### PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro zpracování představení společnosti byla využita metoda sběru dat (viz teoretická část pro představení společnosti). Níže následující postupy pro naplnění zpracování představení podniku:

- 1) Vytvoření titulní strany (informace o společnosti, mise, vize, logo).
- 2) Vytvoření exekutivního souhrnu – na základě vypracovaných jednotlivých částí podnikatelského plánu a teoretické části práce.
- 3) Vytvoření všeobecného popisu podniku - na základě vypracovaných jednotlivých částí podnikatelského plánu a teoretické části práce.

### DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

**Dotazníkové šetření** se konalo od 8.3.2021 do 5.4.2021, přičemž bylo osloveno 150 respondentů z deseti firem sídlících v oblasti potencionálního podnikání (Praha, Vinohrady - okolí Jiřího z Poděbrad). Návratnost dotazníkového šetření byla 48%. Na základě dotazníkového šetření byla zpracována primárně analýza zákazníků, dále tato šetření sloužila při tvorbě marketingové části (cenotvorba, rozřazení potencionálních zákazníků do dvou cílových skupin, prezentace podniku).

### TRŽNÍ A MARKETINGOVÁ ČÁST PLÁNU

Pro zpracování **tržní a marketingové části** společnosti byla využita metoda sběru dat (viz teoretická část pro tržní a marketingovou část plánu společnosti) a výsledky dotazníkového šetření. Níže následují postupy pro naplnění tržního a marketingového plánu podniku:

- 1) Vymezení cílových skupin potencionálních zákazníků (na základě výsledků dotazníkového šetření).
- 2) Sestavení marketingového plánu za pomoci 4P (viz teoretická část práce).
- 3) Analýza konkurence (viz teoretická část práce).
- 4) Analýza dodavatelů (viz teoretická část práce).

## EKONOMICKÁ A FINANČNÍ ČÁST PLÁNU

Pro vypracování **ekonomická finanční části** podnikatelského plánu je použita kvalitativní metoda sběru dat (viz finanční teoretická část pro finanční plán).

Níže následují postupy pro naplnění finančního plánu podniku:

- 1) Cenotvorba produktů (stanovena na základě průměru cen u konkurenčních podniků)
- 2) Vytvoření nákladů na marketing (stanoveno na základě průměrných cen na trhu)
- 3) Stanovení výdajů na vybavení střediska (stanoveno na základě průměrných cen na trhu)
- 4) Stanovení počátečních výdajů (na základě výdajů na vybavení střediska a ostatních poplatků v rámci podnikání)
- 5) Stanovení měsíčních nákladů (stanoveno na základě průměrných cen na trhu)
- 6) Vytvoření odhadu vývoje zisků a ztrát (optimistický, realistický, pesimistický)
- 7) Vytvoření cash flow (optimistický, realistický, pesimistický)
- 8) Tvorba rozvahy (optimistické, realistické, pesimistické)
- 9) Zhodnocení jednotlivých variant (optimistické, realistické, pesimistické).

## PERSONÁLNÍ ČÁST PLÁNU

V rámci **personální části** je využita kvalitativní metoda sběru dat (viz teoretická část pro personální oblast plánu). Níže následují postupy pro naplnění personálních plánů podniku:

- 1) Analýza pracovního místa (plán činností a úkolů podniku a na základě nich stanovení jednotlivých pracovních pozic a jejich povinností, kompetencí, pracovní doby)
- 2) Stanovení metod pro získávání a výběr pracovníků
- 3) Vymezení odměňování a motivačních přístupů a hodnocení pracovníků

## STRATEGIE SPOLEČNOSTI

Další částí podnikatelského plánu je vytvoření **strategie společnosti**. Pro tuto část plánu byla využita kvalitativní metoda sběru dat. Strategie společnosti rozdělena na dvě části:

- 1) Část zabývající se strategií definuje strategické cíle a způsoby jejich dosažení.
- 2) Riziková analýza - vymezuje rizika v rámci podnikání, stanovení jednotlivých scénářů pro jejich zmírnění či eliminaci.

### 3 Analytická část práce

Praktická část práce navazuje na část teoreticko-metodologickou, ze které budou využity získané informace od vybraných autorů a ty následně aplikovány při tvorbě analytické části práce. Cílem analytické části je zpracování podnikatelského plánu pro založení nového podniku. V začátku praktické práce je podnik představen a popsán. Stěžejní část analytické části se zabývá výzkumem, na základě kterého je následně vytvořena analýza zákazníků. Cílem tržní a marketingové části práce je navrhnout marketingový plán a vyhotovit analýzu dodavatelů a konkurence. Cílem ekonomické a finanční části podnikatelského plánu je ověřit, za jakých podmínek bude organizace produkovat zisky a kdy se vrátí plánovaná investice. Další část se zabývá tématem lidských zdrojů a poslední část podnikatelského plánu se zabývá identifikací rizik, jejíž cílem je identifikovat rizika, se kterými se podnik může setkat a navrhnout doporučení pro eliminaci či zmírnění dopadu těchto rizik.

#### 3.1 Představení společnosti

##### 3.1.1 Titulní strana

Na titulní straně podnikatelského plánu je nutné, dle Srpové, Svobodové a kol. (2011, s. 15), uvést obchodní název a logo firmy (pokud existuje). Tato část zahrnuje popis společnosti, vymezení poslání a vize, výběr názvu společnosti a jejího loga. Na následujícím obrázku č. 5 je vyobrazeno logo společnosti Maui Poke:

Obrázek 5 – logo Maui Poke



Zdroj: vlastní zpracování

Logo podniku je koncipováno do barev podniku (žlutá, oranžová, zelená) a shoduje se tak s konceptem webových stránek podniku viz příloha č. 4.

##### **Popis společnosti:**

Název společnosti: Maui Poke s.r.o.

Jména vlastníků: Šárka Gradwohlová

Telefonické spojení: +420 443 446 447

E-mail: [info@Mauipoke.cz](mailto:info@Mauipoke.cz)

Místo podnikání: nám. J. z Poděbrad, 130 00 Vinohrady

Obor podnikání: Gastronomie

**Mise**, neboli „poslání“ vyjadřuje smysl a základní důvody existence podniku (Vycházka a Mulač, s. 332). Posláním podniku bude uspokojovat potřeby a přání zákazníků prostřednictvím svých produktů a služeb, vytvářením příjemného prostředí, kam se budou zákazníci rádi vracet. Přidaná hodnota společnosti je individualizace každé objednávky na míru zákazníkovi k jeho úplné spokojenosti.

**Vizi** definuje Managementmanie (2017) jako představu budoucího cílového stavu. Vizi podniku bude vybudovat si komunitu zákazníků, kteří se budou pravidelně vracet do podniku

a budou služby a produktu doporučovat jak osobně, tak v rámci sociálních sítí. Dále bude podnik směřovat k růstu, zlepšování receptur, inovacím produktů a zlepšování tržní hodnoty a zvyšování zisku.

### **Název společnosti - MAUI POKE**

Pokrm poké pochází z amerických Havajských ostrovů v Tichém oceánu. Hlavní havajské ostrovy jsou: Hawaj, Maui, Oahu, Kauai, Molokal, Lanai, Niihau, Kahoolawe. Název byl zvolen na základě názvu jednoho z havajských ostrovů a to ostrova Maui, který je druhý největší z osmi hlavních Havajských ostrovů.

**MAUI** – ostrov na Havajských ostrovech, **POKE** – pokrm původem z Havajských ostrovů.

Vybraný název Maui Poke by měl na potencionální zákazníky působit jednoduchým dojmem, měl by se dobře vyslovovat a být pro zákazníky dobře zapamatovatelný a vyvolávat pocit exotického zážitku při konzumaci a přiblížit už tak vzdálené Havajské ostrovy do centra Prahy.

### **3.1.2 Exekutivní souhrn**

Shrnutí dle Svobodové a Andera (2017, s. 74) obsahuje:

- stručnou charakteristiku produktu, výrobku či služby
- stručný popis cílového trhu a jeho velikost
- business model (způsob, jakým bude podnik vydělávat) a požadovaná velikost finančních zdrojů a odhad její návratnosti.

### **Stručná charakteristika produktu a služby**

Podnik si za svou právní formu zvolil společnost s ručením omezeným a svým zákazníkům bude poskytovat jedinečné havajské poke, které si budou moct zákazníci sami poskládat dle jejich chutí a preferencí, či si vybrat jeden z předem navrhnutých pokrmů.

### **Popis cílového trhu**

Nově vzniklý podnik bude působit na lukrativním trhu v oblasti náměstí Jiřího z Poděbrad v Praze. Podnik Maui Poke bude po celou dobu trvání malým podnikem a svou činnost zahájí na konci druhé poloviny roku 2022. Podnik bude cílit především na dvě skupiny zákazníků (viz dotazníkové šetření příloha č. 2): 1. skupina: 15-25 let, 2. skupina: 26-35 let. Online marketingová komunikace se zákazníky bude probíhat primárně formou sociálních sítí Instagram a Facebook, kde si podnik klade za cíl vybudovat širokou základnu sledujících, a to formou reklamy, soutěží a zajímavých příspěvků či stories z autentického prostředí podniku. Mezi další formy online marketingové komunikace spadají i webové stránky podniku (přehledné, barevné, veselé, v havajském stylu).

### **Business model, požadovaná velikost finančních zdrojů a odhad jejich návratnosti:**

V rámci financování podnikání bude základní jmění podniku 200 000 Kč a dále si podnik vypůjčí formou úvěru 917 000 Kč. Dle výsledků **finančního plánu** by podnik dle realistické varianty měl začít produkovat zisk již v prvním roce podnikání. Z cash flow neutrální varianty vyplývá, že podnik bude moct úvěr splatit za 9 měsíců činnosti a následně by podnik měl být schopen se samofinancovat z výnosů vlastní činnosti (viz příloha č. 10).

### 3.1.3 Všeobecný popis podniku

Všeobecný popis podniku je dle Harvard Business Review (2014, s. 30) dalším souhrnem, ale poněkud rozsáhlejším. Podnik bude koncipován jako malý podnik s právní formou společnosti s ručením omezeným. Drášilová (2019, s. 58) rozděluje popis podniku na tři jednotlivé body:

- popis podnikatelské příležitosti,
- popis výrobku a služby,
- zajištění potřebných vstupů a dodavatelů.

#### **Popis podnikatelské příležitosti:**

Nevíte, co zdravého uvařit? Kolik utratíte za rybu, kterou kolikrát ani celou nespoteřebujete? Kolik času strávíte nakupováním a následným vařením? Naš podnik poskytuje gastronomický zážitek v podobě havajského pokrmu poke, které Vám poskytne zdravý a chutný pokrm (dle vašim preferencí), a to v rádech pár minut. V tomto podnikatelském plánu bychom Vám rádi představili podnik Maui Poke a jeho služby, díky kterým ušetříte čas při obědové pauze, s vařením nedělního oběda či vařením večere po těžkém dni. Smyslem našeho podnikatelského záměru je příprava havajského pokrmu poke na míru zákazníkovi. Zákazník si bude moci zvolit, jaké ingredience do pokrmu žádá k jeho úplné spokojenosti. V konečném důsledku zákazník získá pokrm dle jeho preferencí, v krátkém časovém rozmezí a za nižší náklady, než kdyby si všechny jednotlivé ingredience kupoval zvlášť.

Současné možnosti zákazníka v rámci nákupu pokrmu poke v dané oblasti podnikání (Pražské Vinohrady, Jiřího z Poděbrad) jsou omezené jak nabídkou, tak cenovou relací konkurence. Zavedením naší služby chceme otevřít možnost rychlého, zdravého, chutného jídla (poke) za nižší cenu. Přijatelná cena a rychlost vyhotovení pokrmu bude hlavní konkurenční výhodou podniku.

#### **Popis výrobku a služby:**

Podnik se zaměřuje primárně na profesionální zákazníky (mladší lidi), kteří tráví čas (práce, škola, bydliště) v okolí pražských Vinohrad a nemají moc času na nakupování, vaření, či dlouhé čekání na pokrm před restaurací. Pokrm je vytvořen v rámci několika minut, a tak si ho zákazník může plně vychutnat například při obědové pauze, a to bez úporného čekání. Pokrm od Maui Poke si lze vychutnat na pobočce, v parku či v pohodlí domova.

Poke se skládá většinou z vařené rýže a na kousky nakrájené suroviny dle výběru, například syrového marinovaného žlutoploutvého tuňáka, lososa, koriandru, sezamových semínek a nakrájené čerstvé zeleniny (okurka, mrkev, avokádo, ředkvičky) a ovoce (mango) podle chuti. To celé podávané a aranžované v jedné větší misce.

Celý pokrm lze zalít marinádou. Všechny tyto suroviny budou připraveny v jednotlivých boxech a zákazník si bude moci zvolit, jaké se stanou součástí jeho pokrmu. Každé vytvořené Poké bude vytvořeno na míru individualitě jednotlivých zákazníků, a to by mělo přispět ke spokojenosti zákazníků.

Obdobný druh výrobku je v okolí podnikatelského záměru nabízen dvěma podniky. Hlavní konkurent Maui Poke nabízí poke jako primární produkt podniku a dále nabízí mnoho dalších jiných pokrmů, a to za relativně vysoké ceny. Druhý podnik se specializuje na rybí speciality a v rámci nich nabízí i havajské poke. Poke je tímto podnikem nabízeno za přijatelné ceny, ale podnik se na tento produkt nespécializuje, v souvislosti s touto skutečností nedbá na marketing v rámci prodeje poke (prodej poke nelze najít na webových stránkách podniku).

**Marketing podniku** se řídí zásadami 4P. **Propagaci** podnik rozděluje na online a offline. V rámci online propagace bude cíleno na dvě skupiny zákazníků (viz výsledky analýzy zákazníků): 1 skupina (15-25 let) 2. skupina (26-35 let). V rámci online komunikace bude podnik využívat: webové stránky, Instagram (placená reklama, soutěže, influenceri), Facebook (placená reklama, sdílení obsáhlejších informací, a to zejména pro 2. skupinu), Google a Seznam (PPC, SEO, zalistování podniků v mapách). Offline marketing a podpora bude zahrnovat: Letáky (použity kvalitní fotky, distribuce do firem a bytových prostor), vouchery, věrnostní kartičky (razítka za zakoupené jídlo, u pátého „razítka“ pití zdarma, desáté jídlo zdarma), aktivní marketing ve firmách (vouchery, letáky). Další část marketingu se věnuje **produktu** (viz popis výrobku a služby výše). **Distribuce** bude realizována formou přímého prodeje (jídlo v podniku, jídlo s sebou). V případě slabého odběru přímým prodejem podnik využije možnosti nepřímého prodeje, a to formou navázání spolupráce se zprostředkovatelem (např. Dáme jídlo). **Ceny** v podniku jsou určeny na základě rozboru konkurence -> konkurenční cena.

V rámci financování podnikání bude základní jmění podniku 200 000 Kč a dále si podnik vypůjčí formou úvěru 917 000 Kč. Dle výsledků **ekonomického a finančního plánu** by podnik dle realistické (neutrální) varianty měl začít produkovat zisk již v prvním roce podnikání. Z cash flow realistické varianty vyplývá, že podnik bude schopen po 9 měsících (na přelomu září/října) podnikání splatit úvěr a následně by podnik měl být schopen se samofinancovat z výnosů vlastní činnosti.

Co se týká **lidských zdrojů**, na jednu směnu jsou zapotřebí dva zaměstnanci (kuchař) na HPP a další 4 zaměstnanci na DPP či DPČ. Zaměstnanci na DPP či DPČ (kuchař/servis) by se měli věnovat především hostům, zprostředkovávat platby apod., jednotlivé pozice by měly být zastupitelné. Zaměstnanci budou vybíráni formou inzerce na online pracovních platformách (jobs.cz, prace.cz, startupjobs.cz) a sociálních sítích (Instagram, Facebook, LinkedIn). Od uchazečů budou vyžadovány tyto dokumenty: životopis, firemní dotazník, doklad o vzdělání, reference. Na základě těchto dokumentů budou vybráni uchazeči k výběrovému řízení.

**Dodavatelé** jsou rozřazeni na vlivné (Makro, Budwest), strategické (portály pro gastronomická zařízení), lokální (Fishway, Rybárny Praha, Rybistro). Lokální dodavatelé budou využíváni především v rámci nákupu kvalitnějších potravin, či v případě, když v podniku dojde určitá surovina.



## 3.2 Vyhodnocení průzkumu

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 150 respondentů firem sídlících v okolí záměru podnikání (náměstí Jiřího z Poděbrad, Praha 3 – Vinohrady). Dotazníkové šetření si kladlo za cíl zjistit informace o respondentech, kteří se pohybují v dané oblasti, a tyto informace byly následně použity k analýze zákazníků. Návratnost dotazníkového šetření byla 48%. Dotazníkové šetření (viz příloha č. 2) zahrnovalo tyto otázky:

### **Jak často se stravujete v restauracích?**

Cílem otázky bylo zjistit, jak často oslovení respondenti chodí do restaurací a v jaké frekvenci. Na základě následujících odpovědí si může podnik rozhodnout, v jaké míře lidé chodí do restaurací okolí daného podniku. Z výsledků vzešlo, že se 48 % respondentů stravuje v restauracích několikrát za měsíc a 35 % respondentů se stravuje v restauracích několikrát do týdne. 14 % respondentů se stravuje v restauracích téměř každý den, a to z důvodu, že nemají čas vařit. Nejmenší počet respondentů (3 %) se stravuje v restauracích pouze několikrát za rok.

### **Při volbě restaurace zpravidla volíte:**

Cílem tohoto dotazu bylo zjistit, jaký druh kuchyně respondenti vyhledávají a na základě odpovědí rozhodnout, zda je vhodné otevřít podnik s daným druhem kuchyně. Z výsledků dotazníkového šetření vzešlo, že 63 % respondentů při volbě restaurace upřednostňují mezinárodní kuchyni, kterou mají odzkoušenou. Menší počet respondentů zkouší rádo méně známá jídla a kuchyně (19 %). Českou klasiku volí 18 % respondentů.

### **Při volbě restaurace zohledňují nejvíce :**

Cílem této otázky bylo zjistit co ovlivní respondenta (potencioálního zákazníka) při volbě restaurace. Na základě těchto odpovědí lze rozhodnout, na co se při konceptu podniku zaměřit. Z dotazníkového šetření vzešlo, že 40 % respondentů zohledňuje rychlost vydání pokrmu a 33 % respondentů volí restauraci dle cen pokrmů. Výživové aspekty pokrmů zohledňuje při výběru 14 % respondentů a vzhled pokrmů 13 % respondentů.

### **Dbáte na to, co jíte ?**

Cílem otázky bylo zjistit, zda respondentům záleží na tom, co jí. Pokrm pokaže se dá považovat za zdravý pokrm (rýže, ryba, zelenina, ovoce). Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že odpověď „jak kdy“ uvedlo 53 % respondentů. Odpověď „ano“ uvedlo 35 % a odpověď „ne“ uvedlo 12 % respondentů.

### **Necháte se ovlivnit při výběru restaurace fotogeničností pokrmů?**

Cílem otázky bylo zjistit, zda respondentům záleží na vzhledu pokrmů a případně na tom možnosti si ho vyfotit a sdílet. V rámci odpovědí na tuto otázku lze určit do jaké míry se má podnik věnovat designu pokrmů (případně i designu podniku). Hezké fotky jídla donutí navštívit restauraci více jak 57 % respondentů a 21 % respondentů tvrdí, že se rádi pochlubí fotkami pokrmů na sociálních sítích, stejné procento respondentů uvedlo, že jim je jedno, jak pokrm vypadá, hlavní je chuť.

### **Kolik průměrně utratíte za jídlo v restauraci?**

Cílem otázky bylo zjistit, kolik jsou respondenti schopni utratit v restauraci za jídlo, neboli co je pro ně tzv. „běžná útrata“. Na základě odpovědí, lze určit jakou cenovou hladinu respondenti (potencionální zákazníci) upřednostňují. Z výsledků dotazníkového šetření vzešlo, že 54 % respondentů utratí za jídlo v restauraci 150 – 300 Kč. Další odpověď s největším počtem odpovědí byla 80 – 150 Kč (39 %). Nejméně respondentů (7 %) utrácí za jídlo 300 Kč a více.

### **Při volbě restaurace sázíte na odzkoušené podniky, nebo dáváte prostor nově vzniklým?**

Cílem této odpovědi bylo zjistit, zda respondenti (potencionální zákazníci) dávají při výběru restaurace i prostor nově vzniklým podnikům. Z dotazníkového šetření vzešlo, že 37 % respondentům záleží na konceptu restaurace. Nové podniky rádo zkouší 28 % respondentů a 28 % respondentů volí podniky, které mají již odzkoušené.

### **Při volbě nové restaurace zohledňujete:**

Cílem otázky bylo zjistit, které aspekty při volbě nové restaurace respondenti nejvíce zohledňují. Z dotazníkového šetření vzešlo, že 28 % respondentů nejvíce zohledňuje nabízenou kuchyni. Koncept restaurace a její prezentaci při volbě nové restaurace zohledňuje 25 % respondentů a stejné množství respondentů dává přednost cenové relaci nabízených pokrmů. Na odlišnosti ostatních zařízení v okolí podniku záleží 22 % respondentům.

### **Bojíte se tepelně nepracovaných pokrmů?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda respondenti nemají problém s tepelně nepracovanými pokrmy. Tato otázka byla zvolena z důvodu, že pokrm poke zahrnuje tepelně nepracované ryby. Výsledkem dotazníkového šetření je skutečnost, že 50 % respondentů se bojí, jak kterých pokrmů a 26 % respondentů se tepelně nepracovaných pokrmů nebojí. Syrových pokrmů se bojí 24 % respondentů.

### **Máte rád/a sushi?**

Cílem otázky bylo zjistit jaké množství respondentů má rádo sushi z důvodu podobnosti pokrmu poke. Výsledkem dotazníkového šetření je skutečnost, že 61 % respondentů má rádo sushi, 21 % respondentů sushi doposud nezkusilo a 18 % respondentů sushi nemá rádo.

### **Je v okolí Nám. Jiřího z Poděbrad – Praha 3, Vinohrady dostatečné množství kvalitního stravování?**

Cílem této otázky bylo zjistit spokojenost respondentů s nabídkou restaurací v daném okolí. Více jak polovina respondentů (53 %) se přiklání k variantě, že v okolí náměstí Jiřího z Poděbrad je dostatek kvalitního stravování a 47 % respondentů tvrdí že není.

### **Ochutnal/a jste někdy poke?**

Cílem této otázky bylo zjistit zda mají respondenti povědomí o pokrmu poke. Z výsledků šetření vzešlo, že 29 % respondentů poke doposud neochutnalo, ale chtělo by ho zkusit. Poke chutná 26 % respondentů a 24 % respondentů neví, co to poke je. Pokrm poke nechutná 11 % respondentů a 11 % respondentů tvrdí, že je poke neláká.

### **Uvítal/a byste poke bistro v okolí?**

Cílem poslední otázky bylo zjistit, zda by respondenti uvítali bistro v okolí náměstí Jiřího z Poděbrad. Poke bistro by uvítalo 40 % respondentů, 39 % respondentům je to jedno a 21 % by bistro v okolí neuvítalo.

Následující otázky se věnují sociodemografickým údajům o respondentech:

### **Jaké je Vaše pohlaví ?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se v okolí podniku pohybují více ženy nebo muži a dle výsledku zaměřit marketing daným směrem. Z výsledků dotazníkového šetření vzešlo, že dotazník vyplnilo 53 % žen a 46 % mužů.

### **Do jaké věkové kategorie patříte?**

Cílem otázky bylo zjistit v jakém věkovém rozsahu oslovovat jedince v rámci marketingu a jaké formy marketingu zvolit. Z dotazníkového šetření vzešlo, že nejvíce respondentů (35%) je ve věku 26-35 let. Druhý největší věkový rozsah jsou respondenti ve věku 15-25 let (32 %). Vě věkové hranici 36-46 let se pohybuje 18 % respondentů a ve věkovém rozsahu 46 až 55 let se pohybuje 11 %. Nejmenší procento respondentů (4%) se pohybuje ve věkové hranici 56 let a více.

### **Z jakého kraje jste ?**

Cílem této otázky bylo zjistit v jakém teritoriálním rozsahu by měl být nastaven marketing. Z výsledků šetření vzešlo, že nejvíce respondentů je z Prahy (49 %), 37 % je ze Středočeského kraje. Další kraje zahrnovaly jen malé procento respondentů: Ústecký kraj (4 %), kraj Vysočina (3 %), Jihočeský kraj (3 %), Plzeňský kraj (3%), Pardubický kraj (1 %). Ostatní kraje v rámci ČR mají 0 %.

#### **3.2.1 Analýza zákazníků**

Dotazníkové šetření sloužilo nejen k zjištění poptávky po dané službě, ale jeho cílem bylo také identifikovat "typického zákazníka", a to na základě věku, pohlaví či bydliště (grafické znázornění dotazníkového šetření lze nalézt v příloze č. 2).

Z dotazníkového šetření vzešlo, že nejvíce respondentů se pohybuje ve věku 15-25 let (32 %) a 26-35 let (35 %), přičemž dotazník vyplnilo 53 % žen a 46 % mužů. Na základě těchto získaných informací se bude podnik v rámci marketingu zaměřovat na tyto dvě věkové skupiny potenciálních zákazníků. Největší část respondentů (potenciálních zákazníků)

pochází z Prahy (49 %) a střeďočekského kraje (37 %). Na základě tohoto poznatku, budou v rámci marketingu oslořováni zejména potencionální zákazníci z těchto dvou oblastí. Respondenti se dle výzkumu v restauracích stravují několikrát za měsíc či několikrát do týdne a při volbě restaurace zohledňují zejména rychlost výdeje pokrmu a cenu pokrmu. Na základě těchto informací se podnik bude snažit eliminovat čas výdeje pokrmu a stanovit ceny nižší než přímá konkurence. Oslovení respondenti nejčastěji při výběru restaurace volí mezinárodní kuchyni (36 %), menší počet (19 %) rádo zkouší nová jídla a 18 % repondentů volí českou klasiku. „Běžná útrata“ za pokrm se dle výsledků šetření pohybuje okolo 150-300 Kč (54 %) či 80-150 Kč (39 %). Výhodou podniku Maui Poke je, že si může zákazník sestavit svůj pokrm sám a to i dle jeho finančních možností (například zvolí méně ingrediencí). Celkem 57 % repondentů donutí fotky pokrmů navštívit restauraci a 21 % respondentů se rádi fotkami naaranžovaného jídlo pochlubí na sociálních sítích. Podnik by se dle těchto výsledků měl zaměřit na prezentaci fotek pokrmů na sociálních sítích, webových stránkách, tak i v rámci prezentace při podávání zákazníkům (fotka a skutečnost by se měla shodovat). Respondenti se při výběru nové restaurace zohledňují především otázku nabízené kuchyně (28 %) či koncept restaurace a její prezentaci (25 %), 22 % respondentům pak záleží na odlišnosti podniku od ostatních zařízení.

V rámci dotazníkového šetření bylo cílem zjistit, jak se respondenti staví k zdravé stravě a tepelně neopracovaným pokrmům v návaznosti na to, že pokrm poke je složen z rýže, syrových ryb, zeleniny a ovoce. Největší část respondentů dbá jak kdy na to, co jí (53 %) a 35 % respondentů dbá na výživové hodnoty svého stravování. Tepelně neopracovaných pokrmů se bojí 24 % respondentů, zbylé procento respondentů se tepelně neopracovaných pokrmů nebojí nebo označili možnost „jak kdy“. Poke je obdoba sushi, proto další otázka zjišťovala oblíbenost sushi v rámci dotazovaných respondentů. Více jak polovina respondentů (61 %) odpověděla, že sushi má ráda a 26 % respondentů doposud sushi nezkusilo. Tato informace je pro podnik Maui Poke důležitá a pozitivní a to zejména z důvodu podobné chuti daného pokrmu. Pro podnik tato skutečnost může znamenat vysokou navštěvovanost. Poke z dotazovaných respondentů chutná 26 % respondentů, 29 % respondentů poke doposud neochutnalo a 24 % respondentů neví, co to poke je. Zbytek respondentů tento pokrm neláká nebo jim nechutná. Dle těchto informací by se podnik v rámci marketingu měl zaměřit na osvětú o pokrmu a snažit se nalákat do podniku lidi, kteří zatím pokrm neměli šanci ochutnat. Poke bistro by dle dotazníkového šetření uvítalo 40 % respondentů, 39 % respondentů je to jedno a 21 % o bistro nejeví zájem. Více jak polovina respondentů (53 %) se přiklání k variantě, že v okolí nám. Jiřího z Poděbrad je dostatek stravovacích zařízení a 47 % respondentů shledává nedostatek stravovacích zařízení.

Závěrem analýzy zákazníků lze říci, že potencionální zákazníci jsou hlavně mladí lidé ve věku 15-35 let, kteří bydlí v Praze a Střeďočekském kraji. Potencionální zákazníci navštěvují restaurační zařízení několikrát za měsíc či denně a „běžná útrata“ v restauračních zařizních činí 150-300 Kč či 80-150 Kč. Při volbě restaurace potencionální zákazníci zohledňují nejvíce rychlost a cenu pokrmu a jeho vzhled v rámci fotek. Při volbě nové restaurace zákazníci nejvíce zohledňují nabízenou kuchyni a cenovou relaci nabízených pokrmů. Více jak polovina respondentů má ráda sushi a poke má rádo 26 % respondentů, přičemž 29 % poké doposud neochutnalo. O poke bistro by stálo 40 % respondentů a skoro polovina respondentů shledává v rámci Nám. Jiřího z Poděbrad malé množství kvalitního stravování.

Výsledky dotazníkového šetření budou zohledněny v konceptu podniku, tržní marketingové části plánu a finančním plánu podniku. Veškeré grafy výsledků dotazníkového šetření lze najít v příloze č. 2.

### 3.3 Tržní a marketingová část plánu

V rámci marketingového plánu je cílem navrhnout marketingový plán za pomoci 4P na míru potencionálním zákazníkům (dle dotazníkového šetření), stanovení cenotvorby na základě analýzy konkurence a cen jednotlivých potravin na trhu. Dále se tato část práce věnuje analýze konkurence a analýze dodavatelů.

#### 3.3.1 Marketingová část plánu

Na základě dotazníkového šetření (příloha č. 2) jsou vymezeny **dvě cílové skupiny potencionálních zákazníkům**:

- Skupina (15-25 let)
- Skupina (26-35 let)

#### MARKETINGOVÝ MIX – 4P

Operativní a praktickou konkretizaci procesu při marketingovém řízení představuje marketingový mix neboli tzv. 4P, které je dílem E. Jeroma McCarthyho z Minnesota State University v USA (Jakubíková, 2013, s. 191). Zkratka 4P vznikla ze začínajících anglických písmen, které definují tyto kategorie: výrobek (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion) (Kotler a Keller, 2013, s. 55).

#### PROPAGACE

Propagace se, dle Svobodové a Andera (2017, s. 92), člení na online a offline marketing a podporu prodeje. U každé formy propagace je, dle stejné autorky, důležité uvést, jak dlouho budeme danou formu propagace využívat, uvést výdaje spojené s propagací a závěrem odhad, jakou účinnost jednotlivé formy propagace budou mít. Podrobný marketingový rozpočet lze nalézt v příloze č. 6 a ekonomickém a finančním plánu).

#### **Online marketing:**

**Webové stránky** s doménou [WWW.MAUIPOKE.CZ](http://WWW.MAUIPOKE.CZ) jsou vyhotoveny do Havajského stylu (viz příloha č. 4) V potencionálních zákaznících mají tyto webové stránky vyvolat touhu ochutnat nabízené jídlo a navštívit zajímavý interiér (prostřednictvím fotek). Stránky mají na zákazníka působit optimistickým a sympatickým dojmem, a to za pomoci více barev a havajských motivů. Barevnost stránky ovšem nenarušuje přehlednost. Stránky mají jen čtyři záložky a vše je přehledně uspořádané, a to jak při prohlížení na počítači, tak na mobilních zařízeních (mobilní telefon, tablet). Webové stránky vytvoří najatý specialista před otevřením podniku a následující měsíce je bude pravidelně aktualizovat.

V **“ÚVODU“** lze vidět fotku Poke a název podniku. V další části úvodní strany lze nalézt krátký odstavec, který vystihuje osobnost podniku, profesionální obrázky jak jídel vyhotovených Maui Poke, tak i detailů designu bistra či ikonických fotek Havaje. V úplném závěru úvodní strany lze nalézt otevírací dobu, adresu, telefon a email. Další záložkou webových stránek je kolonka **“O NÁS“**, kde lze nalézt informace o založení podniku, jeho vize, mise, koncept (tento úsek lze nalézt na každém konci webových stránek).

Mezi části webové stránky spadá záložka “**MENU**“, kde jsou vypsány jednotlivé ingredience a jejich ceny. Dále v nich lze také nalézt ceny několika základních poke pokrmů, které jsou charakteristické pro restauraci a budou prodávány jako celek. Poslední položkou jsou nápoje, které si restaurace sama vyrábí a ty se mohou sezonně měnit (ledový čaj, limonáda).

Mezi poslední část webových stránek se řadí záložka “**KONTAKT**“, kde je uveden název provozovny, otevírací doba, adresa, telefon, email a mapa, kde provozovnu najít. Tato záložka poskytuje i možnost podnik kontaktovat pomocí kontaktního formuláře.

## **1. GOOGLE a SEZNAM.CZ**

**Cílem prezentace podniku ve vyhledávači Google je zvýšení návštěvnosti podniku.**

Prvním krokem při zviditelnění je zalistování podniku na mapách, kde bude založen profil na Moje firma (Google maps) a Firmy.cz (Mapy.cz), podnik se následně bude zobrazovat v rámci Google maps či Mapy.cz. Potencionálním zákazníkům se bude následně při vyhledávání v mapách ukazovat podnik, informace o podniku, fotografie jídel i recenze od zákazníků. Výhodou této propagace je, že jsou tyto základní zápisy zcela zdarma a podnik se tak může odlišit od konkurence.

## **2. PPC MARKETING, SEO**

Cílem SEO bude optimalizace již vytvořeného webu. V rámci častějšího zobrazení podniku při vyhledávání bude zvolen jednoduchý název domény tak, aby odpovídal klíčovému slovu při vyhledávání potencionálními zákazníky.

Aby podnik nespolehal pouze na SEO bude v počátcích jeho existence placena i reklama na klíčové slovo, která by měla podnik ještě více zviditelnit. Pokud potencionální zákazník zadá do vyhledávače výraz “poke“ či “poke Praha“, zobrazí se mu podnik Maui Poke. Nevýhodou tohoto vyhledávání může být, že je podnik vizuálně odlišen od ostatních neplacených výsledků vyhledávání a potencionální zákazník může raději kliknout na první neplacený výsledek vyhledávání. Základní klíčová slova pro Maui Poke: poke, poke vinohrady, poke praha/prague, poke restaurace, restaurace, poke bowl, sushi, Havaj, Havajské jídlo, bistro, bistro praha/Prague, rybí bistro.

SEO a PPC marketing bude zajišťovat najatý specialista. Cílem těchto metod je zviditelnění a vylepšení již vytvořeného webu. Specialista nemusí mít dlouholetou praxi, podnik si bude chtít najít takového člověka, kterého to baví a bude tuto možnost brát jako zkušenost do budoucna (student), a to povede i k snížení nákladů podniku. PPC a SEO bude probíhat před zahájením činnosti podniku, PPC kampaň bude následně probíhat kontinuálně každý měsíc.

## **3. INSTAGRAM**

Mezi další formy propagace v rámci online marketingu je zvolen Instagram. Tato sociální síť byla zvolena díky výsledkům z dotazníkového šetření, kde 32 % respondentů se pohybovala ve věku 15-25 let a 35 % respondentů ve věku 26-35 let. To odpovídá i statistikám portálu Statista z roku 2021, který uvádí, že uživatelé Instagramu jsou nejvíce lidé od 18 do 34 let (Statista.com, 2021). Z výsledků dotazníkového šetření s porovnáním se statistikami je zřejmé, že Instagram je jednou z nejvhodnějších forem propagace pro daný podnik. Cílem propagace Instagramového účtu je organický odběr a takový dosah, aby v budoucnu nebylo nutné vyvíjet náklady na propagaci.

Instagram je koncipován do stejných barev jako webové stránky podniku z důvodu, aby měl podnik jednotnou podobu designu na všech platformách. Mezi nejčastěji využívané barvy lze zařadit: žlutou (slunce), zelenou (zeleň), oranžovou (květy), modrou (moře). Tyto barvy jsou zvoleny i z důvodu, že se objevují v pokrmech a jsou nejvíce charakteristické pro přírodu Havajských ostrovů.

**Příspěvky** budou plánované tak, aby se jednotlivé barvy příspěvků nesetkaly vedle sebe a střídaly se fotky jídel, nápojů, havajských motivů, provozovny či spokojených zákazníků, nebo jiné informační příspěvky.

Dle portálu Beneficio (2017) je nejvhodnější čas na přidávání příspěvků na Instagram v pondělí a čtvrtek, a to z důvodu, že tehdy jsou uživatelé konzistentně aktivní. Nejvhodnější čas je, dle stejného portálu, skoro kdykoliv (kromě 15:00-16:00). Zajímavostí, dle portálu beneficio (2017) je, že mezi nejlepší časy se řadí i například 02:00 ráno. Portál Beneficio (2017) vycházel především ze studií od coschedule.com, Elleandcompanydesign.com či ze článku se studií zveřejněným na Hubspot.com.

Příspěvky budou postovány v pravidelných intervalech maximálně 3x týdně, a to z důvodu, že větší pozornost bude věnována stories, které jsou v současnosti více sledované.

Obsahem **Výběrů** bude menu bistra, fotky týmu (představení pracovníků), videa a fotky interiéru a celkové atmosféry podniku, fotky a videa Poke, fotky a videa drinků a recenze (videa a fotky) od zákazníků.

**Stories** by měly reflektovat dění v podniku, každodenní činnosti, novinky, či by se měly věnovat placené reklamě, která se zobrazí uživatelům ve zvoleném okruhu. Okruh byl zvolen na základě dotazníkového šetření a studií dle portálu Benefico.cz (2017). Cílem propagace stories je více návštěv profilu za účelem vybudování větší základny sledujících.

Nastavení chytrého okruhu sledujících na základě dotazníku:

- 1) Věková hranice - zaměření na skupinu od 15-35 let
- 2) Vzdálenost (km) – 40 km od podniku
- 3) Zájmy - restaurace, poke, sushi, praha, bistra, ryby

Mezi další formy placené propagace na Instagramu spadá **spolupráce s Influencery**. Zacílení je především na influencers, kteří mají bydliště v Praze a okolí. Spolupráce s influencers bude probíhat bartrovým obchodem.

Úkolem influencerů je zviditelnění a doporučení restaurace své základně sledujících nenucenou formou, která je jim nejvíce vlastní (zaměření na autentičnost daného influencer a jeho tvorby). Doporučení by mělo probíhat formou Instagram stories či příspěvku ve feedu, které by mělo obsahovat označení podniku, označení lokace a fotku či video (podniku a pokrmu, pokrmu, influencer a s pokrmem, influencer a v podniku apod.).

**Jak dlouho bude propagace trvat?** První vlna propagace proběhne před otevřením podniku a následně bude propagace probíhat kontinuálně každý měsíc.

#### 4. FACEBOOK

Další formou propagace a zviditelnění je zvolen Facebook. Profil Maui Poke na Facebooku bude barevně a designově koncipován jako předcházející platformy. Jeho obsahem by měla být větší informační hodnota než například na platformě Instagram, více psaného textu a informací o dění v podniku.

Tato platforma je zvolena z důvodu největší základny uživatelů, a to převážně všech věkových kategorií. Lorenc (2019) podotýká, že Facebook v současnosti stagnuje a prochází generační obměnou. Na Facebooku, dle stejného autora, už skoro nelze najít generaci ve věku 13-18 let (270 000 uživatelů) a to z důvodu, že tato mladá generace vnímá Facebook jako síť rodičů a babiček. Lorenc (2019) řadí mezi početné skupiny uživatele ve věku 19-30 let (1,6 milionu), následně skupina třicátníků (téměř 1,2 milionu) a uživatelů starších 40 let je 1,9 milionu. Na základě výsledků z dotazníkového šetření a dat ze statistik Facebooku, je vhodné primární zaměření spíše na skupinu 2. Skupinu (26-35 let).

**Cílem propagace je oslovit starší generaci** (uživatelé, kteří se méně vyskytují na Instagramu), vytvořit povědomí o podniku, získat sledující, komunikace se zákazníky a přiblížit koncept podniku potencionálním zákazníkům.

**Jak dlouho bude propagace trvat?** První vlna propagace proběhne před otevřením podniku a následně bude propagace probíhat kontinuálně každý měsíc

Nastavení chytrého okruhu sledujících na základě dotazníku:

- 1) Věková hranice - zaměření na skupinu od 26-35 let
- 2) Vzdálenost (km) – 40 km od podniku
- 3) Zájmy - restaurace, poke, sushi, praha, bistra, ryby

Offline marketing a podpora prodeje :

**Letáčky** budou zahrnovat v několika slovech co podnik nabízí a budou na jejich tvorbu použity kvalitní fotky z podniku. Letáčky budou distribuovány především do bytových prostor v okolí podniku.

**Vouchery** prodávané v podniku jako tzv. dárkové vouchery. Podnikem budou nabízeny k prodeji jak zákazníkům na prodejně, tak budou oslovovány firmy v okolí podniku (mohou poskytovat jako benefit pracovníků, odměnu za vykonanou práci).

**Aktivní marketing ve firmách** bude probíhat ve spolupráci s firmami, které se nachází v blízkosti podniku formou uveřejnění letáčků na veřejných nástěnkách podniku, recepce či na jiných viditelných místech. Spolupráce s těmito společnostmi tak přiláká i zákazníky, kteří by za normálních okolností náš podnik nenavštívili.

Jedním z nástrojů podpory prodeje budou **věrnostní kartičky**, na které bude personál dávat při každém nákupu pokrmu razítko. Při nákupu pátého pokrmu dostane zákazník zdarma nápoj (dle vlastního výběru) a také bude mít desátý pokrm zdarma (viz příloha č. 3). Věrnostní kartička je na zadní straně vizitky podniku, tak má zákazník z jedné strany kontaktní údaje a z druhé může využít věrnostní kartičku podniku. Tato varianta byla vybrána z důvodu ušetření výdajů na tisk, ekologického přístupu podniku a ve snaze nezahlcovat zákazníky kartičkami, které se nevejdou do peněženky - > to by mohlo vézt k nevyužívání těchto služeb.

Online podpora prodeje - další formou podpory prodeje budou **soutěže na sociálních sítích** o libovolný výběr pokrmu a nápoje do 500 Kč. Soutěž by probíhala především na platformě Instagram, kde by zákazníci museli pod příspěvkem označit kamaráda, s kterým by na poke rádi zašli a začít sledovat Instagramový profil Maui Poke. Následně by byl pomocí aplikace na anonymní losování vybrán jeden z účastníků soutěže. Cílem této formy podpory prodeje by bylo získat více sledujících na sociální síti Instagram, dostat se do povědomí více potencionálních zákazníků (označení kamarádi).

Seznam nákladů na marketing lze nalézt v ekonomické a finanční část podnikatelského plánu či v příloze č. 6).



## PRODUKT

Proč tento produkt? Proč tato služba? Dle Tylora (2014, s. 4) jsou toto hlavní otázky, které by se měly v popisu zodpovědět. Správné odpovědi na tyto otázky jsou dle Tylora (2014, s. 4) dvě: 1. Existuje problém, který ještě není vyřešen a společnosti ho díky produktu či službě vyřeší, 2. Existuje příležitost vydělat peníze a lze ji využít.

Poke se po Evropě rozšířilo teprve nedávno. Podle Cheng (2017) pro podnikatele poke dokonale zachycuje tři naše současné posedlosti: Havaj, rychlé občerstvení a zdravé jídlo. To vše bude Maui poke splňovat. Poke lze definovat jako misku naplněnou rýží, syrovými rybami, zeleninou, bylinkami a ovocem. Chuť poke lze přirovnat k již známému sushi, poke je připravené za chvíli, je barevné a fotogenické. Poke se nejčastěji připravuje s kombinací sushi rýže a tuňáka, lososa, marinády (sojová omáčka, sezamový olej), jarní cibulky, avokáda, salátové okurky, manga, sezamu a mnoha dalších ingrediencí, které lze dle chuti obměňovat. Základem úspěchu při přípravě poke jsou chutně namarinované a odleželé ingredience.

Na základě průzkumu konkurence (viz analýza konkurence na straně č. 43-44 této práce) byla jako konkurenční výhoda shledána možnost zvolit si ingredience a vytvořit si tak poke na míru. Tuto možnost nabízí 4 podniky v Praze. V okolí náměstí Jiřího z Poděbrad tuto možnost nabízí jeden podnik. Podnik Maui Poke se liší od konkurence především tím, že je založen na tvorbě vlastního Poke a nabízí jen minimum předem definovaných jídel.

## DISTRIBUCE

Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 213) lze u distribuce volit mezi přímým a nepřímým prodejem (či jejich kombinací). Pro podnik Maui Poke je zvolená cesta pouze přímého prodeje, a to z důvodu počátečního ušetření nákladů a využití peněz spíše na propagaci a kvalitu produktů. Dalším důležitým článkem distribuce je, podle Srpové a Řehoře (2010, s. 213), určení počtu jednotlivých článků distribuční cesty.

Distribuční cesta je zvolena formou přímého prodeje, kde je možnost konzumace jídla v podniku či balíčku s sebou. Zákazníci si musí dojet pro pokrm na pobočku podniku, kde bude možné objednané jídlo zaplatit hotově či přes platební terminál.

V případě slabého odběru přímým odběrem bude zvážena možnost využití i nepřímého prodeje, a to formou navázání spolupráce se zprostředkovatelem (například Dame jídlo). Navázání této spolupráce však není pro podnik prioritou, a to z důvodu ušetření nákladů.

## CENA

Cenu lze určit třemi způsoby a nebo jejich kombinací (Svobodová Andera, 2017, s. 94): nákladová, konkurenční, poptávková či zákaznická. Cena pro tento podnikatelský plán byla stanovena konkurenční, tedy na základě rozboru cen u konkurence (viz. analýza konkurence). Na základě zjištěných informací cen jednotlivých položek byly stanoveny ceny za jednotlivé produkty (**viz ekonomická a finanční část plánu a příloha č. 5**).

Průměrná cena u jednoho z hlavních konkurentů činí 273 Kč/pokrm a u druhého největšího konkurenta 163 Kč/pokrm. V rámci podniku Maui Poke je průměrná cena za pokrm 250 Kč. Cílem nastavení ceny je mít nižší ceny než podnik hlavní konkurence (BOWL & TONIC). Ceny u druhého hlavního konkurenčního podniku (Seafood) jsou velmi nízké, a to z důvodu, že výroba poke není hlavní činností podniku a pokrmy nejsou propracované, ani prezentované na sociálních sítích.

### 3.3.2 Analýza dodavatelů

Dodavatele lze rozčlenit do těchto kategorií: vlivní, strategičtí, bezproblémoví, úzkoprofiloví (Procházková a Jelínková, 2018, s. 194). Pro podnikatelský plán podniku, který doposud nemá historii byly zvoleny tyto dvě kategorie a stanoveny následující výhody a nevýhody pro podnik:

#### **Vlivní (velkododavatelé – Makro, Bidwest)**

Mezi vlivné dodavatele řadíme dodavatele, kteří mají téměř všechen sortiment a jsou časově flexibilní. Mluvíme o dodavatelích, které můžeme navštívit osobně, nebo si po splnění závozných podmínek nechávat zboží dovážet dle potřeby. V následujícím výčtu lze vidět shledané výhody a nevýhody Makra a Bidwestu:

##### Výhody

- možnost výběrů přesně toho, co chceme na prodejně (hraje roli zejména u čerstvosti ryb apod)
- téměř vše od jednoho dodavatele – méně faktur
- platby fakturací
- péče a ochota obchodních zástupců (například když v pátek v podvečer něco dojde, ještě jsou schopni dané zboží dovézt)
- zpětné bonusy za nákupy a jiné benefity

##### Nevýhody

- nemožnost kontrolovat kvalitu zejména při závozu
- časté záměny objednávek
- poměrně dost času stráveného v obchodě nakupováním

#### **Strategičtí**

Mezi strategické dodavatele můžeme řadit aukční portály pro gastronomická zařízení. Jedná se o portály, které soutěží jednotlivé suroviny mezi velkými dodavateli (viz výše) a vytváří tak nejlevnější variantu pro koncového zákazníka. Koncový zákazník vybírá ze stejného sortimentu, jako kdyby nakupoval u velkododavatele, ale ceny jsou díky konkurenční soutěži nižší. V následujícím výčtu lze vidět shledané výhody a nevýhody v rámci aukčních portálů pro gastronomická zařízení:

##### Výhody

- možnost automatického nastavení objednávek (za předpokladu, že máme stále stejný odběr stejných položek)
- nižší cena za nákupy
- zpětné bonusy za odběr
- několik velkododavatelů na jednom portálu

- hlídání cen a statistiky kolik jsme utratili

#### Nevýhody

- nemožnost určovat kvalitu zboží které přijde
- nutnost splnit závozové limity
- velká časová náročnost

Mezi **lokální dodavatele** řadíme drobné, či středně velké obchodníky specializující se na určitý druh sortimentu. A to zejména v tomto případě na prodejce ryb. Lokální prodejci: Fishway, Rybárny Praha, Rybistro. V následujícím výčtu jsou uvedeny shledané výhody a nevýhody zvolených lokálních dodavatelů:

#### Výhody

- zpravidla kvalitní suroviny
- jsou blízko a můžeme kdykoliv dojít/dojet pokud by v průběhu dne něco došlo
- možnost ráno zavolat a rezervovat si
- možnost výběru a hlídání si kvality

#### Nevýhody

- většinou jsou limitováni množstvím
- časová náročnost
- vyšší cen

### **3.3.3 Analýza konkurence**

Podnik bude umístěn na Praze 3, v okolí náměstí Jiřího z Poděbrad/Vinohrady, kde se pohybuje mnoho turistů, tak i velké množství místních obyvatel či lidí pracujících v této oblasti. Umístění objektu by bylo ideální přímo na náměstí Jiřího z Poděbrad, případně přiléhajících ulicích. Vzhledem k dražší lokalitě a omezení v rámci finančních rozpočtů, budou vyhledávány obchodní prostory, které se budou cenově pohybovat okolo 50 000 Kč za měsíc.

V okolí se nachází mnoho druhů konkurence, mnoho hotelů, kaváren bister a restaurací. Pavlíková (2018) rozděluje konkurenty do dvou kategorií: **přímá** konkurence se věnuje naprosto stejné činnosti, **nepřímá** konkurence nabízí podobné zboží či služby

#### Přímá konkurence

Mezi přímou konkurenci se řadí primárně podnik **BOWL & TONIC**, který se specializuje na Poke bowls, ale také se věnuje mnoha jiným pokrmům s mořskými plody. Tento podnik se navíc specializuje i na alkoholické a nealkoholické nápoje s tonikem. Výhodou podniku Maui poke vůči podniku BOWL & TONIC by měla být především rychlosti přípravy a individualizace pokrmu. Cílem Maui Poke je mít pokrm od objednání připraven nejdéle do 4 minut. Průměrná cena jedné porce Poke: **273 Kč**

Mezi další přímou konkurenci lze řadit i podnik **Seafood**. Tento podnik se soustředí především na ryby a delikatesy z celého světa, jeho součástí je ale i nabídka Poke (ačkoliv jej nelze nalézt na webových stránkách podniku). U tohoto podniku není konkurenční riziko

příliš vysoké, jelikož na webových stránkách podniku nelze nalézt, že poke tento podnik nabízí, lze se tuto informaci dozvědět pouze z fotek hostů při vyhledávání přes Google maps, či na tabuli před podnikem. Podnik se tedy neukazuje potencionálním zákazníkům při vyhledávání Poke přes Google. Průměrná cena jedné porce Poke: **163 Kč**.

### Nepřímá konkurence

Mezi nepřímou konkurenci lze řadit tyto restaurace, které se specializují na ryby a asijskou kuchyni (sushi), která je velmi podobná pokrmu poke: Rybistro, Sushi go, Sumi garden, Sushi tamda, Pho vietnam tuan & lan. Koncept podniku se odlišuje především rychlostí přípravy kvalitního a chutného poke. Podnik se, na rozdíl od ostatních podniků, věnuje pouze jednomu pokrmu, a tak se může věnovat veškerá péče pouze zdokonalování veškerých chutí a rychlosti služeb. Podnik by měl být vhodný pro zákazníky, kteří chtějí mít chutné jídlo na míru dle jejich přání, a to za velmi krátkou dobu. Z těchto důvodů má podnik na splnění těchto cílů větší předpoklady než výše zmíněné konkurenční podniky a mohl by tak uspokojit zákazníky, kteří si jdou pro oběd v době obědové pauzy (potřeba zajistit oběd za krátkou dobu). Nevýhoda vůči ostatním podnikům (především vůči podnikům přímé konkurence) je v omezené nabídce pokrmů a nápojů. Dále je shledána další nevýhoda v nemožnosti sezení většího počtu lidí uvnitř podniku. V podniku bude jen několik míst k sezení či stání.

### 3.4 Ekonomická a finanční část plánu

Cílem finančního plánování je zjistit, zda-li je podnikatelský plán realizovatelný či nikoliv. Finanční plán poskytuje údaje (bankám, investorům apod.) o finanční náročnosti projektu z nichž lze predikovat v delším časovém horizontu budoucí výnosnost podniku. Hlavním cílem tohoto finančního plánu je určit množství potřebných finančních prostředků pro realizaci podniku a zjištění následné budoucí prosperity podniku na základě vypracovaného výkazu zisků a ztrát a cash flow. Do finančního plánu je dle Srpové (2011, s. 30) vhodné zpracovat více variant vývoje, zpravidla se předkládá varianta optimistická, realistická a pesimistická. Výkaz zisků a ztrát a cash flow a rozvaha jsou vypracovány ve variantách: optimistické, realistické, pesimistické, přičemž největší pozornost je věnována realistické variantě.

#### 3.4.1 Tvorba ceny

První krok při tvorbě ceny bylo stanovení **cen jednotlivých položek na jednu porci**. Gramáž/cena jednotlivých ingrediencí jsou nízké z důvodu, že do pokrmu poke se dává od každé ingredience jen malé množství. Ceny byly stanoveny na základě průměrné ceny potravin za 1kg. Tento seznam cen jednotlivých položek pokrmu poke následně slouží jako podklad při tvorbě cen jednotlivých pokrmů (viz příloha č. 5). Na následující tabulce č. 1 je uvedena gramáž a pořizovací ceny jednotlivých položek na jeden pokrm:

Tabulka 1 - Cena jednotlivých položek pokrmu poke

CENY POŘÍZENÍ ZÁKLADNÍCH INGREDIENCÍ		
	jedna porce	jedna porce cena (kč)
rýže	120g	6 CZK
řasy	15g	3 CZK
Losos	50g	18 CZK
Tuňák	50g	21 CZK
Sojové boby	10g	0,50 CZK
Koření	5g	0,10 CZK
Zázvor nakládaný	10g	0,90 CZK
Dochucovací omáčky	0,05 l	3 CZK
Zelenina listová	20 g	0,10 CZK
Avokádo	75g	10 CZK
Ovoce	45g	6 CZK
Tofu	50g	7 CZK
Čaj	0,3l	5 CZK
Limonáda	0,3l	5 CZK

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tabulky cen za jednotlivé položky jsou navrženy jednotlivé pokrmy a následně stanoveny ceny jednotlivých pokrmů (viz tabulky příloha č. 5). V následujícím výčtu lze vidět názvy jednotlivých pokrmů, pořizovací ceny a následně prodejní ceny:

**Maui poke:** pořizovací cena - 46,20 Kč + 5 Kč, prodejní cena – 240 Kč.

**Special poke:** pořizovací cena – 67 Kč + 5 Kč, prodejní cena – 260 Kč.

**Vegetarian poke:** pořizovací cena - 36 Kč + 5 Kč, prodejní cena – 220 Kč.

**Vlastní poke:** pořizovací cena – 69 Kč + 5 Kč, prodejní cena – 280 Kč.

**Limonáda, čaj:** pořizovací cena – 5 Kč + 3 Kč, prodejní cena - 35 Kč.

Stanovené ceny jednotlivých pokrmů následně slouží pro vytvoření ročního odhadu výkazu zisku a ztrát. V rámci konečných cen jsou zahrnuty i náklady na papírové misky a hůlky, které se budou dávat ke každému pokrmu. Průměrná obchodní přírážka za jedno jídlo činí 320 % a průměrná marže za jedno jídlo činí 76,2 %.

### 3.4.2 Marketingové náklady

Marketingové náklady jsou rozděleny na náklady před otevřením podniku a na následné měsíční pravidelné výdaje (viz tabulka v příloze č. 6). Ceny byly zjištěny na základě průzkumu cen trhu a stanovení průměrných cen za jednotlivé položky. Marketingové náklady jsou zohledněny v počátečních výdajích podniku, provozních nákladech, výkazu zisku a ztrát a cash flow.

**Marketingové náklady před otevřením podniku** zahrnují všechny následující položky: webové stránky + SEO – 22 000 Kč, základní PPC kampaň – 2 500 Kč, vizitky + věrnostní kartička – 1 500 Kč, Facebook a Instagram reklama – 3 000 Kč. **CELKEM – 29 000 Kč.**

Měsíční náklady po otevření podniku zahrnují následující položky: Facebook a Instagram reklama – 2 500 Kč, PPC kampaň – 1 500 Kč, letáky – 1 000 Kč, vizitky + věrnostní kartička – 800 Kč, vouchery – 200 Kč, aktualizace a správa obsahu webových stránek – 1 000 Kč. **CELKEM – 7 000 Kč.**

### 3.4.3 Výdaje na vybavení střediska

Výdaje na vybavení střediska jsou jedním z počátečních výdajů podniku. Po jeho vypracování se započítávají do počátečních výdajů. Tabulku výdajů na vybavení střediska lze najít v příloze č. 7). Majetek byl podle českých účetních standardů rozdělen na hmotný majetek a drobný hmotný majetek. Hmotný majetek zahrnuje: konvektomat 250 000 Kč + rekonstrukce 100 000 Kč = 350 000 Kč. Odepisování majetku bylo stanoveno na tři roky rovnoměrně. Měsíční odpis konvektomatu činí 6 944 Kč a měsíční odpis rekonstrukce činí 2 778 Kč. Roční odpis hmotného majetku činí 116 667 Kč. Hmotný majetek zahrnuje se bude odepisovat 36 měsíců. Po roce užívání (12 měsíců) zůstatková hodnota činí **233 333 Kč.**

Drobný hmotný majetek činí: pokladní systém 25 000 Kč + software 10 000 Kč + židle (6) 12 000 Kč + stůl (3) 9 000 Kč + myčka 36 000 Kč + nerezové vybavení 200 000 Kč + lednice (2) 60 000 Kč + mrazák 15 000 Kč + sporák 25 000 Kč + vzduchotechnika 25 000 Kč + váha 1 000 Kč + inventář 10 000 Kč = **428 000 Kč.** Drobný hmotný majetek se bude odepisovat 24 měsíců. Celkové odpisy za drobný hmotný majetek za rok činí **214 000 Kč.** Po roce užívání (12 měsíců) zůstatková hodnota činí **214 000 Kč.**

**Majetek celkem = 778 000 Kč**

**Odpisy celkem = 330 667 Kč**

**Zůstatková celkem cena = 447 333 Kč**

**Vybavení středisek (kromě rekonstrukce) = 917 000 Kč**

Nehmotný majetek (zřizovací výdaje) zahrnuje marketingové činnosti a administrativní poplatky před založením společnosti. Zřizovací výdaje činí celkem **39 000 Kč**, odepisují se 24 měsíců. Měsíční odpis činí 1 625 Kč a roční odpis činí **19 500 Kč.**

**Hmotný a nehmotný majetek celkem činí: 817 000 Kč**

**Měsíční odpisy hmotného a nehmotného majetku celkem činí: 29 181 Kč**

**Roční odpisy hmotného a nehmotného majetku celkem činí: 466 833 Kč**

## Počáteční výdaje

Dalším krokem je stanovení počátečních nákladů, které podnik bude potřebovat před zahájením své činnosti: rekonstrukce 100 000 Kč + vybavení středisek 678 000 Kč + pořízení zásob 100 000 Kč + marketingové činnosti 29 000 Kč + 10 000 Kč. **Počáteční výdaje celkem činí 917 000 Kč (viz. příloha č. 8).**

### 3.4.4 Rozvaha

Zahajovací rozvaha a rozvaha na konci účetního období je pro tento podnikatelský plán vypracována ve třech variantách: **optimistická, realistická, pesimistická**. Rozvaha je vypracována na základě výkazu zisků a ztrát a cash flow, které jsou taktéž vypracovány v těchto třech variantách (viz příloha č. 9 a č. 10). V následujícím textu lze vidět tabulku realistické rozvahy, ostatní tabulky zahajovací rozvahy (optimistická varianta, pesimistická) lze najít v příloze č. 11. V následujícím textu jsou popsány jednotlivé rozvahy:

V rámci **optimistické varianty** je základní jmění podniku Maui Poke plánováno složit ve výši 200 000 Kč na bankovní účet, dále je počítáno k čerpání úvěru ve výši 917 000 Kč. Optimistická varianta na rozdíl od neutrální vyústí ve vyšší hodnotu vlastního jmění.

**Realistická varianta** je vyobrazena v následující tabulce č. 2, kde lze vidět zahajovací rozvahu podniku a zahajovací rozvahu na konci prvního účetního období:

Tabulka 2 – Zahajovací rozvaha Maui Poke (realistická varianta)

Zahajovací rozvaha			
AKTIVA	Kč	PASIVA	Kč
<b>Stálá aktiva</b>		<b>Vlastní jmění</b>	
Nehmotný majetek /zřizovací výdaje	39 000	Základní jmění	200 000
Hmotný majetek	350 000	Hospodářský výsledek	0
Drobný hmotný majetek	428 000		
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí zdroje</b>	
Zásoby	100 000	Závazky	
Pohledávky		Úvěry	917 000
Finanční majetek	200 000		
<b>Celkem</b>	<b>1 117 000</b>	<b>Celkem</b>	<b>1 117 000</b>

Rozvaha na konci účetního období			
AKTIVA	Kč	PASIVA	Kč
<b>Stálá aktiva</b>		<b>Vlastní jmění</b>	
Nehmotný majetek /zřizovací výdaje	19 500	Základní jmění	200 000
Hmotný majetek	233 333	Hospodářský výsledek	692 497
Drobný hmotný majetek	214 000		
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí zdroje</b>	
Zásoby	100 000	Závazky	162 438
Pohledávky		Úvěry	0
Finanční majetek	488 101		
<b>Celkem</b>	<b>1 054 934</b>	<b>Celkem</b>	<b>1 054 934</b>

Zdroj: vlastní zpracování 2021

Základní jmění podniku Maui Poke je plánováno složit ve výši 200 000 Kč na bankovní účet, dále je počítáno s čerpáním úvěru ve výši 917 000 Kč, který bude použit na pořízení majetku v následujících kategoriích: nehmotný majetek 39 000 Kč, hmotný majetek 350 000 Kč, drobný hmotný majetek 428 000 a zásoby 100 000 Kč. Ke konci účetního období na straně aktiv je zobrazen majetek v jeho zůstatkové hodnotě, zásoby a stav bankovního účtu. Na straně pasiv je zobrazen kromě základního měni hospodářský výsledek za dané období a závazek z titulu daně z příjmu právnických osob.

**Pesimistická varianta** na rozdíl od neutrální a optimistické varianty zahrnuje na straně pasiv závazek ve formě nezplaceného úvěru ve výši 917 000 Kč.

### 3.4.5 Odhad vývoje zisků a ztrát

Mezi další velmi důležité součásti finančního plánu se řadí i předpověď zisků a ztrát za první rok provozu podniku. Výkaz zisků a ztrát, dle Srpové a Svobodové (2011, s. 30), specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s činností podniku. Pokud podnik teprve začíná, měla by být počáteční fáze podnikání zpracována podrobněji, a to v závislosti na kapitálové náročnosti.

**Náklady (měsíční) zahrnuté v ročním odhadu zisků a ztrát lze přehledněji vidět v příloze č. 12. Podrobnější přehled odpisů lze nelézt v příloze č. 7.**

Odhad je vypracován ve třech variantách - optimistické, neutrální, pesimistické (viz příloha č. 9). V každé z variant jsou zohledněny měsíce (květen-září), kdy by mohl podnik více vydělávat. Podnik se bude orientovat hlavně na jídlo s sebou, takže si zákazníci mohou vzít jídlo do parku a v teplých dnech si koupit i více nápojů. V následujícím textu jsou vyobrazeny jednotlivé varianty odhadu vývoje zisků a ztrát:

Z **Optimistické varianty** vyplývá, že celkové výnosy z prodeje za první rok činí 6 546 000 Kč, celkové náklady na prodej za první rok činí 1 440 804, 20 Kč. Hrubý zisk celkem činí za první rok 2 076 838,87 Kč. Daň z příjmu za první rok činí 394 601,15 Kč. **Čistý zisk po zdanění za první rok činí 1 682 246,99 Kč.**

**Realistický varianta** vývoje odhadu zisků a ztráty podniku Maui Poke je vyobrazen v tabulce č. 3:

Tabulka 3 – Výkaz vývoje zisků a ztráty podniku Maui Poke (realistická varianta)

Roční odhad vývoje zisků a ztráty MAUI POKE - REALISTICKÁ VARIANTA VARIANTA													
VÝNOSY (PRODEJ)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	ROČNĚ
Maui Poke	103 680,00 Kč	103 680,00 Kč	103 680,00 Kč	103 680,00 Kč	109 440,00 Kč	109 440,00 Kč	109 440,00 Kč	109 440,00 Kč	109 440,00 Kč	103 680,00 Kč	103 680,00 Kč	103 680,00 Kč	1 272 960,00 Kč
Vegetarian POKE	47 520,00 Kč	47 520,00 Kč	47 520,00 Kč	47 520,00 Kč	52 800,00 Kč	52 800,00 Kč	52 800,00 Kč	52 800,00 Kč	52 800,00 Kč	47 520,00 Kč	47 520,00 Kč	47 520,00 Kč	596 640,00 Kč
Special Poke	56 160,00 Kč	56 160,00 Kč	56 160,00 Kč	56 160,00 Kč	62 400,00 Kč	62 400,00 Kč	62 400,00 Kč	62 400,00 Kč	62 400,00 Kč	56 160,00 Kč	56 160,00 Kč	56 160,00 Kč	705 120,00 Kč
Vytvoř si vlastní Poke	188 160,00 Kč	188 160,00 Kč	188 160,00 Kč	188 160,00 Kč	208 320,00 Kč	208 320,00 Kč	208 320,00 Kč	208 320,00 Kč	208 320,00 Kč	188 160,00 Kč	188 160,00 Kč	188 160,00 Kč	2 358 720,00 Kč
LEDVÝ ČAJ	9 240,00 Kč	9 240,00 Kč	9 240,00 Kč	9 240,00 Kč	12 600,00 Kč	12 600,00 Kč	12 600,00 Kč	12 600,00 Kč	12 600,00 Kč	9 240,00 Kč	9 240,00 Kč	9 240,00 Kč	127 680,00 Kč
LIMONÁDA	9 240,00 Kč	9 240,00 Kč	9 240,00 Kč	9 240,00 Kč	12 600,00 Kč	12 600,00 Kč	12 600,00 Kč	12 600,00 Kč	12 600,00 Kč	9 240,00 Kč	9 240,00 Kč	9 240,00 Kč	127 680,00 Kč
<b>PRODEJ CELKEM</b>	<b>414 000,00 Kč</b>	<b>414 000,00 Kč</b>	<b>414 000,00 Kč</b>	<b>414 000,00 Kč</b>	<b>458 160,00 Kč</b>	<b>458 160,00 Kč</b>	<b>458 160,00 Kč</b>	<b>458 160,00 Kč</b>	<b>458 160,00 Kč</b>	<b>414 000,00 Kč</b>	<b>414 000,00 Kč</b>	<b>414 000,00 Kč</b>	<b>5 188 800,00 Kč</b>
NÁKLADY NA PRODEJ	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	ROČNĚ
Maui Poke	19 958,00 Kč	19 958,00 Kč	19 958,00 Kč	19 958,00 Kč	21 067,20 Kč	21 067,20 Kč	21 067,20 Kč	21 067,20 Kč	21 067,20 Kč	19 958,00 Kč	19 958,00 Kč	19 958,00 Kč	245 042,00 Kč
Vegetarian POKE	7 776,00 Kč	7 776,00 Kč	7 776,00 Kč	7 776,00 Kč	8 640,00 Kč	8 640,00 Kč	8 640,00 Kč	8 640,00 Kč	8 640,00 Kč	7 776,00 Kč	7 776,00 Kč	7 776,00 Kč	97 632,00 Kč
Special Poke	14 472,00 Kč	14 472,00 Kč	14 472,00 Kč	14 472,00 Kč	16 080,00 Kč	16 080,00 Kč	16 080,00 Kč	16 080,00 Kč	16 080,00 Kč	14 472,00 Kč	14 472,00 Kč	14 472,00 Kč	181 704,00 Kč
Vytvoř si vlastní Poke	46 368,00 Kč	46 368,00 Kč	46 368,00 Kč	46 368,00 Kč	49 680,00 Kč	51 336,00 Kč	51 336,00 Kč	51 336,00 Kč	51 336,00 Kč	46 368,00 Kč	46 368,00 Kč	46 368,00 Kč	579 600,00 Kč
LEDVÝ ČAJ	1 320,00 Kč	1 320,00 Kč	1 320,00 Kč	1 320,00 Kč	1 800,00 Kč	1 800,00 Kč	1 800,00 Kč	1 800,00 Kč	1 800,00 Kč	1 320,00 Kč	1 320,00 Kč	1 320,00 Kč	18 240,00 Kč
LIMONÁDA	1 320,00 Kč	1 320,00 Kč	1 320,00 Kč	1 320,00 Kč	1 800,00 Kč	1 800,00 Kč	1 800,00 Kč	1 800,00 Kč	1 800,00 Kč	1 320,00 Kč	1 320,00 Kč	1 320,00 Kč	18 240,00 Kč
<b>Surovinový prodej celkem</b>	<b>91 214,00 Kč</b>	<b>91 214,00 Kč</b>	<b>91 214,00 Kč</b>	<b>91 214,00 Kč</b>	<b>99 067,20 Kč</b>	<b>100 723,20 Kč</b>	<b>100 723,20 Kč</b>	<b>100 723,20 Kč</b>	<b>100 723,20 Kč</b>	<b>91 214,00 Kč</b>	<b>91 214,00 Kč</b>	<b>91 214,00 Kč</b>	<b>1 140 458,00 Kč</b>
OSTATNÍ NÁKLADY	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	ROČNĚ
Mzdy	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	1 212 000,00 Kč
Soc.a zdrav. pojist.	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	409 656,00 Kč
Kancelářské potřeby	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	4 800,00 Kč
Opravy a údržba	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	3 000,00 Kč
Marketing	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	84 000,00 Kč
Nájem	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	600 000,00 Kč
Telefon	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	6 000,00 Kč
Služby - internet	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	4 800,00 Kč
Pojistění	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	3 600,00 Kč
Úroky	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	371 385,00 Kč
Odpisy	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	350 166,67 Kč
Energie, voda, poplatky	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	144 000,00 Kč
<b>Náklady CELKEM</b>	<b>367 647,56 Kč</b>	<b>367 647,56 Kč</b>	<b>367 647,56 Kč</b>	<b>367 647,56 Kč</b>	<b>375 500,76 Kč</b>	<b>377 156,76 Kč</b>	<b>377 156,76 Kč</b>	<b>377 156,76 Kč</b>	<b>377 156,76 Kč</b>	<b>326 382,56 Kč</b>	<b>326 382,56 Kč</b>	<b>326 382,56 Kč</b>	<b>4 333 865,67 Kč</b>
<b>HRUBÝ ZISK</b>	<b>46 352,44 Kč</b>	<b>46 352,44 Kč</b>	<b>46 352,44 Kč</b>	<b>46 352,44 Kč</b>	<b>82 659,24 Kč</b>	<b>81 003,24 Kč</b>	<b>81 003,24 Kč</b>	<b>81 003,24 Kč</b>	<b>81 003,24 Kč</b>	<b>87 617,44 Kč</b>	<b>87 617,44 Kč</b>	<b>87 617,44 Kč</b>	<b>854 934,33 Kč</b>
Daň z příjmu 19%	8 806,96 Kč	8 806,96 Kč	8 806,96 Kč	8 806,96 Kč	15 705,26 Kč	15 390,62 Kč	15 390,62 Kč	15 390,62 Kč	15 390,62 Kč	16 647,31 Kč	16 647,31 Kč	16 647,31 Kč	162 437,52 Kč
<b>Čistý zisk po zdanění</b>	<b>37 545,48 Kč</b>	<b>37 545,48 Kč</b>	<b>37 545,48 Kč</b>	<b>37 545,48 Kč</b>	<b>66 953,99 Kč</b>	<b>65 612,63 Kč</b>	<b>65 612,63 Kč</b>	<b>65 612,63 Kč</b>	<b>65 612,63 Kč</b>	<b>70 970,13 Kč</b>	<b>70 970,13 Kč</b>	<b>70 970,13 Kč</b>	<b>692 496,81 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování 2021

Z tabulky vyplývá, že celkové výnosy z prodeje za první rok činí 5 188 800 Kč, celkové náklady na prodej za první rok činí 4 333 865,67 Kč. Hrubý zisk celkem činí za první rok 854 934,33 Kč. Daň z příjmu za první rok je vyčíslena v hodnotě 162 934,33 Kč. **Čistý zisk po zdanění za první rok podnikání činí 692 496,81 Kč.**

Z **Pesimistické varianty** vyplývá, že celkový výnos z prodeje za první rok činí 4 599 120 Kč, celkové náklady na prodej za první rok činí 1 012 630 Kč. Hrubý zisk celkem činí za první rok 269 287,33 Kč. **Čistý zisk po zdanění za první rok podnikání činí 218 122,74 Kč.**



### 3.4.6 Cash Flow

Další nedílnou součástí finančního plánu je cash flow, neboli výkaz o peněžních tocích. Výkaz Cash flow Svobodová a Andera (2017, s. 96) definují jako důležitý dokument, který vyobrazuje příjmy a výdaje. Tento výkaz se, dle stejných autorů, sestavuje první rok podnikání na každý měsíc, a to z důvodu zachycení postupného náběhu příjmů a případné sezónnosti, která může ovlivnit pokles příjmů při zachování stejných režijních výdajů.

Stejně jako u výkazu zisků a ztrát je cash flow vypracována ve třech variantách – optimistické, neutrální, pesimistické (viz příloha č. 10). Jednotlivé varianty cash flow navazují na přechodí vypracování výkazů zisků a ztrát, které lze najít v příloze č. 8.

Zde jsou popsány jednotlivé varianty cash flow:

**Optimistická varianta:** Z cash flow vyplývá, že by bylo možné splacení půjčky po 6 měsících podnikání (na přelomu června/července) a následně by podnik měl být schopen se samofinancovat z výnosů vlastní činnosti. V červenci po splacení půjčky by bankovní účet disponoval **615 155 Kč**.

**Realistická varianta** byla vypracována na základě ročního odhadu zisku a ztrát následovně (tabulka č. 4):

Tabulka 4 – Cash flow podniku Maui Poke (realistická varianta)

CASH FLOW - realistická varianta	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Bankovní účet na začátku období:	200 000	275 533	351 066	426 599	502 132	613 972	724 166	834 339	944 523	137 707	254 606	371 303
Příjmy	414 000	414 000	414 000	414 000	458 160	458 160	458 160	458 160	458 160	414 000	414 000	414 000
Výdaje provozní	-338 467	-338 467	-338 467	-338 467	-346 320	-347 976	-347 976	-347 976	-347 976	-297 202	-297 202	-297 202
Výdaje pořízení majetku	-917 000											
Půjčka / Úrok 4,5 %	917 000								-917 000			
Bankovní účet na konci období:	275 533	351 066	426 599	502 132	613 972	724 166	834 339	944 523	137 707	254 606	371 303	488 101

Zdroj: vlastní zpracování 2021

Na základě tabulky cash flow byl zjištěn časový moment, kdy by podnik mohl půjčku splatit a následně se financovat z příjmů z podnikání. Z cash flow vyplývá, že po 9 měsících podnikání (na přelomu září/října) by bylo možné splacení půjčky a následně by podnik měl být schopen se samofinancovat z výnosů vlastní činnosti.

**Pesimistická varianta:** Z cash flow vyplývá, že by bylo možné splacení půjčky a následná schopnost podniku se samofinancovat z výnosů vlastní v následujícím roce podnikání.

V realistické variantě byla snaha se co nejvíce přiblížit reálné situaci bez významně pozitivních či negativních faktorů. Optimistická varianta zhrnuje větší než očekávaný prodej a výnosy z prodeje a je méně pravděpodobná než realistická varianta. Pesimistická varianta naopak zhrnuje veškeré negativní vlivy na očekávané výnosy či komplikace v provozu, a tedy je nutné s ní počítat jako s alternativou vzhledem k celkovým rizikům podnikání viz analýza rizik.

### 3.5 Personální zabezpečení

Cílem personálního zabezpečení je doporučit strukturu zaměstnanců a způsob personálního řízení podniku. Cílem bude především definovat a vymežit kolik pracovníků, v jaké věkové, genderové, vzdělanostní a profesní struktuře bude zapotřebí ke splnění strategických cílů podniku. Personální cíle budou v souladu se strategickými cíli podniku. V této části půjde především o nalezení optimálního řešení a nastavení personálního zabezpečení tak, aby měl podnik jistotu spolehlivých zaměstnanců, kteří se dokáží postarat o plnění cílů stanovených podnikem (bezproblémový provoz, spokojení zákazníci, kvalitní příprava...) při jejich akceptovatelném vytížení a akceptovatelné mzdě. Mzda by měla vyhovovat požadavkům spojeným s finančními a ekonomickými cíli podniku. Dílčími cíli v personální oblasti jsou: analýza jednotlivých pracovních pozic, specifické požadavky na pracovníky, získání a udržení motivovaných pracovníků v určité kvalifikaci.

#### ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

Kapitola týkající se personálních zdrojů musí, dle Drážilové (2019, s. 59), přehledně shrnout kolik a jakých lidí bude potřeba pro realizaci plánu. Tvorbě přehledu personálních zdrojů ovšem předchází vytvoření plánu činností a úkolů, až poté lze řešit, kdo o čem bude rozhodovat, kdo komu bude určovat úkoly či kdo bude za co zodpovědný (Dražilová, 2019, s. 59). Tyto přehledy slouží k vytvoření náplní pro jednotlivá pracovní místa a z nich dále lze určit, jaké vzdělání, vlastnosti či zkušenosti jsou vyžadovány po konkrétním pracovníkovi a kolik nás bude tento zaměstnanec stát (Drážilová, 2019, s. 59).

#### Plán činností a úkolů v podniku

Příprava pokrmů, výdej jídel, skladování surovin, hlídání stavu zásob, hlídání dodržování standardů HACCP a hygieny, tvoření nových receptur, dodržování receptur, přijímání objednávek, zadávání objednávek do pokladního systému a další finanční operace, zodpovědnost za obsah kasy, úklid po zákaznících.

#### Pracovní pozice

Na základě plánu činností podniku bylo zjištěno, že na jednu směnu jsou zapotřebí dva zaměstnanci (kuchač) na HPP a další 4 zaměstnanci na DPP či DPČ. Zaměstnanci na DPP či DPČ (kuchař/servis) by se měli věnovat především hostům, zprostředkovávat platby apod., jednotlivé pozice by měly být zastupitelné (kuchař musí rozumět práci servisu a naopak) v případně krátkodobé nepřítomnosti jednoho ze zaměstnanců. V následujícím textu je uveden popis jednotlivých pracovních pozic:

- **KUCHAŘ 1, 2 (HPP)**

#### Požadavky pracovního místa, úkoly, pravomoci pozice:

Budeme potřebovat dva kuchaře na hlavní pracovní poměr, kteří budou zodpovědní za chod, přípravy a výdej jídel.

Kuchaři jsou zodpovědní za skladování surovin, sledování stavu zásob a následnému hlášení vedoucímu pobočky k dokoupení, dodržování standardů HACCP a hygieny, přípravu pokrmů a výdej. Dále jsou zodpovědní za dodržování nastavených receptur, foodcost a tvoření nových

receptur. Kuchaři na HPP jsou přímí nadřízení zaměstnancům na DPČ/DPP a jsou zodpovědní i za dohled nad jejich prací.

- **KUCHAŘ/SERVIS - 4 (DPČ, DPP)**

**Požadavky pracovního místa, úkoly, pravomoci pozice:**

Kuchař/servis na DPČ, DPP. Pro toto bistro je zvolen koncept dvou stálých zaměstnanců cyklicky se střídajících v krátkém-dlouhém systému. Tento koncept je nutný doplnit o další pracovní sílu v podobě brigádníků. Je nutné vytvořit si databanku brigádníků (minimálně 4), kteří si budou z týdne na týden vybírat dny, ve kterých budou/mohou pracovat.

Brigádníci na pozici Kuchař/Servis jsou zodpovědní za výdej pokrmů, přijímání objednávek, zadávání do pokladního systému a finanční operace. Jsou zodpovědní převzít si obsah kasy a po konci směny předat obsah kasy dle denních tržeb. Je nutné tyto zaměstnance zaučit se softwarem.

Mezi další externí pozice v rámci podniku by měla být zahrnuta i činnost účetní. Jelikož majitelka podniku vystudovala účetnictví, bude si tuto část spravovat sama a nebudou tak vyvinuty náklady na další mzdu. Náklady spojené s účetnictvím bude zakoupení účetního programu (například program Pohoda Standard - 7 980 Kč).

**Pracovní doba zaměstnanců:**

**HPP**

Kuchaři budou pracovat typickým stylem pro gastronomické zařízení. Jedná se o takzvaný krátký-dlouhý týden. To znamená pravidelný režim směn, při kterém se cyklicky střídají mezi sebou. Kuchař tak pracuje pondělí a úterý, následují dva dny volna, pátek, sobota a neděle opět práce. Následující týden je krátký, tedy kuchař vaří pouze středa a čtvrtek a ve zbytku týdne má volno.

**DPČ**

U brigádníků budou stanoveny osmihodinové směny. Přípravu (ráno) a před zavřením (méně zakazníků) budou podnik zaopatřovat kuchaři na HPP. Kvůli čertvosti vydávaných potravin se před zavírací dobou již nebude vařit = kuchař na HPP podnik zvládně sám.

**Metody získávání pracovníků** jsou zvoleny následující:

- inzerce na online pracovních platformách (jobs.cz, prace.cz, startupjobs.cz)
- sociální sítě (Instagram, Facebook, LinkedIn)

Inzerce na online pracovních portálech bude směřována na pracovní pozici kuchaře, tak i na práci servisu s tím rozdílem, že pro práci kuchaře budou vyhledáváni jedinci s určitou kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. Práce servisu bude především směřována ke studentům či mladým lidem (vzhledem k požadované kultuře podniku), kteří se rádi učí novým věcem. Nabídka práce bude prezentována jako HPP, DPP, DPČ.

Další formou získávání pracovníků jsou sociální sítě. Na Facebooku by šlo o formu příspěvku na profilu podniku. Tento příspěvek bude následně šířen do Facebookových skupin, kde lze

najít zájemce o práci (např. skupina Pracovní nabídky, přivýdělnky – celá ČR, Práce a brigády, Brigády práce Praha). Na Instagramu by se pracovní pozice propagovala jak formou příspěvku, tak formou Instagram stories. V případě malé odezvy na dané pracovní pozice by byly tyto příspěvky propagovány tak, aby se ukazovala vybranému okruhu uživatelů jako reklama (vyšší náklady – krátkodobé).

### **Volba dokumentů požadovaných od uchazečů:**

- životopis,
- firemní dotazník (slouží k zjištění, zda potenciální zaměstnanec nemá problém se syrovými mořskými plody a kulturou podniku),
- doklady o vzdělání, reference.

V rámci navazujících postupů budou tyto aktivity: formulace nabídky zaměstnání na jednotlivé pozice a následné uveřejnění nabídky na obou zvolených metod získávání pracovníků, shromažďování dokumentů a informací od uchazečů, předvýběr vhodných uchazečů (na základě předložených dokumentů), sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k následnému výběrovému řízení.

**Výběrové řízení** bude probíhat v několika krocích. První krok se bude věnovat důkladnému zkoumání vybraných dokumentů od uchazečů. Druhý krok bude zahrnovat telefonický hovor s uchazečem, jehož cílem bude případné upřesnění některých údajů a následné pozvání na osobní setkání. Osobní setkání, neboli výběrový přijímací pohovor, se bude zaměřovat především na zjištění povahových rysů potenciálního zaměstnance. Cílem osobního pohovoru je vybrat vhodného zaměstnance, který bude usměvavý, bude mít příjemné vystupování a dobrý charakter a schopnost učit se novým věcem. Mezi další kroky spadá rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího kandidáta/kandidátů na danou pozici. Poslední krok zahrnuje informování uchazečů o přijetí (telefonicky), informování zaměstnanců o nepřijetí (e-mailem).

**Motivace pracovníků** bezpochyby zahrnuje mzdu, která je pro pracovníky jednou z hlavních motivací. Další motivační faktory mohou být pro zaměstnance například: příjemné prostředí podniku, pohodová atmosféra, vhodně zvolený kolektiv, možnosti školení, možnost přinášení vlastních nápadů a možnost je sdílet s majitelkou, slevy na výrobky v podniku, pochvala za odvedenou práci či speciální finanční či zážitková odměna za dobře odváděnou práci.

**Principy odměňování pracovníků** jsou nastaveny dle tradičních parametrů. Mzda bude vyplácena zaměstnancům cca 10 den následujícího měsíce. V rámci pozice kuchař bude hrubá mzda činit zhruba 30 000 Kč. V rámci pozice kuchař/servisu bude mzda činit 110 Kč/hodinu.

**Systém hodnocení práce pracovníků** bude především hodnotit pracovitost pracovníků, chování (komunikace) a vstřícnost k zákazníkům, schopnost vyjít zákazníkům vstříc (umět najít vhodné řešení daného problematiky), vytváření příjemné atmosféry v podniku, proaktivita, přístup k práci, spolehlivost. Tyto aspekty mohou být hodnoceny na základě pozorování majitelem podniku či při skryté náhodné kontrole představující náhodného zákazníka. Pokud bude zjištěno zásadní porušení pravidel, zaměstnanci budou sankcionováni (ztráta odměn, snížení mzdy či ztráta pracovní pozice).

### 3.6 Strategie společnosti

Strategie společnosti se bude zabývat především definováním strategických cílů podniku a způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Strategie společnosti představuje dosahování cílů stanovených podnikem za účelem dosažení a uskutečnění vizí či poslání, které si podnik stanovil (Růčková, 2019, s. 102). Dle Srpové (2020, s. 201) strategie určuje, jak podnik dosáhne stanovených dlouhodobých cílů.

Dále se také bude věnovat konkrétním opatřením vedoucím ke snížení rizik podniku, a to formou identifikace rizik a navržení, jak těmto rizikům předcházet. Riziko a nejistota jsou, dle Hnilici a Fotra (2014, s. 14), významným znakem podnikatelských aktivit a i většiny aktivit lidských. Riziko je, dle stejných autorů, u jakýchkoliv aktivit či projektů neovlivnitelné, a to i v případě kvalitní přípravy, a proto je důležité se rizikům spojeným s podnikáním důkladně věnovat.

**V rámci strategie u společnosti je cílem doporučit vhodnou strategii pro činnosti podniku Maui Poke.**

**Dlouhodobé cíle podniku zahrnují tyto čtyři body:**

**Naplnění poslání (mise) podniku**, a to především uspokojováním potřeb a přání zákazníků prostřednictvím produktů a služeb, které je podnik schopen nabídnout. Dále poskytovat jak zákazníkům, tak zaměstnancům příjemné pracovní prostředí v podniku a vytvářet pohodovou atmosféru.

**Naplnění vize** představuje vybudování komunity zákazníků, kteří se budou pravidelně vracet do podniku a budou služby a produkty doporučovat jak osobně, tak v rámci sociálních sítí. Dále podnik bude směřovat k růstu, zlepšování receptur, inovacím produktů a zlepšování tržní hodnoty a zisku.

**Budování dobrého jména podniku**, a to především formou férového chování k zákazníkům, dodavatelům a všem zainteresovaným subjektům. Mezi další aspekty patří dobré chování personálu a vhodné reprezentování společnosti. Dále také vhodně zvolené vystupování v rámci marketingových kampaní a jiných komunikací se zákazníky a plnění povinností v rámci právního kontextu.

**Budování konkurenční výhody** odlišením se od ostatních podniků v dané oblasti, vytvářením jiného originálního obsahu. Přidaná hodnota společnosti je individualizace každé objednávky na míru zákazníkovi k jeho úplné spokojenosti, ochotný a příjemný personál, příjemné prostředí.

**Dílčí cíle podniku v jednotlivých oblastech:**

#### **Cíle v oblasti marketingu**

Cílem oblasti marketingu je přivést do podniku co nejvíce zákazníků, kteří budou mít zájem utracet za nabízené produkty a opakovaně se do podniku vracet. Dalším cílem marketingu je oslovit co největší počet lidí skrze sociální sítě, a to zejména přes Instagram a Facebook, kde se pohybuje, dle výzkumu, největší počet potenciálních zákazníků (viz příloha č. 6). S tím se pojí i využití influencer marketingu, a to především prostřednictvím sociální sítě Instagram. V rámci influence marketingu budou vybráni influenceři, kteří budou mít potenciál oslovit věkovou hranici dle výsledku výzkumu.

Cílem je zvyšující se poptávka po produktech a službách podniku. Dílčím cílem marketingových cílů je, aby si zákazníci fotily své pokrmy na Instagram a sdílely je.

### **Ekonomické cíle podniku**

Ekonomickým cílem podniku je zaměření se na zhodnocení jednotlivých ekonomických výsledků a následné porovnání s ekonomickou a finanční částí plánu. Pokud budou zjištěny nepříznivé odchylky od finančních plánů, které mohou přispět k nepříznivému vývoji podniku, bude nutné prozkoumání vzniklé skutečnosti a v co nejkratší možné době zjistit zdroj příčin (nutné hledat i v marketingové části plánu i v plánu lidských zdrojů) a následné odstranění identifikovaných příčin.

Dlouhodobým cílem podniku bude schopnost splácet své dlouhodobé závazky (úvěr od banky) v sjednaném období. Dalším z dlouhodobých cílů bude zvyšování zisku, a to zejména v prvních třech letech podnikání, kdy hrozí největší rizika, a to až do období stabilizace podniku. Aby byl podnik na případná rizika finančně připraven, bude se část finančního zisku podniku investovat do podnikových aktivit a část bude uložena do rezerv podniku.

Krátkodobým cílem podniku bude splácet své krátkodobé závazky a přispívat tak k bezproblémovému chodu podniku. Krátkodobé závazky v tomto případě pro podnik jsou: mzda zaměstnanců, platby dodavatelů, pronájem prostor a úroky od banky.

### **Cíle v oblasti lidských zdrojů**

Cíle v oblasti lidských zdrojů se budou zabývat především nalezením optimálního řešení lidských zdrojů tak, aby měl podnik jistotu spolehlivých, kvalifikovaných a vhodných zaměstnanců, kteří budou ztotožnění s cíli a misí či vizí podniku. Cílem taktéž bude zajistit dostatečný počet zaměstnanců na bezproblémový provoz podniku při optimální mzdě a akceptovatelném vytížení. Náklady na zaměstnance by se měly shodovat s finančním cílem podniku. Mezi další cíle patří udržování spokojených, motivovaných zaměstnanců s požadovanou kvalifikací, schopnostmi a dovednostmi a touhou se dále zdokonalovat (jak interním tak externím školením).

Cílem zaměstnanců organizace by mělo být přispívat k spokojenosti zákazníků, a to jak kvalitou produktů, tak v rámci mezilidských vztahů, na které jsou v podniku kladeny vysoké nároky. Cílem je vytvořit souznění a dobrou atmosféru mezi zaměstnanci podniku, která se pak bude promítat do chování k zákazníkům. V případě, že tato personální strategie nebude v praxi vyhovující, bude přezkoumána a na základě zjištěných chyb následně implementována vhodnější strategie.

### 3.6.1 Analýza rizik

Dle Vlacha (2010, s. 173) lze riziko charakterizovat jako nebezpečí, že reálné výsledky nebudou odpovídat očekávaným výsledkům. Vlach (2010, s. 173) uvádí, že lze na riziko nahlížet nejen negativně, ale i pozitivně. Postoje ovšem bývají většinou negativní (Vlach 2010, s. 163).

K identifikaci rizik lze využít krizové scénáře. Krizové scénáře lze, dle Zuzáka (2009, s. 90), využít pro všechny krizové situace v rámci podniku. Scénáře zahrnují tyto body (Zuzák 2009, s. 82):

- popis situačních sledů v čase,
- popis událostí/situací,
- popis plánovaných postupů nebo způsobů jednání.

**Dle Zuzáka (2009) byly vytvořeny pro společnost Maui Poke tyto krizové scénáře:**

#### 1. Nízké tržby

**Scénář:** tržby budou oproti nákladům nízké a nebude tak vznikat zisk. Může se tak stát při špatném stanovení cen produktů či při špatném průzkumu cen u nákladů.

**Opatření :** Srovnání cen prodávaných produktů s konkurencí, důkladná analýza cen u dodavatelů a výběr vhodných dodavatelů v nejlepším poměru cena/kvalita dodávaného zboží. Snížení nákladů na méně potřebných položkách.

#### 2. Zásoby - příliš velké/malé

**Scénář:** u zásob se může objevit hned několik vážných rizik. V případě bistra, které pracuje především se syrovými rybami je největší problém s nadbytkem zásob, a to z důvodu krátkodobé trvanlivosti čerstvých ryb. V případě, že se produkty neprodají, je nutno je vyhodit -> dojde k finančním ztrátám. Další problém může vzniknout v nedostupnosti zboží či neschopnosti dodavatele dodat čerstvé zboží včas.

**Opatření:** Předcházení nadbytku zásob a následnému znehodnocení produktů by se mělo předcházet objednávaním čerstvého zboží po menších dodávkách a častěji. Zboží by mělo mít rezervu (jako předcházení nedostatku), ale menší, aby nedocházelo k nákupu produktů, které se následně nespotebují (především v případě ryb). V případě nedostatku produktů bude zvoleno rychlé doobjednání zásob dle aktuální potřeby. Proto je důležité najít takové dodavatele, které jsou v tomto ohledu flexibilní. V případě chybějícího produktu, nutnost informovat zákazníky a nahradit ho jinou variantou, která bude následně doporučena. V případě přebytku surovin při konci otevírací doby si budou mít zaměstnanci vzít jídlo s sebou domů (pouze ty potraviny, které by se do druhého dne zkazily).

#### 3. Čerstvost ryb

**Scénář:** s častými dodávkami surovin se pojí riziko dodání ryb nedostatečné kvality, které by při prodeji mohly způsobit zdravotní komplikace či otravu zákazníků a také finanční ztrátu při nevčasné reklamaci u dodavatele. Dodání zkažených ryb -> nedostatečná kontrola -> podávání hostům -> špatné recenze, otrava rybami, zápach, nespokojenost.

**Opatření:** Častá kontrola čerstvosti především ryb, ale také ostatních produktů. Tuňák či losos, který zahrnuje pokrm Poke, jsou ryby s vysokými náklady, a tak by tato skutečnost mohla při nedostatečné kontrole způsobit vysoké ztráty. Určení zaměstnance (kuchař), který bude za kontrolu čerstvosti zodpovědný.

#### 4. Malý počet odborníků na poke

**Scénář:** Na českém trhu může být nedostatek odborníků, kteří rozumí marinování jednotlivých přísad pokrmu poke. Může tak být problém najít vhodné kuchaře, kteří budou plnit očekávané požadavky.

**Opatření:** Připravenost finančních prostředků na proškolení kuchařů, které se musí v tomto oboru zdokonalit.

#### 5. Drahý nájem

**Scénář:** Toto riziko může způsobit neočekávané náklady, které se nebudou shodovat s předpokládanými náklady podniku za určité období.

**Opatření:** Finanční rezerva podniku pro případ neočekávaných nákladů spojených se zvýšením nájemného, a to především z peněz ze zisku podniku. Zajištění takové smlouvy o pronájmu, aby pronajímatel nemohl zdražit nájemné "ze dne na den", ale s určitým časovým předstihem, aby se na tuto skutečnost mohl podnik připravit.

#### 6. Negativní recenze

**Scénář:** možnost uveřejnění negativních recenzí zákazníků na internetových platformách (Tripadvisor, Restu, Google, komentáře na Facebooku, Instagramu). Toto riziko může způsobit pokles zákazníků -> pokles tržeb.

**Opatření:** Odpovídání zákazníkům na veškeré recenze (pozitivní i negativní), omluva za nedostatky a zavedení opatření, aby se služby či nedostatky na základě recenzí neopakovaly - > seznámení zaměstnanců s nedostatky a recenzemi. Školení zaměstnanců, aby zlepšovali své schopnosti a dovednosti.

#### 7. Nedostatek zákazníků

**Scénář:** nedostatek zákazníků z důvodu nedostatečného či nevhodné marketingové propagace. Potencionální zákazníci nejsou dostatečně informováni o existenci podniku a navštěvují konkurenci. Podnik nemá výrazné logo, nepůsobí sympaticky. Zákazníci nevidí podnik při vyhledávání přes Google -> zákazníci jdou k viditelné konkurenci. Toto riziko může následně způsobit finanční ztráty podniku.

**Opatření:** Nastavení vhodné marketingové propagace na základě průzkumu zákazníků. Vnímání současné moderní pojetí propagace, komunikovat se zákazníky jak osobně, tak přes sociální síť. V případě stálého neúspěchu oslovení specialisty na jednorázovou spolupráci a s jeho pomocí upravení parametrů propagace na sociálních sítích a případné zaškolení zaměstnanců, jak nalákat zákazníky zpět (připomínkování výhodným nabídek apod.)



## 8. Zaměstnanci

**Scénář:** špatný výběr pracovníků, kteří nebudou plnit zadané úkoly, nebudou ztotožněni s cíli podniku či nebudou mít odpovídající chování k zákazníkům. Toto riziko může působit na špatnou pověst podniku a následné tržby v souvislosti s neodpovídajícím chováním zaměstnanců. Zákazníci tak nemusí rádi chodit do podniku například z důvodu nepříjemných či otrávených zaměstnanců, pomalé obsluhy apod.

**Opatření:** Důkladný výběr zaměstnanců, kontrola během práce či náhodné kontroly představující tajného zákazníka, který bude posuzovat chování, rychlost a všechny očekávané aspekty jejich práce. Pravidelné schůzky s pracovníky a připomínkování cílů podniku a kultury podniku.

## 9. Nepříznivý odbyt produktů

**Scénář:** produkty nepůjdou na odbyt dle předpokládaného plánu prodaných kusů. Toto riziko může vzniknout z důvodu nízkého zájmu zákazníků o produkty, a to může dále způsobit méně tržeb a nízký zisk.

**Opatření:** Vytváření rezerv, a to především ze zisku, které by měly případně sloužit k pokrytí finančních ztrát. Pokud je nízká poptávka pouze po jednom z prodávaných produktů či skupině produktů, nahrazení produktu/produktů jinými.

## 10. Krádež, chybějící tržby, odcizení majetku

**Scénář:** Ztráty v této kategorii mohou vzniknout vinou zaměstnanců, zákazníků, či jiných osob. Krádež může vzniknout odcizením, krádeží či nedopatřením, a to jak finančních prostředků z poklady, tak majetku podniku.

**Opatření:** Zavedení kamerového systému v objektu a výběr vhodných zaměstnanců podniku bez trestní minulosti. Zaškolení pracovníků podniku. Sjednání pojištění podniku.

## 11. Poškození prostor či vybavení podniku

**Scénář:** Poškození prostor či vybavení podniku zaměstnanci, zákazníky či živelnými pohromami. Toto riziko může způsobit finanční ztráty či omezení provozu v závislosti na rozsahu škod.

**Opatření:** Pravidelné školení zaměstnanců BOZP a požární ochrany a další vhodná školení. Umístění hasicího přístroje a požárního čidla v podniku a následné zaškolení zaměstnanců, jak přístroje obsluhovat. Pojištění podniku proti neočekávaným škodám.

## 12. COVID-19

**Scénář:** podnik musí počítat i s případným návratem celosvětové epidemie Covid-19, která by mohla způsobit menší návštěvnost podniku - > menší zisk - > problém se splácením finančních závazků.

**Opatření:** Vytváření finančních rezerv ze zisku. Podnik má v tomto ohledu nad ostatními podniky výhodu v tom, že funguje jako bistro, kde se primárně jídlo vydává s sebou. Co se týče formy služeb se nic pro zaměstnance ani pro zákazníky nezmění.

## 4 Závěr

Primárním cílem diplomové práce je zpracovat konkrétní podnikatelský plán pro nově vznikající podnik, který hodlá vstoupit na trh. Sekundárním cílem práce je zmapovat cílový trh pomocí vybraných metod. Dále také sestavit finanční a marketingový plán a identifikovat rizika, s kterými se podnik může setkat a následně navrhnout doporučení na jejich eliminaci či zmírnění jejich dopadu na podnik. Podnikatelský záměr byl vytvořen pro budoucí bistro zabývající se havajským pokrmem poke - Maui Poke. V rámci představení podniku byly vymezeny cíle, mise a vize podniku a v dalších částech byl podnikatelský plán věnován jednotlivým činnostem. Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První část diplomové práce je teoreticko-metodologická. Tato část práce je vypracována na základě literární rešerše z vybrané literatury validní pro téma podnikatelského plánu. Dále se diplomová práce se skládá z metodické části, která popisuje postupy tvorby diplomové práce. Teoreticko-metodologická část práce obsahuje informace a metody, které jsou následně aplikovány v analytické části, která se věnuje podnikatelskému plánu u nově vznikajícího podniku Maui Poke.

Představovaným podnikem je Maui Poke s.r.o. a součástí podnikatelské činnosti bude prodej havajského pokrmu poke. **Posláním podniku (misí)** bude uspokojovat potřeby a přání zákazníků prostřednictvím svých produktů a služeb, vytvářením příjemného prostředí, kam se budou zákazníci rádi vracet. Přidaná hodnota společnosti je individualizace každé objednávky na míru zákazníkovi k jeho úplné spokojenosti. **Vizí podniku** bude vybudovat si komunitu zákazníků, kteří se budou do podniku pravidelně vracet a budou služby a produkty doporučovat jak osobně, tak v rámci sociálních sítí. Dále podnik bude směřovat k růstu, zlepšování receptur, inovacím produktů a zlepšování tržní hodnoty a zisku. Pro práci byla jako jedno z výzkumných metod zvoleno dotazníkové šetření, při kterém bylo osloveno 150 respondentů, přičemž jeho návratnost byla 48 %. Dotazníkové šetření sloužilo k vypracování analýzy zákazníků. V rámci **analýzy zákazníků** byly stanoveny dvě skupiny potencialních zákazníků: 1. skupina (15-25 let), 2. skupina (26-35 let). Na základě věkových hranic těchto dvou skupin byl přizpůsoben následný marketingový plán.

**Tržní a Marketingový plán** byl vypracován na základě principu 4P (propagace, produkt, distribuce, cena). Propagace se zaměřuje na online a offline formu a podporu prodeje, přičemž online forma propagace se věnuje webovým stránkám, SEO, PPC, zalistování podniku (Google maps, Seznam mapy), reklamě na Facebooku, Instagramu. Jako formu offline propagace a podpory prodeje byly zvoleny tyto metody: letáky (roznášené v okolí podniku-byty, firmy), věrnostní kartičky (páté pít zdarma, desáté jídlo zdarma), vouchery a aktivní marketing v rámci firem. Výdaje v rámci marketingu byly rozděleny na výdaje před otevřením podniku a po otevření podniku (měsíční). Výdaje před otevřením podniku činí 29 000 Kč a měsíční náklady po otevření podniku činí 7 000 Kč. Další část marketingového plánu se zabývala popisem produktu a jeho následnou distribucí. Podávání pokrmu podniku se od konkurence odlišuje především volnou formou výběru ingrediencí k úplné spokojenosti zákazníka a rychlostí vydávání pokrmů. Distribuční cesta je zvolena formou přímého prodeje, kde je možnost konzumace jídla v podniku či balíčku s sebou. Zákazníci si musí dojít pro pokrm na pobočku podniku, kde bude možné objednané jídlo zaplatit hotově či přes platební terminál. Cena pro tento podnikatelský plán byla stanovena konkurenční formou? Na základě zjištěných informací cen jednotlivých položek byly stanoveny ceny za jednotlivé produkty. Průměrná cena produktů u dvou hlavních konkurentů činí 273 Kč/pokrm resp. 163 Kč/pokrm. V rámci podniku Maui Poke je průměrná cena za pokrm 250 Kč. Cílem nastavení ceny je mít nižší ceny než podnik hlavní konkurence (BOWL & TONIC). Ceny u druhého hlavního konkurenčního podniku (Seafood) jsou velmi nízké, a to z důvodu, že výroba poke

není hlavní činností podniku a pokrmy nejsou propracované, ani prezentované na sociálních sítích.

Další částí tržního a marketingového plánu je **analýza dodavatelů a analýza konkurence**. Pro podnikatelský plán podniku, který doposud nemá historii byly zvoleny tyto dvě kategorie: vlivní (velkododavatelé – Makro, Bidwest) a strategičtí (aukční portály pro gastronomická zařízení, lokální - Fishway, Rybárny Praha, Rybistro). V rámci analýzy byla konkurence rozdělena na přímou a nepřímou. Přímou konkurencí pro podnik Maui Poke je podnik BOWL & TONIC, který se specializuje na Poke bowls, ale také se věnuje mnoha jiným pokrmům s mořskými plody. Podnik BOWL & TONIC byl shledán jako největší konkurent podniku. Dále podnik Seafood, který se soustředí především na ryby a delikatesy z celého světa, jeho součástí je ale i nabídka Poke. U tohoto podniku není konkurenční riziko příliš vysoké, jelikož na webových stránkách podniku nelze nalézt, že tento podnik poke nabízí a jeho produkty nejsou dostatečně propracované.

V rámci **personálního plánu** byl navrhnout plán činností a úkolů a na jeho základě byly následně vypracovány jednotlivé pracovní pozice. Na základě plánu činností podniku bylo zjištěno, že na jednu směnu jsou zapotřebí dva zaměstnanci (kuchař) na HPP a další 4 zaměstnanci na DPP či DPČ. Zaměstnanci na DPP či DPČ (kuchař/servis) by se měli věnovat především hostům, zprostředkovávat platby apod. Jednotlivé pozice by měly být zastupitelné (kuchař musí rozumět práci servisu a naopak) v případně krátkodobé nepřítomnosti jednoho ze zaměstnanců. Následně byly stanoveny výše jednotlivých platů: DPP – 30 000 Kč a DPČ-110 Kč/h. Personální plán dále řešil problematiku získávání pracovníků a výběru pracovníků. **Metody** získávání pracovníků jsou zvoleny následující: inzerce na online pracovních platformách (jobs.cz, prace.cz, startupjobs.cz), sociální sítě (Instagram, Facebook, LinkedIn). Výběrové **řízení** bude probíhat v několika krocích. První krok se bude věnovat důkladnému zkoumání vybraných dokumentů od uchazečů. Druhý krok bude zahrnovat telefonický hovor s uchazečem, jehož cílem bude případné upřesnění některých údajů a následně pozvání na osobní setkání.

**Organizační plán** se zabývá definováním strategických cílů podniku a způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Dlouhodobé cíle zahrnují: naplnění poslání (mise) podniku, naplnění vize, budování dobrého jména, budování konkurenční výhody. Dále jsou stanoveny dílčí cíle podniku v jednotlivých oblastech: cíle v oblasti marketingu, ekonomické cíle, cíle v oblasti lidských zdrojů. V rámci organizačního plánu je vypracována i analýza rizik.

**Analýza rizik** je vypracována ve formě krizových scénářů, které zahrnují následující hrozby: příliš velké/malé zásoby, problém s čerstvostí ryb, malý počet odborníků na poke, drahý nájem, negativní recenze, nedostatek zákazníků, špatný výběr zaměstnanců, nepříznivý odbyt produktů, krádež, chybějící tržby, odcizení majetku, pokození prostor či vybavení, Covid -19.

V rámci **finančního plánu** jsou navrženy tři varianty (optimistická, realistická, pesimistická). Zahajovací rozvaha na začátku a rozvaha na konci účetního období je vypracována ve všech variantách. V rámci varianty neutrální je základní jmění podniku Maui Poke plánováno složit ve výši 200 000 Kč na bankovní účet, dále je počítáno s čerpáním úvěru ve výši 917 000 Kč, který bude použit na pořízení hmotného a drobného hmotného majetku. Z **výkazu zisků a ztrát (realistická varianta)** vyplývá, že celkové výnosy z prodeje činí 5 188 800 Kč, celkové náklady na prodej činí 4 333 865,67 Kč. Hrubý zisk celkem činí za první rok 854 934,33 Kč. Daň z příjmu za první rok je vyčíslena v hodnotě 162 934,33 Kč. **Čistý zisk po zdanění za první rok podnikání činí 692 496,81 Kč.** Z cash flow vyplývá, že po 9 měsících podnikání (na přelomu září/října) by bylo možné splacení půjčky a následně by podnik měl být schopen se samofinancovat z výnosů vlastní činnosti. Z **Optimistické varianty cash flow** vyplývá, že celkové výnosy z prodeje za první rok činí 6 546 000 Kč,

celkové náklady na prodej za první rok činí 1 440 804, 20 Kč. Hrubý zisk celkem činí za první rok 2 076 838,87 Kč. Daň z příjmu za první rok činí 394 601,15 Kč. **Čistý zisk po zdanění za první rok činí 1 682 246,99 Kč.** Z cash flow (optimistické varianty), že by bylo možné splacení půjčky po 6 měsících podnikání (na přelomu června/července) a následně by podnik měl být schopen se samofinancovat z výnosů vlastní činnosti. V červenci po splacení půjčky by bankovní účet disponoval **615 155 Kč.** **Z výkazu zisků a ztrát (pesimistické varianta)** vyplývá, že celkový výnos z prodeje za první rok činí 4 599 120 Kč, celkové náklady na prodej za první rok činí 1 012 630 Kč. Hrubý zisk celkem činí za první rok 269 287,33 Kč. **Čistý zisk po zdanění za první rok podnikání činí 218 122,74 Kč.** Z **Cash flow pro pesimistickou variantu** vyplývá, že by bylo možné splacení půjčky a následná schopnost podniku se samofinancovat z výnosů vlastní v následujícím roce podnikání.

Na základě výsledků podnikatelského plánu na otevření podniku Maui Poke lze zhodnotit podnikatelskou příležitost jako realizovatelnou, a to ve všech variantách (optimistické, realistické, pesimistické). Výnosnost podniku je postavena na vyšší marži a obchodní příirážce. Ceny byly stanoveny konkurenční metodou a jsou v průměru stále nižší než u hlavní konkurence. Dle realistické varianty by mohl podnik splatit úvěr a začít se samofinancovat z výnosů vlastní činnosti na přelomu 9. až 10. měsíce podnikání. Doporučení pro podnikatelský záměr je zaměřit se na stanovená rizika spojená s podnikáním a snažit se je eliminovat nebo se jim alespoň vyhnout. Další doporučení zahrnuje zaměření na aktivní marketing v rámci definovaných potencionálních zákazníků, a to zejména na sociálních sítích (Facebook a Instagram).

Vypracování diplomové práce mi dopomohlo zdokonalit znalosti v oblasti podnikání v rámci malých a středně velkých firem, zdokonalit se ve zpracování jednotlivých finančních výkazů. Dále vypracování diplomové práce vedlo ke zlepšení schopnosti vypracovávat a analyzovat dotazníková šetření. V teoreticko-metodologické části byly zlepšeny schopnosti ve vypracovávání komparací názorů autorů a vyhledávání vhodných zdrojů ke zvolenému tématu. Přínosem vypracování diplomové práce pro veřejnost může být možné budoucí otevření nového poke bistra.

# Literatura

## Primární zdroje

ČERVENÝ R., *Business plán: krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2014. 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.*

EVROPSKÁ KOMSE, *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*, vyd. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2019, 39 s. ISBN 978-92-79-69915-3.

FOTR, J., HNILICA, J., *Aplikovaná analýza rizik ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2. vydání*, vyd. Grada Publishing, 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, J., VACLÍK, E. a kol. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. První vydání*, vyd. Grada publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, J., VACLÍK, E., a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování. První vydání*. vyd. Grada publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, J., VACLÍK, E., a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování. První vydání*. vyd. Grada Publishing, 2020, 416 s. ISBN 978-80-271-2499.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., a kol., *Business strategie krok za krokem. První vydání*, vyd. C. H. BECK Praha, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

HEJDA, J., BACHROŇOVÁ N., FINGER L., PROSSER M., VANĚČKOVÁ V., *Společnost s ručením omezeným, 2. Vydání. Nakladatelství ANAG, 2014, s. 275. ISBN 978-80-7263-870-3*

JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing – strategie a trendy. 2. Vydání*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8

JOSKOVÁ L., PRAVDOVÁ M., DVOŘÁKOVÁ E., *Nová společnost s ručením omezeným, 3. Vydání*, Praha: Grada Publishing, 2018, 240 s. ISBN 978-80-271-0872-5

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.*

KOVÁŘ, F., HRAZDILOVÁ, BOČKOVÁ, K. *Konkurence schopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku. E-knihy, 2016. 200 s. ISBN 978-80-751-2608-5.*

MCKEEVER, M.P. *How to write a business plan. Barkeley: NOLO, 2018, 476 s. ISBN 978-14-133-254-54.*

MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ P., *Finanční řízení podniku – moderní metody a trendy*, 1. vydání, Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2

PALATKOVÁ M., MRÁČKOVÁ E, a kol., *Management cestovních kanceláří a agentur*, 1. vydání, vyd. Grada Publishing, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-3751-5.

PROCHÁZKOVÁ, P., JELÍNKOVÁ, E., *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. První vydání, vyd. Grada Publishing, 2018, 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9

RŮČKOVÁ P., ROUBÍČKOVÁ M., *Finanční management*, 1. vydání, vyd. Grada Publishing, 2012, 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8

RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza*. 6. vydání. vyd. Grada Publishing,. 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4

STRAKOVÁ, J., VÁCHAL, J., a kol. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. První vydání. Vyd. Grada Publishing, 2020. 200 s. ISBN 978-80-271-1747-5.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ A., *Základy úspěšného podnikání – Průvodce začínajícího podnikatele*, 1 vydání vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ A., *Základy úspěšného podnikání*, 1 vydání, vyd. Grada Publishing, 2019, 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3

ŠEBESTÍKOVÁ, Viola. *Účetní operace kapitálových společností: daňové a právní souvislosti*. 3. aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 250 s. ISBN 978-80-247-4018-8.

SEMERÁDOVÁ, T., WEINLICH, P. *Marketing na Facebooku a Instagramu*. 1. Vydání, vyd. Computer Press, 2019. 192 s. ISBN 978-80-251-4959-1

ŠIKÝŘ, M., *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. První vydání, vyd. Grada Publishing, 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠIMAN J., PETERA P., *Financování podnikatelských subjektů*. Teorie pro praxi. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, 4. vydání, vyd. Grada Publishing, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9

SRPOVÁ, J. a kol., *Začínáme podnikat*. 1 vydání, vyd. Praha: Grada Publishing, 2020, 263 s. ISBN 978-80-271-2253-0

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. a kol., *Základy podnikání*. 1 vydání, vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., *Podnikatelský plán a strategie*. První vydání. Vyd. Praha Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

STRAKOVÁ, J., a kol. *Malé a střední podniky v ČR – součastnost a vize*. První vydání. Vyd. Grada Publishing, 2020. 200 s. ISBN 978-80-271-1747-5.

SVOBODOVÁ I., ANDERA M., *Od nápadu k podnikatelskému plánu*, 1. vydání, vyd. Grada Publishing, 2017, 232 s., ISBN 978-271-0407-6

SYNEK M. a kol., *Manažerská ekonomika*, 5. Vydání. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK M., KISLINGEROVÁ E. a kol., *Podniková ekonomika*, 5. vydání, vyd. Nakladatelství C. H. BECK Praha, 2010, 498s. ISBN 978-80- 7400-336-3.

TAYLOR, M., *How write a business plan: Step by Step guide*, vyd. JD-Biz Corp Publishing, 2015, 61 s. ISBN 9781310985805.

THE STAFF OF ENTREPRENEUR MEDIA, *Write your business plan: get your plan in place and your business off the ground*, vyd. Entrepreneur Press, 2015, 394 s. ISBN 978-1-61308-301-7

VÁCHAL, J., VOCHÁZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-8682-7.

VALACH, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

VEBER J. a SRPOVÁ J., *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, M., MULAČ P. a kol., *Podniková ekonomika*, 1.vydání, vyd. Grada Publishing, 2012, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1

VOCHOZKA, M., MULAČ P., a kol., *Podniková ekonomika*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, 576 s., ISBN: 978-80-247-8200-3

VOJTÍK, V., *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*, 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 276 s. ISBN 978-80-7357-534-2.

ZUZÁK, R., KONIGÖVÁ, M., *Krizové řízení podniku – 2. ak. a roz. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

## Odborné knihy a časopisy

ASGARI, A., OZDEMIR, A. a kol., *Small and Medium Enterprises and Global Risks: Evidence from Manufacturing SMEs in Turkey*, International Journal of Disaster Risk Science, 2020, DOI: 10.1007/s13753-020-00247-0 .

BERISHA, G., PULA J., *Defining Small and Medium Enterprises: a critical review*, IIPCCL Publishing, Academic Journal of Business, 2015. ISSN-2410-3918, 2015.

EVROPSKÁ KOMISE, *Uživatelká příručka k definici malých a středních podniků*, Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2019, ISBN: 978-92-79-69915-3.

## Internetové zdroje

CENTRUM KYBERBEZPEČNOSTI, *Průzkum ohrožení malých a středně velkých podniků kybernetickými hrozbami*. Centrumkyberbezpecnosti.cz [online]. 2017 [cit. 2021-02-17] Centrum kyberbezpečnosti, Dostupné z WWW: <https://centrumkyberbezpecnosti.cz/pruzkum-71-malych-a-strednich-podniku-neni-pripraveno-na-budouci-kyberneticke-hrozby/>

ČERMÁK, M., *Strategický management: definice mise a vize*. Cleverandsmart.cz [online]. 2018 [cit. 2021-02-27] Dostupné z WWW: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-definice-mise-a-vize/>

Česká republika. *Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon*. Businesscenter.cz [online]. 1991. [cit. 2021-02-16] Dostupné z WWW: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/zivnost/>

Česká republika. *Zákon č. 513/1991/Sb., Obchodní zákoník*. Businesscenter.cz [online]. 1991. [cit. 2021-02-16] Dostupné z WWW: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/obchzak/>

Česká republika. *Zákon č. 89/2012/Sb., Občanský zákoník*. Businesscenter.cz [online]. 2012 [cit. 2021-02-16] Dostupné z WWW: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

Česká republika. *Zákon č. 90/2012/Sb., o obchodních korporacích*. Businesscenter.cz [online]. 2012 [cit. 2021-02-16] Dostupné z WWW: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/obchodni-korporace/>



DOUBRAVSKÝ, K., MALLYA T., *Národohospodářský obzor – význam malých a středních firem pro českou ekonomiku*, Is.muni.cz [online] 2006 [cit. 2021-02-25] Dostupné z WWW: <https://is.muni.cz/do/1456/soubory/aktivity/obzor/6182612/7667820/02DouMalloPRAVENO.pdf>

GLOBAL RISK GUARD, *How to do risk analysis in your business plan*. Globalriskguard.cz [online]. 2020 [cit. 2021-02-26] Dostupné z WWW: <https://www.globalriskguard.com/risk-management/how-to-do-risk-analysis-in-your-business-plan/#>

CHAND, S. *The Advantages and Disadvantages of Small Scale Production*. Yourarticlelibrary.com [online]. 2021 [cit. 2021-04-15] Dostupné z WWW: <https://www.yourarticlelibrary.com/economics/the-advantages-and-disadvantages-of-small-scale-production/10877?fbclid=IwAR0jRW3MMwDZF07AeGefqlX6kL49hTAiT9ZDM992fPsH7YL0szCdJc00Y5U>

IPODNIKATEL, *Podnikatelský plán – příručka*. Nastartujse.cz [online]. 2020 [cit. 2020-02-25], Dostupné z WWW: [https://www.nastartujtese.cz/getmedia/b0ec4de8-7ee5-4959-a924-d83398e1a67c/podnikatelsky\\_plan\\_2](https://www.nastartujtese.cz/getmedia/b0ec4de8-7ee5-4959-a924-d83398e1a67c/podnikatelsky_plan_2)

JUSTICE, *Společnost s ručením omezeným*, Justice.cz [online]. [cit. 2021-02-16] Dostupné z WWW: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>

KADLEC M., *Založení společnosti s ručením omezeným*. Portal.pohoda.cz [online]. 2016 [cit. 2021-02-16] Dostupné z WWW: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/zalozeni-spolecnosti-s-rucenim-omezenym/>

LAMARCO, N. *The Disadvantages of Small – Scaled Businesses*. Smallbusiness.com [online]. 2019 [cit. 2021-04-15] Dostupné z WWW: [https://smallbusiness.chron.com/disadvantages-smallscaled-businesses-60149.html?fbclid=IwAR1Lv093uaWDlieXMf6V\\_IX6pZmt1fh4UaCeNML2c8BkIPw-4pDOOKQfV-E](https://smallbusiness.chron.com/disadvantages-smallscaled-businesses-60149.html?fbclid=IwAR1Lv093uaWDlieXMf6V_IX6pZmt1fh4UaCeNML2c8BkIPw-4pDOOKQfV-E)

LIBRARIES. *Advantages and Disadvantages of Business Ownership*. Lib.umn.edu [online]. 2021 [cit. 2021-04-15] Dostupné z WWW: [https://open.lib.umn.edu/exploringbusiness/chapter/5-4-advantages-and-disadvantages-of-business-ownership/?fbclid=IwAR3NpTd3N150Qjive29gwONtf-gHJ5jBAoY6W4F3IrenRIwdDCFK\\_k34b8U](https://open.lib.umn.edu/exploringbusiness/chapter/5-4-advantages-and-disadvantages-of-business-ownership/?fbclid=IwAR3NpTd3N150Qjive29gwONtf-gHJ5jBAoY6W4F3IrenRIwdDCFK_k34b8U)

LUMENLEARNING. *Advantages and Disadvantages of Small-Business Ownership*. Lumenlearning.com [online]. 2019 [cit. 2021-04-15] Dostupné z WWW: [https://courses.lumenlearning.com/ivytech-introbusiness/chapter/reading-advantages-and-disadvantages-of-small-business-ownership/?fbclid=IwAR2iAVT3-PVyDVyFX5zjC-0jFpb\\_-eU2MSaNHjaUfCbLbpnaEatps\\_fU7-U](https://courses.lumenlearning.com/ivytech-introbusiness/chapter/reading-advantages-and-disadvantages-of-small-business-ownership/?fbclid=IwAR2iAVT3-PVyDVyFX5zjC-0jFpb_-eU2MSaNHjaUfCbLbpnaEatps_fU7-U)

MANAGEMENT MANIA, *Podnikatelský plán (Business Plan)*, Managementmania.com [online]. 2016 [cit. 2021-02-20] Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/podnikatelsky-plan>

MANAGEMENTMANIA, *Podnikatelská rizika*. Managementmania.cz [online]. 2015 [cit. 2020-02-26] Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>

MATZNER J., *Co vše musí obsahovat společenská smlouva společnosti s ručením omezeným?*. Podnikatel.cz [online]. 2018 [cit. 2021-02-16] Dostupné z WWW: <https://www.podnikatel.cz/clanky/co-vse-musi-obsahovat-spolecenska-smlouva-spolecnosti-s-rucenim-omezenym/>

MOLÁČEK, P., *Jsou malé a střední firmy připraveny na rizika své digitalizace?*, Cyberinsurance.cz, [online]. 2019 [cit. 2021-02-17] Dostupné z WWW: <https://www.cyberinsurance.cz/cz/blog/22-jsou-male-a-stredni-firmy-pripraveny-na-rizika-sve-digitalizace>

MYTIMI, *12 tipů, jak na úspěšný marketing na sociálních sítích*. Mytimi.cz, [online]. 2021 [cit. 2021-04-15] Dostupné z WWW: <https://www.mytimi.cz/marketing-e-shopu-na-socialnich-sitich/>

NATION, M., *11 Advantages Small Businesses Have Over Large Corporations (And How To Use Them)*. FORBES.COM [online]. 2019 [cit. 2021-04-15] Dostupné z WWW: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/07/22/11-advantages-small-businesses-have-over-large-corporations-and-how-to-use-them/>

OLŠANSKÝ, B., *8 výhod marketingu pro malé a střední firmy*. Instinct.agency. [online]. 2021 [cit. 2021-04-15] Dostupné z WWW: <https://www.instinct.agency/blog/8-vyhod-online-marketingu>

PAVLÍKOVÁ, L., *Analýza konkurence: Proč se o ni zajímat a jak na ni*. Ecommercebridge.cz [online]. 2018 [cit. 2021-02-28] Dostupné z WWW: <https://www.ecommercebridge.cz/analiza-konkurence-proc-se-o-ni-zajimat-a-jak-na-ni/>

VLACH, R., *Finanční plán*. Navolnenoze.cz, [online]. 2018 [cit. 2021-02-17] Dostupné z WWW: <https://navolnenoze.cz/blog/financni-plan/>

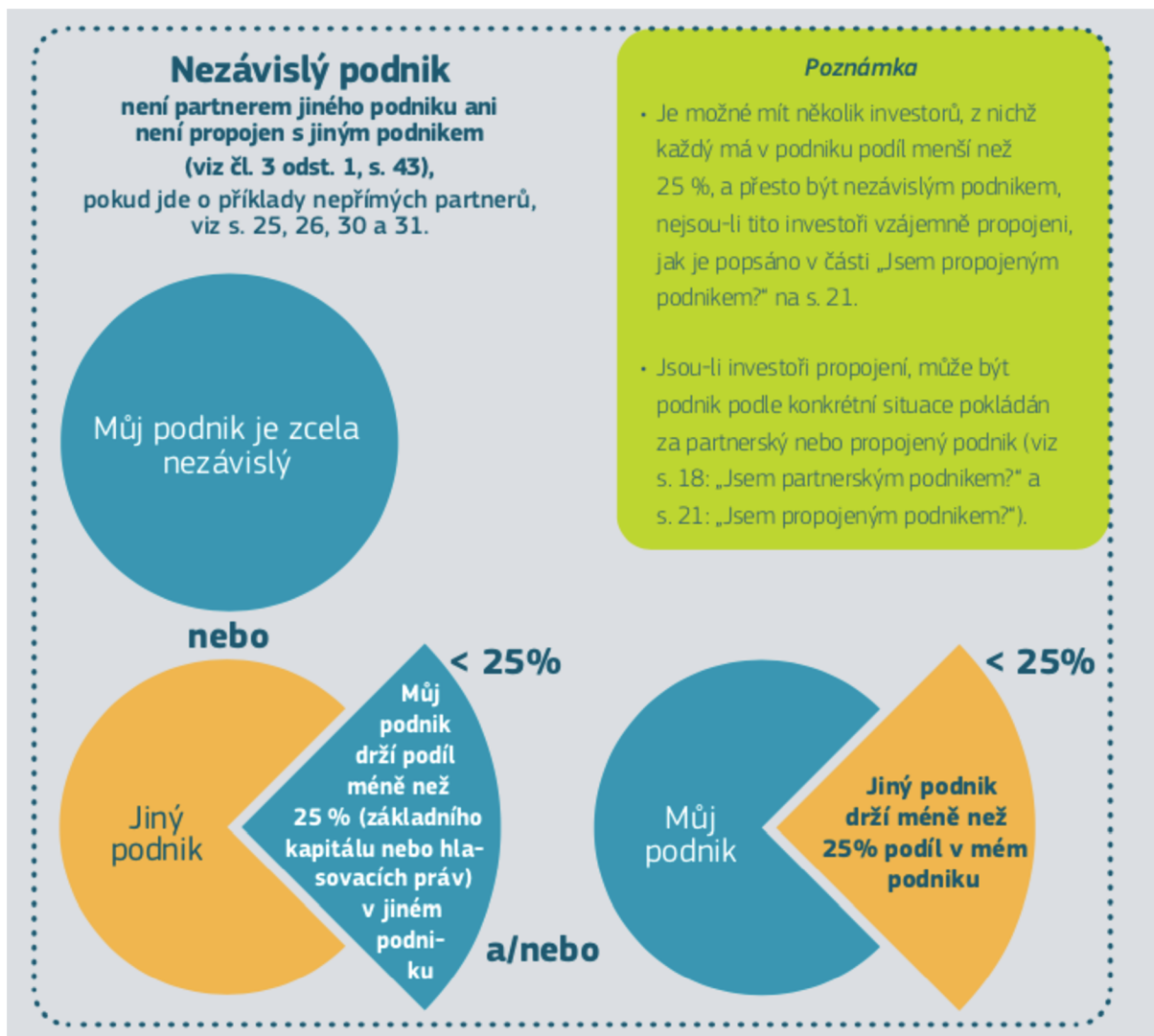
YOURFIRM, *Úskalí a rizika spojená se založením společnosti*. Yourfirm.cz [online]. 2015 [cit. 2021-02-17] Dostupné z WWW: <http://www.yourfirm.cz/on-line-poradna/prakticke-rady/uskali-a-rizika-spojena-se-zalozenim-spolecnosti/>

ZEMAN, M., *Návod pro malé firmy: jak začít s online marketingem?* Mujsvetmarketingu.cz, [online]. 2018 [cit. 2021-04-15] Dostupné z WWW: <https://mujsvetmarketingu.cz/digitalni-marketing/navod-pro-male-firmy-jak-zacit-s-online-marketingem/>

## **Přílohy**

Příloha 1 – Kritéria nezávislého podniku .....	II
Příloha 2 – Dotazníkové šetření .....	III
Příloha 3 – Vizitka společnosti Maui Poke .....	VII
Příloha 4 - Webové stránky Maui Poke .....	VIII
Příloha 5 – Tabulka výdajů za jednotlivé pokmy .....	X
Příloha 6 – Náklady na marketing .....	X
Příloha 7 – Náklady na vybavení středika .....	XI
Příloha 8 – Počáteční výdaje podniku Maui Poke .....	XI
Příloha 9 – Roční odhad zisku a ztrát .....	XI
Příloha 10 – Cash flow podniku Maui Poke .....	XIV
Příloha 11 – Zahajovací rozvaha podniku Maui Poke .....	XV
Příloha 12 – Náklady podniku Maui Poke .....	XVI

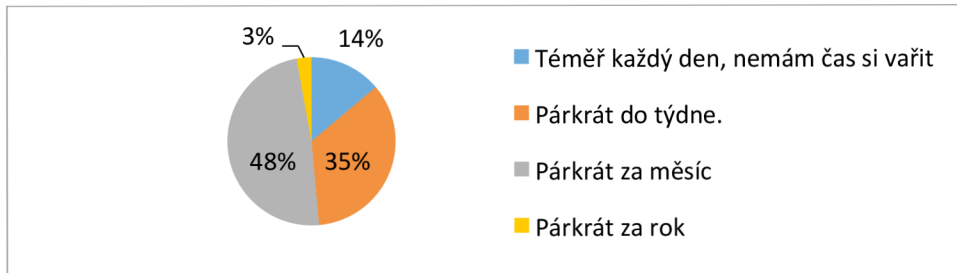
Obrázek 6 – Nezávislí podnik – kritéria



Zdroj: Evropská komise (2019)

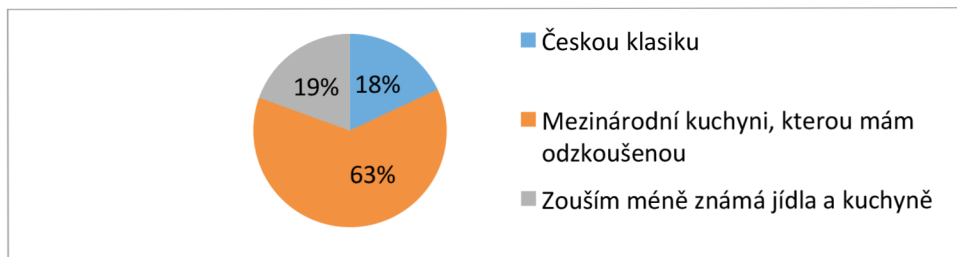
## Příloha 2 – Dotazníkové šetření

### Graf 1 - Častost využití restauračních zařízení dle respondentů



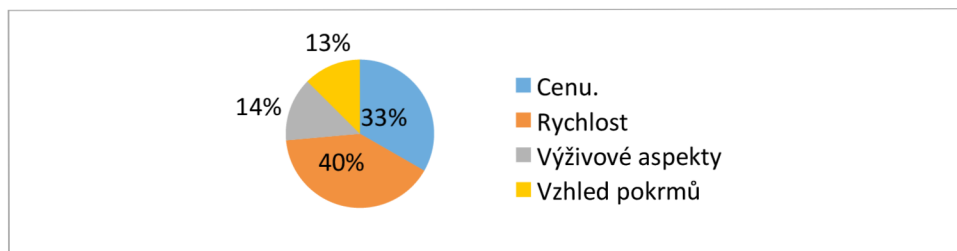
Zdroj: vlastní šetření 2021

### Graf 2 – Výběr druhu kuchyně dle respondentů



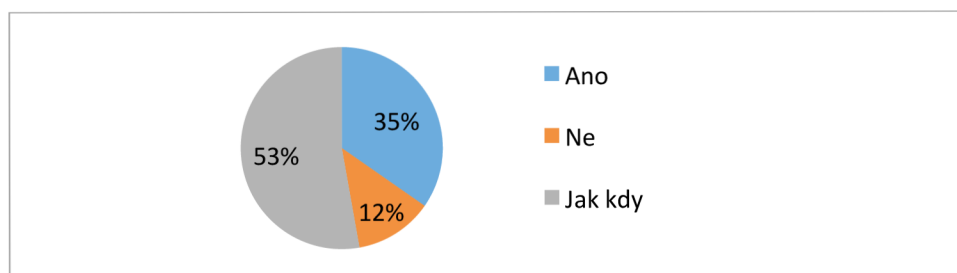
Zdroj: vlastní šetření 2021

### Graf 3 – Aspekty které respondenti zohledňují v rámci výběru restaurace



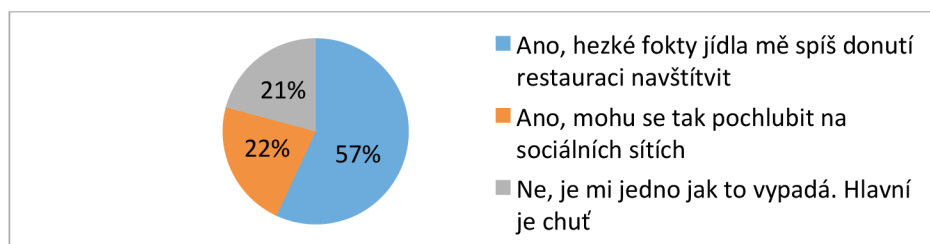
Zdroj: vlastní šetření 2021

### Graf 4 – Odpověď na otázku „Dbáte na to co jíte?“



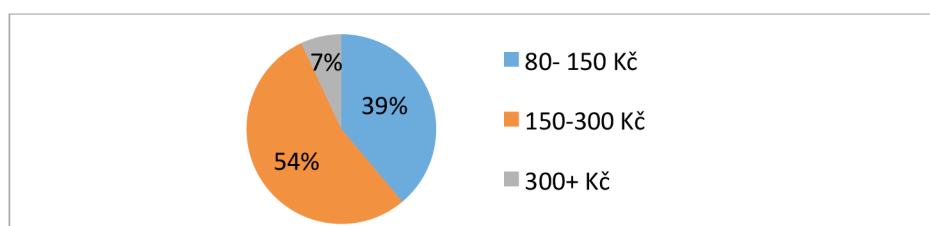
Zdroj: vlastní šetření 2021

Graf 5 – Ovlivnitelnost respondenta z pohledu fotogeničnosti pokrmů



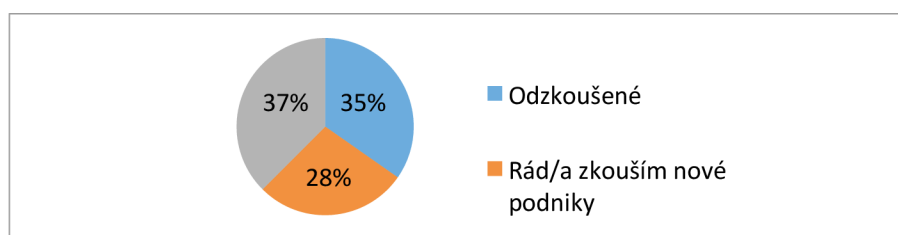
Zdroj: vlastní šetření 2021

Graf 6 – Průměrná útrata v restauraci dle respondentů



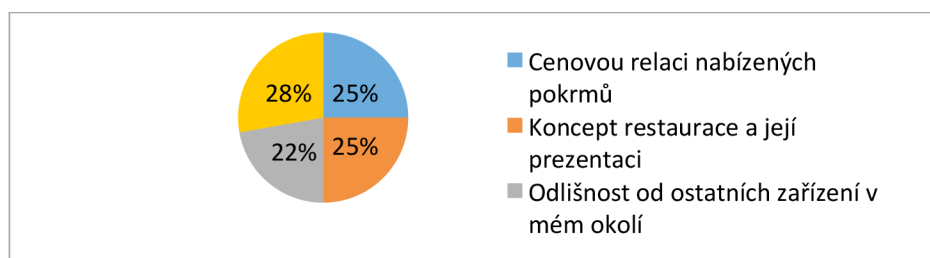
Zdroj: vlastní šetření 2021

Graf 7 – Volba restaurace (odzkoušené podniky či nově vzniklé) dle respondentů



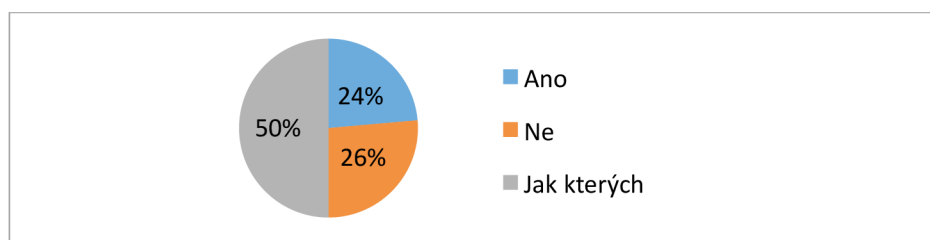
Zdroj: vlastní šetření 2021

Graf 8 – Aspekty hodnocené respondenty při volbě nové restaurace



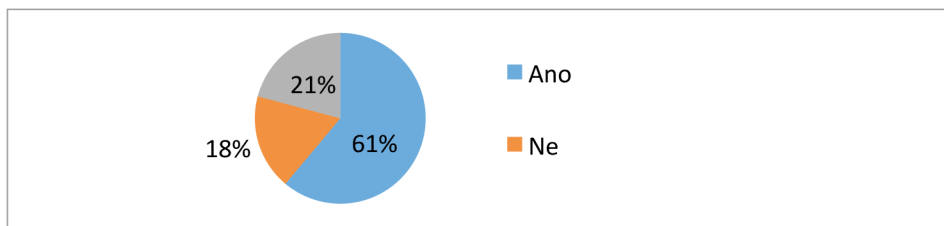
Zdroj: vlastní šetření 2021

Graf 9 – Obavy respondentů z tepelně neopracovaných pokrmů



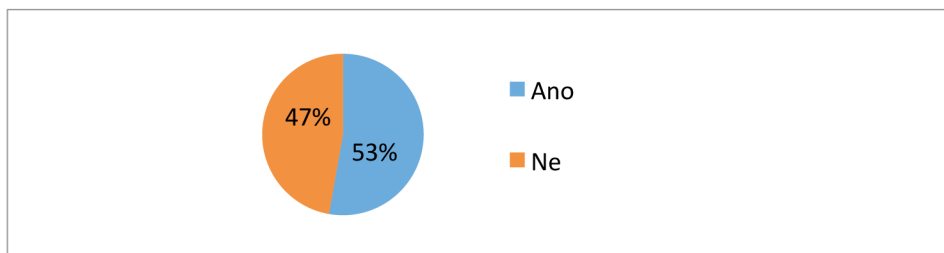
Zdroj: vlastní šetření 2021

Graf 10 – Oblíbenost sushi v rámci respondentů



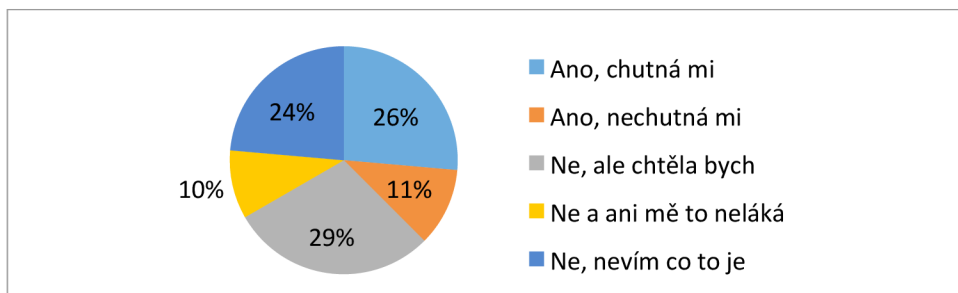
Zdroj: vlastní šetření 2021

Graf 11 – Kvalitní stravování v okolí Vinohrad (Jiřího z Poděbra) dle respondentů



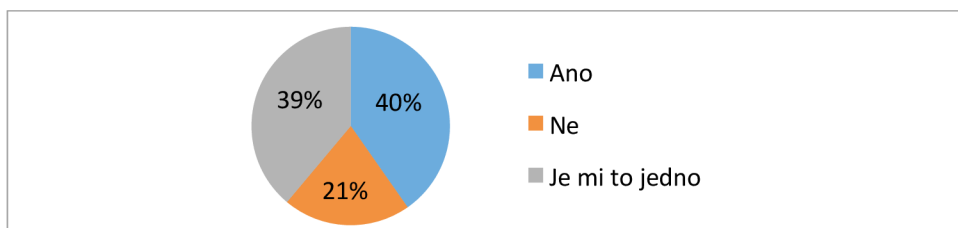
Zdroj: vlastní šetření 2021

Graf 12 – Oblíbenost sushi v rámci respondentů



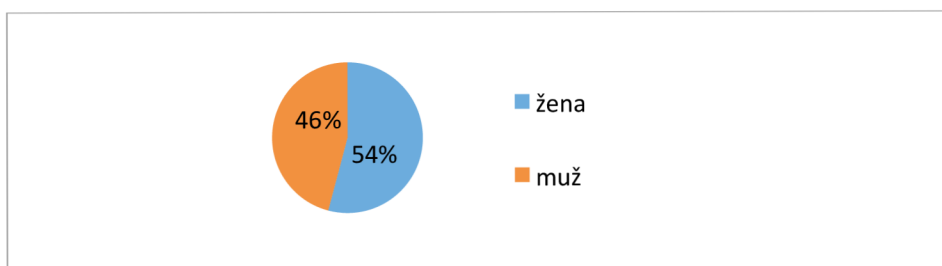
Zdroj: vlastní šetření 2021

Graf 13 - Otázka zda by respondenti uvítali poke bistro v okolí



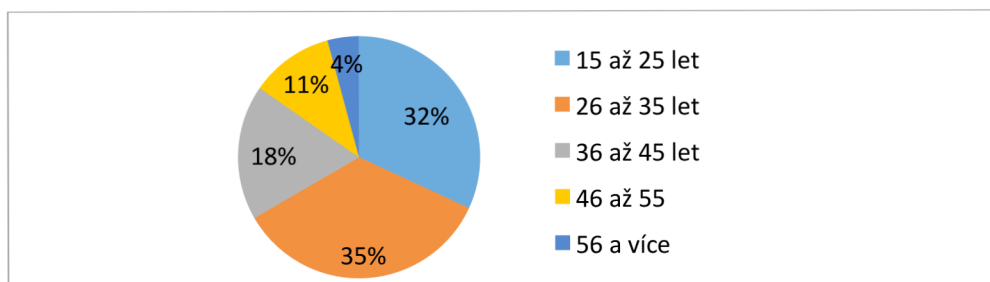
Zdroj: vlastní šetření 2021

Graf 14 – Pohlaví respondentů



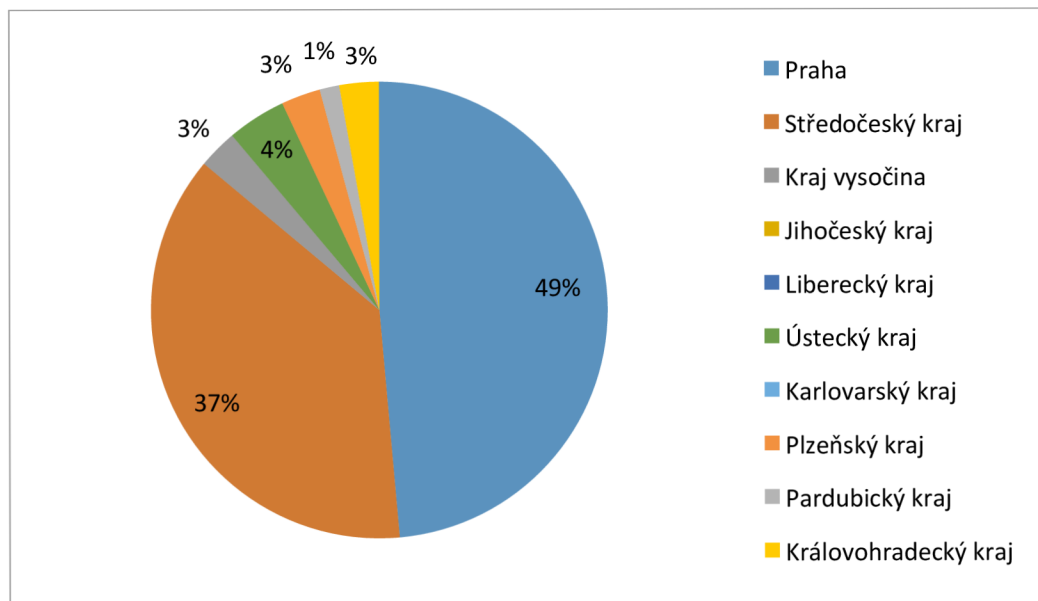
Zdroj: vlastní šetření 2021

Graf 15 – Věkové kategorie respondentů



Zdroj: vlastní šetření

Graf 16 – Geografické bydliště respondentů



Zdroj: vlastní šetření 2021



Příloha 3 – Vizitka společnosti Maui Poke

Obrázek 7 - vizitka podniku Maui Poke první strana



Zdroj: vlastní zpracování 2021

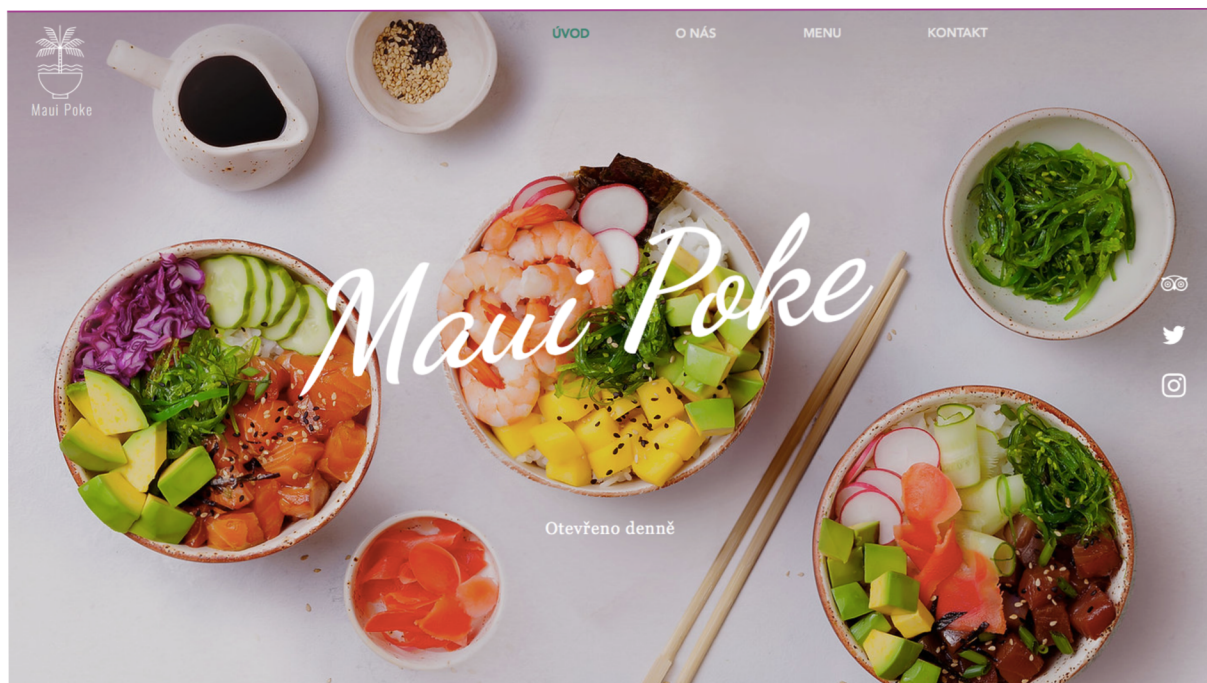
Obrázek 8 – vizitka podniku Maui poke druhá strana



Zdroj: vlastní zpracování 2021

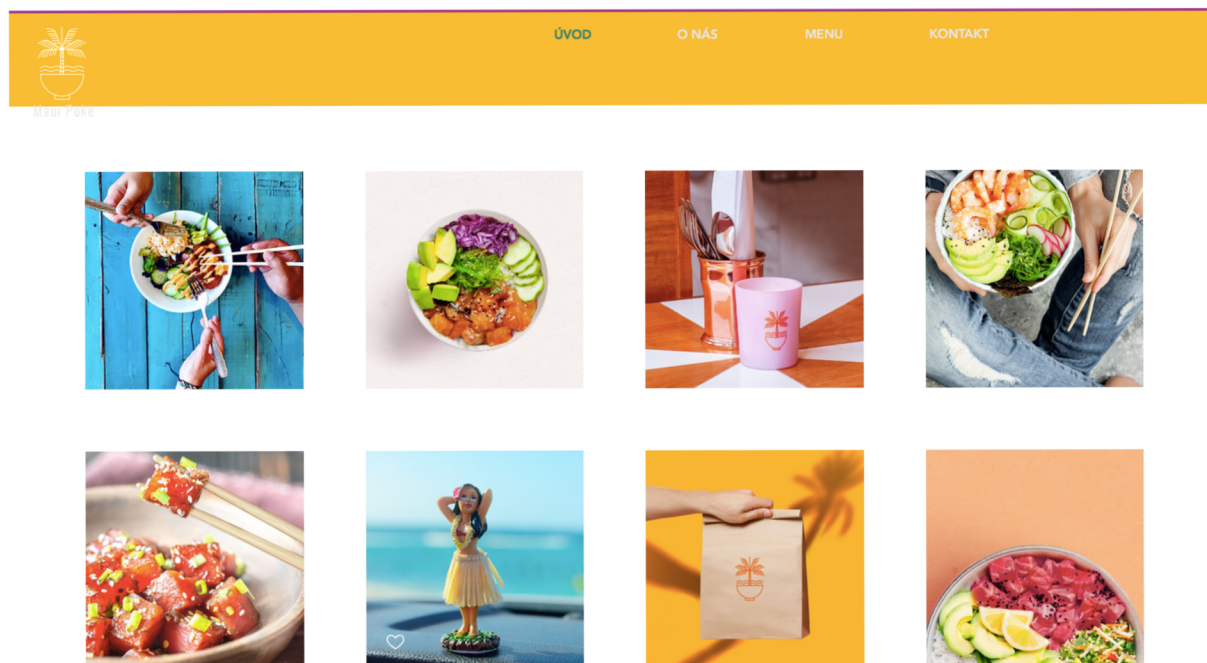
Příloha 4 - Webové stránky Maui Poke

Obrázek 9 - návrh webových stránek Maui Poke - úvod



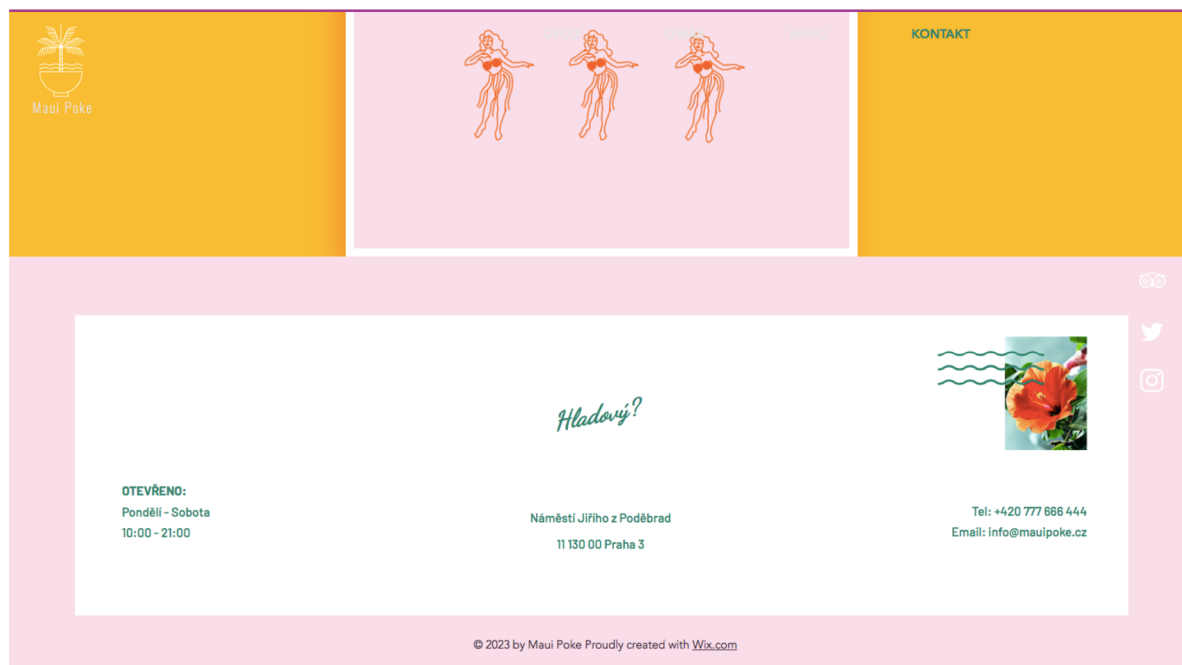
Zdroj: vlastní zpracování 2021

Obrázek 10 - návrh webových stránek podniku Maui Poke – prezentace podniku



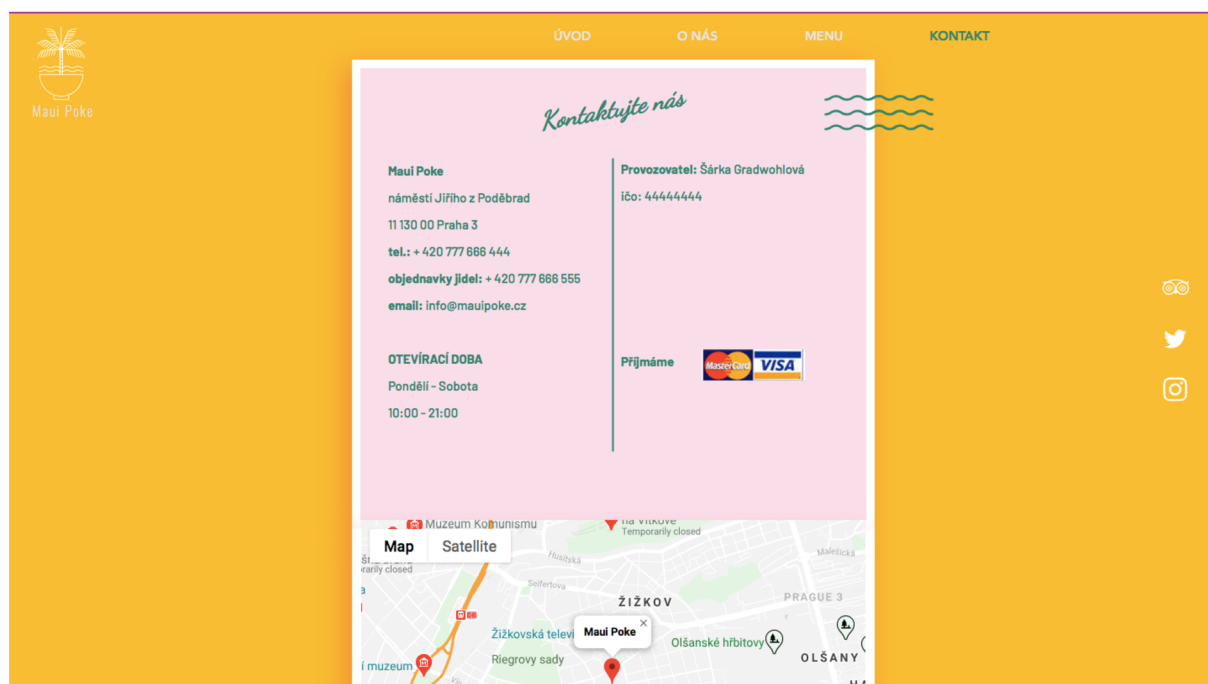
Zdroj: vlastní zpracování 2021

Obrázek 11 - návrh webových stránek podniku Maui Poke – kontakt



Zdroj: vlastní zpracování 2021

Obrázek 12 - návrh webových stránek podniku Maui Poke – kontakt 2



Zdroj: vlastní zpracování 2021

Příloha 5 – Tabulka výdajů za jednotlivé pokrmy

Tabulka 5- stanovení výdajů za jednotlivé pokrmy

MAUI POKE		SPECIAL POKE		VLASTNÍ POKE		VEGETARIAN POKE	
rýže	6 CZK	rýže	6 CZK	rýže	6 CZK	rýže	6 CZK
losos	18 CZK	losos	18 CZK	řasy	3 CZK	koření	0,10 CZK
koření	0,10 CZK	tuňák	21 CZK	Losos	18 CZK	dochucovací omáčky	3 CZK
avokádo	10 CZK	avokádo	10 CZK	Tuňák	21 CZK	avokádo	10 CZK
ovoce	6 CZK	ovoce	6 CZK	Sojové boby	0,50 CZK	ovoce	6 CZK
zelenina listová	0,10 CZK	zelenina listová	0,10 CZK	Koření	0,10 CZK	zelenina listová	0,10 CZK
dochucovací omáčky	3 CZK	dochucovací omáčky	3 CZK	Zázvor nakládaný	0,90 CZK	řasy	3 CZK
řasy	3 CZK	řasy	3 CZK	Dochucovací omáčky	3 CZK	sojové boby	0,50 CZK
CELKEM	46,20 CZK	koření	0,10 CZK	Zelenina listová	0,10 CZK	tofu	7 CZK
		CELKEM	67 CZK	Avokádo	10 CZK	CELKEM	36 CZK
				Ovoce	6 CZK		
				CELKEM	69 CZK		

Zdroj: vlastní zpracování 2021

Příloha 6 – Náklady na marketing

Tabulka 6 – Marketingový rozpočet

Marketingový rozpočet	
Marketingové výdaje před otevřením	cena (kč)
Webové stránky (včetně SEO)	22 000
Základní PPC kampaň	2 500
Vizitky + věrnostní kartička	1 500
Facebook a Instagram reklama	3 000
<b>Celkem</b>	<b>29 000</b>
Marketingové výdaje po otevření (každý měsíc)	cena (kč)
Facebook a Instagram reklama	2 500
PPC Kampaň	1 500
Letáky	1 000
Vizitky + věrnostní kartička	800
Vauchery (tisk)	200
Aktualizace a správa obsahu webových stránek	1 000
<b>Celkem</b>	<b>7 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování 2021

Příloha 7 – Náklady na vybavení středika

Tabulka 7 - vybavení střediska Maui Poke

Vybavení střediska							
	cena za kus	celkem	počet kusů	doba odpisování /měsíc	měsíční odpis	roční odpis	zůstatková hodnota
<b>Hmotný majetek</b>							
Konvektomat	250 000	250 000	1	36	6 944		
Rekonstrukce	100 000	100 000	1	36	2 778		
<b>Celkem hmotný majetek</b>	<b>350 000</b>	<b>350 000</b>			<b>9 722</b>	<b>116 667</b>	<b>233 333</b>
<b>Drobný hmotný majetek</b>							
Pokladní systém	25 000	25 000	1	24	1 042		
Software	10 000	10 000	1	24	417		
Židle	2 000	12 000	6	24	500		
Stůl	3 000	9 000	3	24	375		
Myčka	36 000	36 000	1	24	1 500		
Nerezové vybavení	200 000	200 000	1	24	8 333		
Lednice	30 000	60 000	2	24	2 500		
Mrazák	15 000	15 000	1	24	625		
Sporák	25 000	25 000	1	24	1 042		
Vzduchotechnika	25 000	25 000	1	24	1 042		
Váha	1 000	1 000	1	24	42		
Inventář	10 000	10 000	1	24	417		
<b>Celkem drobný hmotný majetek</b>	<b>382 000</b>	<b>428 000</b>			<b>17 833</b>	<b>214 000</b>	<b>214 000</b>
<b>MAJETEK CELKEM</b>	<b>732 000</b>	<b>778 000</b>			<b>27 556</b>	<b>330 667</b>	<b>447 333</b>
<b>Vybavení středisek (kromě rekonstrukce)</b>	<b>678 000</b>						
<b>Zřizovací výdaje</b>							
Zřizovací výdaje	39 000	39 000	1	24	1 625	19 500	19 500
<b>HM a NHM CELKEM</b>	<b>771 000</b>	<b>817 000</b>			<b>29 181</b>	<b>350 167</b>	<b>466 833</b>

Zdroj: vlastní zpracování 2021

Příloha 8 – Počáteční výdaje podniku Maui Poke

Tabulka 8 – Počáteční výdaje podniku Maui Poke

Počáteční výdaje	
Výdajová položka	Cena (Kč)
Rekonstrukce	100 000
Vybavení středisek	678 000
Pořízení zásob	100 000
Marketingové činnosti	29 000
Administrativní poplatky	10 000
<b>Celkem</b>	<b>917 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování 2021

Příloha 9 – Roční odhad zisku a ztrát



Tabulka 11 - Výkaz zisků a ztrát podniku Maui Poke (pesimistické varianta)

Roční odhad vývoje zisků a ztráty MAUI POKE - PESIMISTICKÁ VARIANTA													
VÝNOSY (PRODEJ)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	ROČNĚ
Maui Poke	86 400,00 Kč	86 400,00 Kč	86 400,00 Kč	86 400,00 Kč	103 680,00 Kč	103 680,00 Kč	103 680,00 Kč	103 680,00 Kč	103 680,00 Kč	86 400,00 Kč	86 400,00 Kč	86 400,00 Kč	1 123 200,00 Kč
Vegetarian POKE	42 240,00 Kč	42 240,00 Kč	42 240,00 Kč	42 240,00 Kč	47 520,00 Kč	47 520,00 Kč	47 520,00 Kč	47 520,00 Kč	47 520,00 Kč	42 240,00 Kč	42 240,00 Kč	42 240,00 Kč	533 280,00 Kč
Special Poke	43 680,00 Kč	43 680,00 Kč	43 680,00 Kč	43 680,00 Kč	49 920,00 Kč	49 920,00 Kč	49 920,00 Kč	49 920,00 Kč	49 920,00 Kč	43 680,00 Kč	43 680,00 Kč	43 680,00 Kč	555 360,00 Kč
Vývoň si vlastní Poke	168 000,00 Kč	168 000,00 Kč	168 000,00 Kč	168 000,00 Kč	201 600,00 Kč	201 600,00 Kč	201 600,00 Kč	201 600,00 Kč	201 600,00 Kč	168 000,00 Kč	168 000,00 Kč	168 000,00 Kč	2 184 000,00 Kč
LEDOVÝ ČAJ	6 720,00 Kč	6 720,00 Kč	6 720,00 Kč	6 720,00 Kč	10 920,00 Kč	10 920,00 Kč	10 920,00 Kč	10 920,00 Kč	10 920,00 Kč	6 720,00 Kč	6 720,00 Kč	6 720,00 Kč	101 640,00 Kč
LIMONÁDA	6 720,00 Kč	6 720,00 Kč	6 720,00 Kč	6 720,00 Kč	10 920,00 Kč	10 920,00 Kč	10 920,00 Kč	10 920,00 Kč	10 920,00 Kč	6 720,00 Kč	6 720,00 Kč	6 720,00 Kč	101 640,00 Kč
<b>PRODEJ CELKEM</b>	<b>353 760,00 Kč</b>	<b>353 760,00 Kč</b>	<b>353 760,00 Kč</b>	<b>353 760,00 Kč</b>	<b>424 560,00 Kč</b>	<b>424 560,00 Kč</b>	<b>424 560,00 Kč</b>	<b>424 560,00 Kč</b>	<b>424 560,00 Kč</b>	<b>353 760,00 Kč</b>	<b>353 760,00 Kč</b>	<b>353 760,00 Kč</b>	<b>4 599 120,00 Kč</b>
NÁKLADY NA PRODEJ	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	ROČNĚ
Maui Poke	16 632,00 Kč	16 632,00 Kč	16 632,00 Kč	16 632,00 Kč	19 958,00 Kč	19 958,00 Kč	19 958,00 Kč	19 958,00 Kč	19 958,00 Kč	16 632,00 Kč	16 632,00 Kč	16 632,00 Kč	216 216,00 Kč
Vegetarian POKE	6 912,00 Kč	6 912,00 Kč	6 912,00 Kč	6 912,00 Kč	7 776,00 Kč	7 776,00 Kč	7 776,00 Kč	7 776,00 Kč	7 776,00 Kč	6 912,00 Kč	6 912,00 Kč	6 912,00 Kč	87 264,00 Kč
Special Poke	11 256,00 Kč	11 256,00 Kč	11 256,00 Kč	11 256,00 Kč	12 864,00 Kč	12 864,00 Kč	12 864,00 Kč	12 864,00 Kč	12 864,00 Kč	11 256,00 Kč	11 256,00 Kč	11 256,00 Kč	143 112,00 Kč
Vývoň si vlastní Poke	41 400,00 Kč	41 400,00 Kč	41 400,00 Kč	41 400,00 Kč	49 680,00 Kč	49 680,00 Kč	49 680,00 Kč	49 680,00 Kč	49 680,00 Kč	41 400,00 Kč	41 400,00 Kč	41 400,00 Kč	538 200,00 Kč
LEDOVÝ ČAJ	960,00 Kč	960,00 Kč	960,00 Kč	960,00 Kč	1 440,00 Kč	1 440,00 Kč	1 440,00 Kč	1 440,00 Kč	1 440,00 Kč	960,00 Kč	960,00 Kč	960,00 Kč	13 920,00 Kč
LIMONÁDA	960,00 Kč	960,00 Kč	960,00 Kč	960,00 Kč	1 440,00 Kč	1 440,00 Kč	1 440,00 Kč	1 440,00 Kč	1 440,00 Kč	960,00 Kč	960,00 Kč	960,00 Kč	13 920,00 Kč
<b>Celkové náklad na prodej</b>	<b>78 120,00 Kč</b>	<b>78 120,00 Kč</b>	<b>78 120,00 Kč</b>	<b>78 120,00 Kč</b>	<b>93 158,00 Kč</b>	<b>93 158,00 Kč</b>	<b>93 158,00 Kč</b>	<b>93 158,00 Kč</b>	<b>93 158,00 Kč</b>	<b>78 120,00 Kč</b>	<b>78 120,00 Kč</b>	<b>78 120,00 Kč</b>	<b>1 012 630,00 Kč</b>
OSTATNÍ NÁKLADY	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	ROČNĚ
Mzdy	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	101 000,00 Kč	1 212 000,00 Kč
Soc.a zdrav. pojist.	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	34 138,00 Kč	409 656,00 Kč
Kancelářské potřeby	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	4 800,00 Kč
Opravy a údržba	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	250,00 Kč	3 000,00 Kč
Marketing	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč	84 000,00 Kč
Nájem	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	600 000,00 Kč
Telefon	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	500,00 Kč	6 000,00 Kč
Služby - internet	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	400,00 Kč	4 800,00 Kč
Pojistění	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	3 600,00 Kč
úroky	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	41 265,00 Kč	495 180,00 Kč
Odjisy	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	29 180,56 Kč	350 166,67 Kč
Energie, voda, poplatky	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	144 000,00 Kč
<b>VÝDAJE CELKEM</b>	<b>354 553,56 Kč</b>	<b>354 553,56 Kč</b>	<b>354 553,56 Kč</b>	<b>354 553,56 Kč</b>	<b>369 591,56 Kč</b>	<b>369 591,56 Kč</b>	<b>369 591,56 Kč</b>	<b>369 591,56 Kč</b>	<b>369 591,56 Kč</b>	<b>354 553,56 Kč</b>	<b>354 553,56 Kč</b>	<b>354 553,56 Kč</b>	<b>4 329 832,67 Kč</b>
<b>HRUBÝ ZISK</b>	<b>-793,56 Kč</b>	<b>-793,56 Kč</b>	<b>-793,56 Kč</b>	<b>-793,56 Kč</b>	<b>54 968,44 Kč</b>	<b>54 968,44 Kč</b>	<b>54 968,44 Kč</b>	<b>54 968,44 Kč</b>	<b>54 968,44 Kč</b>	<b>-793,56 Kč</b>	<b>-793,56 Kč</b>	<b>-793,56 Kč</b>	<b>269 287,33 Kč</b>
Čistý zisk před zdaněním	-150,78 Kč	-150,78 Kč	-150,78 Kč	-150,78 Kč	10 444,00 Kč	10 444,00 Kč	10 444,00 Kč	10 444,00 Kč	10 444,00 Kč	-150,78 Kč	-150,78 Kč	-150,78 Kč	51 164,59 Kč
Daň z příjmu	-642,78 Kč	-642,78 Kč	-642,78 Kč	-642,78 Kč	44 524,44 Kč	44 524,44 Kč	44 524,44 Kč	44 524,44 Kč	44 524,44 Kč	-642,78 Kč	-642,78 Kč	-642,78 Kč	218 122,74 Kč

Zdroj: vlastní zpracování 2021

## Příloha 10 – Cash flow podniku Maui Poke

### Tabulka 12 - Cash flow podniku Maui Poke (optimistická varianta)

CASH FLOW - optimistická varianta	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Bankovní účet na začátku období:	200 000	366 354	532 709	699 063	865 418	1 060 153	379 154	615 155	851 156	1 087 157	1 294 776	1 502 395
Příjmy	530 400	530 400	530 400	530 400	566 640	566 640	566 640	566 640	566 640	530 400	530 400	530 400
Výdaje provozní	-364 046	-364 046	-364 046	-364 046	-371 904	-330 639	-330 639	-330 639	-330 639	-322 781	-322 781	-322 781
Výdaje pořízení majetku	-917 000											
Půjčka / Úrok 4,5 %	917 000					-917 000						
Bankovní účet na konci období:	366 354	532 709	699 063	865 418	1 060 153	379 154	615 155	851 156	1 087 157	1 294 776	1 502 395	1 710 015

Zdroj: vlastní zpracování 2021

### Tabulka 13 - Cash flow podniku Maui Poke (realistická varianta)

CASH FLOW - neutrální varianta	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Bankovní účet na začátku období:	200 000	335 326	470 652	605 979	741 305	907 659	198 279	405 898	613 517	821 137	997 728	1 174 319
Příjmy	491 280	491 280	491 280	491 280	530 400	530 400	530 400	530 400	530 400	491 280	491 280	491 280
Výdaje provozní	-355 954	-355 954	-355 954	-355 954	-364 046	-322 781	-322 781	-322 781	-322 781	-314 689	-314 689	-314 689
Výdaje pořízení majetku	-917 000											
Půjčka / Úrok 4,5 %	917 000					-917 000						
Bankovní účet na konci období:	335 326	470 652	605 979	741 305	907 659	198 279	405 898	613 517	821 137	997 728	1 174 319	1 350 910

Zdroj: vlastní zpracování 2021

### Tabulka 14 – Cash flow podniku Maui Poke (pesimistická varianta)

CASH FLOW - pesimistická varianta	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Bankovní účet na začátku období:	200 000	228 387	256 774	285 161	313 548	397 697	481 846	565 995	650 144	734 293	762 680	791 067
Příjmy	353 760	353 760	353 760	353 760	424 560	424 560	424 560	424 560	424 560	353 760	353 760	353 760
Výdaje provozní	-325 373	-325 373	-325 373	-325 373	-340 411	-340 411	-340 411	-340 411	-340 411	-325 373	-325 373	-325 373
Výdaje pořízení majetku	-917 000											
Půjčka / Úrok 4,5 %	917 000											
Bankovní účet na konci období:	228 387	256 774	285 161	313 548	397 697	481 846	565 995	650 144	734 293	762 680	791 067	819 454

Zdroj: vlastní zpracování 2021



Příloha 11 – Zahajovací rozvaha podniku Maui Poke

Tabulka 15 - zahajovací rozvaha a zahajovací rozvaha na konci účetního období (optimistická varianta)

Zahajovací rozvaha			
AKTIVA	Kč	PASIVA	Kč
<b>Stálá aktiva</b>		<b>Vlastní jmění</b>	
Nehmotný majetek /zřizovací výdaje	39 000	Základní jmění	200 000
Hmotný majetek	350 000	Hospodářský výsledek	0
Drobný hmotný majetek	428 000		
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí zdroje</b>	
Zásoby	100 000	Závazky	
Pohledávky		Úvěry	917 000
Finanční majetek	200 000		
<b>Celkem</b>	<b>1 117 000</b>	<b>Celkem</b>	<b>1 117 000</b>

Rozvaha na konci účetního období			
AKTIVA	Kč	PASIVA	Kč
<b>Stálá aktiva</b>		<b>Vlastní jmění</b>	
Nehmotný majetek /zřizovací výdaje	19 500	Základní jmění	200 000
Hmotný majetek	233 333	Hospodářský výsledek	1 682 247
Drobný hmotný majetek	214 000		
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí zdroje</b>	
Zásoby	100 000	Závazky	394 601
Pohledávky		Úvěry	0
Finanční majetek	1 710 015		
<b>Celkem</b>	<b>2 276 848</b>	<b>Celkem</b>	<b>2 276 848</b>

Zdroj: vlastní zpracování 2021

Tabulka 16 - zahajovací rozvaha a zahajovací rozvaha na konci účetního období (realistická varianta)

Zahajovací rozvaha			
AKTIVA	Kč	PASIVA	Kč
<b>Stálá aktiva</b>		<b>Vlastní jmění</b>	
Nehmotný majetek /zřizovací výdaje	39 000	Základní jmění	200 000
Hmotný majetek	350 000	Hospodářský výsledek	0
Drobný hmotný majetek	428 000		
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí zdroje</b>	
Zásoby	100 000	Závazky	
Pohledávky		Úvěry	917 000
Finanční majetek	200 000		
<b>Celkem</b>	<b>1 117 000</b>	<b>Celkem</b>	<b>1 117 000</b>

Rozvaha na konci účetního období			
AKTIVA	Kč	PASIVA	Kč
<b>Stálá aktiva</b>		<b>Vlastní jmění</b>	
Nehmotný majetek /zřizovací výdaje	19 500	Základní jmění	200 000
Hmotný majetek	233 333	Hospodářský výsledek	692 497
Drobný hmotný majetek	214 000		
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí zdroje</b>	
Zásoby	100 000	Závazky	162 438
Pohledávky		Úvěry	0
Finanční majetek	488 101		
<b>Celkem</b>	<b>1 054 934</b>	<b>Celkem</b>	<b>1 054 934</b>

Zdroj: vlastní zpracování 2021

Tabulka 17 – Zahajovací rozvaha a zahajovací rozvaha na konci účetního období (pesimistická varianta)

Zahajovací rozvaha			
AKTIVA	KČ	PASIVA	KČ
Stálá aktiva		Vlastní jmění	
Nehmotný majetek /zřizovací výdaje	39 000	Základní jmění	200 000
Hmotný majetek	350 000	Hospodářský výsledek	0
Drobný hmotný majetek	428 000		
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Zásoby	100 000	Závazky	
Pohledávky		Úvěry	917 000
Finanční majetek	200 000		
<b>Celkem</b>	<b>1 117 000</b>	<b>Celkem</b>	<b>1 117 000</b>
Rozvaha na konci účetního období			
AKTIVA	KČ	PASIVA	KČ
Stálá aktiva		Vlastní jmění	
Nehmotný majetek /zřizovací výdaje	19 500	Základní jmění	200 000
Hmotný majetek	233 333	Hospodářský výsledek	218 123
Drobný hmotný majetek	214 000		
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Zásoby	100 000	Závazky	51 165
Pohledávky		Úvěry	917 000
Finanční majetek	819 454		
<b>Celkem</b>	<b>1 386 287</b>	<b>Celkem</b>	<b>1 386 287</b>

Zdroj: vlastní zpracování 2021

Příloha 12 – Náklady podniku Maui Poke

Tabulka 18 – Měsíční náklady podniku

Mzdy	101 000,00 Kč
Soc.a zdrav. pojišt.	34 138,00 Kč
Kancelářské potřeby	400,00 Kč
Opravy a údržba	250,00 Kč
Marketing	7 000,00 Kč
Nájem	50 000,00 Kč
Telefon	500,00 Kč
Služby - internet	400,00 Kč
Pojištění	300,00 Kč
úroky	41 265 Kč
Odpisy	29 180,56 Kč
Energie, voda, poplatky	12 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování 2021