



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Realizace podnikatelského záměru

Vypracoval: Bc. Kateřina Chalupová
Vedoucí práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina CHALUPOVÁ**
Osobní číslo: **E13589**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Realizace podnikatelského záměru**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl: Na podkladě konkrétního podnikatelského plánu vybrat vhodnou právní formu podnikání s ohledem na změny vyplývající ze zákona č. 90/2012 Sb. Vymezit možná rizika nově zakládané společnosti a vymezit postup minimalizující tato rizika.

1. Vymezení základních pojmů z oblasti podnikání
2. Volba právní formy podnikání s ohledem na změny vstupující v platnost se zákonem č. 90/2012 Sb.
3. Ekonomické dopady zákona č. 90/2012 Sb. na společnosti působící na trhu
4. Podnikatelský plán pro konkrétní podnikatelský záměr
5. Zakladatelský rozpočet pro konkrétní podnikatelský záměr
6. Zobecnění postupu minimalizující riziko nově vznikající společnosti

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Hirschey, M. (2003). *Managerial Economics*. Mason: Thomson/South-Western.

Podeswa, H. (2009). *The business analyst's handbook*. Boston: Course Technology, Cengage Learning.

Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck.

Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů; účinnost od 1. 1. 2014.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Občanský zákoník.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Novotná, Ph.D.

Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:


12. března 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2015


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
FILIOZA V BŘEZOVĚ
KULTURNÍ PALÁC
370 05 Česká Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 10. 1. 2016

Bc. Kateřina Chalupová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Martině Novotné Ph.D. za trpělivost, odborné vedení a cenné rady při konzultacích a vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. arch. Václavu Jankovci za věcné připomínky a rady k podnikatelskému plánu, Michale Votápkové DiS. za pomoc při gramatické kontrole práce a rodině s přáteli, kteří mě během mého studia a psaní diplomové práce podporovali. Jmenovitě především mamince a tatínkovi za jejich lásku a podporu v osobním i pracovním životě.

Obsah

| | |
|---|----|
| 1. Úvod a cíl..... | 4 |
| Literární rešerše..... | 6 |
| 2. Vymezení základních pojmů z oblasti podnikání | 6 |
| 2.1. Podnikatel | 6 |
| 2.2. Podnik..... | 6 |
| 2.2.1. Druhy podniků | 7 |
| 2.2.2. Stádia vývoje a růstu podniků..... | 12 |
| 2.3. Podnikání | 15 |
| 2.3.1. Motivace podnikání..... | 17 |
| 2.3.2. Překážky podnikání..... | 18 |
| 2.4. Podnikatelský záměr | 21 |
| 2.5. Podnikatelský plán | 22 |
| 3. Volba právní formy podnikání s ohledem na změny vstupující v platnost se zákonem č. 90/2012 Sb..... | 27 |
| 4. Ekonomické dopady zákona č. 90/2012 Sb. na společnosti působící na trhu | 31 |
| Praktická část | 34 |
| 5. Metodika..... | 34 |
| 6. Podnikatelský plán pro konkrétní podnikatelský záměr..... | 37 |
| 6.1. Titulní strana..... | 37 |
| 6.2. Úvod | 38 |
| 6.2.1. Název podniku | 38 |
| 6.2.2. Kontaktní údaje..... | 39 |
| 6.2.3. Poslání podniku..... | 39 |
| 6.2.4. Vize podniku..... | 39 |
| 6.2.5. Cíle podniku..... | 39 |

| | | |
|--------|---|----|
| 6.3. | Podnikatelský projekt | 40 |
| 6.3.1. | Organizačně-právní forma podnikání..... | 40 |
| 6.3.2. | Obory podnikatelských činností | 40 |
| 6.3.3. | Stadium rozvoje podniku..... | 40 |
| 6.3.4. | Organizační struktura podniku..... | 41 |
| 6.3.5. | Fungování podniku..... | 41 |
| 6.3.6. | Místo podnikání | 41 |
| 6.3.7. | Dopady podnikání na životní prostředí | 42 |
| 6.4. | Charakteristika služby | 42 |
| 6.4.1. | Popis nabízených produktů..... | 42 |
| 6.4.2. | Popis nabízených služeb..... | 43 |
| 6.5. | Charakteristika trhu | 43 |
| 6.5.1. | Analýza odvětví | 43 |
| 6.5.2. | Analýza cílové skupiny | 44 |
| 6.5.3. | Analýza konkurence | 44 |
| 6.5.4. | Analýza dodavatelů..... | 45 |
| 6.5.5. | Analýza vnějšího prostředí | 45 |
| 6.5.6. | Analýza vnitřního prostředí | 46 |
| 6.6. | Marketingový plán | 47 |
| 6.6.1. | Produkt | 48 |
| 6.6.2. | Cena..... | 49 |
| 6.6.3. | Distribuce..... | 49 |
| 6.6.4. | Propagace..... | 49 |
| 6.7. | Finanční plán..... | 49 |
| 7. | Zakladatelský rozpočet pro konkrétní podnikatelský plán | 50 |
| 7.1. | Předpokládané výnosy, náklady a zisk..... | 50 |
| 7.1.1. | Rozpočet předpokládaných nákladů | 50 |

| | | |
|--------|--|----|
| 7.1.2. | Rozpočet předpokládaných výnosů..... | 52 |
| 7.1.3. | Předpokládaný výsledek hospodaření..... | 53 |
| 7.1.4. | Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu..... | 54 |
| 7.2. | Potřebná výše majetku a zdroje jeho krytí..... | 55 |
| 7.2.1. | Rozpočet majetku..... | 55 |
| 7.2.2. | Rozpočet zdrojů krytí..... | 55 |
| 7.2.3. | Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu..... | 56 |
| 7.3. | Předpokládaná výnosnost podniku..... | 56 |
| 8. | Zobecnění postupu minimalizujícího riziko nově vznikající společnosti..... | 58 |
| 9. | Závěr..... | 62 |
| 10. | Summary..... | 64 |
| 11. | Přehled použité literatury..... | 65 |
| 12. | Seznam obrázků a tabulek..... | 67 |
| 13. | Seznam příloh..... | 68 |

1. Úvod a cíl

Současná doba je charakteristická značným počtem vznikajících podniků, a tedy i podnikatelů samotných. Oproti minulosti je zde totiž mnohem větší možnost začít podnikat, a to například díky otevřeným hranicím při podnikání, lepším možnostem získání financí pro realizaci či rozvoj podnikání, právnímu systému ošetřujícímu oblast podnikání, ale také díky rostoucím přáním a požadavkům potencionálních zákazníků.

Tento trend vzniku velkého počtu podniků je snad mimo jiné zapříčiněn myšlenkou být sám sobě pánem či vidinou velkého zisku. Proto ani domněnky široké veřejnosti, že je podnikání snadné, že stačí mít na to peníze a že každému přináší úspěch, nejsou neobvyklé. Avšak není tomu tak! Lidé od jak živa raději slyší či vnímají jen to dobré a to špatné mají ve zvyku přehlížet a pokud jim to někdo ukáže, nechtějí tomu věřit. To je také jeden z důvodů, proč v současnosti mnoho podniků vzniká, ale také zaniká. Většinou podnikatelům chybí letité zkušenosti či odborné znalosti, ale především jim chybí správně zpracovaný podnikatelský plán.

„Nápadů je všude spousta a jsou levné. Prvotní geniální nápad je natolik malou součástí celé firmy, že je téměř zanedbatelný. Skutečnou otázkou je, jak dobře ho realizujete.“ - Jason Fried & David Heinemeier Hansson

„Cíl bez plánu je pouhým přáním.“ - Antoine de Saint Exupéry

Úspěšnost podnikání se odvíjí od překonání či minimalizace všech možných příčin neúspěšného podnikání. Takové odhalení slabých míst či ohrožení potencionálního podnikání nám dokáže ukázat podnikatelský plán. Měl by se tedy stát prioritou každého podnikatele ještě před zahájením podnikatelské činnosti.

Není tajemstvím, že zpracování kvalitního podnikatelského plánu je náročné nejen na čas, ale také na informace a peníze, avšak data a údaje vycházející ze zpracovaných částí podnikatelského plánu mají nepochybný význam jak pro samotného podnikatele (a popřípadě i pro celé interní prostředí podniku), tak i pro externí skupiny. Jimi jsou především investoři, jejichž pozornost se právě prostřednictvím podnikatelského plánu snažíme získat. Nejčastější brzdou podnikání jsou totiž nedostatečné či nulové finanční prostředky.

Dříve se dobré zboží prodávalo samo a neexistovali takové mezikonkurenční boje, jako v dnešní době. Hlavní úspěch v podnikání tkví v uspokojení potřeb a přání požadavků

potencionálních zákazníků, proto firmy mezi sebou bojují o zákazníky kvalitou, cenou, inovacemi, službami a jinými dostupnými prostředky. Je tedy důležité správně určit tyto přání a požadavky zákazníků, cílovou skupinu, velikost a nasycenost trhu, konkurenční produkty a konkurenci samotnou, dostupné inovace a technologie, stav kapitálového trhu a mnoho dalších nezbytných informací pro podnikání.

Cílem diplomové práce je volba vhodné právní formy podnikání s ohledem na změny vyplývající ze zákona č. 90/2012 Sb. a uvedení ekonomických dopadů tohoto zákona na společnosti působící na trhu. Vymezení možných rizik nově zakládaných společností a vymezení postupu minimalizujícího tato rizika.

Praktická část diplomové práce je zpracovávána pro společnost A HOUP, s. r. o. která má zájem rozšířit své podnikatelské činnosti a začít provozovat kavárnu. Pro tyto účely je zpracován podnikatelský plán s cílem zhodnocení efektivnosti investice do daného podnikatelského záměru této společnosti. Zároveň je snahou interpretovat správnost sepsání tohoto podnikatelského plánu pro nově vznikající společnosti.

V první části se seznámíme se základními pojmy a teorií související s podnikáním. Druhá část nás zavede do života začínajícího podnikatele, kde si rozebereme výhody a nevýhody právních forem podnikání v českých podmínkách a také ekonomické dopady působící na společnosti s ohledem na zákon č. 90/2012 Sb., který vstoupil v platnost 1. ledna 2014. Dále zpracujeme podnikatelský plán a zakladatelský rozpočet pro náš podnikatelský záměr. Poslední část této diplomové práce bude věnována vytvoření zobecněného postupu nově vznikajícího podniku tak, aby řadě potencionálních podnikatelů usnadnil založení vlastního úspěšného podniku.

Myšlenka na závěr: Mít nápad, idey či vizi je sice prvním a vlastně základním kamenem podnikání, ale nápad sám o sobě není nic. Avšak nehledět si takového jednoho nápadu, může také znamenat, nechat si ujít životní příležitost. Proto je důležité se nebát, jen si rozmýšlet další kroky.

Literární rešerše

2. Vymezení základních pojmů z oblasti podnikání

2.1. Podnikatel

Podnikatel je podle autorů Veber a Srpová (2005) osoba, která realizuje podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu, je schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika, a také je to osoba, která je iniciátorem a nositelem podnikání (investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení).

Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník definuje **podnikatele**, jako toho, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“ (§ 420).

Autoři Veber a Srpová (2005) uvádějí znaky, které jsou pro podnikatele charakteristické. Jsou jimi umění nacházet příležitosti, vytyčovat nové cíle, zabezpečovat finance potřebné k podnikání, mít schopnost organizovat podnikatelské aktivity, podstupovat riziko, mít sebedůvěru, vytrvalost, dlouhodobé nasazení a učit se ze zkušeností.

Můžeme tedy říci, že podnikatelem je osoba, která provádí podnikatelskou činnost s využitím vlastních zkušeností, znalostí a dovedností, při současném použití hmotného a nehmotného majetku, lidského kapitálu a informací. Je to osoba, jejíž hlavní vlastností je podnikavost. Mezi její schopnosti pak patří umění nést riziko z podnikatelské činnosti, organizovat, řídit, plánovat, inovovat a kontrolovat.

2.2. Podnik

Subjekt, který slouží podnikateli k účelu podnikání je **podnik**. Autoři Veber a Srpová (2005) jej definují, jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů ve statky. Autor Synek (1998) pak podnik definuje jako formu určitého uspořádání ekonomiky, které vzniklo k účelu výroby zboží a poskytování služeb za úplatu. Autor také uvádí, že podnik je od ostatních institucí a subjektů odlišen především svou ekonomickou

samostatností a právní subjektivitou. Podnik je tedy uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit tak, že je vždy v nějaké podobě naplněn smysl podniku. Tím je, jak uvádí Synek (1998), organizace lidské činnosti tak, aby byly uspokojeny cizí potřeby, ale také potřeby podnikatele (tzn. rozmnožení majetku či zvětšení bohatství – tzn. dosažení zisku).

Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník definuje **podnik** pod pojmem obchodní závod, a to tak, že se jedná o „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Dle tohoto zákona se má za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu*“ (§ 502).

Autorka Konečná (1993) uvádí, že podnik lze získat koupí objektu na trhu nemovitostí, koupí v procesu privatizace nebo likvidace, pronájemem podnikatelských prostor nebo provozních jednotek vydražených v procesu privatizace a také využitím vlastních prostor. U všech uvedených možností forem získání podnikatelských prostor je nutné dodržet soulad s kolaudačním souhlasem, technickými, hygienickými a dalšími předpisy a především musí být zajištěn daný způsob užití stavby.

2.2.1. Druhy podniků

Charakteristika podniků je velmi širokým a obecným pojmem, který zahrnuje značné množství různých druhů podniků. Avšak podniky lze dle určitých charakteristických znaků třídit do několika typů druhů podniků (tj. **typologie podniků**). Existuje velké množství aspektů, dle kterých je lze třídit. Autoři Synek a Kislingerová (2015) uvádění jedno ze základních dělení podniků, a to:

- podle právní formy;
- podle sektorů a hospodářských odvětví;
- podle velikosti;
- podle typu výroby;
- podle druhu sdružení podniků;
- podle podnikatelské činnosti, které navíc uvádí autorka Konečná (1993).

Podle právní formy rozlišujeme podnikání jako podnikání fyzické či právnické osoby. **Fyzická osoba** je dle autorů Synka a Kislingerové (2015) označována nejčastěji jako živnostník a jedná se tedy o podniky, které jsou vlastněny jednou osobou, a to nejčastěji

právě na základě živnosti. Ty se dle způsobilosti dělí na ohlašovací, kterými jsou živnosti řemeslné, vázané a volné, a na koncesované, nebo se dělí dle předmětu podnikání na obchodní, výrobní či poskytující služby. Regulace ze strany státu je u fyzických osob minimální a na založení je potřeba jen malá výše kapitálu, avšak přístup ke kapitálu je zde obtížný, ručení je neomezené a životnost firmy je dána délkou života samotného majitele.

Právnícká osoba je pak dále rozdělena na několik podskupin, které jsou blíže znázorněny v tabulce 1.

Tabulka 1: Právní formy podnikání jako právnícké osoby

| | | | | | |
|-----------------|---------------------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------|--|
| právnícká osoba | evropská družstevní společnost | | | | |
| | obchodní korporace | družstvo | | | |
| | | obchodní společnosti | osobní společnosti | veřejná obchodní společnost | |
| | | | | komanditní společnost | |
| | | | kapitálové společnosti | společnost s ručením omezeným | |
| | | | | akciová společnost | |
| | | | evropská společnost | | |
| | evropské hospodářské zájmové sdružení | | | | |

Zdroj: Vlastní práce

Výše uvedená tabulka popisuje tyto formy podnikání:

- **evropské družstevní společnosti**, které jsou upraveny dle zákona č. 307/2006 Sb., o evropské družstevní společnosti;
- **družstva**, která jsou dle autorů Synek a Kislingerová (2015) založena minimálně dvěma právníckými nebo pěti fyzickými osobami, základní jmění je zde tvořeno vklady členů, společnost ručí celým svým jměním a členové neručí vůbec, nejvyšším orgánem je členská schůze, statutárním orgánem je představenstvo a kontrolním orgánem je kontrolní komise;
- **osobní společnosti**, popisují autoři jako společnosti, které jsou vlastněny dvěma a více osobami, dělícími se o zisk i ztrátu společnosti, která se zapisuje do obchodního rejstříku, regulace ze strany státu je zde malá a na založení je potřeba malá výše kapitálu, avšak přístup ke kapitálu není tak obtížný jako u podniku jednotlivce; existují zde dvě formy podnikání:
 - **veřejná obchodní společnost**, jejíž peněžité i nepeněžité vklady se stávají majetkem společnosti, společníci ručí veškerým svým majetkem a na vedení společnosti se podílejí společně;

- **komanditní společnost**, u níž minimálně jeden společník ručí do výše svého vkladu (tj. komanditista) a minimálně jeden společník ručí celým svým majetkem (tj. komplementář), na vedení společnosti se podílejí komplementáři, komanditisté mají kontrolní pravomoc;
- kapitálové společnosti, charakterizují autoři Synek a Kislingerová (2015) jako podniky, kde je účast společníků především kapitálová (nikoli osobní, jako je tomu u osobních společností výše), společníci ručí do výše svého vkladu, existují zde dvě formy podnikání:
 - **společnost s ručením omezeným**, která je založena minimálně jednou fyzickou či právnickou osobou, společnost ručí veškerým svým majetkem a společníci ručí jen do výše svých vkladů, nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel či jednatele a může zde být vytvořena dozorčí rada, jakožto kontrolní orgán;
 - **akciová společnost**, která je založena jednou právnickou či více fyzickými osobami, základní jmění je zde tvořeno akciemi (s určitou nominální hodnotou), společnost ručí celým svým jměním a akcionáři neručí vůbec, nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem je představenstvo (popř. správní rada v monisticky řízené společnosti) a kontrolním orgánem je dozorčí rada (popř. statutární ředitel v monisticky řízené společnosti), regulace ze strany státu je zde velká;
- **evropské společnosti**, které jsou upraveny zákonem č. 627/2004 Sb., o evropské společnosti;
- **evropská hospodářská zájmová sdružení**, která jsou upraveny zákonem č. 360/2004 Sb., o Evropském hospodářském zájmovém sdružení a o změnách zákonů.

Posledním typem podniku dle právní formy, který autoři Synek a Kislingerová (2015) uvádějí, jsou veřejné podniky a neziskové organizace. **Veřejný podnik** je založen státem nebo jeho organizačními složkami a zajišťuje některé důležité služby (např. železniční doprava, správa silnic, rozhlas, televize, pošta, výroba elektřiny či uhlí ad.). Je zcela vlastněn státem či územně samosprávným celkem, nebo se také může jednat o smíšené vlastnictví (tj. část vlastnictví připadá soukromým vlastníkům). **Neziskové organizace** pak zajišťují služby státu (např. obrana státu, bezpečnost, ochrana zdraví

a životního prostředí, vzdělání, infrastruktura ad.), ale patří sem také rozpočtové a příspěvkové organizace, občanské sdružení a nadace.

Podle sektorů a hospodářských odvětví řadíme podniky do sektoru primárního, sekundárního či terciálního. Autoři Synek a Kislingerová (2015) uvádějí možnost podrobnějšího třídění, a to dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ), např. na energetický průmysl, strojírenství, lesnictví, rybolov, doprava a školství. Další možností je pak klasifikování dle Ekonomických činností (CZ-NACE) nebo lze podniky roztrždit dle převládajícího výrobního faktoru na pracovní, investičně, materiálově nebo energeticky náročné podniky.

Podle velikosti se podniky dělí na malé, střední a velké. Hlavním parametrem, který tyto podniky rozlišuje, je především počet zaměstnanců. Členění podniků pak nejčastěji vychází z doporučení Evropské komise, které také uvádějí autoři Srpová a Řehoř (2010). Toto doporučení dělí podniky na čtyři skupiny, přičemž v praxi se mikropodniky téměř nevyskytují a dochází tak ke splynutí mikropodniků a malých podniků v jednu skupinu. Těmito skupinami, které vycházejí z doporučení Evropské komise, jsou:

- mikropodniky – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR a aktiva podniku do 2 mil. EUR;
- malé podniky – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR a aktiva podniku do 10 mil. EUR;
- střední podniky – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR a aktiva podniku do 43 mil. EUR;
- velké podniky – nad 250 zaměstnanců, roční obrat nad 50 mil. EUR a aktiva podniku nad 43 mil. EUR.

Podle typu výroby lze rozlišit výrobu hromadnou, vázanou, druhovou, sériovou, plynulou a kusovou. Autor Drucker (1997) uvádí dělení výroby na zakázkovou, vázanou (pevnou) hromadnou, pružnou (flexibilní) hromadnou a plynulou (proudovou) výrobu. Toto dělení lze provádět výhradně u výrobních podniků.

Podle sdružení podniků můžeme rozlišovat např. koncern, holdingovou společnost, fúzi nebo nadnárodní společnost.

Podle podnikatelské činnosti jsou podniky členěny dle jejich orientace na:

- materiálově orientované podniky – jejichž umístění je dáno z pravidla co nejbliže k materiálovým zdrojům;
- pracovně orientované podniky – které jsou umístovány dle rozmístění pracovní síly v okolí;
- energicky orientované podniky – které se umisťují na místa s efektivním energetickým potenciálem;
- dopravně orientované podniky – jejichž umístění se řídí hustotou infrastruktury, množstvím dopravních uzlů a přestupních míst;
- odbytově orientované podniky – které jsou umístěny co nejbliže svým zákazníkům (tedy na místa s největší kupní silou);
- ostatní.

Vzhledem k výše uvedenému dělení orientace podniků, je zřejmé, že na umístění provozovny závisí úspěch samotného podnikání. Je tedy důležité zvážit ideální lokalizaci pro naše podnikání, zároveň s financemi, které jsme do lokalizace schopni investovat (tzn. náklady na pořízení místa, jeho vybavení a provoz). Začínající podnikatel se tedy nejspíš nepustí do nejlukrativnějšího místa, ale zvolí jiné strategicky i takticky vhodné umístění (tedy bude sledovat dobrou dostupnost podniku pro zákazníky i dodavatele, hustotu potencionálních zákazníků, zaměstnanost a dostupnost pracovní síly, potenciál trhu, konkurenci apod.).

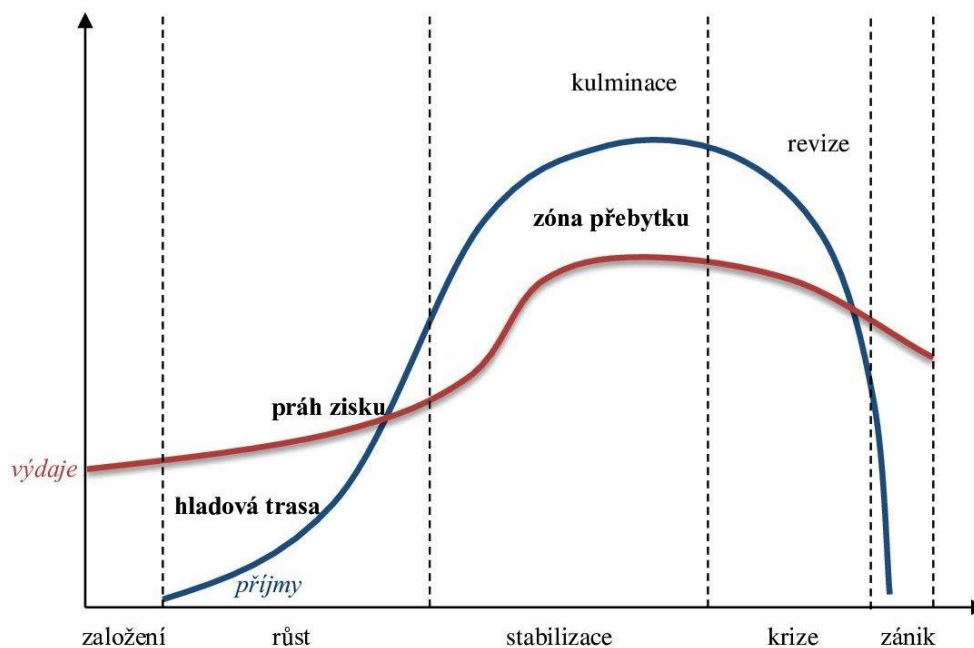
Každý podnik, jak uvádí autorka Konečná (1993), je vymezen stavebně, organizačně, provozně a technicky. Specializace provozní jednotky je dána oblastí výkonů, na kterou se podnikání zaměřuje (např. specifická doprava, technická či technologická náročnost na výrobu, informovanost ad.). Typizace provozní jednotky je pak dána kapacitou samotné provozovny (např. velikost plochy, šíře nabízených služeb a výrobků, počet pracovních míst, charakter výroby či služeb, technologická a technická náročnost výroby ad.), což zajišťuje optimální dosažení kapacity provozovny vzhledem k očekávaným potřebám a také optimální využití dostupných zdrojů v určitém časovém období. Snaha dosáhnout optimálního využití kapacit provozovny plyne z faktu, že nevyužití i přetížení dostupné kapacity je plýtvání finančními zdroji.

2.2.2. Stádia vývoje a růstu podniků

Každý podnik nějak začíná, vyvíjí se a končí. Nerozlišuje se zde, zda se jedná o podnik malý nebo velký, každý prochází určitým vývojem, tedy **životními cykly**. Nejznámějším modelem znázorňujícím obecný životní cyklus podniku je model Millera a Friesena, který je zobrazen na obrázku 1. Autoři Synek a Kislingerová (2015) uvádějí, že se jedná o model zpracovaný na základě empirických studií v USA, které se snažili o zmapování křivky životního cyklu vybraného vzorku podniků.

Níže zobrazený model, tedy model D. Millera a P. Friesena, znázorňuje pět základních stádií, a to založení, růst, stabilizaci, krizi a zánik. Vzhledem k dlouhodobosti fungování podniků neabsolvuji podniky všechny tyto fáze, jelikož snahou každého podnikatele je právě dlouhodobá existence jejich podniku na trhu. Fázi krize a zániku tedy podstoupí převážně jen neúspěšní podnikatelé.

Obrázek 1: Model D. Millera a P. Friesena



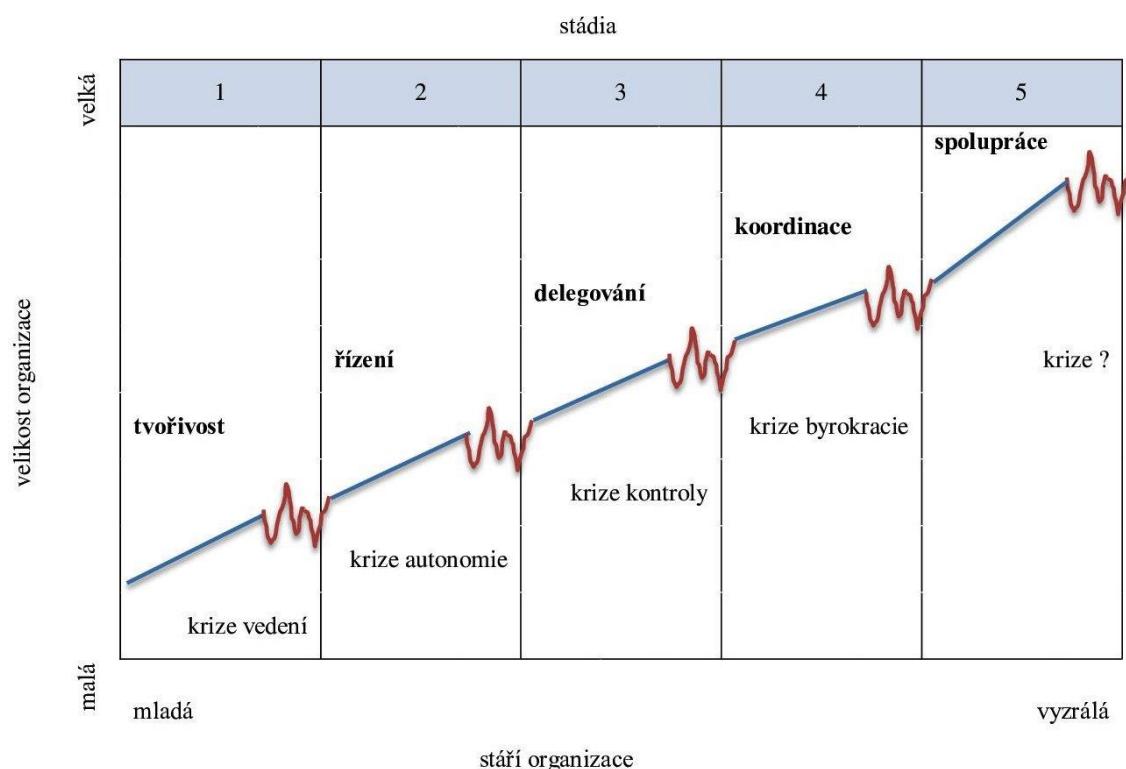
Zdroj: Vlastní práce – zpracováno podle: Synek a Kislingerová (2015)

V průběhu existence podniku je nutné zvládat problémy a řešit krizové situace. Je-li firma schopná čelit problémům a přizpůsobovat se požadavkům prostředí, tak prosperuje. V opačném případě dojde k zastavení rozvoje (tedy ke stagnaci) nebo dokonce k zániku podniku. Životní cykly, které znázorňují vývoj podniku, vlastně popisují **stádia vývoje** podniku. Autoři, kteří se těmito stádii zabývají, je popisují různě, ale většina literatur zmiňuje Greinerův model, který je znázorněn na obrázku 2.

Ten vychází podle autorů Vebera a Srpové (2012) z přesvědčení, že problémy firem pocházejí především z rozhodnutí, které uskutečnily v minulosti.

Níže uvedený model, tedy model Greinera, zobrazuje pět stádií vývoje podniku, pro které je charakteristické období růstu neboli evoluce (viz modrá křivka na obrázku 2) a období krize neboli revoluce (viz červená křivka na obrázku 2), které poté rozhoduje o postupu nebo nepostupu do dalšího stádia vývoje.

Obrázek 2: Greinerův model růstu



Zdroj: Vlastní práce – zpracováno podle: Veber a Srpová (2012)

Greiner (1998) popisuje jeho pět stádií vývoje takto:

- První stádium, je charakteristické **tvorivostí**. Na počátku existence podniku je kladen důraz na vytvoření produktu a trhu. Tím, jak podnik roste, vyžaduje výroba vyšší znalosti a efektivitu výroby, roste potřeba vyššího počtu zaměstnanců, je nutné zavedení formální komunikace a motivů pro zaměstnance, proto přichází problém s tím, kdo firmu povede a vyřeší manažerské problémy, kdo pro to má vhodné znalosti a dovednosti. Proto na konci této fáze dochází ke krizi vedení, kdy je pro podnik rozhodující najít vhodného a silného obchodního manažera, který pomůže zakladatelům řídit a vést podnik. Pro tuto fázi jsou charakteristické následující znaky:

- zakladatelé podniku jsou orientovaní technicky (na výrobu produktu);
 - častá a neformální komunikace mezi zaměstnanci;
 - dlouhé hodiny práce odměněny jen skromným platem a sliby;
 - vedení citlivě reaguje na chování zákazníků.
- Druhé stádium je zaměřeno na **řízení**, a tedy na trvalý růst podniku. S vytvářením hierarchie pracovních míst a delegováním pracovních úkolů, roste nespokojenost mezi zaměstnanci na nižších úrovních. Ti si myslí, že mají mnohem lepší znalosti či dovednosti, než jejich nadřízení, a tak dochází ke krizi autonomie. Důsledkem této krize je delegace určitých pravomocí i na nižší úrovně pracovních míst a občas i odchod některých nespokojených zaměstnanců. Pro tuto fázi jsou charakteristické následující znaky:
 - zavedení funkční organizační struktury (specializovaná práce);
 - zavedení systémů pro nákup a skladování, pracovních a jiných norem;
 - neformální komunikace a zavedení hierarchie titulů a pracovních pozic;
 - nový manažer přebírá většinu odpovědnosti za řízení.
- Třetí stádium je soustředěno na **delegaci**, která umožňuje vyšší motivaci zaměstnanců na nižších úrovních. To přináší schopnost proniknout rychleji na trhy, reagovat rychleji na požadavky zákazníků a vyvíjet nové produkty. Top management ale začíná ztrácet kontrolu nad rozsáhlým provozem a nastává krize kontroly. Podnik tedy potřebuje najít nové řešení efektivní kontroly, které je většinou nacházeno v použití nových technik koordinace. V horším případě se top management snaží vrátit zpět k centralizovanému řízení, což není v této fázi rozsáhlých podnikových operací možné. Pro tuto fázi jsou charakteristické následující znaky:
 - kladena větší odpovědnost manažerů za růst podniku;
 - podnikový zisk a bonusy slouží k motivaci zaměstnanců;
 - top management zpracovává pravidelné zprávy o vývoji podniku;
 - zakladatelé do vedení podniku zasahují jen málo.
- Čtvrté stádium je dáno **koordinací**, která je zajištěna použitím formálních systémů, a to především díky efektivnějšímu přerozdělování omezených zdrojů podniku. Přehlcení novými systémy však přináší nedůvěru a nastává krize byrokracie. Nedostatečná informovanost nižších manažerů, rozličnost znalostí daných podmínek a další problémy přinášejí tzv. nadužitečnost používaných

systemů a nespokojenost zaměstnanců. Je tedy důležité klást důraz na silnou interpersonální spolupráci ve snaze překonat tuto krizi. Pro tuto fázi jsou charakteristické následující znaky:

- decentralizované jednotky jsou sloučeny do samostatných jednotek;
 - stanovena a kontrolována činnost plánování;
 - přijímání nových zaměstnanců;
 - výdaje pečlivě zváženy a rozděleny v rámci celého podniku;
 - denní činnosti a rozhodování o nich jsou decentralizovány.
- Poslední páté stádium je založeno na **spolupráci**, a tedy snahou o týmovost a konfrontaci v mezilidských vztazích. Přechod ze 4 stádia na 5 stádium je obtížné jak pro vyšší, tak i nižší management. Dříve stanovené metody a postupy jsou zde neplatné a budoucí vývoj či krize tohoto stádia není v současné praxi znám. Pro tuto fázi jsou charakteristické následující znaky:
 - řešení problémů prostřednictvím týmů (složení je odborně rozličné);
 - formální kontrolní systémy jsou zjednodušeny;
 - časté porady klíčových manažerů, kteří se zaměřují na klíčové problémy;
 - vzdělávací programy k zvýšení dovedností zaměstnanců a týmovosti;
 - informační systémy součástí každodenních rozhodovacích procesů;
 - zaměstnanecké odměny určeny především dle výkonnosti týmů;
 - nové a inovační praktiky jsou podporovány v rámci celého podniku.

2.3. Podnikání

Pojem **podnikání** může mít několik významů, a to podnikání ve smyslu nějaké dobrodružné výpravy, podnikání jako přetváření vstupů s cílem utržit zisk, podnikání ve snaze zprostředkovávat nějaký obchod, podnikání jako značka určitého luxusu a blahobytu, podnikání jako něco, co je naším snem či podnikání jako činnost, která se nám nelíbí. Autoři Veber a Srpová (2005) uvádějí čtyři různá pojetí významu slova podnikání, jsou jimi:

- ekonomické pojetí – které jej chápe jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktiv, s cílem zvýšení jejich hodnoty (tj. vytváření přidané hodnoty);
- psychologické pojetí – dle něhož jde o činnost motivovanou potřebou něco získat, něčeho dosáhnout či si něco splnit (tj. prostředek seberealizace);

- sociologické pojetí – které chápe podnikání jako vytváření blahobytu pro všechny zainteresované strany, snahu nalezení efektivního využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí;
- právnícké pojetí – dle něhož se jedná o soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Obdobná tři pojetí uvádějí autoři Srpová a Řehoř (2010), dle nichž lze podnikání chápat jako proces (činnost), jehož smyslem je vytvoření něčeho navíc, tedy nějaké nové hodnoty. Dalším pojetím je chápání podnikání jako metody či přístupu, který přiřazuje podnikateli vlastnost podnikavost (tzn. vlastnosti jako je nápaditost, odhodlanost, ochota nést riziko a odpovědnost). Posledním pojetím je hodnotová orientace (neboli podnikatelský duch), který představuje charakteristické hodnoty a postoje samotného podnikatele.

Literatura je plná různých definic a pojetí pojmu podnikání, avšak všechny tyto definice mají určité společné charakteristiky. Autoři Veber a Srpová (2005) uvádějí, že se jedná o cílevědomou činnost s iniciativními a kreativními přístupy, organizací a řízením transformačních procesů, s praktickým přínosem, užitekem a přidanou hodnotou, převzetím a zakalkulováním rizika neúspěchu a že se jedná o opakovaný, cyklický proces.

Samotné právo podnikání je již zakotveno v zákoně č. 2/1993 Sb., Listině základních práv a svobod, kde je přímo uvedeno právo podnikat či provozovat hospodářskou činnost. Konkrétní úprava podnikání je pak vymezena především zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zákonem č. 89/2012 Sb., novým občanským zákoníkem a zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Pro podnikatele je však důležitá i řada dalších zákonů upravujících různé oblasti podnikání. Patří sem:

- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád;
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu;
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob;
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti;
- a další.

2.3.1. Motivace podnikání

Každý podnikatel začal podnikat na základě nějaké **motivace**. Nejčastěji se jedná o touhu po nezávislosti, touhu něčeho dosáhnout či si splnit sen, šanci zbohatnout, možnost uplatnit své osobní vlastnosti a předpoklady k podnikání, nespokojenost s dosavadním zaměstnáním nebo nemožnost zaměstnání nalézt a mnoho dalších faktorů.

Popud k zahájení podnikání může mít však několik tváří. Podle Barrowa (1995) sem patří:

- objevení mezery na trhu – vstup na nový trh s využitím již existujícího podnikatelského projektu;
- vynálezy a vynálezci – vstup na trh prostřednictvím určitého know-how;
- zahajování na zelené louce – vstup na trh díky rozpoznání vzniku nových možností;
- nedostatky jiných podnikatelů – vstup na trh prostřednictvím reakce na špatné či nedostatečné služby či výrobky jiné firmy;
- zakoupení existujícího podniku – vstup na trh především při snaze o rozšíření podnikání.

K podnikání je možno přijít dvěma cestami. Jednou z nich je analýza vlastních zkušeností, vlastností a dovedností, poté vyhledání podnikatelského nápadu a spuštění podnikání, druhou cestou je zcela náhodné nachomýtnutí se u podnikatelského nápadu (buďto vlastního nebo cizího). Můžeme tedy říci, že jde o plánované a neplánované podnikání. Vejdělek (1997) ve své knize uvádí, že k podnikatelskému nápadu nám často pomůže pouhá náhoda. Může ale vzniknout na základě pozorování různých situací, se kterými přijdeme do kontaktu a následné analýzy větších či menších nedostatků, které by například vykonávání daných situací usnadnili nebo snížili jejich cenu. Podle autora vždy platí, že je možné podnikat v jakémkoliv oboru, ale vždy za předpokladu, že se jedná o:

- podnikání s již existujícími výrobky a službami po nichž stále existuje neuspokojená část poptávky;
- podnikání s novými výrobky a službami při využití existujících technologií;
- podnikání s novými výrobky a službami při využití zcela nových technologií.

Důvody (motivace) podnikání se promítají také v cílech určitého podnikání, které uvádí autoři Srpová a Řehoř (2010):

- zisk – tento cíl podnikání je vymezen přímo v zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, avšak zisk je ovlivnitelná a nepřesná informace, která není schopna podat informace o dosahování zisku i v budoucnu;
- tržní hodnota – sledována především v rámci dlouhodobých cílů, avšak tržní hodnota je opět ovlivnitelná a nepřesná informace, která nemusí vypovídat o reálné tržní hodnotě;
- maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmů stakeholderů (tj. zainteresovaných stran) – určuje se na základě vlastnosti přinášet užitek všem stakeholderům (tedy všem subjektům, kteří jsou nějakým způsobem ovlivněni podnikem), kteří mají různé požadavky.

2.3.2. Překážky podnikání

Osobní předpoklady a motivace jsou sami o sobě, podle autora Vejdělka (1997), nedostačujícími faktory pro úspěšné podnikání. Autor uvádí, že je potřeba obecných faktorů, jako je přiměřený a jasně definovaný trh pro dané výrobky nebo služby, získání a vhodné použití informací o finanční a tržní pozici podniku a měnícímu se tržnímu prostředí, efektivní spolupráce se zaměstnanci, investiční kapitál získávaný externě nebo z vlastního zisku, přiměřená znalost, respektování a využívání regulačního a stimulačních norem státní správy a samosprávy. Proto autor řadí k **překážkám a ohrožením podnikání**:

- nedostatečné finanční zdroje – nejčastější brzda v podnikání;
- psychologické překážky a absence osobních předpokladů – obava z nezdaru, nejistoty a nepravidelnosti příjmu, nedostatečné osobní předpoklady jako je odvaha, sebedůvěra, rozhodnost, odolnost vůči stresu, schopnost podstupovat riziko ad.;
- konkurenční rivalita – nejčastěji se jedná o cenovou, ale může být i jakostní, poprodejní, inovativní, úvěrová, propagační aj.;
- silní kupující – schopnost kupujících určovat si požadavky na zboží či služby;
- absence kupujících – chybějící poptávka po našich službách či zboží;
- silní dodavatelé – schopnost dodavatelů určovat si dodavatelské podmínky (včetně cen).

U malých a středních firem zmiňuje také autor Vejdělek (1997) nedostatečné zisky a provozní kapitál, problémy s účetnictvím a personální selhání za faktory, ohrožující existenci tohoto podnikání. Jako další ohrožující faktor můžeme u malých firem zmínit ztrátu zapálenosti pro danou věc. Firma tak začne stagnovat, a pokud nedojde ke změně, může dojít k úplné ztrátě doposud získaného tržního podílu.

Příčin neúspěchu či ohrožení podnikání existuje široká škála, autorka Konečná (1993) uvádí tyto:

- nepříznivý ekonomický vývoj – kdy jsou malé a střední podniky silně ovlivňovány hospodářskou situací v recesi či depresi;
- inflace – zvyšuje provozní náklady a tlak na růst mezd pracovníků, přičemž malé podniky nemají schopnost ovlivnit výši nákladů;
- omezený přístup ke kapitálu – především k dlouhodobému kapitálu mají malé podniky špatný přístup;
- úvěrové podmínky – mohou malý podnik přivést do obtížné finanční situace nebo zabránit dalšímu růstu a rozvoji podniku;
- administrativní předpisy – jsou pro malý podnik jednou z položek, které zvyšují náklady podniku;
- špatné řízení – způsobené nedostatečnou kompetencí k podnikání;
- podcenění plánu – neexistence především strategického plánování a jakéhokoliv pohledu na budoucí vývoj společnosti a plánů k omezení slabých a ohrožujících stránek podniku;
- nepřipravená expanze – růst je neoddelitelná součást podnikání, avšak přináší s sebou mnoho problémů, jako je financování tohoto růstu, zvýšení nutnosti organizace, plánování a dalších oblastí;
- chyby ve financování – neúměrné výdaje do fixních aktiv, které zapříčiní chybějící další provozní kapitál na růst podniku;
- přehnané vynaložení prostředků na osobní image – díky kterým poté chybí prostředky na důležité podnikatelské činnosti;
- neadekvátně velký rozsah obchodního úvěru pro odběratele – které způsobují chybějící finanční prostředky pro současný život podniku;
- nevhodné umístění – způsobené nedostatečnou či žádnou studií investic, strategických plánů a záměrů;

- nedostatek kontroly zásob – ve kterých leží podniku finance (při příliš vysokých zásobách) nebo způsobují neuspokojení přání a požadavků zákazníků (při příliš nízkých zásobách);
- nesprávná cenová politika – při které neodpovídá kvalita či náročnost služeb a výrobků jejich prodejní ceně;
- postoj vlastníka – neodhodlanost vlastníka, neochota tvrdě pracovat a věnovat podnikání velkou část času (někdy i financí), přepjatost, zaujetí jít jen za ziskem a další.

Autoři Veber a Srpová (2005) pohlíží na bariéry podnikání, jako na osobní či vnější vlivy. Jako podnikatelské překážky uvádějí to, že:

- člověk nemá motiv k podnikání;
- člověk má obavy z rizika podnikání;
- člověk nemá dostačující vlastnosti, jako je cílevědomost, výdrž, chuť vést lidi, řešit konflikty a řadu dalších vlastností;
- člověk nemá žádný předmět podnikání, nebo jakýkoliv nápad
- člověk neumí správně identifikovat, hodnotit a využít příležitosti;
- člověk nezná základní požadavky související s podnikáním;
- člověk nemá dostatečné předpoklady pro výkon role podnikatele, jako je sebeřízení, manažerské schopnosti, jednání s obchodními partnery a další.;
- člověk nedisponuje potřebnými zdroji;
- člověk nedisponuje vhodnými prostory;
- člověku chybí podpora okolí, kterým je rodina, společníci či instituce
- a dále patří mezi bariéry právní prostředí, ekonomické prostředí, podnikatelská infrastruktura a veřejné mínění, které jsou dány řadou dalších faktorů.

Na závěr můžeme uvést rozdělení překážek a ohrožení podnikání na absolutní a relativní. Mezi absolutní překážky patří například dostupnost ke kapitálu, velikost poptávky, tržní a hospodářská situace nebo právní systém, a mezi relevantní pak patří znalosti a dovednosti podnikatele, síla a velikost konkurence.

Můžeme tedy konstatovat, že při podnikání (především tedy u malých podniků) je důležité zvážit každé rozhodnutí a každou činnost podnikatele podložit nějakou studií či analýzou výhod, nevýhod, přínosů a ztrát. Platí zde krásné lidové přísloví „Dvakrát měř, jednou řež“.

2.4. Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je určitá idea, vize, myšlenka či nápad potenciaálního či již existujícího podnikatele pro zahájení určité podnikatelské činnosti. Slouží jako podklad k zahájení podnikání. Je tedy nosnou myšlenkou celého podnikání a často bývá nesprávně zaměňován s termínem podnikatelský plán, jehož definici si vysvětlíme v následující podkapitole s názvem Podnikatelský plán.

Podnikatelský záměr se odráží v budoucích úspěších, kterých chce podnikatel dosáhnout. Harper (2005) uvádí pět typů podnikání, ve kterých se právě odráží vize podnikatelů. Patří sem:

- podnikání jako životní styl – ambice podnikatelů jsou mizivé, chtějí si jen vydělat na spotřebu, která je skromná, působí na lokálním trhu, nejde jim o přepych, chtějí být sami sobě pány;
- zdrženlivé podnikání – ambice podnikatelů jsou větší, vydělávají více peněz, působí na regionálním trhu, vyhýbají se konkurenci;
- nadějně podnikání – ambice podnikatelů je jasně definovaná, mají vizi a jdou za ní, působí na lokálním či regionálním trhu, k upevnění či zvětšení pozice používají strategie, nevstupují na rizikové trhy;
- podnikání s potencialem vysokého růstu – ambice podnikatelů jsou velké, zaměřují se na revoluční inovace a vznik nových trhů, které ovládnou, je nutné profesionální řízení podniku;
- revoluční podnikání - ambice podnikatelů je vysoká, vize je ojedinělá, vytváří ojedinělé produkty a trhy, konkurence je poražena.

Dokud je ale podnikatelský nápad jen nápadem, tak je velmi slabý a nevýznamný. Je tedy nutné posoudit jeho rámec reálné existence. K tomu nám pomáhají analýzy, které jsou zpracovávány například v rámci podnikatelského plánu.

Pokud chceme mít správný a úspěšný podnikatelský záměr, je také důležité, aby po zahájení podnikání byl sdílen a pochopen všemi zaměstnanci. Díky tomu dojde v podniku k lepšímu pochopení cílů podniku a k lepší sounáležitosti zaměstnanců s podnikem, které jsou v dnešní době velmi populární a významné. K pochopení záměrů firmy slouží také **poslání firmy**. To podává internímu i externímu okolí firmy jasné a srozumitelné vyjasnění toho, čím firma je a čím chce být. Každé poslání firmy

by mělo podle autora Barrowa (1995) vycházet ze zodpovězení základní otázky „Proč by chtěl někdo raději nakupovat u nás než u konkurence?“. Proto je důležité v poslání promítnout naši výjimečnost či unikátnost. Dále autor uvádí šest bodů, ze kterých by mělo poslání vycházet a při tom si zachovat realističnost, dosažitelnost a stručnost. Jsou jimi:

- potřeby trhu a zákazníků;
- zboží či služby, jimiž budeme daného uspokojení dosahovat;
- naše dovednosti, znalosti a zdroje;
- možnosti trhu a ohrožení konkurencí;
- co děláme nejraději;
- čeho chceme dosáhnout.

Dobře formulované poslání pomáhá usměrňovat chod firmy (především drobným a malým firmám), vytváří větší pochopení a sepejetí zaměstnanců s firmou a utváří externímu okolí ucelený pohled na smysl firmy. Z tohoto důvodu si poslání firmy také krátce zpracujeme v rámci podnikatelského plánu pro námi zvolený projekt bistra.

Stejně jako poslání firmy, tak i **etický kodex**, vytváří pocit důvěry. Jedná o jakýsi závazek firmy k plnění daných slibů vůči všem zainteresovaným stranám. Většinou existují kodexy zvláště určené dodavatelům, odběratelům, státu a jiným skupinám. Nejčastěji se firmy zavazují k loajálnímu jednání, pravdivosti, kvalitě výrobků nebo služeb, včasným dodávkám, kvalitní spolupráci, ochraně životního prostředí, férovému zaměstnávání a dalším faktorům. Etika podnikání, především ve formě etických kodexů, slouží k úspěšnému vztahu mezi firmou a zaměstnanci, zákazníky, partnery a popřípadě úřady a širokou veřejností.

2.5. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán, nebo také jak uvádí Vejdělek (1997) podnikatelský projekt, je písemný dokument, který odkrývá důležité vnější i vnitřní stránky působící na danou podnikatelskou činnost, a také dává nahlížet na budoucí záměry podniku. Je vytvářen samotným podnikatelem (tj. majitelem podniku), v případě menšího podniku, nebo se spoluprací týmu vybraných lidí, u většího podniku. V tomto případě by pak měl být tým složen, dle autora Vejdělka (1997), z co nejširšího okruhu odborníků. Tedy finanční

část projektu by měl zpracovávat (nebo se alespoň podílet) například finanční poradce, na části marketingu zase nějaký odborník z této oblasti apod.

Účel podnikatelského plánu je dvojitý. V první řadě se jedná o interní nástroj kontroly, řízení nebo plánování budoucího vývoje (tedy jako vlastní nástroj řízení podnikových procesů), a v druhé řadě se jedná o externí nástroj, kterým podnik podkládá žádost či snahu o získání potřebného kapitálu (tedy cizího zdroje financování podnikatelské činnosti). Autoři Veber a Srpová (2005) uvádějí druhy zdrojů financování podnikatelské činnosti, kterými je kapitál krátkodobý (tj. především k financování oběžného majetku) nebo dlouhodobý (tj. především k financování dlouhodobého majetku) a vlastní (např. vklady vlastníků, zisky a odpisy hmotného i nehmotného majetku) nebo právě zmiňovaný cizí kapitál (např. úvěry, bankovní a obchodní úvěry, leasing, faktoring, forfaiting, dluhopisy, tiché společenství a rizikový kapitál). Nejčastěji vede podniky k využití cizích zdrojů nedostatek vlastních zdrojů především v období zahájení podnikání nebo při potřebě překlenout určité období (tedy období mezi příjmy a výdaji), avšak nic není zadarmo a tento druh kapitálu tak může být ve výsledku mnohem dražší. Snižuje totiž stabilitu podniku a omezuje jednání managementu či svéprávnost. A vzhledem k tomu, že hned po vyhodnocení nejefektivnějšího nápadu či vize podnikání, řeší podnikatelé zdroje financování realizace jejich podnikatelské činnosti, je vytvoření podnikatelského plánu nezbytné. Ten totiž slouží finančním institucím, akcionářům a jiným investorům jako prostředek, na jehož základě se posléze rozhodují o investování či neinvestování do daného podnikatelského záměru.

Rozsah podnikatelského plánu se mimo jiné odvíjí především ze 3 hledisek, kterými jsou:

- předmět podnikání – tedy to, proč je podnikatelský plán vytvářen (nabídka zboží či služeb, vstup na existující či nový trh, výroba či vývoj produktů, vstup na malý lokální trh či mezinárodní trh aj.);
- účel podnikatelského plánu – tedy to, pro koho je určen (interní či externí uživatele);
- velikost firmy – tedy to, jak velká a organizačně složitá je nebo bude firma (malý či velký podnik).

Aby byl podnikatelský plán úspěšný je dobré nezapomenout, tak jak uvádí Fotr (1999), na stručnost, přehlednost a jednoduchost plánu, orientaci na budoucnost, věrohodnost

a reálnost projektu, rozumnou míru optimistických či pesimistických, na správnou demonstraci výhod produktu či služeb pro uživatele (tedy zákazníky) a poukázání na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy a na kompetenci manažerského týmu, nezakrývat slabá místa a rizika projektu a prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky (v případě užití bankovního úvěru k financování projektu). Úspěšnost podnikatelského plánu také závisí na použití kvalitních informací, a tedy získání těch údajů, které jsou přínosné a reálné. Ty by poté měli být v podnikatelském plánu zaznamenány dle jejich důležitosti (tedy od nejdůležitějších, po ty méně důležité – pozor, zbytečné informace neuvádět vůbec). Autor Blackwell (1993) uvádí 5 bodů a autoři Veber a Srpová (2005) jej doplňují o šestý bod, které jsou pro úspěšný plán nezbytné:

- srozumitelnost – vyjadřujte se jednoduše;
- stručnost – používejte jasné a krátké věty bez přílišného barvitého líčení;
- logičnost – myšlenky a skutečnosti uvádějte v logické návaznosti;
- pravdivost – uvádějte jen přesná a pravdivá fakta;
- číselnost – tvrzení podkládejte čísly všude tam, kde je to možné;
- respektování rizika – v rámci budoucího vývoje uvádějte variantnost řešení a pokuste se identifikovat rizika.

Barrow (1995) zase uvádí 5 základních ingrediencí úspěšného podnikatelského plánu, kam patří:

- kvalitní obal;
- přehled a obsah;
- text a obrazová část;
- přehled příjemců;
- ústní prezentace.

Jako jeden z mála autorů tedy nezapomíná právě na ústní prezentaci, která může skutečně ovlivnit kvalitu celého podnikatelského plánu. Všichni jistě víme, že dobrý řečník (či obchodník) dokáže přesvědčit (či prodat) všechny (vše). A to platí i v tom případě, pokud potřebujeme náš podnikatelský záměr představit našim potenciálním sponzorům, klientům, zaměstnancům, obchodníkům a dalším.

Obsah podnikatelského plánu se může lišit, ale jsou určité části, které by měli být vždy dodrženy. Patří sem základní seznámení s firmou a představení samotného

podnikatelského záměru, analýza trhu, charakteristika potenciálních zákazníků (určení cílového zákaznického segmentu), popis služeb a výrobků, finanční analýza a přílohy. Autor Blackwell (1993) uvádí tyto části:

- stručné prohlášení o cílech podnikání;
- odhad trhu;
- odbornost, zkušenosti a peníze vkládané do podnikání;
- výhody nabízeného výrobku či služby;
- způsob založení podniku;
- dlouhodobý výhled;
- finanční cíle;
- částka peněz, o kterou je žádáno a způsob jejich použití;
- další informace (především odhad výnosů a dalších finančních předpokladů);
- předešlé výsledky podnikání.

A autor Vejdělek (1997) zmiňuje jako hlavní části podnikatelského projektu:

- analýzu plánovaného výrobku a trhu z hlediska standardizace výrobku, struktury zákazníků a očekávané velikosti poptávky, konkurenční rivality a postavení dodavatelů zdrojů;
- plánovanou marketingovou politiku, zejména pokud jde o cenu, podporu prodeje a distribuci;
- hrubou charakteristiku technologického postupu;
- údaje o očekávaných výnosech a nákladech, příjmech a vydáních, ziscích nebo ztrát a potřebných investicích.

Odlíšné části pak uvádí autor Fotr (1999), který popisuje jako hlavní, tyto části:

- realizační resumé;
- charakteristiku firmy a jejich cílů;
- organizaci řízení a manažerský tým;
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie;
- shrnutí a závěry;
- přílohy.

Zpracování podnikatelského plánu je poměrně časově náročná aktivita, která podle autora Barrowa (1995) může trvat přibližně 200 až 400 hodin. To je také důvodem, proč

většina začínajících podnikatelů tento krok vynechává – považují totiž sestavení podnikatelského plánu za ztrátu času a nechápou, že právě zde, při podstívném zpracování, dokáží odhalit většinu chyb či slabých stránek jejich podnikání.

Základní součástí podnikání je **příprava a realizace podnikatelských projektů**, která ale vyžaduje značné množství času a znalostí. Autor Fotr (1999) ve své knize uvádí, že příprava a realizace projektů lze chápat jako určitý sled tří fází:

- předinvestiční - identifikace podnikatelských příležitostí, předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant, hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí;
- investiční – vytvoření právní, finanční a organizační základny pro realizaci projektu, zpracování projektové dokumentace a získání technologie, realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů, získání pozemků a výstavba budov a staveb, zajištění předvýrobních marketingových činností včetně zabezpečení zásob, získání a výcvik personálu, kolaudace a záběhový provoz;
- provozní či operační – zaměření na krátkodobé či dlouhodobé problémy, jejichž závažnost se odvíjí od chyb v předinvestiční fázi.

Každá z těchto tří fází je velmi důležitá pro samotný úspěch projektu, avšak nejdůležitější částí je právě předinvestiční část, jelikož je součástí této fáze technicko-ekonomická studie (tzv. feasibility study) projektu, která nám dává velmi důležité informace z finanční, ekonomické, technické, technologické a marketingové oblasti. A právě tyto informace jsou součástí také podnikatelského plánu. Autor Barrow (1995) uvádí, že drobné podniky mohou začít podnikat i bez zhotovené podnikatelského plánu a malé podniky mohou začít podnikat, aniž by se zabývali přípravou a realizací projektů (ne však bez podnikatelského plánu). Ostatní podniky jsou již většinou nuceni projít všemi fázemi přípravy a realizace projektů, včetně zpracování podnikatelského plánu.

3. Volba právní formy podnikání s ohledem na změny vstupující v platnost se zákonem č. 90/2012 Sb.

Rozhodnutí o právní formě podnikání patří k nejdůležitějšímu rozhodnutí podnikatele. I přes to, že lze v některých případech později tuto formu podnikání změnit, není tato přeměna snadná a ani nenákladná. Každý podnikatel by tedy měl (nebo se alespoň pokusit) odhadnout budoucí vývoj vlastního podniku a rozhodnout o právní formě podnikání, jako o v budoucnosti vhodné formě.

V České republice existuje 8 následujících forem podnikání:

- fyzická osoba (osoba samostatně výdělečně činná – OSVČ),
- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost,
- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost,
- evropské hospodářské zájmové sdružení,
- družstvo,
- evropská družstevní společnost.

Všechny tyto formy podnikání jsou upraveny v zákonech České republiky (především v zákoně č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník, v zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání a v zákoně 90/2012 Sb., o obchodních korporacích) a v případě evropského hospodářského zájmového sdružení a evropské družstevní společnosti jsou navíc upraveny směrnicemi Evropské unie.

Volba právní formy podnikání bývá učiněna na základě charakteristik jednotlivých forem podnikání. Znaky na jejichž základě se podnikatel rozhoduje, mohou být následující:

- účel založení společnosti,
- počet zakladatelů nutných k založení společnosti,
- potřebný základní kapitál,
- ručení společníků,
- velikost vkladů společníků ad.

Všeobecně se považují za nejčastější formy podnikání na území České republiky fyzická osoba, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Tyto formy podnikání, vyjma fyzické osoby, jsou srovnány v příloze 1 v této diplomové práci.

Znaky uvedené v příloze 1 slouží k rozhodování podnikatelů o volbě právní formy jejich podnikání. Důležitost znaků a jejich hodnot je však individuální. Můžeme za výhodné brát zákonem nestanovenou výši základního kapitálu, stejně tak jako neurčenou výši vkladu společníka, které tak finančně neomezují zakladatele a společníky, při zakládání podniku nebo vstupu společníka do podniku. Výhodou může být také neurčené ručení společníka (popřípadě ručení jen do výše nesplaceného vkladu), které ovlivňuje riziko vstupu do podniku. Nebo za výhodný faktor můžeme považovat možnost založení společnosti jen jednou osobou. Tyto hodnoty však můžeme vnímat také opačně.

Jednoznačně nejpoužívanější právní formou podnikání v České republice je společnost s ručením omezeným a to především v rámci malého a středního podnikání. Tato obchodní společnost prošla prostřednictvím účinnosti nového zákona o obchodních korporacích několika změnami. Ty nejdůležitější si na základě porovnání starého zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku a nového zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích uvedeme v následující tabulce 2 a 3.

Tabulka 2: Některé změny úpravy společnosti s ručením omezeným

| znaky | starý zákon č. 513/1991 Sb. | nový zákon č. 90/2012 Sb. |
|--------------------------|--|---|
| výše základního kapitálu | 200.000,- Kč | není určen |
| vklad společníka | nepeněžitým vkladem může být práce a služba; u ocenění nepeněžitého vkladu nutný znalecký posudek od znalce jmenovaného soudem | nepeněžitým vkladem nemůže být práce a služba; u ocenění nepeněžitého vkladu stačí znalecký posudek od zvoleného jakéhokoli znalce; min. výše stanovena na 1,- Kč |
| podíl společníka | určen vkladem společníka, možno vlastnit jen 1 podíl | určen vkladem společníka, ale i kmenovými akciemi (cenným papírem na řad), možno vlastnit i více různých podílů |
| uvolněný podíl | přechod podílu na společnost | povinnost společnosti podíl za přiměřenou cenu prodat |

Zdroj: Vlastní práce – zpracováno podle zákona č. 513/1991 Sb. a zákona č. 90/2012 Sb.

Tabulka 3: Některé změny úpravy společnosti s ručením omezeným (pokračování tabulky)

| znaky | starý zákon č. 513/1991 Sb. | nový zákon č. 90/2012 Sb. |
|----------------------------|---|---|
| řetězení společnosti | zákaz řetězení – s.r.o. s jediným společníkem nemůže být jediným zakladatelem či společníkem v jiné společnosti | možnost řetězení – s.r.o. s jediným společníkem může být jediným zakladatelem či společníkem jiné společnosti |
| zákaz konkurence | možnost zákaz konkurence rozšířit skrz stanovy nebo společenskou smlouvu | možnost zákaz konkurence vyloučit skrz stanovy nebo společenskou smlouvu |
| internetové stránky | není určeno | při jejich založení povinnost uvádět na nich ty údaje, které je společnost povinna uvádět na obchodních listinách |
| ukončení účasti společníka | nemožnost samostatného vystoupení společníka | možnost vystoupení společníka |
| tvorba rezervního fondu | povinná tvorba rezervního fondu | nepovinná tvorba rezervního fondu |
| počet společníků | maximálně 50 | není určeno |

Zdroj: Vlastní práce – zpracováno podle zákona č. 513/1991 Sb. a zákona č. 90/2012 Sb.

Změny, které nastaly v úpravě společnosti s ručením omezeným, byly vytvořeny za účelem lepšího přístupu podnikatelů k této právní formě a zároveň byly provedeny změny, které přinášejí věřitelům vyšší jistotu. Hlavní změnou je tedy snížení základního kapitálu z dřívějších 200.000,- Kč na současnou 1,- Kč. Tato změna má své opodstatnění především v tom, že u předešlé varianty nebyly společnosti nuceny tuto částku základního kapitálu udržovat (a tedy mít v té výši majetek) a tak se z této sumy stala jen účetní hodnota, která ztrácela význam (především pro věřitele). Nyní je tato forma podnikání tedy přístupná i živnostníkům, kteří na složení základního kapitálu neměli dříve dostatečné finance.

Změnou prošel i vklad a podíl společníka na společnosti. Nepeněžitý vklad může být nyní oceněn na základě znaleckého posudku znalce, který není určen soudem, ale samotným podnikatelem. Odpadá tak náročná administrativa a zrychluje se proces oceňování. U podílu společníka byla nově zavedena možnost vlastnit více podílů a byl usnadněn i jeho převod na jinou osobu. U staré právní úpravy docházelo ke sčítání nově získaných podílů do jednoho, nyní je možno vlastnit získané podíly odděleně a také s nimi odděleně nakládat.

Pozitivní změnou je také možnost jediného zakladatele společnosti být jediným zakladatelem či společníkem v další společnosti. Dříve tato možnost byla zakázána. Stejně tak bylo ve staré právní úpravě zakázáno samostatné vystoupení společníka ze společnosti a nyní je to zákonem povoleno. Hlavní myšlenkou je zde snaha

o nenucené setrvávání společníka ve společnosti proti jeho vůli. Takový společník má například právo svůj podíl převést na jinou osobu.

Nová právní úprava obchodních korporací přinesla změny i v dalších oblastech úpravy společnosti s ručením omezeným a také v ostatních právních formách podnikání. Všeobecně lze tvrdit, že úprava osobních společností zůstává téměř stejná a jejich novelizace spočívá především v doplnění a upřesnění. Úprava kapitálových společností prošla značnými změnami. Akciová společnost jakožto nejvíce regulovaná společnost evropským právem (tedy nejméně přístupná změnám) prošla mimo jiné dvěma hlavními změnami. Jedna se týká akcií, možnosti vlastnit různé druhy akcií, a druhá se týká správy společnosti, možnosti zvolit monistický nebo dualistický systém. Společnost s ručením omezeným prošla nejrozsáhlejšími změnami, jejichž některé příklady byly uvedeny výše. V neposlední řadě prošla úpravou také družstva, která podobně jako osobní společnosti byla pouze rozvedena a konkretizována.

4. Ekonomické dopady zákona č. 90/2012 Sb. na společnosti působící na trhu

Každá rekodifikace práva ovlivňuje řadu oblastí v mnoha směrech. K základním oblastem, které může ovlivňovat, patří především:

- politické a legislativní prostředí, kam můžeme zařadit politickou stabilitu státu, trendy a postoje v podnikání, hygienické a další normy nebo podmínky bezpečnosti práce;
- ekonomické prostředí, kam řadíme míru inflace, vývoj HDP a další makroekonomické hospodářské ukazatele, přímé a nepřímé daně, státní podporu, restrikcí dovozů a vývozů, kupní sílu nebo ceny vstupů;
- sociální prostředí, kam patří míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, vliv odborů, životní styl obyvatel a vývoj demografických ukazatelů, reklama nebo dostupnost k produktům a službám;
- technologické prostředí, kam řadíme výzkum a vývoj, technologické trendy, podpůrné technologie a nové aplikace, certifikáty a know-how.

Rekodifikace obchodního zákoníku (tedy zákona č. 90/2012 Sb.) s sebou přinesla určité ekonomické dopady na společnosti působící na trhu. Mezi tyto dopady patří především finanční ztráta či úspora společností, vlivem nutnosti přijetí nových opatření a úpravě dosavadních smluv a jiných listin, ale také vlivem možnosti vynaložení nižších nákladů v určitých oblastech podnikání a zrušení daných právních norem starého obchodního zákoníku.

U již existujících společností (tedy společností vzniklých do 1. ledna 2014) je rekodifikace obchodního práva příčinou vzniku nákladů spojených především se **změnou a revizí zakladatelských a dalších dokumentů** tak, aby jednotlivá ustanovení v nich neodporovala novému zákonu a nákladů spojených s nutností zápisu těchto změn do obchodního rejstříku. Jedná se například o změnu obsahu stanov u akciové společnosti či společenské smlouvy u společnosti s ručením omezeným, o změnu obchodních podmínek, o úpravu smluvních vztahů a změn v oblasti statutárních orgánů a funkcí. S těmito náklady souvisí v některých případech také nutnost přizvání interních či externích právníků a daňových poradců a také náklady v rámci administrativního zatížení (a to na úkor vlastního podnikání).

Živnostníkům přináší nová úprava zákona o obchodních korporacích ochranu před **povinností hradit škodu**. Tato úprava tak oprostí živezníka hradit škodu, pokud prokáže, že vynaložil veškerou péči, aby škody nebylo dosaženo.

K velké změně došlo u snížení **základního kapitálu** potřebného pro založení společnosti s ručením omezeným, který není v současnosti zákonem stanovený (oproti předešlým 200.000,- Kč). Při založení společnosti jednou osobou, je tedy základní kapitál tvořen pouze vkladem této jedné osoby, který je ze zákona stanoven na minimálně 1,- Kč. Možnost nízkého základního kapitálu vede ale k neochotě finančních institucí poskytnout společnosti půjčky či úvěry a ke vzniku nedůvěry ze strany věřitelů. Tuto nedůvěru se snaží řešit zákon prostřednictvím nových pravidel chování jednatelů (tedy konceptu řádného hospodáře) a testem úpadku (insolvence), ze kterého vyplývá, že ze společnosti nesmí být vyveden žádný majetek, mělo-li by tím dojít k úpadku společnosti. Nebo je možno například zlepšit solventnost společnosti vložím vyššího základního kapitálu než 1,- Kč.

Úsporu nákladů společnosti dosahují také prostřednictvím zrušení možnosti založení akciové společnosti **veřejnou nabídkou akcií**, která byla spojena především s administrativním zatížením a dlouhým trváním celého procesu veřejné nabídky akcií. Nyní je také možné založit tuto společnost pouze přijetím stanov a odpadá tak nutnost sepsání zakladatelské listiny.

Snížení nákladů pro společnosti znamená i možnost provedení **zápisu do obchodního rejstříku** přímo přes notáře. Odpadá tak podávání žádosti o zápis u příslušného rejstříkového soudu.

Na zpracování znaleckého posudku o **ocenění nehmotného vkladu** není znalec přidělován soudem, ale záleží na volbě společnosti. Ta tímto způsobem může snížit náklad na ocenění daného vkladu.

Poklesu nákladů společnosti je dosaženo také usnadněním **převodu aktiv** mezi společníkem a společností, a to i za symbolické či subjektivní ceny. Pozitivní změnou je také možnost vložit **nepeněžitý příplatek** ve formě podílu jiné společnosti nebo know-how.

U společností s ručením omezeným nyní přináší určitou ochranu majetku nově zavedená možnost **řetězení společností**. Je tedy v současnosti možné pro nové projekty

založit novou společnost a při neúspěchu projektu, tak ochránit majetek původní společnosti.

Novým zákonem o obchodních korporacích byla zrušena **povinnost vytvářet rezervní fond** (mimo výjimky). To přináší firmě výhodu v podobě nenutnosti udržovat určitou finanční výši na účtu rezerv a využít ji ve prospěch jiných činností, ale také nevýhodu v případě ztráty společnosti a jiných okolností, při kterých byl dříve rezervní fond využíván.

Zvýšení nákladů je nyní u akciových společností spojeno s povinností **vytvoření webových stránek**. U ostatních společností je to pouze dobrovolné. Pokud je společnost povinna webové stránky vytvářet, nebo se k jejich vytvoření rozhodne dobrovolně, je její povinností uvést na nich informace z obchodních listin a další informace uvedené v zákoně o obchodních korporacích.

Určité snížení nákladů přináší společností povinnost komunikovat s úřady skrz **datovou schránku** (mimo výjimky). U tohoto druhu komunikace je zasílání a přijímání datových zpráv od úřadu bezplatné, oproti službám kurýrním či poštovním. Je zde ale nevýhoda v archivaci dat, která je pouhých 90 dní (to pro účely účetnictví nemusí být dostačující). Existuje zde možnost prodloužení této archivační doby, ale to již za určitou finanční částku.

Výčet ekonomických dopadů zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích na společnosti by mohl být rozsáhlejší, avšak my jsme se zaměřili pouze na ty základní, které jsme si výše uvedly.

Praktická část

5. Metodika

Cílem této diplomové práce je vytvoření podkladu, který by usnadnil začínajícím podnikatelům založení jejich společnosti. Práce se tedy zaměřuje na volbu právní formy podnikání, včetně ekonomických dopadů nového zákona č. 90/2012 Sb. a na vymezení i minimalizaci potencionálních rizik nově zakládajících společností. Jednou z možností ochrany podnikatele před možnými riziky je zpracování podnikatelského plánu. Ten mimo jiné slouží také ke zhodnocení efektivnosti zvoleného podnikatelského záměru. A právě podnikatelský plán je v rámci praktické části sestavován pro konkrétní podnikatelský záměr společnosti A HOUP, s. r. o. s cílem určit efektivnost investice a na základě zjištěných údajů realizaci tohoto záměru doporučit či nikoli.

Ke zpracování této diplomové práce bylo potřeba především nastudování nového zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který vstoupil v platnost 1. ledna 2014 a dále pak nastudování odborné literatury. V neposlední řadě byly velkým přínosem odborné články a zpravodajství, řada internetových stránek věnujících se podnikání, nebo také vlastní znalosti a zkušenosti získané při studiu na bakalářském a navazujícím studiu ekonomického zaměření, ale také z vlastní praxe se zřízením a následným provozem společnosti s ručením omezeným. Značným přínosem při zpracování podnikatelského plánu byly konzultace s jednatelem společnosti, pro niž je podnikatelský plán sestavován.

První kapitola je věnována cíli, na který se tato diplomová práce zaměřuje. Samotnému porozumění problematice podnikání se věnuje druhá kapitola této práce, ve které jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti podnikání. O rostoucím trendu podnikání vypovídá každoroční nárůst nově vznikajících podnikatelských subjektů, jejichž srovnání je uvedeno v příloze 2. Ke dni 31. 12. 2015 bylo dle Českého statistického úřadu v České republice registrováno 2.768.953 ekonomických subjektů. Nejpoužívanější právní formou podnikání u nás je společnost s ručením omezeným, jejichž počet dosáhl ke dni 31. 12. 2015 dle Českého statistického úřadu 405.889, a to je 92,1 % z celkového počtu obchodních společností. Tématu volby vhodné právní formy podnikání v současných podmínkách je věnována další, tedy třetí, kapitola. Vzhledem k tomu, že je oblast podnikání regulována státem, je nutné dodržovat právní předpisy a nařízení,

a to vždy v jejich nejnovějším vydání. Například 1. ledna 2014 vstoupily v platnost mimo jiné zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník a zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích, které upravují právě oblast podnikání. Další kapitola, v pořadí čtvrtá, je věnována právě novému zákonu č. 90/2012 Sb., a to jeho ekonomickým dopadům na společnosti působící na trhu.

Záměrem, který je v rámci této práce uskutečňován, je založení kavárny, která se bude nacházet v klidné části Českých Budějovic, ležících v jižních Čechách. Realizace podnikatelského záměru je vlastně přivedení myšlenky či podnikatelského nápadu k životu. A jelikož ne každý nápad je hned také potenciálně úspěšným, je nutné zpracování podnikatelského plánu, který dokáže odhalit slabá místa daného nápadu. Z toho důvodu je šestá kapitola této diplomové práce věnována zpracování co nejefektivnějšího podnikatelského plánu tak, aby popsal různé oblasti související s daným druhem podnikání (jako jsou zákazníci, dodavatelé, konkurence, zaměstnanci a především pak finančnímu plánu, který se snaží zhodnotit danou investiční efektivitu a minimalizovat tak možná finanční rizika) a ukázal tak silné a slabé stránky celého projektu, čímž by zvýšil pravděpodobnost úspěchu následného podnikání. Další kapitola zobrazuje zakladatelský rozpočet, který ukazuje finanční stránku celého podnikatelského záměru. A poslední kapitola je věnována snaze o vytvoření zjednodušeného postupu, který by minimalizoval rizika nově vznikajících společností a byl tak určitým návodem pro začínající podnikatele. Důraz je zde kladen na finanční rizika a na možnosti jejich minimalizace.

Pro zhodnocení efektivnosti daného podnikatelského záměru byla provedena analýza trhu, která probíhala na základě trendů a vývoje oblasti především dle dat získaných z ČSÚ. Dále byla provedena analýza cílové skupiny, která byla prováděna subjektivním hodnocením při konzultaci s jednatelem firmy A HOUP, s. r. o. (za pomoci metod Brainstormingu). Analýza konkurence byla provedena subjektivním výběrem i hodnocením podniků v okolí cca 1 km od umístění kavárny. Zde byl kladen především důraz na nabídku podniků (zejména nabízené kávy a kávových zrn), na prostředí podniků a na jejich cílové skupiny. Dále byla provedena analýza dodavatelů. Ta byla provedena na základě již existujících dodavatelsko-odběratelských vztahů společnosti A HOUP, s. r. o. s některými firmami, anebo na základě subjektivního výběru. Významnější analýzou, pak byla analýza vnějšího prostředí, která byla provedena na základě PEST analýzy. Použité faktory byly vybrány dle vlastního subjektivního

názoru a názoru jednatelů společnosti, stejně tak jako u hodnocení vnitřního prostředí prostřednictvím SWOT analýzy. Zde byl navíc jednotlivým faktorům subjektivně přiřazen význam a váha, z nichž byla pomocí hodnotící tabulky zvolena doporučující strategie. Tato strategie byla společně s dalšími dvěma možnými určena opět dle subjektivního názoru.

V rámci zjištění předpokládaného zisku pro období 6-ti let bylo počítáno s danými ročními náklady a s výnosy, které byly tvořeny optimistickým, potenciálně reálným a pesimistickým odhadem ročních tržeb. Takto byly stanoveny tři možné výsledky předpokládaného zisku pro každé z období (tedy velikost zisku při optimistické, potenciálně reálné a pesimistické verzi výnosů). Ke zvýšení vypovídací schopnosti tohoto ukazatele, byla jednotlivým ziskům přidělena pravděpodobnost, s jakou by mohli nastat. Tedy pravděpodobnost, že by firma A HOUP, s. r. o. v rámci této investice dosáhla optimistického zisku, byla 0,15 %, že by dosáhla potenciálně reálného zisku, byla 0,6 % a že by dosáhla pesimistického zisku, byla 0,25 %. Tím byla zjištěna hodnota nejpravděpodobnějšího zisku, kterého by tak společnost mohla dosáhnout. Jednotlivé pravděpodobnosti byly určeny subjektivně s mírným příkloněním se k negativním výsledkům podnikatelské činnosti (z tohoto důvodu obdržela optimistická varianta nejnižší možnou pravděpodobnost).

Poslední analýzou prováděnou v rámci podnikatelského plánu bylo zjištění efektivnosti investice. Ta probíhala na základě vzorečků uvedených v tabulce 4.

Tabulka 4: Vzorečky pro výpočet efektivnosti investice

| ukazatel | vzoreček |
|------------------------------|---|
| výnosnost investice | $rI = \frac{\text{průměrný očekávaný příjem z investice}}{\text{kapitálový výdaj}}$ |
| doba splacení | $Ds = \frac{\text{kapitálový výdaj}}{\text{roční očekávaný příjem z investice}}$ |
| čistá současná hodnota | $\check{C}SH = SHP - \text{kapitálový výdaj}$ |
| index čisté současné hodnoty | $i \check{C}SH = \frac{SHP}{\text{kapitálový výdaj}}$ |
| podniková diskontní hodnota | $WACC = \text{úr. míra} * (1 - \text{sazba daně}) * \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} + \text{požadovaná výnosnost vl. kapitál} * \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$ |
| současná hodn. oček. příjmů | $SHP = \sum \frac{\text{roční očekávaný příjem z investice v roce } n}{(1 + WACC)^n}$ |

Zdroj: Vlastní práce

6. Podnikatelský plán pro konkrétní podnikatelský záměr

6.1. Titulní strana

Nadpis: Podnikatelský plán

Podnikatelský záměr: Realizace kavárny v lokalitě Českých Budějovic

Název podniku: A HOUP, s. r. o.

Název provozovny: KÁVA

IČO podniku: 02117908

Logo provozovny:



Autor podnikatelského plánu: Bc. Kateřina Chalupová

Verze zpracování: 1.0.

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

6.2. Úvod

6.2.1. Název podniku

Název podniku KÁVA vychází z podstaty a účelu daného podnikání, kterým je provoz kavárny se zaměřením na podávání především kvalitní kávy a kávových specialit. Samotné slovo „káva“ je český výraz a vzhledem k tomu, že je pouze dvouslabičné, lze očekávat, že si jej zákazníci dobře zapamatují.

Logo bylo vybráno ze 13 návrhů, které jsou součástí přílohy 3. Snahou bylo navržení loga, které by bylo pro podnik charakteristické, a tedy aby bylo jasné a jednoduché (alespoň z větší části), aby bylo v duchu 50. let a zobrazovalo či naznačovalo nabízené služby (jako je káva). Z navržených log byla vybrána dvě. První logo je tvořeno pouze jednoduchým nápisem KÁVA s přívlastkem DOBRÁ (viz obrázek 3) a druhé logo je tvořeno symbolem domu, ve kterém je opět zakomponován jednoduchý nápis KÁVA, přívlastek DOBRÁ a navíc je zde použit symbol šálku (viz obrázek 4). Toto logo by tak mělo navozovat příjemnou atmosféru domova a dobrou kávu. Dvě varianty loga byly zvoleny se záměrem jejich vzájemného doplnění, kdy na oficiální dokumenty, jako jsou například faktury, je vhodné použít spíše jednoduché logo (tedy variantu 1, viz obrázek 3) a například na nápojový a jídelní lístek je vhodnější druhá varianta loga (tedy varianta 2, viz obrázek 4), která je tvarově složitější, ale pro oko pestřejší a tedy i zajímavější pro zákazníka.

Obrázek 3: Logo KÁVA (varianta 1)



Zdroj: Vlastní práce

Obrázek 4: Logo KÁVA (varianta 2)



Zdroj: Vlastní práce

6.2.2. Kontaktní údaje

Název společnosti: A HOUP, s. r. o.

Název provozovny: KÁVA

Sídlo společnosti: Žerotínova 483/1, České Budějovice 370 04

Adresa provozovny: Jírovцова 1182/42, České Budějovice 370 01

IČO společnosti: 02117908

Spisová značka: 22091 vedená u krajského soudu v Českých Budějovicích

Kontaktní osoba: Martina Chalupová

Telefonní číslo: +420 775 734 363

Emailová adresa: ahoup@seznam.cz

6.2.3. Poslání podniku

„KÁVA srdcová záležitost“

Naše kavárna pohladí zákazníky po duši i po těle. Nabízí jim posezení v příjemném prostředí kavárny, které je zařízeno v jednoduchém, avšak pohodlném stylu padesátých let. Příjemné chvíle s přáteli nebo o samotě zde mohou zákazníci trávit u naší nabídky horkých i studených nápojů, především u kvalitní kávy, ale také u nabídky dezertů, která je tvořena malými kousky více i méně známých dezertů a zákusků. To vše je připravované a nabízené s láskou!

6.2.4. Vize podniku

Budeme oblíbeným místem pro jednotlivce i skupiny v kavárenských službách, které bude vyhledávané především pro svou příjemnou atmosféru, kvalitně připravované nápoje a dezerty. To vše zejména díky spolupráci s kvalitními a spolehlivými dodavateli, otevřenosti novým chutím a obzvláště díky příjemnému, usměvavému a profesionálnímu týmu zaměstnanců.

6.2.5. Cíle podniku

Do jednoho roku od zahájení podnikání rozšířit všeobecné povědomí o existenci kavárny. V horizontu od 1 do 2 let podnikání dosahovat alespoň 40 % denní kapacity v zimních měsících a 70 % denní kapacity v letních měsících. Do 3 let od vzniku společnosti získat stabilní pozici na trhu a následně ji rozvíjet.

Z výše uvedených cílů plyne především nutnost orientovat se na marketing a neustálé zkvalitňování nabízených služeb zákazníkům skrz řízení kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztahů a řízení systému zkvalitňování vlastností a dovedností zaměstnanců.

6.3. Podnikatelský projekt

6.3.1. Organizačně-právní forma podnikání

Právní formou podnikání je společnost s ručením omezeným, ve zkratce s.r.o. Jedná se o právní formu společnosti, která tento podnikatelský záměr uvažuje realizovat. Je jí společnost A HOUP, s. r. o.

6.3.2. Obory podnikatelských činností

Dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání je nutné získání těchto živností:

- hostinská činnost – dle přílohy č. 1 k zákonu č. 455/1991 Sb.;
- výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín a medovin a ovocných destilátů získaných pěstitelem pálením) a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin – dle přílohy č. 3 k zákonu č. 455/1991 Sb.;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – dle přílohy č. 4 k zákonu č. 455/1991 Sb.

Firma již vlastní živnostenské povolení Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. K získání dvou zbylých živnostenských povolení je nutné splnění všeobecných podmínek a v případě hostinské činnosti i zvláštních podmínek (tj. odborného vzdělání). V případě získání živnostenského povolení na prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin je nutné získání koncese, pro jejíž účel musí společnost stanovit odpovědného zástupce.

6.3.3. Stadium rozvoje podniku

Podnikatelský záměr založení kavárny KÁVA je součástí již vzniklé společnosti A HOUP s. r. o., která byla založena 18. září 2013 se základním kapitálem 200.000,- Kč. V současnosti tato společnost podniká v obchodních službách. Provozuje obchod 22 pro radost, který je zaměřen na dárkové a bytové doplňky a dárkovou balicí službu,

v současnosti má svou jedinou provozní jednotku v nákupním centru Géčko v Českých Budějovicích.

Jedná se tedy o nový podnikatelský záměr již existující společnosti, která vlastní podnikový majetek. Tím je společnost schopna alespoň částečně pokrýt potřebu financí při zahájení kavárenské podnikatelské činnosti.

6.3.4. Organizační struktura podniku

Na počátku podnikání bude zavedena plochá liniová organizační struktura, znázorněná v příloze 4, která plně vyhovuje potřebám malého podniku. Na vrcholu organizační struktury je ředitel provozovny, který zastřešuje dvě oblasti. Těmi je účetnictví, které je zpracovávané externě a samotná provozovna kavárny. Chod kavárny je pak zajištěn dvěma směnami, každá o dvou zaměstnancích.

6.3.5. Fungování podniku

Ředitelem podniku bude jeden z majitelů společnosti A HOUP, s. r. o. Jmenovitě jím bude Ing. arch. Václav Jankovec. Ředitel bude zároveň vykonávat činnosti obchodní a marketingové. Pro tyto dvě funkce, obchodní a marketingové, budou v budoucnu vytvořena nová pracovní místa, aby mohl majitel lépe kontrolovat a řídit chod podniku.

Přímo pod majitelem budou zaměstnanci kavárny, kteří budou pracovat v rámci dvou směn. Každá ze směn bude mít vedoucí směny, která bude mít zodpovědnost za denní chod provozovny, včetně kvality a stavu dezertů, nápojů a zásob, a také za stav pokladny. Dále bude mít na starost, stejně jako servírka, která bude na každé směně, obsluhu zákazníků, přípravu a podávání dezertů a nápojů, úklid a další povinnosti.

Záležitosti účetní a daňové budou prováděny skrz externí účetní, kterou již tato společnost využívá pro provozovnu 22 pro radost.

Otevírací doba kavárny, která bude každý den od 8 do 20 hodin a rozvrh dvousměnného pracovního provozu, který je na 12 hodin, je součástí přílohy 4.

6.3.6. Místo podnikání

Provozovna bude umístěna v prostorách budovy na adrese Jírovceva 1182/42, České Budějovice, 370 01. Budova, která se na této adrese nachází, je ve vlastnictví Ing. arch. Václava Jankovce, který chce část spodního (přízemního) patra použít právě pro provoz kavárny. Náhled na budovu a její umístění, včetně projektového návrhu

prostor kavárny je součástí přílohy 5. Celková kapacita kavárny se předpokládá na 28 míst.

Pro zahájení podnikatelské činnosti bude nutné dokončit stavební práce na objektu a zakoupit veškeré vybavení k provozu kavárny. Stavební práce na objektu v současné době nezačali, jelikož se čeká na vyřízení potřebných povolení. Majitel budovy odhaduje, že úpravy nutné k zahájení provozu kavárny budou dokončeny v březnu 2017. Objekt disponuje celkovou výměrou 43 m². Součástí pozemku je také zavedená elektřina a voda z veřejné sítě.

Popis okolí podniku a možnosti dopravy (automobilem či městskou hromadnou dopravou) ke kavárně KÁVA jsou také součástí přílohy 5.

6.3.7. Dopady podnikání na životní prostředí

Podnikatelská činnosti nebude mít přímý dopad na životní prostředí. Firma přijme veškerá nutná opatření, aby nedocházelo k činnostem, které by měly trvalý negativní vliv na životní prostředí. Mezi zájmy společnosti tak bude patřit ekologické odbourávání odpadu a využívání úsporných technologií pro provoz kavárny.

6.4. Charakteristika služby

6.4.1. Popis nabízených produktů

Hlavním nabízeným produktem kavárny KÁVA jsou nápoje a dezerty, jejichž přesný seznam a popis je součástí přílohy 6 a 7. Kavárna tedy bude nabízet široký výběr káv a kávových specialit, jako je kávový punč, affogato či carajillo káva. V nabídce nebude chybět ani horká čokoláda, výběr z kvalitních čajů od firmy Elles Tea, domácích limonád, vín a jiných alkoholických a nealkoholických nápojů. K zakousnutí pak bude kavárna nabízet mini dezerty a zákusky, nebo lívance.

Základní druhy kávy používané pro přípravu kávových nápojů je 100% arabika druhu Rwanda Ordinary, Jamaica Blue Mountain a Kopi Luwak (cibetková káva). V průběhu podnikatelské činnosti plánují majitelé kavárny doplňovat stávající nabídku druhů káv o další druhy, jako je Hawai Kona z Habajských ostrovů, Rico Yauco Selecto z Portorika, Supremo Mount Everest z Himalájí, Ecuador Galapagos z Galapág a další kvalitní kávová zrna.

6.4.2. Popis nabízených služeb

Ve snaze zkvalitňování služeb zákazníkům nabízí dále kavárna tyto služby:

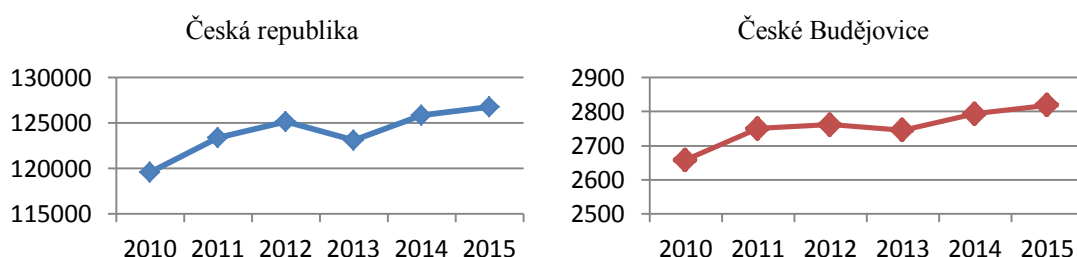
- možnost odnést si kávu s sebou, stejně tak jako zákusek či dezert;
- možnost platit v hotovosti i bankovním převodem (platební kartou);
- možnost pořádat v kavárně oslavy, firemní akce, soukromé večírky ad.;
- možnost zapsat přání či stížnost do knihy návštěv, jejíž obsah bude pravidelně zpracováván a využit k rozvoji a zkvalitňování služeb;
- možnost využít Wi-Fi;
- možnost poslechnout si příjemnou hudbu;
- možnost rezervace (pouze po telefonu či osobně).

6.5. Charakteristika trhu

6.5.1. Analýza odvětví

Podnikání v oblasti kavárenství má spíše rostoucí trend. V Českých Budějovicích jej lze pozorovat skrze nově vznikající kavárny. I podle statistik Českého statistického úřadu došlo v posledním roce k růstu počtu objektů, jejichž podnikatelskou činností je pohostinství. Tento růst, znázorněný na obrázku 5, dosahuje od roku 2010 nejvyšších hodnot. V České republice bylo v roce 2015 registrováno dle CZ NACE I 56 (tj. Stravování a pohostinství) 126.755 objektů a v Č. Budějovicích 2.819 objektů.

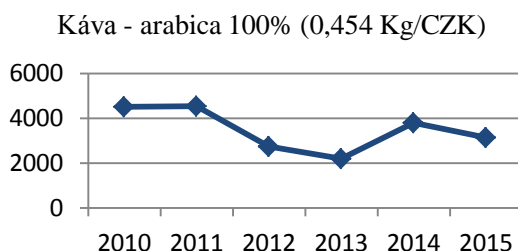
Obrázek 5: Vývoj odvětví Stravování a pohostinství v České republice a Č. Budějovicích



Zdroj: Vlastní práce – zpracováno podle vdb.czso.cz

Rostoucímu potenciálu podnikání v oblasti kavárenství také přispívá dlouhodobý průměrný trend v poklesu cen komoditní kávy (arabiky). Ta od přelomu let 2014 a 2015 klesá (viz obrázek 6).

Obrázek 6: Vývoj cen komoditní kávy



Zdroj: Vlastní práce – zpracováno podle kurzy.cz

6.5.2. Analýza cílové skupiny

Cílovou skupinou, na kterou se kavárna zaměřuje, jsou především milovníci kávy a ti, kteří si třeba jen chtějí odpočinout. Vzor ideálního zákazníka je zpodobněn v příloze 8. V naší kavárně si mohou zákazníci vychutnat nejen kávové speciality, ale také výbornou certifikovanou kávu Jamaica Blue Mountain nebo nejdražší cibetkovou kávu na světě. Kavárna se tak může stát odpočinkovým místem po náročném pracovním dni nebo místem setkání s přáteli či obchodními partnery.

Z důvodu podávání kávy s obsahem kofeinu a alkoholu je cílová věková kategorie zákazníků 18 a více let. Kofein je jedním z nejrozšířenějších stimulantů centrální nervové soustavy a srdeční činnosti na světě. Dokáže dočasně potlačit únavu, probouzí bdělost a vyvolává v mozku příjemný pocit spokojenosti a štěstí. Káva je tak často vyhledávaná studenty či osobami s náročnou fyzickou či psychickou prací.

6.5.3. Analýza konkurence

Kavárna KÁVA se nachází ve čtvrti s vysokou dopravní frekvencí, obydlí a značným množstvím komerčních objektů. V blízkém okolí, kterým je myšlen okruh cca 1 kilometr od kavárny, se nachází značné množství různých hostinců, barů a restaurací. Přesně se jedná o 38 podniků. Ty však nejsou přímými konkurenty kavárny KÁVA, jelikož se nespécializují na nabídku káv. Stejně tak o konkurenci neuvažujeme ani v případě čajovny (Pohodová čajovna), jejíž zaměření není na kávu, nýbrž na čaje. Mezi konkurenty řadíme 5 níže uvedených kaváren, jejichž popis a mapa je uvedena v příloze 9:

- Cherries kavárna a ovocný bar (Vahasa, s. r. o.);
- Peace Cafe (Peace Cafe, s. r. o.);

- Tchibo (Tchibo Praha, spol. s r. o.);
- DéKáčko (DK OPEN, spol. s r. o.);
- Měsíc ve dne (Na půl cesty, o. s.).

6.5.4. Analýza dodavatelů

Kvalita nabízených služeb je odrazem kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztahů a právě jejich kontrola a řízení jsou jednou z prioritních činností kavárny KÁVA. Z tohoto důvodu budou zpracovávány pravidelné reportings o vhodnosti či nevhodnosti stávajících dodavatelů. Jejich výčet je uveden níže, bližší popis dodavatelů je uveden v příloze 10:

- Gastroform, s. r. o.;
- Nábytek Brož;
- Čalounictví Němeček;
- PH compact, s. r. o.;
- Delicado kingdom, s. r. o.;
- Tescoma, s. r. o.;
- Clayre a Eef;
- CZC.cz, s. r. o.;
- O2 Czech Republic, a. s.;
- Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním, z. s.;
- Orfeo Office, s. r. o.;
- Cukrárna Sluníčko (Miluše Hromádková);
- Markéta Šonková;
- Coca-Cola HBC Česká republika;
- Vrtal, s. r. o.;
- Makro Cash a Carry ČR, s. r. o.

6.5.5. Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějšího prostředí slouží PEST (nebo někdy také PESTEL) analýza. Ta se zabývá identifikací a analýzou faktorů ovlivňujících tržní pozici podniku a zároveň tak vytváří potencionální příležitosti či ohrožení dané činnosti podniku. Tato analýza pracuje s faktory v rámci makrookolí, tedy s faktory, jež vznikají a zanikají mimo oblast aktivního vlivu podniku.

PEST analýza rozděluje vliv makrookolí na podnik do čtyř skupin (viz tabulka 5):

- politické a legislativní faktory;
- ekonomické faktory;
- sociální a demografické faktory;
- technologické faktory.

Tabulka 5: Faktory PEST analýzy kavárny KÁVA

| politické a legislativní faktory | ekonomické faktory |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • regulace v oblasti zahraničního obchodu • stabilita měny • ochrana životního prostředí • velikost daňových sazeb • regulace práva souvisejícího s podnikáním | <ul style="list-style-type: none"> • míra inflace • míra úrokové míry • vývoj cen energií • kupní síla • síla konkurence |
| sociální a demografické faktory | technologické faktory |
| <ul style="list-style-type: none"> • míra nezaměstnanosti • hustota obyvatelstva • změny životního stylu populace a trendy • dopravní obslužnost | <ul style="list-style-type: none"> • know-how • výzkum a vývoj v oblasti gastronomie • rychlost zastarávání • certifikace |

Zdroj: Vlastní práce

Výše uvedené faktory jsou blíže popsány v příloze 11, kde je také uvedena tabulka znázorňující význam, dopad a hypotézu jednotlivých zvolených faktorů, které jim byly v rámci PEST analýzy subjektivně přiděleny.

Provedená PEST analýza tak poukazuje na oblasti, které mají na provoz kavárny největší vliv. Jedná se především o míru inflace, jež ovlivňuje růst cen vstupů, jež se promítají do cen výstupů a to vede ve většině oblastech podnikání, ke zhoršení ochotě zákazníků dané zboží či služby nakupovat. Další významnou oblastí je pak kupní síla obyvatel nebo změna životního stylu populace a trendů.

6.5.6. Analýza vnitřního prostředí

K analýze vnitřního prostředí slouží SWOT analýza. Ta se zaměřuje na konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností podniku (tedy silných a slabých stránek) se změnami v jeho okolí (tedy ohroženími a příležitostmi).

SWOT analýza pracuje se čtyřmi skupinami (viz tabulka 6):

- silné stránky;
- slabé stránky;
- příležitosti;
- ohrožení.

Tabulka 6: Faktory SWOT analýzy kavárny KÁVA

| silné stránky | slabé stránky |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • kvalifikovaný personál • kvalita sortimentu • moderní vybavení • umístění podniku • atmosféra v podniku | <ul style="list-style-type: none"> • omezené finanční zdroje • velikost prostor • neznámé jméno podniku • špatný přístup s kočárky • špatné možnosti parkování |
| příležitosti | ohrožení |
| <ul style="list-style-type: none"> • růst poptávky • možnost rozšíření poboček • možnost rozšíření sortimentu • soukromé akce | <ul style="list-style-type: none"> • úprava legislativy • nová konkurence • odchod klíčových zaměstnanců • hospodářské výkyvy |

Zdroj: Vlastní práce

Výše uvedené faktory jsou blíže popsány v příloze 12, kde je také uvedena tabulka zachycující význam jednotlivých faktorů, který jim byl v rámci SWOT analýzy subjektivně přiřazen a tabulka zobrazující metodu párového srovnání (tj. SWOT matice) pro určení vah jednotlivých faktorů. Na jejich základě byla pro kavárnu určena jako nejlepší strategie konfrontace. Její podstatou je využití silných stránek podniku ke snížení potencionálních ohrožení. Aby mohla být strategie konfrontace úspěšně naplněna, byly zvoleny 3 varianty strategií a těm bylo následně vypočítáno celkové skóre, ke zjištění neoptimálnější varianty. Výsledky a výpočty jsou v příloze 12.

Výsledkem provedené SWOT analýzy je doporučení pro kavárnu KÁVA, aby využila silných stránek pro snížení či potlačení vnějšího ohrožení. K tomuto cíli by měla použít strategii marketingového zaměření (tzn. strategii C ze zkoumaných). Tato strategie je pro kavárnu KÁVU neoptimálnější, jelikož firma disponuje silnými stránkami, jako je zmiňované řízení dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů společně s odběrem kvalitních produktů, jako je kvalitní a méně obvyklá zrnková káva. Mimo to je nepostradatelnou součástí vysoce kvalifikovaný personál a jeho průběžné vzdělávání ve formě například školení. Těmto hlavním silným stránkám schází už jen jediné. Zákazníci. A proto je nutné se alespoň na počátku podnikání orientovat na propagaci podniku.

6.6. Marketingový plán

Marketingový plán je nástroj pro usměrňování a koordinaci všech marketingových aktivit v podniku. V případě kavárny KÁVA je představován tzv. marketingovým mixem „4P“. Tato zkratka pochází ze čtyř anglických slov product, price, place a promotion, což v překladu znamená produkt, cenu, distribuci a propagaci.

6.6.1. Produkt

Hlavní nabídku kavárny KÁVA tvoří různé druhy káv a kávové speciality. Kavárna se zaměřuje na méně tradiční druhy káv, proto nenabízí žádnou ze značkových káv, které jsou většinou nabízeny v konkurenčních podnicích. Zákazník zde tak nenatrefí na žádná otravující loga výrobců káv, jako jsou šálky, sušenky, mlíčka nebo cukry. Naopak zde může ochutnat kávu z různých koutů světa, personál mu pak rád sdělí více informací o daném druhu kávy (o jeho původu, způsobu pěstění i chuti). Velkou zajímavostí je zde možnost ochutnání nejdražší kávy na světě, kterou je Kopi Luwak (neboli cibetková káva) pocházející z indonésie a nebo ochutnání certifikované kávy Jamaica Blue Mountain pěstované na vysokohorských plantážích na Jamaice. Kávová zrna nabízená v kavárně KÁVA jsou 100% arabika.

Součástí nápojové nabídky je také kvalitní horká čokoláda, kterou kavárna zatím nabízí jen v jednom tradičním provedení a tím je krémová hustá mléčná čokoláda od francouzské firmy Monbana, která vyrábí kvalitní čokolády s 33 % podílem kakaa. Dále zde může zákazník ochutnat jeden z pěti čajů, které jsou tvořeny čerstvými surovinami (v případě zázvorového a mátového čaje), nebo kvalitními nálevkovými sáčky od německé firmy Eilles. Která se stala dvorním dodavatelem čaje Ludvíka II. Z nealkoholických nápojů dále nabízí kavárna KÁVA domácí limonády, které jsou velkým osvěžením především v letních měsících. Objednat si zde může zákazník zázvorovou, mátovou, citronovou nebo ovocnou limonádu. Nedílnou součástí nabídky nealkoholických nápojů je pak kouhoutková voda v karafě, perlivá či neperlivá voda Mattoni, ovocné džusy Granini a Coca-Cola. Poslední částí nápojového lístku jsou alkoholické nápoje, které jsou tvořeny několika druhy bílého a červeného vína, a dále některé druhy whisky, rumu, likérů apod.

Mimo nabídky nápojů nabízí kavárna KÁVA také zákusky a dezerty. Ty jsou nabízené v mini verzích klasických zákusků a dezertů, které zákazníci znají. Tímto dáváme možnost zákazníkům ochutnat více druhů nebo prostě jen lehce uspokojit své chuťové buňky malou porcí, namísto velkého kusu zákusku či dezertu. Pro větší chuť nabízí kavárna zákazníkům čtyři druhy lívanců, které jsou připravované vždy čerstvě.

K nabídce kavárny KÁVA patří také služby, jako je možnost zabalení kávy, zákusků či dezertů s sebou, možnost připojení se na internet prostřednictvím vysokorychlostní Wi-Fi, poslech příjemné hudby v celých prostorech kavárny, možnost zarezervovat si

oblíbené místo telefonicky či osobně, nebo také možnost uspořádat v kavárně oslavu, firemní schůzku a jiné podobné akce, zapsání přání či stížností do knihy návštěv a možnost platby v hotovosti či platební kartou.

6.6.2. Cena

Cenová strategie kavárny KÁVA je orientována na růst podílu na trhu, který předpokládá stejné nebo nižší ceny než jsou ceny konkurenční. Ceny nabízeného sortimentu kavárny byly tedy určeny dle konkurenčních cen (tedy cen běžných). Celý ceník je součástí přílohy 6 a 7. Jiné služby nejsou zákazníkům účtované.

6.6.3. Distribuce

Kavárna KÁVA bude své služby a produkty nabízet prostřednictvím přímé distribuční cesty, tedy v místě provozovny na adrese Jírovcova 1182/42, České Budějovice 370 01. Zde bude mít zákazník možnost se usadit a nechat se obsloužit personálem kavárny, nebo si bude moci kávu a zákusek či dezert pouze zakoupit a odnést si jej na jiné místo.

Prostor kavárny bude zařízen ve stylu padesátých let, s důrazem na jednoduchost, pohodlnost a útulnost. Příjemné prostředí kavárny bude dotvářet hudba a čas strávený v kavárně si budou moci zákazníci zpříjemnit také připojením se na internet.

Prodejní strategií kavárny KÁVA je tržní penetrace, přesněji růst tržního podílu prostřednictvím kvality poskytovaných služeb a kavářského sortimentu.

6.6.4. Propagace

Propagační nástroje jsou rozděleny na období během a po kampani. Ta bude probíhat od začátku podnikání po dobu 6 měsíců. Bude se jednat o intenzivnější nástroje propagace tak, aby bylo rozšířeno povědomí o kavárně KÁVA. Pozdější propagační nástroje budou spíše informativního a připomínkového druhu. Zvolené propagační nástroje a reklamní prostředky jsou uvedeny v příloze 13.

6.7. Finanční plán

Finanční plán konkretizuje potřebu finančních zdrojů na nákup nezbytně nutného zařízení, strojů, vybavení a dalších položek, bez kterých se neobejde samotné zahájení a následný provoz podnikatelské činnosti. Zároveň hodnotí existenceschopnost podnikání, tedy schopnost pokrývat náklady a dosahovat zisku. Součástí finančního plánu je zakladatelský rozpočet, který je blíže rozebrán v následující kapitole 7.

7. Zakladatelský rozpočet pro konkrétní podnikatelský plán

7.1. Předpokládané výnosy, náklady a zisk

7.1.1. Rozpočet předpokládaných nákladů

Náklady podniku jsou členěny na provozní, finanční a mimořádné náklady. Tabulka 7 zobrazuje rozpočet předpokládaných nákladů pro první rok, které jsou tvořeny provozními náklady v celkové roční výši 1.488.964,- Kč a finančními náklady v celkové roční výši 1.517,- Kč, položka mimořádných nákladů je nulová. Měsíční částky jsou stanoveny především orientačně, jelikož například pojistné zaměstnanců je placeno čtvrtletně (tedy v částce 2.688,- Kč), stejně tak odpisy nejsou placeny měsíčně, ale ročně.

Tabulka 7: Rozpočet předpokládaných nákladů pro první rok podnikání

| náklady podniku | položka | měsíčně (v Kč) | ročně (v Kč) |
|--------------------------|------------------------------|-------------------|------------------|
| provozní náklady | spotřebované nákupy | 20 000 | 240 000 |
| | služby | 1 000 | 12 000 |
| | osobní náklady | 85 760 | 1 029 120 |
| | daně a poplatky | 0 | 0 |
| | ostatní provozní náklady | 16 532 | 198 384 |
| | odpisy | 788 | 9 460 |
| | tvorba rezerv a opr. plošek | 0 | 0 |
| provozní náklady celkem | | | 1 488 964 |
| finanční náklady | prodané cenné pap. a vklady | 0 | 0 |
| | úroky | 0 | 1 517 |
| | kursové ztráty | 0 | 0 |
| | náklady peněžního oběhu | 0 | 0 |
| | tvorba rezerv a opr. položek | 0 | 0 |
| finanční náklady celkem | | | 1 517 |
| mimořádné náklady | manka a škody | 0 | 0 |
| | náklady na změnu metody | 0 | 0 |
| | tvorba rezerv a opr. položek | 0 | 0 |
| mimořádné náklady celkem | | | 0 |
| celkem náklady | | | 1 490 481 |

Zdroj: Vlastní práce

Náklady na mzdy, sociální pojištění a pojistné zaměstnanců lze vidět v tabulce 8. Celkový mzdový náklad pro zaměstnavatele je tedy 85.760,- Kč (tj. superhrubé mzdy). Sociální a zdravotní pojištění je dáno jako 34 % z hrubé mzdy a je placeno měsíčně, a pojištění zaměstnanců je pak dáno jako 4,2 % z hrubé mzdy a je placeno čtvrtletně.

Tabulka 8: Osobní náklady a s nimi související náklady

| | | osobní náklady | | | pojištění |
|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|------------------------|
| | | hrubá mzda (v Kč) | soc./zdr. (v Kč) | superhr. mzda (v Kč) | poj. zaměst. (v Kč) |
| pracovní pozice | vedoucí směny 1 | 17 000 | 5 780 | 22 780 | 714 |
| | vedoucí směny 2 | 17 000 | 5 780 | 22 780 | 714 |
| | číšnice/servírka 1 | 15 000 | 5 100 | 20 100 | 630 |
| | číšnice/servírka 2 | 15 000 | 5 100 | 20 100 | 630 |
| celkem | | 64 000 | 21 760 | 85 760 | 2 688 |

Zdroj: Vlastní práce

Do odpisů byla zařazena pouze jedna položka – kávovar, jehož pořizovací cena je 86.000,- Kč. Pro daňové odpisy byl stanoven rovnoměrný způsob odepisování a tento dlouhodobý hmotný majetek byl zařazen do druhé odpisové skupiny (viz tabulka 9).

Tabulka 9: Odpisy

| položka | částka (v Kč) | rok | zůstatková cena (v Kč) | roční odpis (v Kč) | oprávky celkem (v Kč) |
|---------|------------------|-----|---------------------------|-----------------------|--------------------------|
| kávovar | 86 000 | 1 | 76 540 | 9 460 | 9 460 |
| | | 2 | 57 405 | 19 135 | 28 595 |
| | | 3 | 38 270 | 19 135 | 47 730 |
| | | 4 | 19 135 | 19 135 | 66 865 |
| | | 5 | 0 | 19 135 | 86 000 |

Zdroj: Vlastní práce

Položka ostatní provozní náklady obsahuje nájem, spotřebu energie, paušál, internet, poplatky OSA, propagaci ad. Soupis těchto nákladů je podrobně uveden jako součást přílohy 14.

Z nutnosti nedostatečných vlastních finančních prostředků byl sjednán podnikatelský úvěr Profi úvěr FIX u Komerční banky (KB) s průměrným měsíčním úrokem 913,- Kč. Výše úvěru, délka splácení a další informace jsou uvedeny v tabulce 10. Splátkový kalendář je součástí přílohy 15.

Tabulka 10: Popis podnikatelského úvěru

| | |
|--------------------|---------------------|
| banka | KB - Komerční banka |
| produkt | Profi úvěr FIX |
| výše úvěru | 200 000,- Kč |
| úroková míra | 10,07 % |
| doba splácení | 4 roky |
| interval splácení | měsíční |
| splátka | na konci intervalu |
| pravidelná splátka | 5 079,24,- Kč |
| celkově splaceno | 243 803,65,- Kč |
| zaplacené úroky | 43 803,65,- Kč |

Zdroj: Vlastní práce

Na základě všech zjištěných nákladů uvedených v tabulce 6 byl proveden rozpočet předpokládaných nákladů na období 6-ti let. Zde je uvažováno se změnou některých nákladů, jako jsou energie, propagace a reklama, odpisy a úroky. Ostatní položky nákladů jsou uvažovány jako neměnné. Celkové předpokládané náklady jsou zobrazeny v tabulce 11, podrobný rozpočet je součástí přílohy 14.

Tabulka 11: Rozpočet předpokládaných nákladů na období 6-ti let

| období | částka (v Kč) |
|--------|------------------|
| rok 1 | 1 490 481 |
| rok 2 | 1 529 120 |
| rok 3 | 1 558 061 |
| rok 4 | 1 619 135 |
| rok 5 | 1 638 466 |
| rok 6 | 1 664 126 |

Zdroj: Vlastní práce

7.1.2. Rozpočet předpokládaných výnosů

Výnosy podniku jsou členěny na provozní, finanční a mimořádné výnosy. Tabulka 12 zobrazuje rozpočet předpokládaných výnosů pro první rok, který je tvořen provozními výnosy (tedy tržbou z prodeje). Celkové výnosy jsou stanoveny pro optimistickou, potenciálně reálnou a pesimistickou variantou. Hodnoty v těchto variantách jsou určeny subjektivně dle pozorování, trendů a vlastních úsudků.

Tabulka 12: Rozpočet předpokládaných výnosů pro první rok podnikání

| celkem tržby | optimistická varianta (v Kč) | reálná varianta (v Kč) | pesimistická varianta (v Kč) |
|--------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| za týden | 103 845 | 51 150 | 14 016 |
| za měsíc | 415 380 | 204 600 | 56 064 |
| za rok | 4 984 560 | 2 455 200 | 672 768 |

Zdroj: Vlastní práce

Podrobný rozpočet předpokládaných výnosů je součástí přílohy 16, ve které je možno pozorovat vypočtení tržeb na základě stanovené návštěvnosti (při maximální možné kapacitě 28 míst) a průměrné útraty zákazníků. Je zde uvažováno s optimistickou, potenciálně reálnou a pesimistickou hodnotou návštěvnosti i hodnotou útraty. Pro stanovení celkových hodnot tržeb daných variant bylo uvažováno jako s optimistickou variantou návštěvnosti i útraty a naopak jako s pesimistickou variantou návštěvnosti i útraty. Lze tedy konstatovat, že pesimistická varianta je opravdu tou nejhorší z nejhorších. Počítá jak s minimální návštěvností, tak i s minimální útratou těchto zákazníků. Stejný postup byl použit i pro rozpočet předpokládaných výnosů

na období 6-ti let, který je zobrazen v tabulce 13. U těchto výnosů je uvažováno s postupným růstem tržeb. A tato změna je zaznamenána ve sloupci „změna“.

Tabulka 13: Rozpočet předpokládaných výnosů na období 6-ti let

| roční tržby období | optimistická varianta | | reálná varianta | | pesimistická varianta | |
|-----------------------|-----------------------|--------|------------------|--------|-----------------------|-------|
| | částka (v Kč) | změna | částka (v Kč) | změna | částka (v Kč) | změna |
| rok 1 | 4 984 560 | - | 2 455 200 | - | 672 768 | - |
| rok 2 | 5 233 788 | + 5 % | 2 528 856 | + 3 % | 672 768 | - |
| rok 3 | 5 333 479 | + 7 % | 2 577 960 | + 5 % | 692 951 | + 3 % |
| rok 4 | 5 333 479 | + 7 % | 2 577 960 | + 5 % | 692 951 | + 3 % |
| rok 5 | 5 483 016 | +10 % | 2 627 064 | + 7 % | 706 406 | + 5 % |
| rok 6 | 5 582 707 | + 12 % | 2 700 720 | + 10 % | 726 589 | + 8 % |

Zdroj: Vlastní práce

7.1.3. Předpokládaný výsledek hospodaření

Předpokládaný výsledek hospodaření byl pro první rok podnikání (v rámci potenciálně reálné varianty) stanoven na 781.559,-Kč (viz tabulka 14).

Vzhledem k zápornému výsledku hospodaření před zdaněním v pesimistické variantě, není odváděna daň z příjmu právnické osoby a základ daně je tak nulový. Vzniká tedy daňová ztráta, o kterou je možné během maximálně 5-ti následujících účetních období snížit základ daně (v maximální výši 10 % základu daně). Tuto situaci dále ve výpočtech nezohledňujeme.

Tabulka 14: Předpokládaný výsledek hospodaření pro první rok podnikání

| položka | optimistická var. | reálná var. | pesimistická var. |
|----------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| | částka (v Kč) | částka (v Kč) | částka (v Kč) |
| výnosy celkem | 4 984 560 | 2 455 200 | 672 768 |
| náklady celkem | 1 490 481 | 1 490 481 | 1 490 481 |
| VH před zdaněním | 3 494 079 | 964 719 | 0 |
| základ daně | 3 494 000 | 964 000 | 0 |
| daň z příjmu PO | 663 860 | 183 160 | 0 |
| VH po zdanění | 2 830 219 | 781 559 | -817 713 |

Zdroj: Vlastní práce

Stejný postup byl použit pro výpočet předpokládaných výsledků na období 6-ti let podnikání. Výsledná částka těchto hodnot je zachycena v tabulce 15. Podrobný propočet je součástí přílohy 17. Pro každé období podnikatelské činnosti byla stanovena také výše pravděpodobného možného výsledku hospodaření. Tato stanovená částka je určena jako průměr výsledků hospodaření pro optimistickou, potenciálně reálnou a pesimistickou variantu, přičemž byla výsledkům těchto variant přidělena pravděpodobnost, s jakou mohou nastat. Tedy skutečnost, že by výsledek hospodaření

odpovídal optimistické variantě, má 15 % pravděpodobnost, že by odpovídal potenciálně reálné skutečnosti, má pravděpodobnost nejvyšší a to 60 % a že by výsledek hospodaření odpovídal pesimistické variantě, má 25 % pravděpodobnost. Vzhledem ke kladným výsledkům lze konstatovat, že pravděpodobnosti ztráty této podnikatelské činnosti je minimální.

Tabulka 15: Rozpočet předpokládaných výsledků hospodaření na období 6-ti let

| období | částka (v Kč) | pravděpodobná částka (v Kč) |
|--------|------------------|--------------------------------|
| rok 1 | 781 559 | 229 680 |
| rok 2 | 809 926 | 176 380 |
| rok 3 | 888 808 | 200 388 |
| rok 4 | 947 009 | 214 855 |
| rok 5 | 1 089 402 | 258 409 |
| rok 6 | 1 310 195 | 322 679 |

Zdroj: Vlastní práce

7.1.4. Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu

Tabulka 16: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu na období 6-ti let

| výkaz zisku a ztráty | rok 1 (v Kč) | rok 2 (v Kč) | rok 3 (v Kč) | rok 4 (v Kč) | rok 5 (v Kč) | rok 6 (v Kč) |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| tržby za prodej zboží | 2 455 200 | 2 528 856 | 2 655 299 | 2 788 064 | 2 983 228 | 3 281 551 |
| náklady vynaložené na prodané zboží | 240 000 | 288 000 | 316 800 | 380 160 | 399 168 | 439 085 |
| obchodní marže | 2 215 200 | 2 240 856 | 2 338 499 | 2 407 904 | 2 584 060 | 2 842 466 |
| tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| změna stavu zásob vlastní činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| výkonná spotřeba (materiál, energie, služby, nájem) | 167 232 | 167 772 | 168 328 | 168 901 | 169 491 | 175 569 |
| přidaná hodnota | 2 047 968 | 2 073 084 | 2 170 171 | 2 239 003 | 2 414 569 | 2 666 897 |
| osobní náklady | 1 029 120 | 1 029 120 | 1 029 120 | 1 029 120 | 1 029 120 | 1 029 120 |
| daně a poplatky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| odpisy DHM a DNM | 9 460 | 19 135 | 19 135 | 19 135 | 19 135 | 0 |
| ostatní provozní výnosy a náklady | 43 152 | 23 952 | 23 952 | 21 552 | 21 552 | 20 352 |
| provozní VH | 966 236 | 1 000 877 | 1 097 964 | 1 169 196 | 1 344 762 | 1 617 425 |
| výnosové úroky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| nákladové úroky | 1 517 | 1 141 | 726 | 267 | 0 | 0 |
| ostatní finanční výnosy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ostatní finanční náklady | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| finanční VH | -1 517 | -1 141 | -726 | -267 | 0 | 0 |
| VH před zdaněním | 964 719 | 999 736 | 1 097 238 | 1 168 929 | 1 344 762 | 1 617 425 |
| základ daně | 964 000 | 999 000 | 1 097 000 | 1 168 000 | 1 344 000 | 1 617 000 |
| daň z příjmů za běžnou činnost | 183 160 | 189 810 | 208 430 | 221 920 | 255 360 | 307 230 |
| VH za účetní období | 781 559 | 809 926 | 888 808 | 947 009 | 1 089 402 | 1 310 195 |

Zdroj: Vlastní práce

7.2. Potřebná výše majetku a zdroje jeho krytí

7.2.1. Rozpočet majetku

Podnikový majetek je tím, co podnik vlastní. Člení se na dlouhodobý majetek, a to dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční a na krátkodobý majetek, neboli zásoby, krátkodobý finanční majetek a pohledávky. Rozpočet majetku je zobrazen v tabulce 17 a jeho celková částka je 388.300,- Kč.

Tabulka 17: Rozpočet majetku

| podnikový majetek | druh | položka | částka (v Kč) | mezisoučet (v Kč) |
|---------------------------------|----------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|
| dlouhodobý majetek | dl. hmotný majetek | kávovar | 86 000 | 241 000 |
| | | kávomlýnky | 48 000 | |
| | | stoly, židle a sedačky | 35 000 | |
| | | pult | 15 000 | |
| | | dřez | 2 500 | |
| | | myčka nádobí | 13 000 | |
| | | mrazicí skříň | 6 000 | |
| | | chladicí skříň | 7 000 | |
| | | chladicí vitrína | 7 500 | |
| | | vybavení zázemí | 6 000 | |
| | | pokladna | 15 000 | |
| | | dl. nehmotný majetek | pokladní systém | 6 000 |
| dlouhodobý majetek celkem | | | | 247 000 |
| krátkodobý majetek | zásoby | nádobí | 25 000 | 136 300 |
| | | ostatní gastronomické vybavení | 10 000 | |
| | | mobilní telefon | 3 000 | |
| | | audio přístroj | 3 000 | |
| | | Wi-Fi router | 800 | |
| | | dekorace a jiné doplňky | 6 000 | |
| | | potřeby pro úklid | 2 000 | |
| | | zaměstnanecké potřeby (zástěry ad.) | 8 000 | |
| | | nápoje | 50 000 | |
| | | potraviny | 15 000 | |
| | | ostatní | 10 000 | |
| | | hygienické potřeby | 3 000 | |
| | kancelářské potřeby | 500 | | |
| | krátkodobý fin. maj. | hotovost | 5 000 | 5 000 |
| krátkodobý majetek celkem | | | | 141 300 |
| podnikový majetek celkem | | | | 388 300 |

Zdroj: Vlastní práce

7.2.2. Rozpočet zdrojů krytí

Podnikový kapitál, neboli finanční krytí, je tím, co říká, komu podnikový majetek patří. Jedná se tedy o strukturu zdrojů, ze kterých byl pořízen podnikový majetek a patří sem vlastní a cizí kapitál. Tato struktura zdrojů krytí majetku je zachycena v tabulce 18. Celková výše kapitálu je tedy 388.300,- Kč.

Tabulka 18: Rozpočet zdrojů krytí majetku

| podnikový kapitál | druh | částka (v Kč) |
|---------------------------------|------------------|----------------|
| vlastní kapitál | základní kapitál | 188 300 |
| cizí kapitál | dl. cizí kapitál | 200 000 |
| podnikový kapitál celkem | | 388 300 |

Zdroj: Vlastní práce

7.2.3. Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu

Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu na období 6-ti let je uvedena v příloze 18.

7.3. Předpokládaná výnosnost podniku

Při každé investici, ať už do založení nové společnosti, koupi budovy, výstavby dětského hřiště a jiných projektů, by měla být zhodnocena efektivita právě dané investice. Pro investici by mělo vždy platit pravidlo, že pokud je hodnota investice alespoň taková, jaká by byla při vynaložení do jiného projektu či uložení v bance, je efektivní a měla (či může) být realizována.

K hodnocení efektivnosti investice daného podnikatelského záměru byly určeny nejprve kapitálové výdaje a příjmy (viz tabulka 19 a 20), určeny náklady na kapitál a vypočtena čistá současná hodnota očekávaných příjmů. Kapitálový výdaj je chápán jako jednorázový výdaj prvního roku podnikání, na rozdíl od kapitálového příjmu, který plyne po celou životnost projektu (pro naše potřeby vypočítán na období 6-ti let).

Tabulka 19: Kapitálový výdaj

| kapitálový výdaj | částka (v Kč) |
|--------------------------------|----------------|
| náklady na DHM | 241 000 |
| náklady na DNM | 6 000 |
| celkem kapitálový výdaj | 247 000 |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 20: Kapitálový příjem

| kapitálový příjem | 1 rok (v Kč) | 2 rok (v Kč) | 3 rok (v Kč) | 4 rok (v Kč) | 5 rok (v Kč) | 6 rok (v Kč) |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| čistý zisk | 781 559 | 809 926 | 888 808 | 947 009 | 1 089 402 | 1 310 195 |
| odpisy | 9 460 | 19 135 | 19 135 | 19 135 | 19 135 | 0 |
| celkem kap. příjem | 791 019 | 829 061 | 907 943 | 966 144 | 1 108 537 | 1 310 195 |

Zdroj: Vlastní práce

Vypočten byl také peněžní tok neboli cash flow, který je zachycen v tabulce 21, a to na období 6-ti let.

Tabulka 21: Cash flow

| cash flow | rok 1 (v Kč) | rok 2 (v Kč) | rok 3 (v Kč) | rok 4 (v Kč) | rok 5 (v Kč) | rok 6 (v Kč) |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| čistý zisk | 775 339 | 811 481 | 890 363 | 948 564 | 1 090 957 | 1 310 195 |
| odpisy | 17 200 | 17 200 | 17 200 | 17 200 | 17 200 | 0 |
| čistý peněžní tok | 792 539 | 828 681 | 907 563 | 965 764 | 1 108 157 | 1 310 195 |

Zdroj: Vlastní práce

Pro zjištění efektivity investice byly zvoleny následující ukazatelé:

- výnosnost neboli rentabilita investic,
- doba splacení,
- čistá současná hodnota,
- index čisté současné hodnoty.

Výsledky výše vedených ukazatelů jsou součástí přílohy 19. Na základě výsledků můžeme konstatovat, že tento podnikatelský plán by mohl být realizován. Hodnoty ukazatelů dosáhly pozitivních výsledků, ve smyslu potvrzení efektivity naší investice.

8. Zobecnění postupu minimalizujícího riziko nově vznikající společnosti

Podnikatelské riziko, je takové ohrožení, které způsobuje odchýlení dosažených výsledků od předpokládaných výsledků. Tyto odchylky pak mohou být pozitivní i negativní. Faktor rizika vzniká především při nových investičních činnostech, ale také při již existující podnikatelské činnosti. Riziko vždy ovlivňuje schopnost podniku plnit svou funkci a pojí se s ním i určitá nejistota (tedy neschopnost předvídat budoucí výsledky). Všeobecně můžeme říci, že existují tři hlavní skupiny rizik:

- způsobená vnějším okolím, tedy nezávislé na činnosti podniku, jako:
 - ekonomické (kurzy, inflace cla, daně);
 - politické (státní systém, vláda, legislativa);
 - institucionální (zásahy státu, obcí aj. institucí);
 - sociální (podvody, krádeže, teroristické akce, publicita, pomluvy aj.);
 - přírodní (živelné pohromy);
- způsobená vnitřním okolím, tedy v závislosti na činnosti podniku, jako:
 - provozní (havárie, znehodnocení zásob, vnitřní procesy);
 - inovační (inovace výrobků, zboží, služeb či technologií a přístupu);
 - manažerské (styl řízení, vedení, rozhodování, kontrolování apod.);
 - obchodní (ceny, prodej, tržby apod.);
 - investiční (užití investic);
 - finanční (insolvence);
- způsobená kombinací vnějšího a vnitřního okolí.

Jednou z oblastí, která je pro existenci firmy nejvýznamnější, je oblast financí. Tedy řízení **finančního rizika**, které je chápáno především jako možnost ovlivnění ekonomického výsledku podniku a jeho insolvence. Řadíme sem tato rizika:

- riziko nesolventnosti (vliv konkurence, dodavatelů či lidského činitele);
- úvěrové riziko (vliv změny úrokových sazeb a bankrotů bank);
- cenové riziko (vliv poptávky a zvyšování nákladů);
- měnové riziko (vliv směnných kursů a parity kupní síly);
- politické riziko (vliv legislativy a administrativních praktik);
- inflační riziko (vliv hodnot zásob a odpisů).

Řízení rizik je soustavná a opakující se podniková činnost, jejímž cílem je snaha předejít negativním jevům, vyhnout se krizovému řízení a zamezit vzniku nových problémů. Proces řízení rizik lze rozdělit na čtyři základní kroky:

- identifikace rizik (tj. jejich nalezení a kategorizace);
- zhodnocení rizik (tj. zhodnocení jejich významu, dopadu na organizaci a určení velikosti potencionálních rizik);
- řízení rizik (tj. vyhnutí, přemístění, přijmutí či snížení dopadů rizik);
- sledování a kontrola rizik (tj. kontrola dodržení stanoveného plánu řízení rizik).

Odpovědnost za řízení rizik je ve většině organizací rozložena na celý management, přičemž nejvyšší odpovědnost přirozeně spadá na vlastníka, statutární orgány a vrcholný management. U menších podniků je pak tato odpovědnost jen v rukou statutárních orgánů.

Odpovědnost za vzniklé škody je nyní podle nového zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích v rukách členů orgánů společnosti (konkrétně u společnosti s ručením omezeným v rukách jednatele či jednatelů) ve smyslu dodržování a plnění povinnosti péče řádného hospodáře. Ten je mimo jiné povinen jednat vždy v nejlepším zájmu společnosti a tyto zájmy upřednostňovat nad zájmy svými. V případě nutnosti je pak povinen předložit důkazy o nevině, tedy o prokázání, že jednal s péčí řádného hospodáře. Pokud tak neučiní, nebo jej neprokáže, a jeho chování způsobilo obchodní korporaci újmu, je povinen ji uhradit.

Mezi nástroje či prvky obrany proti finančním rizikům řadíme:

- aplikaci finanční analýzy a vymezení rizikových hranic sledovaných ukazatelů;
- promítnutí rizik do finančního plánování organizace a tvorba podnikových rezerv (tedy daňových rezerv a rezervních fondů, jejichž tvorba není dle nového obchodního zákona pro společnosti povinná);
- snížení rizikové angažovanosti stanovením vhodných platebních podmínek, skonta, zápočtem pohledávek, zjišťováním pověsti dodavatelů apod.;
- zapojení se do strategických aliancí a transfer rizika na jiné podnikatelské subjekty (např. na dodavatele, leasingové společnosti nebo pojišťovny);
- zajištění kreditního rizika zástavou, účelovými úvěry, ručením či pojištěním;

- diverzifikaci rizika (tzn. diverzifikaci portfolia sortimentu, oblasti podnikatelské činnosti, zdrojů financování či investic), kvalitu a originalitu nabízených produktů a služeb;
- nákup derivátových nástrojů (forward, opce apod.);
- optimalizaci výše skladových zásob;
- zvyšování odborných způsobilostí manažerů, popř. i ostatních zaměstnanců;
- předvídání a využívání finančních poradců;
- a další nástroje.

Samotné nalezení rizik (ať již současných či potencionálních) může být prováděno například prostřednictvím podnikového brainstormingu, PEST analýzy, SWOT analýzy, definováním cílů SMART, anebo použitím Porterova modelu.

Prvním uváděným a také nejčastějším nástrojem obrany proti finančnímu riziku je finanční analýza, která se skládá ze souboru finančních ukazatelů, jejichž cílem je pomoc při zajišťování ekonomické stability podniku. Ukazatelé tak slouží k sestavování finančních plánů v různých časových intervalech a k realizaci strategických rozhodnutí.

Řadíme sem:

- ukazatele rentability, které vypovídají o efektivnosti vlastních či cizích prostředků, o zhodnocení vlastního kapitálu v podnikání a poukazuje na slabá místa v hospodaření;
- ukazatele aktivity, které vypovídají o efektivnosti využívání aktiv v podniku;
- ukazatele zadluženosti, které vypovídají o úvěrovém zatížení podniku;
- ukazatele likvidity, které vypovídají o schopnosti podniku dostát všem svým závazkům.

Realizaci nového podnikatelského záměru, jako jedné z možných investičních činností podniku, ovlivňují především rizika, jako je existence konkurence či substitutů, nové technologie a know how, dodavatelsko-odběratelské vztahy, trh práce a výběr uchazečů o pracovní místa, lokalizace provozovny, infrastruktura, trendy a kupní síla obyvatel, legislativa a inflace, katastrofy, nedodržení termínů a především nedostatek finančních zdrojů. Ty jsou nejčastějším omezujícím faktorem mnohých realizací podnikatelských záměrů. Aby bylo možné minimalizovat tato podnikatelská rizika, je vhodné kvalitně zpracovat podnikatelský plán.

Pro úspěšné zahájení podnikání je vhodné dodržet následující kroky:

1. posoudit vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti;
2. mít kvalitní nápad či myšlenku, o jejíž existenci a úspěšnosti jsme přesvědčeni;
3. uvědomit si především nevýhody podnikání;
4. nastudovat si alespoň základní dokumenty související s podnikáním;
5. zpracovat podnikatelský plán na daný podnikatelský záměr;
6. zvolit vhodnou právní formu podnikání;
7. sepsat společenskou smlouvu popřípadě zakladatelskou listinu;
8. složit popřípadě základní kapitál;
9. obstarat potřebné dokumenty, jako je povolení místa podnikání apod.;
10. vyplnit Jednotný registrační formulář, který umožňuje ohlášení živnosti, registraci k dani z příjmu a registraci k platbě zdravotního a sociálního pojištění;
11. provést zápis do Obchodního rejstříku;
12. zřídit účet u banky;
13. provést registraci na finančním úřadu;
14. zařídit pojištění;
15. obstarat účetnictví (většinou externí služba);
16. otevření a vybavení provozovny a kanceláře;
17. nabrat zaměstnance;
18. provést marketingové a reklamní akce;
19. spustit podnikatelskou činnost;
20. postupně odstraňovat nedostatky po celou dobu podnikatelské činnosti.

Internet je plný webových portálů, které se věnují podnikání a je zde možné najít rady právě pro podnikání. Je možné uvést například business.center.cz; ipodnikatel.cz; jakpodnikat.cz; podnikator.cz; podnikanivkostce.cz; podnikatel.cz a businessinfo.cz.

Na závěr: pokud se jedná o hodnocení nové investiční činnosti, jako tomu bylo v našem případě, je vhodné použít především ukazatele investiční efektivity (např. dobu splacení, výnosnost investice nebo čistou současnou hodnotu) a pokud se jedná o hodnocení existující podnikatelské činnosti, je vhodné použít především ukazatele finanční analýzy (např. rentabilitu celkového kapitálu, rentabilitu aktiv, finanční samostatnost nebo míru zadluženosti).

9. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení efektivnosti a existenceschopnosti podnikatelského záměru firmy A HOUP, s. r. o., kterým je založené malé kavárny. Úsilím této práce pak bylo zároveň vytvoření podkladu pro pomoc potencionálním podnikatelům se založením společnosti a s prevencí proti možným rizikům. Důvodem pro zvolení tohoto tématu byl zájem společnosti A HOUP, s. r. o. o zřízení právě kavárny. Tato společnost byla založena v roce 2013 se základním kapitálem 200.000,- Kč a v současné době provozuje dárkovou a balicí službu v nákupním centru Géčko v Českých Budějovicích.

Teoretická část této diplomové práce se zaměřuje na seznámení se se základními pojmy z oblasti podnikání, s právními formami podnikání a s ekonomickými dopady, které přinesl nový zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Praktická část obsahuje podnikatelský plán daného záměru, který obsahuje základní popis záměru, charakteristiku služeb a trhu, marketingový a finanční plán. Tato část diplomové práce je zaměřena především na oblast financí, proto je značná část věnována zakladatelskému rozpočtu, který je tvořen předpokládanými výnosy, nákladem a ziskem, potřebnou výší majetku a zdrojů jeho krytí a předpokládanou výnosností investičního záměru (tedy investice společnosti A HOUP, s. r. o. do realizace kavárny). Poslední část práce popisuje možný vznik potencionálních podnikatelských rizik, jejich hodnocení a nástroje minimalizace.

K realizaci kavárny je potřeba bankovního úvěru ve výši 200.000,- Kč, který bude splacen po 4 letech podnikatelské činnosti (s úroky v celkové výši 43.803,65,- Kč) a vkladu společníků firmy v celkové sumě 188.300,- Kč. Kavárna bude již od prvního roku zisková, což podporuje doporučení její realizace. Výše čistého zisku je pro první rok 781.559,- Kč a pro šestý rok pak 1.310.195,- Kč. Vzhledem k subjektivnímu odhadu značné části veličin jsou uváděné hodnoty pouze orientační.

Průměrný roční výnos z této investice je přibližně 131.837,- Kč (tedy ročně se vrátí průměrně 53 % investovaného kapitálu). Doba splacení neboli návratnosti kapitálového výdaje, tedy nákupu dlouhodobého majetku, je něco málo přes půl roku. Tržní hodnota je pro vlastníky společnosti zvýšena o 4.361.650,- Kč, tedy o čistou současnou hodnotu

a tento přínos nám prokazuje i index čisté současné hodnoty, který potvrzuje, že výnos této investice je vyšší než výdaj na ní.

Na základě podnikatelského plánu a především pak na základě zakladatelského rozpočtu s hodnocením efektivnosti investice lze doporučit realizaci daného podnikatelského záměru, avšak s upozorněním na nutnost řízení existujících nebo potencionálních rizik. Vzhledem k předchozím zkušenostem majitelů společnosti A HOUP, s. r. o. s řízením rizik, není tato oblast považována do budoucnosti za provoz firmy kriticky ohrožující. Společnosti A HOUP, s. r. o. lze doporučit vytváření rezervního fondu z výsledku hospodaření, který by tak pokryl případnou finanční potřebu v určitém období.

10. Summary

The aim of the dissertation work is to decide on suitable option of legacy in business taking in consideration the changes in Law no. 90/2012 col. and its economic impact stated within the law collection on companies in trade. It defines possible risks of newly starting companies and it also looks for a way of limiting such risks.

The practical part of this work is created for a company of A HOUP, s. r. o., which has an interest in expanding their business into running a café. The recommendation for such implementation is given on the grounds of the investment effectiveness within the business plan.

A foundation budget, which has dominant values in a business plan, points to reaching a profit within the first year of business (CZK 781.559,-) and its growth in following years. This figure is reached predominantly by the full repayments of the investment within 6 month of running the business. In 6th year of business, the yearly profit is predicted to reach CZK 1.310.195,-. For the implementation of such, the co-owners of the company shall contribute (CZK 188.300,-) and a business loan of CZK 200.000,- within 4 years or repayments is needed. The current investment value came to CZK 4.361.650,- and the returns of investment were 53,38 %. With regards to the positive outcome, the implementation of the business intention is recommended.

Key words

business entrepreneur, business, business intention, business plan, small and medium businesses, legal regulation (legacy) in business, Law no. 90/2012 col., financial management, foundation budget, investment effectiveness

11. Přehled použité literatury

Barrow, C. (1995). *Základy drobného podnikání*. (198 s., Přeložil Stanislav Jurnečka). Praha: Grada Publishing.

Blackwell, E. (1993). *Podnikatelský plán*. (1. vyd., 134 s., Přeložil Jiří Tolman). Praha: Readers International Prague.

Česko (1991). *Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991 obchodní zákoník* (Sbírka zákonů České a slovenské federativní republiky, 98, pp. 2474-2565). Praha, Czech Republic: Federální ministerstvo vnitra. Retrived also from <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2510>

Česko (2012). *Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech: zákon o obchodních korporacích* (Sbírka zákonů České republiky, 34, pp. 1370-1488). Praha, Czech Republic: Tiskárna Ministerstva vnitra. Retrived also from <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6145>

Česko (2012). *Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník* (Sbírka zákonů České republiky, 33, pp. 1026-1365). Praha, Czech Republic: Tiskárna Ministerstva vnitra. Retrived also from <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24084>

Drucker, P. (1997). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Row.

Fotr, J. (1999). *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. (2., přeprac. a dopl. vyd., 220 s.) Praha: Grada Publishing.

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 3 – 11.

Harper, S. C. (2005). *Extraordinary Entrepreneurship: The Professional's Guide to Starting an Exceptional Enterprise*. (1. vyd., 496 s.) New Jersey: John Wiley & Sons.

Konečná, M. (1993). *Založení a řízení malých a středních podniků*. (1.vyd., 188 s.) Praha: VŠE.

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. (1. vyd., 427 s.) Praha: Grada.

Synek, M. (1998). *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. (4. vyd., 383 s.) Praha: VŠE.

Synek, M., & Kislíngerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. (5., přeprac. a dopl. vyd., 445 s.) Praha: C.H. Beck.

Veber, J., & Srpová, J. (2005). *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery: od podnikatelského záměru k zahájení podnikání, jak úspěšně řídit malou i větší firmu, programy podpory podnikání*. (1. vyd., 304 s.) Praha: Grada Publishing.

Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. (3., aktualizované a doplněné vydání, 332 stran). Praha: Grada.

Vejdělek, J. (1997). *Jak založit nebo převzít podnik*. (1. vyd., 229 s.) Praha: Grada Publishing.

12. Seznam obrázků a tabulek

Obrázky

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Model D. Millera a P. Freisena | 12 |
| Obrázek 2: Greinerův model růstu | 13 |
| Obrázek 3: Logo KÁVA (varianta 1)..... | 38 |
| Obrázek 4: Logo KÁVA (varianta 2)..... | 38 |
| Obrázek 5: Vývoj odvětví Stravování a pohostinství v ČR a Č. Budějovicích | 43 |
| Obrázek 6: Vývoj cen komoditní kávy..... | 44 |

Tabulky

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Právní formy podnikání jako právnické osoby..... | 8 |
| Tabulka 2: Některé změny úpravy společnosti s ručením omezeným | 28 |
| Tabulka 3: Některé změny úpravy spol. s r. o. (pokračování tabulky) | 29 |
| Tabulka 4: Vzorečky pro výpočet efektivnosti investice | 36 |
| Tabulka 5: Faktory PEST analýzy kavárny KÁVA | 46 |
| Tabulka 6: Faktory SWOT analýzy kavárny KÁVA | 47 |
| Tabulka 7: Rozpočet předpokládaných nákladů pro první rok podnikání | 50 |
| Tabulka 8: Osobní náklady a s nimi související náklady | 51 |
| Tabulka 9: Odpisy | 51 |
| Tabulka 10: Popis podnikatelského úvěru..... | 51 |
| Tabulka 11: Rozpočet předpokládaných nákladů na období 6-ti let..... | 52 |
| Tabulka 12: Rozpočet předpokládaných výnosů pro první rok podnikání..... | 52 |
| Tabulka 13: Rozpočet předpokládaných výnosů na období 6-ti let | 53 |
| Tabulka 14: Předpokládaný výsledek hospodaření pro první rok podnikání | 53 |
| Tabulka 15: Rozpočet předpokládaných výsledků hospodaření na období 6-ti let | 54 |
| Tabulka 16: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu na období 6-ti let | 54 |
| Tabulka 17: Rozpočet majetku | 55 |
| Tabulka 18: Rozpočet zdrojů krytí majetku | 56 |
| Tabulka 19: Kapitálový výdaj..... | 56 |
| Tabulka 20: Kapitálový příjem | 56 |
| Tabulka 21: Cash flow..... | 57 |

13. Seznam příloh

Příloha 1: Obchodní společnosti a jejich znaky

Příloha 2: Vývoj počtu ekonomických subjektů v České republice

Příloha 3: Návrhy na logo

Příloha 4: Organizační struktura, otevírací doba a ukázka pracovní doby

Příloha 5: Náhled na budovu, umístění provozovny, projektový návrh a mapa
s možnostmi dopravy

Příloha 6: Nápojový lístek

Příloha 7: Dezertní lístek

Příloha 8: Ideální zákazník

Příloha 9: Umístění a popis konkurence

Příloha 10: Popis dodavatelů

Příloha 11: Popis ukazatelů a hodnotící tabulka PEST analýzy

Příloha 12: Popis ukazatelů, matice a strategie SWOT analýzy

Příloha 13: Propagační nástroje a reklamní prostředky

Příloha 14: Rozpočet předpokládaných nákladů na období 6-ti let a rozpis ostatních
provozních nákladů

Příloha 15: Splátkový kalendář

Příloha 16: Podrobný rozpočet předpokládaných výnosů

Příloha 17: Předpokládaný výsledek hospodaření na období 6-ti let

Příloha 18: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu na období 6-ti let

Příloha 19: Hodnocení efektivnosti investice

Tabulka 22: Obchodní společnosti a jejich znaky

| znaky | obchodní společnosti | | | |
|-------------------------------|--|--|---|--|
| | veřejná obchodní společnost | komanditní společnost | společnost s ručením omezeným | akciová společnost |
| | veř. obch. spol., v. o. s. nebo jméno společníka a spol. | kom. spol. nebo k. s. | spol. s r. o. nebo s. r. o. | akc. spol. nebo a. s. |
| účel založení společnosti | podnikání a správa vlastního majetku | podnikání a správa vlastního majetku | nejen podnikání a správa vlastního majetku | nejen podnikání a správa vlastního majetku |
| založení společnosti | společenskou smlouvou | společenskou smlouvou | společenskou smlouvou (ve formě veřejné listiny) po splacení celého vkladového ážia a alespoň 30 % každého peněžitého vkladu; popřípadě zakladatelskou listinou (při založení 1 osobou) | společenskou smlouvou (ve formě veřejné listiny) po přijetí stanov a po splacení případného emisního ážia v souhrnu alespoň 30 % jmenovité nebo účetní hodnoty upsaných akcií; popřípadě zakladatelskou listinou (při založení 1 osobou) |
| vznik společnosti | zápisem do Obchodního rejstříku | zápisem do Obchodního rejstříku | zápisem do Obchodního rejstříku | zápisem do Obchodního rejstříku |
| základní kapitál společnosti | výše není určena; je tvořen souhrnem vkladů společníků | výše není určena; je tvořen souhrnem vkladů společníků | výše není určena; je tvořen souhrnem vkladů společníků | min. 2.000.000 Kč nebo 80.000 EUR; tvořen souhrnem vkladů společníků |
| počet zakladatelů společnosti | min. 2 osoby | min. 2 osoby (min. 1 komplementář a 1 komanditista) | min. 1 osoba | min. 1 osoba |
| vklad společníků | výše není určena; peněžitý i nepeněžitý vklad; je nevratný | výše není určena; peněžitý i nepeněžitý vklad; povinnost vkladu mají komanditisté; je nevratný | min. 1 Kč (neurčí-li společenská smlouva jinak); peněžitý i nepeněžitý vklad; je nevratný | výše není určena; tvořen jmenovitou či účetní hodnotou akcie; je nevratný |
| ručení společníků | společníci společně a nerozdílně | komanditisté ručí omezeně (do výše nesplacených vkladů); komplementáři ručí neomezeně | společníci společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu | není určeno |
| výše hlasu společníků | každý společník má 1 hlas | není určena | dle velikosti vkladu společníků (neurčí-li společenská smlouva jinak); na každou 1 Kč připadá 1 hlas | člen představenstva a dozorčí rady má 1 hlas; člen správní rady a statutární ředitel má 1 hlas (neurčí-li společenská smlouva jinak) |

Zdroj: Vlastní práce – zpracováno podle zákona č. 90/2012 Sb, o obchodních společnostech

Tabulka 23: Obchodní společnosti a jejich znaky (pokračování tabulky)

| znaky | obchodní společnosti | | | |
|--------------------------------------|---|---|--|--|
| | veřejná obchodní společnost | komanditní společnost | společnost s ručením omezeným | akciová společnost |
| | veř. obch. spol., v. o. s. nebo jméno společníka a spol. | kom. spol. nebo k. s. | spol. s r. o. nebo s. r. o. | akc. spol. nebo a. s. |
| podíl společníků | rovným dílem (neurčí-li společenská smlouva jinak); každý společník má 1 podíl v obchodní korporaci; nesmí se jednat o cenný papír či zaknihovaný cenný papír | komanditisté dle poměru vkladů; každý komplementář má 1 podíl v obchodní korporaci; nesmí se jednat o cenný papír či zaknihovaný cenný papír | dle poměru vkladu společníka k výši základního kapitálu (neurčí-li společenská smlouva jinak); dle společenské smlouvy mohou mít společníci více podílů (i různých) | dle počtu akcií (pouze u kusové akcie) |
| podíl na zisku či ztrátě společnosti | rovným dílem (při zisku i ztrátě) | rovným dílem mezi komanditisty a komplementáře; komanditisté si tuto částku po zdanění rozdělí dle výše podílů (ztrátu neunesou) a komplementáři si tuto částku rozdělí rovným dílem (i při ztrátě) (neurčí-li společenská smlouva jinak) | dle výše poměru podílů (neurčí-li společenská smlouva jinak) | dle poměru podílů akcionářů k základnímu kapitálu (neurčí-li společenská smlouva jinak) |
| rezervní fond | není určen | není určen | není povinný – dle společenské smlouvy | není povinný – dle stanov; vytváří se u finanční asistence a u vlastních akcií vykázaných v aktivech |
| orgány společnosti | společníci (statutární orgán) (neurčí-li společenská smlouva jinak) | komplementáři (statutární orgán) (neurčí-li společenská smlouva jinak) | valná hromada (společníci) jednatelé (jeden či více jednatelů; statutární orgán) dozorčí rada či kontrolní komise (kontrolní orgán; není povinný – dle společenské smlouvy) | valná hromada (akcionáři) představenstvo (statutární orgán) a dozorčí rada (kontrolní orgán) v dualistickém systému společnosti; správní rada (statutární orgán) a statutární ředitel (kontrolní orgán) v monistickém systému společnosti |
| oprávnění k řízení společnosti | všichni společníci (neurčí-li společenská smlouva jinak) | komplementáři | všichni společníci (skrz valnou hromadu); jednatelům náleží obchodní vedení společnosti | všichni akcionáři (skrz valnou hromadu); představenstvu náleží obchodní vedení společnosti |

Zdroj: Vlastní práce – zpracováno podle zákona č. 90/2012 Sb, o obchodních společnostech

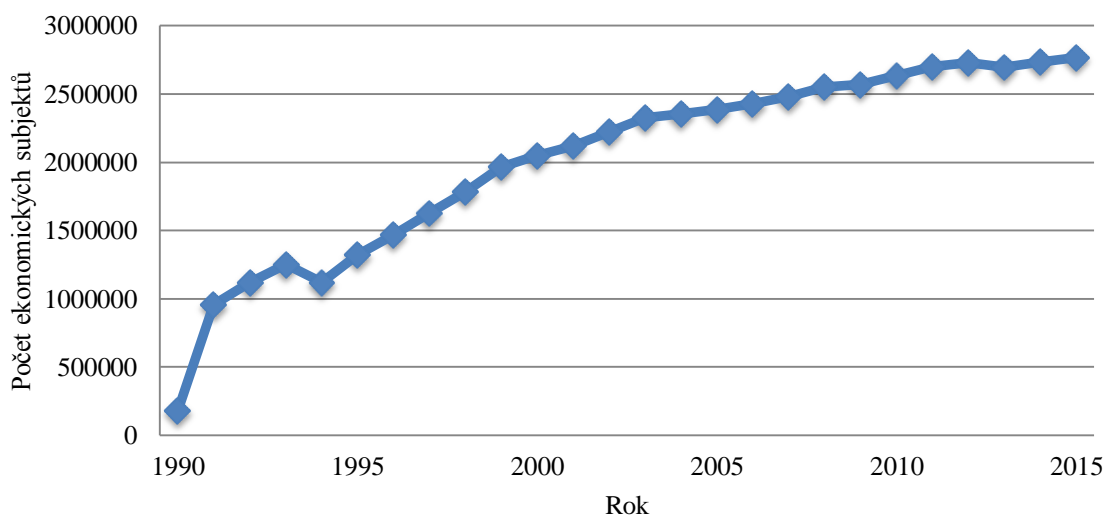
Příloha 2

Tabulka 24: Vývoj počtu ekonomických subjektů v ČR

| rok | celkem | změna v porovnání s předchozím rokem | | rok | celkem | změna v porovnání s předchozím rokem | |
|------|-----------|--------------------------------------|----------|------|-----------|--------------------------------------|---------|
| 1990 | 178 993 | - | - | 2003 | 2 325 977 | 4,60 % | 102 232 |
| 1991 | 955 647 | 433,90 % | 776 654 | 2004 | 2 352 601 | 1,14 % | 26 624 |
| 1992 | 1 118 637 | 17,06 % | 162 990 | 2005 | 2 388 490 | 1,53 % | 35 889 |
| 1993 | 1 250 216 | 11,76 % | 131 579 | 2006 | 2 430 481 | 1,76 % | 41 991 |
| 1994 | 1 118 534 | -10,53 % | -131 682 | 2007 | 2 481 863 | 2,11 % | 51 382 |
| 1995 | 1 321 096 | 18,11 % | 202 562 | 2008 | 2 552 149 | 2,83 % | 70 286 |
| 1996 | 1 468 940 | 11,19 % | 147 844 | 2009 | 2 570 611 | 0,72 % | 18 462 |
| 1997 | 1 627 626 | 10,80 % | 158 686 | 2010 | 2 637 551 | 2,60 % | 66 940 |
| 1998 | 1 781 334 | 9,44 % | 153 708 | 2011 | 2 703 444 | 2,50 % | 65 893 |
| 1999 | 1 963 319 | 10,22 % | 181 985 | 2012 | 2 727 654 | 0,90 % | 24 210 |
| 2000 | 2 050 770 | 4,45 % | 87 451 | 2013 | 2 694 737 | -1,21 % | -32 917 |
| 2001 | 2 121 562 | 3,45 % | 70 792 | 2014 | 2 733 459 | 1,44 % | 38 722 |
| 2002 | 2 223 745 | 4,82 % | 102 183 | 2015 | 2 768 953 | 1,30 % | 35 494 |

Zdroj: Vlastní práce – zpracováno podle dat z ČSÚ

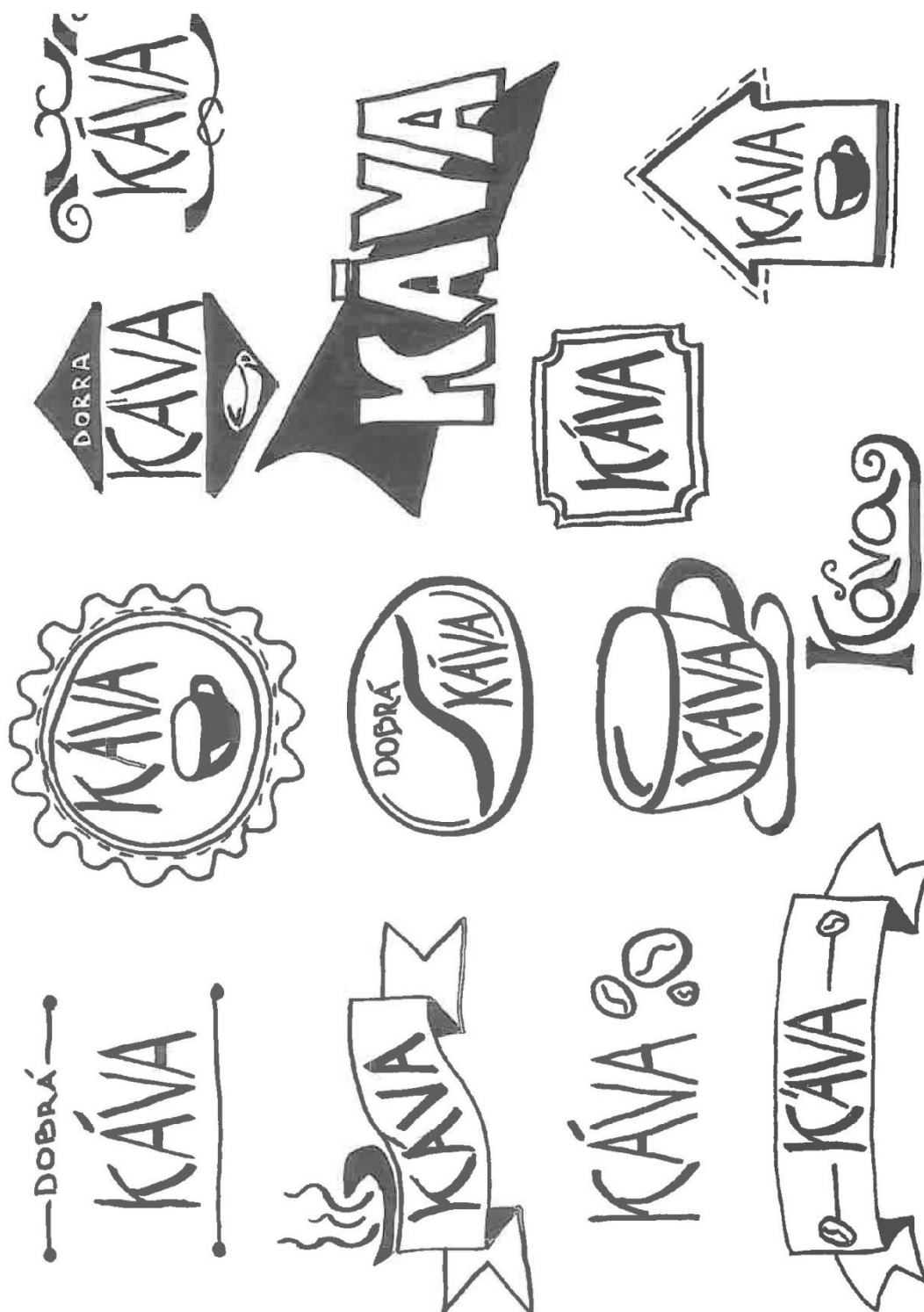
Obrázek 7: Vývoj počtu ekonomických subjektů v České republice



Zdroj: Vlastní práce – zpracováno podle dat z ČSÚ

Příloha 3

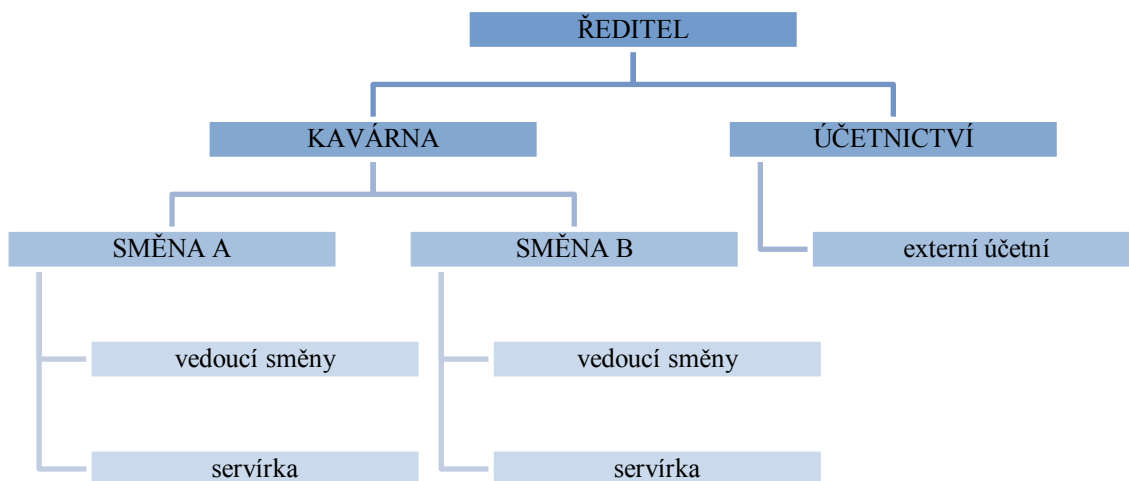
Obrázek 8: Návrhy na logo kavárny KÁVA



Zdroj: Vlastní práce

Příloha 4

Obrázek 9: Organizační struktura KÁVA



Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 25: Otevírací doba KÁVA

| den | otevřeno od - do |
|---------|--------------------|
| pondělí | 8.00 – 20.00 hodin |
| úterý | 8.00 – 20.00 hodin |
| středa | 8.00 – 20.00 hodin |
| čtvrtek | 8.00 – 20.00 hodin |
| pátek | 8.00 – 20.00 hodin |
| sobota | 8.00 – 20.00 hodin |
| neděle | 8.00 – 20.00 hodin |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 26: Ukázka pracovní doby (krátký/dlouhý týden) KÁVA

| den | datum | směna | datum | směna | datum | směna | datum | směna | datum | směna |
|-----|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
| PO | 28. 12. | směna A | 4. 1. | směna B | 11. 1. | směna A | 18. 1. | směna B | 25. 1. | směna A |
| ÚT | 29. 12. | směna A | 5. 1. | směna B | 12. 1. | směna A | 19. 1. | směna B | 26. 1. | směna A |
| ST | 30. 12. | směna B | 6. 1. | směna A | 13. 1. | směna B | 20. 1. | směna A | 27. 1. | směna B |
| ČT | 31. 12. | směna B | 7. 1. | směna A | 14. 1. | směna B | 21. 1. | směna A | 28. 1. | směna B |
| PÁ | 1. 1. | směna A | 8. 1. | směna B | 15. 1. | směna A | 22. 1. | směna B | 29. 1. | směna A |
| SO | 2. 1. | směna A | 9. 1. | směna B | 16. 1. | směna A | 23. 1. | směna B | 30. 1. | směna A |
| NE | 3. 1. | směna A | 10. 1. | směna B | 17. 1. | směna A | 24. 1. | směna B | 31. 1. | směna A |

Zdroj: Vlastní práce

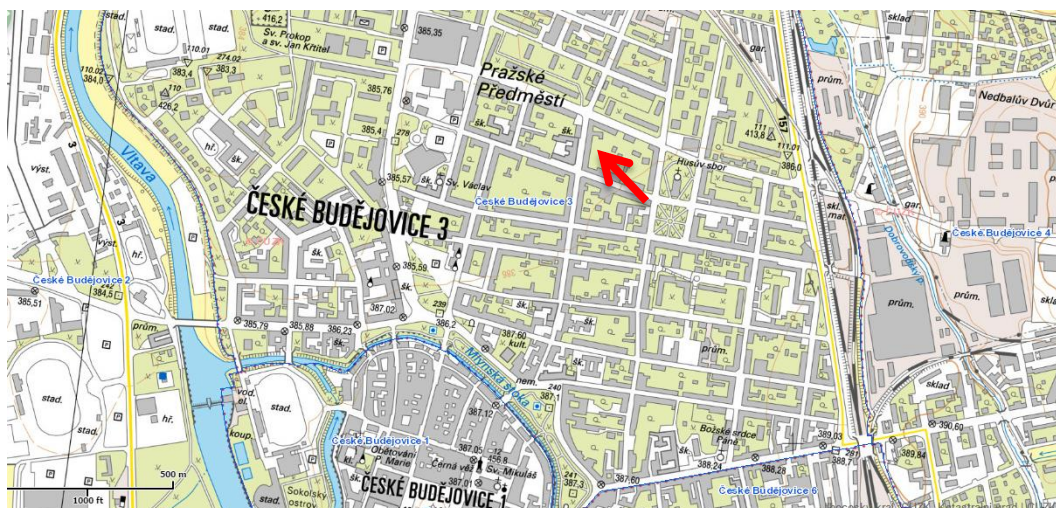
Příloha 5

Obrázek 10: Náhled na budovu



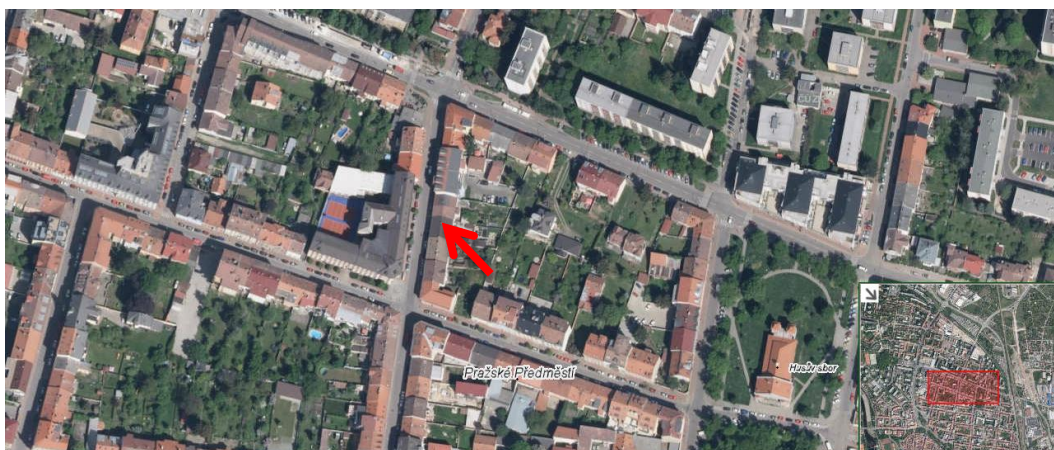
Zdroj: Google.cz/maps

Obrázek 11: Umístění provozovny KÁVA (vzdálený pohled)



Zdroj: Vlastní práce – mapa použita z Portálu digitálních map veřejné správy Jihočeského kraje (účelová katastrální mapa)

Obrázek 12: Umístění provozovny KÁVA (bližší pohled)



Zdroj: Vlastní práce – mapa použita z Portálu digitálních map veřejné správy Jihočeského kraje (ortofotomapa)

Provozovna je umístěna v klidné části Českých Budějovic, která je nedaleko centra. V blízkosti se nachází park s kostelem Církve československé husitské (280 metrů od kavárny), IGY centrum (350 metrů od kavárny), Clarion Congress Hotel (550 metrů od kavárny), náměstí Přemysla Otakara II. (1 kilometr od kavárny), Jiráskovo nábřeží (1,2 kilometrů od kavárny) a další místa navštěvovaná jak místními obyvateli, tak turisty. Dostupnost ke kavárně je dobrá jak pěšky, autem, tak i městskou hromadnou dopravou (viz obrázek 8). Autobusová zastávka je vzdálená 90 metrů od kavárny a parkovat mohou zákazníci přímo před kavárnou, nebo v některé z přilehlých ulic. Popřípadě je možné zaparkovat v parkovacím domu u nákupního centra IGY (zdarma první 3 hodiny, pak dle sazebníku parkoviště).

Obrázek 13: Mapa s možnostmi dopravy KÁVA



Zdroj: Vlastní práce – mapa použita z Portálu digitálních map veřejné správy Jihočeského kraje (účelová katastrální mapa)

Příloha 6

NÁPOJE

KÁVA

| | |
|---|---------|
| RISTRETTO..... | 35,- Kč |
| (7 g kávy, 20 ml vody) | |
| ESPRESSO..... | 35,- Kč |
| (7 g kávy, 30 ml vody) | |
| MEDOVÉ ESPRESSO | 45,- Kč |
| (7 g kávy, 30 ml vody, med, mléčná pěna) | |
| ESPRESSO SE ZÁZVOREM | 40,- Kč |
| (7 g kávy, 30 ml vody, třtinový cukr, plátek zázvoru) | |
| ESPRESSO NOC CARDAMOM E CHILLI..... | 45,- Kč |
| (7 g kávy, 30 ml vody, mléčná pěna, kardamom, chilli) | |
| LUNGO | 35,- Kč |
| (7 g kávy, 80 ml vody) | |
| DOPPIO | 55,- Kč |
| (14 g kávy, 60 ml vody) | |
| CAPPUCCINO | 45,- Kč |
| (7 g kávy, 30 ml vody, 150 ml mléka) | |
| CAPPUCCINO S PŘÍCHUTÍ..... | 55,- Kč |
| (7 g kávy, 30 ml vody, 150 ml mléka, sirup Monin dle nabídky) | |
| ESPRESSO MACHIATO..... | 45,- Kč |
| (7 g kávy, 30 ml vody, mléčná pěna) | |
| LATTE MACHIATO | 45,- Kč |
| (7 g kávy, 30 ml vody, 200 ml mléka) | |
| LATTE MACHIATO S PŘÍCHUTÍ..... | 55,- Kč |
| (7 g kávy, 30 ml vody, 200 ml mléka, sirup Monin dle nabídky) | |
| FRAPPÉ..... | 45,- Kč |
| (7 g kávy, 30 ml vody, mléko, ledová tříšť) | |
| FRAPPÉ S PŘÍCHUTÍ..... | 55,- Kč |
| (7 g kávy, 30 ml vody, mléko, ledová tříšť, sirup Monin dle nabídky) | |
| VÍDEŇSKÁ KÁVA | 45,- Kč |
| (7 g kávy, 80 ml vody, šlehačka) | |
| TURECKÁ KÁVA..... | 35,- Kč |
| (7 g kávy, 200 ml vody) | |
| IRSKÁ KÁVA | 65,- Kč |
| (7 g kávy, 200 ml vody, whiskey Jameson, třtinový cukr, smetana) | |
| BAILEYS KÁVA..... | 65,- Kč |
| (7 g kávy, 200 ml vody, Baileys, šlehačka) | |
| ALŽÍRSKÁ KÁVA..... | 60,- Kč |
| (7 g kávy, 200 ml vody, vaječný likér, šlehačka) | |
| KÁVOVÝ PUNČ..... | 65,- Kč |
| (7 g kávy, 60 ml vody, rum, skořice, hřebíček, třtinový cukr) | |
| AFFOGATO KÁVA..... | 60,- Kč |
| (7 g kávy, 60 ml vody, vanilková zmrzlina, šlehačka) | |
| CARAJILLO KÁVA..... | 70,- Kč |
| (7 g kávy, 30 ml vody, rum či whisky, třtinový cukr, skořice, citron) | |
| LOCO KÁVA | 70,- Kč |
| (14 g kávy, 200 ml vody, kokosová smetana, smetana, vanilková zmrzlina, strouhaný kokos, kakao) | |

O KÁVĚ

Pro přípravu kávy používáme kávu druhu **Rwanda Ordinary**, která vás zcela jistě překvapí svojí chutí s výraznými tóny medu a třešní. Chuť je jemná, plná a travnatá. Má jemné aroma s citrusovým nádechem a květinovou stopou. Jedná se o 100% arabiku.

Rádi Vám na požádání připravíme Ristretto, Espresso či Lungo z kávy odrůdy **Jamaica Blue Mountain**, která nabízí specifickou nezaměnitelnou vyváženou chuť. Můžete si vychutnat chuť ovoce a oříšků, občas je znatelná i čokoláda. Tato jemná chuť se navíc snoubí s vůní podhoubí a nabídne nám tak nezaměnitelný zážitek z šálku této kávy. Káva se pěstuje na vysokohorských plantážích a je považována za jednu z nejlepších káv na světě. Jedná se o 100% arabiku. Cena kávy je 55 Kč (7 g kávy a 20/30/80 ml vody). Pro chuťový požitek doporučujeme kávu Espresso.

Jako specialitu pro Vás máme kávu z odrůdy **Kopi Luwak**, která je známá také jako cibetková káva. Pochází z Indonésie od místních sběračů, konkrétně z ostrova Bali (oblast Surabaya). Je to nejdražší a nejlepší káva na světě. Velmi ceněná, protože je její roční produkce je velmi nízká. Kávové zrna 100% arabiky vysoké kvality, ze kterých je tato káva vyráběna jsou nejprve požitá divokou cibetkou, projdou jejím trávicím traktem, kde jsou obohacena o enzymy a vitamíny, poté jsou z jejího trusu zrna vybírána a teprve pak přichází na řadu další zpracování této kávy, jako její pražení. Káva je připravována díky french pressu, a to ve dvojím provedení. První variantou je 25 g kávy a 350 ml vody (cca 3 porce) za 450 Kč nebo 50 g kávy a 700 ml vody (cca 6 porcí) za 770 Kč.

S SEBOU

KÁVA S SEBOU..... + 5,- Kč
(káva dle vlastního výběru)



kavárna KÁVA, Jírovcova 1182/42, České Budějovice 370 01
A HOUP, s. r. o., IČO 02117908
ahoup@seznam.cz
+420 775 734 363

HORKÁ ČOKOLÁDA

KRÉMOVÁ MLÉČNÁ ČOKOLÁDA 45,- Kč
(mléčná čokoláda Monbana Tresor s 33% podílem kaka, šlehačka)

ČAJ

ZÁZVOROVÝ ČAJ 40,- Kč
(čerstvý zázvor, med, citron, 250 ml vody)

MÁTOVÝ ČAJ 40,- Kč
(čerstvá máta, med, citron, 250 ml vody)

ČERNÝ ČAJ 35,- Kč
(černý čaj Eilles Tea Early grey, 250 ml vody)

ZELENÝ ČAJ 35,- Kč
(zelený čaj Eilles Grüntee Asia Superior, 250 ml vody)

OVOCNÝ ČAJ 35,- Kč
(ovocný čaj Eilles Tea Ovocný čaj, 250 ml vody)

DOMÁCÍ LIMONÁDY

ZÁZVOROVÁ LIMONÁDA 50,- Kč
(čerstvý zázvor, zázvorový sirup, citron, 350 ml sody)

MÁTOVÁ LIMONÁDA 50,- Kč
(čerstvá máta, mátový sirup, citron, 350 ml sody)

CITRONOVÁ LIMONÁDA 50,- Kč
(čerstvá citronová šťáva, třtinový cukr, 350 ml sody)

OVOCNÁ LIMONÁDA 50,- Kč
(pomerančový džus, ovoce, 350 ml sody)

NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE

VODA KARAFÁ 5 / 10,- Kč
(neperlivá kohoutková voda, 0,5 l nebo 1 l)

MATTONI 30,- Kč
(neperlivá nebo perlivá, 0,33 l)

GRANINI 35,- Kč
(ovocný džus dle nabídky, 0,2 l)

COCA-COLA 35,- Kč
(0,33 l)



VÍNO ROZLÉVANÉ

PÁLAVA 35,- Kč
(bílé víno, zemské víno, 0,15 l)

HIBERNAL 40,- Kč
(bílé víno, pozdní sběr, 0,15 l)

ANDRÉ 30,- Kč
(červené víno, zemské víno, 0,15 l)

ROESLER 40,- Kč
(červené víno, pozdní sběr, 0,15 l)

LAMBRUSCO 35,- Kč
(bílé nebo červené, 0,15 l)

VINNÝ STŘÍK 35,- Kč
(0,2 l)

VÍNO LAHVOVÉ

PÁLAVA 220,- Kč
(bílé víno, zemské víno, 0,75 l)

HIBERNAL 250,- Kč
(bílé víno, pozdní sběr, 0,75 l)

ANDRÉ 180,- Kč
(červené víno, zemské víno, 0,75 l)

ROESLER 250,- Kč
(červené víno, pozdní sběr, 0,75 l)

LAMBRUSCO 200,- Kč
(bílé nebo červené, 0,75 l)

ALKOHOLICKÉ NÁPOJE

JAMESON 55,- Kč
(0,04 l)

JACK DANIEL'S 70,- Kč
(0,04 l)

TUZEMSKÝ RUM 35,- Kč
(0,04 l)

BACARDI RUM 50,- Kč
(0,04 l)

CAPITAN MORGAN 50,- Kč
(0,04 l)

BAILEYS 50,- Kč
(0,04 l)

VAJEČNÝ LIKÉR 35,- Kč
(0,04 l)

BOMBARDINO 45,- Kč
(šlehačka, 0,08 l)

GRIOTTE 35,- Kč
(0,04 l)

Příloha 7

DEZERTY A ZÁKUSKY

DEZERTY

| | |
|--------------------------|---------|
| MUFFIN | 35,- Kč |
| (alergen 1,3,7) | |
| CUPCAKEE | 35,- Kč |
| (alergen 1,3,7) | |
| MINI CHEESECAKEE | 35,- Kč |
| (alergen 1,3,7) | |
| MINI TVAROHOVÝ DORT..... | 35,- Kč |
| (alergen 1,3,7) | |
| MINI OVOCNÝ DORT | 35,- Kč |
| (alergen 1,3,7) | |
| MINI SACHR DOSRT | 35,- Kč |
| (alergen 1,3,7) | |
| MINI TIRAMMISU DORT..... | 35,- Kč |
| (alergen 1,3,5,7,8) | |
| MINI MEDOVÝ DOSRT..... | 35,- Kč |
| (alergen 1,3,5,7,8) | |

Nabídka dezertů je vždy dle denní nabídky.

ZÁKUSKY

| | |
|-----------------------------|---------|
| MINI VĚNEČEK | 25,- Kč |
| (alergen 1,3,7) | |
| MINI VĚTRNÍK..... | 25,- Kč |
| (alergen 1,3,7) | |
| MINI PUNČOVÝ ŘEZ | 25,- Kč |
| (alergen 1,3,7) | |
| MINI LASKONKA | 20,- Kč |
| (alergen 1,3,5,7,8) | |
| HOBLINKA | 20,- Kč |
| (alergen 1,3,7) | |
| GRILIÁŠOVÁ TRUBIČKA | 20,- Kč |
| (alergen 1,3,5,7,8) | |
| RAKVIČKA SE ŠLEHAČKOU | 15,- Kč |
| (alergen 1,3,7) | |

Nabídka zákusků je vždy dle denní nabídky.

S SEBOU

| | |
|--|-----------|
| DEZERT ČI ZÁKUSEK S SEBOU | + 10,- Kč |
| (dezert či zákusek dle vlastního výběru) | |

LÍVANCE

| | |
|---|---------|
| LÍVANCE SE SKOŘICÍ A CUKREM..... | 60,- Kč |
| (2 ks lívanců, skořice a moučkový cukr, alergen 1,3,5,7) | |
| LÍVANCE S TVAROHEM A BORŮVKAMI..... | 65,- Kč |
| (2 ks lívanců, tvarohový krém, borůvkový džem, borůvky, moučkový cukr, šlehačka, alergen 1,3,5,7) | |
| LÍVANCE S HORKÝM OVOCEM | 65,- Kč |
| (2 ks lívanců, horké červené ovoce, šlehačka, alergen 1,3,5,7) | |
| LÍVANCE SE ZMRZLINOU | 65,- Kč |
| (2 ks lívanců, čerstvě připravená zmrzlina z ovoce, šlehačka, alergen 1,3,5,7) | |
| LÍVANCE S VAJEČNÝM LIKÉREM | 75,- Kč |
| (2 ks lívanců, vanilková zmrzlina, vaječný likér, šlehačka, alergen 1,3,5,7) | |



kavárna KÁVA, Jírovcova 1182/42, České Budějovice 370 01
A HOUP, s. r. o., IČO 02117908
ahoup@seznam.cz
+420 775 734 363

SEZNAM ALERGENŮ

| | |
|--|---|
| LEPEK | 1 |
| (pšenice, žito, ječmen, oves, špalda, kamut a jejich odrůdy) | |
| VEJCE | 3 |
| ARAŠÍDY..... | 5 |
| (podzemnice olejná) | |
| MLÉKO | 7 |
| SKOŘÁPKOVÉ PLODY | 8 |
| (mandle, lískové ořechy, vlašské ořechy, kešu ořechy, pekanové ořechy, para ořechy, pistácie, makademie) | |

Víše uvedený seznam alergenů obsahuje pouze alergeny, obsažené v nabídce našich dezertů, zákusků a lívanců.

Příloha 8

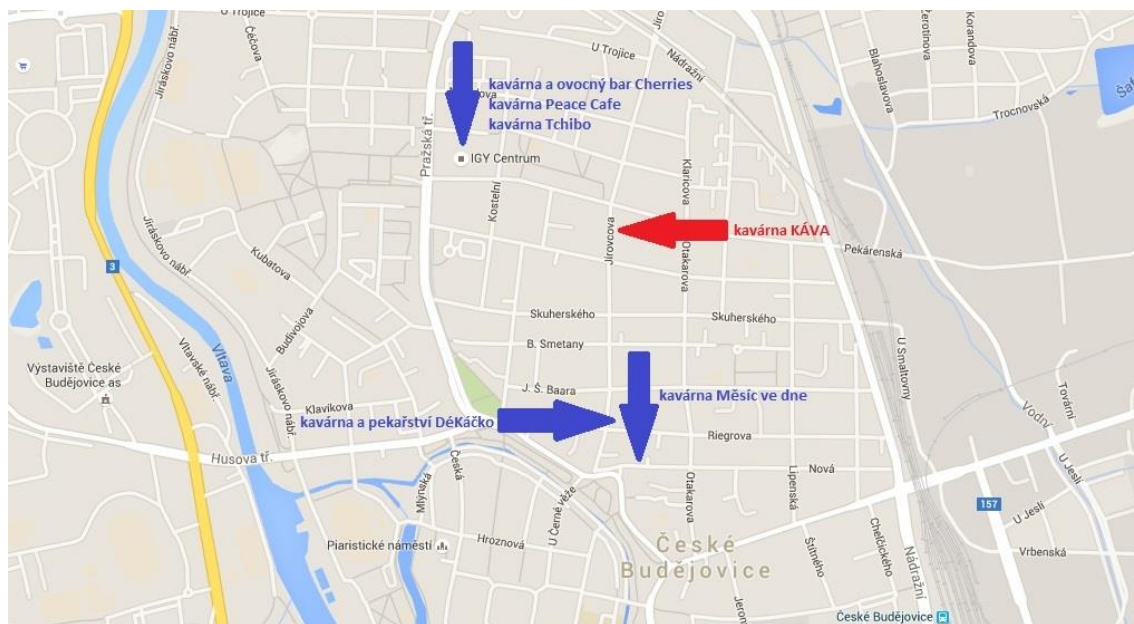
Obrázek 14: Schéma cílového zákazníka kavárny KÁVA



Zdroj: Vlastní práce

Příloha 9

Obrázek 15: Umístění konkurence KÁVA



Zdroj: Vlastní práce – mapa použita z Google.cz/maps

Charries kavárna a ovocný bar se nachází přibližně 400 m od kavárny KÁVA a to v nákupním centru IGY ve 2. patře. Kavárna nabízí mimo italské kávy Corsini široký výběr z italské zmrzliny vlastní výroby, zákusky a dorty, ovocné freshe, fruit i milk shaky, ovocné saláty a další. Nekuřácká část kavárny se nachází v ohraničené části chodby nákupního centra. Je zde tedy značný hluk, avšak oproti kavárně KÁVA je zde také oddělená kuřácká část. V prostorách kavárny je k dispozici Wi-Fi.

Peace Cafe se nalézá taktéž v nákupním centru IGY (tedy 400 m od kavárny KÁVA) ve 2. patře. Kavárna nabízí kávu Hausbrandt, zákusky, zmrzlinu, palačinky, ale také toasty, zeleninové saláty a drinky (alkoholické i nealkoholické). Nekuřácká část kavárny je opět součástí hlučných prostor nákupního centra, ale s výhodou velkého rozhledu na hlavní ulici. Pro kuřáky je zde oddělená část a v celých prostorech kavárny je zákazníkům k dispozici Wi-Fi.

Tchibo se nachází v přízemí nákupního centra IGY (400 m od kavárny KÁVA). Kromě standardní nabídky zboží, kterou je tato firma známa (jako jsou oděvy či potřeby pro domácnost, sport a zahradu), nabízí také vlastní kávu Tchibo a zákusky. Posedět zde mohou zákazníci u třech menších stolků přímo v obchodě se zbožím. Jedná se tedy o nekuřácký obchod.

DéKáčko se nachází asi 450 m od kavárny KÁVA a to ve stejné ulici. Jedná se o spojení klasického pekařství s kavárnou. Zákazníci si zde tedy mohou zakoupit pečivo, stejně tak zákusek a kávu. Prostor je zařízen především jednoduše a funkčně, celý objekt je nekuřácký. U pultu si zákazník zakoupí vybrané potraviny či nápoje a poté se může usadit u stolu a vychutnat si zakoupené zboží.

Měsíc ve dne je literární kavárnou, která se nachází přibližně 650 m od kavárny KÁVA v ulici Nová. Tato kavárna se řadí především k alternativním kavárnám s odlišnou nabídkou i přípravou kávy a dalších nápojů či pochutin. Prostor je zařízen velmi netradičně s renovovanými kusy nábytku, knihovnou s různými knihami, barem a dalšími. Kavárna je nekuřácká, avšak kuřákům nabízí příjemný prostor na jejich dvorečku. Netypickou službou zde je zavěšené kafe, kavárna ve tmě, veřejná knihovnička, veřejná letní grilovačka a podobné akce.

Tito výše uvedení konkurenti jsou přinejmenším částečně orientováni v podnikatelské činnosti jiným směrem. Kavárna KÁVA chce být něčím, jako je čajovna, ale ve smyslu kávy a tím žádný ze současných konkurentů není. Kavárna a ovocný bar Cherris a Peace Cafe jsou běžnými kavárnami, které jsou určeny široké veřejnosti, což odpovídá i jejich široké nabídce nápojů a občerstvení, které je dokonce v případě Peace Cafe tvořeno i slanými tousty či saláty. Tchibo kavárenský koutek je díky své malé kapacitě spíše marketingovou podporou prodeje kávy, kávovarů apod. Pekařství a kavárna DéKáčko je spíše než místem s dobrou kvalitní kávou a zákusky, krátkou pauzou v uspěchaném dni, kde zákazníci využívají ve značné míře službu kávy s sebou. Poslední z konkurentů kavárna Měsíc ve dne je odlišnou svým alternativním pohledem na tuto podnikatelskou činnost, což se částečně odráží i v právní formě podnikání, kterým je občanské sdružení. Šíře nabídky kávy odpovídá přibližně i nabídce čajů či jiných nápojů. Je zde ale příjemná a útulná atmosféra, podobná kavárně KÁVA.

Příloha 10

Gastroform poskytuje kompletní servis pro majitele restaurací, hotelů a podobných podniků. Mimo kompletního gastronomického vybavení tak poskytují servis (záruční i pozáruční) a instalaci zařízení, projekci při realizaci nové provozovny a školení obsluhy. Do kavárny KÁVA tak dodá základní vybavení, jako je chladicí vitrína a box, myčka, dřez ad. Po dodání bude v případě problémů využit především k servisním službám zakoupeného zboží.

Nábytek Brož vyrábí nábytek na míru. Dodá tak do kavárny KÁVA pult, stoly, židle, sedačky a další vybavení.

Čalounictví Němeček zajistí dohotovení (očalounění) našich sedaček a židlí pro pohodlí našich zákazníků.

PH compact je dodavatelem profesionálních kávovarů, mlýnků a dalších baristických doplňků. Bude od nich zakoupen kávovar a mlýnek na kávu, ke kterým firma poskytuje také záruční a pozáruční servis.

Delicado kingdom je dodavatelem kávy, kávovarů, mlýnků a dalších balistických potřeb. Tato firma dodá kavárně KÁVA především ruční kávomlýnky a french press pro přípravu cibetkové kávy.

Tescoma je jedním z největších dodavatelů kuchyňského vybavení a doplňků. Bude od nich tedy pořízeno veškeré nezbytné zařízení, jako jsou nože, otvíráky, ledovače aj.

Clayre a Eef je holandská firma, která nabízí bytové potřeby a doplňky. Zakoupeno u nich bude stylové nádobí (hrnečky, konvičky, skleničky aj.), polštářky na sedačky a další doplňky.

CZC.cz se zabývá prodejem elektroniky, proto od něj bude především zakoupen audio systém pro poslech hudby a Wi-Fi router pro zavedení vysokorychlostního internetu.

O2 Czech Republic bude dodávat kavárně KÁVA internetové připojení.

Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním (OSA) bude dodavatelem práv k hudebním dílům. Tyto práva jsou nutná, jelikož v naší kavárně chceme zákazníkům zpříjemnit čas strávený u nás poslechem hudby.

Orfeo Office je především dodavatelem kávy, čajů a čokolád. Tyto produkty budou od firmy odebírané, jelikož jako jeden z mála dodavatelů obchoduje s cibetkovou kávou a dalšími vzácnějšími druhy káv.

Cukrárna Sluníčko má dlouholetou tradici v cukrářských výrobcích, jako jsou dorty a zákusky. Dodávat bude několik druhů zákusků.

Markéta Šonková se již několik let věnuje výrobě nejrůznějších zákusků a dezertů. Dbá především na kvalitu surovin a výsledný vzhled výrobků. Dodávat bude několik druhů dezertů.

Coca-Cola HBC Česká republika je významným výrobcem a dodavatelem značkových nealkoholických nápojů společnosti The Coca-Cola Company. Firma tak bude dodávat nealkoholické nápoje.

Vrtal je významným dodavatelem potravin a nápojů. Do kavárny KÁVA bude dodávat alkoholické nápoje.

Makro Cash a Carry ČR bude dodavatelem ostatního potravinářského zboží.

Příloha 11

Regulace v oblasti zahraničního obchodu má na kavárnu KÁVA vliv z hlediska dovozu komodity kávy ze zahraničí. Pokud by byla tato komodita více regulována v neprospěch jejich odběratelů a změnili se tak například podmínky jejího dovozu, odrazilo by se to na zvýšení její ceny.

Stabilita měny souvisí s předchozí regulací zahraničního obchodu, kdy je cena dovážené kávy závislá mimo jiné také na komoditním kurzu měny.

Ochrana životního prostředí je prioritním tématem v mnoha oborech podnikatelských činností. Vznikají tak nová nařízení, směrnice a normy, které je nutné dodržovat. Jejich zpřísnění se většinou odráží v nutnosti zakoupení nových technologií.

Velikost daňových sazeb má vliv na každého podnikatele, a to z hlediska velikosti daně z příjmu právnických osob (popř. fyzických osob), daň ze sociálního a zdravotního pojištění, silniční daň, daň z přidané hodnoty ad. Jejich růst většinou negativně ovlivňuje podnikatele.

Regulace práva souvisejícího s podnikáním, jako tomu bylo například v nedávné době, kdy došlo k 1. lednu 2014 ke změně občanského zákoníku a vznikl zákon o obchodních korporacích, mohou pro podnikatele znamenat jak pozitivum, tak i negativum.

Míra inflace má mimo jiné vliv na ceny vstupů a tedy i výstupů. Některé podniky jsou nuceny na tuto událost reagovat zdražením svých služeb či produktů a lidé všeobecně méně nakupují, což se odráží na tržbách podniků.

Míra úrokové míry má značný vliv na cizí zdroje k financování podnikatelských činností. Platí tedy, že čím nižší úrok, tím výhodnější jsou podmínky pro podnikatele.

Vývoj cen energií ovlivňuje fixní náklady všech podnikatelů. Jejich růst je pro podniky nepříznivý.

Kupní síla obyvatel ovlivňuje velikost tržeb v tom smyslu, zda a kolik jsou obyvatelé ochotni zaplatit za službu či produkt. Čím vyšší je kupní síla, tím lze říci, že je vyšší ochota obyvatel utrácet peníze, avšak s růstem kupní síly může růst také jejich vybíravost.

Síla konkurence je neodmyslitelnou součástí zdravého tržního prostředí. Tedy pokud se drží v určité stabilní rovině. Je-li tato konkurence příliš silná, dochází například k vykořisťování slabších konkurentů (může vést až k jejich zániku) a je-li naopak příliš slabá (až nulová), dochází ke vzniku oligopolního (až monopolního) tržního prostředí a podniky tak rozhodují o velikosti nabídky služeb či produktů a o jejich cenách.

Míra nezaměstnanosti může mít vliv na ochotu obyvatel utracet peníze za určitou službu či produkt. Lze tedy říci, že pokud je nízká míra nezaměstnanosti, existuje vyšší množství potencionálních zákazníků.

Hustota obyvatelstva souvisí s množstvím potencionálních zákazníků. Tento faktor částečně souvisí s demografickým vývojem populace a jejich mobilitou.

Změny životního stylu populace a trendy jsou vlivné avšak těžko prognózovatelné faktory. Ovlivňují ve velké míře poptávku a další činitele. Dojde-li například k růstu trendu v pití kávy, vzroste poptávka po kávě a tedy k vyšší návštěvnosti naší kavárny a k růstu tržeb (posléze zisku). Tento trend však bude mít i negativní vliv na kavárnu ve smyslu růstu konkurence, což ve výsledku může vést opět ke snížení návštěvnosti kavárny a k poklesu tržeb (posléze ztrátě).

Dopravní obslužnost souvisí s pohodlností populace, i když v poslední době lze zaznamenat zvýšení zájmu o zdravý životní styl a pohyb. Čím větší možnosti dopravy k danému podniku jsou, tím vyšší je návštěvnost podniku (v porovnání s jinými oborově stejnými podniky).


Know-how je důkazem jedinečnosti, za něž jsou někteří zákazníci ochotni zaplatit více. Avšak ne vždy znamená know-how vyšší ceny služeb a produktů, jedná se tak o určitý druh luxusu, který vlastní jen jeden podnik.

Výzkum a vývoj v oblasti gastronomie je důsledkem pokrokovosti. Má pozitivní vliv například na kapacitu, rychlost či kvalitu poskytovaných služeb či produkovaných produktů. Toto pozitivum je však zapláceno vyšší potřebou financí na nákup těchto technologií či softwarů.

Rychlost zastarávání souvisí s výše uvedeným výzkumem a vývojem jak nových technologií, tak i softwarů. Novější technologie a softwary zkvalitňují, zvyšují a celkově zlepšují výslednou službu či produkt.

Certifikace je v dnešní době u mnoha druhů podniků nezbytnou součástí jejich provozu. Jedná se například o certifikaci systémů řízení, kvality, solventnosti, spolehlivosti atd.

Tabulka 27: Tabulka PEST analýzy kavárny KÁVA

| č. | zjištěný faktor | význam | dopad | hypotéza | faktor | |
|--------------------------|---|------------------|--|---------------------------------|--------|--|
| 1 | regulace v oblasti zahraničního obchodu | významný | dlouhodobý | ustálení zahraničního obchodu | P | |
| 2 | vývoj měny | spíše významný | krátkodobý | stabilita měny | P | |
| 3 | ochrana životního prostředí | spíše nevýznamný | dlouhodobý | společenská odpovědnost | P | |
| 4 | velikost daňových sazeb | spíše významný | střednědobý | pokles daňových sazeb | P | |
| 5 | regulace práva souvisejícího s podnikáním | významný | dlouhodobý | ustálení práva o podnikání | P | |
| 6 | míra inflace | významný | střednědobý | stabilita cen | E | |
| 7 | míra úrokové míry | spíše významný | krátkodobý | pokles úrokové míry | E | |
| 8 | vývoj cen energií | spíše nevýznamný | střednědobý | pokles cen energií | E | |
| 9 | kupní síla | významný | dlouhodobý | růst kupní síly | E | |
| 10 | síla konkurence | spíše významný | dlouhodobý | pokles síly konkurence | E | |
| 11 | míra nezaměstnanosti | spíše nevýznamný | střednědobý | pokles nezaměstnanosti | S | |
| 12 | hustota obyvatelstva | spíše nevýznamný | dlouhodobý | stabilita dem. vývoje populace | S | |
| 13 | změny životního stylu populace a trendy | významný | dlouhodobý | stabilita život. stylu populace | S | |
| 14 | dopravní obslužnost | spíše nevýznamný | střednědobý | zajištění dopravní obslužnosti | S | |
| 15 | know-how | významný | dlouhodobý | získání know-how | T | |
| 16 | výzkum a vývoj v oblasti gastronomie | spíše nevýznamný | střednědobý | podpora výzkumu a vývoje | T | |
| 17 | rychlost zastarávání | spíše nevýznamný | střednědobý | pokles rychlosti zastarávání | T | |
| 18 | certifikace | nevýznamný | dlouhodobý | dosazení certifikace | T | |
| legenda | | | | | | |
| faktor | | | | | | |
| politický a legislativní | | ekonomický | sociální a demografický | technologický | | |
| P | | E | S | T | | |
| význam | | | | | | |
| důležitý faktor | | |  | nedůležitý faktor | | |
| významný | | spíše významný | spíše nevýznamný | nevýznamný | | |
| dopad | | | | | | |
| 0 – 1 rok | | 1 – 4 roky | | 4 - ∞ roků | | |
| krátkodobý | | střednědobý | | dlouhodobý | | |

Zdroj: Vlastní práce

Příloha 12

Kvalifikovaný personál je známkou kvalitní kavárny. Tak jako musí obsluha ve vinárnách rozumět vínům, které nabízejí, je důležité, aby personál v kavárně rozuměl kávě. Podnik bude zaměstnávat pouze personál, který ví, jak připravit dobrou kávu a jak ji podávat. Součástí přijímání kvalifikovaných zaměstnanců bude také jejich průběžné školení a zvyšování odborných dovedností.

Kvalita sortimentu je nezbytná pro udržení a získání si spokojených zákazníků. Je všeobecně známo, že lidé se rádi vracejí tam, kde se jim líbí a kde jim chutná. Razíme heslo, že z kvalitních zrn káv uděláme díky kvalitním prostředkům a personálu kávu, na kterou naši zákazníci nikdy nezapomenou a budou se tak rádi vracet. Odebírat tedy budeme jen kvalitní kávová zrna (100% arabiku) a jako perličku budeme našim zákazníkům nabízet certifikovanou kávu Jamaica Blue Mountain a nejdražší kávu na světě, kterou je káva cibetková.

Moderní vybavení je základem pro přípravu kvalitní kávy. Investice například do kvalitního pákového kávovaru je společně s kvalitními kávovými zrny zárukou výborné kávy. Taktéž je zapotřebí kvalitních kávových mlýnků, chladicí skříně a dalších gastronomických prostředků.

Umístění podniku je v poměrně klidné části města s možností dopravy autem, autobusem, na kole i pěšky. Náměstí Přemysla Otakara II. je jen 1 km daleko. V okolí se nachází škola, několik firem a také panelové domy a jiné obydlené objekty.

Atmosféra podniku je plná vůně kávových zrn a klidu. Vzhledem k tomu, že se kavárna nachází na malém prostoru, působí interiér útulně a díky příjemnému vybavení ve stylu padesátých let a hudbě si u nás zákazníci mohou odpočinout, přečíst knihu, ale také strávit příjemný čas se svými přáteli či obchodními partnery.

Omezené finanční zdroje jsou překážkou mnohých menších podnikatelů. I přes to, že se firma, která provozuje tuto kavárnu, již jedné podnikatelské činnosti věnuje, jsou její finanční možnosti omezené. Kavárna KÁVA bude muset k financování své činnosti využít také cizí kapitál (úvěr od banky).

Velikost prostor je malá, avšak možná že právě malý prostor dodává kavárně KÁVA příjemnou atmosféru.

Neznámé jméno podniku je nevýhodou každé začínající firmy. Je tedy nutné v prvních letech podnikání dbát na šíření dobrého jména firmy a orientovat se především na marketingovou činnost (např. webové stránky, facebook, články v časopisech apod.).

Špatný přístup s kočárky je v dnešní době poměrně velkým negativem. Matky s dětmi rády vyrážejí do ulic a do kaváren, avšak díky prostorovému omezení kavárny KÁVA je vstup s kočárky obtížný. Stejně tak chybí v kavárně dětský koutek.

Špatné možnosti parkování jsou omezujícím prvkem pro některé potencionální zákazníky. V dnešní automobilové době, je nemožnost zaparkování u vybraného podniku také jeho částečnou záhubou. Kavárna KÁVA nemá vlastní parkovací místa, a tak je jedinou možností nalezení volného místa v okolních ulicích, nebo je zde možnost zaparkovat v cca 450 m vzdáleném parkovacím domě u nákupního centra IGY.

Růst poptávky po službách kaváren je pozitivem, které kavárny vítají. V případě zvyšování poptávky po našich službách rádi rozšíříme kavárenský sortiment a popřípadě také rádi otevřeme další provozovnu.

Možnost rozšíření poboček souvisí s výše uvedeným růstem poptávky.

Možnost rozšíření sortimentu také souvisí s výše uvedeným růstem poptávky po našich službách. Aby si zákazníci naši kávu či dezerty, jak se říká, neokoukali, budeme se snažit obměňovat zákusky či dezerty, ale také budeme v průběhu podnikání nabízet zákazníkům různé druhy káv a kávových specialit.

Soukromé akce a jiné menší společenské události budou v kavárně vítané. Je radost vědět, že se do kavárny KÁVA zákazníci rádi vracejí a je ještě větší radost je vědět, že zde rádi stráví delší čas po boku svých přátel, rodiny, pracovních kolegů či obchodních partnerů. Z těchto důvodů bude možné po předchozí domluvě připravit prostor kavárny pro uzavřenou společnost, nebo osobně či telefonicky zarezervovat oblíbený stůl.

Úprava legislativy je tím, co určuje pomyslné hranice podnikání. Proto může v důsledku úpravy některých právních norem docházet ke vzniku potíží při podnikání a v krajním případě k ukončení podnikání. Na druhou stranu může úprava právních norem přispět ke zlepšení a podpoře podnikání. Například poslední změna zákonů souvisejících s podnikáním, která nastala na začátku roku 2014, přinesla určitá pozitiva i negativa. Subjektivně hodnotíme změny kladně.

Nová konkurence je součástí zdravého tržního prostředí. V případě menších podniků je vliv nové konkurence několikanásobně větší, než by tomu bylo u větších již zavedených kaváren. Z důvodu vzniku nových konkurenčních podniků se chceme stát kavárnou, která bude nabízet různé druhy káv a kávových specialit. Aneb být jako čajovna, ale s kávou.

Odchod klíčových zaměstnanců je negativem, který má vliv na kvalitu poskytovaných služeb a nabízených produktů. Laik sice nepozná, že osoba obsluhující kávovar nerozumí tomu, jak a proč se co dělá, ale takovou kavárnou my být nechceme. Přejeme si nabízet kvalitní služby a produkty.

Hospodářské výkyvy ovlivňují celou ekonomiku (včetně podniků i obyvatel). Čím častěji dochází k výkyvům (recesi a depresi), tím hůř je na tom celá ekonomika, jelikož se neustále přizpůsobuje novým fázím hospodářského cyklu.

Tabulka 28: Pořadí zvolených faktorů SWOT analýzy kavárny KÁVA

| pořadí | faktor | pořadí | faktor |
|--------|------------------------------|--------|---------------------------|
| 1 | růst poptávky | 10 | atmosféra v podniku |
| 2 | omezené finanční zdroje | 11 | umístění podniku |
| 3 | kvalifikovaný personál | 12 | velikost prostor |
| 4 | kvalita sortimentu | 13 | hospodářské výkyvy |
| 5 | odchod klíčových zaměstnanců | 14 | špatné možnosti parkování |
| 6 | nová konkurence | 15 | neznámé jméno podniku |
| 7 | možnost rozšíření sortimentu | 16 | moderní vybavení |
| 8 | možnost rozšíření poboček | 17 | špatný přístup s kočárky |
| 9 | úprava legislativy | 18 | soukromé akce |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 29: SWOT matice kavárny KÁVA

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|-------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7,84 % | |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | 7,19 % | |
| | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 6,54 % | |
| | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | 5,88 % | |
| | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | 7,84 % | |
| | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | 9,80 % | |
| | | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | 3,27 % | |
| | | | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | 7,19 % | |
| | | | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | | 6,54 % | |
| | | | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | 3,27 % | |
| | | | | | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | | 9,15 % | |
| | | | | | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | 0,65 % | |
| | | | | | | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | | 8,50 % | |
| | | | | | | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | 6,54 % | |
| | | | | | | | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | | 3,27 % | |
| | | | | | | | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | 9,15 % | |
| | | | | | | | | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | | 0,65 % | |
| | | | | | | | | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | 8,50 % | |
| | | | | | | | | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | | 6,54 % | |
| | | | | | | | | | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | 6,54 % | |
| | | | | | | | | | | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | | 3,27 % | |
| | | | | | | | | | | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | 9,15 % | |
| | | | | | | | | | | | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | | 0,65 % | |
| | | | | | | | | | | | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | 8,50 % | |
| | | | | | | | | | | | | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | | 6,54 % | |
| | | | | | | | | | | | | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | 6,54 % | |
| | | | | | | | | | | | | | 14 | 14 | 14 | 14 | | 3,27 % | |
| | | | | | | | | | | | | | 15 | 16 | 17 | 18 | | 6,54 % | |
| | | | | | | | | | | | | | | 15 | 15 | 15 | | 0,65 % | |
| | | | | | | | | | | | | | | 16 | 17 | 18 | | 1,31 % | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 16 | 16 | | 1,31 % | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | 17 | 18 | | 100 % |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | 17 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 17 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 18 | |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 30: Váha skupin SWOT analýzy kavárny KÁVA

| skupina | počet | váha skupiny | pořadí |
|---------------|-------|--------------|--------|
| silné stránky | 5 | 25,49 % | 2 |
| slabé stránky | 5 | 22,22 % | 3 |
| příležitosti | 4 | 19,61 % | 4 |
| ohrožení | 4 | 32,68 % | 1 |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 31: Výsledná strategie SWOT analýzy kavárny KÁVA

| | slabé stránky (W) | silné stránky (S) |
|------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| příležitosti (O) | „WO“ strategie hledání | „SO“ strategie využití |
| ohrožení (T) | „WT“ strategie vyhýbání | „ST“ strategie konfrontace |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 32: Navržené varianty strategií konfrontace

| | |
|------------|---|
| varianta A | strategie podnikové kultury přátelských experimentů, která spočívá ve využití podnikové atmosféry (ve smyslu k zákazníkovi i zaměstnancům) ke snížení ohrožení ze strany odchodu klíčových zaměstnanců; z počátku nebude firma schopna motivovat zaměstnance finančně a tak se nabízí alespoň psychický motiv ve smyslu příjemného pracovního prostředí |
| varianta B | strategie kvalitního sortimentu, která spočívá ve využití kvalitních poskytovaných služeb k omezení vlivu nové konkurence; to spočívá v řízení kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztahů, nákupu kvalitních surovin (především kávových zrn), pořízení a udržování kvalitních gastronomických prostředků a zaměstnávání a školení kvalifikovaného personálu |
| varianta C | strategie marketingového zaměření, která spočívá ve využití a propagaci umístění podniku a jeho kvalit tak, aby bylo správně a vhodným směrem šířeno dobré firemní jméno |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 33: Volba optimální strategie kavárny KÁVA

| číslo faktoru | váha faktoru | varianta strategie | | | | | |
|--|--------------|--------------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| | | A | | B | | C | |
| | | vliv | součin | vliv | součin | vliv | součin |
| silné stránky (S) a příležitosti (O), slabé stránky (W) a ohrožení (T) | | | | | | | |
| 1 | 7,84 | 1 | 7,84 | 5 | 39,2 | 5 | 39,2 |
| 2 | 7,19 | 1 | 7,19 | 5 | 35,95 | 7 | 50,33 |
| 3 | 6,54 | 5 | 32,7 | 7 | 45,78 | 1 | 6,54 |
| 4 | 5,88 | 1 | 5,88 | 7 | 41,16 | 1 | 5,88 |
| 5 | 7,84 | 7 | 54,88 | 5 | 39,2 | 1 | 7,84 |
| 6 | 9,80 | 1 | 9,8 | 5 | 49 | 7 | 68,6 |
| 7 | 3,27 | 1 | 3,27 | 7 | 22,89 | 5 | 16,35 |
| 8 | 7,19 | 1 | 7,19 | 3 | 21,57 | 5 | 35,95 |
| 9 | 6,54 | 1 | 6,54 | 3 | 19,62 | 1 | 6,54 |
| 10 | 3,27 | 7 | 22,89 | 1 | 3,27 | 1 | 3,27 |
| 11 | 9,15 | 1 | 9,15 | 1 | 9,15 | 7 | 64,05 |
| 12 | 0,65 | 1 | 0,65 | 3 | 1,95 | 1 | 0,65 |
| 13 | 8,50 | 3 | 25,5 | 3 | 25,5 | 5 | 42,5 |
| 14 | 6,54 | 1 | 6,54 | 1 | 6,54 | 5 | 32,7 |
| 15 | 6,54 | 1 | 6,54 | 3 | 19,62 | 7 | 45,78 |
| 16 | 0,65 | 1 | 0,65 | 5 | 3,25 | 1 | 0,65 |
| 17 | 1,31 | 1 | 1,31 | 1 | 1,31 | 1 | 1,31 |
| 18 | 1,31 | 3 | 3,93 | 3 | 3,93 | 3 | 3,93 |
| součet SO | 45,10 | 93,5 | | 190,2 | | 175,82 | |
| součet WT | 54,90 | 118,95 | | 198,69 | | 256,25 | |
| celkem | 100 | 212,45 | | 388,89 | | 432,07 | |
| legenda | | | | | | | |
| vliv | | | | | | | |
| 1 | | 3 | | 5 | | 7 | |
| nevýznamný vliv | | málo významný vliv | | významný vliv | | zásadní vliv | |

Zdroj: Vlastní práce

Příloha 13

Tabulka 34: Propagační nástroje kavárny KÁVA

| období během kampaně | období po kampani |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> časopisy a magazíny webové stránky facebook word-of-mouth (ústní reklama) vizitky letáky | <ul style="list-style-type: none"> webové stránky facebook word-of-mouth (ústní reklama) vizitky |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 35: Reklamní prostředky kavárny KÁVA

| | |
|------------------|---|
| reklama | <ul style="list-style-type: none"> kavárna KÁVA využije tištěnou reklamu především v počátcích podnikání; bude se jednat o inzerci v místním časopise EFektiv a v týdeníku 5plus2 a také o malé informativní letáčky, které budou umístěny na výdejních místech firmy Orfeo Office v Českých Budějovicích (jedná se o 4 výdejní místa), která je hlavním a prozatím jediným dodavatelem kávových zrn jako reklama, nebo spíše připomínka, budou kavárně sloužit vizitky, které budou zákazníkům k dispozici na baru v kavárně další reklamou kavárny bude internetová reklama, která bude spočívat ve správě webových a facebookových stránek, které jsou v dnešní době frekventovanými místy, kde zákazníci hledají podniky; nedílnou součástí internetové reklamy bude registraci kavárny KÁVA do seznamu firem na stránkách Seznam.cz a registrace na stránkách Google.com (včetně zaregistrování kavárny na google.cz/maps); v rámci internetové reklamy bude kavárna spolupracovat se zpravodajským portálem Budějcká Drbna zvláštním druhem reklamy je jedna z neúčinnějších forem marketingového nástroje v oblasti pohostinství, a tím je word-of-mouth, neboli ústní reklama či šeptanda |
| podpora prodeje | <ul style="list-style-type: none"> podpora prodeje je prozatím oblast marketingu, na kterou se kavárna KÁVA neorientuje; v budoucnu mohou být vytvořeny cenová zvýhodnění na sortiment kavárny nebo jiný věrnostní program, ale také mohou být nabízené ochutnávky zdarma |
| public relations | <ul style="list-style-type: none"> public relations je oblast, do které můžeme zahrnout komunikaci s různými internetovými portály či magazíny |
| osobní prodej | <ul style="list-style-type: none"> osobní prodej je další oblastí, které se kavárna KÁVA prozatím nevěnuje; zařadit bychom sem mohli v budoucnu například účast na výstavách či veletrzích, kde by byla nabízena zákazníkům káva a popřípadě i zákusky či dezerty |
| přímý marketing | <ul style="list-style-type: none"> přímý marketing nebude kavárna KÁVA provádět |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 36: Rozpočet předpokládaných nákladů na období 6-ti let

| náklady podniku | položka | 1 rok (v Kč) | 2 rok (v Kč) | změna | 3 rok (v Kč) | změna | 4 rok (v Kč) | změna | 5 rok (v Kč) | změna | 6 rok (v Kč) | změna |
|-------------------|---------------------------------|---|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| provozní náklady | spotřebované nákupy | 240 000 | 288 000 | 0,20 | 316 800 | 0,10 | 380 160 | 0,20 | 399 168 | 0,05 | 439 085 | 0,10 |
| | služby | 12 000 | 12 000 | | 12 000 | | 12 000 | | 12 000 | | 12 000 | |
| | osobní náklady | 1 029 120 | 1 029 120 | | 1 029 120 | | 1 029 120 | | 1 029 120 | | 1 029 120 | |
| | daně a poplatky | 0 | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| | ostatní provozní náklady | 198 384 | 179 724 | jiné | 180 280 | jiné | 178 453 | jiné | 179 043 | jiné | 183 921 | jiné |
| | odpisy | 9 460 | 19 135 | jiné | 19 135 | jiné | 19 135 | jiné | 19 135 | jiné | 0 | |
| | tvorba rezerv a opr. položek | 0 | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| | provozní náklady celkem | 1 488 964 | 1 527 979 | | 1 557 335 | | 1 618 868 | | 1 638 466 | | 1 664 126 | |
| finanční náklady | prodané cenné pap. a vklady | 0 | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| | úroky | 1 517 | 1 141 | jiné | 726 | jiné | 267 | jiné | 0 | jiné | 0 | jiné |
| | kursové ztráty | 0 | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| | náklady peněžního oběhu | 0 | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| | tvorba rezerv a opr. položek | 0 | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| | finanční náklady celkem | 1 517 | 1 141 | | 726 | | 267 | | 0 | | 0 | |
| mimořádné náklady | manka a škody | 0 | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| | náklady na změnu metody | 0 | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| | tvorba rezerv a opr. položek | 0 | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| | mimořádné náklady celkem | 0 | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| | celkem náklady | 1 490 481 | 1 529 120 | | 1 558 061 | | 1 619 135 | | 1 638 466 | | 1 664 126 | |
| legenda | jiné | změna položek je zaznamenána ve sloupci „změna“ u každého z roků (vždy vpravo od roku, ke kterému změna náleží); je-li ve sloupci uvedeno „jiné“, znamená to, že se změna neřídí pevně daným pravidlem, ale vychází ze splátkového kalendáře (v případě úroků), z tabulky odpisů nebo z tabulky s podrobným rozpočtem ostatních provozních nákladů, která je uvedena níže | | | | | | | | | | |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 37: Rozpočet ostatních provozních nákladů na období 6-ti let

| ostatní provozní nákl. | | měsíčně (v Kč) | 1 rok (v Kč) | 2 rok (v Kč) | změna | 3 rok (v Kč) | změna | 4 rok (v Kč) | změna | 5 rok (v Kč) | změna | 6 rok (v Kč) | změna |
|------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|
| položka | nájem | 10 000 | 120 000 | 120 000 | 0,00 | 120 000 | 0,00 | 120 000 | 0,00 | 120 000 | 0,00 | 120 000 | 0,00 |
| | spotřeba energie | 1 500 | 18 000 | 18 540 | 0,03 | 19 096 | 0,03 | 19 669 | 0,03 | 20 259 | 0,03 | 26 337 | 0,30 |
| | paušál | 750 | 9 000 | 9 000 | 0,00 | 9 000 | 0,00 | 9 000 | 0,00 | 9 000 | 0,00 | 9 000 | 0,00 |
| | internet | 500 | 6 000 | 6 000 | 0,00 | 6 000 | 0,00 | 6 000 | 0,00 | 6 000 | 0,00 | 6 000 | 0,00 |
| | poplatky OSA | 186 | 2 232 | 2 232 | 0,00 | 2 232 | 0,00 | 2 232 | 0,00 | 2 232 | 0,00 | 2 232 | 0,00 |
| | propagace | 2 000 | 24 000 | 4 800 | -0,80 | 4 800 | 0,00 | 2 400 | -0,50 | 2 400 | 0,00 | 1 200 | -0,50 |
| | pojištění zaměstnanců | 896 | 10 752 | 10 752 | 0,00 | 10 752 | 0,00 | 10 752 | 0,00 | 10 752 | 0,00 | 10 752 | 0,00 |
| | pojištěná podnikatele | 700 | 8 400 | 8 400 | 0,00 | 8 400 | 0,00 | 8 400 | 0,00 | 8 400 | 0,00 | 8 400 | 0,00 |
| celkem | | 16 532 | 198 384 | 179 724 | | 180 280 | | 178 453 | | 179 043 | | 183 921 | |

Zdroj: Vlastní práce

Příloha 15

Tabulka 38: Splátkový kalendář

| rok | měsíc | splátka (v Kč) | úrok (v Kč) | průměrný úrok (v Kč) | úmor (v Kč) | úvěr (v Kč) |
|-----|-------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------|----------------|
| 1 | 1 | 5 079,24 | 1 678,33 | 1 516,89 | 3 400,91 | 196 599,09 |
| | 2 | 5 079,24 | 1 649,79 | | 3 429,45 | 193 169,64 |
| | 3 | 5 079,24 | 1 621,02 | | 3 458,23 | 189 711,41 |
| | 4 | 5 079,24 | 1 591,99 | | 3 487,25 | 186 224,17 |
| | 5 | 5 079,24 | 1 562,73 | | 3 516,51 | 182 707,65 |
| | 6 | 5 079,24 | 1 533,22 | | 3 546,02 | 179 161,63 |
| | 7 | 5 079,24 | 1 503,46 | | 3 575,78 | 175 585,86 |
| | 8 | 5 079,24 | 1 473,46 | | 3 605,78 | 171 980,07 |
| | 9 | 5 079,24 | 1 443,20 | | 3 636,04 | 168 344,03 |
| | 10 | 5 079,24 | 1 412,69 | | 3 666,56 | 164 677,47 |
| | 11 | 5 079,24 | 1 381,92 | | 3 697,32 | 160 980,15 |
| | 12 | 5 079,24 | 1 350,89 | | 3 728,35 | 157 251,80 |
| 2 | 1 | 5 079,24 | 1 319,60 | 1 141,14 | 3 759,64 | 153 492,16 |
| | 2 | 5 079,24 | 1 288,06 | | 3 791,19 | 149 700,97 |
| | 3 | 5 079,24 | 1 256,24 | | 3 823,00 | 145 877,97 |
| | 4 | 5 079,24 | 1 224,16 | | 3 855,08 | 142 022,89 |
| | 5 | 5 079,24 | 1 191,81 | | 3 887,43 | 138 135,45 |
| | 6 | 5 079,24 | 1 159,19 | | 3 920,06 | 134 215,40 |
| | 7 | 5 079,24 | 1 126,29 | | 3 952,95 | 130 262,44 |
| | 8 | 5 079,24 | 1 093,12 | | 3 986,12 | 126 276,32 |
| | 9 | 5 079,24 | 1 059,67 | | 4 019,57 | 122 256,75 |
| | 10 | 5 079,24 | 1 025,94 | | 4 053,30 | 118 203,44 |
| | 11 | 5 079,24 | 991,92 | | 4 087,32 | 114 116,12 |
| | 12 | 5 079,24 | 957,62 | | 4 121,62 | 109 994,50 |
| 3 | 1 | 5 079,24 | 923,04 | 725,74 | 4 156,21 | 105 838,30 |
| | 2 | 5 079,24 | 888,16 | | 4 191,08 | 101 647,22 |
| | 3 | 5 079,24 | 852,99 | | 4 226,25 | 97 420,96 |
| | 4 | 5 079,24 | 817,52 | | 4 261,72 | 93 159,24 |
| | 5 | 5 079,24 | 781,76 | | 4 297,48 | 88 861,76 |
| | 6 | 5 079,24 | 745,70 | | 4 333,54 | 84 528,22 |
| | 7 | 5 079,24 | 709,33 | | 4 369,91 | 80 158,31 |
| | 8 | 5 079,24 | 672,66 | | 4 406,58 | 75 751,73 |
| | 9 | 5 079,24 | 635,68 | | 4 443,56 | 71 308,17 |
| | 10 | 5 079,24 | 598,39 | | 4 480,85 | 66 827,32 |
| | 11 | 5 079,24 | 560,79 | | 4 518,45 | 62 308,87 |
| | 12 | 5 079,24 | 522,88 | | 4 556,37 | 57 752,50 |
| 4 | 1 | 5 079,24 | 484,64 | 266,53 | 4 594,60 | 53 157,90 |
| | 2 | 5 079,24 | 446,08 | | 4 633,16 | 48 524,74 |
| | 3 | 5 079,24 | 407,20 | | 4 672,04 | 43 852,70 |
| | 4 | 5 079,24 | 368,00 | | 4 711,25 | 39 141,45 |
| | 5 | 5 079,24 | 328,46 | | 4 750,78 | 34 390,67 |
| | 6 | 5 079,24 | 288,6 | | 4 790,65 | 29 600,03 |
| | 7 | 5 079,24 | 248,39 | | 4 830,85 | 24 769,18 |
| | 8 | 5 079,24 | 207,85 | | 4 871,39 | 19 897,79 |
| | 9 | 5 079,24 | 166,98 | | 4 912,27 | 14 985,52 |
| | 10 | 5 079,24 | 125,75 | | 4 953,49 | 10 032,03 |
| | 11 | 5 079,24 | 84,19 | | 4 995,06 | 5 036,97 |
| | 12 | 5 079,24 | 42,27 | | 5 036,97 | 0,00 |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 39: Podrobný rozpočet předpokládaných výnosů – optimistická varianta

| navštěvnost – počet osob (využití kapacity v %) | | | | | | | | | |
|---|---|------------------|------------------|-------------------------------------|-------------|-------------|--|--------------------|--------------------------|
| časová osa | otevírací doba od 8 hodin do 20 hodin | | | | | | nárůst navštěvnosti | celkem navštěvnost | zaokrouhlená navštěvnost |
| | 8 - 10 hod | 10 - 12 hod | 12 - 14 hod | 14 - 16 hod | 16 - 18 hod | 18 - 20 hod | | | |
| den | 8 - 10 hod | 10 - 12 hod | 12 - 14 hod | 14 - 16 hod | 16 - 18 hod | 18 - 20 hod | | | |
| pondělí | 20 (71 %) | 10 (36 %) | 13 (46 %) | 20 (71 %) | 13 (46 %) | 10 (36 %) | - | 86,00 | 86 |
| úterý | 20 (71 %) | 10 (36 %) | 13 (46 %) | 20 (71 %) | 13 (46 %) | 10 (36 %) | - | 86,00 | 86 |
| středa | 20 (71 %) | 10 (36 %) | 13 (46 %) | 20 (71 %) | 13 (46 %) | 10 (36 %) | - | 86,00 | 86 |
| čtvrtek | 21 (75 %) | 11 (39 %) | 14 (50 %) | 21 (75 %) | 14 (50 %) | 11 (39 %) | 5 % | 90,30 | 86 |
| pátek | 24 (86 %) | 12 (43 %) | 16 (57 %) | 24 (86 %) | 16 (57 %) | 12 (43 %) | 20 % | 103,20 | 87 |
| sobota | 28 (100 %) | 14 (50 %) | 18 (64 %) | 28 (100 %) | 18 (64 %) | 14 (50 %) | 40 % | 120,40 | 88 |
| neděle | 28 (100 %) | 14 (50 %) | 18 (64 %) | 28 (100 %) | 18 (64 %) | 14 (50 %) | 40 % | 120,40 | 88 |
| celkem navštěvnost za týden | | 692 | | | | | | | |
| celkem navštěvnost za měsíc | | 2 769 | | | | | | | |
| celkem navštěvnost za rok | | 33 230 | | | | | | | |
| útrata (v Kč) | | | | | | | | | |
| den | optimistická varianta (150,- Kč/zákazník) | | | reálná varianta (100,- Kč/zákazník) | | | pesimistická varianta (60,- Kč/zákazník) | | |
| pondělí | 12 900 | | | 8 600 | | | 5 160 | | |
| úterý | 12 900 | | | 8 600 | | | 5 160 | | |
| středa | 12 900 | | | 8 600 | | | 5 160 | | |
| čtvrtek | 13 545 | | | 9 030 | | | 5 418 | | |
| pátek | 15 480 | | | 10 320 | | | 6 192 | | |
| sobota | 18 060 | | | 12 040 | | | 7 224 | | |
| neděle | 18 060 | | | 12 040 | | | 7 224 | | |
| | | optimistická | reálná | pesimistická | | | | | |
| celkem útrata za týden | | 103 845 | 69 230 | 41 538 | | | | | |
| celkem útrata za měsíc | | 415 380 | 276 920 | 166 152 | | | | | |
| celkem útrata za rok | | 4 984 560 | 3 323 040 | 1 993 824 | | | | | |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 40: Podrobný rozpočet předpokládaných výnosů – potenciálně reálná varianta

| návštěvnost – počet osob (využití kapacity v %) | | | | | | | | | |
|---|---|------------------|------------------|-------------------------------------|-------------|-------------|--|--------------------|--------------------------|
| časová osa | otevírací doba od 8 hodin do 20 hodin | | | | | | nárůst návštěvnosti | celkem návštěvnost | zaokrouhlená návštěvnost |
| | 8 - 10 hod | 10 - 12 hod | 12 - 14 hod | 14 - 16 hod | 16 - 18 hod | 18 - 20 hod | | | |
| den | 8 - 10 hod | 10 - 12 hod | 12 - 14 hod | 14 - 16 hod | 16 - 18 hod | 18 - 20 hod | | | |
| pondělí | 15 (54 %) | 8 (29 %) | 10 (36 %) | 15 (54 %) | 10 (36 %) | 8 (29 %) | - | 66 | 66 |
| úterý | 15 (54 %) | 8 (29 %) | 10 (36 %) | 15 (54 %) | 10 (36 %) | 8 (29 %) | - | 66 | 66 |
| středa | 15 (54 %) | 8 (29 %) | 10 (36 %) | 15 (54 %) | 10 (36 %) | 8 (29 %) | - | 66 | 66 |
| čtvrtek | 15 (54 %) | 8 (29 %) | 10 (36 %) | 15 (54 %) | 10 (36 %) | 8 (29 %) | - | 66 | 66 |
| pátek | 17 (61 %) | 9 (32 %) | 12 (43 %) | 17 (61 %) | 12 (43 %) | 9 (32 %) | 15 % | 75,9 | 67 |
| sobota | 20 (71 %) | 10 (36 %) | 13 (46 %) | 20 (71 %) | 13 (46 %) | 10 (36 %) | 30 % | 85,8 | 68 |
| neděle | 20 (71 %) | 10 (36 %) | 13 (46 %) | 20 (71 %) | 13 (46 %) | 10 (36 %) | 30 % | 85,8 | 68 |
| celkem návštěvnost za týden | | 512 | | | | | | | |
| celkem návštěvnost za měsíc | | 2 046 | | | | | | | |
| celkem návštěvnost za rok | | 24 552 | | | | | | | |
| útrata (v Kč) | | | | | | | | | |
| den | optimistická varianta (150,- Kč/zákazník) | | | reálná varianta (100,- Kč/zákazník) | | | pesimistická varianta (60,- Kč/zákazník) | | |
| pondělí | 9 900 | | | 6 600 | | | 3 960 | | |
| úterý | 9 900 | | | 6 600 | | | 3 960 | | |
| středa | 9 900 | | | 6 600 | | | 3 960 | | |
| čtvrtek | 9 900 | | | 6 600 | | | 3 960 | | |
| pátek | 11 385 | | | 7 590 | | | 4 554 | | |
| sobota | 12 870 | | | 8 580 | | | 5 148 | | |
| neděle | 12 870 | | | 8 580 | | | 5 148 | | |
| | | optimistická | reálná | pesimistická | | | | | |
| celkem útrata za týden | | 76 725 | 51 150 | 30 690 | | | | | |
| celkem útrata za měsíc | | 306 900 | 204 600 | 122 760 | | | | | |
| celkem útrata za rok | | 3 682 800 | 2 455 200 | 1 473 120 | | | | | |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 41: Podrobný rozpočet předpokládaných výnosů – pesimistická varianta

| návštěvnost – počet osob (využití kapacity v %) | | | | | | | | | |
|---|---|------------------|------------------|-------------------------------------|-------------|-------------|--|--------------------|--------------------------|
| časová osa | otevírací doba od 8 hodin do 20 hodin | | | | | | nárůst návštěvnosti | celkem návštěvnost | zaokrouhlená návštěvnost |
| | 8 - 10 hod | 10 - 12 hod | 12 - 14 hod | 14 - 16 hod | 16 - 18 hod | 18 - 20 hod | | | |
| den | | | | | | | | | |
| pondělí | 7 (25 %) | 4 (14 %) | 5 (18 %) | 7 (25 %) | 5 (18 %) | 4 (14 %) | - | 32 | 32 |
| úterý | 7 (25 %) | 4 (14 %) | 5 (18 %) | 7 (25 %) | 5 (18 %) | 4 (14 %) | - | 32 | 32 |
| středa | 7 (25 %) | 4 (14 %) | 5 (18 %) | 7 (25 %) | 5 (18 %) | 4 (14 %) | - | 32 | 32 |
| čtvrtek | 7 (25 %) | 4 (14 %) | 5 (18 %) | 7 (25 %) | 5 (18 %) | 4 (14 %) | - | 32 | 32 |
| pátek | 7 (25 %) | 4 (14 %) | 5 (18 %) | 7 (25 %) | 5 (18 %) | 4 (14 %) | - | 32 | 32 |
| sobota | 8 (29 %) | 5 (18 %) | 6 (21 %) | 8 (29 %) | 6 (21 %) | 5 (18 %) | 15 % | 36,8 | 33 |
| neděle | 8 (29 %) | 5 (18 %) | 6 (21 %) | 8 (29 %) | 6 (21 %) | 5 (18 %) | 15 % | 36,8 | 33 |
| celkem návštěvnost za týden | | 234 | | | | | | | |
| celkem návštěvnost za měsíc | | 934 | | | | | | | |
| celkem návštěvnost za rok | | 11 213 | | | | | | | |
| útrata (v Kč) | | | | | | | | | |
| den | optimistická varianta (150,- Kč/zákazník) | | | reálná varianta (100,- Kč/zákazník) | | | pesimistická varianta (60,- Kč/zákazník) | | |
| pondělí | 4 800 | | | 3 200 | | | 1 920 | | |
| úterý | 4 800 | | | 3 200 | | | 1 920 | | |
| středa | 4 800 | | | 3 200 | | | 1 920 | | |
| čtvrtek | 4 800 | | | 3 200 | | | 1 920 | | |
| pátek | 4 800 | | | 3 200 | | | 1 920 | | |
| sobota | 5 520 | | | 3 680 | | | 2 208 | | |
| neděle | 5 520 | | | 3 680 | | | 2 208 | | |
| | | optimistická | reálná | pesimistická | | | | | |
| celkem útrata za týden | | 35 040 | 23 360 | 14 016 | | | | | |
| celkem útrata za měsíc | | 140 160 | 93 440 | 56 064 | | | | | |
| celkem útrata za rok | | 1 681 920 | 1 121 280 | 672 768 | | | | | |

Zdroj: Vlastní práce

Příloha 17

Tabulka 42: Předpokládaný výsledek hospodaření na období 6-ti let

| rok 1 | položka | optimistická | reálná | pesimistická | pravděpodobnost |
|-------|----------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| | | částka (v Kč) | částka (v Kč) | částka (v Kč) | částka (v Kč) |
| | výnosy celkem | 4 984 560 | 2 455 200 | 672 768 | |
| | náklady celkem | 1 490 481 | 1 490 481 | 1 490 481 | |
| | VH před zdaněním | 3 494 079 | 964 719 | 0 | |
| | základ daně | 3 494 000 | 964 000 | 0 | |
| | daň z příjmu | 663 860 | 183 160 | 0 | |
| | VH po zdanění | 2 830 219 | 781 559 | -817 713 | 229 680 |
| rok 2 | položka | optimistická | reálná | pesimistická | pravděpodobnost |
| | | částka (v Kč) | částka (v Kč) | částka (v Kč) | částka (v Kč) |
| | výnosy celkem | 5 233 788 | 2 528 856 | 672 768 | |
| | náklady celkem | 1 529 120 | 1 529 120 | 1 529 120 | |
| | VH před zdaněním | 3 704 668 | 999 736 | 0 | |
| | základ daně | 3 704 000 | 999 000 | 0 | |
| | daň z příjmu | 703 760 | 189 810 | 0 | |
| | VH po zdanění | 3 000 908 | 809 926 | -856 352 | 176 380 |
| rok 3 | položka | optimistická | reálná | pesimistická | pravděpodobnost |
| | | částka (v Kč) | částka (v Kč) | částka (v Kč) | částka (v Kč) |
| | výnosy celkem | 5 600 153 | 2 655 299 | 692 951 | |
| | náklady celkem | 1 558 061 | 1 558 061 | 1 558 061 | |
| | VH před zdaněním | 4 042 092 | 1 097 238 | 0 | |
| | základ daně | 4 042 000 | 1 097 000 | 0 | |
| | daň z příjmu | 767 980 | 208 430 | 0 | |
| | VH po zdanění | 3 274 112 | 888 808 | -865 110 | 200 388 |
| rok 4 | položka | optimistická | reálná | pesimistická | pravděpodobnost |
| | | částka (v Kč) | částka (v Kč) | částka (v Kč) | částka (v Kč) |
| | výnosy celkem | 5 992 164 | 2 788 064 | 692 951 | |
| | náklady celkem | 1 619 135 | 1 619 135 | 1 619 135 | |
| | VH před zdaněním | 4 373 029 | 1 168 929 | 0 | |
| | základ daně | 4 373 000 | 1 168 000 | 0 | |
| | daň z příjmu | 830 870 | 221 920 | 0 | |
| | VH po zdanění | 3 542 159 | 947 009 | -926 184 | 214 855 |
| rok 5 | položka | optimistická | reálná | pesimistická | pravděpodobnost |
| | | částka (v Kč) | částka (v Kč) | částka (v Kč) | částka (v Kč) |
| | výnosy celkem | 6 591 380 | 2 983 228 | 706 406 | |
| | náklady celkem | 1 638 466 | 1 638 466 | 1 638 466 | |
| | VH před zdaněním | 4 952 914 | 1 344 762 | 0 | |
| | základ daně | 4 952 000 | 1 344 000 | 0 | |
| | daň z příjmu | 940 880 | 255 360 | 0 | |
| | VH po zdanění | 4 012 034 | 1 089 402 | -932 060 | 258 409 |
| rok 6 | položka | optimistická | reálná | pesimistická | pravděpodobnost |
| | | částka (v Kč) | částka (v Kč) | částka (v Kč) | částka (v Kč) |
| | výnosy celkem | 7 382 346 | 3 281 551 | 726 589 | |
| | náklady celkem | 1 664 126 | 1 664 126 | 1 664 126 | |
| | VH před zdaněním | 5 718 220 | 1 617 425 | 0 | |
| | základ daně | 5 718 000 | 1 617 000 | 0 | |
| | daň z příjmu | 1 086 420 | 307 230 | 0 | |
| | VH po zdanění | 4 631 800 | 1 310 195 | -937 536 | 322 679 |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 43: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu na období 6-ti let

| rozvaha | rok 0 (v Kč) | rok 1 (v Kč) | rok 2 (v Kč) | rok 3 (v Kč) | rok 4 (v Kč) | rok 5 (v Kč) | rok 6 (v Kč) |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| aktiva | 388 300 | 938 811 | 1 701 479 | 1 756 486 | 1 835 817 | 2 036 411 | 2 399 597 |
| dlouhodobý majetek | 247 000 | 237 540 | 218 405 | 199 270 | 180 135 | 161 000 | 161 000 |
| dl. hmotný majetek | 86 000 | 76 540 | 57 405 | 38 270 | 19 135 | 0 | 0 |
| dl. drobný hmotný majetek | 155 000 | 155 000 | 155 000 | 155 000 | 155 000 | 155 000 | 155 000 |
| dl. nehmotný majetek | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 |
| dl. finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| oběžná aktiva | 141 300 | 701 271 | 1 483 074 | 1 557 216 | 1 655 682 | 1 875 411 | 2 238 597 |
| materiál | 61 300 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 |
| zásoby | 75 000 | 150 000 | 300 000 | 300 000 | 350 000 | 350 000 | 400 000 |
| dl. pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| kr. pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| kr. finanční majetek | 5 000 | 531 271 | 1 163 074 | 1 237 216 | 1 285 682 | 1 505 411 | 1 818 597 |
| časové rozlišení | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| pasiva | 388 300 | 938 811 | 1 701 479 | 1 756 486 | 1 835 817 | 2 036 411 | 2 399 597 |
| vlastní kapitál | 188 300 | 781 559 | 1 591 485 | 1 698 734 | 1 835 817 | 2 036 411 | 2 399 597 |
| základní kapitál | 188 300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| kapitálové fondy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| rezervní fondy a fondy ze zisku | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VH minulých let | 0 | 0 | 781 559 | 809 926 | 888 808 | 947 009 | 1 089 402 |
| VH běžného účetního období | 0 | 781 559 | 809 926 | 888 808 | 947 009 | 1 089 402 | 1 310 195 |
| cizí zdroje | 200 000 | 157 252 | 109 995 | 57 753 | 0 | 0 | 0 |
| rezervy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| dl. závazky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| kr. závazky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| bankovní úvěry a výpomoci | 200 000 | 157 252 | 109 995 | 57 753 | 0 | 0 | 0 |
| časové rozlišení | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 44: Hodnocení efektivnosti investice

| ukazatel | rok 1 | rok 2 | rok 3 | rok 4 | rok 5 | rok 6 |
|---|--|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------------------|
| kapitálový výdaj | 247 000,- Kč | - | - | - | - | - |
| kapitálový příjem | 791 019,- Kč | 829 061,- Kč | 907 943,- Kč | 966 144,- Kč | 1 108 537,- Kč | 1 310 195,- Kč |
| podniková diskontní hodnota (WACC) | 6,78 % | 6,91 % | 6,96 % | 7,00 % | 7,00 % | 7,00 % |
| současná hodnota očekávaných příjmů (SHP) | 4 608 650,- Kč | - | - | - | - | - |
| ukazatelé investiční efektivity | | | | | | |
| výnosnost investic (rI) | 53,38 % | | | | | |
| doba splacení (Ds) | 0,31 let | | | | | |
| čistá současná hodnota (ČSH) | 4 361 650,- Kč | | | | | |
| index čisté současné hodnoty (i ČSH) | 18,66 | | | | | |
| popis a poznámky | | | | | | |
| výnosnost investic (rI) | hodnota vyšla kladná → investici můžeme realizovat | | | | | čím vyšší, tím lepší |
| doba splacení (Ds) | investice bude splacena již přibližně v polovině prvního roku podnikání | | | | | čím kratší doba, tím lepší |
| čistá současná hodnota (ČSH) | hodnota vyšla kladná (tj. suma, kterou získám nad rámec investice) → investici můžeme realizovat | | | | | ČSH > 0 |
| index čisté současné hodnoty (i ČSH) | hodnota vyšla kladná a vyšší než 1 → investici můžeme realizovat | | | | | i ČSH > 1 |

Zdroj: Vlastní práce