

Podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu

Aneta Ingrová

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Aneta Ingrová**
Osobní číslo: **L19694**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se k zakládání podniku a tvorbě podnikatelského plánu.
 2. Proveďte analýzu vnějšího prostředí a na jejím základě sestavte podnikatelský plán založení subjektu.
 3. Identifikujte a ohodnotte rizika vyplývající z daného podnikatelského záměru.
-

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-82-6.
2. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
3. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Dokulil, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. května 2022**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 1. prosince 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 13.5.2022

Jméno a příjmení studenta: Aneta Ingrová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Cílem předložené práce je sestavení podnikatelského plánu na založení nového subjektu a identifikování, resp. ohodnocení rizik vyplývajících z uvedeného plánu. Pro dosažení tohoto cíle budou použity metody: PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, marketingový mix 4C a skórovací metoda s mapou rizik. První část práce představuje teorii, související s danou prací. Ve druhé části práce je sestavován podnikatelský plán pro založení kavárny Duha s. r. o.

Klíčová slova: podnikatelský plán, podnikání, založení podniku, kavárna

ABSTRACT

The aim of the presented work is to compile a business plan for the establishment of a new entity and identifying or evaluating the risks arising from that plan. In order to achieve this goal, the following methods will be used: the PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis, 4C marketing mix and scoring method with risk map. The first part of the thesis presents the theory related to the thesis. In the second part of the thesis, a business plan for the establishment of Rainbow Café Ltd.

Keywords: business plan, entrepreneurship, setting up a business, café

Poděkování

Poděkování patří vedoucímu mé práce Ing. Jiřímu Dokulilovi, Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky, dále za trpělivost, odborné vedení a drahocenný čas na konzultace, které mi pomohly k vypracování této bakalářské práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIKÁNÍ.....	12
1.1 FYZICKÉ OSOBY.....	13
1.2 PRÁVNICKÉ OSOBY	14
1.2.1 Osobní společnosti	15
1.2.2 Kapitálové společnosti	16
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	19
2.1 PRŮZKUM TRHU.....	19
2.2 CÍLE	20
2.3 ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	20
2.4 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	21
2.5 ANALÝZY POUŽÍVANÉ V PODNIKATELSKÉM PLÁNU	25
2.5.1 PEST analýza	26
2.5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	26
2.5.3 Marketingový mix (4P, 4C)	28
2.5.4 SWOT analýza	29
3 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK	30
3.1 DRUHY RIZIK.....	30
3.2 ANALÝZA RIZIK.....	31
3.3 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK	31
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
5 PŘEDSTAVENÍ VIZE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	37
5.1 PEST ANALÝZA.....	37
5.1.1 Politické faktory	37
5.1.2 Ekonomické faktory	38
5.1.3 Sociální faktory	40
5.1.4 Technologické faktory.....	42
5.2 KONKURENCE.....	42
5.3 SHRUTÍ KAPITOLY	45
6 PODNIKATELSKÝ PLÁN	47
6.1 TITULNÍ STRANA	47
6.2 PODNIKATELSKÝ SUBJEKT.....	48
6.3 MARKETINGOVÝ PLÁN	49
6.3.1 4C	50

6.3.2	SWOT analýza	53
6.4	ORGANIZAČNÍ PLÁN	55
6.5	FINANČNÍ PLÁN	56
6.5.1	Vyčíslení nákladů.....	57
6.5.2	Předpokládané výnosy.....	60
6.5.3	Hospodářský výsledek.....	62
7	IDENFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	65
7.1	SKÓROVACÍ ANALÝZA S MAPOU RIZIK.....	65
7.2	SHRNUTÍ KAPITOLY	69
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Podnikání mnoho let představovalo riskantní směr, kterým se mnoho osob bálo vydat. Nicméně, není to tak překvapivé. Když si uvědomíme, jakým tempem před deseti, patnácti lety vznikaly nové pracovní příležitosti, je samozřejmé, že lidé, kteří neměli „nápad“ či vysoké sebevědomí, se myšlenice začít podnikat vyhýbali. Jenomže v posledních letech se situace na trhu podstatně změnila. Nechci, aby toto tvrzení vyznělo, že na českém trhu nejsou volná pracovní místa. Ta se zde stále nachází, ale nemusí odpovídat lidským představám o jejich vysněném či jenom chtěném zaměstnání. Spíše jsem chtěla naznačit, že se hodně začíná mluvit a také využívat robotizace a automatizace v různých odvětvích. Přičemž tento trend nás vede k otázce, zda se nesníží či úplně nezruší pracovní pozice v některých odvětvích, z velké části v odvětví průmyslu. Lidský charakter je také podstatným faktorem. Mnoho osob chce být svým pánem, což jim podnikání umožňuje a v jejich očích tato přednost vyváží i mnohá rizika.

Výhody podnikání potvrzují statistiky z posledních let. Během pandemie Covid se mluvilo hlavně o tom, kolik podniků zaniklo, ale málokdy se zmínilo, kolik jich vzniklo. Přes pandemii Covid rostl počet živnostníků. Oproti roku 2020 vstoupil počet živnostníků v roce 2021 o 19 000. Uvádí se, že během března a dubna roku 2021 přibýlo nejvíce registrovaných firem za poslední dva roky. Pro představu, v dubnu 2021 bylo zapsáno 2 741 nových firem. Ke stejnému měsíci zaniklo 1 040 obchodních společností. Tato částka představuje nejnižší počet od roku 2018 (Adamová, 2021).

Lidé, kteří mají nápad, objevili mezeru na trhu nebo jen sní o tom, co chtějí provozovat, by se proto neměli vyhýbat podnikání. Podnikatelský plán mohou začít sestavovat klidně ihned. Pro podnikání nikdy nenastane ideální situace, kdy začít. Vždy se objeví hrozby. Identifikace a hodnocení rizik souvisejících s podnikatelskou činností představuje automatickou část podnikatelského plánu. Záleží pouze na podnikateli, jak se s riziky vypořádá či jaká opatření zvolí s cílem co nejmenšího dopadu.

Proč má smysl podnikat, nám mohou ukázat i příklady úspěšných podnikatelů. Ve Zlínském kraji, když se řekne úspěšný podnikatel, tak si určitě vzpomeneme na Tomáše Baťu. Začínal od nuly a vybudoval impérium, které ovlivnilo vývoj celého regionu. Tomáš Baťa je vzorovým příkladem, že i na zelené louce a při překonání překážek, které se objeví, je možné vybudovat úspěšnou firmu. Obuvnická firma VASKY, kterou založil Václav Staněk již ve svých osmnácti letech, je další úspěšnou firmou ve Zlínském kraji.

A takto by se dalo pokračovat dál. Inspirativních podnikatelů, kteří by se mohli stát naším vzorem, je v České republice celá řada.

Cílem předložené práce je sestavení podnikatelského plánu na založení nového subjektu a identifikování, resp. ohodnocení rizik vyplývajících z uvedeného plánu. Pro dosažení tohoto cíle budou použity metody: PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, marketingový mix 4C a skórovací metoda s mapou rizik. Teoretická část bude obsahovat shrnutí informací související s podnikáním, podnikatelským plánem, identifikací a hodnocení rizik. V praktické části bude zpracován podnikatelský plán pro založení kavárny Duha, s. r. o., nacházející se v Uherském Hradišti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Definici pojmu podnikání uvádějí Hučka, Čvančarová a Franek (2021) následovně: „*Podnikání, jedná se o aktivitu, kdy jedinec pracuje na sebe, místo toho aby si zvolil cestu placeného zaměstnání.*“

V Novém občanském zákoníku je „podnikatel“ definován jako ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (Česko, 2012b). Podnikatel může vykonávat svou činnost jako fyzická či právnická osoba. Aby činnost, kterou fyzická či právnická osoba vykonává, byla nazývána podnikáním, tak musí splňovat podstatné rysy vyplývající z definice uvedené výše (Synek a Kislingerová, 2010).

Vedle podnikatele se také setkáváme se dvěma dalšími pojmy, a to s manažerem a vůdčí osobností. Pod pojem manažer spadá osoba, která vykonává manažerské funkce, k nimž patří plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Vůdčí osobnost je člověk, který si umí získat a ovlivňovat lidi, například je může ovlivnit k větší snaze dosahování stanovených cílů. Jedná se o tři různé druhy osobností, nicméně to neznamená, že člověk nemůže spadat do všech kategorií. Ukázkovým příkladem je Tomáš Baťa, který spadal svým charakterem do všech kategorií. Byl vůdčí osobnost s podnikatelským duchem a schopností řídit (Synek a Kislingerová, 2010).

Úspěšné podnikání:

Pro úspěšné podnikání by náš podnikatelský koncept měl obsahovat alespoň jeden z uvedených faktorů (Abrams, 2014):

- Něco nového – Vytvoření nového produktu, technologií, služeb.
- Něco lepšího – Vylepšení existující služby nebo produktu.
- Nedostatečný nebo nový trh – Najít trh s větší poptávkou, kterou konkurenti nemohou uspokojit, mezera na trhu.
- Nová distribuce – Poskytovat produkty za méně peněz, do širších geografických oblastí.
- Zvýšení integrace – Výroba a prodávání více produktů, vyprodukovaných v jednom místě.

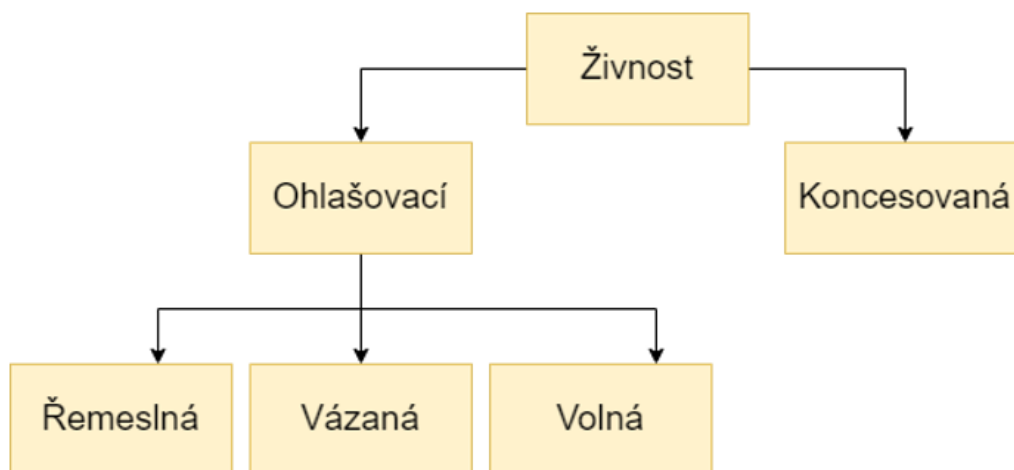
1.1 Fyzické osoby

U podnikání fyzických osob se jedná o podnikání jedné osoby. Tento druh podnikání má určité výhody, ale také nevýhody. Levné založení, volné hospodaření se ziskem nebo danění zisku pouze daní z příjmů fyzických osob patří mezi značné výhody. Hlavními nevýhodami podnikání fyzických osob jsou neomezené ručení za dluhy společnosti, omezená životnost firmy, dále není možné firmu prodat (Šafrová Drášilová, 2019).

Nejčastějším způsobem u fyzických osob je podnikat na základě živnostenského oprávnění. Do činností, které může fyzická osoba provozovat bez živnostenského oprávnění, patří například zemědělská výroba, lesní a vodní hospodářství, daňoví poradci, advokáti a další činnosti uvedené v živnostenském zákoně č. 455/1991 Sb. Podnikání v těchto oborech je upraveno specifickými právními předpisy (Šafrová Drášilová, 2019).

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (Česko, 1991).

Živnostníkem se můžeme stát až po splnění podmínek vyplývajících ze zákona. Mezi všeobecné podmínky spadá plnoletost, svéprávnost, bezúhonnost. Odborná nebo jiná způsobilost patří mezi zvláštní podmínky provozování živnosti. Rozlišujeme živnosti na dvě podskupiny, živnost ohlašovací a živnost koncesovanou (Synek a Kislingerová, 2010).



Obrázek 1 – Živnosti (vlastní zpracování na základě dat od Synek a Kislingerová, 2010)

Živnost ohlašovací

Ohlašovací živnost můžeme provozovat ihned po ohlášení na živnostenském úřadě, za předpokladu, že splňujeme všechny stanovené podmínky. Ohlašovací živnost se dělí do tří skupin – na řemeslné, vázané a volné (Lipovská, 2017).

- **Živnost řemeslná**

U živnosti řemeslné musíme mít odbornou způsobilost, získanou vyučením v daném oboru, a praxí. Řemeslná živnost je například zednictví, truhlářství, zámečnictví atd. (Synek a Kislingerová, 2010).

- **Živnost vázaná**

Vázaná živnost má stanovenou odbornou způsobilost pro každou živnost zvlášť (Lipovská, 2017). Zejména se prokazuje vzděláním, praxí, osvědčením o rekvalifikaci. Příkladem jsou výroba, montáž a opravy tlakových zařízení, kotlů apod. (Šafrová Drášilová, 2019).

- **Živnost volná**

Pro živnost volnou není stanovena zvláštní způsobilost, podnikatel pouze musí splnit všeobecné podmínky. Volnou živností jsou například: velkoobchod a maloobchod, překladatelská činnost aj. (Lipovská, 2017).

Živnost koncesovaná

Podmínkou pro provozování koncesované činnosti je dostat odsouhlasení od státu, že danou činnost můžeme provozovat (Šafrová Drášilová, 2019). Dokument, který slouží jako potvrzení o souhlasu vykonávání činnosti, se nazývá koncese. Pro její získání je požadováno vzdělání, absolvování kurzů v oboru apod. Mezi koncesované živnosti patří například vývoj, výroba, oprava zbraní, střeliva nebo taxislužby (Synek a Kislingerová, 2010; Lipovská, 2017).

1.2 Právnícké osoby

Na rozdíl od fyzické osoby, která jedná sama za sebe a pod svým jménem, za právníckou osobu jednájí statutární orgány společnosti. Statutárním orgánem je zvolená osoba či skupina osob, které rozhodují za společnost. Její vznik, složení, pravomoci a odpovědnost se opírají o zákon č. 90/2012 o obchodních korporacích a jsou dále upřesněny v zakladatelské smlouvě konkrétní firmy (pokud je založena jednou osobou)

nebo ve společenské smlouvě (pokud je firma založena více osobami) (Šafrová Drášilová, 2019).

1.2.1 Osobní společnosti

Osobní společnosti jsou vlastněny dvěma nebo více osobami, které jsou společně odpovědné za ztráty a dělí se o zisk rovným dílem, pokud společenská smlouva či zakladatelská listina nestanoví jinak. Mezi osobní společnosti patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (Synek a Kislingerová, 2010).

Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)

Veřejná obchodní společnost je založena alespoň dvěma osobami, které se podílejí na podnikání, správě majetku a ručení (Česko, 2012a). Stanovené podíly a vzájemné právní vztahy společníků musí být stanovené ve společenské smlouvě. Všichni společníci ručí za závazky související s podnikáním společnosti celým svým majetkem (Šafrová Drášilová, 2019).

Firma musí obsahovat označení „veřejná obchodní společnost“, toto označení může být nahrazeno například zkratkou „v. o. s.“ (Česko, 2012a). Pro založení veřejné obchodní společnosti není potřeba žádný základní kapitál (Šafrová Drášilová, 2019). Společenská smlouva obsahuje mimo jiné název, předmět podnikání společnosti, v případě právnické osoby názvu a bydliště nebo sídla (Česko, 2012a).

Statutárním orgánem je každý ze společníků firmy, pokud to není uvedeno ve společenské smlouvě jinak (Synek a Kislingerová, 2010).

Komanditní společnost (k. s.)

Společnost je zakládána dvěma nebo více společníky, z nichž jeden nebo více společníků ručí za závazky do výše svého vkladu, jedná se o tzv. komanditistu, a jeden nebo více společníků ručí celým svým majetkem, v tomto případě se jedná o komplementáře (Synek a Kislingerová, 2010). Firma musí obsahovat označení „komanditní společnost“, toto označení může být nahrazeno například zkratkou „k. s.“. Poměry komanditistů se určují podle poměrů jejich vkladů (Česko, 2012a). Společenská smlouva obsahuje mimo jiné také, který ze společníků je komplementář a který komanditista a výši vkladu každého komanditisty (Česko, 2012a).

Zisk a ztráta se dělí mezi společnost a komplementáře. Pokud společenská smlouva nestanoví jinak, tak je zisk rozdělen na poloviny. Komplementáři si následně rozdělí zisk

či ztrátu rovným dílem, jestliže společenská smlouva nestanoví jinak. Část zisku, která připadne společnosti, se po zdanění rozdělí komanditistům v poměru jejich podílů. Uhrazení ztráty se na komanditisty nevztahuje (Česko, 2012a).

Statutárním orgánem jsou komplementáři společnosti, komanditista je jím pouze v případě, pokud to stanoví společenská smlouva (Šafrová Drášilová, 2019).

1.2.2 Kapitálové společnosti

Charakteristickým rysem kapitálové společnosti je kapitálová účast společníků na podnikání, zatímco jejich osobní účast na řízení společnosti není vyžadována. Za závazky společnosti ručí společníci do výše svého vkladu (Synek a Kislingerová, 2010).

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

Společnost ručí za závazky celým svým majetkem, ale společníci jen do výše nesplaceného vkladu (Šafrová Drášilová, 2019). Společnost musí obsahovat v názvu označení „společnost s ručením omezeným“, nebo zkratku „s. r. o.“. Podíl společníka se stanovuje podle poměrů jeho vkladů k výši základního kapitálu. Společníci se zapisují do seznamu společníků, který vede společnost (Česko, 2012a).

Minimální výše základního kapitálu byla zákonem stanovena na symbolickou částku 1 Kč. Pokud se bude jednat o nepeněžitý vklad, tak tento vklad musí být oceněn znalcem. Znalcův posudek obsahuje popis nepeněžitého vkladu, způsob ocenění, částku a odůvodnění. Odměna znalci je uhrazená společností.

Společenská smlouva obsahuje název, předmět podnikání, určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla, označení podílů, výši vkladu, výši základního kapitálu a počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost. Při zakládání se do společenské smlouvy udává také vkladová povinnost zakladatelů (včetně lhůty splacení), určení správce vkladů, popis postupu při vložení nepeněžitých vkladů (Česko, 2012a).

Orgány společnosti:

- Valná hromada - Nejvyšším orgánem je valná hromada, členy jsou všichni společníci. Rozhoduje hlasováním, dle velikosti podílů, a to například o změně základního kapitálu, volbě jednatelů, rozdělení zisku atd. (Šafrová Drášilová, 2019).
- Jednatelé - Statutárním orgánem jsou jednatelé, kteří jsou uvedeni v obchodním rejstříku (Šafrová Drášilová, 2019). Jednatelé se řídí pokyny schválenými valnou hromadou, nikdo však není oprávněn určovat jednání pokyny týkající se

obchodního vedení. O obchodní vedení se starají jednatelé podle svého uvážení. Dále jednatel zajišťuje řádné vedení evidence a účetnictví (Česko, 2012a).

- Dozorčí rada - Může být stanovená i dozorčí rada, jejímž úkolem je dohlížet na jednatele (Šafrová Drášilová, 2019). Dále dozorčí rada může nahlížet do obchodních a účetních knih, podává jednou ročně zprávu valné hromadě. Členem dozorčí rady nemůže být jednatel společnosti (Česko, 2012a).

Akciová společnost (a. s.)

Akciová společnost, je společnost, jejíž základní kapitál je rozdělen na určitý počet akcií. Vlastníci těchto akcií mají možnost se částečně podílet na řízení a inkasovat podíl na zisku společnosti (Šafrová Drášilová, 2019). Společnost musí v názvu obsahovat označení „akciová společnost“, nebo zkratku „a. s.“ (Česko, 2012a).

Základní kapitál činí 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR (Šafrová Drášilová, 2019). Pro založení společnosti se musí přijmout stanovy. Osoba, která přijala stanovy a podílí se na úpisu akcií, je zakladatel. Stanovy obsahují například: firmu a předmět podnikání nebo činnosti, výši základního kapitálu, počet akcií, mají-li být vydány akcie různých druhů, jejich název a popis práv s nimi spojených aj. (Česko, 2012a).

Orgány společnosti:

- Valná hromada - Valná hromada je nejvyšším orgánem, složeným z akcionářů (Šafrová Drášilová, 2019). Akcionáři se zúčastňují valné hromady osobně nebo v zastoupení. Při rozhodování se přistupuje na většinu hlasů. Valná hromada například rozhoduje o změně stanov, o změně výše základního kapitálu, o volbě a odvolání členů dozorčí nebo správní rady aj. (Česko, 2012a).
- Dualistický systém
 - Představenstvo - Představenstvo je volené akcionáři. Jedná se o statutární orgán, který řídí a rozhoduje o operativních záležitostech firmy. Dohled nad představenstvem vykonává dozorčí rada (Šafrová Drášilová, 2019).
 - Dozorčí rada – Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a činnost společnosti. Řídí se zásadami, které schválila valná hromada. Pokud není ve stanovách uvedené jinak, má dozorčí rada 3 členy (Česko, 2012a).

- Monistický systém
 - Správní rada – Správní rada je statutárním orgánem. Přísluší jí obchodní vedení a dohled nad činností společnosti. Správní rada se řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou, nikdo ale nemá oprávnění zasahovat do věcí týkajících s obchodního vedení. Neurčí-li stanovy jinak, tak správní rada má 3 členy s délkou funkčního období na 3 roky. Členy správní rady volí a odvolává valná hromada (Česko, 2012a).

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Eugene Kleiner: *“I když máte všechny peníze, které potřebujete, stále potřebujete podnikatelský plán. Plán ukazuje, jak budete řídit své podnikání. Bez plánu nevíš, kam jdete a nemůžete změřit svůj pokrok. Někdy po psaní podnikatelského plánu můžete změnit svůj přístup, nebo dokonce nezačít ani podnikat“* (Abrams, 2014).

Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje vnější a vnitřní faktory související s fungováním společnosti. Měl by sloužit jako nástroj pro plánování, podklad pro rozhodování a kontrolu. Podnikatelský plán by si podnikatelé měli sestavovat hlavně pro sebe. Není tomu ale tak pokaždé, obvykle se podnikatelský plán začne sestavovat v momentě, kdy si o něj požádají banky či investoři (Srpková, 2020).

Přestože podnikatelský plán vyžaduje spoustu úsilí a času na jeho zpracování, tak následně přinese užitek. Podnikatelský plán pomáhá zajistit finanční podporu od investorů a přilákat schopné zaměstnance. Dalším důvodem přípravy podnikatelského plánu je pomoci podnikateli zdokonalit jeho myšlení o činnostech souvisejících s podnikatelskou činností, příležitostech či složitých problémech (Hučka a kol., 2021). Plánování našeho podnikání má výhodu hlavně v tom, že chybu uděláme na papír a ne na trhu. Po vypracování podnikatelského plánu se podnikatel cítí sebejistěji. Dobře sestavený podnikatelský plán může dokonce kompenzovat například nízký kapitál nebo nezkušenost na trhu, samozřejmě za podmínky, že máme k dispozici nějaké faktory k prospěchu (Barrow a kol., 2018).

2.1 Průzkum trhu

Mít informace je největší výhoda, kterou můžeme mít. S informacemi o trhu, na který chce vstoupit, budeme dělat lepší rozhodnutí v plánování našich kroků. Existuje spousta možností jak se k informacím dostat. Nejlepší, nejjednodušší a nejméně drahé je vyhledávání informací přes internet. Na internetu se nachází webové stránky podniků, vládní data, různé výzkumy, noviny, průmyslová studia atd. Tato data nám mohou rychle ukázat, jaká je aktuální situace na trhu. Osobní pozorování, je další snadná metoda, jak se dostat k informacím. Osobního pozorování je například sledování trendů mezi lidmi, nebo sledování výrobků (služeb), které se preferují mezi obyvatelstvem. Další metodou může být využití marketingové agentury. V tomto případě se jedná o službu, která je samozřejmě zpoplatněná a ne každý začínající podnikatel si může dovolit investovat peníze do této služby (Abrams, 2014).

2.2 Cíle

Než se začne zpracovávat podnikatelský plán, měl by být v první řadě zformulován cíl. Cíl slouží jako kontrolní bod, který nám pomáhá zjistit, zda se k němu naší činností přibližujeme, nebo se od něj naopak vzdalujeme (Šafrová Dráčilová, 2019). Pro zformulování cíle slouží pravidlo SMART. Toto pravidlo se skládá z pěti pravidel, které udávají, jak by měl cíl vypadat. Uvedené cíle by měli být popsány aktivními slovesy (např.: snížit, postavit aj.), aby bylo zřejmé, čeho chceme dosáhnout. Správně stanovený cíl by podle pravidla SMART měl být (Cimbálníková a kol., 2013):

1. Specifický - Cíl by měl být jasný, konkrétní a srozumitelný.
2. Měřitelný - Výsledek našeho snažení by měl být změřitelný, abychom mohli s jistotou říci, že jsme dosáhli našeho cíle, nebo ne, případně do jaké míry.
3. Akceptovaný – Pokud se podílí na plnění cíle více osob, měl by daný cíl být odsouhlasený. Jestli se jedná o jedince, tak by měl být s daným cílem ztotožněný.
4. Realistický – Cíl by měl být dosažitelný. Když by se jednalo o nedosažitelný cíl, nemá potom smysl pokoušet se o jeho dosažení.
5. Termínovaný – Při časově neohrazeném plnění činností často dochází k jejím odkladům, proto by měl být cíl ohraničený.

Jestliže se jedná o velký projekt nebo složitější cíl, je vhodné rozpracovat jej na dílčí cíle pro jednotlivé oblasti. Menší cíle v podstatě představují checklist (seznam úkolů), jehož splnění je nezbytné k tomu, abychom dosáhli hlavního cíle (Šafrová Dráčilová, 2019).

2.3 Zpracování podnikatelského plánu

Není závazně stanoveno, co by měl podnikatelský plán obsahovat či jakou by měl mít úpravu. Existuje několik klíčových částí, které by neměly chybět. Na formální úpravu by se mělo dbát z důvodu prvního dojmu pro čtenáře (Srpková, 2020). Nicméně je dobré použít nějaké vizuální prvky, jako jsou například fotografie, grafy, tabulky atd. Tyto prvky upoutávají pozornost čtenáře, důrazně vysvětlují pojmy a rozbíjejí monotónnost textu (Abrams, 2014).

Při zpracování podnikatelského plánu by měly být respektovány obecně platné zásady. Podnikatelský plán by měl být (Veber a Srpková, 2012):

- Srozumitelný – Vyjadřovat se jednoduše, neshrnovat mnoho myšlenek v jedné větě atd.
- Logický – Myšlenky a skutečnosti musí na sebe v plánu navazovat, musí být podloženy fakty a zdroji.
- Uváženě stručný – Informace a závěry se uvádějí v plánu stručně.
- Pravidelný a reálný – Uváděné údaje musí být pravdivé.
- Respektující rizika – Identifikace rizik, případně návrhy na jejich řešení, zvyšují důvěryhodnost podnikatelského plánu.

Mezi klíčové části podnikatelského plánu patří odpovědi na následující otázky (Hučka a kol., 2021):

- Co je podstatou podnikatelské činnosti?
- Proč je tento produkt/služba užitečná, lepší než ostatní?
- Kdo bude tento produkt/službu používat, vyhledávat?
- Jak se promění idea nového produktu služby na realitu?
- Jaký je podnikatelský model (jak bude firma fungovat)?
- Kdo jsou zakladatelé firmy?
- Kolik finančních prostředků bude zapotřebí a jakým způsobem budou využity?

2.4 Struktura podnikatelského plánu

Jednotná struktura podnikatelského plánu neexistuje. I přesto se většinou struktura liší jen v detailech jako například v pořadí nebo označení kapitol podnikatelského plánu (Šafrová Drášilová, 2019). Obsah podnikatelského plánu může vypadat například takto:

1. Titulní strana a představení společnosti

Titulní strana by měla obsahovat označení, že se jedná o podnikatelský plán, název projektu nebo podniku, jméno autora/autorů, případně datum sepsání. Pokud má už produkt nebo podnik logo, tak by se také mohlo umístit na titulní stranu. Vše by mělo být napsáno stejným typem písma (Šafrová Drášilová, 2019).

2. Shrnutí

Hlavní body celého plánu a konečný výsledek jsou zde přehledně a stručně popsány (Šafrová Drášilová, 2019). Jedná se o manažerský souhrn, kde ve stručnosti odpovídáme na základní otázky. Shrnutí má ve čtenáři projevit zájem o přečtení celého podnikatelského plánu (Srpová, 2020).

3. Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy

Jedná se o představení firmy a vlastníků dané firmy. Uvádět by se měly datum založení společnosti, sídlo firmy, majitelé, případně hlavní produkty. Představení vlastníků firmy by mělo zahrnovat dosažené vzdělání či praktické zkušenosti (Srpová, 2020). Zaznít může i motivace, proč se do daného projektu pouští (Šafrová Drášilová, 2019).

4. Popis podniku

Popis podniku by se dal rozdělit do třech částí, které se následně detailně rozebírají, těmito částmi jsou (Šafrová Drášilová, 2019):

- Popis podnikatelské příležitosti

Jedná se o objasnění podnikatelské příležitosti. Je potřeba čtenáře přesvědčit, že nyní je právě ten nejlepší čas pro realizaci našeho nápadu. Je potřeba uvést kdo je náš zákazník a jaký problém zákazníka řešíme (Srpová, 2020).

- Popis výrobku, služby

Jedná se o detailní popis výrobku či služby. U výrobku se popisuje fyzický vzhled, vlastnosti, které tento produkt má, k čemu slouží. Důležité je také zmínit služby, které doplňují nabídku výrobku (např. instalace a montáž, opravářské služby atd.). U nabízení služeb se uvádí způsob fungování dané služby, jakým způsobem je poskytována a která zařízení nebo vybavení je potřeba při jejím poskytování (Srpová, 2020).

- Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů

V poslední řadě by se mělo popsat, co všechno bude pro provoz celého podniku potřeba (Šafrová Drášilová, 2019).

5. Postavení na trhu, konkurence

Při realizaci našeho podnikání, můžeme uspět pouze tehdy, jestliže existuje trh, který o náš produkt, naši službu má zájem. Důležité je si určit, na který cílový trh se chceme zaměřit. V podnikatelském plánu nepopisujeme celý trh, uvádíme sem zejména skupiny zákazníků, které mají z výrobku/služby užitek, mají snadný přístup k výrobku/službě a jsou ochotni za danou věc zaplatit (Srpová, 2020).

Okolí firmy ovlivňuje chod společnosti, ale také plnění podnikatelského plánu, proto je zapotřebí znát vnější prostředí. Právě ve vnějším prostředí na nás mohou čekat příležitosti, ale také ohrožení (Srpová, 2020). K analýze prostředí se využívají analytické nástroje, které budou rozebrány v další kapitole (2.4). Určitě sem nepatří kritika konkurence nebo stížnosti, tato kapitola má ukázat znalost trhu (Šafrová Drášilová, 2019).

6. Marketingový plán

Marketingový plán patří mezi základní dokument, potřebný pro úspěšné řízení podniku. Skládá se ze dvou úrovní: strategické a taktické. Strategický marketingový plán zobrazuje cílové zaměření a hodnotovou pozici společnosti (na základě analýzy příležitosti). Při sestavování strategického plánování se například používá SWOT analýza. Taktický marketingový plán upřesňuje marketingové strategie, vlastnosti produktů, stanovení cen, distribuci aj. (Jakubíková, 2013).

Marketingový plán, který obsahuje marketingové strategie, v zásadě řeší tři okruhy problémů (Srpová, 2011):

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu,
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Určení tržní pozice vyjadřuje postavení konkrétního produktu mezi ostatní konkurenční produkty na trhu. Tržní pozici zejména určujeme na základě těchto kroků (Srpová, 2011):

- Identifikací konkurenční výhody produktu, na jejichž základě můžeme pozici budovat.

- Následně zvolíme optimální konkurenční výhodu, zejména tu, která je důležitá pro spotřebitele.
- V poslední řadě zvolíme vhodný způsob propagace této výhody.

Pro marketingový mix se nejčastěji používá klasický marketingový mix, který obsahuje čtyři prvky, tzv. 4P (produkt, cena, distribuce, propagace). Existují ale i jiné marketingové mixy, jako je například marketingový mix v podobě 7P, to je klasický marketingový mix, ke kterému se přidají další prvky (politicko-společenské rozhodování, veřejné mínění, lidské zdroje). V sektoru služeb bývá naopak často využíván marketingový mix 4C: zákazník, náklady na zákazníka, pohodlná dostupnost, komunikace (Srpková, 2011).

7. Personální zdroje a organizační plán

V první kroku je vhodné určit plán činností a úkolů, tedy všeho, co se bude dělat. Na tento plán pak navazuje: kolik osob bude potřeba ke zpracování úkolů, kdo o čem bude rozhodovat, kdo za co bude odpovědný atd. (Šafrová Drášilová, 2019).

8. Finanční plán

Finanční plán převede všechny předchozí kapitoly do číselné podoby. Vyčísluje náklady a výnosy. Náklady by měly být mírně nadhodnocené, kvůli opatrnosti (může se vynořit něco, s čím jsme nepočítali), a výnosy by měly být lehce podhodnocené, např. poptávka nemusí být tak silná, jak jsme očekávali (Šafrová Drášilová, 2019). V další fázi by mělo dojít k vyčíslení hospodářského výsledku. Výsledek hospodaření podniku se může projevit v podobě zisku nebo ztráty. Zisk lze rozdělit do několika kategorií. Může se například jednat o zisk před zdaněním (EBT), zisk před úroky a zdaněním (EBIT), zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA), nebo také NOPAT, který představuje operativní zisk po zdanění (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).

Součástí finančního plánu by měl být i bod zvratu, finanční výkazy, případně základní finanční ukazatele (Šafrová Drášilová, 2019). Základním výkazem podniku je rozvaha, která informuje podnikatele o majetku podniku a zdrojích, které majetek financují. Rozvaha se skládá z aktiv (dlouhodobý majetek a oběžná aktiva) a pasiv (vlastní kapitál a cizí zdroje). Další výkaz využívaný v podnicích je

třeba výkaz zisků a ztrát, jehož obsahem jsou výnosy, náklady a výsledek hospodaření podniku (Knápková a kol., 2017).

Pro financování počátečního podnikání se většinou používá více zdrojů financování, obvykle se jedná o dluhové financování a financování z vlastního kapitálu (Ekanem, 2017).

9. Rizika podniku

Prezentací rizik se dává najevo, že jsme projekt promysleli důkladně. Každý projekt či provozovaná činnost má svá rizika, důležité je si tato rizika uvědomit a připravit návrh na jejich případné řešení v momentě vzniku (Šafrová Drášilová, 2019).

10. Přílohy

Do příloh se vkládají například životopisy majitelů podniku, výpis z obchodního rejstříku, větší tabulky, výkresy atd. (Srpová, 2020).

2.5 Analýzy používané v podnikatelském plánu

Jak už bylo zmíněno, jedna z částí podnikatelského plánu se zabývá analýzou trhu a konkurence. Jejím cílem je definovat správně okolí podniku a vybrat analytické metody za účelem získání co nejvíce informací, které nám následně po vyhodnocení pomohou ukázat naše možnosti, hrozby atd. Existuje mnoho druhů analýz, které by mohl podnik pro svůj podnikatelský plán využít. V této práci se zaměříme, na ty nejčastěji používané. Analýza trhu a podniku souvisí s tzv. okolím podniku. Okolí podniku se většinou dělí na tyto části (Šafrová Drášilová, 2019):

- megatrendy,
- makroprostředí, makrookolí nebo tržní prostředí,
- mikroprostředí, mikrookolí, oborové okolí nebo konkurenční prostředí.

Megatrendy jsou faktory, které se vyskytují globálně a mají vliv na celou řadu odvětví a činností. Jedná se o faktory velmi těžko ovlivnitelné. Můžeme je pouze identifikovat a následně se na ně připravit nebo je využít v náš prospěch. Mezi megatrendy patří například: stárnutí populace, digitalizace a automatizace výroby, globální změny klimatu a mnoho dalších (Šafrová Drášilová, 2019).

Makroprostředí představuje nejširší okruh podniku. Jedná se o faktory, subjekty a okolnosti, které podnik svou činností nemůže ovlivnit. Na druhou stranu mají tyto faktory, subjekty atd. významný vliv na úspěšnost či neúspěšnost celého projektu. Pro podniky je důležité identifikovat a vyhodnotit všechny neovlivnitelné skutečnosti, které by mohly ovlivnit chod podnikání. Cílem analytických nástrojů v makroprostředí je, abychom zhodnotili všechny oblasti, ve kterých by se mohlo skrývat riziko. Nejčastěji používanou metodou při analýze makroprostředí je PEST analýza (Šafrová Drášilová, 2019).

V mikro prostředí se setkáváme s faktory, se kterými je podnik v každodenním kontaktu a které můžeme ovlivnit. Za nejčastěji používané metody v rámci analýzy mikroprostředí lze považovat analýzu 4C, případně Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil (Šafrová Drášilová, 2019).

2.5.1 PEST analýza

PEST analýza patří mezi nejjednodušší analýzy ke zpracování, přesto je pro většinu podniků zcela dostačující (Šafrová Drášilová, 2019). Tato analýza rozděluje makroprostředí do několika částí (Ekanem, 2017):

- Politicko-legislativní faktory – Jedná se o faktory zahrnující legislativu, předpisy zahraničního obchodu, zdravotní a bezpečnostní předpisy, monopolní legislativu, zdanění aj.
- Ekonomické faktory – Skládají se z obchodních cyklů, disponibilního příjmu, cen, produktivity, nezaměstnanosti, mzdových sazeb atd.
- Sociokulturní faktory - Zahrnují postoje k práci a volnému času, úroveň vzdělání, změny životního stylu, demografické údaje aj.
- Technologické faktory - Zahrnují nové objevy (vývoje), které mohou mít zvláštní význam, dále zahrnují míru technického zastarávání, postoje spotřebitelů k novým produktům atd.

Aby analýza splňovala svůj účel, tak pro její zpracování musejí být vybrány oblasti, které skutečně mají vliv nebo by mohly v budoucnu ovlivnit fungování společnosti (Srpková, 2020).

2.5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Jedná se o velmi populární nástroj pro zpracování analýzy mikroprostředí. Tato analýza je založena na charakteru pěti základních skupin a jejich vzájemném propojování.

Předpokládá se, že intenzita konkurence na trhu právě závisí od těchto skupin. Mezi tyto základní skupiny patří: stávající konkurenti, potenciální konkurenti, poskytovatelé substitutů, dodavatelé a zákazníci. Porterova analýza hodnotí sílu vlivu jednotlivých skupin na tržní prostředí a dále intenzitu hrozby, představující pro náš podnik (Šafrová Drášilová, 2019; Cimbálníková a kol., 2013):

1. Současná konkurence

Jedná se o konkurenci, která se už na trhu nachází. V tomto momentě je důležité vědět následující parametry konkurenčního prostředí (Šafrová Drášilová, 2019):

- kdo jsou naši konkurenti a kdo jsou jejich zákazníci,
- kolik jich je a jak jsou silní,
- jak je mezi ně rozdělený trh,
- jaké mají mezi sebou vztahy,
- co dělají a jak to dělají,
- v čem jsou dobří a jaké mají rezervy,
- jaké mají plány a jak se jim finančně daří.

2. Potenciální konkurence

Jedná se o konkurenci, která se na trhu zatím nenachází, ale je zde určitá možnost, že brzy plánuje na trh vstoupit. Při analýze potenciální konkurence se vychází z veřejných prohlášení, účasti na soutěžích nebo prezentacích apod. (Šafrová Drášilová, 2019).

3. Poskytovatelé substitutů

Substitut je takový produkt, který řeší stejný problém, jaký řešíme my, ale jiným způsobem. Pokud řešíme zákazníkovi více problémů, je důležité analyzovat substituty jednotlivě (Šafrová Drášilová, 2019).

4. Dodavatelé

Zpravidla ani ty nejmenší podnikatelské cíle se neobejdou bez nákupu různých zařízení či materiálu. Při dostatečně velkém počtu dodavatelů, kteří dodávají stejné či podobné produkty, nenastává riziková situace. Problém nastává v tom momentě, kdy je na trhu málo dodavatelů nebo pouze jeden dodavatel. V tom momentě si

dodavatel může diktovat, dá se říci téměř neomezeně, cenu a podmínky. To pak následně ovlivňuje cenu našeho konečného produktu (Šafrová Dráčilová, 2019).

5. Zákazníci

Analýza se soustředí na vyjednávací sílu zákazníků. Neriziková situace nastává v momentě, kdy je velké množství zákazníků a jejich podíl na tržbách lze považovat za nízký. Riziko ale nastává v momentě, kdy (Šafrová Dráčilová, 2019):

- zákazník je malé množství,
- zákazník má velký podíl na tržbách/zisku podniku,
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci,
- nebo když o podmínkách uzavření obchodu nelze vyjednávat.

2.5.3 Marketingový mix (4P, 4C)

Marketingový mix tvoří nástroje, které se navzájem kombinují. Nejznámější je marketingový mix 4P, který se skládá z produktu, ceny, distribuce a propagace. Existují další varianty tohoto mixu, které se zaměřují na danou problematiku z jiných úhlu pohledu. Marketingový mix 4C je tzv. zákaznický marketingový mix. Který se skládá ze zákazníka, náklady na zákazníka, pohodlná dostupnost a komunikace. Názvy jednotlivých nástrojů se mohou lišit (Srpková, 2020). Oba tyto mixy jsou v podstatě téměř totožné, pokud chceme zjistit potřeby zákazníka, je vhodnější využívat marketingový mix 4C (Šafrová Dráčilová, 2019):

- **Produkt (Customer Value)** – klademe si otázku, jaké jsou potřeby lidí.
- **Cena (Cost)** – zachycuje, kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkt/službu
- **Pohodlí (Convenience)** – jsou správně zvolené distribuční kanály, aby to bylo pro zákazníka pohodlné?
- **Komunikace (Communication)** – hledáme cesty, jak zákazníkovi sdělit všechny informace srozumitelně, důvěryhodně a bez vysokých nákladů.

Na tyto faktory se zaměřuje marketingový mix 4C (Šafrová Dráčilová, 2019).

2.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k porovnání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Tato metoda je rozdělena do čtyř částí: silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Správně sestavená SWOT analýza by měla obsahovat pouze klíčové faktory, které jsou pečlivě rozdělené mezi dané kategorie. Musí být zcela jasné, proč jsme daný faktor přiřadili do dané kategorie (Šafrová Drášilová, 2019; Cimbálníková a kol., 2013).

Nejdůležitější částí SWOT analýzy je její vyhodnocení. Vyhodnocení spočívá v provázání jednotlivých částí. Jedná se o provázání silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Vzniknou nám čtyři základní koncepce (Šafrová Drášilová, 2019):

- **S-O** – Situace, kdy své silné stránky využíváme k využití příležitostí, které jsou na trhu.
- **W-O** – Situace, kdy využíváme příležitostí pro eliminaci slabých stránek.
- **S-T** – Situace, kdy využíváme svých silných stránek k tomu, abychom odvrátili hrozby.
- **W-T** – Situace, kdy se snažíme snížit své slabé stránky, abychom snížili riziko hrozeb.

Tabulka 1 – SWOT matice (vlastní zpracování na základě dat od Šafrová Drášilová, 2019)

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O	W-O
	Hrozby	S-T	W-T

3 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK

Pod pojmem riziko se rozumí nebezpečí vzniku škody, ztráty či zničení. Pro pojem riziko neexistuje jedna určená definice. Riziko se dá například popsat jako: pravděpodobnost vzniku ztráty, nebezpečí chybného rozhodnutí, nebezpečí negativní odchylky od cíle aj. Pro účely podnikání je užitečné si riziko představit, jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k výskytu nežádoucí události, která ohrožuje naše zájmy (Smejkal a Rais, 2013).

S každým podnikáním jsou spojena rizika, která mohou, ale také nemusí nastat. Tím, že jsou tato rizika identifikována v podnikatelském plánu, se podnikatel připravuje na možnost jejich výskytu. Někteří podnikatelé si myslí, že pokud podnikatelský plán obsahuje větší množství identifikovaných rizik, může tím odradit investory. Z velké části to ale neplatí. Investoři naopak uvidí, že se na naše podnikání díváme i ze strany negativních událostí. Že přemýšlíme nad negativním scénářem a budeme vědět, jak se s ním rychle při výskytu vypořádat (Abrams, 2014).

3.1 Druhy rizik

Rizika se mohou rozdělit do různých kategorií, jako například (Abrams, 2014):

Tržní riziko – trh nebude reagovat na naše produkty či služby, z důvodu nízké nebo úplně neexistující poptávky, nebo trh není ještě připraven. Tržní rizika je velmi obtížné překonat.

Konkurenční riziko – možnost velké konkurenční změny a ohrožení tržního podílu, například z důvodu příchodu nových konkurentů.

Technologické riziko – technologie nebo produkty nebudou fungovat takovým způsobem, jak jsme si je představovali.

Riziko produktu – produkt nebude dokončen včas, nebo vůbec nevznikne či nebude fungovat, tak jak byl slíben. Toto riziko souvisí s netechnologickými produkty nebo službami.

Riziko exekuce – neschopnost zdravého hospodaření a růstu podniku, povětšinou na základě špatného nastavení managementu.

Riziko kapitalizace – špatně odhadnuté náklady nebo špatně vypočítaný odhad příjmů, což reálně vede ztrátě finančních prostředků.

Globální riziko – při podnikání mohou působit globální faktory, které přeruší či úplně zastaví naše podnikání.

3.2 Analýza rizik

Podnikatelé by měli být připravení na vypořádání se s riziky, která mohou v souvislosti s jejich podnikatelskou činností nastat, aby tato rizika neovlivnila dosahování podnikatelských cílů. Právě jejich připravenosti přispívá analýza rizik. Analýza rizik nemá jednoznačnou definici. Lze ji chápat jako proces skládající se z fáze identifikace rizika a fáze ohodnocení rizika z hlediska dopadu a pravděpodobnosti výskytu (Fotr a Hnilica, 2014).

Metody analýzy rizik:

Existují dva základní postupy, které vyjadřují veličiny analýzy rizik. Mezi tyto postupy patří: kvantitativní a kvalitativní metody. Tyto metody mohou být použity jednotlivě či kombinovaně (Smejkal a Rais, 2013).

Kvalitativní metody jsou vytvářeny na základě popisu závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu události. Rizika jsou bodována ve stanoveném rozsahu například: <1 až 10>, nebo také slovně (malé, velké). Kvalitativní metody jsou jednoduché a rychlé.

Kvantitativní metoda využívá matematického výpočtu rizika z faktoru výskytu hrozby a jejího dopadu. Používá se číselné ocenění pro jednotlivé faktory. Výsledkem je obvykle dopad ve finančním vyjádření. Kvantitativní metody jsou více náročné než kvalitativní metody, ale poskytují finanční vyjádření rizik, které je pro podnik výhodnější (Smejkal a Rais, 2013).

3.3 Skórovací metoda s mapou rizik

V předložené teoretické části je tato metoda detailně charakterizována, neboť se často používá v netechnických oblastech a pro zhodnocení rizik podnikatelského plánu v této práci se jeví jako vhodná. Skórovací metoda s mapou rizik je nástrojem ke zhodnocení rizik, která mohou nastat v souvislosti s naší podnikatelskou činností. Tato metoda obsahuje tři fáze (Doležal a kol., 2012):

- identifikace rizika,
- zhodnocení rizika,

- návrhy na opatření ke snížení rizika.

Východiskem této metody je seznam nebezpečí ze čtyř nejdůležitějších oblastí rizik (Doležal a kol., 2012):

- technické oblasti projektu,
- finanční oblasti projektu,
- personální oblasti projektu,
- obchodní oblasti projektu.

Identifikace rizika se provádí rizikovými faktory, které se následně ohodnotí dle možnosti výskytu a dle dopadu. Hodnotí se podle desetibodové stupnice. Riziko je oceněno podle součinu skóre pravděpodobnosti výskytu a skóre závažnosti dopadu. Na závěr se sestaví mapa rizik. Výstupy této metody jsou zpracovávány do tabulek pro přehledný zápis, následně je graficky znázorněná i mapa rizik (Doležal a kol., 2012).

Tabulka 2 – Tabulka rizikových faktorů (vlastní zpracování na základě dat od Doležal a kol., 2012)

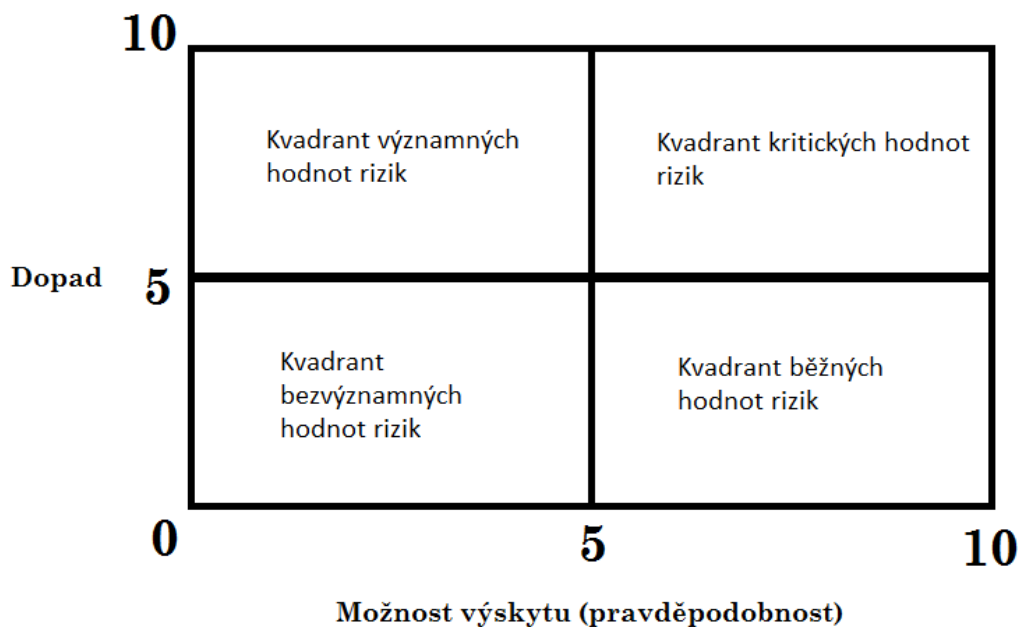
Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka

Tabulka 3 – Tabulka ocenění rizika k rizikovým faktorům (vlastní zpracování na základě dat od Doležal a kol., 2012)

Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)							x
Dopad (1 min. až 10 max.)							x
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							

Tabulka 4 – Tabulka návrhu na opatření ke snížení rizika (vlastní zpracování na základě dat od Doležal a kol., 2012)

Poř. číslo rizikového faktoru	Návrh na opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění



Obrázek 2 – Mapa rizik (vlastní zpracování na základě dat od Doležal a kol., 2012)

Shrnutí:

Do tabulky rizikových faktorů se vepisují všechny rizikové faktory, které ohrožují naši společnost. Ke každému rizikovému faktoru je přiřazeno pořadové číslo pro lepší orientaci a naše poznámka k rizikovému faktoru. Rizikové faktory jsou oceňovány členy analytického týmu, počet členů si společnost určí dle svého uvážení. Každý člen ohodnotí riziko v souvislosti s možností jeho výskytu a výší jeho dopadu. Hodnotí se z rozmezí jedna (minimální hodnota) až deset (maximální hodnota). Jakmile všichni členové analytického týmu ohodnotí rizikový faktor, tak se vypočítá průměrná hodnota výskytu a dopadu. Pro konečné ocenění rizika se použije vzorec: Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu. Jednotlivé průměrné hodnoty možnosti výskytu a dopadu se následně zaznamenávají do mapy rizik. Mapa rizik se skládá ze čtyř kvadrantů: kvadrant významných rizik, kvadrant kritických hodnot rizik, kvadrant bezvýznamných hodnot rizik a kvadrant běžných hodnot rizik. Po zaznamenání průměrných hodnot se dozvíme, do jaké kategorie rizikový faktor spadá. Tabulka návrhu na opatření ke snížení rizika zaznamenává vytvořené opatření či návrhy opatření ke snížení ke snížení rizika. U každého opatření se určuje zodpovědnost a termín zajištění opatření (Doležal a kol., 2012).

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Úlohou teoretické část bylo mimo jiné shromáždit podklady pro výběr vhodné právní formy podnikání. Na základě informací z odborné literatury lze konstatovat, že každý druh podnikání má určité výhody, ale také nevýhody. Levné založení, volné hospodaření se ziskem nebo danění zisku pouze daní z příjmů fyzických osob patří mezi značné výhody podnikání fyzických osob. Hlavními nevýhodami této formy podnikání jsou naopak neomezené ručení za dluhy společnosti, omezená životnost firmy, dále není možné firmu prodat. Nejčastějším způsobem podnikání je u fyzických osob podnikání na základě živnostenského oprávnění (Šafrová Drášilová, 2019). Rozlišujeme živnosti na dvě podskupiny, živnost ohlašovací a živnost koncesovanou (Synek a Kislingerová, 2010). Na rozdíl od fyzické osoby, která jedná sama za sebe a pod svým jménem, za právnickou osobu jednájí statutární orgány společnosti. Statutárním orgánem je zvolená osoba či skupina osob, které rozhodují za společnost. Její vznik, složení, pravomoci a odpovědnost se opírají o zákon č. 90/2012 o obchodních korporacích (Šafrová Drášilová, 2019).

Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje vnější a vnitřní faktory související s fungováním společnosti. Měl by sloužit jako nástroj pro plánování, podklad pro rozhodování a kontroly (Srpková, 2020). Jednotná struktura podnikatelského plánu neexistuje. I přesto se většinou struktura liší jen v detailech jako například v pořadí nebo označení kapitol podnikatelského plánu (Šafrová Drášilová, 2019).

Jak už bylo zmíněno, jedna z částí podnikatelského plánu se zabývá analýzou trhu a konkurence. Existuje mnoho druhů analýz, které by mohl podnik pro svůj podnikatelský plán využít (Šafrová Drášilová, 2019). Zatímco PEST analýza patří k metodám zkoumající vnější prostředí (Šafrová Drášilová, 2019), Porterova analýza pěti konkurenčních sil je nástrojem pro zpracování analýzy mikroprostředí. Tato analýza je založena na rozboru pěti základních oblastí a jejich vzájemném propojování. Mezi tyto základní skupiny patří: stávající konkurenti, potenciální konkurenti, poskytovatelé substitutů, dodavatelé a zákazníci. Z dalších metod lze zmínit marketingový mix, jenž tvoří nástroje, které se navzájem kombinují. Nejznámější je marketingový mix 4P, který se skládá z produktu, ceny, distribuce a propagace. Existují i další varianty tohoto mixu – například tzv. zákaznický marketingový mix pod označením 4C (Srpková, 2020). V podnikatelském plánu bývá využívána i SWOT analýza, která slouží k porovnání vnějšího a vnitřního

prostředí podniku. Tato metoda je rozdělena do čtyř částí: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby (Šafrová Drášilová, 2019).

S každým podnikáním jsou spojena rizika, která mohou nastat. Opomenutí tohoto faktoru v podnikatelském plánu se podnikatel připravuje na možnost jejich výskytu (Abrams, 2014). Za účelem zhodnocení rizik byla do této práce vybrána skórovací metoda s mapou rizik, která patří do kategorie smíšených metod (Doležal a kol., 2012).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VIZE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Praktická část této práce bude spočívat ve vypracování konkrétního podnikatelského plánu. Bude se jednat o záměr otevření kavárny nacházející se v Uherském Hradišti.

Určitě si pomyslíte, že Uherské Hradiště má mnoho kaváren, tak proč bychom se hrnuli do takového silného konkurenčního trhu. Ano, Uherské Hradiště má mnoho kaváren. Nicméně většina z nich je zaměřená na podobnou cílovou skupinu, kterou jsou studenti, teenageři, dospělí bez dětí či důchodci. Jen o důchodcích by se v této souvislosti dalo mírně polemizovat z důvodu vysoké cenové hladiny klíčových produktů ve většině kaváren.

Je velmi málo podniků, které jsou vyloženě kavárnami a disponují dětským koutkem. Neberu nyní v potaz zábavná střediska s možností posezení pro dospělé. Tento typ podnikatelského subjektu bych osobně nezařadila do stejné kategorie, jako jsou kavárny. Proto se bude podnikatelský plán zabývat kavárnou s dětským koutkem v Uherském Hradišti.

5.1 PEST analýza

K analýze makroprostředí bude do tohoto podnikatelského plánu zahrnuta PEST analýza s cílem identifikace potenciální hrozby z vnějšího prostředí.

5.1.1 Politické faktory

Mezi politické faktory ovlivňující podnikání zcela jistě spadá daňová politika, pracovní právo, politická stabilita a mnohé další.

Daňová politika ovlivňuje každého, ať se jedná o placení daní přímých či nepřímých. Naše podnikání bude nejvíce ovlivňovat Zákon o dani z příjmu, tedy zákon č. 586/1992 Sb. Jelikož budeme podnikat jako kapitálová obchodní společnost, tak se na nás bude vztahovat 19% sazba daně, kterou budeme odvádět státu (Česko, 1992a).

Další klíčovou normu představuje Zákoník práce neboli zákon č. 262/2006 Sb. Tímto zákonem se budeme řídit v souvislosti s vytvářením adekvátních pracovních podmínek pro zaměstnance. Jelikož budeme zaměstnávat několik osob, musíme splnit povinnosti vyplývající z tohoto zákona (Česko, 2006). Jako například: „*Povinnost zaměstnavatele zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci se vztahuje na všechny fyzické osoby, které se s jeho vědomím zdržují na jeho pracovištích*“ (Česko, 2006).

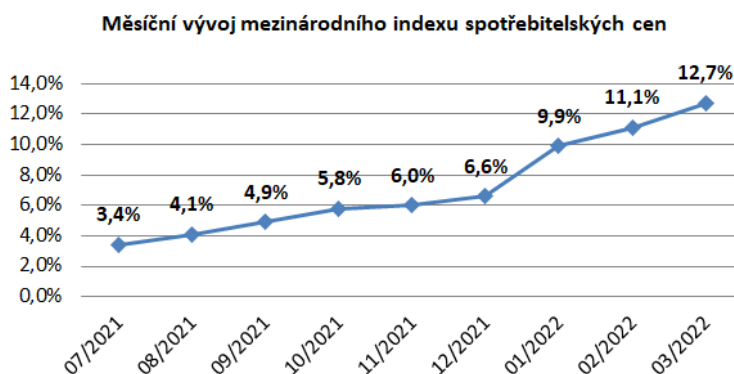
Mezi další povinnosti týkající se zaměstnavatele patří odvádění sociálního a zdravotního pojištění, neboli odvádění srážky ze mzdy. Sociální pojištění hrazené z prostředků zaměstnavatele činí 24,8 % z hrubé mzdy a zdravotní pojištění 9 % z téhož základu (Česko, 1992b).

Politická stabilita je další faktor, který může ovlivnit výkon našeho podnikání. Nové směrnice, zákony, ustanovení související s naší činností či zvyšování cen mohou způsobit nezanedbatelné škody v chodu podniku. Například z aktuálního pohledu může zvyšování cen pohonných hmot vést ke zvyšování cen dovážených produktů. V našem případě jsou nejdůležitějším produktem kávová zrna. S růstem ceny kávových zrn by mohla situace vést ke zvednutí cen v kavárně, následně ke ztrátě zákazníků a v katastrofálním scénáři až k bankrotu.

Mezi ostatní ovlivňující faktory mohou být zařazeny kontrolní orgány. Patří mezi ně například krajská hygienická stanice Zlín, živnostenský úřad, Státní úřad inspekce práce a mnohé další.

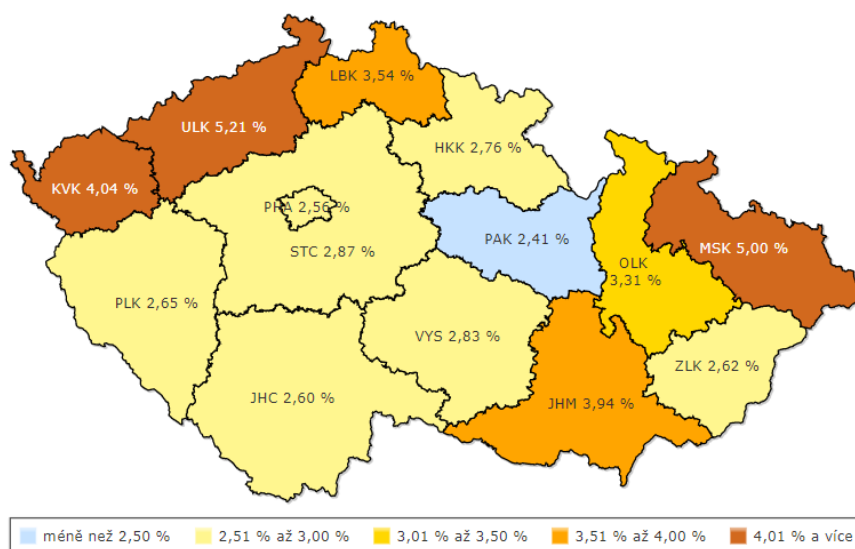
5.1.2 Ekonomické faktory

Inflace neboli růst cen je v posledních měsících nejfrekventovanějším ekonomickým tématem ve veřejném prostoru a současně významnou hrozbou pro podnikatele. K 1. 3. 2022 činila meziroční inflace dle Českého statistického úřadu 12,7 %. Pro lepší znázornění je níže uveden graf vývoje, ze kterého jde vidět vysoký růst (Inflace, spotřebitelské ceny, 2022).



Obrázek 3 – Grafické znázornění míry inflace (vlastní zpracování na základě dat z Inflace, spotřebitelské ceny, 2022)

Podíl nezaměstnaných osob ve Zlínském kraji byl dle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí v březnu 2022 celkem 2,6 % (Měsíční nezaměstnanost ..., 2022). V Uherském Hradišti tvořil podíl nezaměstnaných osob k březnu 2022 2,5 % (Měsíční nezaměstnanost ..., 2022). Ve srovnání s jinými kraji patří Zlínský kraj ke krajům s menším podílem nezaměstnaných osob. Vizualizaci těchto dat nabízí následující obrázek, který zobrazuje procentní vyjádření podílu nezaměstnanosti jednotlivých krajů k 31. 3. 2022 (Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 3. 2022, 2022).



Obrázek 4 – Mapa podílu nezaměstnanosti v ČR (Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 3. 2022, 2022)

Ve třetím čtvrtletí roku 2021 činila průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji 33 794 Kč. Průměrná hrubá mzda Zlínského kraje byla druhá nejnižší mzda ve srovnání s ostatními kraji. Nejnižší průměrnou hrubou mzdu má Karlovarský kraj, jehož průměrná hrubá mzda činila 33 249 Kč. Mezi kraje s největší průměrnou hrubou mzdou patří: Hl. město Praha (45 523 Kč), Středočeský kraj (37 625 Kč), Jihomoravský kraj (36 852 Kč), ostatní kraje se pohybují v rozmezí mezi 34 000 Kč až 36 000 Kč.

Výše uvedené informace podtrhují nižší příjmovou úroveň, a tedy i nižší kupní sílu obyvatel Zlínského kraje (Průměrná mzda ve Zlínském kraji ..., 2021), což bude zohledněno při tvorbě cenové politiky podnikatelského plánu.

5.1.3 Sociální faktory

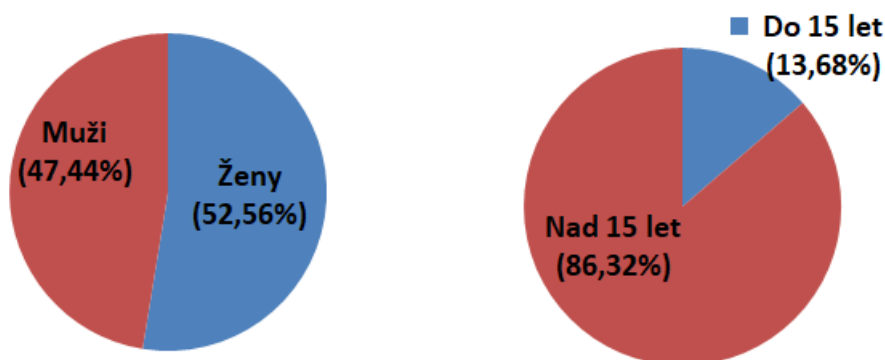
Demografický vývoj populace

Uherské Hradiště je jedním ze sedmi měst, která spadají do okresu Uherské Hradiště. Jeho rozloha činí 21,3 km², nachází se zde přes 24 tisíc obyvatel (Základní informace o městě, 2022). V tabulce uvedené níže je počet obyvatel v Uherském Hradišti znázorněn podrobněji a strukturován do několika skupin (Uherské Hradiště, 2022a).

Tabulka 5 - Počet obyvatel obce Uherské Hradiště k 1. 1. 2022 (vlastní zpracování na základě dat z Uherské Hradiště, 2022a)

Muži do 15 let	Muži nad 15 let	Ženy do 15 let	Ženy nad 15 let	Celkem
1 770	9 909	1 598	11 344	24 621

Grafické znázornění populace



Obrázek 5 – Grafické znázornění populace (vlastní zpracování na základě dat z Uherské Hradiště, 2022a)

I když za posledních 10 let populace Uherského Hradiště o několik stovek lidí klesla, můžeme říct, že se výše populace drží téměř na stejných hodnotách. Během posledních dvou let samozřejmě přispělo ke zrychlení snížení populace onemocnění Covid. Nicméně mobilita lidí z města není vysoká, protože i když se určité procento odstěhuje, jiné se zase přistěhuje. V tabulce je znázorněn historický vývoj počtu obyvatel v Uherském Hradišti.

Tabulka 6 – Historický vývoj populace v Uherském Hradišti (vlastní zpracování na základě dat z Uherské Hradiště, 2022a)

Datum	Muži (do 15.let)	Muži (nad 15.let)	Ženy (do 15.let)	Ženy (nad 15.let)	Změna	Celkem
01.01.2022	1 770	9 909	1 598	11 344	-262	24 621
01.01.2021	1 801	9 987	1 613	11 482	-198	24 883
01.01.2020	1 779	10 084	1 644	11 574	13	25 081
01.01.2019	1 764	10 096	1 623	11 585	-41	25 068
01.01.2018	1 717	10 181	1 612	11 599	-8	25 109
01.01.2017	1 684	10 200	1 610	11 623	10	25 117
01.01.2016	1 677	10 201	1 576	11 653	-80	25 107
01.01.2015	1 639	10 277	1 582	11 689	31	25 187
01.01.2014	1 591	10 323	1 548	11 694	-79	25 156
01.01.2013	1 554	10 437	1 496	11 748		25 235

Měli bychom vzít také v potaz okolí Uherského Hradiště. Uherské Hradiště je obec s rozšířenou působností, spadají tedy pod něj okolní obce. Lidé z těchto obcí nemohou řešit všechny úřední záležitosti v místě jejich bydliště, ale určité úkony musejí řešit na úradech v Uherském Hradišti. Dále se zde nachází autobusové a vlakové nádraží, nacházejí se zde odborní lékaři atd. Představme si situace, kdy lidé z okolních obcí pojedou do Uherského Hradiště vyřídit si nějakou věc a budou mít třeba více času. Co s více časem? Půjdou nakupovat nebo stráví čas v kavárnách. Proto bychom měli vzít v potaz i populaci v okolních obcích. Pro účely naší analýzy jsem vzala v potaz vybrané okolní obce, které budou znázorněny v následující tabulce (Informativní počet občanů v ČR ..., 2022).

Tabulka 7 – Populace ve vybraných obcích k 1. 1. 2021 (vlastní zpracování na základě dat z Informativní počet občanů v ČR ..., 2022)

Obec	Muži (do 15.let)	Muži (nad 15.let)	Ženy (do 15.let)	Ženy (nad 15.let)	Celkem
Hušťonovice	83	419	71	412	985
Jalubí	142	764	158	746	1 810
Kněžpole	97	470	70	478	1 115
Kostelany nad Moravou	75	374	58	407	914
Kunovice	443	2 144	409	2 459	5 455
Mistřice	87	509	80	497	1 173
Nedakonice	132	664	113	695	1 604
Modrá	66	283	67	313	729
Popovice	65	441	68	435	1 009
Staré Město	460	2 675	467	2 917	6 519
Velehrad	82	470	82	515	1 149
Zlechov	117	695	121	723	1 656

Přístup k volnému času

Trendem dnešní doby je zcela jistě trávit volný čas s přáteli, rodinou, jezdit po výletech, navštěvovat různé kulturní akce atd. Ale také se více rozšířilo navštěvování kaváren, restaurací. Pokud mají lidé čas, a chtějí se sejit s přáteli, jdou většinou do kaváren. Z mého osobního pohledu, když se vidím s přáteli, téměř vždy si jdeme sednout do kavárny, protože je to nejpohodlnější řešení, jak se vidět a v klidu si popovídat.

Stejně tak z druhého pohledu: když je dost času například do odjezdu autobusu či vlaku, na který čekáme, řada lidí využije tento volný čas nakupováním nebo si jde někam sednout, většinou do kavárny.

5.1.4 Technologické faktory

Mezi technologické požadavky, které by mohly ovlivnit náš podnikatelský plán, bychom mohli zařadit dostupnost našeho podniku a technický standard v našem odvětví. Do tohoto standardu patří zejména výkonný kávovar, mlýnek na kávu, chladicí vitrína atd. Dále sem můžeme zařadit čisté prostředí, pohodlný nábytek aj.

Uherské Hradiště má autobusové a vlakové nádraží, v rámci kterých denně přijede a odjede spousta osob. Autobusové nádraží využívá spousta osob také z okolních vesnic a měst. Dopravní infrastruktura je v Uherském Hradišti na přijatelné úrovni. Jelikož se naše kavárna bude nacházet ve středu města, můžeme říct, že je dostupná, jak pro osoby žijící v místě, tak pro osoby dojíždějící.

Mezi lidmi existují i nepsané standardní požadavky, které by měly kavárny naplnit. V dnešní době se většinou jedná o FREE Wi-Fi připojení. První věc, na kterou se hned po objednání kávy lidé zeptají je: Máte Wi-Fi nebo jaké je heslo od Wi-Fi? Je to nepsaný standardní požadavek, který lidé v dnešní době očekávají. V další řadě tzv. standardní sortiment nápojů a pochutin, na který je standardní návštěvník kavárny zvyklí. Ano, každý má rád zkoušení nových věcí, například nové příchutě káv, nebo netradiční dortíky. Ale většinou tuto variantu zkusí jednou, dvakrát a pak se vrátí ke klasice. Proto bychom měli v první řadě nabídnout produkty na, které jsou všichni zvyklí (např.: Espresso, Vídeňská káva, Turecká káva, věneček atd.). K tomu nějaké nové trendy, které se mohou postupně v nabídce rozšiřovat.

5.2 Konkurence

V Uherském Hradišti se nachází mnoho kaváren, nicméně většina z nich se zaměřuje na jinou cílovou skupinu než náš zamýšlený podnik.

Porterův model (Analýza pěti konkurenčních sil)

Potenciální konkurence

Neexistuje v podstatě žádná překážka ze strany státu, aby nemohli na trh přijít noví konkurenti podnikající ve stejném oboru se stejným zaměřením. Faktorem negativně

ovlivňujícím potenciální konkurenci může být nedostatek vhodných prostorů pro provozování kavářenské činnosti.

Další zásadní překážkou by mohlo představovat riziko nedostatečného počátečního kapitálu. Ceny vstupů i náklady na provoz podniku se zvyšují, ať už zmíníme meziprodukty, energie, nájemné atd. Je zapotřebí čím dál víc finančních prostředků, aby se podnik mohl rozběhnout, začít vykazovat zisk a aby se podnikateli postupně začaly vracet již vynaložené náklady.

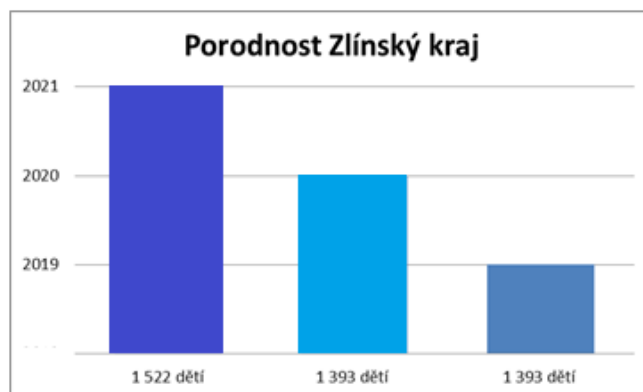
Stávající konkurence

Stávající konkurencí by mohla být kavárna Bo cafe, které se nachází v pasáži Slunce nebo Cafe Colejní. Tyto dvě kavárny jsou z určité části také zaměřené na stejnou cílovou skupinu. Tedy, že mají k dispozici dětský koutek. Nicméně rivalita ze strany těchto podniků by neměla být intenzivní, protože se nezaměřují pouze na tuto cílovou skupinu, ale také na dospělé osoby bez dětí.

Nejznámější kavárnou v Uherském Hradišti je Jiné Café. Tato kavárna se nachází v centru města na Masarykově náměstí. Jedná se o velmi oblíbenou kavárnu mezi lidmi, převážně mezi dospělými osobami a studenty. Kavárna uprostřed nacházející se v Prostřední ulici, která spojuje Mariánské a Masarykovo náměstí, je malá kavárna oblíbená mezi studenty. Nabízí příjemné (útulné) prostředí, i posezení venku, které je ve vnitřních prostorech budovy. Toto venkovní posezení má plus, že nejsme na očích všech kolem jdoucích. Dále například kavárna Kafec u Komína nacházející se na okraji města. Když se řekne kavárna Kafec, tak si zdejší lidé představí vafle. V této kavárně je na výběr mimo jiné mnoho druhů vaflí, pro které je kavárna známá. Návštěvníky jsou obvykle dospělé osoby, můžou se zde také zařadit senioři.

Zákazníci

Ve Zlínském kraji za rok 2021 se narodilo 1 522 dětí, za rok 2020 se narodilo 1 393 dětí a během roku 2019 přišlo na svět 1 358 dětí. Porodnost ve Zlínském kraji tedy vstoupá. Pro lepší srovnání je níže uvedené grafické znázornění porodnosti ve Zlínském kraji za poslední tři roky (Demografický vývoj ve Zlínském kraji ..., 2021). Během posledních 10 let přibýlo v Uherském Hradišti 2 530 dětí. A v okolních obcích byla porodnost ve výši několika desítek za rok. Tyto údaje můžete vidět v tabulce níže (Uherské Hradiště, 2022b).



Obrázek 6 - Grafické znázornění porodnosti ve Zlínském kraji (vlastní zpracování na základě dat z Demografický vývoj ve Zlínském kraji ..., 2021)

Tabulka 8 – Porodnost v Uherském Hradišti (vlastní zpracování na základě dat z Uherské Hradiště, 2022b)

Uherské Hradiště 2012 - 2021											
Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
Porodnost	227	242	264	252	257	261	254	282	222	269	2530

Tabulka 9 – Porodnost ve vybraných okolních obcích Uherského Hradiště (vlastní zpracování na základě dat z Uherské Hradiště, 2022b)

Obec	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
Hušťonovice	12	11	14	22	11	11	8	8	9	13	119
Jalubí	22	18	19	30	19	21	14	22	25	24	214
Kněžpole	10	9	12	16	11	12	11	13	12	9	115
Kostelany nad Moravou	8	13	8	4	10	11	11	8	10	9	92
Kunovice	42	53	56	47	57	64	54	64	51	54	542
Mistřice	14	9	10	9	8	12	15	7	10	17	111
Modrá	7	9	9	14	3	8	8	12	11	7	88
Nedakonice	17	19	10	16	14	17	17	13	17	23	163
Popovice	13	5	9	8	8	9	11	9	6	10	88
Staré Město	63	73	74	70	48	67	60	66	64	56	641
Velehrad	16	9	11	15	11	7	9	15	11	10	114
Zlechov	16	25	14	13	19	17	18	15	19	15	171

Průměrný starobní důchod pro rok 2021 činil 15 425 Kč (V roce 2022 budou důchody ..., 2022). Což ne pro každého je vysoká částka, když vezmeme v potaz, že se vše zdražuje. Někdo platí nájemné, může mít půjčky a poté mu nezbudou peníze na útratu v kavárnách. A to platí i pro ženy na mateřské. Samozřejmě situace u každého je individuální.

Dodavatelé

Dodávanými komoditami budou pražená káva, nealkoholické nápoje, vína, zákusky a dortíky. Většina našich odebíraných komodit má vícero dodavatelů. Pro speciální věneček, který může být pistáciový, čokoládový či karamelový existuje jeden dodavatel,

nacházející se v Hluku. Některé z produktů poskytovaných v kavárně mohou být nakoupené dříve a uložené ve skladu, ale to neplatí pro všechny suroviny a produkty.

Dodavatelé mohou mít mnoho odběratelů, třeba také větších než představuje náš podnik. Proto pro něj nemusíme být prioritní, což se může projevit prostřednictvím problémů s doručením na čas, s kvalitou atd. Záleží, o jakého dodavatele by se jednalo.

Substituty

Substitut z pohledu vyžití pro děti představují zábavná centra. I když nezařazují dětská zábavná centra do stejné kategorie podnikání jako je kavárna, tak by se za teoretický substitut mohla považovat.

V Uherském Hradišti se nachází několik zábavných středisek pro děti, jako je například: Smajlíkov, SportCentrum Morava nebo Štěpniček dětské centrum. Musí se vzít v potaz, že v těchto střediscích lidé zaplatí více než v kavárně s dětským koutkem, protože v kavárně koutek není zpoplatněný. Ve střediscích se platí za vstup na atrakce a za občerstvení, v kavárně se zaplatí pouze za občerstvení.

Substituty pro seniory jsou v podstatě všechny kavárny nacházející se v Uherském Hradišti. Například již zmíněná kavárna Jiné Café, Kavárna uprostřed a mnohé další. Otázkou je zda tyto kavárny odpovídají jejich vkusu a zda jsou senioři ochotni zaplatit danou peněžní částku za poskytované produkty.

5.3 Shrnutí kapitoly

Cílové skupiny, na které se budeme zaměřovat, se skládají z dospělých osob s dětmi a seniorů. Na základě analýzy trhu bylo zjištěno, že v Uherském Hradišti se neklade velký důraz na tyto skupiny, neboť žádný z identifikovaných konkurenčních podniků nemá uvedené cílové skupiny jako svou prioritu. To symbolizuje mezeru na trhu a lze se domnívat, že dané osoby takto zaměřenou kavárnu ocení.

Potenciální podnikatelskou příležitostí představuje umístění kavárny v Uherském Hradišti, neboť kromě kmenových obyvatel sem pravidelně proudí i obyvatelé okolních obcí, kteří do Uherského Hradiště jezdí například z důvodu vybavenější infrastruktury nebo za účelem návštěvy úřadů. To ve výsledku vede k velkému pohybu osob na území města.

Potenciálními riziky jsou naopak stále se zvyšující inflace, resp. nízké mzdy a důchody. To vede k nedostatku finančních prostředků ze strany zákazníka a tedy k omezenému počtu našich potenciálních odběratelů.

Jak už bylo naznačeno výše, zatímco kaváren je v Uherském Hradišti celá řada, konkurence zabývající se stejnou podnikatelskou vizí momentálně není skoro žádná. Toto zjištění vytváří dojem, že představená myšlenka vybudování kavárny má své opodstatnění. Nicméně, trh je velmi otevřený a překážka v podnikání není téměř žádná, proto mohou kdykoliv přijít noví konkurenti.

6 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Tato kapitola obsahuje vypracovaný podnikatelský plán pro kavárnu, nacházející se v Uherském Hradišti.

6.1 Titulní strana

- Název společnosti: Kavárna Duha, s. r.o.
- Právní forma společnosti: Společnost s ručením omezeným
- Sídlo společnosti: Mariánské náměstí, Uherské Hradiště, 686 01
- Datum vzniku společnosti: 1. 1. 2023
- Základní kapitál: 500 000 Kč
- Společník: Aneta Ingrová
- Kontakt:
 - Aneta Ingrová
 - Michalská 1750, Staré Město, 686 03
 - e-mail: kavarnaduha@seznam.cz
 - Tel.: 722 005 242
 - IČO: 68523522
 - DIČ: CZ68523522
- Logo společnosti:



Obrázek 7 – Logo společnosti
(vlastní zpracování)

6.2 Podnikatelský subjekt

Kavárna Duha bude založena jednou fyzickou osobou a bude vystupovat jako společnost s ručením omezeným. Sídlo podniku se nachází na Mariánském náměstí v Uherském Hradišti. Vznik společnosti je plánován na 1. 1. 2023 s plánovaným prvním otevřením kavárny dne 1. 3. 2023.

Podnikatelské prostory nebudou ve vlastnictví majitele, bude zde placeno měsíční nájemné. Základní kapitál společnosti byl stanoven na 500 000 Kč, z toho vlastní kapitál činí 180 000 Kč, cizí kapitál poskytnutý formou bankovního úvěru činí 320 000 Kč. Splácení úvěru proběhne v měsíčních splátkách po 6 185 Kč s úrokovou sazbou 5,99 % p. a. Doba splácení úvěru je 60 měsíců.

Cíl podniku:

Krátkodobým cílem je:

- získání zákazníků,
- vytvoření si dobrého jména na trhu,
- vytvoření příjemného prostředí pro zákazníky,
- přesvědčit, že i s dětmi lze jít do kavárny.

Dlouhodobý cílem je:

- dosahování zisku,
- udržení se na trhu,
- uspokojování potřeb zákazníka.

Předběžný nápojový lístek:

Ceny u jednotlivých produktů jsou přiřazené orientačně. Ceny surovin neustále rostou, proto se naše ohodnocení produktu může během následujícího roku změnit. Předběžný vzhled nápojového lístku můžete vidět níže.

Nápojový lístek Kavárna Duha, s. r. o.			
Káva		Zákusky	
Espresso	30 Kč	Věneček (klasický)	40 Kč
Double Espresso	40 Kč	Věneček (pistáciový, čokoládový aj.)	70 Kč
Caffe Latte	50 Kč	Řezy a rolády (ovocné, čokoládové)	30 Kč
Caffe Frappe	48 Kč	Dortíky (dle denní nabídky)	80 Kč
Cappuccino	35 Kč	Zmrzlina (dle denní nabídky)	
Vídeňská káva	48 Kč	do kornoutku	25 Kč
Turecká káva	45 Kč	Zmrzlinový pohár (3 kopečky zmrzliny, ovoce, šlehačka, poleva)	110 Kč
Horké nápoje		Stané pečivo	
Horká čokoláda	45 Kč	Zapečené tousty (2 kusy)	55 Kč
Kakao Nesquik	38 Kč	Ostatní	
Čaj (dle nabídky)	30 Kč	Sladkosti (bonbony, lízátko, sušenky, pendreký)	15-30 Kč
Nealkoholické nápoje		Přesnídávký (dle nabídky)	23 Kč
Bonagua	35 Kč		
Coca-cola	37 Kč		
Fanta	37 Kč		
Sprite	37 Kč		
Cappy (dle nabídky)	30 Kč		
Vína (1dc)			
dle denní nabídky	25 Kč		

Wi-Fi: KavarnaDuha
Heslo: Duha2023

Obrázek 8 – Nápojový lístek (vlastní zpracování)

6.3 Marketingový plán

Pro potřeby marketingového plánu byly zvoleny marketingový mix 4C a SWOT analýza.

Segmentace trhu:

Pro koho je kavárna určena?

- Je určena pro dospělé rodiče s dětmi (segment 1) a seniory (segment 2).
- Kavárnu samozřejmě můžou navštívit i jiné skupiny zákazníků, které nespádají do zmíněných skupin tzv. ostatní (segment 3)

Co hledají zrovna naši zákazníci?

- Rodiče s dětmi hledají prostředí s dětským koutkem, kde se jejich dítě nebude nudit.
- Senioři hledají příjemné prostředí pro strávení času s přáteli či dětmi, kde za přijatelné ceny si vychutnají kávu a nějaký klínek dortu.

Co na nás zákazníci nevíce ocení?

- Dětský koutek
- Přijatelné ceny
- Příjemně vytvořené prostředí

6.3.1 4C

V marketingovém mixu 4C se na položky nahlíží ze dvou pohledů. Tyto pohledy budou rozděleny podle našich vybraných segmentů.

Hodnota pro zákazníka (Customer Value)

Segment 1:

Tato cílová skupina má základní potřebu, aby se dítě zabavilo. Rodič nebo jakákoliv dospělá osoba, která jde do kavárny s dítětem, si chce v klidu vychutnat kávu, popovídat si s přáteli atd. Jenomže s dítětem to ne vždy je možné. Děti jsou většinou velmi akční a dlouho neposedí, proto pro ně je nejlepší variantou dětský koutek. Spousta hraček, nemusí sedět na jednom místě, mohou poskakovat okolo - co víc by si dítě přálo.

V nabídce by neměly chybět standardní produkty, ale také vzorek nových trendů, které by za jisté chtěly dospělé osoby vyzkoušet. To zahrnuje široký výběr nealkoholických nápojů a nějaké druhy alkoholických nápojů, převážně bílé a červené víno. Dále několik druhů zákusků, slané pečivo, zmrzlina a nějaké sladkosti v podobě bonbónů a pendreků, které děti mají rády. Nemělo by se zapomenout na ty nejmenší, pro které by bylo v nabídce několik druhů přesnídávek.

Benefitem pro tuto cílovou skupinu může být i možnost organizování narozeninových oslav v prostorách kavárny, resp. sešlostí v uzavřené společnosti.

Segment 2:

Babičky a dědové si svá vnoučata často berou na procházku nebo jedou na výlet. A během trávení času s vnoučaty si chtějí chvíli odpočinout. Jenomže jak jsem zmínila, děti moc neposedí, proto se jako nejlepší varianta jeví kavárna s dětským koutkem. Nebo si zde můžou sednout pouze s přáteli a po dlouhé době si užít kafičko.

Poskytované produkty by vzhledem ke konzervativnosti této cílové skupiny měly být standardní, na které je většina osob zvyklá. To znamená několik druhů kávy, červené a bílé víno, nealkoholické nápoje a nějaká sladká tečka nakonec v podobě zákusků, dortíků.

Segment 3:

Lidé ze segmentu 3 mohou ocenit kavárnu zaměřenou jiným směrem. Nicméně hodnotu pro zákazníky může představovat faktor ticha, který potřebují při práci. Tento faktor se v kavárně nebude z velké části uskutečňovat, jelikož se zde budou nacházet děti.

Náklad pro zákazníky (Cost)

Mezi cílovými skupinami je jeden společný faktor – důraz na nižší ceny produktů. Každý pozoruje kolik co stojí, ale pro seniory a dospělé s dětmi je cenová dostupnost důležitější než u dospělých (bez dětí) a studentů. Nicméně i ostatní rádi ušetří nějaké finanční prostředky. Samozřejmě každá osoba tento faktor vnímá jinak.

V podniku by proto měly být zavedené dostupné ceny. Ceny, které podniku stále dokážou poskytnout zisk, ale také jsou přijatelně vysoké pro zákazníky. Budou zavedeny různé akční nabídky či bodový systém za slevy.

Akční nabídky:

- Kávy 1+1 zdarma.
- Akční den 35% sleva na objednávce.
- Za koupi dvou káv zákusek zdarma.

Bodový systém:

- Vytvoření kartiček s nálepkami. Za každou návštěvu kavárny dostane zákazník jednu nálepku, kterou si nalepí na kartičku. Při získání pěti nálepek dostává dvě kávy a zákusek zdarma.



Obrázek 9 – Bodová kartička (vlastní zpracování)

Pohodlí (Convenience)

Sídlo podniku je v dobré lokalitě, která se nenachází daleko od autobusového ani vlakového nádraží. Prostory podniku jsou rozděleny na dvě části. Otevírací doba podniku začíná v 8 hodin a trvá do 18 hodin v rozmezí pondělí až sobota. Zákazníci jsou obsluhováni u stolů a mohou platit jak hotově, tak i kartou.

Segment 1:

Část prostoru určená pro rodiče s dětmi obsahuje dětský koutek s hračkami, kde jsou stěny barevně zdobené s poučnými nápisy pro děti. Tato část obsahuje pět stolů, přičemž dva jsou se třemi židlemi a zbylé tři stoly se čtyřmi židlemi.

Segment 2:

Část určená výhradně seniorům obsahuje tři stoly, dva stoly budou se třemi stoly a jeden stůl bude se dvěma židlemi. Stěny budou zbarveny neutrálně zdobenými obrazy.

Segment 3:

Pro segment 3 by mohla být pohodlná část prostor určená pro segment 2, jež mohou sdílet. Otázkou však zůstává, jak se tito zákazníci smíří s tím, že prostředí nebude zrovna tiché.

Komunikace (Communication)Segment 1:

Komunikace či propagace by probíhaly prostřednictvím internetových stránek. Podnik bude mít založené webové stránky, na kterých poskytne stálé a aktuální informace. Pro kavárnu Duha budou navíc založeny sociální účty – konkrétně stránka na Facebooku a sociální profil na Instagramu. Na tyto profily budou nahrávány fotografie, zmiňovány akční nabídky atd. Na webových stránkách existují různé skupiny určené pro maminky z Uherského Hradiště a okolí, na tyto stránky bychom vložili odkaz (informaci) o naší nové kavárně.

Pro rozšíření propagace a informací o kavárně, by byla pro první dva začátečníkové měsíce podnikání vytvořena 10% slevová nabídka pro zákazníky, kteří na sociálních sítích budou sdílet náš profil.

Segment 2:

Komunikace či propagace by probíhala prostřednictvím vyvěšených letáků po Uherském Hradišti a okolních obcích. Před kavárnou by byla vystavená cedule s velkým nápisem, aby upoutala pozornost.

Segment 3:

Pro segment třetí by nebyly poskytovány jiné způsoby propagace. Komunikace či propagace by probíhala stejně jako u segmentu 1.

6.3.2 SWOT analýza

Zhodnocení vnějších a vnitřních stránek podniku, bylo provedeno prostřednictvím SWOT analýzy. Analýza je zpracovaná do tabulky a grafického znázornění. Parametry v analýze jsou určeny na základě předchozích zjištění (průzkumu).

Tabulka 10 – SWOT analýza (vlastní zpracování)

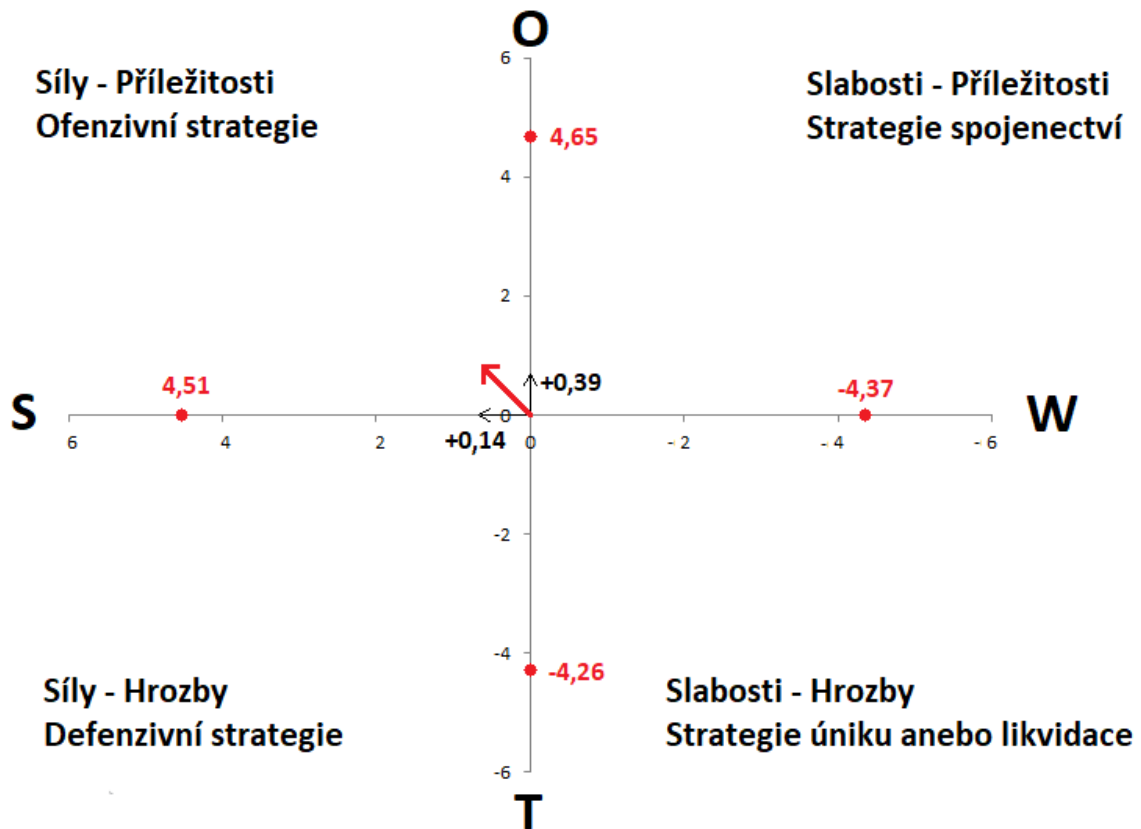
	Parametr	Body	Váha	Výsledek
Silné stránky	Vhodné umístění kavárny	5	0,30	1,5
	Příznivé ceny	4	0,13	0,52
	Široká nabídka produktů	3	0,09	0,27
	Zaměření na opomíjené zákaznické segmenty	5	0,42	2,1
	Příjemné (pohodlné) prostředí (interiér kavárny)	2	0,06	0,12
		<1;5>	Σ 1	Σ 4,51
Slabé stránky	Nízký počáteční kapitál	-5	0,55	-2,75
	Malá znalost (s podnikáním, trhu)	-4	0,36	-1,44
	Parkování (nízký počet parkovacích míst)	-2	0,09	-0,18
		<-1;-5>	Σ 1	Σ -4,37

Příležitosti	Demografický vývoj populace	4	0,15	0,6
	Konání kulturních a společenských akcí v UH	5	0,34	1,7
	Zvýšení porodnosti	3	0,10	0,3
	Animační program pro děti	5	0,41	2,05
		<1;5>	Σ 1	Σ 4,65
Hrozby	Rostoucí ceny vstupních surovin	-5	0,30	-1,5
	Riziko zavření provozovny z důsledku vládních opatření	-3	0,10	-0,3
	Možnost rozšíření konkurence	-4	0,15	-0,6
	Rostoucí ceny nemovitostí (resp. rostoucí ceny nájmu)	-5	0,22	-1,1
	Nedostatek kvalitního personálu	-2	0,04	-0,08
	Změny spotřebitelského chování v důsledku pandemie	-3	0,08	-0,24
	Šetřivost cílové skupiny (matek s dětmi)	-4	0,11	-0,44
		<-1;-5>	Σ 1	Σ -4,26

Nejvyšší obodované parametry pro silné stránky představují: vhodné umístění kavárny a zaměření na opomíjené zákaznické segmenty. Slabé stránky představují nízký kapitál, malá znalost či malý počet parkovacích míst. Mezi příležitosti mimo jiné byly zařazeny animační programy, o které by se okruh služeb v kavárně mohl rozrůst, aby si rodiče mohli odpočinout, a kulturní akce konající se v UH (např.: Slovácké léto). Rostoucí ceny představují největší hrozbu pro náš podnikatelský plán. Další hrozbou mohou být minimální objednávky od zákazníků.

Grafické znázornění:

Po zakreslení vypočítaných hodnot do grafického znázornění, můžeme vidět, že spadáme do kvadrantu Síly – Příležitosti, tedy do ofenzivní strategie. Znamená to, že budeme využívat příležitostí pomocí našich silných stránek.



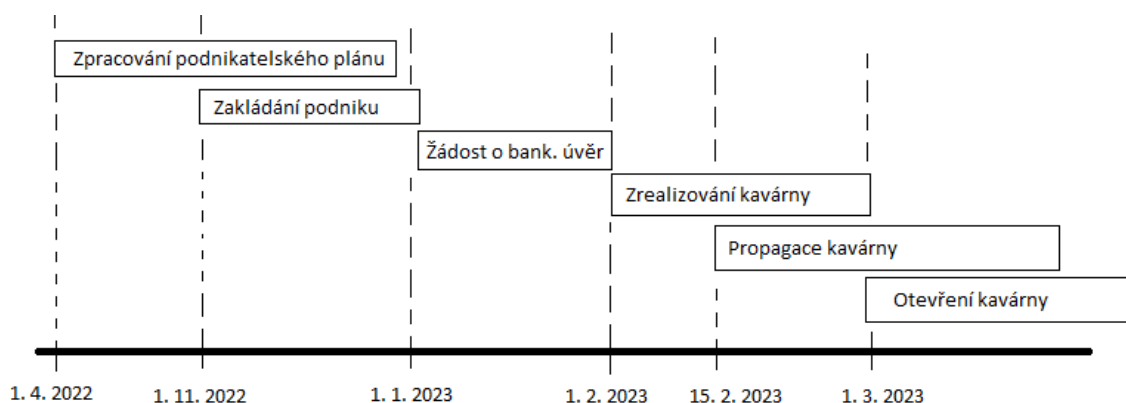
Obrázek 10 - Grafické znázornění SWOT analýzy (vlastní zpracování)

6.4 Organizační plán

Podnikatelský plán začal postupně vznikat od 1. 4. 2022, tento plán se bude během následujících osmi měsíců zpracovávat a upravovat až do finální podoby. Pomocí tohoto plánu se bude odvíjet naše budoucí podnikání.

Samotné zakládání podniku začne v listopadu 2022, kdy bude započato vyřizování administrativní záležitosti (oprávnění, zápis do rejstříku atd.). Po samotném vzniku podniku (k 1. 1. 2023) bude následovat žádost o bankovní úvěr. Jakmile bude bankovní úvěr schválen, začne realizace naší vysněné kavárny. Kavárna se bude vybavovat, „vytvářet“ během února 2023. Ke konci února se začne s propagací kavárny, což zahrnuje roznášení letáků, zakládání sociálních účtů atd. K prvnímu otevření kavárny dojde

1. 3. 2023. Za předpokladu, že všechny úkony vedoucí k otevření kavárny proběhnou bez zádrhelu.



Obrázek 11 – Stručné časové schéma (vlastní zpracování)

V kavárně bude zaměstnán jeden zaměstnanec na plný úvazek a jeden brigádník na DPP. Smlouva bude vystavena pro brigádníka na rok v rozsahu 300 hodin. V podniku se tedy budou nacházet tři osoby (dvě zaměstnané osoby a majitel podniku). Majitel podniku má na starost objednávání produktů (surovin), vedení účetnictví, dále dohlížení na chod podniku. Pomáhá s prací za kasou, připravuje objednávky a v případě potřeby obsluhuje zákazníky. Zaměstnanec má na starost přípravování objednávek, a činnosti související s kasou. Brigádník obsluhuje zákazníky, provádí úklid.

6.5 Finanční plán

Tato kapitola je zaměřená na představení způsobu financování podniku a vyčíslení předpokládaných výnosů a nákladů. Vyčíslení je vyhotoveno ve třech variantách, z hlediska reálné, optimální a pesimistické stránky.

Financování podniku:

Základní kapitál společnosti bude stanoven ve výši 500 000 Kč. Vlastní kapitál tvoří 180 000 Kč, cizí kapitál poskytnutý formou bankovního úvěru činí 320 000 Kč. Bude splácený v měsíčních splátkách po 6 185 Kč s úrokovou sazbou 5,99 % p. a. Doba splácení úvěru potrvá 60 měsíců. S úrokovou sazbou 5,99 % p. a. se celková zaplacená částka zvýší na 371 101 Kč. Předpokládané poskytnutí úvěru případně ke dni 1. 1. 2023, úvěr bude splacen do 1. 1. 2024.

6.5.1 Vyčíslení nákladů

Náklady jsou rozdělené do pěti kategorií: zřizovací náklady, náklady pro provoz kavárny, náklady související s vybavením podniku a mzdové náklady. Peněžní ohodnocení nákladů u jednotlivých položek je nadhodnocené z důvodu nevyzpytatelného budoucího vývoje cen a trhu.

Zřizovací náklady

Tyto náklady souvisejí s činnostmi probíhajícími před datem oficiálního vzniku. Jedná se o náklady, které musí podnikatel vynaložit, aby podnik mohl legálně zahájit svou činnost.

Tabulka 11 – Zřizovací náklady (vlastní zpracování na základě dat z Hejná, 2020)

Zřizovací náklady	
Výpis z rejstříků trestů	150 Kč
Ohlášení živnosti	1 000 Kč
Prvotní zápis do OR	2 700 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	150 Kč
Sepsání zakladatelské listiny (notářský zápis)	4 000 Kč
Celkem:	8 000 Kč

Vybavení kavárny

Náklady související s koupí vybavení do podniku. Jedná se o nejdůležitější položky, bez kterých nemůže kavárna fungovat. Kávovar spadá do kategorie dlouhodobého hmotného majetku, na který lze uplatnit odpisy. Kávovar zařazený do 1. odpisové skupiny, bude odepisován pomocí rovnoměrného výpočtu odepisování.

Tabulka 12 – Náklady pro vybavení kavárny (vlastní zpracování)

Náklady pro vybavení kavárny	
Kávovar	100 000 Kč
Příslušenství ke kávovaru	5 000 Kč

Mlýnek na kávu	25 000 Kč
Nádobí + příslušenství	20 000 Kč
Nábytek	25 000 Kč
Vybavení dětského koutku	18 000 Kč
Dekorace	5 000 Kč
El. spotřebiče, ostatní vybavení	180 000 Kč
Pokladna	14 000 Kč
Celkem:	392 000 Kč

Aby mohl podnik otevřít, potřebuje i promyšlenou propagaci. Placená propagace bude mít formu investice do vytvoření letáků, visitek, resp. do koupě cedule na upoutání pozornosti. Propagační náklady by byly tvořeny společně s náklady na vybavení kavárny. Nastínění způsobu financování propagace je podkapitolou této části.

Tabulka 13 – Propagační náklady (vlastní zpracování)

Propagační náklady	
Tisk - letáky, vizitky	2 500 Kč
Cedule	500 Kč
Celkem:	3 000 Kč

Provozní náklady

V této části jsou vyčísleny náklady související s běžným chodem podniku. V tabulce jsou uvedeny měsíční a roční částky těchto nákladů.

Tabulka 14 – Provozní náklady (vlastní zpracování)

Provozní náklady		
	Kč/měsíc	Kč/rok
Energie	6 500 Kč	78 000 Kč

Nájem	28 000 Kč	336 000 Kč
Pojištění provozovny	400 Kč	4 800 Kč
Údržba a opravy	1 700 Kč	20 400 Kč
Pokladní software	600 Kč	7 200 Kč
Telefon a internet	1 000 Kč	12 000 Kč
Dodavatelé	30 000 Kč	360 000 Kč
Splátka úvěru	6 185 Kč	74 220 Kč
Odpisy (kávovar)	/	20 000 Kč
Celkem:	74 385 Kč	912 620 Kč

Mzdové náklady

Mzdové náklady představují ohodnocení práce zaměstnanců a brigádníků, dále srážky ze mzdy hrazené zaměstnavatelem (SP, ZP). Odměna pro brigádníka je plánována ve výši 108 Kč/h. Hrubá mzda pro zaměstnance bude ve výši 115 Kč/h. Pro výpočet mzdových nákladů je předpokládána denní pracovní doba po devíti hodinách. U zaměstnance je roční hrubá mzda počítána pro 312 odpracovaných dní, brigádník má stanovenou hranici 300 hod/rok dle DPP.

Tabulka 15 – Mzdové náklady (vlastní zpracování)

	Brigádník	Zaměstnanec
Hodinová hrubá mzda	108 Kč/h	115 Kč/h
Hrubá mzda za den	972 Kč	1 035 Kč
Hrubá mzda za měsíc	25 272 Kč	26 910 Kč
Měsíční srážky ze mzdy hrazené zaměstnavatelem	/	9 096 Kč
HM + srážky ze mzdy (měsíční)	/	36 006 Kč
Roční hrubá mzda	32 400 Kč	322 920 Kč
Roční srážky ze mzdy hrazené zaměstnavatelem	/	109 147 Kč
HM + srážky ze mzdy (roční)	/	432 067 Kč

Shrnutí nákladů

Celkové počáteční náklady představují 403 000 Kč. Náklady související s prvním měsícem podnikání činí 74 385 Kč (bez mzdových nákladů). Počáteční náklady s prvním měsícem podnikání budou představovat částku ve výši 477 385 Kč.

Počáteční rozvaha

Tabulka 16 – Rozvaha (vlastní zpracování)

Počáteční rozvaha			
AKTIVA		PASIVA	
DLOUHODOBÝ MAJETEK		VLASTNÍ PASIVA	
Dlouhodobý hmotný majetek	100 000 Kč	Vlastní kapitál	180 000 Kč
Dlouhodobý drobný majetek	292 000 Kč		
OBĚŽNÝ MAJETEK		CIZÍ PASIVA	
Finanční prostředky	100 000 Kč	Bankovní úvěr	320 000 Kč
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ			
Zřizovací náklady	8 000 Kč		
CELKEM AKTIVA	500 000 Kč	CELKEM PASIVA	500 000 Kč

6.5.2 Předpokládané výnosy

Předpokládané výnosy budou vyčísleny v následujících variantách:

- reálná varianta,
- optimistická varianta,
- pesimistická varianta.

Vycházíme z předpokladu, že jeden zákazník průměrně zaplatí 155 Kč. V této ceně je obsažena například káva, nealkoholický nápoj a zákusek.

Reálná varianta zobrazuje situaci, kdy během dne kavárnu navštíví 55 zákazníků. Při průměrné platbě za zákazníka 155 Kč činí předpokládané tržby za den 8 525 Kč. Předpokládané týdenní tržby (pondělí až sobota) by byly ve výši 51 150 Kč. Předpokládané měsíční tržby činí 221 650 Kč za předpokladu, že kavárna je otevřená 26 dní v měsíci. Předpokládané roční tržby představují částku 2 659 800 Kč.

Tabulka 17 – Reálná varianta předpokládaných výnosů (vlastní zpracování)

	Průměrná útrata	Počet zákazníků za den	Tržby za den	Tržby za týden	Tržby za měsíc	Tržby za rok
Reálná varianta	155 Kč	55	8 525 Kč	51 150 Kč	221 650 Kč	2 659 800 Kč

Optimistická varianta zobrazuje situaci, kdy během dne kavárnu navštíví 85 zákazníků. Při průměrné platbě za zákazníka 155 Kč činí předpokládané tržby za den 13 175 Kč. Předpokládané týdenní tržby (pondělí až sobota) by byly ve výši 79 050 Kč. Předpokládané měsíční tržby činí 342 550 Kč za předpokladu, že kavárna je otevřená 26 dní v měsíci. Předpokládané roční tržby představují částku 4 110 600 Kč.

Tabulka 18 – Optimistická varianta předpokládaných výnosů (vlastní zpracování)

	Průměrná útrata	Počet zákazníků za den	Tržby za den	Tržby za týden	Tržby za měsíc	Tržby za rok
Optimistická varianta	155 Kč	85	13 175 Kč	79 050 Kč	342 550 Kč	4 110 600 Kč

Pesimistická varianta zobrazuje situaci, kdy během dne kavárnu navštíví 25 zákazníků. Při průměrné platbě za zákazníka 155 Kč činí předpokládané tržby za den 3 875 Kč. Předpokládané týdenní tržby (pondělí až sobota) by byly ve výši 23 250 Kč. Předpokládané měsíční tržby činí 100 750 Kč za předpokladu, že kavárna je otevřená 26 dní v měsíci. Předpokládané roční tržby představují částku 1 209 000 Kč.

Tabulka 19 – Pesimistická varianta předpokládaných výnosů (vlastní zpracování)

	Průměrná útrata	Počet zákazníků za den	Tržby za den	Tržby za týden	Tržby za měsíc	Tržby za rok
Pesimistická varianta	155 Kč	25	3 875 Kč	23 250 Kč	100 750 Kč	1 209 000 Kč

6.5.3 Hospodářský výsledek

Pro zjištění, zda podnik dosahuje zisku nebo ztráty, poslouží výpočet hospodářského výsledku. Hospodářský výsledek bude vyčíslen ve třech provedeních podle variant předpokládaných výnosů. Bude se vycházet ze vzorce: $HV = VÝNOSY - PROVOZNÍ NÁKLADY - VSTUPNÍ NÁKLADY$. Pro provozní náklady je určena předpokládaná částka 1 377 087 Kč/rok, vstupní náklady činí 303 000 Kč/rok.

Tabulka 20 – Roční předpokládané náklady (vlastní zpracování)

Roční předpokládané náklady	
Zřizovací N	8 000 Kč
Náklady pro vybavení podniku	292 000 Kč
Propagační N	3 000 Kč
Provozní N	912 620 Kč
Mzdové N	464 467 Kč
Celkem	1 680 087 Kč

Pro reálnou variantu vyšly předpokládané roční výnosy 2 659 800 Kč/rok. Součet nákladů je 1 680 087 Kč/rok. Hospodářský výsledek tedy činí 979 713 Kč zisku před zdaněním. Zisk po zdanění je ve výši 793 567 Kč.

Tabulka 21 – Hospodářský výsledek pro reálnou variantu (vlastní zpracování)

Hospodářský výsledek - reálná varianta	
Roční náklady	1 680 087 Kč
Roční výnosy	2 659 800 Kč
HV před zdaněním	979 713 Kč
Daň (19 %)	186 146 Kč
HV po zdanění	793 567 Kč

Optimistická varianta vykázala výnosy ve výši 4 110 600 Kč/rok. Součet nákladů je stejný jako u reálné varianty, tedy 1 680 087 Kč/rok. Hospodářský výsledek činí 2 430 513 Kč zisku před zdaněním. Zisk po zdanění je 1 968 715 Kč.

Tabulka 22 – Hospodářský výsledek pro optimistickou variantu (vlastní zpracování)

Hospodářský výsledek – optimistická varianta	
Roční náklady	1 680 087 Kč
Roční výnosy	4 110 600 Kč
HV před zdaněním	2 430 513 Kč
Daň (19 %)	461 798 Kč
HV po zdanění	1 968 715 Kč

Varianta pesimistická vykázala výnosy ve výši 1 209 000 Kč/rok. Již zmíněný součet nákladů představuje částku 1 680 087 Kč/rok. Hospodářský výsledek činí ztrátu ve výši 471 087 Kč.

Tabulka 23 – Hospodářský výsledek pro pesimistickou variantu (vlastní zpracování)

Hospodářský výsledek - reálná varianta	
Roční náklady	1 680 087 Kč
Roční výnosy	1 209 000 Kč
HV před zdaněním	- 471 087 Kč

7 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Tato kapitola se věnuje identifikaci a hodnocení rizik, které vyplývají z podnikatelského plánu. Pro identifikaci rizik bude výrazně čerpáno z předchozích analýz nacházejících se v předešlých kapitolách podnikatelského plánu.

7.1 Skórovací analýza s mapou rizik

Pro identifikaci a hodnocení rizik byla zvolena skórovací analýza s mapou rizik. Hodnocení jednotlivých rizikových faktorů bylo uskutečňováno analytickým týmem, který tvořili:

- autorka práce,
- vedoucí této práce, současně podnikatel,
- bývalá podnikatelka s několika lety zkušeností v hostinské činnosti na území Zlína,
- vedoucí kavárny v Traplicích,
- nepodnikající osoba – vystudovaná v oboru ekonomie a podnikání.

Tabulka 24 – Rizikové faktory (vlastní zpracování)

Poř. č.	Rizikový faktor	Poznámka
1.	Rostoucí ceny vstupních surovin	Momentální situace na trhu.
2.	Riziko zavření provozovny v důsledku vládních opatření	Vzniklé riziko z důvodu situace během pandemie.
3.	Možnost rozšíření konkurence	Jednoduchý vstup na trh.
4.	Rostoucí ceny nemovitostí, resp. nájmu	Momentální situace na trhu.
5.	Nedostatek kvalitního personálu	Z důvodu pandemie přecházení osob do jiných pracovních sektorů.
6.	Změny spotřebního chování v důsledku pandemie	Lidé si částečně odvykli chodit do kaváren.
7.	Šetřivost cílové skupiny	Minimální objednávky od zákazníků.

Metodika zpracování tabulky pro ohodnocení rizika:

Každý rizikový faktor bude ohodnocen všemi členy analytického týmu. Hodnotit se bude možnost (pravděpodobnost) výskytu daného rizikového faktoru a závažnost dopadu na podnikatelskou činnost při vzniku tohoto rizika. Zvolena byla klasifikační stupnice 1 (minimum) až 10 (maximum). Po přidělení bodového ohodnocení analytickým týmem se vypočítá pomocí aritmetického průměru skóre. Následně se vypočítá ocenění rizika podle vzorce Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu. Poté dostaneme ocenění rizika v rozmezí 1 až 100.

Rostoucí ceny vstupních surovin byly ohodnoceny jako riziko s vysokou pravděpodobností výskytu, pro kterou respondenti vybírali hodnoty 9 a 10. Dopad rizika na podnikatelskou činnost byl naopak ohodnocen v rozmezí 5 až 8, tedy střední až vysoká závažnost dopadu.

Tabulka 25 – Ohodnocení rizika 1 (vlastní zpracování)

1. Rostoucí ceny vstupních surovin							
Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	10	10	10	10	9	9,8	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	8	8	6	8	5	7	x
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							68,6

Zatímco při posuzování možnosti výskytu rizika zavření provozovny byli členové hodnotícího týmu poměrně konzistentní, hodnocení dopadu nabídlo méně konzistentní odpovědi, které se pohybovaly na škále 3 až 10.

Tabulka 26 – Ohodnocení rizika 2 (vlastní zpracování)

2. Riziko zavření provozovny z důsledku vládních opatření							
Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	7	6	8	5	9	7	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	8	9	10	3	7	7,4	x
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							51,8

Jednoduchý vstup na trh spojený s možností rozšíření konkurence byl z hlediska možnosti výskytu ohodnocen velmi různorodě. V případě závažnosti dopadu se objevovalo hodnotící rozmezí mezi 3 až 5, tedy málo až středně závažné riziko.

Tabulka 27 – Ohodnocení rizika 3 (vlastní zpracování)

3. Jednoduchý vstup na trh – možnost rozšíření konkurence							
Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	7	8	9	5	6	7	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	5	5	3	5	4	4,4	x
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							30,8

Rostoucí ceny nemovitostí, resp. nájmu byly ohodnoceny vysokými hodnotami (až na pár výjimek) jak u možnosti výskytu, tak i u dopadu.

Tabulka 28 – Ohodnocení rizika 4 (vlastní zpracování)

4. Rostoucí ceny nemovitostí, resp. nájmu							
Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	9	9	8	6	8	8	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	8	7	8	6	4	6,6	x
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							52,8

Nedostatek kvalitního personálu byl pro možnost výskytu ohodnocen rozmezím mezi 4 až 7. Závažnost dopadu měla velmi různorodé hodnocení.

Tabulka 29 – Ohodnocení rizika 5 (vlastní zpracování)

5. Nedostatek kvalitního personálu							
Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	7	6	7	5	4	5,8	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	5	9	10	5	3	6,4	x
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							37,12

Změny spotřebního chování v důsledku pandemie byly z hlediska pravděpodobnosti výskytu hodnoceny na škále od 5 až 9. Dopad se pohyboval ve sféře vysoké závažnosti.

Tabulka 30 – Ohodnocení rizika 6 (vlastní zpracování)

6. Změny spotřebního chování z důsledku pandemie							
Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	5	7	9	6	5	6,4	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	8	7	9	8	7	7,8	x
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							49,92

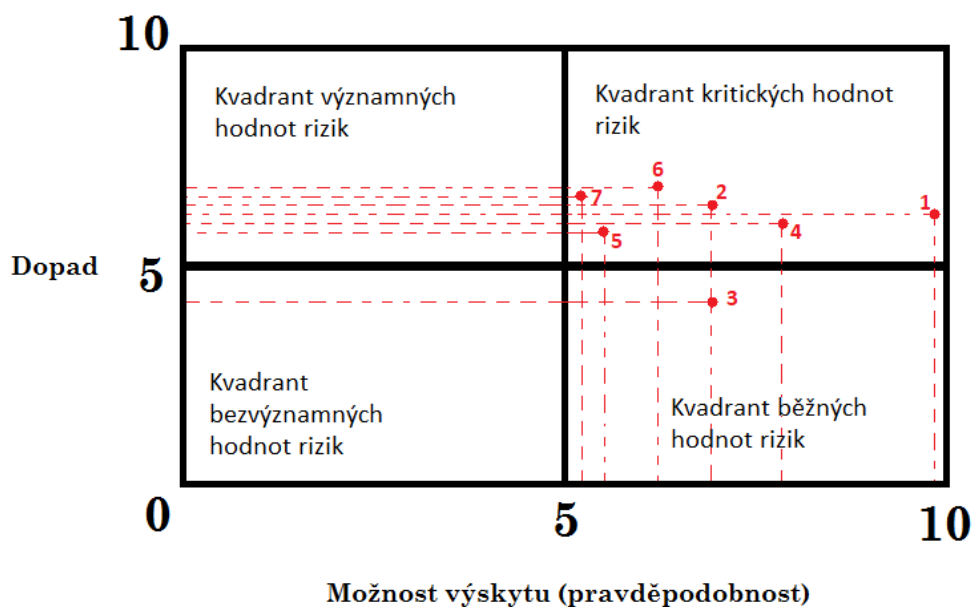
Šetřivost cílové skupiny (matek s dětmi) byla ohodnocena jako riziko se středně až vysokou závažností dopadu. Pravděpodobnost výskytu byla bodována ve středních hodnotách.

Tabulka 31 – Ohodnocení rizika 7 (vlastní zpracování)

7. Šetřivost cílové skupiny (matek s dětmi)							
Ohodnocení rizika členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	5	6	6	5	4	5,2	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	8	8	9	7	6	7,6	x
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							39,52

Mapa rizik:

Výsledné ocenění všech rizik bylo zaznamenáno do mapy rizik. Pro lepší přehlednost mapa obsahuje pořadová čísla rizikových faktorů. Pro všechny rizikové faktory, až na jednu výjimku, vyšly hodnoty kritických rizik. Riziko rozšíření konkurence na trhu patří jako jediné do jiného hodnotícího kvadrantu, neboť pro něj vyšly běžné hodnoty.



Obrázek 12 – Mapa rizik (vlastní zpracování)

7.2 Shrnutí kapitoly

Pro identifikaci a hodnocení rizik byla použita skórovací metoda s mapou rizik, která vycházela z výsledků předchozích analýz. Oceňování rizik bylo uskutečněno pěti-členným týmem. Každé riziko bylo zaznačeno do samostatné tabulky a po jeho ocenění se uvedlo

do mapy rizik. Všechny rizikové faktory, až na jeden, kterým je riziko rozšíření konkurence, se vyšplhaly do kritických hodnot. Riziko rozšířené konkurence se zařadilo do běžných hodnot.

Tabulka návrhu opatření pro jednotlivá rizika byla v tomto případě vynechána, protože se jedná o rizika, pro která z větší části nelze určit účinná opatření. Ale i přes to mohou být výstupy předložené analýzy uchopitelné, neboť zvyšují povědomí o rizicích, která by mohla nastat. I když je ochrana proti těmto rizikům velmi problematická, podnik může na rizika pamatovat kupříkladu při vytváření finanční rezervy.

ZÁVĚR

Cílem předložené práce bylo sestavení podnikatelského plánu na založení nového subjektu a identifikování, resp. ohodnocení rizik vyplývajících z uvedeného plánu. Podnikatelský plán byl vytvořen pro založení kavárny Duha, s. r. o., nacházející se v Uherském Hradišti.

Aby mohl být podnikatelský plán sestaven, tak v první řadě byla provedena analýza mikroprostředí a makroprostředí. Použity byly metody PEST analýzy, SWOT analýzy a jiné. Data, ze kterých se čerpalo, byla poskytována z různých internetových stránek a z pozorování okolí. Jelikož se v některých případech jednalo i o internetové stránky, tak se nabízí otázka, zda jsou získaná data ve všech případech spolehlivá.

Po analýze prostředí byly odkryty příležitosti pro náš podnik. Z nich vyplývá, že kupříkladu demografický vývoj v Uherském Hradišti se z hlediska cílové skupiny kavárny vyvíjí vhodným směrem, potažmo že množství konaných kulturních akcí v Uherském Hradišti může přilákat okolní obyvatelstvo. Vyskytly se také hrozby v podobě neustále rostoucích cen, jednoduchostí vstupu na trh a další. Všechny hrozby vyplývající z podnikatelského plánu byly ohodnoceny ve skórovací metodě s mapou rizik analytickým týmem. Z analýzy vyplynulo, že téměř všechny hrozby patří do kritických hodnot. Pro hrozby uvedené v práci neexistují preventivní opatření, která by mohla jednoduše a levně hrozby zmírnit. Nicméně samotné identifikování hrozeb je přínosem pro podnikatele a pro jeho budoucí rozhodování.

Dále byl vytvořen marketingový plán pomocí již zmíněné SWOT analýzy a marketingového mixu 4C. Marketingový mix byl zpracováván na základě zvolených cílových skupiny, v našem případě se jednalo o tři segmenty trhu., přičemž naše podnikání bylo z velké části zaměřené na segment 1 a segment 2, tedy na rodiny (rodiče) s dětmi a seniory.

Další část podnikatelského plánu tvoří finanční plán, který slouží pro vyčíslení předpokládaných výnosů, nákladů a výsledku hospodaření. Náklady související s podnikatelskou činností byly rozděleny do několika skupiny: náklady zřizovací, náklady pro vybavení podniku, propagační náklady, provozní náklady a mzdové náklady. Celkové předpokládané náklady představují částku 1 680 087 Kč za rok, která byla z opatrnostního hlediska lehce nadhozena. Předpokládaná výnosy byly vyčíslovány v podobě: reálné, optimistické a pesimistické. Výsledek hospodaření vyšel pro reálnou a optimistickou

variantu ziskově, pro pesimistickou variantu vyšel výsledek hospodaření ztrátově. Na základě výše uvedených faktů se lze domnívat, že cíl byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

ABRAMS, Rhonda, 2014. *Successful business plan secrets & strategies: America's best-selling business plan guide!*. 6th edition. Palo Alto: PlanningShop, xxx, 430 s. ISBN 9781933895468.

BARROW, Colin, Paul BARROW a Robert BROWN, 2018. *The business plan workbook: a step-by-step guide to creating and developing a successful business*. Ninth edition. London: Kogan Page, 1 online zdroj. Business professional collection. ISBN 9780749481803. Dostupné také z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1690590&authtype=ip,shib&custid=s3936755>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jana BILÍKOVÁ a Pavel TARABA, 2013. *Databáze manažerských metod a technik*. Ostrava: Pro Fakultu logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně vydal Repronis. ISBN 978-80-7329-380-2.

ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKO, 1992a. Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

ČESKO, 1992b. Zákon č. 589/1992 Sb. Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-589>

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ČESKO, 2012a. Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

ČESKO, 2012b. Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=%C2%A7420>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

EKANEM, Ignatius, 2017. *Writing a business plan: a practical guide*. Abingdon, Oxon: Routledge, 1 online zdroj (xii, 120 stran). Routledge focus on business and management. ISBN 9781315465791. Dostupné také z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1544177&authtype=ip,shib&custid=s3936755>

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

LIPOVSKÁ, Hana, 2017. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0120-7.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. Expert. ISBN 9788024746449.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. Expert. ISBN 9788024741031.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 260 s. Expert. ISBN 978-80-271-2253-0.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074003363.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. Expert. ISBN 9788024745206.

Internetové zdroje:

ADAMOVIČ, Daniela, 2021. Statistika překvapují: Počet živnostníků i přes covid roste. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/594045-statistiky-prekvapuji-pocet-zivnostniku-i-pres-covid-roste/>

Demografický vývoj ve Zlínském kraji v 1. čtvrtletí 2021. Ve kraji žilo 579 489 obyvatel, počet obyvatel se snížil o 630 osob, 2021. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/597516-demograficky-vyvoj-ve-zlinskem-kraji-v-1-ctvrtleti-2021-ve-kraji-zilo-579-489-obyvatel-pocet/>

HEJNÁ, Veronika, 2020. Jak založit společnost s ručením omezeným a kolik to stojí?. *E15 FinExpert.cz* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/jak-zalozit-spolecnost-s-rucenim-omezenym-a-kolik-to-stoji-1367417>

Inflace, spotřebitelské ceny, 2022. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Informativní počet občanů v ČR ve všech obcích, v obcích 3. typu a v městských částech: Informativní počty obyvatel v obcích, 2022. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/informativni-pocet-obcanu-cr-k-1-1-2022-xls.aspx>

Měsíční nezaměstnanost - vývoj na trhu práce ve vybraném roce, 2022. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace16?rok=2022&kraj=CZ072&okres=CZ0722>

Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 3. 2022, 2022. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 3. čtvrtletí 2021, 2021. Český statistický úřad [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-ve-3-ctvrtleti-2021>

Uherské Hradiště, 2022a. *Místopisný průvodce po České republice* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/7201/uherske-hradiste/pocet-obyvate/>

Uherské Hradiště: Databáze demografických údajů za obce ČR, 2022b. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/137914987/cz0722.xlsx>

V roce 2022 budou důchody valorizovány hned dvakrát. Důchodce s průměrnou penzí si přilepší o 1800 Kč, 2022. *Kurzycz* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/634683-v-roce-2022-budou-duxody-valorizovany-hned-dvakrat-duxodce-s-prumernou-penzi-si-prilepsi-o-1800/>

Základní informace o městě, 2022. *Uherské Hradiště Srdce Slovácka* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.mesto-uh.cz/zakladni-informace-o-meste>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPP Dohoda o provedení práce

HM Hrubá mzda

ZP Zdravotní pojištění

SP Sociální pojištění

N Náklady

UH Uherské Hradiště

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Živnosti (vlastní zpracování na základě dat od Synek a Kislingerová, 2010)	13
Obrázek 2 – Mapa rizik (vlastní zpracování na základě dat od Doležal a kol., 2012)	33
Obrázek 3 – Grafické znázornění míry inflace (vlastní zpracování na základě dat z Inflation, spotřebitelské ceny, 2022)	38
Obrázek 4 – Mapa podílu nezaměstnanosti v ČR (Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 3. 2022, 2022)	39
Obrázek 5 – Grafické znázornění populace (vlastní zpracování na základě dat z Uherské Hradiště, 2022a).....	40
Obrázek 6 - Grafické znázornění porodnosti ve Zlínském kraji (vlastní zpracování na základě dat z Demografický vývoj ve Zlínském kraji ..., 2021).....	44
Obrázek 7 – Logo společnosti (vlastní zpracování).....	47
Obrázek 8 – Nápojový lístek (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 9 – Bodová kartička (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 10 - Grafické znázornění SWOT analýzy (vlastní zpracování)	55
Obrázek 11 – Stručné časové schéma (vlastní zpracování)	56
Obrázek 12 – Mapa rizik (vlastní zpracování).....	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – SWOT matice (vlastní zpracování na základě dat od Šafrová Drášilová, 2019)	29
Tabulka 2 – Tabulka rizikových faktorů (vlastní zpracování na základě dat od Doležal a kol., 2012)	32
Tabulka 3 – Tabulka ocenění rizika k rizikovým faktorům (vlastní zpracování na základě dat od Doležal a kol., 2012)	32
Tabulka 4 – Tabulka návrhu na opatření ke snížení rizika (vlastní zpracování na základě dat od Doležal a kol., 2012)	32
Tabulka 5 - Počet obyvatel obce Uherské Hradiště k 1. 1. 2022 (vlastní zpracování na základě dat z Uherské Hradiště, 2022a)	40
Tabulka 6 – Historický vývoj populace v Uherském Hradišti (vlastní zpracování na základě dat z Uherské Hradiště, 2022a)	41
Tabulka 7 – Populace ve vybraných obcích k 1. 1. 2021 (vlastní zpracování na základě dat z Informativní počet občanů v ČR ..., 2022)	41
Tabulka 8 – Porodnost v Uherském Hradišti (vlastní zpracování na základě dat z Uherské Hradiště, 2022b)	44
Tabulka 9 – Porodnost ve vybraných okolních obcích Uherského Hradiště (vlastní zpracování na základě dat z Uherské Hradiště, 2022b)	44
Tabulka 10 – SWOT analýza (vlastní zpracování)	53
Tabulka 11 – Zřizovací náklady (vlastní zpracování na základě dat z Hejná, 2020)	57
Tabulka 12 – Náklady pro vybavení kavárny (vlastní zpracování)	57
Tabulka 13 – Propagační náklady (vlastní zpracování)	58
Tabulka 14 – Provozní náklady (vlastní zpracování)	58
Tabulka 15 – Mzdové náklady (vlastní zpracování)	59
Tabulka 16 – Rozvaha (vlastní zpracování)	60
Tabulka 17 – Reálná varianta předpokládaných výnosů (vlastní zpracování)	61
Tabulka 18 – Optimistická varianta předpokládaných výnosů (vlastní zpracování)	61
Tabulka 19 – Pesimistická varianta předpokládaných výnosů (vlastní zpracování)	62
Tabulka 20 – Roční předpokládané náklady (vlastní zpracování)	62
Tabulka 21 – Hospodářský výsledek pro reálnou variantu (vlastní zpracování)	63
Tabulka 22 – Hospodářský výsledek pro optimistickou variantu (vlastní zpracování)	63
Tabulka 23 – Hospodářský výsledek pro pesimistickou variantu (vlastní zpracování)	64
Tabulka 24 – Rizikové faktory (vlastní zpracování)	65
Tabulka 25 – Ohodnocení rizika 1 (vlastní zpracování)	66
Tabulka 26 – Ohodnocení rizika 2 (vlastní zpracování)	66
Tabulka 27 – Ohodnocení rizika 3 (vlastní zpracování)	67

Tabulka 28 – Ohodnocení rizika 4 (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 29 – Ohodnocení rizika 5 (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 30 – Ohodnocení rizika 6 (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 31 – Ohodnocení rizika 7 (vlastní zpracování).....	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Kategorie ocenění - skórovací metoda

PŘÍLOHA P I: KATEGORIE OCENĚNÍ - SKÓROVACÍ METODA

Pravděpodobnost vzniku		Závažnost hrozeb	
1 - 3	Málo pravděpodobné	1 - 3	Málo závažné
4 - 6	Středně pravděpodobné	4 - 6	Středně závažné
7 - 9	Vysoce pravděpodobné	7 - 9	Vysoce závažné
10	Jisté	10	Fatální dopad