

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Podnikatelský záměr začínajícího podnikatele
Bc. David Rosulek

Diplomová práce
2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Rosulek**
Osobní číslo: **E15979**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Podnikatelský záměr začínajícího podnikatele**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem diplomové práce je zpracovat podnikatelský záměr začínajícího podnikatele - finanční analýza, marketingová analýza, rozvoj podniku v dalších letech, možnosti získávání finančních prostředků z evropských i národních zdrojů, vyhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro úspěšné budoucí podnikání.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti podnikání, teoretická a legislativní východiska.
 - Právní a ekonomické aspekty zahájení podnikání.
 - Charakteristika a analýza vybraného odvětví.
 - Formulace návrhů a doporučení.
-

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BANGS, David H. Průvodce podnikatelským plánováním: plánování jako klíčový faktor úspěchu v podnikání: [podrobný a systematický návod k sestavení podnikatelského a finančního plánu]: páté, revidované a rozš. vyd. Praha: PRAGMA, 1996. ISBN 80-7205-047-8.

FOLVARČNÁ, Andrea. Malé a střední podnikání. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. ISBN 80-86764-40-0.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.

RHONDA ABRAMS, Paul Barrow. What business should I start?: 7 steps to discovering the ideal business for you. Chichester: Capstone, 2008. ISBN 9781841128085.

ZEMÁNEK, Josef a Jiří LACINA. Příručka pro začínající podnikatele. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-109-1.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Jana Školudová, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

ředitelka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kořená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 1. 2018

David Rosulek

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce Ing. Janě Školudové Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych rád poděkoval MAS Královská stezka o. p. s., která mi poskytla důležité informace ke zpracování mé práce. V neposlední řadě patří poděkování všem, kteří mi umožnili studovat na vysoké škole.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na tvorbu podnikatelského plánu. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část se věnuje teoretickým aspektům tvorby podnikatelského plánu. V druhé části je vypracován konkrétní podnikatelský plán pro založení kavárny. Cílem této práce je vytvoření podnikatelského plánu včetně marketingové analýzy a finančního plánu, zpracování výhledu do dalších let a navržení doporučení pro další podnikání.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský záměr, podnikatelský plán, finanční plán, marketingová analýza, podnik

TITLE

Business plan of a beginning entrepreneur

ANNOTATION

This diploma thesis focuses on the creation of a business plan. The thesis is divided into two main parts. The first part deals with the theoretical aspects of the business plan. In the second part there is a concrete business plan for the establishment of a café. The aim of this work is to create a business plan including marketing and financial plan, to work out the outlook for future years and to propose recommendations for further business.

KEYWORDS

Business plan, financial plan, marketing analysis, business

OBSAH

Úvod	12
1 Charakteristika pojmů v podnikání.....	13
1.1 Podnikání	13
1.2 Podnikatel	14
1.3 Psycho-Sociální aspekty zahájení podnikání	15
1.4 Podnik	16
1.5 Podnikatelská strategie	16
1.6 Mise a vize podniku	16
1.7 Podnikatelské riziko.....	17
1.8 Podnikání v České republice.....	19
2 Analýzy v podnikání	23
2.1 Porterův model pěti sil.....	23
2.2 SWOT analýza.....	25
3 Podnikatelský plán.....	28
3.1 Marketingový plán.....	28
3.1.1 Marketingový mix.....	31
3.1.2 Systém měření a kontroly	34
3.1.3 Moderní marketingové nástroje	34
3.2 Organizační plán	36
3.2.1 Organizační struktura.....	36
3.2.2 Personální zajištění	37
3.2.3 Odměňování zaměstnanců	38
3.2.4 Generace X, Y, Z a C.....	38
3.3 Finanční plán.....	39
3.3.1 Možnosti získávání finančních prostředků	40
4 Charakteristika společnosti uvažující o založení kavárny	44
4.1 Základní údaje o společnosti.....	44
4.2 Habry	47

5	Podnikatelský plán.....	48
5.1	Podnikatelský záměr	48
5.2	Analýzy podniku a okolí.....	49
5.2.1	Analýza vnějšího prostředí	49
5.2.2	Porterův model pěti sil.....	49
5.2.3	PESTLE analýza	53
5.2.4	Analýza trhu.....	59
5.2.5	Analýza vnitřního prostředí	67
5.2.6	Matice SWOT	70
5.2.7	Hodnocení rizik.....	72
5.3	Marketingový plán.....	72
5.3.1	Marketingový mix.....	73
5.4	Organizační plán	77
5.4.1	Otevírací doba.....	78
5.5	Finanční plán.....	79
5.5.1	Kalkulace prodejní ceny	79
5.5.2	Zakladatelský rozpočet	80
5.5.3	Zahajovací rozvaha	82
5.5.4	Plán příjmů, výdajů.....	82
5.5.5	Plánovaný výsledek hospodaření.....	84
5.5.6	Plánovaný výkaz peněžních toků.....	85
6	Shrnutí podnikatelského plánu a doporučení pro úspěšné podnikání	86
	Závěr	89
	Použité zdroje.....	91
	Přílohy.....	96

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Vývoj počtu podnikatelů v ČR	19
Obr. 2: Vývoj počtu OSVČ v ČR 2004-2017	20
Obr. 3: Rozdělení podnikatelů dle věku.....	21
Obr. 4: Rozdělení podnikatelů do krajů	21
Obr. 6: Porterův model pěti sil.....	23
Obr. 5: Základní rámec SWOT analýzy.....	25
Obr. 7: Obsah Marketingového plánu	30
Obr. 8: Oblast Královské stezky o. p. s.....	45
Obr. 9: Vývoj HDP	54
Obr. 10: Predikce HDP	54
Obr. 11: Vývoj míry inflace	55
Obr. 12: Predikce vývoje míry inflace	55
Obr. 13: Graf znázorňující složení zkoumaného souboru dle pohlaví.....	60
Obr. 14: Graf znázorňující složení zkoumaného souboru dle věku.....	60
Obr. 15: Graf znázorňující složení zkoumaného souboru dle společenského statutu.....	61
Obr. 16: Graf znázorňující složení zkoumaného souboru dle vzdálenosti bydliště od města Habry.....	61
Obr. 17: Graf znázorňující složení zkoumaného souboru dle příjmové skupiny.....	62
Obr. 18: Graf otázky „Navštěvujete kavárny?“	63
Obr. 19: Graf otázky „Jak často navštěvujete kavárny“	63
Obr. 20: Graf otázky „Jaká je vaše průměrná útrata při návštěvě kavárny?“	64
Obr. 21: Graf otázky „Navštívili byste novou kavárnu v Habrech?“	65
Obr. 22: Příspěvek na Facebooku	75
Obr. 23: Návrh věrnostní kartičky	76
Obr. 24: Organizační struktura kavárny.....	77

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT matice	27
Tab. 2: Propojení 4P a 4C	33
Tab. 3: Návrh rozhodovací matice	52
Tab. 4: Rozdělení obyvatelstva v Habrech	56
Tab. 5: SWOT matice	70
Tab. 6: Otevírací doba.....	79
Tab. 7: Stanovení pořizovacích nákladů jedné porce cappuccina.....	80
Tab. 8: Stanovení prodejní ceny jedné porce cappuccina	80
Tab. 9: Zakladatelský rozpočet	81
Tab. 10: Zahajovací rozvaha	82
Tab. 11: Celkové výdaje	82
Tab. 12: Výpočet denních tržeb	83
Tab. 13: Výpočet ročních příjmů	83
Tab. 14: Rozdíl příjmů a výdajů	83
Tab. 15: Výpočet ročního výsledku hospodaření.....	84
Tab. 16: Plánovaný výkaz peněžních toků.....	85

SEZNAM ZKRATEK

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
MAS	Místní akční skupina
O. p. s.	Obecně prospěšná skupina
PDF	Portable Document Format
S. r. o.	s ručením omezením
Sb.	Sbírka zákonů

ÚVOD

„In the business world, everyone is paid in two coins; cash and experience. Take the experience first; the cash will come later.“ (Harold S. Geneen)

V dnešním moderním světě, kde se každému naskytá nekonečné množství možností, se otevírají možnosti pro cílevědomé a podnikavé jedince s nápadem, kteří mají touhu po podnikatelské svobodě. Právě pro tyto začínající podnikatele, kteří jsou vlastníky jedinečných myšlenek, díky kterým mají pocit, že mohou dosáhnout úspěchu v podnikání, je klíčovou záležitostí přetavit tyto nápady v realitu. V této situaci jim k docílení jejich záměrů pomáhá vytvoření kvalitního podnikatelského plánu. Tvorba podnikatelského plánu není jednoduchou záležitostí. To platí především pro podnikatele, kteří se nikdy před tím nepohybovali v podnikatelské sféře. Právě podnikatelský plán může napomáhat podnikateli při prvotních nezdarech, ze kterých si odnáší zkušenosti, které jsou nejen v podnikání, ale i v lidském životě podstatnou výhodou.

Teoretická část této práce se nejprve zaměřuje na charakteristiku a vymezení pojmů v podnikání, dále objasňuje prvky podnikatelského plánu. Další kapitola se věnuje finančnímu plánu, na který navazuje marketingový a organizační plán. Poslední kapitola teoretické části práce se zabývá analýzami v podnikání, konkrétněji SWOT analýzou a Porterovým modelem pěti sil.

Praktická část se zprvu věnuje představení společnosti MAS Královská stezka o. p. s. V dalších kapitolách je již zpracováván podnikatelský plán pro založení kavárny. Je zde postupně zpracovávána analýza podniku, marketingový plán, organizační a finanční plán. V závěru práce potom autor prezentuje své návrhy a doporučení pro společnost MAS Královská stezka o. p. s. týkající se založení kavárny.

Cílem diplomové práce je zpracovat podnikatelský záměr začínajícího podnikatele, který obsahuje finanční plán, marketingovou analýzu, výhled na rozvoj podniku v dalších letech, možnosti získávání finančních prostředků z evropských i národních zdrojů. Dále pak vyhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro úspěšné budoucí podnikání.

Přínosem této práce by mělo být praktické využití autorových návrhů a doporučení, které plynou z vytvořeného podnikatelského plánu, při realizaci podnikatelského záměru podniku.

1 CHARAKTERISTIKA POJMŮ V PODNIKÁNÍ

V této kapitole se práce věnuje definování pojmů v podnikání, psychosociálním aspektům zahájení podnikání a v poslední části kapitoly je uvedeno několik statistických údajů o podnikání v České republice a jeho vývoji.

1.1 Podnikání

Pojem podnikání je v české legislativě vymezen v živnostenském zákoně č. 455/1991 Sb. § 2, takto: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“

V literatuře samozřejmě můžeme najít i mnoho dalších definic pojmu podnikání. Podnikání je také procesem vytváření čehosi nového, čemuž náleží hodnota skrze vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení (Veber a Srpová, 2005, s. 15).

Na podnikání v dnešní době musíme nahlížet z několika pohledů.

- **Ekonomické pojetí** – dynamický proces, který tvoří přidanou hodnotu.
- **Psychologické pojetí** – podnikání z tohoto pohledu je způsob k dosažení seberealizace, zproštění se závislosti, postavením se na vlastní nohy a podobně.
- **Sociologické pojetí** – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zúčastněné strany, vytváření nových pracovních pozic a možností.
- **Právnícké pojetí** (Veber a Srpová, 2005, s. 15).

Kterýmkoliv pohledem se na podnikání díváme, k obecným znakům podnikání patří cílevědomý sociálně odpovědný cyklický proces, ve kterém se využívá iniciativních a kreativních přístupů, které vedou k praktickým přínosům, užitku a přidané hodnotě.

Podnikání je v České republice rozdělováno na podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Už na začátku podnikatelských aktivit se podnikatel musí rozhodnout pro vhodnou právní formu podnikání. Volba právní formy není konečná, podnikatel v průběhu podnikání může typ podnikání změnit na jiný. Tento postup je náročný a nese s sebou zbytečné náklady a komplikace, proto je dobré si před začátkem podnikání promyslet budoucnost.

V rámci podnikání fyzických osob se jedná o následující možnosti podnikání:

- osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění;

- osoby zapsané v obchodním rejstříku;
- osoby podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu;
- soukromě hospodařící zemědělce zapsané v evidenci (Veber a Srpová, 2005, s. 67).

Podnikání právnických osob je definováno Zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb. § 1). Mezi obchodní korporace patří:

- společnost s ručením omezeným;
- akciová společnost;
- veřejná obchodní společnost;
- komanditní společnost;
- družstvo;
- evropská družstevní společnost;
- evropské hospodářské zájmové sdružení;
- evropská společnost (iPodnikatel.cz, © 2011–2014).

1.2 Podnikatel

Stejně jako v případě definování pojmu „podnikání“, tak i u tohoto pojmu existuje řada rozličných definic.

Z legislativního hlediska, v občanském zákoníku v zákoně č. 89/2012 Sb. §420, je podnikatel definován následovně: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

Podnikatele můžeme definovat i jako osobu realizující podnikatelské aktivity s možností rozvoje nebo rizikem ztráty vlastního kapitálu, jako osobu, která má schopnosti k rozpoznání příležitostí, mobilizaci a správného využití zdrojů a prostředků k dosažení sebou určených cílů (Abrams a Barrow, 2008, s. 4-5).

Podnikatel tedy musí být osoba s nápadem, finančními prostředky, které může do podnikání investovat, osoba, která na vlastní zodpovědnost, samostatně organizuje svůj čas, rozumí oboru, ve kterém se rozhodla podnikat a za své činnosti požaduje zisk.

1.3 Psycho-Sociální aspekty zahájení podnikání

Legislativní i ekonomické aspekty jsou pro začínajícího podnikatele velice důležité. Neméně důležité jsou ale i psychologické a sociální stránky podnikání. Podnikatelem se může stát každý, kdo má nápad, o kterém si myslí, že mu přinese bohatství, úspěšným podnikatelem se ale může stát pouze nositel klíčových vlastností. Mezi tyto vlastnosti patří následující:

- **Vytrvalost** – podnikání je během na dlouhou trať, nelze očekávat obří zisky na samém začátku. Podnikatelské kroky se projeví až s odstupem času. Případné nezdary nesmí podnikatele odradit od další činnosti, naopak se z nich musí poučit a v budoucnu jich využít.
- **Sebedůvěra** – podnikatel musí věřit především sám sobě, svému úsudku a svým schopnostem. Musí překonávat neúspěchy, čelit překážkám a správně vyhodnocovat rizika.
- **Odpovědnost** – zde není na mysli pouze odpovědnost ve smyslu právního ručení, ale především morální odpovědnost ke svému okolí. Nezodpovědnost vůči stakeholderům se negativně odrazí ve vztazích s nimi a může mít značně záporné dopady na samotné podnikání.
- **Informovanost** – úspěšný podnikatel se neobejde bez získaných znalostí, ale i bez vrozených předpokladů. Podnikatel musí volit správné informační kanály, díky kterým může prospěšně podnikat.
- **Iniciativa** – aktivní přístup je další nezbytnou vlastností podnikatele. Musí jednat dříve, než ho k tomu někdo vyzve, případně ho k tomu donutí okolní události.
- **Monitoring a využití příležitostí a svých silných stránek** – podnikatel by měl znát a správně využívat své přednosti. Neustále by měl sledovat vývoj okolí a zkoumat, zda pro jeho podnikání neznamená příležitost.
- **Úsilí o úspěch** – na úspěch se dá nahlížet dvěma směry objektivně a subjektivně. Objektivně podnikatel hodnotí své hospodářské výsledky. Subjektivně podnikatel hodnotí úspěch stupněm seberealizace.
- **Racionální chování** – podnikatel musí uvažovat ve variantách, zvažovat různé alternativy. Musí provádět svá rozhodnutí tak, aby vedl podnik k cílům, které si předsevzal.
- **Respektování okolní reality** – podnikatel hospodaří v otevřeném prostředí, ve kterém platí řada zákonů a pravidel, která musí respektovat a přizpůsobit se jim (Veber a Srpová, 2005, s. 54).

1.4 Podnik

Podnikem se rozumí soubor hmotných, nehmotných i osobních složek podnikání. K podniku patří věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které vlastní podnikatel a slouží k chodu podniku nebo vzhledem k podstatě mají sloužit k provozování podniku (Mandysová, 2009, s. 9).

Hmotnými složkami chápeme například budovy, materiál, pozemky, stroje, dopravní prostředky atd. Mezi nehmotné složky řadíme finance a různá práva. Osobními složkami jsou potom všichni lidé pracující v podniku, jinými slovy zaměstnanci.

1.5 Podnikatelská strategie

To, jak organizovat chod podniku, jak si udržet zákazníky na cílových trzích, jak být více konkurenceschopným podnikem a čelit dalším vnějším faktorům, které pro podnikání znamenají hrozby se nazývá podnikatelská strategie. Cílem podnikatelské strategie je tedy identifikovat cílové trhy a produkty, organizační akce a finanční výsledky, aby společnost mohla účinně konkurovat. Strategický plán odpovídá na čtyři základní otázky:

- Kde se právě nachází podnik?
- Kam se chce podnikatel dostat?
- Jak se tam chce dostat?
- Jaké budou náklady? (Wilson a Bates, 2003 s. 217).

1.6 Mise a vize podniku

Neodmyslitelnou součástí strategie podniku je vytvoření mise a vize podniku. Každá společnost by měla mít jasně stanovenou jak misi, tak vizi. Slouží jako motivace zaměstnanců, informuje všechny stakeholdery, významně přispívá ke konkurenční výhodě podniku a nikdy není negativním faktorem pro podnikání. Oba tyto prvky strategie podniku by měly být jasné, stručné, výstižné.

Vize je představa požadovaného cílového stavu podniku. Vize je na rozdíl od konkrétních cílů sestavována obecně, tak aby ji bylo možné aktualizovat a posouvat tak pozici podniku.

Mise neboli poslání organizace vyjadřuje základní smysl existence podniku. Vymezuje to, jakým směrem se má podnik udávat a na co se soustředit. Důležité je seznámit všechny zaměstnance s posláním podniku, aby měli jasnou představu o zaměření a významu podnikatelských činností podniku.

1.7 Podnikatelské riziko

Neoddělitelnou součástí podnikání je setkávání se s různými druhy nebezpečí a rizik. Tyto skutečnosti mohou způsobit podnikatelským subjektům podstatné škody a ztráty.

Riziko lze definovat jako možnost události s výsledkem odlišným od očekávaného cíle.

Podnikatelské riziko je potom souhrnný pojem pro všechna rizika, která kardinálním způsobem ovlivňují podnikání, respektive mají prvořadý vliv na rozhodování podnikatele, či vrcholového managementu podniku. Podnikání přináší značné množství rizik, mezi prvotní rizika patří rizika na začátku podnikání, například v otázkách oblasti podnikání. S dalšími riziky se podnikatel setkává v průběhu podnikání, například při zavádění nové služby na trh (ManagementMania.com, © 2011-2016).

Pro identifikaci, analýzu a vyhodnocení rizik je nezbytné potencionální i existující rizika rozčlenit z různých hledisek, to dává možnost k jejich následnému a vhodnému řízení.

Rizika rozlišujeme z hlediska jejich povahy.

- **Čisté (negativní) riziko** – značí situaci, kdy vzniká pouze ztráta. Například riziko krádeže.
- **Spekulativní riziko** – v této situaci existuje možnost ztráty nebo zisku. Například riziko při otevření nové prodejny.

Rizika dále rozlišujeme z hlediska vztahu subjektu, který je nositelem rizika.

- **Vnitřní** – rizika vznikají a jsou realizovaná vlivy uvnitř subjektu. Příkladem může být používaná technologie nebo způsob řízení zaměstnanců.
- **Vnější** – rizika působící na subjekt z venku. Například makroekonomická rizika.

Dále dělíme na základě závislosti na povaze změn vyvolávajících rizika.

- **Dynamická rizika** – mají počátek ve změnách vně i uvnitř podniku. Patří mezi ně hospodářské a finanční krize, války aj.
- **Statická rizika** – příčiny vznikají mimo ekonomické změny. Statická rizika se objevují s určitou dávkou pravidelnosti. Například krádeže zboží, havárie při přepravě.

Dále rozdělujeme rizika podle vyjádření dopadu rizika.

- **Finanční rizika** – způsobují finanční ztráty. Příkladem je pokles tržeb.
- **Nefinanční rizika** – jejich důsledek se nejdříve objeví v jiných oblastech, následně se pak dá vyjádřit v peněžních jednotkách. Například ztráta dodavatele

Další možností je dělení na základě závislosti na možném dopadu.

- **Kritické riziko** – existenční rizika podniku. Například růst tržního podílu bezprostředních konkurentů.
- **Důležité riziko** – řešení dopadů těchto rizik stojí podnik vynaložení značných finančních prostředků nebo dokonce prodej části majetku. Například odchod klíčového pracovníka.
- **Běžné riziko** – řešení těchto rizik je možné hradit běžnými příjmy. Například výpadek proudu, krádež zboží.

Z hlediska pravděpodobnosti vzniku.

- **Rizika s vysokou pravděpodobností** – těmto rizikům se podnik snaží zcela vyhnout.
- **Rizika se střední pravděpodobností** – rizika podnik řídí vhodnými způsoby v rámci plánu řízení rizik.
- **Rizika s nízkou pravděpodobností** – u těchto rizik podnik zkoumá jejich výskyt a řeší je pouze při jejich zvýšení.

Z hlediska nahodilosti.

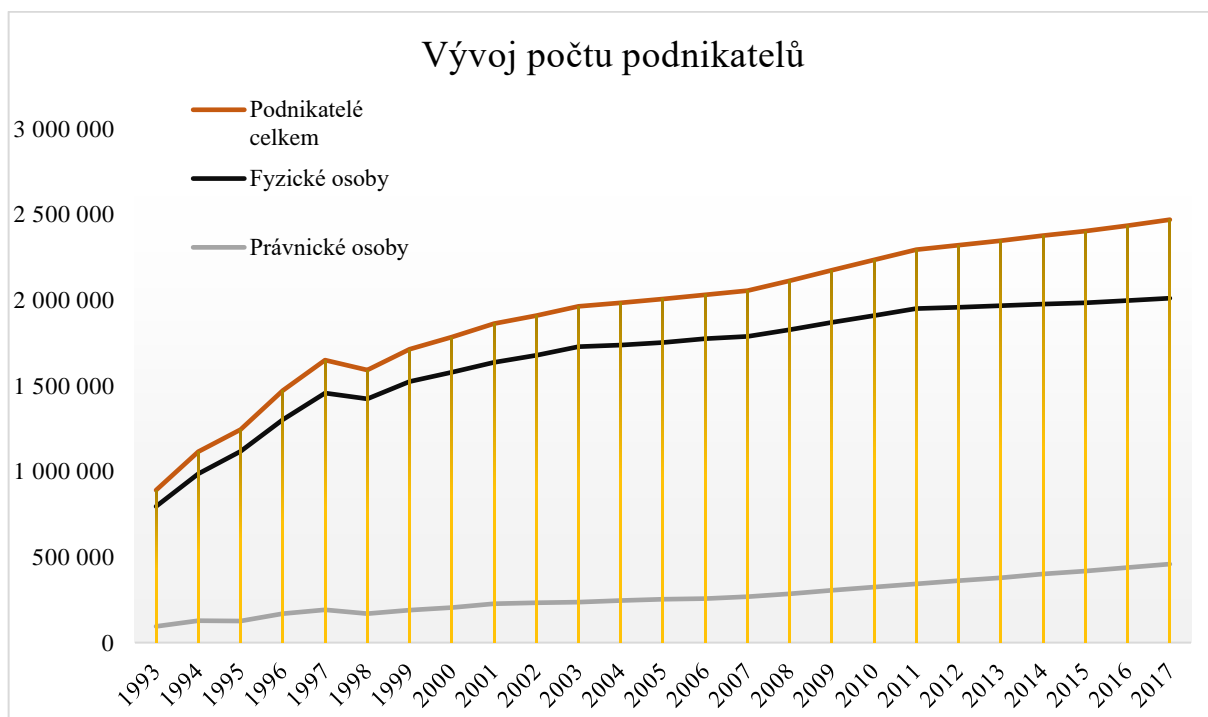
- **Rizika s absolutní nahodilostí** – tato rizika se nemusí nikdy objevit. Například požár.
- **Rizika s relativní pravděpodobností** – tato rizika se s jistotou objeví, nejisté je ale kdy. Příkladem je zánik podniku.

Z pohledu přijatelnosti.

- **Nezbytná** – jsou součástí všech podnikatelských činností.
- **Únosná** – podnikatel tato rizika podstupuje, má o nich znalosti a ví, jak je řešit.
- **Neúnosná** – rizika, která podnikatel nepodstupuje, jelikož je jejich důsledek fatální (Mulačová a Mulač, 2013, s. 209–211).

1.8 Podnikání v České republice

V této části se práce věnuje statistickým údajům o podnikání v České republice. V České republice podnikají jak muži, tak ženy, a to v poměru 64 % ku 36 %. Na muže připadá 1 912 469 živnostenských oprávnění a na ženy 942 129. Celkem bylo tedy do konce roku 2017 2 854 598 platných živnostenských oprávnění. Podnikatelů fyzických osob bylo 2 009 927, právnických osob 458 407, podnikatelů celkem 2 555 562 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005-2018). Vývoj počtu podnikatelů od roku 1993 do roku 2017 znázorňuje následující Obr. 1.

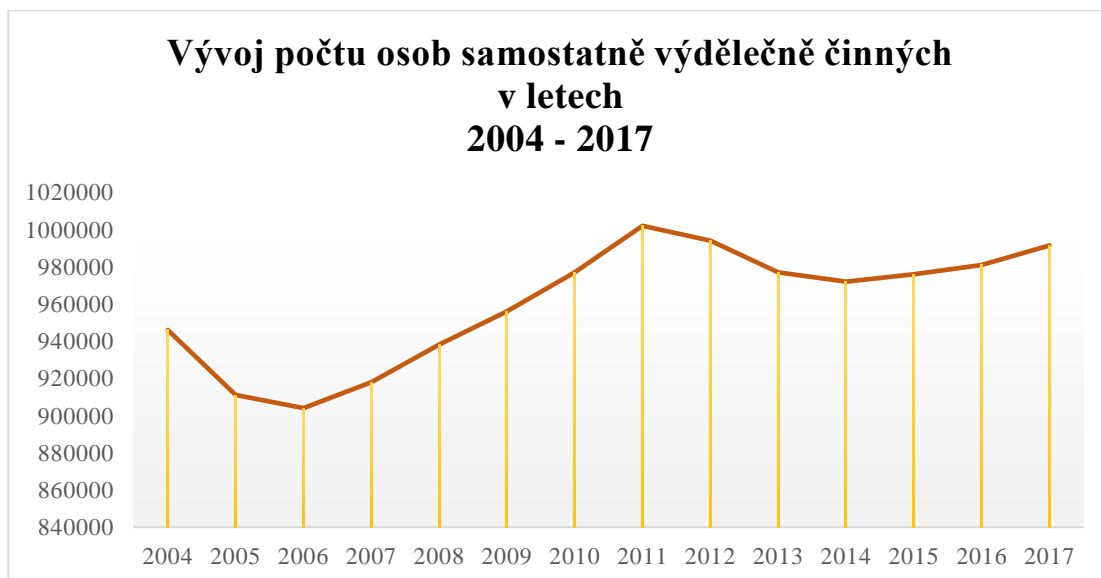


Obr. 1: Vývoj počtu podnikatelů v ČR

Zdroj: (Vlastní zpracování dle: Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005-2018)

Z grafu vyplývá, že celkový počet podnikatelů v čase roste. Ojedinelým jevem je období měnové krize v roce 1997, kdy následovně klesl, jak celkový počet fyzických, tak právnických osob. Naopak finanční krize v roce 2008 se na počtu podnikatelů nepodepsala, jediné, co se v souvislosti s tímto rokem událo, byla změna počtu živnostenských oprávnění, a to přes jeden milion oprávnění, to vše z důvodu změny živnostenského zákona.

Počet podnikatelů, kteří si skutečně samostatnou výdělečnou činností vydělávají, byl v prosinci 2017 991 444 (Česká správa sociálního zabezpečení, 2017). O tom, jaký byl vývoj počtu osob samostatně výdělečně činných vypovídá následující Obr. 2.

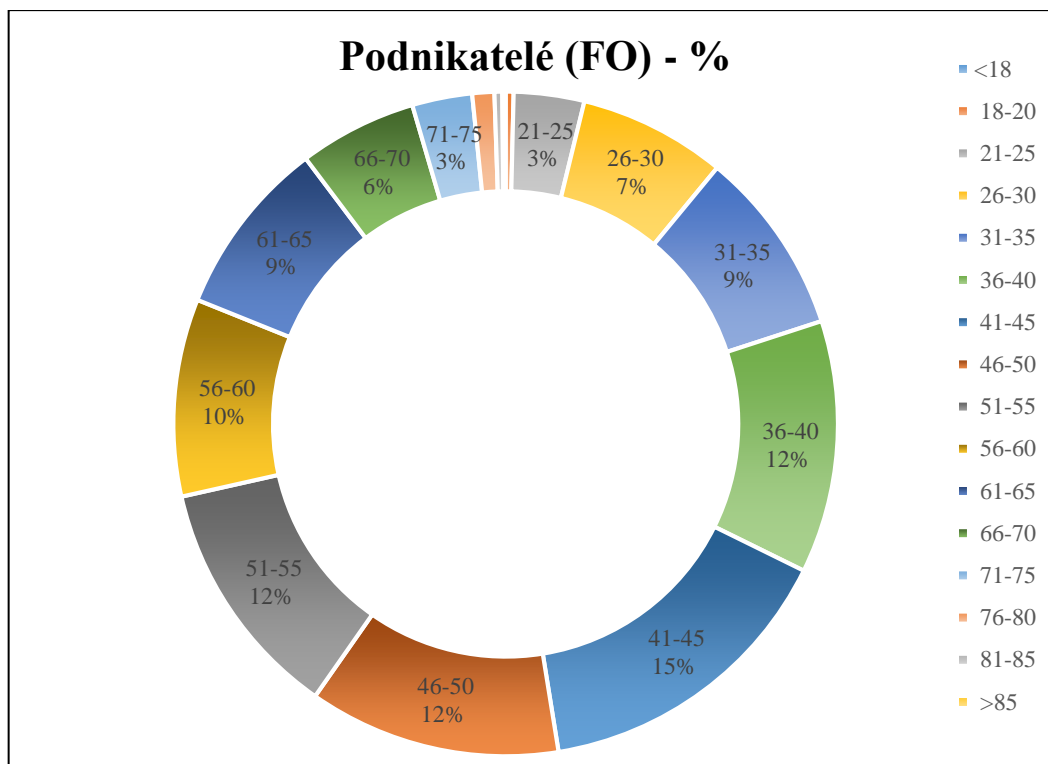


Obr. 2: Vývoj počtu OSVČ v ČR 2004-2017

Zdroj:(Vlastní zpracování dle: Česká správa sociálního zabezpečení, 2017)

Z grafu můžeme přecít, že nejvíce aktivních podnikatelů, za posledních 14 let, bylo v roce 2011, nejméně v roce 2006. Je nutné zmínit, že česká ekonomika se opírá právě o podnikatele. V žádném jiném státu Evropské unie nemají živnostníci vliv na ekonomiku, tak jak je tomu právě v České republice. Třetina všech zaměstnanců je zaměstnána u malých a středních podnikatelů, kteří se na celkovém počtu podniků v České republice podílejí až 95 % (ČTK, © 2018).

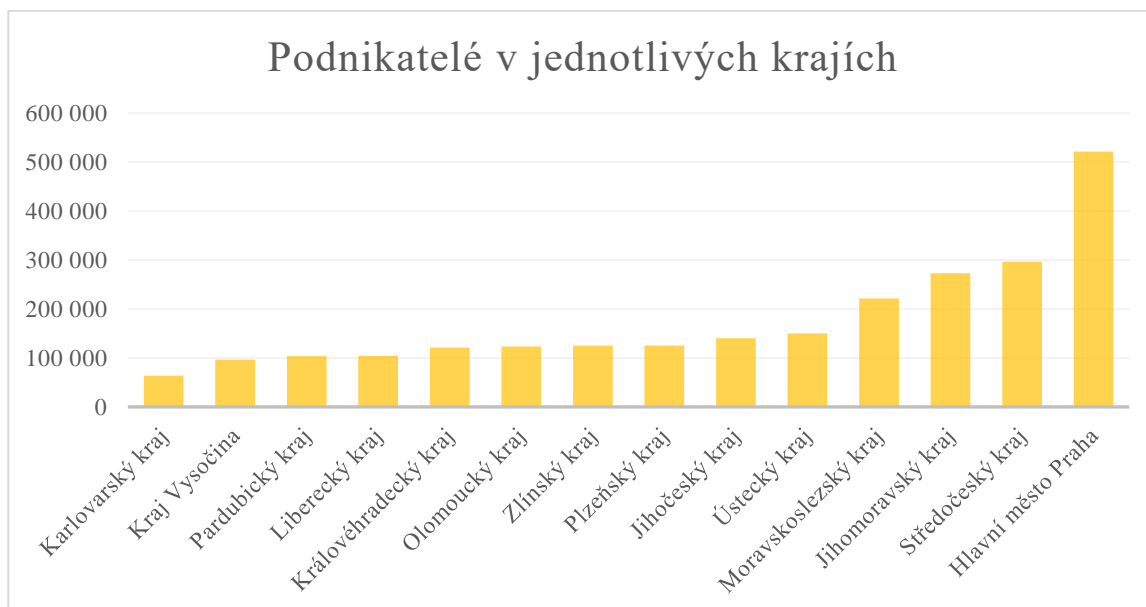
Podnikatele můžeme dělit i podle toho v jakém věku podnikají. Největší skupině podnikatelů je mezi 36–55 lety. Při pětiletém třídění je jasně nejvíce podnikatelů v intervalu od 41-45 let a to 304 902. Za ním následují právě okolní intervaly. Nejméně podnikatelů je, samozřejmě kvůli sociálnímu hledisku do 18 a nad 85 let (Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005-2018). Strukturu podnikatelů dle věku zobrazuje následující Obr. 3.



Obr. 3: Rozdělení podnikatelů dle věku

Zdroj: (Vlastní zpracování dle: Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005-2018)

Zajímavým statistickým údajem ohledně rozdělení podnikatelů v České republice je jejich místní rozdělení, konkrétně rozdělení podle jednotlivých krajů.



Obr. 4: Rozdělení podnikatelů do krajů

Zdroj: (Vlastní zpracování dle: Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005-2018)

Z Obr. 4 vidíme, že nejvíce podnikatelů je v Hlavním městě Praha. Důvodem je samozřejmě vysoký počet obyvatel tohoto kraje, geografická poloha, mezi další aspekt může ale patřit vypočítavost podnikatelů při jejich snaze vyhnout se kontrolám z jednotlivých úřadů, které jsou v hlavním městě přetížené a tím pádem jsou kontroly méně frekventované, což dává podnikatelům větší volnost a menší byrokratické zatížení.

V České republice mohou samozřejmě podnikat i občané jiných států, než je Česká republika. Nejvíce podnikatelů s jiným, než českým občanstvím pochází z Vietnamu. Vietnamských podnikatelů bylo ke konci roku 2017 21 773. Téměř stejné množství, ale přeci jen o pár desítek méně podniká v České republice občanů Ukrajiny a to 21 746. Třetí nejvýznamnější roli hrají občané Slovenské republiky, kterých v České republice podniká 16 516. Dále zde podnikají občané dalších 157 států. Celkem je v České republice 87 228 podnikatelů cizinců (Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005-2018).

Jak již bylo zmíněno, podnikání je páteří české ekonomiky. Proto by si tento fakt měla vláda České republiky lépe uvědomit a začít ještě více podporovat podnikání. Především pak malé a střední podnikání, protože právě tito podnikatelé nejvíce trpí hlavně byrokratickými překážkami. V současné době je situace o něco lepší, než tomu bylo v minulosti, ale stále je tu obrovské množství překážek ke snadnému podnikání. Jednotlivé podnikatele nakonec často odradí od podnikání byrokratická a administrativní náročnost, právě proto Světová banka a Mezinárodní finanční korporace zařadila Českou republiku až na 93. místo na světě z hlediska obtížnosti zahájení podnikání. Vláda by měla přijmout opatření, která by zjednodušila, a hlavně zrychlila úkony, které jsou při podnikání nutné. Příkladem těchto překážek může být složitý daňový systém, získávání stavebního povolení, zápis nemovitosti nebo náklady spojené s veškerými povoleními, zápisy při zahájení podnikání.

Naopak druhou stránkou jsou trendy v podnikání, které otevírají brány podnikání mnohem většímu množství potencionálních podnikatelů. Mezi tyto trendy patří inovace jako takové, ale především pokrok informačních a komunikačních technologií. Technologie dnes otevírají nekonečné možnosti a ten kdo jich dokáže správně využít, může uspět v oblasti podnikání.

Při větší podpoře a menší zátěži podnikatelů ze strany státu, lepším využití moderních technologií, by mohlo vést k mnohem většímu ekonomickému růstu, se kterým by následně mohla přijít i vyšší životní úroveň pro obyvatele České republiky.

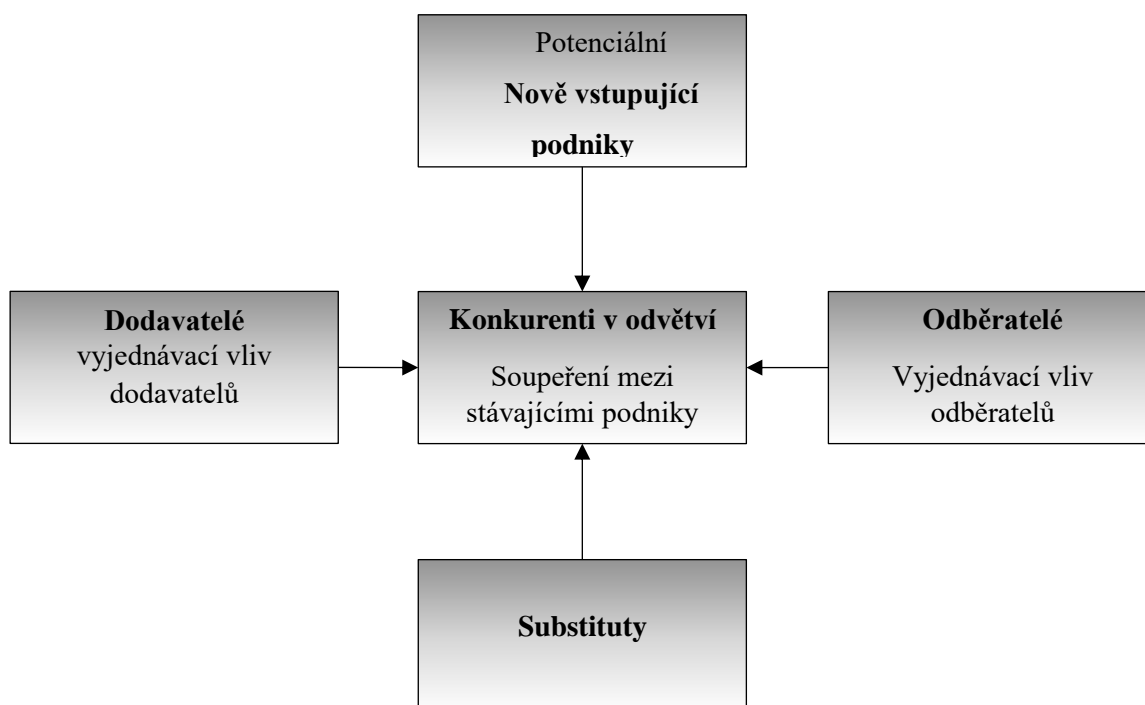
2 ANALÝZY V PODNIKÁNÍ

Žádný podnik se nenachází v izolovaném prostředí od zbytku světa. Na chod podniku působí negativní i pozitivní vlivy, jak zvenčí, tak zevnitř podniku. Tato kapitola se věnuje právě tomu, jak analyzovat tyto vlivy a přetavit je v prostředky, které pomohou podnikateli k lepším výsledkům hospodaření. Nejprve se kapitola věnuje Porterovu modelu pěti sil a poté SWOT analýze.

2.1 Porterův model pěti sil

Michael Porter v roce 1985 určil předpoklad, že ziskovost odvětví záleží na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví (Grasseová a Dubec a Řehák, 2012, s. 191).

Tato analýza umožňuje pochopit a popsat konkurenční prostředí za cílem vyhodnocení situace podniku a doporučení strategie do budoucna. Tento model, jak už název napovídá obsahuje pět prvků, které můžeme vidět na následujícím Obr. 6.



Obr. 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: (Čížinská a Marinič, 2010, s. 194)

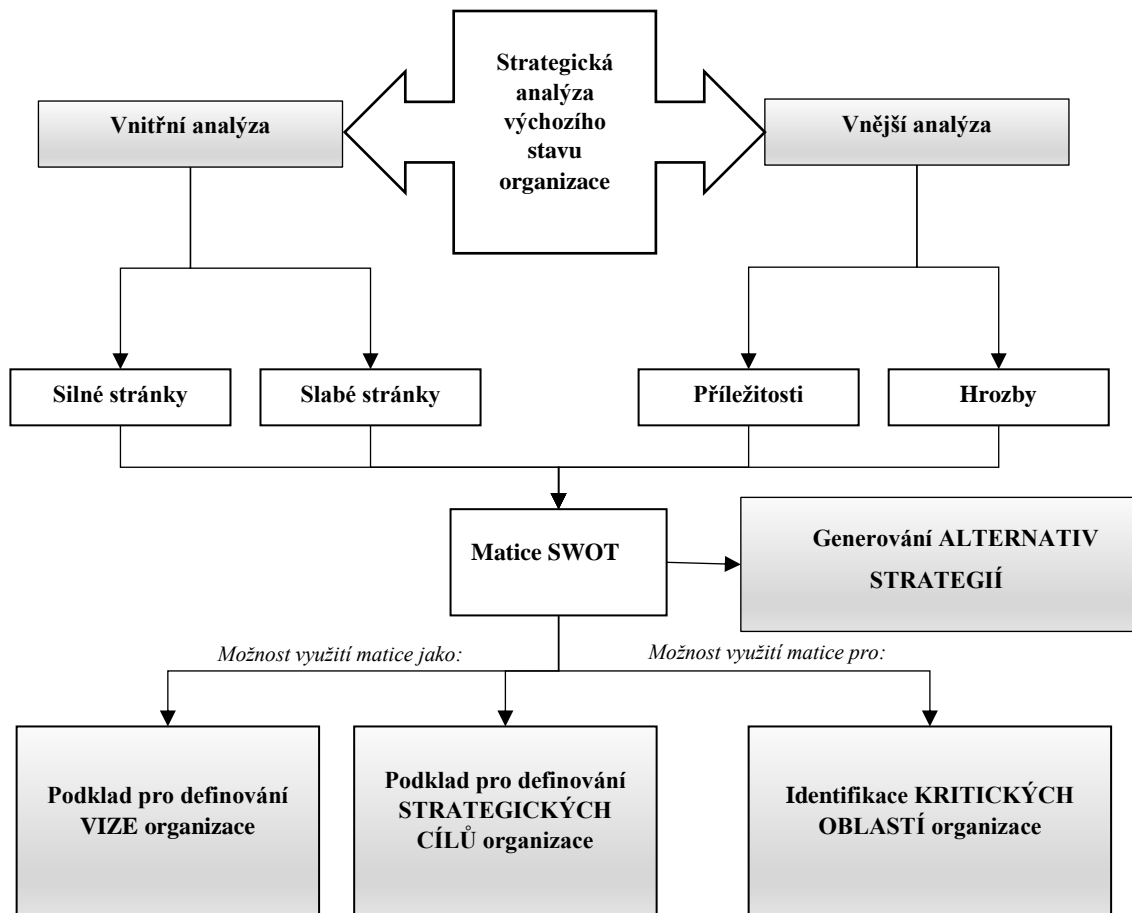
Podnik musí analyzovat vliv pěti prvků ovlivňujících ziskovost. Mezi tyto prvky patří:

- **Hrozba silné rivality** – rivalita mezi podniky je výsledkem snahy každého podniku vylepšit si svou pozici na trhu. Pokud v odvětví působí velké množství silných konkurentů, potom není toto odvětví přitažlivé
- **Hrozba vstupu nových konkurentů** – ohrožení z důvodu vstupu nových konkurentů závisí především na bariérách vstupu do daného odvětví a na reakci podniků na vstup nového konkurenta.
- **Hrozba nahraditelnosti produktu** – existuje-li reálná nebo potenciální hrozba substitutů v odvětví, je toto odvětví neatraktivní.
- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků** – zákazníci tlačí na snížení cen, zvýšení kvality a tím staví podniky do situace, kdy nemohou demonstrovat sílu a staví konkurenty proti sobě a tím se snižují zisky. Obranou může být například orientace na zákazníky, kteří nemají takovou moc.
- **Hrozba vyjednávací síly dodavatelů** – síla dodavatelů roste, jestliže poskytují jedinečné výrobky, jestliže výrobek představuje zásadní vstup odběratele nebo pokud se dodavatelé integrují. V takovém případě je ochranou budování vztahů s dodavateli (Grasseová a Dubec a Řehák, 2012, s. 192).

Za předpokladu, že chce být podnikatel úspěšným, musí při svých činnostech provádět analýzy, které představují základní zdroj informací v podniku. Pouze na základě přesných informací může podnikatel správně rozhodovat a svůj podnik posouvat dále. Pokud by podnikatel využíval ke svému rozhodování pouze svých odhadů a domněnek mohly by tato rozhodnutí mít pro jeho podnikatelskou činnosti katastrofální následky.

2.2 SWOT analýza

SWOT analýzu řadíme mezi jednu z nejvyužívanějších metod při analýze v podnikání. SWOT je akronymem anglických slov Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. SWOT analýza pracuje s informacemi a daty získaných během hodnocení a analýzy organizace nebo dílčích analýz jednotlivých oblastí. Analýza SWOT je vhodná, protože integruje získané, sjednocené a následně vyhodnocené poznatky. SWOT analýza je tedy jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu podniku nebo jeho části, kdy na základě vnitřní a vnější analýzy jsou vytvářeny možné strategie (Grasseová a Dubec a Řehák, 2012, s. 295-296). Základní představu o SWOT analýze získáme z následujícího Obr. 5, který znázorňuje základní rámec SWOT analýzy.



Obr. 6: Základní rámec SWOT analýzy

Zdroj: (Grasseová a Dubec a Řehák, 2012, s. 297)

Analýza vnitřního prostředí organizace tkví především v určení, jestli zdroje a možnosti organizace odpovídají působení vnějšího prostředí na organizaci. Při tomto analyzování jde především o prozkoumání zdrojů organizace (Grasseová a Dubec a Řehák, 2012, s. 296).

Ve vnitřním prostředí identifikujeme silné a slabé stránky podniku. Tyto silné a slabé stránky vymezují faktory efektivnosti organizace ve všech významných funkčních oblastech organizace, jako jsou například:

- systémy řízení;
- organizační struktura;
- informační systémy;
- kultura organizace;
- personální zdroje;
- výzkum a vývoj;
- finance a ekonomika.

K analýze vnitřního prostředí podniku je také možné využít modelu 7S. Metoda 7S charakterizuje sedm nejdůležitějších a zároveň nejvíc kritických faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude podnik fungovat.

Jednotlivé faktory jsou následující:

- Strategie – definice cílů podniku a způsobů jejich dosažení.
- Struktura – organizační uspořádání podniku a mechanismus řízení.
- Systémy – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií.
- Styl – charakteristický způsob jednání, chování, konání.
- Spolupracovníci – lidský faktor, vzájemné vztahy, motivace apod.
- Schopnosti – dovednosti, znalosti a zkušenosti.
- Sdílené hodnoty – vize, mise a celková firemní kultura (Management mania, © 2011-2016).

Příležitosti a hrozby potom vymezují vlivy z vnějšího prostředí, k jemuž používáme analýzu PESTLE, kde se analyzují následující oblasti:

- **P**olitické prostředí;
- **E**konomické prostředí;
- **S**ociální prostředí;
- **T**echnologické prostředí;
- **L**egislativní prostředí;

- Ekologické prostředí.

V rámci příležitostí se identifikují například možné dostupné finanční zdroje nebo zájem veřejnosti. U hrozeb se potom jedná například o konkurenci nebo nedostatek invencí (Grasseová a Dubec a Řehák, 2012, s. 296-299).

Aby byla SWOT analýza účelná musí se jednotlivé prvky sjednotit a definovat následné strategie. K tomu slouží matice SWOT, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky, pomocí které lze přímo vytvořit strategie pro další rozvoj organizace.

Tab. 1: SWOT matice

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky (W) 1..... 2..... 3..... atd.	Silné stránky (S) 1..... 2..... 3..... atd.
Příležitosti (O) 1..... 2..... 3..... atd.	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silní stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1..... 2..... 3..... atd.	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Zdroj: (Grasseová a Dubec a Řehák, 2012, s. 299)

Z Tab. 1 je patrné, že pomocí SWOT matice získáme čtyři základní strategie. WO, SO, WT, ST. Jiné možné označení těchto strategií je ve stejném pořadí MINI-MAXI, MAXI-MAXI, MINI-MINI, MAXI-MINI.

SO strategie znamená využívání silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. WO strategie prezentuje odstraňování slabých stránek díky využití příležitostí. ST strategie využívá silných stránek k odvrácení hrozeb. WT strategie potom minimalizuje slabé stránky a vyhýbá se ohrožení.

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je psaný dokument, který vychází z podnikatelského záměru. Podnikatelský záměr představuje původní ideu, nápad, myšlenku, koncept nebo konkrétní produkt, který má potenciálnímu podnikateli vygenerovat zisk. Po důkladném promyšlení nápadu, prostudování konkurenčního prostředí a možností financování apod. může podnikatel přistoupit k sestavení podnikatelského plánu.

Podnikatelský plán popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související s činností podniku. Podnikatelský plán se nemusí vypracovávat pouze při zakládání nového podniku, ale i při spuštění náročnějších projektů nebo při realizaci větších investičních akcí.

Podnikatelský plán by měl obsahovat poslání společnosti, krátkodobé a dlouhodobé cíle společnosti a strategie směřující k jejich dosažení. Popisuje nabízené produkty a služby, konkurenční výhody a nevýhody, tržní strategii, trh, management, organizaci, rizika a další (Veber a Srpová, 2005, s. 58).

Podnikatelský plán se nevytváří pouze pro potřeby podnikatele, ale slouží i pro potenciální investory. Je také důležitým dokumentem při žádosti o bankovní úvěr. Podoba podnikatelského plánu by měla být srozumitelná, logická, pravdivá a reálná, stručná a přehledná. Finální verze podnikatelského plánu je dobrým operačním nástrojem, který při správném používání pomáhá podnikateli vést svůj podnik efektivně a úspěšně (Bangs, 1996)

Tato kapitola popisuje jednotlivé části podnikatelského plánu, kterými jsou marketingový plán, organizační a finanční plán.

3.1 Marketingový plán

Tato podkapitola pojednává o problematice marketingového plánu. První část kapitoly je zaměřena na důvody a etapy tvorby marketingového plánu. Ve druhé části se autor věnuje marketingovému mixu, dále pak systému měření a kontroly. Poslední částí této kapitoly jsou autorem vybrány moderní marketingové nástroje.

Marketing a marketingové plánování tvoří velice podstatnou část působení každého podniku, hlavně podniků nových. Základem podnikatelského úspěchu je zdárné uplatnění produktů či služeb na trhu. Úspěšného uplatnění služeb nebo výrobků na trhu nelze docílit bez kvalitně vytvořených aplikovatelných marketingových aktivit. I sebelepší produkt totiž nelze prodat bez úspěšného marketingu. Účinný marketing je pro začínající podnik elementárním prvkem (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 36).

Pojmem marketingový plán se rozumí nástroj, jehož primárním cílem je zlepšení obchodních výsledků prostřednictvím aplikování efektivních marketingových aktivit.

Každý podnikatel má ke svému jednání jasné důvody, nejinak je tomu i u marketingového plánu. Důvody ke tvorbě marketingového plánu mohou být následující.

- **Minimalizování podnikatelského rizika** – součástí procesu přípravy marketingového plánu je vytváření budoucích modelů fungování podniku na trhu. Pomocí analýz, které se při sestavování marketingového plánu provádí, má podnikatel možnost zjistit, jaké následky by mohli mít jednotlivá rozhodnutí.
- **Zvýšení obrátu a zisku podniku** – v marketingovém plánu se stanoví komunikační strategie ke všem segmentům firemních zákazníků, pomocí které si podnik udrží stávající zákazníky a osloví nové potenciální zákazníky, které následně začlení do první jmenované skupiny.
- **Přehled o podnikání** – důležité je používat marketingový plán jako pracovní nástroj. Kontrola reálného stavu s plánem může odhalit nedostatky nebo odchýlení od plánu.
- **Motivace zaměstnanců** – zapojením zaměstnanců do tvorby marketingového plánu podnikatel získá vhodný nástroj pro jejich motivaci. Zaměstnanci získají pocit, že se aktivně podílí na řízení podniku a budou více usilovat o plnění podnikových cílů.
- **Zvýšení prestiže a důvěryhodnosti podniku** – díky přehledným marketingovým, finančním nebo podnikatelským plánům získává podnikatel výhodu při jednání s potenciálními obchodními partnery. Díky transparentnosti může podnikatel zajistit financování i otevření nových obchodních příležitostí. (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 37-38).

Marketingové plánování se rozděluje do pěti hlavních etap.

První etapou je **analýza tržní pozice organizace**. V této etapě se zkoumá stávající tržní podíl organizace, vlastnosti a velikost trhů a hodnocení produktů organizace zákazníky. Provádí se tržní segmentace, marketingový audit organizace, analýza vnějšího faktorů. Souhrnně se jednotlivé analýzy hodnotí ve SWOT analýze.

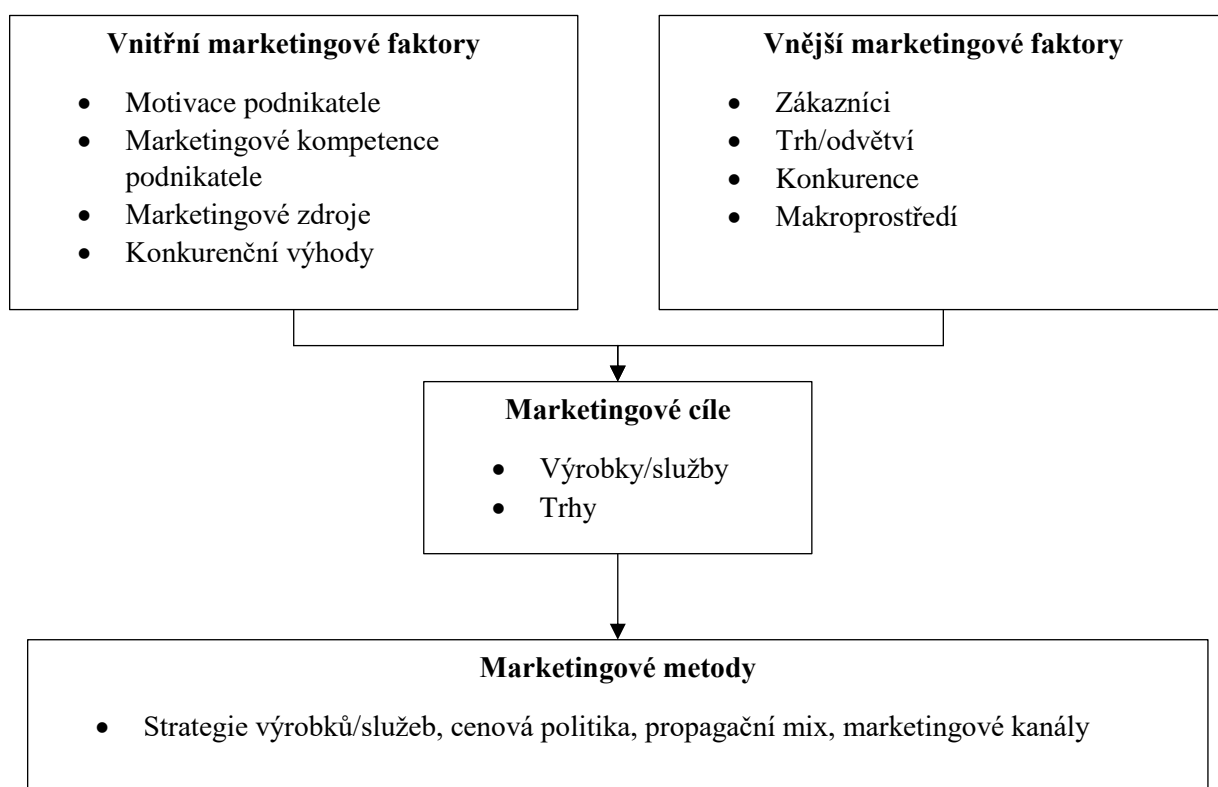
Druhou etapou je **stanovení cílů organizace a cílů marketingu**. Zde se definují požadované cíle organizace. Vymezuje se poslání společnosti.

Třetí etapa se zabývá **identifikací a hodnocením strategických alternativ**. Řeší otázku, jak dosáhnout ke konkrétním cílům. Podniky v této etapě vytváří a hodnotí budoucí scénáře vývoje uvnitř i vně společnosti.

Ve čtvrté etapě se **zavádí zvolené strategie**. Odpovídá na otázku, jak se chovat při realizování vlastní strategie, tvoří operační plán, který identifikuje plány využívání jednotlivých prvků marketingového mixu.

Pátou etapou je **sledování a kontrola**. Zde se zkoumá dosažení plánovaných cílů, definují se příčiny odchylek a korekce plánů, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů (Vašítková, 2014, s. 32-33).

K objasnění toho, co by měl marketingový plán obsahovat slouží následující Obr. 7.



Obr. 7:Obsah Marketingového plánu

Zdroj: (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 39)

Z Obr. 7 jsou patrné jednotlivé oblasti, které obsahuje marketingový plán. Jednotlivé prvky jsou následně vysvětleny.

Mezi vnitřní marketingové faktory patří motivace podnikatele, která je vnitřní hnací silou, značí úsilí, které marketingové strategii věnuje. Podnikatelovy marketingové kompetence jsou charakteristikou osoby podnikatele, které se projevují při práci na marketingovém plánu. Mezi tyto schopnosti patří úsudek, zkušenosti, komunikace a ostatní kompetence. Marketingové zdroje značí množství finančních a personálních prostředků, které mohou být investovány do marketingových aktivit. Konkurenční výhody jsou potom zdrojem mnoha marketingových aktivit (Zemánek a Lacina, 2011, s. 54-57).

Vnějšími marketingovými faktory, které mohou být zdrojem hrozeb a příležitostí, jsou zákazníci, trh, konkurence a makroprostředí, které značí sociální, technologické, ekonomické a politické faktory. Marketingové cíle jsou značně závislé na zeměpisném trhu a ambicích podnikatelů (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 39-40).

3.1.1 Marketingový mix

Marketingový mix lze definovat podle P. Kotlera (2007) jako soubor kontrolovatelných taktických nástrojů, jež používají společnosti k dosažení svých marketingových cílů. Tyto nástroje již v šedesátých letech 19. století rozdělil E. J. McCarthy do čtyř širokých skupin, takzvaných 4P. Výrobek (product), cena (price), umístění (place) a propagace (promotion).

- **Product** – produkt je vše, co lze nakoupit a prodat, jsou to tedy jak hmotné výrobky, tak i služby a nehmotné statky. Na produkt se musí z pohledu marketéra pohlížet komplexně. Je tedy nutné vycházet z toho, že zákazník nenakupuje produkt pouze kvůli jeho základní funkci, ale hlavně z důvodů, které ho odlišují od ostatních. Důvody mohou být prvky jako kvalita, značka, obal, doprovodné služby, design atd. Tyto charakteristiky se dělí do tří skupin na technické charakteristiky, funkční vlastnosti a komunikační charakteristiky.
- **Price** – cena je velmi specifickým nástrojem, jelikož za prvé postihuje vnímání hodnoty a užítku z produktu a za druhé odráží míru nákladů a zisku výrobce a prodejce, ale také se v ní odráží míra konkurenčního boje na konkrétním trhu. Pro podniky je dnes cena primárním nástrojem komunikace se spotřebiteli. Je to jediná složka marketingového mixu, která přináší podniku nějaký užitek, respektive příjem, jelikož všechny ostatní složky tvoří jen náklady.

- **Place** – umístění produktu nebo distribuce se zabývá tím, jak dostat produkt od výrobce ke spotřebiteli. Součástí distribuce není pouze samotné přemístění zboží, ale obsahuje i tok informací, peněžních prostředků nebo změnu vlastnických práv. Volba distribučního kanálu je pro každý produkt zásadní.
- **Promotion** – propagace nebo marketingová komunikace slouží k tomu, aby podniky mohly sdělovat veškeré informace zákazníkům, obchodním partnerům i široké veřejnosti. K tomu, aby marketingová komunikace fungovala, musí respektovat řadu principů, které vycházejí z mezilidské komunikace (Mulačová a Mulač, 2013, s. 246-248).

Se 4P se nesmí zacházet samostatně, měly by být považovány za jeden celek.

V modernizující se době je nutné se na marketingové nástroje dívat i z pohledu opačného, než je pohled podniku. Je tedy potřeba rozšířit marketingový mix 4P o pohled zákazníka, který se nazývá zákaznickým marketingovým mixem 4C.

- **Customer value** – podnik nemůže vyvíjet produkty a následně se je pokusit prodat na velkém trhu. Podnikatel musí studovat touhy a potřeby spotřebitelů a až poté může produkovat a prodávat konkrétní produkty.
- **Cost to the customer** – soustředění na cenu z pohledu spotřebitele hraje důležitou roli při rozhodování zákazníka, jestli si produkt koupí nebo ne. Marketingový mix se v tomto případě orientuje na všechny cenové náklady zákazníka při pořízení produktu.
- **Convenience** – pohled na distribuci z pohledu výrobce střídá při pohledu zákazníka pohodlí při nakupování produktu. Tento nástroj by měl odstranit všechny bariéry při získávání produktu a poskytnout veškerý komfort při jeho užívání.
- **Communication** – propagaci, z marketingového mixu 4P střídá komunikace. Podnik musí komunikovat se zákazníky, zjistit jejich potřeby a definovat podobu jejich uspokojení. (Kotler a Keller, 2012, s. 33)

Jakým způsobem marketingový mix přináší výhody výrobcům a zároveň spotřebitelům ukazuje Tab. 2.

Tab. 2: Propojení 4P a 4C

4P – pohled výrobce		4C – pohled spotřebitele	
Product	Výrobek	Customer value	Hodnota pro zákazníka
Price	Cena	Cost to the customer	Výdaje zákazníka
Place	Umístění	Convenience	Pohodlí a dostupnost
Promotion	Propagace	Communication	Komunikace

Zdroj: (Kotler a Keller, 2012, s. 25)

V tabulce můžeme sledovat, jak se jednotlivé nástroje prolínají. Chce-li být podnik úspěšný musí jeho produkty plnit zákaznickou potřebu, a to jak vlastnostmi produktu, tak i jeho cenou. Výrobce musí zákazníkům poskytnout produkt příjemným a vyhovujícím způsobem pro obě strany. A samozřejmě musí navzájem efektivně komunikovat.

Postupem času, jak se jednotlivé trhy rozvíjely a globalizovaly, marketéři rozšířili tyto čtyři nástroje o další čtyři. V moderním marketingu se tedy setkáváme s osmi stěžejními nástroji pro řízení marketingu. Postupem času dodanými nástroji jsou lidé (people), procesy (processes), program (programs) výkon (performance) (Kotler a Keller, 2012, s. 25).

- **People** – v tomto kontextu se lidé dělí do dvou kategorií na zaměstnance a zákazníky. V souvislosti se zaměstnanci se zdůrazňuje důležitost vnitřního marketingu a následné zvyšování hodnot zaměstnanců. Na zákazníky pak musí marketéři nahlížet jako na lidi a racionálně chápat jejich chování.
- **Processes** – marketingová činnost zahrnuje několik procesů, z nichž se každá řídí kreativitou, disciplínou a strukturou. Proto by měla být každá marketingová aktivita doprovázena jasným a úplným souborem pravidel a pokynů. Vidět a plánovat každou aktivitu jako proces odhalí efektivnější marketing a bude také základem pro získání nových poznatků a vytváření nových produktů či služeb.
- **Program** – program reflektuje všechny staré 4P a mnohé další aktivity, které jsou nezbytné pro uvedení produktu nebo služby na trh. Integrace všech těchto činností je nezbytně nutná k dosažení vyššího rozvoje společnosti.
- **Performance** – výkonnost je definována jako analýza měření finančních a nefinančních dopadů možných výsledků činností nebo rozhodnutí. Kromě toho zdůrazňuje, že je důležité analyzovat důsledky mimo samostatnou společnost, a to s ohledem na sociální odpovědnost, komunitu nebo právní a etické otázky (Marketing Study Guide, © 2013-17).

3.1.2 Systém měření a kontroly

Jestliže má mít marketingový plán své opodstatnění, je potřeba provádět kontrolu a měření jeho účinnosti. Z těchto důvodů je nutné sestavit jasná pravidla a kritéria, které je možné následně hodnotit. Je nutné naplánovat systém kontroly plnění marketingového plánu před samostatnou realizací plánu. Důvodů, proč je zpětná kontrola plnění či neplnění předem daných cílů nezbytnou součástí kteréhokoliv marketingového plánu, je několik:

- **Motivační politika** – z plnění marketingového plánu by měl vycházet i systém odměňování zaměstnanců.
- **Pružná finanční opatření** – je potřeba reagovat, když plán přesahuje časové horizonty nebo vznikne nutnost krytí provozní ztráty.
- **Pružná výrobní opatření** – pokud se nevyrábí dle plánu, je nezbytné včas reagovat.
- **Pružná personální opatření** – nastane-li prodejní neúspěch je potřeba hledat chyby i v personálních sférách.
- **Potřeba korigovat strategii celého podniku** – v situaci neúspěchu je nutné realizovat revitalizační opatření, v případě úspěchu je nutné přijmout zásadní manažerská a vlastnická opatření pro další růst (Havlíček a Kašík, 2005, s. 116-117).

Kontrola uvnitř podniku může mít několik podob. Hlavními typy jsou porady, reporty nebo osobní pohovory. Jinou kontrolou je sledování a kontrolování marketingových činností, měření současných hospodářských výsledků a jejich porovnání s marketingovými cíli. Pokud ani tyto metody nejsou pro podnik dostatečně efektivní, může přistoupit k důkladné kontrole, které se nazývá marketingový audit. Marketingový audit se rozlišuje na:

- **Interní** – je zpracován v rámci podniku a vychází z podnikového kontrolního a informačního systému.
- **Externí** – podnik si ho nechá zpracovat externím subjektem (Zamazalová, 2010, s. 28).

3.1.3 Moderní marketingové nástroje

Jak již bylo v práci dříve zmíněno, marketing se neustále vyvíjí a s ním se mění a vznikají nové metody, postupy a techniky, které podnikatelům pomáhají ke zviditelnění a k získávání nových a udržení stávajících zákazníků. Tato část práce uvádí několik moderních nástrojů a trendů v marketingu.

Mezi nejmodernější marketingové nástroje můžeme zařadit:

- **Live streaming** – v posledních letech, od roku 2015, kdy vznikly aplikace Meerkat a Periscope, se v marketingu začalo hojně využívat živých přenosů. Živé vysílání je v dnešní době mobilního internetu dostupné prakticky každému potenciálnímu zákazníkovi, a proto jej podniky využívají. Tento trend se bude v příštích letech jistě dále rozvíjet a bude hrát důležitou roli v oblasti marketingu (Idealisti, 2017).
- **Chatboti** – jedná se o počítačové programy navržené tak, aby komunikovaly přirozeným jazykem s uživateli. Podle průzkumů 4 z 10 zákazníků vyžadují okamžitou komunikaci s prodejcem pomocí live chatu. Prodejci často nemůžou poskytnout okamžitou odpověď z nákladových důvodů. Ve světě již existují chatboti, u kterých přes internet zákazník neodhalí, že komunikuje s počítačem, a ne s člověkem. V České republice využívá chatbotů například společnost rohlík.cz, AXA Assistance nebo kiwi.com. (Podnikatel.cz, © 2007-2018).
- **Youtube** – a youtubery se na českém trhu naučili společnosti využívat v celku rychle. Marketéři využívající youtuberů k propagaci svých produktů míří především na mladší cílovou skupinu. Tento způsob propagace se může ukázat jako negativní, jako se tomu stalo v případě společnosti Bubbleology, kdy se reklamní kampaň obrátila v poukazování ostatních influencerů na škodlivost těchto nápojů a následný pokles tržeb.
- **Influencer marketing** – tento nástroj je úzce spjatý s využíváním youtuberů. Koncept následování známých osobností není novým trendem v marketingu. Díky sociálním sítím se potenciální zákazníci cítí být mnohem více spjatí se známými osobnostmi a tím se pro ně stává branding reálnějším (Radiohouse, © 2016)
Za největší české influencers jsou považovány Leoš Mareš, Petra Kvitová nebo Ben Cristovao (Forbes, © 2017).
- **Virtuální realita** – virtuální realita se stává dostupnější a rozšířenější a marketéři ji začínají využívat jako jednu z možných komunikačních platforem. Například společnost Volvo vytvořila simulaci, ve které si zákazník může díky VR headsetu vyzkoušet nové vozidlo XC90 (Idealisti, 2017).
- **Mobilní marketing** – úspěšné společnosti se musí ubírat cestou mobilního marketingu, protože dnes již uživatelé stahují více dat na mobilních zařízeních než na počítačích. Mobilní marketing propojuje video, optimalizaci webů, aplikace, prodejní portály a umožní konečnému spotřebiteli pohodlnou cestu k produktu (Radiohouse, © 2016).

Mezi další moderní marketingové nástroje můžeme zařadit například internet věci, blockchain, umělá inteligence, chytrá analytika, inteligentní obsah, edge computing, pirátské televize nebo decentralizované služby a digitální dvojčata.

Správné využití všech marketingových nástrojů výrazně zvyšuje pravděpodobnost úspěchu produktu na cílovém trhu.

3.2 Organizační plán

Podnikatelský plán by nemohl být kompletní bez organizačního plánu, proto je tomuto tématu věnována následující kapitola. Nejprve se v kapitole píše o organizační struktuře, následuje personální zajištění a odměňování zaměstnanců. V poslední části kapitoly autor upozorňuje na problematiku rozdílných generací.

Organizování je považováno za základní manažerské funkce v podniku. Potřebnost organizování plyne na jedné straně z omezené schopnosti jednotlivce vést určitý počet pracovníků a na druhé straně z vysoké koncentrace obchodních aktivit do velkých celků. Organizování je nejčastěji vymezováno jako cílevědomá manažerská činnost, která se projevuje organizací prvků v systému a jejich vzájemných vazeb z hlediska věcného, časového a prostorového (Mulačová a Mulač, 2013, s. 123).

Součástí organizačního plánu by měly být údaje o organizační struktuře podniku, o vedení podniku, personálním zajištění, odměňování zaměstnanců, forma vlastnictví, dále pak údaje o rozdělení obchodních podílů nebo označení klíčových zaměstnanců.

3.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura prezentuje primární nástroj k usměrňování činností prvků podniku a jejich vzájemných vazeb a její prostřednictvím je realizováno organizování. Členění organizačních struktur může vycházet z různých hledisek, pro potřeby této práce budeme vycházet ze dvou hledisek, z hlediska uplatňování rozhodovacích pravomocí a hlediska vycházející z činností nebo z výsledků činností. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 123).

Z tohoto hlediska se organizační struktury dělí na:

- struktury založené na liniových vazbách;
- struktury založené na funkcionálních vazbách;
- maticové organizační struktury (Vochozka a Mulač, 2012, s. 356).

Organizační struktury založené na liniových vazbách vycházejí z dělení rozhodovacích pravomocí a jedná se o účelové nahlížení na druhy vztahů mezi jednotlivými prvky. Jedná se o hierarchické řazení útvarů ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti a rovnocennosti. Rozlišují se následující struktury:

- liniové organizační struktury;
- štábní organizační struktury;
- kombinované liniově-štábní organizační struktury (funkcionální).

Organizační struktury založené na funkcionálních vazbách vycházejí z činností nebo z výsledků činností, které jednotlivé útvary vykonávají. Jakožto základní organizační struktury tohoto typu rozlišujeme:

- funkcionální organizační struktury;
- divizní organizační struktury;
- procesní organizační struktury.

Maticová organizační struktura nastává tehdy, když je rozšířena liniově-štábní struktura o další, doplňkovou strukturu. To vzniká například při práci na novém projektu, kdy se pracovníci po splnění úkolu vrací zpět do původní organizační struktury. Jednou z nejčastěji používaných organizačních struktur je hybridní organizační struktura, ve které se kombinují prvky funkcionální a divizní struktury za účelem potlačení nedostatků obou struktur (Mulačová a Mulač, 2013, s 124-129).

3.2.2 Personální zajištění

Dalším velice důležitým faktorem musí být pro úspěšného podnikatele personální zajištění. Zaměstnanec je nejdůležitějším činitelem pracovního procesu, je nositelem duševních a fyzických schopností. Pracovní sílu můžeme dělit z několika pohledů.

- **Podle vykonávané činnosti.**
- **Podle významu funkce, kterou v organizaci plní.**
- **Podle věku zaměstnance.**
- **Podle kvalifikace** (Veber a Srpová, 2005, s. 145-146).

Během plánování pracovních sil je potřeba věnovat pozornost určitým faktorům, mezi něž patří:

- poptávka a nabídka pracovníků ve zvoleném odvětví;
- legislativní podmínky – postupy přijímání a uvolňování pracovníků, platové podmínky včetně odměn a prémie, podmínky pracovní doby atd.;

- počet pracovních dní v roce;
- výcvik a zvyšování kvalifikace zaměstnanců;
- výše celkových nákladů na zaměstnance (Fotr a Souček, 2005, s. 51).

3.2.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců se dá definovat jako systém přímých a nepřímých finančních a nefinančních odměn pracovníků, poskytovaných na základě hodnocení jejich práce, osobního přispění a výkonu. Mezi přímé finanční odměny se řadí plat a mzda. Nepřímé finanční odměny jsou například zaměstnanecké výhody (příspěvek na stravování, podnikové půjčky atd.). Nefinanční odměny mohou být například pochvala, povýšení, stáž atd. (Klínský a Münch, 2013, s. 93).

Odměňování v podnikatelské sféře je upravováno zákonem č. 262/2006 Sb.

3.2.4 Generace X, Y, Z a C

Při výběru zaměstnanců a lidí, kterými se chce podnikatel ve svém byznysu obklopovat musí brát na zřetel, že existují různí lidé, kteří mohou mít diametrálně odlišné vlastnosti. Různé generace v podniku totiž nemusí správně spolupracovat a mohou se tvořit problémy. Je tedy důležité zvolit správně složení svých zaměstnanců. K tomu, aby podnikatel vybral správné spolupracovníky může v první fázi dobře sloužit rozdělení do jednotlivých generací. Těmito generacemi se myslí generace X, Y, Z a C.

Generace X

Do této generace patří lidé narození od roku 1965 do roku 1980. Tato generace zažila ještě svět bez nových technologií a neglobalizovaný svět. V České republice tato generace žila v době reálného socialismu a poté dostala možnost využít možností otevřeného světa. Generace X je také charakterizována jako cynická a pesimistická. Preferují individuální přístup, mají rádi své jistoty a vadí jim změny (AkSen, © 2014).

Z pracovního hlediska je tato generace považována za tvrdě pracující a věřící, že po tvrdé práci přijde úspěch. Generace X se často potýká s problémem workoholismu a s ním souvisejícím syndromem vyhoření. Tato generace požaduje po svém zaměstnavateli poskytnutí stálého a jistého pracovního místa (HR forum, © 2013).

Generace Y

Do této generace spadají lidé narození od roku 1981 do roku 1999. Tato generace vyrostla obklopená prostředky moderní komunikace a chtějí jich využít i k tomu, aby se kvůli práci nemuseli vzdát osobního života. Nebojí se změn, protože v nich vyrůstali. Mají optimistický postoj, jsou flexibilní. Chtějí se mít dobře, ale okolní svět nepotřebují měnit. Tato generace také často cestuje, zábava je pro ně důležitější než práce (HR forum, © 2013).

Co se týče práce, nebojí se změnit zaměstnání, odmítají pracovat na úkor svých zájmů. Vyžadují zaměstnanecké výhody typu zkrácených úvazků, flexibilní pracovní doby nebo home office. Mají rádi různorodost, jsou kreativní a rádi podstupují nové výzvy (AkSen, © 2014).

Generace Z

Generace narozena od roku 2000 do roku 2013. Generace digitálního světa, žijí na sociálních sítích. Jsou zvyklí projevit upřímně svůj názor. Rychle se adaptují do nových situací, ale nezvládají se dlouho soustředit. Dospívají rychleji než předchozí generace (AkSen, © 2014).

Generace Z se nezajímá o své budoucí zaměstnání, většina z nich totiž plánuje rozjet své vlastní podnikání. Na rozdíl od generace Y chtějí změnit svět a chtějí být v tom, co dělají úspěšní (HR forum, © 2013).

Generace C

Tuto generaci nelze věkově vymezit, znakem této generace je totiž písmeno C od slova Connected, v překladu propojenost-digitální provázanost prostřednictvím internetu, díky které si vyměňuje své zážitky, zkušenosti a názory. Věkově se mohou překrývat i s generací Y a mají naprostou většinu charakteristik shodných s generací Z. Rádi vytváří obsah, jsou aktivní hlavně online, neustále využívají sociální sítě, chtějí mít přístup k informacím a chtějí pracovat ve tvůrčích odvětvích (MediaGuru, © 2018).

Úspěšný fungující podnik musí podnikatel naplnit správnou kompilací zaměstnanců s odlišnými vlastnostmi. Ve správně fungujícím podniku, především v menších podnicích, je velice důležité nastavit správnou podnikovou kulturu, která opět dopomáhá k lepším podnikatelským výsledkům. Lidé a komunikace jsou zkrátka nejdůležitějším faktorem v podnikání.

3.3 Finanční plán

Následující podkapitola přibližuje tvorbu a obsah finančního plánu, v druhé části uvádí možnosti získávání finančních prostředků pro podnikání. Konkrétně se pak věnuje problematice čerpání peněz ze strukturálních fondů Evropské unie.

Finanční plánování je jednou z nejdůležitějších oblastí managementu podniku bez ohledu na typ nebo zaměření podniku. Tato část plánování je klíčovým spojením strategického a finančního plánování. Jedná se o hlavní součást managementu podniku. Kvalita provedení může mít dopady na celkové fungování podniku. Finanční plán je tedy propojení plánů veškerých podnikových činností v peněžním vyjádření (Mulačová a Mulač, 2013, s. 172).

Finanční plánování můžeme rozdělit podle délky plánovaného období do dvou skupin na dlouhodobé finanční plány a krátkodobé finanční plány. Po skončení určeného období se plán porovnává se skutečností. Srovnáním s plánem podnikatel zjistí, kde se v podniku nalézají nedostatky a kde se naopak tvoří vyšší příjmy.

Dlouhodobý finanční plán je zpracováván v horizontu pěti až deseti let a zahrnuje následující:

- plán tržeb;
- plán peněžního toku;
- investiční plán;
- rozpočet externího financování;
- plánovaný výkaz zisků a ztrát;
- plánovanou rozvahu;
- plánovaný výkaz peněžních toků (Mulačová a Mulač, 2013, s. 172–173).

Mezi krátkodobé finanční plány, vytvářených na nadcházející období, zpravidla jeden rok, v členění na jednotlivé měsíce, týdny a v některých případech i dny, se zahrnuje:

- plánovaný výkaz zisku a ztráty;
- plánovaný výkaz cash flow;
- plán peněžních příjmů a výdajů (Mulačová a Mulač, 2013 s. 173).

Finančním plánováním může podnikatel předejít zbytečně vynaloženým nákladům nebo se vyhnout jiným finančním problémům.

3.3.1 Možnosti získávání finančních prostředků

Při realizaci nového podnikatelského záměru je potřeba zajistit také finanční zdroje. Finanční prostředky může podnikatel získat několika možnostmi.

- **Z vlastních zdrojů.**
- **Získání finančních zdrojů prostřednictvím podnikatelských bankovních úvěrů.**

- **Využití podpůrných programů vlády** – v podnikatelské sféře lze například využít programů pro malé a střední podniky, pro výzkum a vývoj nebo pro zemědělství (Folvarčná, 2005, s. 78-82).
- **Business andělé a jiní investoři** – takto se označují lidé, kteří se sami z vlastního rozhodnutí a vlastních prostředků rozhodnou investovat kapitál do projektů, ve kterých vidí velký růstový potenciál. Nabízí finanční podpory, cenné rady nebo dlouholeté zkušenosti. Na oplátku chtějí určitou protihodnotu, kterou může být například podíl na zisku.
- **Využití crowdfundingových portálů** – jedná se o způsob financování, při kterém se získávají peníze na určitý projekt formou sbírky od lidí. Lidé přispívají libovolnou částkou. Mezi nejznámější české crowdfundingy patří hithit.com, startovac.cz, penezdroj.cz nebo nakopni.me.
- **Granty a dotace Evropské unie** – zájemci o evropské dotace v České republice mohou žádat o granty Evropské unie prostřednictvím dvou hlavních kanálů.
 - **Komunitární fondy Evropské unie** – tyto programy se financují přímo z rozpočtu Evropské unie. Evropská unie zpravidla hradí náklady do maximální výšky 45-75 %, ve výjimečných případech i více. V Období 2014-2020 mohou podnikatelé žádat o podporu zejména v následujících programech:
 - **Program Horizont 2020** (výzkum, vývoj a inovace);
 - **Program LIFE** (životní prostředí);
 - **Program COSME** (podnikání);
 - **Program Kreativní Evropa** (kultura);
 - **Program Zdraví pro růst** (zdraví).
 - **Strukturální fondy** - jsou zaměřeny na řešení sociálních problémů a snižování ekonomických rozdílů mezi jednotlivými regiony států Evropské unie. Mezi tyto fondy patří:
 - **Evropský fond pro regionální rozvoj** (EFRR/ERDF);
 - **Evropský sociální fond** (ESF);
 - **Fond soudržnosti** (FS);
 - **Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova** (EAFRD);
 - **Evropský námořní a rybářský fond** (EMFF).

○ **Ostatní fondy:**

- **Fond solidarity;**
- **Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci** (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, © 2012).

Při čerpání z fondů Evropské unie musí podnikatel počítat s tím, že programy fungují na principu retrospektivního financování. Podnikatel tedy musí nejdříve nalézt finanční zdroje z jiných prostředků a po realizaci projektu obdrží finanční prostředky na základě prokazatelně vynaložených nákladů.

V České republice je orgánem pro koordinaci čerpání finančních prostředků z Evropské unie Ministerstvo pro místní rozvoj.

Proces získání finančních prostředků z Evropské unie zahrnuje následující kroky:

1. Vytvoření podrobného projektového záměru,
2. Nalezení příslušného programu a v něm konkrétní oblasti podpory pro záměr,
3. Podání žádosti o podporu,
4. Posouzení žádosti o podporu,
5. Realizace projektu,
6. Žádost o platbu,
7. Vyhodnocení a vyúčtování,
8. Kontrola na místě,
9. Publicita projektu,
10. Udržitelnost projektu (Conbiz, © 2009-2018).

Česká republika v programovém období 2007-2013 vyčerpala z fondů Evropské unie 697 miliard korun, což bylo 96,4 % z celkově možné sumy (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, © 2012).

V aktuálním programovém období 2014-2020 může Česká republika čerpat z celkové částky 612 miliard korun. Do ledna roku 2018 Česká republika v tomto programovém období zažádala o 274,4 miliard korun, proplaceno bylo 95,4 miliardy korun, což dělá 16,6 % z celkové možné sumy, kterou může Česká republika čerpat (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, © 2012).

V současném období tedy Česká republika čerpá finanční prostředky z Evropské unie výrazně pomaleji než v období předchozím.

V rámci Evropského fondu pro regionální rozvoj EFRR bylo k 30. 9. 2017 vyčerpáno Českou republikou 30 805,- milionů korun. Z Evropského sociálního fondu přiteklo do České republiky 31 153,- milionů korun. Díky Evropskému fondu soudržnosti získali žadatelé z České republiky 52 174,- milionů korun. Z Evropského fondu pro rozvoj venkova žadatelé z České republiky vyčerpali 33 898,- milionů korun. Evropská unie poskytla z námořního a rybářského fondu rovných 100,- milionů korun. V rámci ostatních strukturálních fondů se podařilo vyčerpat 74 335,- milionů korun (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2017).

Podnikatelé v programovém období 2014-2020 jeví do konce roku 2017 především zájem o operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, který spravuje Ministerstvo průmyslu. Do tohoto programu přišlo do konce roku 8 602 žádostí za 70 miliard korun, úřad však schválil zhruba polovinu, tedy 4 681 žádostí v celkové částce 35,3 miliardy korun (Česká televize, © 1996-2018).

Podnikatel musí dobře zvážit, která z uvedených možností je pro jeho podnikání nejvhodnější. K tomu, aby finanční prostředky získal z kteréhokoliv zdroje, musí mít kvalitně připravený podnikatelský plán, hluboké znalosti v oblasti, ve které chce podnikat a nutnou dávku trpělivosti a vytrvalosti, protože získání prostředků z konkrétních zdrojů může být zdlouhavým a administrativně náročným procesem.

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI UVAŽUJÍCÍ O ZALOŽENÍ KAVÁRNY

Praktická část této diplomové práce se věnuje sestavení podnikatelského záměru založení kavárny ve městě Habry. O založení uvažované kavárny projevila zájem společnost MAS Královská stezka o. p. s., proto se autor v této kapitole věnuje představení této společnosti. V další části této kapitoly následuje krátké představení města Habry.

4.1 Základní údaje o společnosti

Název:	MAS Královská stezka o.p.s.
Právní subjektivita:	Obecně prospěšná společnost
Adresa sídla:	Žižkovo náměstí 66, 58281 Habry
IČ:	275 217 02
Založení společnosti:	5. 9. 2007
Webové stránky:	www.kralovska-stezka.cz (Královská Stezka, o. p. s., ©2018)

Území MAS Královská stezka o. p. s. (dále jen Královská stezka) se rozkládá na ploše 707,62 km². Na území MAS žije 57 440 stálých obyvatel a zahrnuje 70 obcí. Region se nachází v NUTS II Jihovýchod, kraj Vysočina. MAS je součástí území okresu Havlíčkův Brod a leží ve správních obvodech 3 obcí s rozšířenou působností – Havlíčkův Brod, Chotěboř a Světlá nad Sázavou. MAS působí na území pěti svazků obcí (Svazek obcí Haberska, Svazek obcí Podoubraví, Dobrovolný svazek obcí Krupsko, Svazek obcí mikroregionu Světelsko, Svazek obcí mikroregionu Ledčsko) a zahrnuje převážně menší venkovské obce. (Výroční zpráva 2017 Královská stezka o. p. s. a místní partnerství, 2017)

Místní akční skupina Královská stezka je podpořena z programu LEADER PRV a EAFRD.



Obr. 8: Oblast Královské stezky o. p. s.

Zdroj: (Královská Stezka, o. p. s., ©2018)

Společnost byla založena zápisem do rejstříku obecně prospěšných společností 5. 9. 2007 vedeného Krajským soudem v Hradci Králové.

Mezi hlavní činnosti Královská stezky patří tyto aktivity:

- Rozvoj regionu Královská stezka;
- Koordinace rozvoje regionu Královská stezka ve všech oblastech;
- Rozvoj a propagace regionu Královská stezka a jeho turistického potenciálu;
- Vytváření nových forem a možností ekonomického a turistického využití krajiny;
- Ochrana obrazu krajiny, sídel a jejich hodnot jako jediného základního prostředku pro rozvoj turistického ruchu;
- Podpora multifunkčního zemědělství a ochrana životního prostředí;
- Služby při financování projektů k rozvoji regionu Královská stezka;
- Koordinace projektů a produktů zaměřených k rozvoji regionu Královská stezka;

- Tvorba informační databanky ke shromáždění informací prospěšných k rozvoji regionu Královská stezka;
- Součinnost se zahraničními subjekty majícími vztah k regionu Královská stezka;
- Příprava informačních a metodických materiálů a školních pomůcek;
- Výchova, vzdělávání a informování dětí a mládeže;
- Spolupráce na rozvoji lidských zdrojů;
- Zajišťování osvěty a vzdělanosti lidského potenciálu kraje;
- Provoz IC – koordinace a rozvoj;
- Komunikace s orgány státní správy a samosprávy při spolupráci na rozvoji regionu Královská stezka;
- Poradenská činnost;
- Činnosti spojené se spoluprací s orgány Evropské unie v rámci rozvoje regionu Královská stezka;
- Činnost MAS a komunitně vedeného místního rozvoje;
- Komunitně vedený místní rozvoj uskutečňovaný na základě strategie komunitně vedeného místního rozvoje prostřednictvím organizační složky společnosti, ve které působí místní partnerství (Výroční zpráva 2017 Královská stezka o. p. s. a místní partnerství, 2017).

Nejvyšším rozhodovacím orgánem společnosti Královské stezky je plénum zakladatelů. Dalšími orgány společnosti jsou správní a dozorčí rada. Správní rada se skládá z 9 členů, dozorčí rada má potom členů 6. Vedoucím zaměstnancem (ředitelem) této obecně prospěšné společnosti je Mgr. Gustav Charouzek (Královská Stezka, o. p. s., ©2018).

Hlavními cíli Královské stezky je co nejefektivnější rozvoj obcí, zhodnocení přírodních a kulturních zdrojů, zapojení občanů do regionu MAS, propojení širokého množství místních subjektů k rozvoji regionu po stránce ekonomické, sociální i environmentální a zároveň zlepšovat úroveň života (Královská Stezka, o. p. s., ©2018).

4.2 Habry

Habry jsou městem ležícím přibližně 20 kilometrů severně od Havlíčkova Brodu v kraji Vysočina. První písemná zmínka o osadě Habry je již v Kosmově kronice z roku 1101. Habry byly prastarou tržní osadou ležící na zemské cestě, která vedla z Prahy na Moravu. Jelikož se tato trasa stala významnou obchodní cestou, stalo se toto město přirozeným centrem obchodníků z širokého okolí. Karel IV. při jedné ze svých návštěv v roce 1351 povýšil Habry na městys. V roce 1850 se městys stal soudním okresem, a byl zde zřízen berní úřad, poštovní úřad a okresní správní komise. V roce 1909 byl zvýšen statut městysu Habry povýšen na statut města, aby o něj po první světové válce přišel. Statut města byl navrácen až v roce 1992 rozhodnutím České národní rady. (Habry, 2009)

Mezi významné pamětihodnosti se může řadit kostel Nanebevzetí Panny Marie, Židovský hřbitov, Hrobová kaple hrabat z Pöttingu a Persingu nebo barokní zámek. Za významné rodáky tohoto města jsou považováni František Ladislav Chleborád (národohospodář a průkopník družstevnictví), Adolf Stránský (novinář, politik a zakladatel Lidových novin) nebo Ing. Josef Reiter (projektant Palackého mostu v Praze).

V současné době jsou Habry malým městem obklopeným přírodou, kde většina obyvatel pracuje v zemědělství. Společností působících v Habrech je celá řada, za zmínku stojí Haberská pekárna, Lihovar Habry s. r. o., TJ Sokol Habry, Myslivecký spolek Habry nebo Český svaz chovatelů. Od roku 2014 je starostou města Luděk Kovařík. V současné době žije v Habrech okolo 1300 obyvatel (Kurzy.cz, © 2000–2018).

5 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Tato kapitola se věnuje konkrétnímu podnikatelskému plánu založení kavárny v Habrech. Kapitola je rozdělena na několik podkapitol. První podkapitola je věnována představení podnikatelského záměru, ve druhé se autor věnuje analýze podniku a okolí, třetí podkapitola se orientuje na marketingový plán. Čtvrtá kapitola je věnována organizačnímu plánu a pátá plánu finančnímu.

5.1 Podnikatelský záměr

Jak už bylo dříve řečeno, tento podnikatelský plán se zabývá hlavní myšlenkou založení kavárny ve městě Habry. Obecně prospěšná společnost může v oboru pohostinství podnikat v rámci doplňkové činnosti. Jinou variantou, kterou autor doporučuje, je založení společnosti s ručením omezeným, kde bude Královská stezka jediným majitelem. Své činnosti si tedy rozšíří o provozování hostinské činnosti – přípravu pokrmů a nápojů, na ni navazující podávání a bezprostřední spotřeba v provozovně.

Kavárna je plánována s bezbariérovým přístupem, její součástí bude také prostor vyhrazený pro děti. Kavárna bude mít takové prostorové složení, aby mohla být využívána ke konání společenských událostí, kterými jsou oslavy narozenin, konání firemních akcí nebo schůze orgánů obecně prospěšné společnosti Královská stezka.

Cílem kavárny je orientace na lokální dodavatele v co nejširším možném rozsahu. Všichni dodavatelé by za ideální situace měli pocházet z oblasti Královské stezky nebo jejího okolí. Kavárna bude především orientována na různé kvalitní druhy kávy a kávové produkty z celého světa. Zároveň budou v kavárně podávány sladké a slané pokrmy a nealkoholické nápoje. Další částí sortimentu bude výběr z kvalitních moravských a lokálních vín.

Zakladatelem bude tedy Královská stezka, která bude jediným majitelem. Společnost počítá s náklady na uvedení provozu ve výši 2,5 milionu Kč. Většinu projektu by společnost chtěla financovat z dotačních programů.

Projekt kavárny uvažuje s jednoduchou organizační strukturou s celkovým počtem 6 zaměstnanců, z nichž jeden na pozici vedoucího s jedním svým zástupcem. Cílem kavárny je zaměstnání minimálně dvou sociálně znevýhodněných pracovníků, díky tomuto se kavárna může stát sociálním podnikem. Pokud by se podařilo podnik založit jako sociální, mohl by získat finance z Evropského sociálního fondu EU, konkrétně operačního programu Zaměstnanost. Zamýšlené umístění kavárny je na Žižkově náměstí v Habrech, které je centrem celé obce. V této obci kavárenský podnik chybí, takže je tu prostor pro tento projekt.

5.2 Analýzy podniku a okolí

K tomu, aby podnikatel mohl zvolit vhodné strategie pro své podnikání, musí nejprve zanalyzovat místní situaci na trhu. Tato podkapitola se zabývá analýzou vnějšího prostředí, v jejímž rámci je provedena PESTLE analýza a sestaven Porterův model pěti sil. Následně je provedena analýza vnitřního prostředí pomocí metody 7S. Jednotlivé situační analýzy jsou poté seskupeny ve SWOT matici. Poslední díl této části kapitoly je věnován možným strategiím vycházejícím ze SWOT analýzy.

5.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí zahrnuje analýzu okolí podniku. Zkoumají se zde všechny faktory, které mohou mít vliv na hospodaření podniku.

Celkovým trhem je zvoleno město Habry, které má 1324 obyvatel a jeho blízké okolí do 10 kilometrů. Celkový trh tedy čítá 13 560 potenciálních zákazníků (Free Map Tools, ©2017). Konkrétněji je trh popsán v jednotlivých podkapitolách této kapitoly.

5.2.2 Porterův model pěti sil

Stávající konkurence

V Habrech se nachází pouze tři zařízení provozující hostinskou činnost. Cílem analýzy konkurence je prozkoumání konkurenčního prostředí ve městě Habry a zjištění, zda je zde prostor pro založení dalšího podniku s hostinskou činností.

Hlavními konkurenty zamýšlené kavárny jsou:

RESTAURACE U KOSTELA

Tato restaurace se nachází na adrese Žižkovo náměstí 84, 58281 Habry. Poloha tohoto zařízení je vzdálená 200 metrů od potenciálního umístění kavárny. Restaurační zařízení bylo založeno před 15 lety a od té doby změnilo několik majitelů. Aktuální majitelka vlastní zařízení od března roku 2018 a je zároveň jediným zaměstnancem.

Průměrný počet zákazníků se pohybuje v průměru 20 za den. Otevírací doba je typická pro restaurace v takto malých městech, a to v pondělí zavřeno. Otevírací doba úterý až čtvrtek je od 17:30 do 22:00, v pátek a v sobotu je podnik otevřen od 17:30 do 23:30 a v neděli od 8:30 do 14:00. Nabídka restaurace je tvořena především z alkoholických a nealkoholických nápojů a také z teplých jídel omezeného počtu podávaných pouze v pátek a v sobotu. Nabídka nápojů je pouze základní a cenově podprůměrná. Restaurace disponuje v teplých dnech venkovním posezením. Z osobního rozhovoru s majitelkou vyplynulo, že do budoucna neplánuje žádné inovace. Denní tržby majitelka odmítla sdělit.

Silné stránky:

- Tradice;
- Příznivé ceny;
- V teplých měsících posezení venku;
- Příjemná majitelka;
- Dostatečná kapacita (50 lidí);
- Poloha (na náměstí).

Slabé stránky:

- Omezený sortiment;
- Omezená otevírací doba;
- Žádné plány do budoucna;
- Bez bezbariérového přístupu;
- Ne příliš atraktivní prostředí;
- Neaktivní internetové stránky;
- Časté střídání majitelů.

Za další konkurenty mohou být považovány pohostinství NA KŘÍŽOVATCE, které je ale momentálně dlouhodobě zavřené a zařízení na fotbalovém hřišti místního klubu, které je ovšem vedeno jako klubovna, takže je pro veřejnost nepřístupné.

Z této analýzy konkurence vyplynulo, že v nejbližším okolí není přímý konkurent, který by nabízel kavárenské služby. Síla stávajících konkurentů je tedy malá.

Poloha zamýšlené kavárny v centru města Habry, na Žižkově náměstí, je nejlepší možnou lokalitou ve městě, a to z důvodů uvedených dále. Náměstí disponuje dobrou dostupností jak pěšky, tak pomocí dopravních prostředků s dostatkem parkovacích míst. Žižkovo náměstí je nejrušnější a nejnavštěvovanější částí města, nachází se zde mimo restaurace U KOSTELA také městský úřad, prodejna elektra a domácích potřeb, COOP potraviny, prodejna kancelářské techniky, obchodní dům, prodejna drogistického zboží, sídlo zemědělského družstva Habry a v těsné blízkosti náměstí je i mateřská a základní škola.

Nová konkurence

V případě vybudování této kavárny bude předpokládaná poptávka po kavárenských službách ve městě Habry a jeho blízkém okolí uspokojena. Dá se předpokládat, že zde v budoucnu nebude vznikat vyšší poptávka po kavárenských službách, kterou by nebyla schopna tato kavárna pokrýt, a proto není pravděpodobný vznik další kavárny. V případě vzniku další kavárny v tomto místě by vznikl silný konkurenční boj, který by rozdělil stávající poptávku a tím oslabil příjmy kavárny, v nejvyšším stádiu by konkurenční boj mohl vyústit v zánik jedné z kaváren. Z výše uvedených důvodů je vznik nové konkurence málo pravděpodobný.

Analýza dodavatelů

Dodavatelé se budou dělit na jednorázové a stálé. Jednorázoví dodavatelé jsou v projektu uvažováni především na stavební práce, veškeré elektroinstalace, nábytek, vybavení baru, zázemí apod. Mezi stálé dodavatele zařadíme dodavatele nápojů, potravin, telekomunikačních služeb aj. Největší pozornost bude věnována dodavatelům nápojů a potravin. Mezi dodavatele balených nealkoholických nápojů standardních značek je vhodné využít například řetězce MAKRO a jejich služby distribuce. Pro dodavatele kávy by podnik mohl využít společnosti Kávy pitel s.r.o., která sídlí v nedaleké Kutné Hoře a specializuje se na nabídku čerstvě pražené kávy z celého světa v různých variantách pražení a chce vyhovět požadavkům zákazníků lokálního trhu. Kavárna by se měla orientovat především na lokální dodavatele. Díky orientaci na lokální dodavatele, kterých je omezené množství, budou tito dodavatelé v dobré vyjednávací pozici a tím pádem budou mít velkou sílu při dojednávání obchodních spoluprací. K výběru konkrétních dodavatelů je vhodné využít jednoduché rozhodovací matice, kde se jednotlivým kritériím přiřadí určité váhy dle důležitosti. Následně každému dodavateli budou přiřazeny body (od 1 do 10) u jednotlivých kritérií. Dodavatel s nejvyšším počtem bodů bude následně vybrán. Příklad rozhodovací matice je zobrazen v následující Tab. 3.

Tab. 3: Návrh rozhodovací matice

Kritérium	Váha	Dodavatel A		Dodavatel B		Dodavatel C	
		Body	Body*Váha	Body	Body*Váha	Body	Body*Váha
<i>Cena</i>							
<i>Kvalita</i>							
<i>Platební podmínky</i>							
<i>Komunikace</i>							
<i>Rychlost dodávky</i>							
Celkem	X	X		X		X	

Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv zákazníků

Vliv zákazníků bude v případě stanovování otevírací doby, sortimentu a cen silný. Ceny, za které bude kavárna nabízet své zboží, budou muset být nastaveny na nižší hladinu, a to z důvodu lokace podniku. Lidé v menších městech, jako jsou Habry, mají zpravidla menší příjmy než ve velkoměstech. Tím pádem se snižuje jejich koupěschopnost a nemohou si dovolit luxusní zboží. Jak je již zmíněno výše, z důvodu kupní síly v Habrech by měla kavárna nabízet produkty střední třídy a několik produktů vyšší střední třídy. Jednou z možností, jak uspokojit náročné zákazníky je nabízení produktů vlastní výroby, například domácí limonády, čaje či zákusky. Zákazníci budou mít tedy velkou sílu při stanovování cen i sortimentu.

Substituty

Káva je všeobecně vnímána, jako velice specifický nápoj. Nejpravděpodobnějším substitutem kávy, je zřejmě čaj a čajové produkty. Tyto dva produkty jsou považovány za substituty z několika důvodů. Jedním z těchto důvodů je fakt, že oba nápoje obsahují kofein, respektive tein. Obě tyto látky mají stimulační účinky především na nervovou soustavu, podporují tedy bdělost, koncentraci a paměť. Druhým důvodem je to, že káva i čaj jsou nápoje bohaté na antioxidanty. Neposledním důvodem souvislosti těchto produktů je způsob konzumace, lidé konzumují čaj nebo kávu při stejných příležitostech (ke snídani, při posezení s přáteli, k dezertu atd.).

Za další možný substitut kávy by se dalo považovat víno. Tyto produkty jsou podobné z hlediska přístupu k jejich konzumaci. Mnozí lidé se zajímají o to, jak se víno nebo káva pěstuje, zpracovává. Lidé zkoumají různé chutě, druhy a často si vychutnávají požitek z konzumace těchto nápojů.

Výše zmíněné substituty by mohly znamenat silné potenciální hrozby. Těmto substitutům se ale kavárna vyhne tím, že bude mít ve své nabídce i kvalitní víno a čaje.

5.2.3 PESTLE analýza

Politické prostředí

Po volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, které proběhly v říjnu roku 2017, není v České republice stále sestavena nová vláda. Občané České republiky tedy ani takřka po půl roce neví, které konkrétní programové cíle jednotlivých stran budou prosazeny a které ne. V nejistotě jsou samozřejmě i podnikatelé. Druhým závažným politickým faktorem se staly prezidentské volby na začátku roku 2018, které rozdělily veřejnost minimálně do dvou skupin s odlišným politickým cítěním.

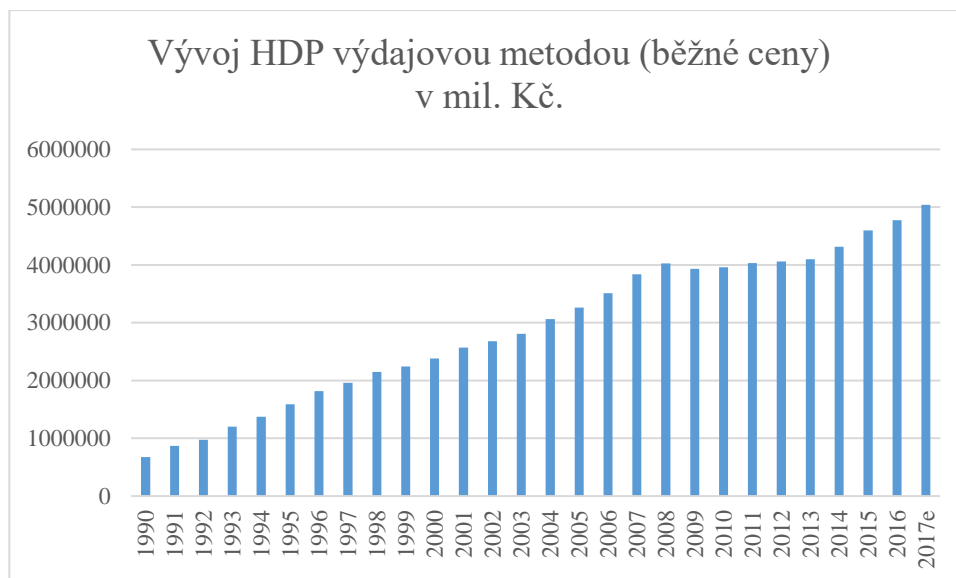
Dle březnového průzkumu důvěra v prezidenta Miloše Zemana klesla na 50 %. Kabinetu Andreje Babiše důvěřuje 35 % respondentů. S politickou situací v České republice je nyní spokojeno pouze 18 % dotazovaných. Nejvíce lidí věří starostům (63 %) a obecním zastupitelstvům (62 %) (Česká televize, © 1996–2018).

Starostou města Habry je od roku 2014 Luděk Kovařík. Místostarostkou je Mgr. Aneta Prchalová a místostarostou je Bc. Pavel Víšek. Zastupitelstvo města je i díky spolupráci s Královskou stezkou nakloněno rozvoji města i v oblasti poskytování služeb občanům. Jedním z cílů zastupitelstva je zvýšení cestovního ruchu v obci a s tím spojený zvýšený příjem do městského rozpočtu. Na podzim letošního roku se konají komunální volby, a proto se může postoj zastupitelstva změnit.

Momentální politická situace v České republice se tedy nedá považovat za stabilní a důvěryhodnou. Podnikatelé mohou pouze odhadovat, které navrhované zákony a změny projdou. Kavárny v Habrech by se například mohly týkat změny ohledně elektronické evidence tržeb nebo protikuřáckého zákona. Naopak pozitivní situace je ve městě Habry, kde je zastupitelstvo nakloněno novým podnikatelským záměrům.

Ekonomické prostředí

K popsání ekonomické situace v České republice nejlépe poslouží makroekonomické ukazatele. Prvním makroekonomickým ukazatelem je vývoj HDP. Obr. 9 nám ukazuje vývoj HDP výdajovou metodou v běžných cenách.

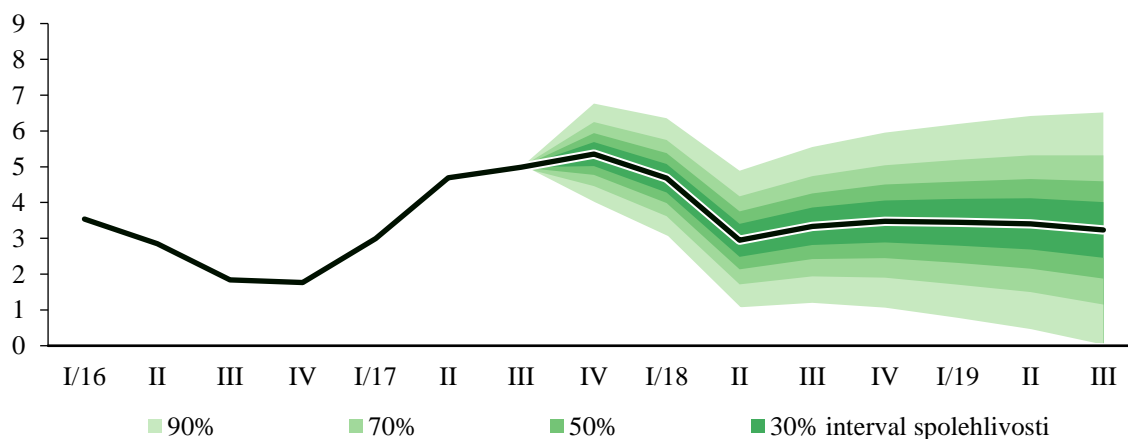


Obr. 9: Vývoj HDP

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Český statistický úřad, © 2018)

Graf vývoje hrubého domácího produktu výdajovou metodou v běžných cenách nám jasně říká, že byla v minulých letech ekonomická situace v České republice stabilní, tedy vhodná pro zahájení podnikání.

K výhledu do budoucna nám slouží graf predikce vývoje HDP na Obr. 10.

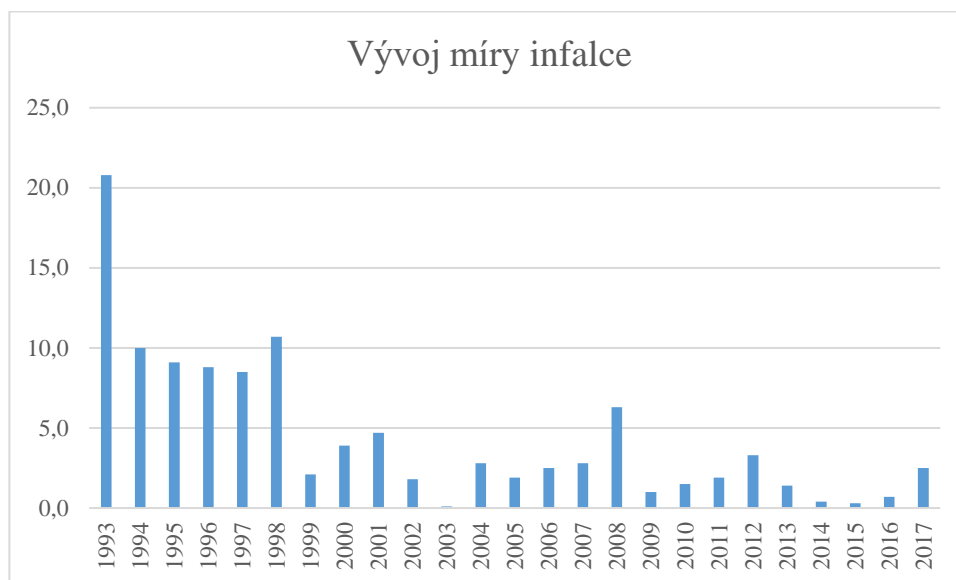


Obr. 10: Predikce HDP

Zdroj: (Česká národní banka, © 2003-2018)

Z predikcí České národní banky vidíme, že v následujícím roce pravděpodobně nastane mírný pokles HDP. Není to však nikterak markantní problém. Z hlediska HDP je tedy v České republice stabilní situace a nic nenasvědčuje tomu, že by měl nastat nějaký problém pro podnikání.

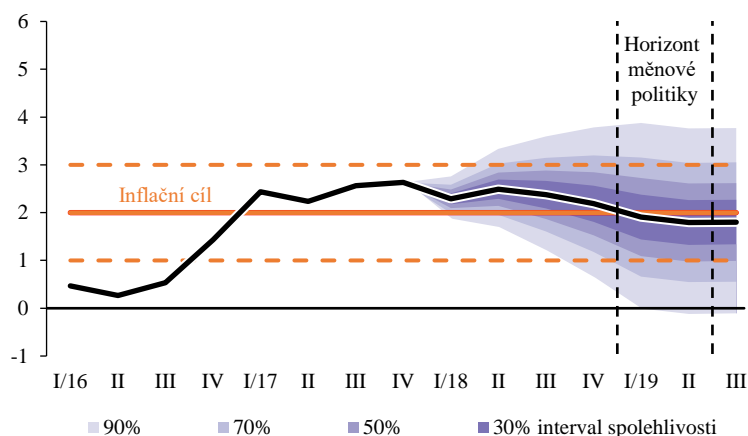
Dalším makroekonomickým ukazatelem, ze kterého můžeme číst stabilitu a vyspělost ekonomiky je ukazatel inflace. Z grafu míry inflace vidíme, že v minulých letech se dařilo české ekonomice držet růst cen v přijatelných a kontrolovatelných hodnotách. Od krize v roce 2008 v České republice nevzniká riziko vysoké inflace, ale naopak riziko deflace. Díky zásahům České národní banky, se ale daří držet míru inflace v přijatelných mezích. Vývoj míry inflace můžeme pozorovat na Obr. 11.



Obr. 11: Vývoj míry inflace

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Český Statistický úřad, © 2018)

Z predikcí České národní banky vidíme, že ani v příštích letech by nemělo nastat výrazné odchýlení inflačního trendu od inflačního cíle. Můžeme se o tom přesvědčit na Obr. 12.



Obr. 12: Predikce vývoje míry inflace

Zdroj: (Česká národní banka, © 2003-2018)

Z hlediska inflace je tedy v České republice také stabilizovaná situace. Zhodnotíme-li všechny makroekonomické ukazatele i jiné činitele můžeme tvrdit, že je ekonomické prostředí v České republice stabilní.

Sociální prostředí

Sociální faktor tvoří především lidé, zejména lidé žijící v okolí kavárny. K tomu, aby byla kavárna úspěšná musí být i hojně navštěvovaná. Právě návštěvnost bude ovlivňována faktory jako životní styl obyvatelstva, zaměstnanost, příjem, věk nebo osobní preference. Těmto a dalším faktorům se věnuje následující text. Ve městě Habry žije v současné době 1324 obyvatel. V posledních letech se vývoj počtu obyvatel výrazně neměnil a dle kraje Vysočina se toto číslo v následujících desetiletích ani nebude výrazně pohybovat. Z údajů Českého statistického úřadu vyplývá následující Tab. 4, která udává rozdělení obyvatelstva v Habrech.

Tab. 4: Rozdělení obyvatelstva v Habrech

	Věk	Muži	Ženy	Celkem
Počet obyvatel	0-14	114	103	217
	15-64	457	394	851
	65 a více	212	144	256
Celkem		683	641	1324
Průměrný věk		41,6	43,0	42,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Český Statistický úřad, © 2018)

Ekonomicky aktivních obyvatel bylo na základě posledního sčítání lidí, domů a bytů 589, z nichž bylo 8 % nezaměstnaných a 92 % procent zaměstnaných. 13 % z celkově aktivních obyvatel jsou zaměstnavateli nebo pracuje na vlastní účet. Poměr ekonomicky aktivních, ekonomicky neaktivních a osob s nezjištěnou ekonomickou aktivitou je 51 % ekonomicky neaktivních 46 % ekonomicky aktivních a 3 % osob s nezjištěnou ekonomickou aktivitou.

V městě žije 42 % svobodných obyvatel, 46 % ženatých nebo vdaných, 4 % rozvedených a 8 % vdov a vdovců.

Podle sčítání lidí, domů a bytů žije ve městě Habry 5,7 % obyvatel bez vzdělání, 19,2 % obyvatel se základním a neukončeným vzděláním, středního vzdělání dosáhlo 64,8 % obyvatel, nástavbového 2,9 %, vyššího odborného vzdělání 1,5 % a vysokoškolského 5,9 %.

V Habrech se také nachází jeden dům pro osoby se zdravotním postižením. V Habrech žijí z 98 % občané s českou národností. Vývoj míry nezaměstnanosti v Habrech kopíruje vývoj nezaměstnanosti v okrese Havlíčkův Brod. K únoru roku 2018 byla nezaměstnanost v okrese Havlíčkův Brod 3 % u žen potom 3,2 % a u mužů 2,9 %. Volných pracovních míst bylo podle českého statistického úřadu v okrese Havlíčkův Brod 1 511 (Kurzy.cz, © 2000-2018).

Orientační index kriminality (počet trestných činů na počet obyvatel) je v okrese Havlíčkův Brod 0,00529. Republiková hodnota je 0,01254. Město se tedy dá hodnotit jako bezpečné.

Průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců v kraji Vysočina činila ve třetím čtvrtletí roku 2017 26673,- Kč (Český Statistický úřad, © 2018).

S tím, jak se zvedá celosvětová životní úroveň, tak se zvedá i životní úroveň v jednotlivých regionech včetně okolí Habrů. Podle průzkumů muži chodí méně do hospod, ale ženy v kavárnách a cukrárnách zůstávají. Důležité je zmínit, že záliba navštěvování kaváren a pití kávy v České republice roste. V České republice se v roce 2016 spotřebovalo v průměru 4,3 kg kávy na osobu, což je ve světovém měřítku průměrná hodnota (Chicco-Dorro, © 2017)

Důležité je také přihlížet k tomu, že různé sociální vrstvy pijí různě kvalitní kávy. Nižší třída pije především instantní kávy a vyšší pije speciální kávy, zrnkové nebo používá kávové kapsle. Největšími prodejci kávy jsou v české republice Jacobs Douve Egberts, Nestlé a Tchibo, kteří dohromady ovládají 80 % trhu s kávou v České republice (iDnes.cz, © 199-2018)

Češi utratili za kávu ve velkých obchodních řetězcích přes 6 miliard korun, což značí, že jsou za kávu ochotni utrácet. (Lidovky, © 2018)

Technologické prostředí

Změny a inovace v technologiích jsou v dnešní době ve vysokém tempu. S nadsázkou řečeno, výrobek, který byl minulý měsíc absolutní novinkou na trhu, má dnes již zastaralou technologii a několik levnějších, srovnatelných alternativ. Chce-li být podnik konkurenceschopný, musí investovat finanční prostředky do kvalitních a nových technologií. To platí i pro podniky v kavárnictví. Technologií v kavárně samozřejmě nebude používáno mnoho, kávovar, lednice, pokladna apod., například na kvalitě kávovaru by podnik neměl šetřit, protože zákazník může poznat rozdíl v kvalitě podávané kávy, a i na tomto základě může změnit své nadcházející chování.

Legislativní prostředí

Provozování kavárny nebo hostinské činnosti musí být v souladu s celou řadou státem stanovených předpisů a zákonů. Mezi tyto předpisy a zákony patří například Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb., který upravuje především povinnosti prodávajících ve vztahu ke spotřebiteli; Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin; Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (ES) č.178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva; Zákon č. 112/2016 Sb. o elektronické evidenci tržeb; Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví; Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných ve znění vyhlášky č.602/2006 Sb.; Zákon č. 110/1997 Sb. O potravinách a tabákových výrobcích; Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci; zákon č. 50/1976 Sb. o územním plánování a stavebním řádu; vyhlášky Ministerstva pro místní rozvoj č. 137/1998 Sb. o obecných technických požadavcích na výstavbu; živnostenské oprávnění pro hostinskou činnost; daňové zákony; zákony o účetnictví; ostatní hygienické normy a předpisy a další. Je třeba pamatovat i na ostatní povinnosti, kterými jsou například poplatky OSA, registrace ochranné známky, vyjádření hasičského ochranného sboru, spolupráce s Národním památkovým úřadem, soz odpadů, povinnosti plynoucí z přijetí zaměstnanců, stavební povolení, koncese na prodej lihovin a alkoholu, zabezpečení proti vloupání a živelným pohromám, zabezpečení ekologického provozu, protipožární opatření a jiné.

Ekologické prostředí

Při provozování kavárny dochází k tvorbě značného množství odpadu. Tento odpad se musí určitým způsobem skladovat a likvidovat. Potravinářské a jiné odpady se nesmějí skladovat v prostorách, kde se zachází s potravinami a ostatními produkty. Na ekologické zacházení s odpady pamatuje i legislativa. Konkrétně zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech v platném znění zákona č 383/2008 Sb.; Vyhláška č 381/2001 Sb., kterou stanoví katalog odpadů a podrobnosti pro nakládání s odpady; Nařízení EU 1774/2002.

Dalším faktorem ekologického prostředí je hluk a vizuální prostředí. Je důležité, aby host kavárny nebyl obtěžován hlukem nebo jinými podněty. Z hlediska ekologického se klade důraz na šetření s vodou a energií. V kavárně by měly být nainstalovány prvky šetrné k životnímu prostředí. Příkladem jsou úsporné žárovky, úsporné splachování na toaletách, úsporné elektronické spotřebiče. Na druhé straně by měli být hosté informováni o správném využití zdrojů. Žádná z aktivit kavárny by samozřejmě neměla způsobovat poškození přírody a zároveň by měla přírodu chránit a udržovat.

Kavárna by na životní prostředí měla myslet například při podávání kávy s sebou, měla by používat ekologicky rychle rozložitelné papírové šálky. Naopak při konzumaci kávy v kavárně by měla podávat nápoje do keramických nebo skleněných nádob. Správný přístup k životnímu prostředí může přinést i určitou konkurenční výhodu.

5.2.4 Analýza trhu

Autor této práce se chtěl přesvědčit o tom, jaká je aktuální tržní situace a zjistit odpovědi na několik otázek ohledně potenciálních zákazníků.

Cílem dotazníkového šetření bylo potvrdit nebo vyvrátit údaje z prvotní analýzy vnějšího prostředí. Dále bylo cílem zjistit, zda by byl zájem o novou kavárnu v Habrech.

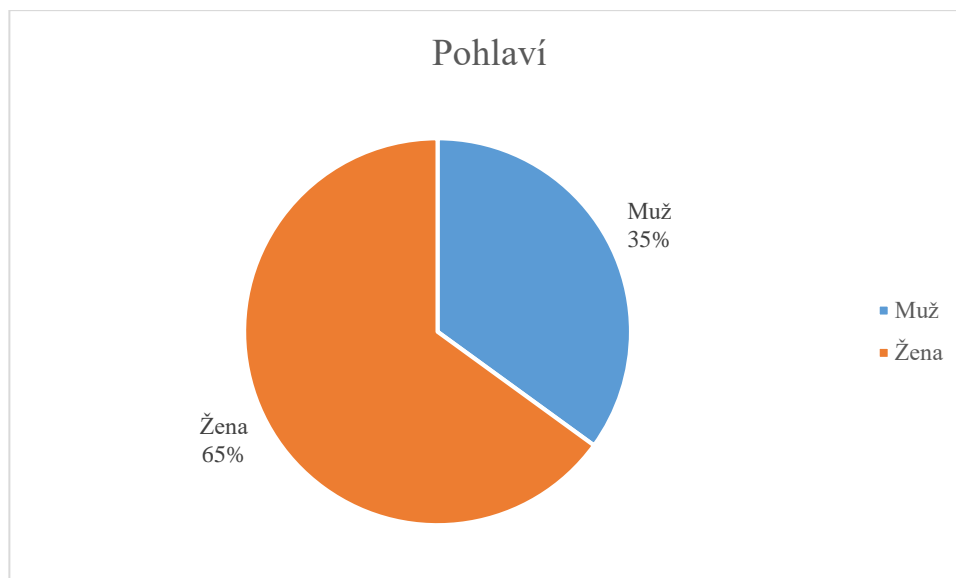
Za účelem výše uvedených cílů byly zformulovány následující tři otázky, na které měl výzkum odpovědět.

- Byla by nově vzniklá kavárna v Habrech navštěvována?
- Jaká by byla vhodná otevírací doba kavárny?
- Které produkty by měla mít kavárna ve své nabídce?

K výzkumu bylo využito standardizovaného dotazníku. Respondenti odpovídali na 13 uzavřených otázek. Forma dotazníku byla anonymní, aby bylo dosaženo co nejpravdivějších odpovědí. Dotazníkové šetření bylo realizováno v prvním týdnu dubna roku 2018. Analýza trhu zákazníků byla provedena prostřednictvím internetového dotazníku. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze X této práce.

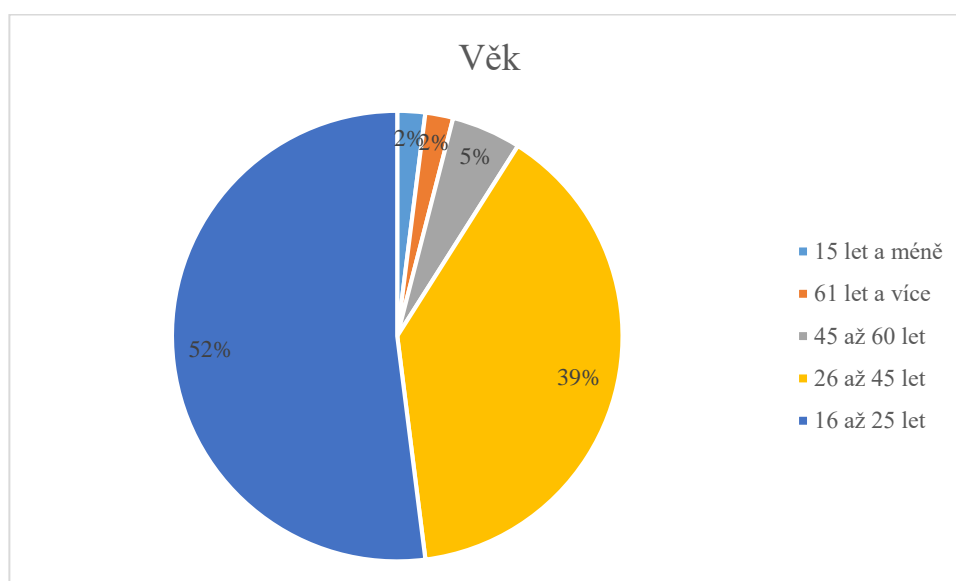
Zkoumaný soubor

Základní soubor zahrnoval celkem 100 respondentů. Dotazováno bylo celkem 65 žen a 35 mužů. Složení reprezentativního souboru dle jednotlivých identifikačních znaků – pohlaví, věku, statutu, vzdálenosti bydliště od Habrů a příjmové skupiny je zobrazeno v následujících Obr. 13. – 17.



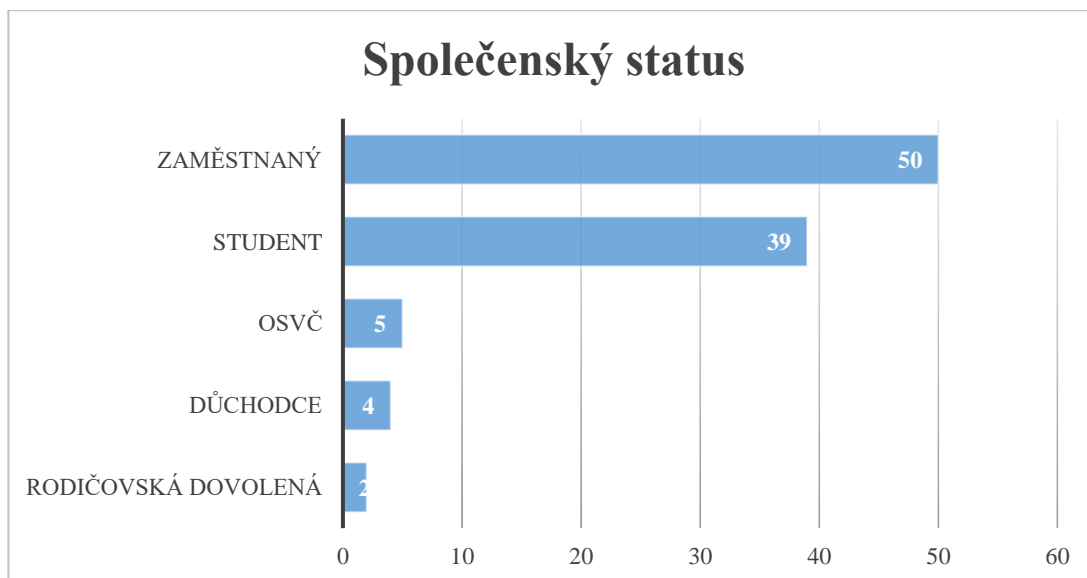
Obr. 13: Graf znázorňující složení zkoumaného souboru dle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování



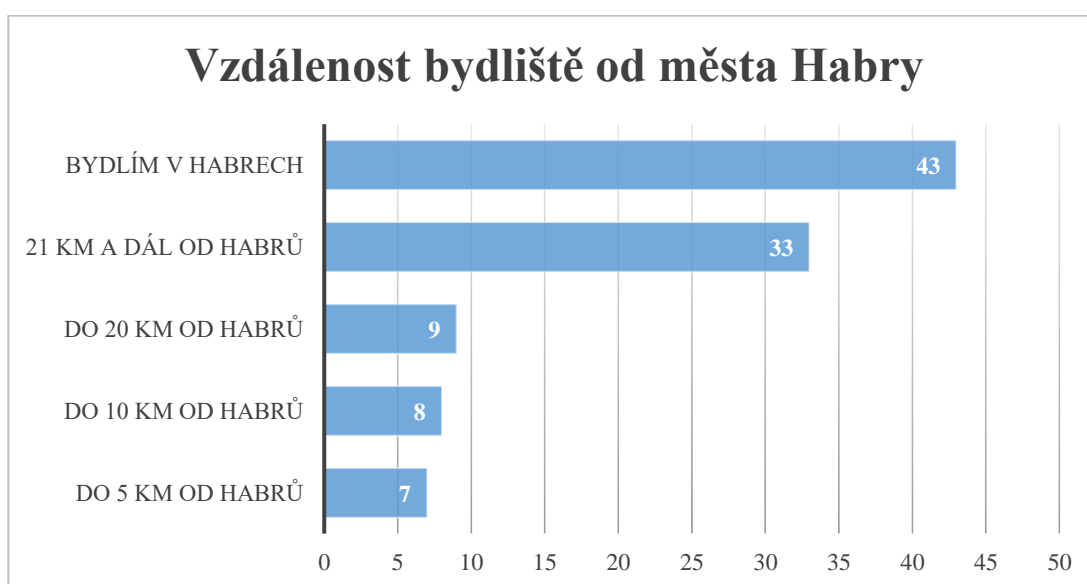
Obr. 14: Graf znázorňující složení zkoumaného souboru dle věku

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 15: Graf znázorňující složení zkoumaného souboru dle společenského statutu

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 16: Graf znázorňující složení zkoumaného souboru dle vzdálenosti bydliště od města Habry

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 17: Graf znázorňující složení zkoumaného souboru dle příjmové skupiny

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě těchto údajů můžeme konstatovat, že se podařilo získat údaje od rozdílných skupin respondentů. 67 % dotazovaných bydlí ve vzdálenosti do 20 km od města Habry, což je pro potřeby tohoto dotazníku dostatečné. Polovina dotazovaných byli studenti ve věku od 15 do 25 let. Druhá největší skupina byla skupina zaměstnaných ve věku od 26 do 45 let. Rozdělení dle příjmových skupin bylo takřka rovnoměrné.

Z celkového souboru dotazovaných autor vyloučil respondenty žijící dál, než 10 kilometrů od města Habry. Autor se pro tento krok rozhodl z důvodu reálnějších výstupů z dotazníkového šetření. Složení reprezentativního souboru dle jednotlivých identifikačních znaků – pohlaví, věku, statutu a příjmové skupiny zůstalo stejné (s odchylkou +-2%).

Cílem první otázky bylo zjistit jaký je poměr lidí, kteří chodí do kaváren a kteří ne. Bylo zjištěno, že kavárny navštěvuje 72 % dotazovaných a 28 % nenavštěvuje kavárny. Rozdělení je zobrazené v následujícím Obr. 18.

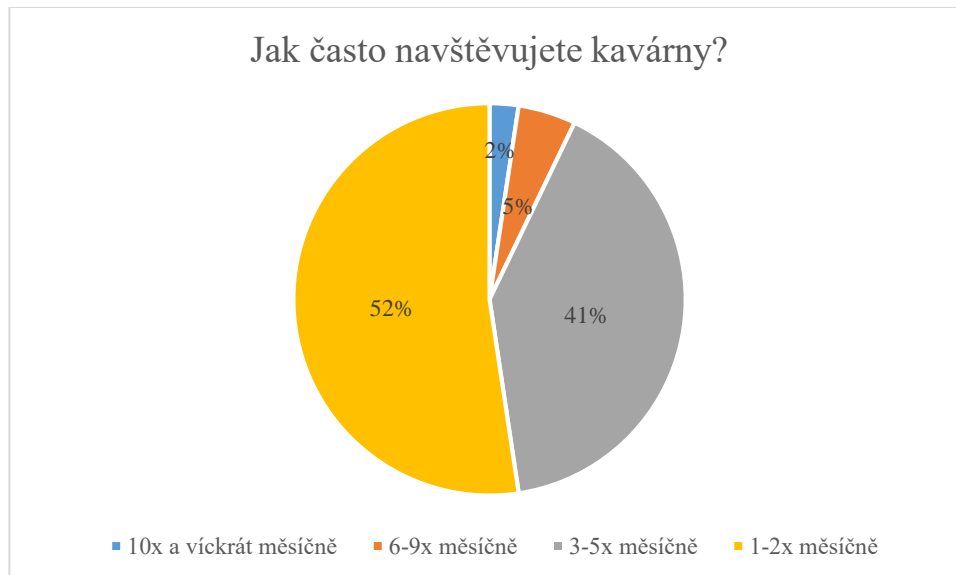


Obr. 18: Graf otázky „Navštěvujete kavárny?“

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti, kteří uvedli, že do kaváren nechodí, byli z následujících otázek vyloučeni.

Další otázka dotazníku se zabývala tím, jak často dotazovaní navštěvují kavárny. Obr. 19 zobrazuje rozložení odpovědí.

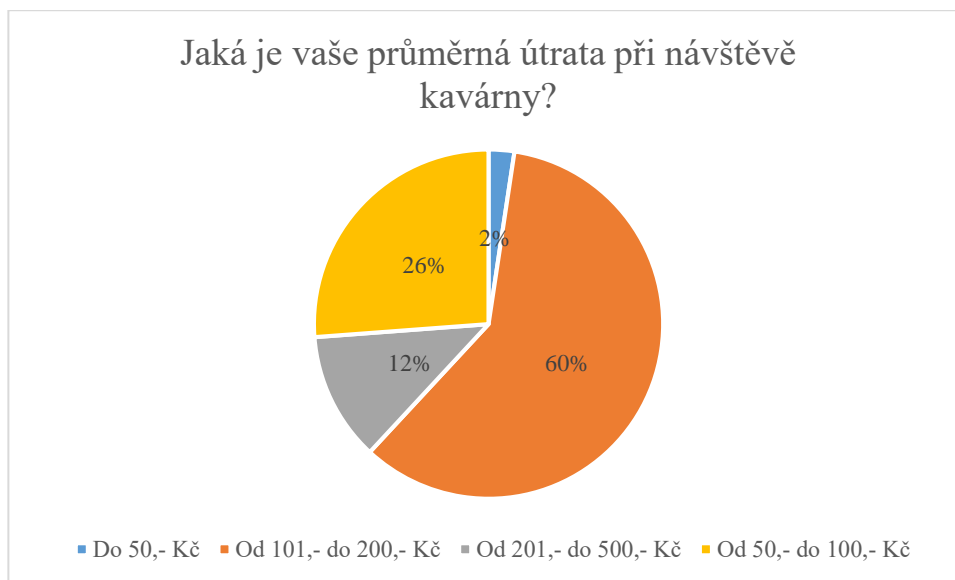


Obr. 19: Graf otázky „Jak často navštěvujete kavárny?“

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti se rozdělili především na dvě hlavní skupiny. 52 % dotazovaných chodí do kavárny 1 – 2x měsíčně, druhou nejpočetnější skupinou je pak, s podílem 41 %, skupina lidí, kteří chodí do kaváren 3 – 5x měsíčně.

Následující bod dotazníku se zaměřil na průměrnou útratu při návštěvě kavárny. Většina odpovídajících (60 %) odpověděla, že výše průměrné útraty při návštěvě kavárny je v intervalu od 101,- do 200,- Kč. 26 % respondentů utratí průměrně od 50,- do 100,- Kč a 12 % utratí od 201,- do 500,- Kč. Pouhá dvě procenta utratí do 50,- Kč. Obr. 20 zobrazuje rozdělení odpovědí.



Obr. 20: Graf otázky „Jaká je vaše průměrná útrata při návštěvě kavárny?“

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujících čtyřech otázkách mohli respondenti zvolit více možností. Otázky se týkaly toho, kdy, a z jakého důvodu navštěvují kavárny a co nejčastěji konzumují.

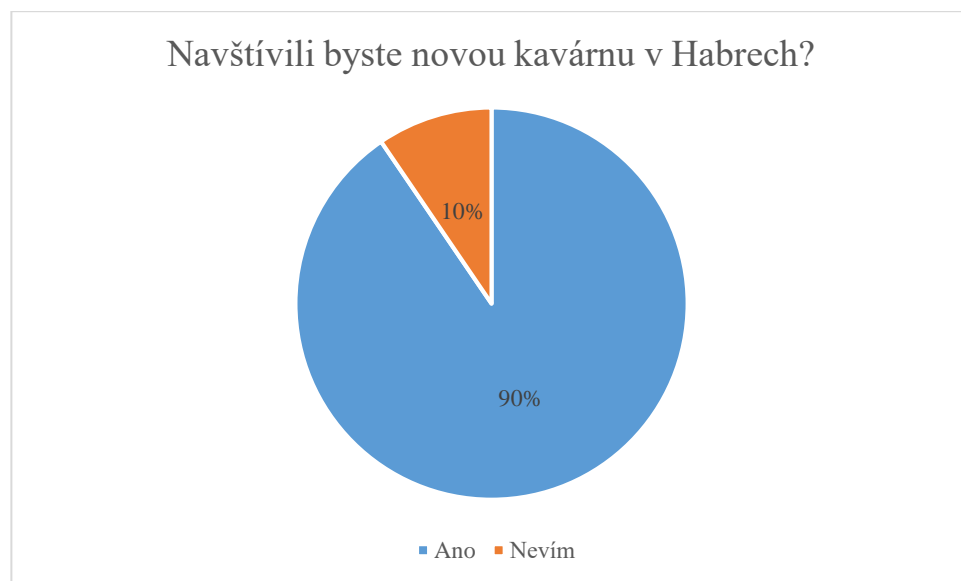
První ze série těchto čtyř otázek se zaměřila na to, ve kterou denní dobu dotazovaní navštěvují kavárny. Nejzastoupenější odpovědí byla doba od 16 do 19 hodin. V tento čas kavárny navštěvuje 70 % dotazovaných. Druhým nejčastějším časovým intervalem návštěvy je doba od 13 do 16 hodin. Mezi 13 a 16 hodinou navštěvuje kavárny 47,5 % dotazovaných. Třetí a čtvrtou dobou, kdy dotazovaní navštěvují kavárny je čas od 10 do 13 a od 19 a déle. Nejméně pak chodí lidé do kavárny od 8 do 10 hodin dopoledne.

Druhá otázka zaměřená na dobu návštěvy kavárny se týkala dnů, kdy respondenti chodí do kaváren. Nejvíce lidé vyhledávají kavárnu v pátek. Dále se respondenti vyjádřili, že navštěvují kavárnu v sobotu, v úterý a ve středu. Méně lidí navštěvuje kavárny v pondělí a ve čtvrtek. Nejméně lidí chodí do kaváren v neděli.

Následující otázka byla zaměřena na sortiment, který respondenti obvykle v kavárně konzumují. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nákup kávy není primárním důvodem návštěvy kavárny, největší zájem je o sladké pokrmy a to v 80 % odpovědí. Druhým nejčastěji konzumovaným sortimentem je káva. Na třetí pozici lze zařadit konzumaci domácích limonád a dále pak ostatních teplých nápojů a slaných pokrmů. Nejméně atraktivní je pro návštěvníky kavárny nákup alkoholických nápojů.

Další otázka dotazníku se zaměřila na důvod návštěvy kaváren. Naprostá většina (97,5 %) dotazovaných odpověděla, že hlavním důvodem návštěvy je setkání s přáteli. Téměř polovina lidí vyhledává kavárnu za účelem odpočinku. Menší množství dotazovaných pak chodí do kaváren na obchodní jednání, studovat, na snídani nebo jen tak posedět.

Jedním z nejdůležitějších bodů dotazníku bylo, jestli by lidé navštívili novou kavárnu v Habrech. Na tuto otázku odpovědělo z desetikilometrového okolí Habrů včetně 90 % respondentů ano. Žádný z respondentů neodpověděl, že by tuto kavárnu nenavštívil, pouze 10 % neví, jestli by tuto kavárnu navštívilo. Následující Obr. 21 zobrazuje rozdělení odpovědí.



Obr. 21: Graf otázky „Navštívili byste novou kavárnu v Habrech?“

Zdroj: Vlastní zpracování

Provedený průzkum přinesl odpovědi na dříve zmíněné otázky. První otázkou bylo, zdali by nově vzniklou kavárnu v Habrech lidé navštěvovali. Jelikož 90 % respondentů žijících v Habrech a blízkém okolí odpovědělo ANO, navštívil bych novou kavárnu v Habrech, vzniká dobrý předpoklad pro úspěšnost kavárny.

Druhou otázkou, na kterou měl průzkum odpovědět, byla otázka na vhodnou otevírací dobu kavárny. Doba, kdy respondenti navštěvují kavárny je různá, proto autor navrhuje otevírací dobu kavárny ve všech dnech od 9 do 21 hodin.

Třetí otázka se zaměřovala na to, jaké produkty by měla kavárna nabízet. Z průzkumu vyplynulo, že se kavárna musí soustředit především na sladké pokrmy a kávové produkty, dále by se měla kavárna zaměřit na domácí limonády a ostatní teplé nápoje. V letních měsících zákazníci požadují zmrzlinové produkty.

Výsledkem analýzy vnějšího prostředí je situační analýza vnějšího prostředí, která definuje příležitosti a hrozby, které se na trhu mohou objevit.

Příležitosti:

- Trend růstu konzumace kávy
- Možnost spolupráce s lokálními dodavateli
- V obci chybí kavárna s bezbariérovým přístupem
- Trend zdravého životního stylu, bioprodukty
- Podpora prodeje MAS Královská stezka - Cestovní ruch

Hrozby:

- Z počátku vysoká právní a hygienická náročnost
- Riziko nízké poptávky
- Změna podmínek pro podnikání
- Konkurence může začít nabízet podobné produkty
- Fluktuace zaměstnanců
- Sezónnost

5.2.5 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí se autor rozhodl využít modelu 7S.

- Strategie – Hlavní strategií podniku bude vytvořit takové prostředí, do kterého se zákazníci budou chtít vracet. Kavárna musí dbát na kvalitu svých služeb. K tomu, aby si kavárna vydobyla dobrou pověst a získala tak vyšší množství zákazníků musí vytvořit příjemné prostředí, podávat kvalitní a dostupné nápoje a pokrmy, přistupovat k zákazníkům individuálně, příjemně a ochotně. Důležitým faktorem bude také vypořádání se s konkurencí. Jelikož se ale nejedná o přímou konkurenci, nebude nutné vytvářet speciální strategii vůči konkurenci.
- Struktura – Majitelem podniku bude MAS Královská stezka, o. p. s., která zvolí na své správní radě pracovní skupinu nebo komisi, která bude rozhodovat o chodu kavárny. Kavárna bude mít ve své organizační struktuře jednoho vedoucího, který bude mít jednoho svého zástupce. K těmto dvěma pozicím počítá MAS Královská stezka, o. p. s. se zaměstnáním dalších 2-4 zaměstnanců. Celkově by tedy kavárna měla mít dle představ až 6 zaměstnanců, z nichž by měli být minimálně dva sociálně znevýhodnění. Sociálně znevýhodněným zaměstnancem je myšlena osoba s mentálním či fyzickým postižením nebo osoba po výkonu trestu a podobně. Vedoucí kavárny bude nadřízen jak svému zástupci, tak dalším zaměstnancům. Zástupce bude zastávat vyšší funkci než ostatní zaměstnanci. Takto vytvořenou organizační strukturou je jasně dán vztah podřízenosti a nadřízenosti všech zaměstnanců.
- Systémy – Pokladním systémem v kavárně by mohl být systém Dotykačka, který nabízí funkce jako nastavení mapy stolů, parkování účtů, happy hours, take away, přehled tržeb, řízení skladových zásob a vzdálený přístup do aplikace odkudkoliv. Systém odměňování je popsán v kapitole 7.4 Organizační plán, stejně jako systém přijímání zaměstnanců.
- Styl – Kavárna si klade za cíl působit jako rodinný podnik, který chce v obci vybudovat určitou komunitu. O konkrétních krocích ve stylu vedení kavárny bude rozhodovat primárně vedoucí kavárny. Návrhy na zlepšení nebo řešení problémů samozřejmě budou konzultovány se zaměstnanci. Na základě návrhů a konzultací s pracovní skupinou/komisí Královské stezky budou následně přijímány rozhodnutí.

- Spolupracovníci – Zaměstnanci budou motivováni finančními i nefinančními odměnami. Opět bude kladen důraz na vytvoření dobrého vztahu mezi zaměstnanci, protože i špatné vztahy mezi zaměstnanci mají značný vliv na kvalitu poskytovaných služeb, na tvorbu prostředí kavárny a mohou vést k odlivu zákazníků.
- Schopnosti – Největší nároky na schopnosti budou kladeny na vedoucího zaměstnance kavárny. Vedoucí kavárny by měl doložit vzdělání a dlouhodobou praxi v oboru. Na zástupce vedoucího kavárny bude kladen požadavek praxe s obsluhou v kavárně nebo v restauraci, odbornost v přípravě kávy. U řadových zaměstnanců není nutné vyžadovat praxi či vzdělání v oboru, nicméně oboje bude považováno při pohovorech za výhodu. Na všechny zaměstnance kavárny bude kladen největší důraz v oblasti komunikace se zákazníkem. Výše zmíněné schopnosti bude možno rozšiřovat a vylepšovat pomocí kurzů a školení.
- Sdílené hodnoty – Hlavním cílem kavárny bude vytvoření kavárny s příjemným prostředím, do kterého se lidé budou rádi vracet. Důležité bude vytvořit právě takovou firemní kulturu, která bude orientovaná na spokojenost zákazníka. Je žádoucí, aby se následně všichni zaměstnanci kavárny s touto firemní kulturou identifikovali.

Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je situační analýza vnitřního prostředí, která definuje slabé a silné stránky podniku.

Slabé stránky:

- Nulové zkušenosti MAS Královská stezka o. p. s. s vedením kavárny
- Podnik na malém městě
- Nutné financování z cizích zdrojů
- Nejasná představa o podniku

Silné stránky:

- Touha po vytvoření něčeho nového
- Individuální přístup k zákazníkům
- Příjemné prostředí
- Rozšíření MAS Královská stezka o. p. s.
- Sortiment
- Kvalifikovaní zaměstnanci
- Parkování
- Pořádání akcí
- Kvalita služeb
- Zkušenosti s organizováním věcí
- Bezbariérový přístup
- Přizpůsobení kavárny dětem
- Dostatečná kapacita

5.2.6 Matice SWOT

Tab. 5: SWOT matice

Vnitřní faktory	<u>Slabé stránky (W)</u> <i>1. Nulová zkušenost</i> <i>2. Nové podnikání</i> <i>3. Nutnost financování cizím kapitálem</i> <i>4. Podnik v malém městě</i>	<u>Silné stránky (S)</u> <i>1. Příjemné prostředí</i> <i>2. Vlastník MAS Královská stezka o. p. s.</i> <i>3. Bezbariérový přístup</i> <i>4. Dostatečná kapacita</i>
Vnější faktory		
<u>Příležitosti (O)</u> <i>1. Rostoucí trend konzumace kávy</i> <i>2. Lokální dodavatelé</i> <i>3. Neexistence přímého konkurenta</i> <i>4. Rostoucí trend zdravého životního stylu</i> <i>5. Lokalita</i> <i>6. Dotace z EU</i>	<u>WO strategie</u> Překonání splácení cizího kapitálu díky stabilní ekonomické situaci a dotačním programům EU (W3, W2/O6) Překonání nezkušenosti v oboru spoluprací s lokálními dodavateli a vytvořením vztahů se zákazníky (W1, W2, W4/O2, O5) Využití prostředí bez přímé konkurence otevřením nové kavárny ve městě, kde takový podnik chybí (W2, W4/O3, O5)	<u>SO strategie</u> Využití možnosti spolupráce s lokálními dodavateli, kteří sídlí v oblasti Královské stezky (S2/O2) Využití příležitosti vybudování bezbariérového podniku s příjemným prostředím v lokalitě, kde obdobný podnik chybí (S3, S1/O3, O5) Využití dostatečné kapacity pro konání různých akcí k propagaci lokálních dodavatelů a zdravého životního stylu (S1, S2, S3, S4/O1, O4, O5)
<u>Hrozby (T)</u> <i>1. Hrozba neschválení dotace/úvěru</i> <i>2. Počáteční náročnost právních a hygienických požadavků</i> <i>3. Nízké zisky</i> <i>4. Sezónnost</i> <i>5. Nenalezení kvalifikovaných zaměstnanců</i>	<u>WT strategie</u> Konzultace s odborníkem z oblasti zahájení podnikání v kavárenské oblasti (W1, W2/T1, T2, T5) Soustředění se na získání zdrojů pro zahájení podnikání, porady s odborníky v oblasti financování (W1, W2, W3/T1, T2, T3) Apelovat na správnou propagaci z důvodů lokace kavárny v malém městě a rizika sezónní návštěvnosti (W4, T4)	<u>ST strategie</u> Využití rozsáhlé působnosti Královské stezky k nalezení kvalifikovaných zaměstnanců (S2/T5) Využití odborných znalostí z vedení Královské stezky k vypořádání se s právními a jinými počátečními požadavky (S2/T2) Díky aktivitě Královské stezky v oblasti cestovního ruchu přilákat zákazníky k zamezení vlivu sezónnosti a nízkým ziskům (S2/T3, T4)

Zdroj: Vlastní zpracování

Alternativy strategií

Výstupem ze situační analýzy vnějšího prostředí, situační analýzy vnitřního prostředí je matice SWOT, díky které jsme získali několik možných výchozích strategií. Z výše zmíněných strategií by autor nově vznikajícímu podniku doporučil následující strategie.

Kavárna by se především měla orientovat na strategie MAXI-MAXI, měla by využít svých silných stránek v kombinaci s příležitostmi. Kavárna by měla především využít toho, že bude založena Královskou stezkou a zároveň bude její součástí, což je pro budoucnost kavárny obrovská výhoda. V oblasti a okolí Královské stezky sídlí několik podniků, které nabízí zajímavé produkty, které může kavárna nabízet. Díky Královské stezce může kavárna dosáhnout propagačních výhod. Další možnou strategií typu MAXI-MAXI je využít faktu, že kavárna bude teprve vybudována a přizpůsobit její podobu, tak aby byl možný přístup handicapovaným, aby byl k dispozici dětský koutek pro zákazníky s dětmi a také aby mohly být prostory kavárny využity pro konání větších akcí.

Další možnou strategií je strategie typu MAXI-MINI, kdy kavárna může využít svých silných stránek k eliminaci hrozeb. Hrozbu nedostatku zákazníků může odvrátit přípravou speciálních druhů káv, které by mohly přilákat nové zákazníky. Dále by měla kavárna využít potenciálu přílivu zákazníků z jiných činností Královské stezky. Královská stezka financuje své projekty především z dotačních programů, což znamená zkušenosti s žádostmi o tyto prostředky, z čehož plyne vyšší pravděpodobnost získání těchto prostředků.

Jednou z největších příležitostí kavárny je to, že se v okolí nenachází přímá konkurence. Právě tohoto faktu musí kavárna využít v rámci strategie MINI-MAXI, kdy díky příležitostem, které má kavárna sníží vliv svých slabých stránek. Díky poloze v malém městě, kde nemá konkurenci má kavárna potenciál stát se centrem většiny společenských akcí a zajistit si tak dostatek zákazníků a dobré hospodářské výsledky.

Nutnou strategií bude pro kavárnu strategie vyhýbaní se hrozbám a zároveň eliminace slabých stránek. V rámci strategie MINI-MINI se musí zaměřit především na správnou a efektivní propagaci, aby zamezila možnosti nízkých zisků. Zároveň se vedení kavárny bude muset radit s odborníky z oboru, aby nekonalo unáhlená a špatná rozhodnutí plynoucích z jejich nezkušenosti.

5.2.7 Hodnocení rizik

Během provozování kavárenské činnosti bude na celý podnik působit množství rizikových faktorů. Jednotlivé rizikové faktory je potřeba identifikovat a následně nastavit efektivní opatření, díky kterým se těmto rizikům předejde.

Prvním z těchto rizik mohou být technická rizika. Technická rizika mohou vzniknout ještě před otevřením kavárny. Mohou jimi být špatně provedené stavební úpravy, které mohou způsobit značné zvýšení potřebných finančních prostředků. Nesprávně provedené stavební úpravy se mohou projevit až s odstupem času. Odstraňování těchto problémů může znamenat omezení provozu a další finanční ztráty, proto je potřeba dbát na výběr nejen stavebních podniků, ale všech dodavatelů.

Další oblastí jsou finanční rizika, které mohou také nastat již na počátku podnikání. Finančním rizikem na počátku podnikání může být špatný odhad potřebných finančních prostředků. Z tohoto důvodu je sestavován finanční plán (kapitola 5.6). Mezi finanční rizika lze řadit i nedostatečný zájem zákazníků, kteří nebudou ochotni utrácet své prostředky v zamýšlené kavárně. Toto riziko lze omezit nabídkou různých obchodních akcí, které budou nabízet sortiment za zvýhodněné ceny.

Personální riziko může značně ovlivnit chod kavárny a její hospodářské výsledky. Toto riziko je potřeba eliminovat při samotném přijímání zaměstnanců i během trvání pracovního poměru.

Marketingová rizika jsou eliminována marketingovým plánem. Riziku vstupu nové konkurence se autor věnuje v Porterově modelu pěti sil v kapitole 5.2.2. Dalšími riziky mohou být změny podmínek pro podnikání v České republice. Těmto rizikům lze přecházet průběžným sledováním dění v oblasti podnikání.

5.3 Marketingový plán

Marketingový plán je jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku nejen v začátcích podnikání, ale i v dlouhodobém horizontu. Z předchozích analýz vyplývá dostatek informací pro sestavení marketingového plánu. Hlavním marketingovým cílem bude především získat nové zákazníky a udržet si je.

5.3.1 Marketingový mix

K vytvoření marketingového plánu využijeme marketingový mix, který je pro to ideálním marketingovým nástrojem. Marketingový mix se v tomto marketingovém plánu sestává ze 4P.

Produkt

Produktem uvažované kavárny budou všechny poskytované služby, především podávání nápojů a pokrmů. Na veškerý sortiment podávaný v kavárně bude kladen důraz na vysokou kvalitu. Jedním z cílů a vizí kavárny je původ produktů a surovin od lokálních dodavatelů. Důležitým bodem v oblasti pokrmů by mělo být zachování standardní kvality pokrmů, ale zároveň nabízet produkty, které se slučují se zdravou výživou. Konkrétním dodavatelem kávy by se mohla stát rodinná pražírna a obchod s čerstvě opraženou kávou Kávy Pitel s. r. o. Dodavatelem vín by mohlo být Vinařství Sádek s. r. o. Z lokálních dodavatelů sladkých pokrmů by kavárna mohla využít podniku Dorty od Martiny, který sídlí v nedalekém Havlíčkově Brodě. Ostatní produkty zdravé výživy může kavárna odebírat od Dejsibio s. r. o., s kamennou prodejnou v Havlíčkově Brodě. Dodavatelem pečiva se může stát haberská pekárna. Dodavatelem ostatních nápojů, sirupů pro limonády a pokrmů může být služba Distribuce od obchodního řetězce Makro.

Další poskytovanou službou bude možnost pronájmu prostorů pro uzavřené akce, využití bezdrátového internetového připojení, dětský koutek nebo možnost zapůjčení denního tisku. V letních měsících na vybavené předzahrádce točení zmrzliny.

Cena

Cena je pro podnik nejdůležitějším prvkem marketingového mixu, protože jako jediná přináší podniku nějaký příjem. Stanovení cen produktů kavárny není jednoduché. U produktů budou tvořeny na základě cen obdobných typů kaváren. Z hlediska lokace, ve které se kavárna bude nacházet, je vhodné nastavit ceny pod konkurenčním průměrem. Výše přírážky na jednotlivé produkty se může pohybovat od 15 do 1000 procent. Při nákupu zboží od dodavatelů je nutné využívat jejich množstevních slev a akcí, jelikož při jejich využívání vzniká prostor pro vyšší obchodní marže. Vedení kavárny bude v budoucnosti muset reagovat na tržní změny a upravovat jednotlivé ceny v kavárně.

V rámci tvoření cen se nachází prostor i pro různé cenové akce, které mají za úkol přilákat více zákazníků. Příkladem těchto akcí mohou být věrnostní programy, kdy za určitý počet zakoupených produktů může zákazník získat některé další produkty se slevou nebo dokonce zdarma. Dalším příkladem mohou být akce pro nalákání zákazníků do kavárny v časech, kdy kavárna pozoruje pokles počtu zákazníků například: od 13 do 14 hodin ke kávě desert za polovinu ceny.

Propagace

Propagace je nedílnou součástí marketingového mixu a je důležitým nástrojem pro podnik. Složkou propagace je komunikační mix, který je tvořen reklamou, podporou prodeje, osobním prodejem, přímým marketingem a public relations.

V oblasti osobního prodeje je potřeba klást důraz na vystupování a informovanost zaměstnanců. Všichni zaměstnanci musí být dobře informováni o produktech, které kavárna nabízí, o všech probíhajících a plánovaných akcích. Základem spokojeného zákazníka je profesionální přístup k jeho obsluze. Obsluha musí být na zákazníka příjemná, komunikativní, ochotná a musí se ujistit, zdali je zákazník spokojen.

V oblasti styku s veřejností by se Královská stezka měla zasadit o to, aby bylo o nové kavárně informováno v jejich zpravodajích nebo v lokálních novinách (např. Havlíčkobrodský deník), kde by sdělení mělo zasáhnout věkově starší segment trhu. Kavárna musí komunikovat se zákazníky pomocí sociálních sítí, nejlépe by si měla založit Facebookový profil, na kterém by zákazníky informovala o probíhajících akcích a dění v okolí kavárny. Na sociálních sítích by naopak kavárna měla oslovit mladší cílovou skupinu. V případě podpory prodeje je vhodné využít různých časově omezených akcí.

Díky reklamě může dojít k oslovení široké skupiny lidí. Jednou z možností umístění reklamy je internet, kde může své reklamní sdělení sdílet na svém facebookovém profilu, lze využít reklamních bannerů, článků a sdělení na stránkách Královské stezky. Z hlediska uplatnění reklamy v tisku je v tomto případě nejvhodnější využít inzertního prostoru v havlíčkobrodském deníku. Další reklamní sdělení může kavárna komunikovat pomocí rozhlasu, reklamních letáků rozeslaných do okolních obcí, reklamních bannerů umístěných u frekventovaných silnic v okolí města. Důležitou reklamní plochou je i samostatná kavárna, která musí být dobře viditelná a označená. Ukázka propagačního příspěvku na Facebooku je na Obr. 22.



Obr. 22: Příspěvek na Facebooku

Zdroj: Vlastní zpracování

Umístění

Kavárna bude situována na Žižkově náměstí v Habrech. Žižkovo náměstí je pomyslným centrem Habrů a je tedy dobrým místem pro sídlo kavárny. Veškeré služby budou nabízeny přímo v prostorách kavárny, takže je podnik nebude muset nijak distribuovat a zároveň budou poskytovány ve správný čas, na správném místě a ve správném množství. V rámci umístění se kavárna musí stát místem, kde se zákazníci budou cítit pohodlně, spokojeně a kam se rádi budou vracet.

Programming

V rámci programingu je vhodné pro zákazníky vytvořit věrnostní program. V rámci věrnostního programu by zákazník získal věrnostní kartičku, kde by například za devět zakoupených káv dostal desátou zdarma. Věrnostní karta by se skládala ze dvou částí, ze kterých po uplatnění bonusu zůstala jedna část zákazníkovi jako vizitka, na druhé straně by zákazník vyplnil například emailovou adresu, na kterou by kavárna následně mohla zasílat reklamní sdělení.



Obr. 23: Návrh věrnostní kartičky

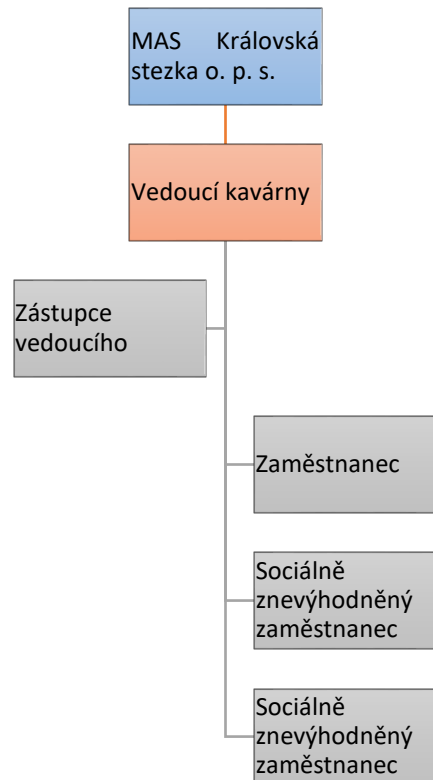
Zdroj: Vlastní zpracování

Lidé

Kavárna se zaměří na výběr kvalifikovaných pracovníků. Záruka kvality poskytovaných služeb bude záviset nejen na schopnostech pracovníka při obsluze, ale i na jeho prezentaci. Je důležité, aby byl pracovník ochotný, zdvořilý a přátelský k zákazníkům. Pracovník také musí dbát na svůj zevnějšek a dodržovat hygienické a etické standardy. Zaměstnanec přivítá zákazníka, přijme a následně připraví jeho objednávku v co nejkratším čase. Před doručením objednávky musí zaměstnanec zkontrolovat, zdali je všechno v pořádku. Během návštěvy zákazníka musí zaměstnanec udělat vše pro jeho spokojenost.

5.4 Organizační plán

Jak již bylo pospáno v kapitole 5.1, projekt kavárny uvažuje s jednoduchou organizační strukturou s celkovým počtem 6 zaměstnanců, z nichž jeden na pozici vedoucího s jedním svým zástupcem. Cílem kavárny je stát se sociálním podnikem, proto bude zaměstnávat alespoň dva sociálně znevýhodněné zaměstnance. V podniku bude zavedena liniová organizační struktura zobrazená na Obr. 24.



Obr. 24: Organizační struktura kavárny

Zdroj: Vlastní zpracování

Jediným majitelem bude Královská stezka, která zvolí na své správní radě pracovní skupinu nebo komisi, která bude rozhodovat o chodu kavárny. Menší rozhodnutí bude mít v pravomoci vedoucí provozu kavárny. V době nepřítomnosti vedoucího zaměstnance bude mít jeho pravomoci jeho zástupce.

Na základě průzkumu na internetu se průměrná mzda zaměstnanců v restauračních zařízeních pohybuje v okolí 17 000,- měsíčně. Na základě těchto informací bude stanovena hrubá hodinová mzda řadových zaměstnanců na výši 95,- Kč. Počet odpracovaných hodin řadového zaměstnance bude od 120 do 180 hodin měsíčně, předpokládají se 12 hodin dlouhé směny. U sociálně znevýhodněných zaměstnanců se bude řešit počet odpracovaných hodin individuálně. Mzda vedoucího pracovníka se stanoví v měsíční hrubé výši 22 000,-, při standardní pracovní době 40 hodin týdně.

Výběr jednotlivých pracovníků provede pracovní skupina nebo komise Královské stezky. K vyhledání a oslovení vhodných kandidátů na volné pracovní pozice nejprve využije interních zdrojů Královské stezky. Pokud v interních zdrojích Královská stezka nenalezne vhodné kandidáty pro volné pracovní pozice, bude hledat v externích zdrojích. V tomto případě nejprve využije inzerce na vlastních internetových (facebookových) stránkách. Dále pak na webových stránkách, které zprostředkovávají pracovní příležitosti, inzerce v tisku a rozhlasových médiích. Následně uchazeči zašlou své životopisy a motivační dopisy, na základě kterých budou pozváni na osobní pohovory, z nichž budou vybráni zaměstnanci kavárny. Nejvyšší pozornost bude věnována výběru vedoucího zaměstnance kavárny, který bude jejím klíčovým zaměstnancem. Vedoucí kavárny by měl doložit vzdělání a dlouhodobou praxi v oboru.

5.4.1 Otevírací doba

Dle provedeného dotazníkového šetření lidé navštěvují kavárenská zařízení v různých dnech a v různých časech. Nejméně lidí navštěvuje kavárny v neděli, je to ovšem zanedbatelný počet respondentů. Proto je autorem navržena otevírací doba, která je zobrazena v Tab. 6.

Tab. 6: Otevírací doba

Otevírací doba	
Pondělí	09:00 – 21:00
Úterý	09:00 – 21:00
Středa	09:00 – 21:00
Čtvrtek	09:00 – 21:00
Pátek	09:00 – 21:00
Sobota	09:00 – 21:00
Neděle	09:00 – 21:00

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Finanční plán

Finanční plánování je samo o sobě velmi rozsáhlou a komplikovanou činností, v této diplomové práci není bohužel prostor pro podrobné stanovení finančního plánu ve všech jeho bodech. Autor se proto přiklonil pouze k základnímu nástinu jednotlivých položek finančního plánu. Společnost Královská stezka nemá v současné době vypracovaný finanční plán pro kavárnu v Habrech.

5.5.1 Kalkulace prodejní ceny

Ke stanovení prodejní ceny jednotlivých produktů může podnik využívat kalkulaci pořizovacích nákladů. K představě o tom, jak by stanovení ceny v této kavárně mělo vypadat, vytvořil autor postup stanovení ceny pro cappuccino, který může sloužit jako příklad pro stanovení cen ostatního sortimentu.

Cappuccino je kávový nápoj o celkovém objemu cca 150 ml, jehož základem je 30 ml espressa a teplé mléko. Kávu vybereme od našeho dodavatele, pro tento příklad autor zvolil brazilskou kávu SUL DE MINAS od potenciálního lokálního dodavatele Kávy Pitel s. r. o. Jedná se o kávová zrna sklizená v dubnu až v srpnu, s příjemnou chutí, vyváženým tělem, jemnou a sladkou vůní s tóny čokolády a mandlí. Káva je vhodná pro přípravu espressa i filtrované kávy a french pressu. Kávy Pitel s. r. o. nabízí 1 000 gramů této kávy za cenu 790 Kč. Obsah kofeinu v této kávě by měl odpovídat zhruba polovině doporučené denní dávky, což je zhruba 50 mg. Toto množství kofeinu se nalézá přibližně ve 4,5 gramu kávy tohoto typu.

Tab. 7: Stanovení pořizovacích nákladů jedné porce cappuccina

Název suroviny	Cena suroviny bez DPH	Potřebné množství suroviny	Cena potřebného množství suroviny bez DPH
Brasil Sul De Minas	671,5 Kč/1 kg	4,5g	3,02 Kč
Voda	62,04 Kč/1 m ³	30ml	0,19 Kč
Mléko Tatra Lascato	21,25 Kč/1 l	120ml	2,55 Kč
Základní kalkulovaná cena na jednu porci po zaokrouhlení			5,76 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vyčíslení pořizovacích nákladů na jednu porci cappuccina připočítáme k základní kalkulované ceně přírážku a daň z přidané hodnoty.

Tab. 8: Stanovení prodejní ceny jedné porce cappuccina

Přirážka ve výši 600 %	28,8 Kč
Cena s přírážkou na jednu porci	34,56 Kč
Cena s přírážkou a 15 % DPH	39,74 Kč
Prodejní cena po zaokrouhlení	40 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Prodejní cena cappuccina je tedy po vyčíslení pořizovacích nákladů, připočtením přírážky a daně z přidané hodnoty 40 Kč za jednu porci.

5.5.2 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet dá Královské stezce základní představu o nákladech, které jsou nezbytné pro založení kavárny. Rozpočet obsahuje finanční prostředky vynaložené na zahájení podnikatelské činnosti, na pořízení dlouhodobého majetku a oběžný majetek. Ceny uvedené v následujícím zakladatelském rozpočtu jsou orientační.

Tab. 9: Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet	
Finanční prostředky pro zahájení podnikatelské činnosti	1 100 000,-
Dekorace	17 000,-
Drobný hmotný majetek	50 000,-
Energie	10 000,-
Internet a telefon	5 000,-
Mzdové náklady	40 000,-
Ostatní výdaje	43 000,-
Stavební úpravy	900 000,-
Výdaje na propagaci	30 000,-
Založení s. r. o.	5 000,-
Finanční prostředky pro pořízení dlouhodobého majetku	810 000,-
Bar a jeho vybavení	470 000,-
Elektronika a software	130 000,-
Nábytek	210 000,-
Finanční prostředky pro pořízení oběžného majetku	100 000,-
Zboží pro kavárnu	90 000,-
Peníze v pokladně	10 000,-
Celkem	2 010 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.3 Zahajovací rozvaha

Aktiva tvoří krátkodobý finanční majetek na bankovním účtu ve výši 2 100 000,- Kč. Pasiva obsahují základní kapitál společnosti ve výši 200 000,- Kč a dlouhodobé závazky ve výši 1 900 000,- Kč. Dlouhodobé závazky se skládají z půjček, které Královská stezka získá od finančních institucí. Základní kapitál tvoří peněžní vklad Královské stezky do projektu.

Tab. 10: Zahajovací rozvaha

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0,-	Vlastní kapitál	200 000,-
		Základní kapitál	200 000,-
Oběžná aktiva	2 100 000,-	Cizí zdroje	1 900 000,-
Krátkodobý finanční majetek	2 100 000,-	Dlouhodobé závazky	1 900 000,-
Celkem	2 100 000,-		2 100 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.4 Plán příjmů, výdajů

V následující Tab. 11 je sestaven přehled celkových výdajů, které je nutné vynaložit za jeden měsíc, resp. za jeden rok. Počáteční náklady při založení kavárny nejsou v tabulce zahrnuty, protože se nebudou pravidelně opakovat každý měsíc.

Tab. 11: Celkové výdaje

Položka	Výdaje za měsíc v Kč	Výdaje za rok v Kč
Provozní výdaje	23 000,-	276 000,-
Mzdové výdaje	73 000,-	876 000,-
Výdaje za zboží	20 000,-	240 000,-
Celkem	116 000,-	1 392 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavními příjmy kavárny budou tržby za prodané produkty. Jelikož bude v kavárně podáváno velké množství produktů, autor odhadl výši tržeb pomocí pesimistického, optimistického a realistického odhadu. Jednotlivé odhady tržeb se vypočtou z průměrného denního počtu zákazníků a jejich průměrné denní útraty. Kalkulace jednotlivých odhadů jsou zobrazeny v Tab. 12 a Tab. 13. Zaokrouhlené celkové roční příjmy jsou tedy součtem průměrných denních tržeb.

Tab. 12: Výpočet denních tržeb

Odhad	Počet zákazníků	Útrata	Denní příjem po zaokrouhlení
Pesimistický	15	100,-	1 500,-
Optimistický	36	150,-	5 500,-
Realistický	28	140,-	4 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 13: Výpočet ročních příjmů

Odhad	Příjem za den	Příjem za měsíc	Příjem za rok
Pesimistický	1 500,-	45 000,-	540 000,-
Optimistický	5 500,-	165 000,-	1 980 000,-
Realistický	4 000,-	120 000,-	1 440 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující Tab. 14 autor porovnává jednotlivé odhady s odhadnutou výší výdajů. Důležitým výstupem z tabulky rozdílů příjmů a výdajů jsou poslední dva sloupce, které podávají měsíční rozdíly mezi těmito položkami.

Tab. 14: Rozdíl příjmů a výdajů

Odhad	Příjem za měsíc	Příjem za rok	Výdaje za měsíc	Výdaje za rok	Rozdíl za měsíc	Rozdíl za rok
Pesimistický	45 000,-	540 000,-	116 000,-	1 392 000,-	- 71 000,-	-852 000,-
Optimistický	165 000,-	1 980 000,-	116 000,-	1 392 000,-	49 000,-	588 000,-
Realistický	120 000,-	1 440 000,-	116 000,-	1 392 000,-	4 000,-	48 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených výpočtů vyplývá, že uvažovaná kavárna může fungovat a může generovat zisk. Minimální únosnou mírou zákazníků je 26 zákazníků denně, kteří utratí 150,- Kč. V tomto případě by kavárna generovala minimální zisk, ale projekt by nebyl ztrátový.

5.5.5 Plánovaný výsledek hospodaření

Roční výsledek hospodaření je vypočítán rozdílem celkových výnosů a celkových nákladů. Pro účel vypočítání výsledku hospodaření zvolil autor realisticky pravděpodobnou výši výnosů. Výše ročního výsledku hospodaření za realistického předpokladu výnosů je 38 880,- Kč. Výpočet výsledku hospodaření je zobrazen v Tab. 15.

Tab. 15: Výpočet ročního výsledku hospodaření

Položka	Suma
Roční výnosy	1 440 000,-
Roční náklady	1 392 000,-
VH před zdaněním	48 000,-
DPPO 19 %	9 120,-
VH po zdanění	38 880,-

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.6 Plánovaný výkaz peněžních toků

Tab. 16: Plánovaný výkaz peněžních toků

<i>Cash flow</i>	<i>Rok 1</i>	<i>Rok 2</i>
Peněžní prostředky na začátku období	2 100 000,-	107 000,-
Zisk před zdaněním	-	48 000,-
Příjmy za prodej zboží	1 440 000,-	1 780 000,-
Počáteční výdaje	993 000,-	-
Nákup dlouhodobého majetku	810 000,-	50 000,-
Energie	120 000,-	120 000,-
Mzdové náklady	876 000,-	876 000,-
Internet, telefon	17 000,-	17 000,-
Odpad	5 000,-	5 000,-
Pojištění	12 000,-	12 000,-
Nákup zboží	350 000,-	350 000,-
Služby	30 000,-	30 000,-
Propagace	70 000,-	40 000,-
Daň	-	9 120,-
Splátky úvěrů	60 000,-	120 000,-
Ostatní	90 000,-	50 000,-
Výdaje celkem	3 373 000,-	1 550 000,-
<i>Cash flow</i>	<i>-1 993 000,-</i>	<i>120 880,-</i>
Peněžní prostředky na konci období	107 000,-	275 880,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Záporné cash flow v prvním roce podnikání kavárny se dá očekávat z důvodu výdajů na počátku podnikání. Za předpokladu zlepšení návštěvnosti a zvýšení hospodářských výsledků by v druhém roce a dalších letech podnikání měl být peněžní tok kladný.

6 SHRnutí PODNIKATELSKÉHO PLÁNU A DOPORUČENÍ PRO ÚSPĚŠNÉ PODNIKÁNÍ

Tato diplomová práce se zabývá podnikatelským plánem založení bezbariérové kavárny na Žižkově náměstí v Habrech. Pro založení této kavárny se rozhodla MAS Královská stezka o. p. s., která působí v okrese Havlíčkův Brod. Cílem zamýšlené kavárny je vytvoření příjemného a přátelského podniku, který se stane místem, kde se lidé z Habrů a okolí budou setkávat a kam se budou rádi vracet.

Vizi kavárny je stát se centrem dění v Habrech a okolí, ve kterém se budou lidé scházet a sdílet své zážitky při vychutnávání naší kávy.

Misí kavárny je osladit a osvěžit život lidí v Habrech a okolí vytvořením příjemného, útulného a rodinného prostředí kavárny, které je podpořeno kvalitními lokálními produkty a osobním přístupem.

Mimo kávy, která je v kavárnách samozřejmostí, bude kavárna nabízet sladké a slané pokrmy, výběrová vína, teplé nápoje, domácí limonády a ostatní nealkoholické nápoje. V letních měsících potom bude nabízet točenou zmrzlinu. Zamýšlená kavárna se bude orientovat především na lokální dodavatele, kteří dodají své kvalitní produkty, díky kterým se kavárně otevře možnost vytvořit dojem domácího prostředí. Konkrétními lokálními dodavateli by se měly stát podniky jako Kávy Pitel s. r. o. - podnik, který sídlí v nedaleké Kutné Hoře a specializuje se na nabídku čerstvě pražené kávy z celého světa v různých variantách pražení, Dorty od Martiny – podnik který se nachází v Havlíčkově Brodě a orientuje se na výrobu dortů a ostatních sladkých pokrmů, Haberská pekárna – místní pekárna, která se může stát dodavatelem ostatního pečiva, dodavatelem vína by mohlo být Vinařství Sádek, jediné vinařství na Vysočině.

Na základě průzkumu trhu konkurence bylo zjištěno, že jediným potenciálním konkurentem zamýšlené kavárny je Restaurace u Kostela, která se nalézá také na Žižkově náměstí v Habrech. Na základě bližší analýzy tohoto zařízení se nejedná o přímého potenciálního konkurenta, z důvodu odlišné nabídky, která je zaměřená především na podávání alkoholických nápojů.

Pro potřeby tohoto podnikatelského plánu autor provedl dotazníkové šetření. Na základě tohoto průzkumu, na který odpovídalo 100 respondentů, vyplynulo, že kavárny navštěvuje 78 % lidí, více ženy než muži a to 1 – 2x měsíčně za účelem setkání s přáteli kdy utratí v průměru 101–200 Kč. Především ale bylo zjištěno, že 90 % dotazovaných pocházejících z Habrů a blízkého okolí by navštívilo novou kavárnu v Habrech. Díky tomuto faktu kavárna získává značnou šanci stát se úspěšnou.

PESTLE analýza vnějšího okolí podniku také hovoří pro otevření nové kavárny v Habrech. Stálou ekonomickou situací v ČR podporuje rostoucí trend konzumace kávy a rostoucí ochota spotřebitelů platit více za kávu.

Z provedené SWOT analýzy vzešlo několik možných strategií, které by byly pro novou kavárnu v Habrech vhodné. Kavárna by především měla využít svého propojení s Královskou stezkou, které nabízí výhody v oblasti propagace, vytváření nových obchodních partnerů nebo shánění finančních prostředků nutných k hospodaření kavárny.

Nově otevíraná kavárna musí v první řadě především získat své zákazníky. K tomu, aby se kavárna dostala do povědomí potenciální klientely, musí využít vhodné propagační prostředky. Pro propagaci je vhodné zvolit roznos letáků před otevřením, vystavění propagačních cedulí v okolí podniku, vytvoření webových stránek, reklamní spot v rádiu, ale především aktivita na sociálních sítích, přednostně založení facebookových stránek a na nich následná aktivita.

Z hlediska umístění kavárny na malém městě, kde je omezená koupěschopnost, je vhodné nastavit ceny pod konkurenčním průměrem a následně upravovat ceny podle ochoty zákazníků platit.

V kavárně bude zaměstnáno až 6 zaměstnanců, z nichž by měli být minimálně dva sociálně znevýhodnění. Díky tomuto se kavárna může stát sociálním podnikem. Pokud by se podařilo podnik založit jako sociální, mohl by získat finance z Evropského sociálního fondu EU, konkrétně operačního programu Zaměstnanost. Další možností pomoci z EU se naskýtá díky aktivnímu zapojení Královské stezky v programu LEADER – Zapomenutý kraj, který slučuje místní akční skupiny. Vedením kavárny bude Královskou stezkou pověřen jeden vedoucí zaměstnanec, na kterého bude kladen nárok dlouholeté praxe v kavárenském prostředí a vzdělání v oboru. Otevírací doba kavárny je na základě dotazníkového šetření stanovena na každý den v týdnu od 9 do 21 hodin.

Z provedeného finančního plánu vyplývá, že za realistického předpokladu by v prvním roce provozu kavárny mělo dojít k dosažení mírného zisku. Za předpokladu dostatečného počtu zákazníků by se kavárna mohla stát v dalších letech ziskovým projektem, který má potenciál se stát právě tím místem, jakým se podle své mise a vize chce stát.

Na základě provedeného podnikatelského plánu doporučuje autor společnosti zaměřit se při realizaci na několik nejdůležitějších bodů.

- Využít zkušeností Královské stezky v oblasti získávání financí z evropských fondů.
- Orientovat se na lokální produkty a dodavatele.
- Vytvořit komunitu okolo tohoto projektu.
- Pečlivě vybírat, školit a kontrolovat zaměstnance.
- Využít potenciálu Královské stezky v oblasti propagace.
- Stát se centrem společenských akcí.
- Komunikovat se zákazníky.
- Držet se stanovených strategií.
- Neodradit se případnými prvotními neúspěchy.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat podnikatelský záměr začínajícího podnikatele, který obsahuje finanční plán, marketingovou analýzu, výhled na rozvoj podniku v dalších letech a možnosti získávání finančních prostředků z evropských i národních zdrojů. Dále pak vyhodnotit současnou situaci na trhu a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro úspěšné budoucí podnikání.

V první části první kapitoly kapitole této práce se autor věnuje charakteristice pojmů v podnikání, psycho-sociálním aspektům podnikání a podnikatelským strategiím. V druhé části první kapitoly se práce zaměřuje na definici pojmů mise a vize, podnikatelským rizikům a v poslední podkapitole první kapitoly jsou uvedena zajímavá statistická data o podnikání v České republice.

Druhá kapitola se zabývá popisem analýz v podnikání, především SWOT analýzou a Porterovým modelem pěti sil.

Třetí kapitola popisuje podnikatelský plán jako takový. Na začátku kapitoly je charakterizována obsahová stránka podnikatelského plánu a další podkapitoly se potom věnují jednotlivým částem, kterými jsou finanční, marketingový a organizační plán.

Ve čtvrté kapitole autor popisuje MAS Královská stezka o. p. s., která projevila zájem o zpracování tohoto podnikatelského plánu. Společnost zamýšlí otevření kavárny ve městě Habry, proto zbytek kapitoly popisuje právě toto město.

V páté kapitole je zpracován podnikatelský záměr jako takový. První podkapitola obsahuje popis podnikatelského záměru otevření nové kavárny ve městě Habry. Nejprve autor analyzuje podnik a jeho okolí, na základě čehož je sestavena SWOT analýza, ze které vyplývají možné podnikatelské strategie. Následně je sestaven marketingový plán se zpracovaným marketingovým mixem. V posledních částech této kapitoly jsou vytvořeny stručné podoby organizačního a finančního plánu.

Realizace podnikatelského záměru založení kavárny se může na první pohled zdát jednoduchou záležitostí. Díky výše zpracovanému podnikatelskému plánu je ale patrné, že je realizace velice náročná. V podnikání vždy hrozí široká škála faktorů, kterým může podnikatel předejít díky správně sestavenému podnikatelskému plánu, některé proměnné ale podnikatelský plán odhalit nemůže.

Z práce vyplývá, že při dodržení jednotlivých kroků, je celý podnikatelský záměr realizovatelný a podnik by na základě provedeného finančního plánu mohl za určitých podmínek dosahovat zisku. Při realističtějším pohledu musí vzít společnost v potaz hrozbu rizik, která v tomto případě mohou nastat. Jedním z největších nedostatků podnikatelského záměru Královské stezky je umístění potenciální kavárny, které s sebou přináší rizika nedostatku zákazníků a pokud podnik nemá dostatek zákazníků, nemůže dosahovat kladných hospodářských výsledků a dlouhodobě fungovat. Toto riziko může zamýšlená kavárna eliminovat pomocí využití správných marketingových nástrojů. Dalším rizikovým faktorem je zaměstnání sociálně znevýhodněných zaměstnanců, jelikož se někteří zákazníci mohou cítit nepříjemně.

Přínosem této práce je využitelnost zpracovaného podnikatelského plánu, na základě kterého se v následujících letech může Královská stezka rozhodnout pro zrealizování myšlenky vybudování sociálního kavárenského podniku.

Pokud se podaří nalézt vhodného vedoucího zaměstnance, pokud bude naslouchat svým zákazníkům, pokud se vydá cestou orientace na lokální produkty, pokud Královská stezka dokáže využít svého potenciálu v oblasti propagace, pokud se podaří vytvořit takové prostředí, kam se budou chtít lidé vracet a vytvoří určitou komunitu okolo tohoto projektu, může se stát kavárna úspěšným projektem.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ABRAMS, Rhonda a Paul BARROW. *What business should I start? 7 steps to discovering the ideal business for you*. Chichester: Capstone, 2008. ISBN 9781841128085.
- [2] *AkSen: Střet generací v ČR a jejich charakteristika* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://www.aksen.cz/clanek/stret-generaci-v-cr-jejich-charakteristika>
- [3] BANGS, David H. *Průvodce podnikatelským plánováním: plánování jako klíčový faktor úspěchu v podnikání [podrobný a systematický návod k sestavení podnikatelského a finančního plánu]*: páté, revidované a rozš. vyd. Praha: PRAGMA, 1996. ISBN 80-7205-047-8.
- [4] *Conbiz* [online]. [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.conbiz.cz/information/articles/eu-foundations>
- [5] *Česká národní banka: Měnová politika* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP
- [6] *ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ: Statistické a ekonomické ukazatele* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/statistiky/ekonomicke-ukazatele/>
- [7] *Česká televize: Domáci* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/2438521-s-politickou-situaci-v-zemi-je-spokojeno-jen-18-procent-lidi-klesla-duvera-v>
- [8] *Česká televize: V čerpání dotací se Česko zlepšilo, přesto zatím získalo jen desetinu peněz* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/2346988-v-cerpani-dotaci-se-cesko-zlepsilo-presto-zatim-ziskalo-jen-desetinu-penez>
- [9] *České noviny: Počet podnikatelů v ČR letos stoupl o 18.000 na 999.000* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pocet-podnikatelu-v-cr-letos-stoupl-o-18-000-na-999-000/1550226>

- [10] Český statistický úřad: *Databáze národních účtů* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek_vydaj
- [11] Český statistický úřad: *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [12] Český statistický úřad: *Průměrná mzda v kraji ve 3 čtvrtletí 2017* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-v-kraji-ve-3-ctvrtleti-2017>
- [13] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [14] *Čtvrtletní zpráva o implementaci ESI fondů v České republice v programovém období 2014-2020 III. čtvrtletí 2017*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Národní orgán pro koordinaci.
- [15] FOLVARČNÁ, Andrea. *Malé a střední podnikání*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. ISBN 80-86764-40-0.
- [16] *Forbes: 77 nejvlivnějších Čechů na sociálních sítích* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://77.forbes.cz/>
- [17] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-2470-939-2.
- [18] *Free map tools: Find population* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.freemaptools.com/find-population.htm>
- [19] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [20] *Habry: Historie města* [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.habry.cz/historie-mesta/>
- [21] HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-120-8.

- [22] *HR forum: X Y Z Tři písmena tři nejvýraznější generace současnosti* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>
- [23] *Chicco-dorro* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.chicco-doro.cz/svetova-produkce-kavy-a-jeji-spotreba/>
- [24] *Idealsiti: Trendy v českém marketingu pro rok 2017* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.idealisti.eu/blog/trendy-v-ceskem-marketingu-pro-rok-2017/>
- [25] *Idnes.cz* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/pruzkum-cesi-kava-spotreba-kavy-instantni-turek-f6k-/test.aspx?c=A170411_191236_test_rts
- [26] *IPodnikatel.cz*. *.cz* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby/Pravnicka-osoba>
- [27] KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH. *Ekonomika pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. 5., upr. vyd. Praha: Eduko, 2013. ISBN 978-80-87204-55-9.
- [28] KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-x.
- [29] KOTLER, Philip a KEVIN LANE KELLER. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-210292-6.
- [30] *Královská stezka* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://kralovska-stezka.cz/cs/uvod/>
- [31] *Kurzy.cz: Habry* [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/obec/habry/>
- [32] *Kurzy.cz: Habry* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://regiony.kurzy.cz/habry/stats/>
- [33] *Lidovky* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: https://byznys.lidovky.cz/cesi-patri-k-narodum-ktere-si-kavu-rady-dopreji-fl1-/firmy-trhy.aspx?c=A170716_182348_firmy-trhy_ELE

- [34] *Management mania: McKinsey 7S* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [35] MANDYSOVÁ, Ivana. *Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. ISBN 978-80-7395-220-4.
- [36] *Marketing study guide* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.marketingstudyguide.com/modern-marketing-mix/>
- [37] *Media Guru: Nepodceňujte nový segment Generace C* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2013/04/nepodcenujte-novy-segment-generace-c/>
- [38] *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Čerpání v období 2007-2013* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/Predchozi-programova-obdobi/Programove-obdobi-2007-2013/Cerpani-v-obdobi-2007-2013>
- [39] *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Informace o čerpání* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-o-cerpani/Cerpani-v-obdobi-2014-2020>
- [40] *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Strukturální fondy* [online]. [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>
- [41] *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Statistické údaje o podnikatelích* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-podnikajicich-fyzickych-osob-a-zivnostenskych-opravneni-dle-pohlavi--225455/>
- [42] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [43] *Podnikatel.cz: Chatbot, nová dimenze komunikace se zákazníky i prodeje a podpory brandu* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/chatbot-nova-dimenze-komunikace-se-zakazniky-i-prodeje-a-podpory-brandu/>

- [44] *Podnikatelská rizika* [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>
- [45] *Radiohouse: Marketingové trendy pro rok 2017* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.radiohouse.cz/marketingove-trendy-pro-rok-2017/>
- [46] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [47] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.
- [48] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika.* Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [49] WILSON, Peter a Sue BATES. *The essential guide to managing small business growth.* Hoboken, NJ: Wiley, c2003. ISBN 978-0-470-85051-0.
- [50] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [51] ZEMÁNEK, Josef a Jiří LACINA. *Příručka pro začínající podnikatele.* Kralice na Hané: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-109-1.

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník.....	97
---------------------------	----

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK

Příloha A obsahuje podobu dotazníku využitého v dotazníkovém šetření.

Potenciální kavárna v Habrech

Dobrý den, jmenuji se David Rosulek, jsem studentem Univerzity Pardubice a chtěl bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Tento krátký dotazník slouží jako podklad k mé diplomové práci na téma "Podnikatelský záměr začínajícího podnikatele". Tato práce by v budoucnosti mohla sloužit městu Habry nebo případnému zájemci o otevření kavárny v Habrech.

Vyplnění dotazníku zabere jen pár minut a je zcela anonymní.

Za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplňování dotazníku mnohokrát děkuji.

Bc. David Rosulek

Univerzita Pardubice

1) Navštěvujete kavárny? ANO X NE (pokud ne, otázka číslo 8)

2) Jak často navštěvujete kavárny?

- 1 – 2x měsíčně
- 3 – 5x měsíčně
- 6 - 9x měsíčně
- 10x a víckrát měsíčně

3) Jaká je vaše průměrná útrata při návštěvě kavárny?

- Do 50,- Kč
- Od 50,- do 100,- Kč
- Od 101,- do 200,- Kč
- Od 201,- do 500,- Kč
- Od 501,- do 1 000,- Kč
- Více než 1 000,- Kč

4) V jakou denní dobu kavárnu navštěvujete? (Více)

- Od 8 do 10 hodin
- Od 10 do 13 hodin
- Od 13 do 16 hodin
- Od 16 do 19 hodin
- Od 19 hodin a déle

5) V jaké dny v týdnu kavárnu navštěvujete? (Více)

- Pondělí
- Úterý
- Středa
- Čtvrtek
- Pátek
- Sobota
- Neděle

6) Co si v kavárně objednáváte? (Více)

- Kávéové produkty
- Ostatní teplé nápoje
- Domácí limonády
- Jiné nealkoholické nápoje
- Alkoholické nápoje
- Sladké pokrmy
- Slané pokrmy
- Jiné (doplňte)

7) Jaký je váš důvod k návštěvě kavárny? (Více)

- Setkání s přáteli
- Obchodní jednání
- Snídaně
- Odpočinek

- Studium
- Jiný:

8) Navštívili byste novou kavárnu v Habrech? ANO X NE X NEVÍM

9) Pohlaví MUŽ X ŽENA

10) Věk

- 15 let a méně
- 16 až 25 let
- 26 až 45 let
- 45 až 60 let
- 61 let a více

11) Váš status je

- Student
- Zaměstnaný
- OSVČ
- Nezaměstnaný
- Důchodce
- Jiné:

12) Do jaké příjmové skupiny patříte?

- 8 000,- Kč měsíčně
- Od 8 001,- do 12 000,- Kč měsíčně
- Od 12 001,- do 17 000,- Kč měsíčně
- Od 17 001,- do 22 000,- Kč měsíčně
- Od 22 001,- do 30 000,- Kč měsíčně
- 30 001,- Kč a více měsíčně
- Nechci odpovédět

13) V jaké vzdálenosti od města Habry bydlíte? *

- Bydlím v Habrech
- Do 5 km od Habrů
- Do 10 km od Habrů
- Do 20 km od Habrů
- 21 km a dál od Habrů