

# **Podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu v zoologické zahradě**

Bc. Veronika Fuksová

---

Diplomová práce  
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Fuksová**  
Osobní číslo: **M16405**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu v zoologické zahradě**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti ekonomiky podniku, podnikání a tvorby podnikatelského plánu.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu z hlediska lokace podnikatelského subjektu.
- Zpracujte podnikatelský záměr a podrobně jej rizikové, nákladové a časové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BLACKWELL, Edward. How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan. 6. vyd. New York: Kogan Page, 2017, 219 s. ISBN 978-0-7494-8110-0.**  
**SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.**  
**STOKES, David, Nicholas WILSON a Martha MADOR. Entrepreneurship. 1. vyd. United States: South-Western Cengage Learning, 2010, 391 s. ISBN 978-1-4080-0745-7.**  
**SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.**  
**ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je na základě teoretické části zabývajících se založením podniku a podnikání vytvořit fungující a stabilní podnikatelský subjekt v areálu zoologické zahrady. Praktická část je rozdělena na část analytickou a část projektovou. V analytické části je popsán současný stav areálu, který je shrnut ve SWOT analýze. V projektové části je popsána idea podnikatelského záměru, dále je proveden rozbor fixních a variabilních nákladů, stanovení velikosti objednávek a dodací podmínky. Ve finančním plánu je zobrazen stav výsledku hospodaření do konce roku a výhled na tři následující roky. Dále je pak sestavena analýza rizik vztahující se k podnikání v této lokaci. Následně je vytvořen přibližný časový harmonogram od zahájení výstavby zajištěnou areálem po den otevření provozovny.

Klíčová slova: podnikatelský záměr, zoologická zahrada, podnik, podnikání, náklady

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to create a functioning and stable business entity in the zoological garden based on the theoretical part dealing with set up a business and enterprise unit. The practical part is divided into analytical and project part. The analytical part describes the current state of the complex, which is summarized in the SWOT analysis. The project part describes the idea of a business plan, then are analyzed the fixed and variable costs, determined the amount of orders and delivery terms. The financial plan shows the balance of results for the year and the outlook for the next three years. Then there is a risk analysis related to business in this location. Subsequently, an approximate time schedule is created from the start of construction provided by the site to the day of opening the establishment.

Keywords: business plan, zoological garden, enterprise unit, business, costs

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

# OBSAH

<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>14</b>
1.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	14
1.1.1 Podnikání fyzických osob .....	15
1.1.2 Podnikání právnických osob .....	16
1.2 ŽIVNOSTENSKÉ PODNIKÁNÍ .....	16
1.2.1 Živnostenské oprávnění .....	17
1.2.2 Vznik živnostenského oprávnění .....	18
1.2.3 Odpovědný zástupce .....	18
1.2.4 Provozovna.....	19
<b>2 PODNIK</b> .....	<b>20</b>
2.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU .....	20
2.1.1 Založení podniku.....	21
2.1.2 Růst podniku .....	23
2.1.3 Stabilizace podniku .....	23
2.1.4 Krize a zánik podniku .....	24
<b>3 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>25</b>
3.1 NÁLEŽITOSTI.....	25
3.1.1 Shrnutí.....	26
3.1.2 Popis podnikatelské příležitosti.....	26
3.1.3 Cíle firmy a vlastníků.....	27
3.1.4 Potenciální trhy .....	28
3.1.5 Analýza konkurence.....	29
3.1.6 Marketingová a obchodní strategie .....	30
3.1.7 Realizační projektový plán.....	31
3.1.8 Finanční plán.....	31
3.1.9 Hlavní předpoklady projektu a jeho rizika.....	32
<b>4 ZÁKLADNÍ FINANČNÍ VÝKAZY PODNIKU</b> .....	<b>34</b>
4.1.1 Rozvaha.....	34
4.1.2 Výkaz zisků a ztrát .....	34
4.2 MAJETEK A KAPITÁL .....	35
4.2.1 Majetek.....	35
4.2.2 Kapitál .....	36
4.2.3 Kapitálové výdaje.....	36
4.2.4 Náklady .....	37
4.2.5 Řízení nákladů.....	37
4.2.6 Tvorba rozpočtu nákladů.....	38
4.3 VÝNOSY .....	38
4.3.1 Plánování výnosů .....	39
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>40</b>
<b>5 IDEA ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU</b> .....	<b>41</b>

5.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	41
5.1.1	Srovnání vybraných stavů v průběhu let.....	41
5.1.2	Tržby .....	43
5.1.3	Návštěvnost .....	44
5.1.4	Otevírací doba .....	46
5.1.5	Konkurence .....	46
5.1.6	Podmínky pro zbudování nového objektu.....	50
5.1.7	Podmínky nájmu v areálu.....	51
5.2	SWOT ANALÝZA .....	55
<b>6</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>58</b>
6.1	ÚDAJE O VZNIKAJÍCÍM PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU.....	58
6.2	PŘEDPOKLÁDANÝ VZHLED OBJEKTU .....	58
6.3	ODHAD VSTUPNÍCH VÝDAJŮ .....	59
6.3.1	Vybavení .....	59
6.3.2	Zásoby .....	60
6.3.3	Celkové vstupní výdaje .....	63
6.4	VÝŠE POTŘEBNÉHO ÚVĚRU.....	63
6.4.1	Komerční banka .....	63
6.4.2	Česká spořitelna .....	64
6.4.3	ČSOB .....	65
6.4.4	Srovnání .....	65
6.5	ODHAD FIXNÍCH NÁKLADŮ.....	66
6.5.1	Zaměstnanci .....	66
6.5.2	Marketing .....	68
6.5.3	Elektronická evidence tržeb .....	69
6.5.4	Ostatní a fixní celkové náklady.....	69
6.6	ODHAD VARIABILNÍCH NÁKLADŮ .....	70
6.7	DODAVATELÉ A DODACÍ PODMÍNKY .....	71
6.8	STANOVENÍ PRODEJNÍCH CEN .....	73
6.9	PRÓGNOZA PRODEJE .....	74
6.9.1	Bod zvratu .....	75
6.9.2	Objednávky .....	75
6.9.3	Celková odhadovaná velikost objednávky.....	78
6.10	ODHAD TRŽEB .....	79
6.10.1	Porovnání tržeb a nákladů do konce roku .....	80
6.10.2	Odvod DPH finančnímu úřadu.....	80
6.11	FINANČNÍ PLÁN .....	81
6.11.1	Zahajovací rozvaha .....	81
6.11.2	Rozvaha k 31.12.2020.....	81
6.11.3	Výsledek hospodaření za rok 2020 .....	82
6.11.4	Výhled hospodářských výsledků.....	82



6.12 ČASOVÁ ANALÝZA .....	84
6.13 RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	87
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>96</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>97</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>98</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Tato práce se bude zabývat realizací a činností podnikatelského subjektu v areálu zoologické zahrady. Tento postup bude zachycen v podobě podnikatelského záměru. Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části bude obecně definováno podnikání a jeho právní formy. Za předpokladu, že nájemcem zamýšleného objektu bude osoba samostatně výdělečně činná, bude tato kapitola rozebírat živnostenské podnikání, vznik živnostenského oprávnění, jmenování odpovědného zástupce a popis provozovny. Ve druhé kapitole bude popsán podnik, jeho životní cyklus, kde budou popsány jeho stádia. Další kapitola bude charakterizovat podnikatelský plán a jeho náležitosti. Poslední kapitola teoretické části bude věnována základním finančním výkazům a majetku a kapitálu. Dále zde budou definovány náklady, jejich řízení a plánování výnosů.

Praktická část bude rozdělena na dvě části, na část analytickou a část projektovou. V úvodu praktické části bude definována idea založení podnikatelského záměru, na základě které bude provedena analýza areálu zoologické zahrady. Srovnávány budou údaje související s činností plánovaného subjektu, a to tržby, návštěvnost, provozní doba areálu, konkurence, podmínky pro zbudování objektu a podmínky nájmu. V závěru budou tyto poznatky shrnuty ve SWOT analýze.

V projektové části budou nejprve shrnuty údaje o podnikateli a stanoven předpokládaný vzhled objektu. Následně budou odhadnuty vstupní náklady, na základě kterých bude stanovena výše úvěru včetně zkoumání podmínek u 3 vybraných bank. Dále bude odhadnuta výše fixních a variabilních nákladů. Variabilní náklady bude tvořit dodávané zboží od daných dodavatelů, kteří budou popsáni včetně jejich dodacích podmínek. Prodejní ceny budou stanoveny na základě průzkumu cen restaurací v areálu, jelikož smluvní podmínky nařizují, aby ceny odpovídaly profilu běžného návštěvníka zoo. Prognóza prodeje stanoví minimální denní odbyt, dále bude definována velikost objednávek a jejich možná frekvence.

Následně bude odhadnuta velikost celkových tržeb, která bude porovnána s celkovými náklady. Dále se stanoví finanční plán, který se bude skládat ze zahajovací rozvahy, rozvahy do konce kalendářního roku a plánované výsledky hospodaření s výhledem na 3 nadcházející roky. Harmonogram výstavby objektu bude časově rozvržen a popsán včetně grafického návrhu prostřednictvím Ganttova diagramu. Na závěr bude zhodnocena rizikovost tohoto projektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je na základě teoretické části, která popisuje, podnikání, ekonomiku podniku, jeho životní cyklus, dále rozebírá náležitosti podnikatelského plánu a definuje finanční majetek a vybrané druhy nákladů, vytvořit reálný a životaschopný a fungující podnikatelský subjekt v areálu zoologické zahrady.

V analytickém oddílu praktické části bude analyzován areál zoologické zahrady jako lokace, která je vhodná pro založení dalšího podnikatelského subjektu. Tato vhodnost bude posuzována na základě celoroční i sezonní návštěvnosti, počtu zaměstnanců, rozboru tržeb, soběstačnosti a konkurenčních restaurací v areálu. Rovněž budou analyzovány smluvní podmínky nájmu.

V projektové části bude nejprve navržen předpokládaný vzhled a rozložení prostor v objektu včetně jejich rozloh. Zoologická zahrada poskytne dlouhodobý majetek na vlastní náklady. Drobné vybavení je však nutno vybrat a financovat ze zdrojů provozovatele. Po vyčíslení vstupních výdajů bude do podnikání vložena část peněžních prostředků z vlastních zdrojů a část bude kryta z podnikatelského úvěru.

Dodavatelé budou vybíráni převážně podle vzdálenosti a kvality výrobků. Cena dodávaných produktů nehraje podstatnou roli, jelikož na základě delšího pozorování návštěvníci ze všech koutů nejen České republiky si do tohoto přijeli odpočinout a užít si výlet. Neřeší tolik své finance a jsou smířeni s vyššími cenami uvnitř zahrady. Ve výsledné ceně se bude především odrážet vysoká cena měsíčního nájmu. Navíc jeho roční hodnota se musí promítnout do pouhých 8 měsíců provozu objektu.

Sortiment se na začátku podnikání bude skládat z pěti skupin potravin. Největší část bude tvořit nabídka teplých čajů, dále ledový čaj, kávu, donutů a sendvičů. Podle reálnějšího obrátu lze postupem času skladbu sortimentu upravit i rozšířit. Objednávky zboží se před začátkem zahájení činnosti budou odvíjet na základě prognózy prodeje, která se stanoví na základě bodu zvratu a kvalifikovaného odhadu. V průběhu činnosti budou objednávky řešeny operativně během pracovní doby. Na základě těchto skutečností bude sestavena SWOT analýza provozovny.

Provozovna bude mít 2 stálé pracovníky zahrnující podnikatelku, která kromě obsluhy povede podvojný účetnictví. Stálí pracovníci se budou střídát na bázi dlouhého a krátkého

týdne. Denně budou zaměstnáváni 3 pracovníci, tedy kromě 1 stálého i 2 na dohodu o provedení práce v rozsahu 300 hodin ročně.

Dále bude charakterizována elektronická evidence tržeb, která bude zajištěna zoologickou zahradou. Nájemcem bude splácen pouze měsíční poplatek za provoz. Obchodní strategie a marketing bude řešen pouze malou měsíční investicí na sociální síti Facebook, jelikož zoologická zahrada má sama o sobě silný marketing.

Finanční plán bude zahrnovat zahajovací rozvahu, rozvahu na konci roku a výsledky hospodaření s výhledem na 3 roky. V závěru bude provedena časová analýza procesu jednotlivých kroků potřebných od počáteční konzultace stavby k otevření provozovny. Následně pak bude provedena analýza možných rizik a jejich identifikace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKÁNÍ

Podle Stokese, Wilsona a Madorové (2010, s. 6) je podnikání považováno za zásadní součást moderního hospodářského a společenského života. Podnikatelská činnost hraje v lidských společnostech klíčovou roli. Existuje nejméně osm různých funkcí, které se pravidelně vyskytují v definicích podnikání a to prostředí, v němž dochází k podnikání; lidé zabývající se podnikáním; podnikatelské chování; vytváření podnikatelských organizací; identifikované a využívané příležitosti, inovace, ať už přírůstková, radikální nebo transformační; předpoklad rizika na osobní, organizační a dokonce i společenské úrovni, přidané hodnoty pro podnikatele a společnost.

Srpová a Řehoř (2010, s.19) těchto funkcí využili a rozčlenili je do třech pojetí. V prvním je podnikání chápáno jako činnost, jejíž smyslem je vytvoření přidané hodnoty. Ta může mít finanční nebo nefinanční formu, kdy se podnikatelé věnují sociálnímu podnikání.

Podnikání jako přístup má charakter kompetence, kdy se projevuje snaha vytvořit přidanou hodnotu; samostatně nalézt příležitosti k realizaci tohoto cíle; vkládat a účinně využívat vlastních zdrojů, svého času a jména; dobrovolně přebírat vlastní odpovědnost, nést přiměřené riziko; sklízet pozitivní výsledky jako poslední v řadě zainteresovaných. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 19)

Pojetí podnikání jako hodnotové orientace představuje typickou strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr. Společenský rozměr vyjadřuje krom jiného to, jak si společnost váží podnikatelů, podnikavých lidí a podnikání a jak se to projevuje v jejím vládnutí. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 19)

Co se týče individuálního přístupu, tak nepřehlédnutelný je tzv. podnikaný životní způsob, jehož hlavním znakem je důraz na individualistický způsob přivlastňování. Klade na člověka zvláštní nároky, jako je odpovědnost, nesení rizika, odolnost proti neurčitostem, ale zároveň poskytuje některé výhody, jako je osobní autonomie nebo možnost vyššího výdělku. Srpová a Řehoř, 2010, s. 19)

### 1.1 Právní formy podnikání

Volba právní formy podnikání je velmi důležitou součástí rozhodovacího procesu podnikatele. Jak uvádí Synek a Kislingerová (2010, s. 100), jedná se o rozhodnutí, které bude do budoucna určovat vztah k okolí a především možnost přístupu ke kapitálu. Výběr právní

formy podnikání patří dlouhodobě působícím rozhodnutím. Otázka, kterou z právních forem pro podnik vybrat, nevzniká jen při zakládání nového podniku, ale i v případě, že podstatná změna vnějšího ekonomického prostředí pro jeho fungování nebo jiné důvody vedou podnikatele k rozhodnutí o změně právní formy svého podniku.

Podle Nývltové a Mariniče (2010, s. 37) je při výběru nutno zvažovat mnohá specifika a možné důsledky. Může se jednat o způsob řízení, odpovědnost za riziko, daňové a další odvodové povinnosti či účetní předpisy. Obchodní zákoník uvádí přípustné dvě právní formy podnikání, a to podnikání fyzických a právnických osob.

### 1.1.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob je nejjednodušší formou podnikání. Jejím charakteristickým rysem je osobní angažovanost podnikatele při realizaci podnikatelských aktivit. Výhodou této formy podnikání jsou nízké nároky na kapitál, kdy není vyžadován. Není zde povinný zápis do obchodního rejstříku a jsou zde obecně nižší administrativní náklady. Dalším charakteristickým rysem je odbornost podnikatele k výkonu podnikání, neomezené ručení za závazky vyvolané podnikáním, a tudíž ručí celým svým osobním majetkem. Podnikatel je také velmi časově vytížen. (Šiman a Petera, 2010, s. 34)

V novém obchodním zákoníku (89/2012 Sb.) a § 420 je vymezeno, že podnikatelem je ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.

Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele. (Zákon 89/2012 Sb.)

Podle § 421 se za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona. (Zákon 89/2012 Sb.)

Podle § 422 podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé. (Zákon 89/2012 Sb.)

### 1.1.2 Podnikání právnických osob

Všechny typy právnických osob musí být zapsány v obchodním rejstříku. Zákon o obchodních korporacích definuje obchodní korporace, kterými se rozumí obchodní společnosti a družstva. Obchodními společnostmi jsou:

- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost,
- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost,
- evropská společnost
- evropské hospodářské zájmové sdružení. (Josková et al, 2015, s. 9)

Dále tento zákon rozlišuje společnosti osobní a kapitálové. Osobními obchodními společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Tyto obchodní společnosti jsou osobními z toho důvodu, že se předpokládá osobní zapojení společníků do řízení činnosti společnosti a současně jejich osobní ručení za dluhy, které společnost nebude schopna řádně a včas splatit. Kapitálovými obchodními společnostmi jsou společnost s ručením omezeným a akciová společnost. U těch se předpokládá vyšší míra profesionalizace její správy a menší nebo žádná osobní míra ručení společníků za její dluhy. (Müllerová a Šindelář, 2016, s. 11)

Podle Joskové et al (2015, str. 9) je ale toto dělení umělé, protože i u osobních společnostech. Zejména u společnosti komanditní je významný vklad společníka, kde se srovnává vklad komanditisty u komanditní společnosti. Naproti tomu u kapitálových společnostech, především u společnosti s ručením omezeným, jsou brány na zřetel osobní kvality společníků.

Méně častou právní formou v podnikatelské praxi jsou družstva. Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských sociálních anebo jiných potřeb svých členů (Veber a Srpová, 2012 s. 69)

## 1.2 Živnostenské podnikání

Živnostenské podnikání neboli živnost je upraveno živnostenským zákonem a představuje specifickou oblast podnikání v oblasti výroby, obchodu a poskytování služeb. Provozovat jakoukoliv činnost, která má charakter živnosti, lze pouze na základě získaného živnosten-



ského oprávnění. Jiné formy podnikatelské činnosti vyplývají ze zvláštních právních předpisů a jedná se zejména o činnost vyloučené ze živnostenského zákona, jejich provozování je zpravidla upraveno zvláštními právními předpisy. (Horzinková, 2010, s. 14)

Živnost může být vykonávána subjektem, který se povinně zapisuje do obchodního rejstříku, ale i ten, který se do obchodního rejstříku zapisovat nemusí. Všechny subjekty bez rozdílu musí mít živnostenské oprávnění, aby mohly provozovat činnost. Z tohoto hlediska je živnostenským podnikáním i činnost obchodní společnosti, družstva, státního podniku i jiných osob, které se zapisují do obchodního rejstříku a vykonávají činnost, která má znaky živnosti. (Horzinková, 2010, s. 14)

Srpová a Řehoř (2010, s. 68) doplňují, je-li osoba, která splní zákonem stanovené podmínky, s bydlištěm resp. sídlem mimo území České republiky, pak může provozovat živnost stejným způsobem jako osoba česká. Jde tedy o osobu, která má na jejím území trvalý pobyt nebo sídlo.

### 1.2.1 Živnostenské oprávnění

Živnost může být provozována fyzickou osobou, která splní všeobecné, tj. zletilost a bezúhonnost, i zvláštní podmínky kterými se rozumí odborná či jiná způsobilost k vykonávání úkonů. Pokud o živnostenské oprávnění žádá fyzická osoba, doloží, že byla založena a její odpovědný zástupce splňuje všeobecné a zvláštní podmínky pro provozování živnosti. (Schwartzhoffová, 2018 s. 17)

Úřad, který vede veškerou agendu související s živnostenským podnikáním, tj. nahlášení, vyřizování žádostí o koncese, evidence podnikatelů v živnostenském rejstříku, provádění kontrol povolování otevření provozovny, ustanovení odpovědného zástupce. (Schwartzhoffová, 2018 s. 17) V dnešní době je proces zřízení živnosti mnohem jednodušší a rychlejší. Dříve se čekalo na vydání živnostenského listu, který se v současnosti nevydává. Místo toho byl zřízen systém tzv. centrálních registračních míst, která jsou k dispozici na každém živnostenském úřadu. (Sedlák, Mikulášková, 2012, s. 20)

Zde je možné přihlásit na tzv. jednotném registračním formuláři ve formě jednoho podání všechny skutečnosti, které jsou nutné v souvislosti se zahájením podnikání. Živnostenské oprávnění si lze vyřídit na jakémkoliv CRM bez ohledu na místo bydliště nebo tak učinit i elektronicky z domova nebo přes tzv. Czech Point na pobočkách České pošty nebo na státních úřadech. V tomto případě je však nutné počítat i s osobní návštěvou živnostenského

úřadu kvůli vlastnoručnímu podpisu vyplněného registračního formuláře, zaplacení správního poplatku a převzetí oprávnění. (Schwartzhoffová, 2018 s. 17)

V případě osobní návštěvy úřadu buďto sám žadatel nebo úřednice živnostenského úřadu vyplní elektronický formulář, po vytištění jej podnikatel podepíše a data jsou on-line odeslána do registru živnostenského podnikání k dalšímu zpracování. Poplatek za vyřízení oprávnění činí Kč 1000,-- a Kč 500,-- za každou další živnost. (Schwartzhoffová, 2018 s. 17)

Na živnostenském úřadě lze současně s ohlášením živnosti podat přihlášku k daňové registraci nebo příslušné oznámení, oznámit zahájení samostatné výdělečné činnosti, podat přihlášku k důchodovému a nemocenskému pojištění, oznámit vznik volného pracovního místa nebo jeho obsazení, podat oznámení podle zákona o veřejném zdravotním pojištění. (Sedlák a Mikulášková, 2012, s. 20)

### 1.2.2 Vznik živnostenského oprávnění

Fyzické osoby mohou začít provozovat živnost dnem ohlášení. Živnostenské oprávnění by mělo být vydáno, při splnění všech podmínek k provozování, do patnácti dnů ode dne ohlášení. Koncesované živnosti lze začít provozovat až dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. K rozhodnutí o udělení koncese má živnostenský úřad šedesát dnů, koncesní listina by měla být vydána do pěti pracovních dnů ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. (Horzinková, 2010, s. 82)

Není-li návrhu na zápis ve lhůtě devadesáti dnů vyhověno, rozhodne živnostenský úřad o tom, že ohlašovatel podmínky pro vznik živnostenského oprávnění nesplnil. (Veber a Srpová, 2012, s. 82)

### 1.2.3 Odpovědný zástupce

Podnikatelská činnost může být provozována prostřednictvím odpovědného zástupce. Lze jím být jen fyzická osoba ustanovená podnikatelem, která splňuje všeobecné i zvláštní podmínky provozování živnosti. Odpovědná zástupce odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenských předpisů. Se svým stanovením do funkce musí souhlasit a svou funkci vykonává se smluvním vztahem k podnikateli. (Hásová, 2011, s. 35)

Odpovědný zástupce musí být v některých případech ustanoven povinně ze zákona. Týká se to případů, kdy je podnikatel fyzickou osobou, která nesplňuje zvláštní podmínky provozování živnosti (nevyučen v oboru); českou právnickou osobou, kdy živnosti vyžadují splnění

zvláštních podmínek jejich provozování. Odpovědným zástupcem je ustanoven statutární orgán nebo člen statutárního orgánu, který splňuje podmínky pro výkon funkce odpovědného zástupce. Pro zahraniční právnickou osobu se pak odpovědný zástupce ustanovuje vedoucí organizační složky umístěné na území České republiky, který splňuje podmínky pro výkon této funkce. (Hásová, 2011, s. 35)

Osoba může tuto funkci vykonávat maximálně pro čtyři podnikatele. Smluvní vztah, na základě kterého bude odpovědný zástupce vykonávat pro podnikatele tuto činnost, bude nejčastěji vztahem pracovně právním. Není však vyloučeno, že bude založen na základě mandátní smlouvy. Na typu smluvního vztahu bude záviset také rozsah soukromoprávní odpovědnosti za případné porušení povinností nebo předpisů. (Schwartzhoffová, 2018 s. 18)

#### **1.2.4 Provozovna**

Provozovnou je prostor, v němž je živnost provozována. Považuje se za něj i automat nebo obdobné zařízení sloužící k prodeji. Mobilní provozovna je provozovna, která je přemístitelná a není umístěna na jednom místě déle než tři měsíce. Musí být trvale a viditelně označena obchodní firmou, jménem podnikatele a jeho identifikačním číslem. (Schwartzhoffová, 2018 s. 18)

Provozovna určená pro prodej nebo poskytování služeb spotřebitelům musí být také označena jménem odpovědné osoby za provozovnu, otevírací dobou a v případě ubytovacího zařízení také kategorií a třídou, kde se jedná především o hotely. Povinnost označení se vztahuje i na stánky a pojízdné prodejny, které navíc musí mít uvedenou adresu sídla a místa podnikání. (Schwartzhoffová, 2018 s. 18)

Pro provozování podnikatelské činnosti podle příslušných právních předpisů není rozhodující, zda podnikatel má či nemá provozovnu. Tato skutečnost ovšem v mnoha případech není na místě, protože při provozování řady živností je nutné, aby provozovnu měl. Kontrola ze strany živnostenských úřadů se týká zejména otázek spojených s řádným označením provozovny nebo i vlastního provozování živností v provozovnách. (Horzinková, 2010, s. 67)

## 2 PODNIK

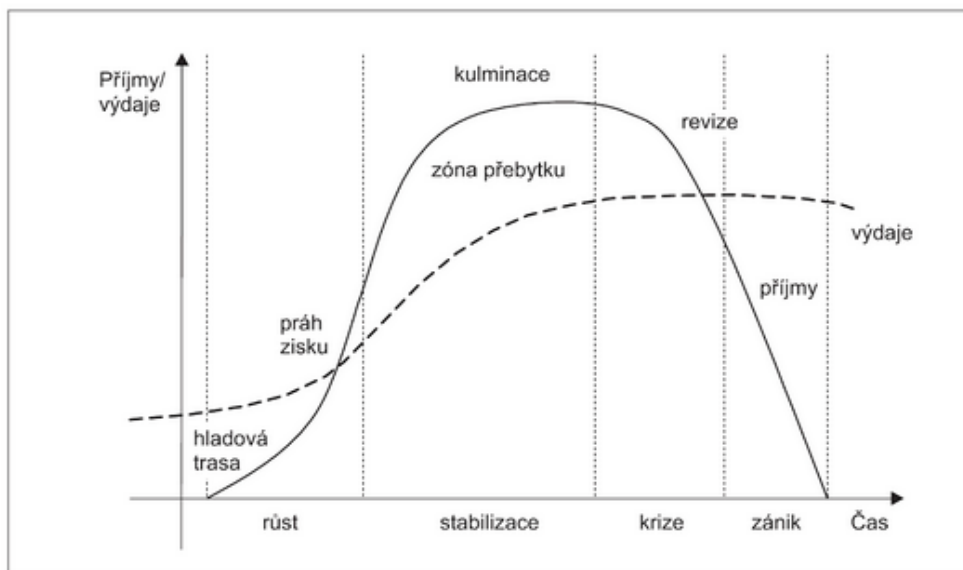
Dvořáček a Slunčík (2012, s. 1) popisují podnik jako jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Není přitom rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Rovněž tak není rozhodující, jakou právní podobu na sebe podnik bere. Základním cílem tohoto subjektu je přežít a uchovat se jako podnik.

Mulačová a Mulač (2013 s. 15) charakterizují podnik jako instituci, sloužící k realizaci podnikatelské činnosti a je to institucionalizovaná podoba podnikání. Obchodní zákoník definuje podnik jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty sloužící k provozu podniku. Soubor všech majetkových hodnot sloužících k podnikání je obchodní majetek.

### 2.1 Životní cyklus podniku

Každá firma prochází za dobu své existence určitými stádii vývoje, jedná se o tzv. životní cyklus. Známý model Millera a Friesena hovoří o pěti základních stádiích, což je založení, růst, stabilizace, krize a zánik, které jsou vyobrazeny na obrázku 1. Většina podniků neprochází všemi fázemi, protože jejich cílem je dlouhodobé fungování. Pro začínající podniky je důležité, aby úspěšně zvládly stádium růstu a nedostávaly se do krizových situací už v průběhu růstu. (Srpová a Řehoř, 2010, 42)

O totožný model se opírají také Synek a Kislingerová (2010, s. 95), kteří tvrdí, že krize a zánik potká ty, kteří včas nereagují na změny, ke kterým trvale dochází. Přitom je nezbytné již na tomto místě vnímat proces zániku a ukončení života firmy ryze z ekonomického hlediska, a to z hlediska zhodnocení investovaného kapitálu. Jestliže podnik není schopen přinášet investorům přiměřené zhodnocení jejich kapitálu, hledají pro něj takové umístění, kde při shodné míře rizika bude přiměřeně zhodnocen.



Obr. 1. Životní cyklus podniku - model Millera a Friesena (Synek a Kislingerová 2010, s. 95)

### 2.1.1 Založení podniku

Založení podniku představuje cílevědomý řízený proces člověkem, vlastníkem a podnikatelem. Jde o především vytvoření základních předpokladů pro plnění funkcí podniku. Zakladatel musí připravit strategické záměry, směřující zejména do vymezení předmětu své činnosti, ujasnění si potřeby finančních a jiných prostředků včetně jejich dostupnosti, zvážení svých sociálně psychologických předpokladů pro podnikání. Případně pak do doplnění znalostí vybraných právních a dalších norem dotýkajících se daného podnikání, zejména v oblasti ochrany životního prostředí, ekologie, hygieny, ale i hospodářské soutěže aj. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 94) Celý proces založení podniku je názorné rozdělit do definování podnikatelského záměru, určení věcných a řídicích předpokladů, zpracování podnikatelského projektu a až poté nastává vlastní založení podniku. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 167)

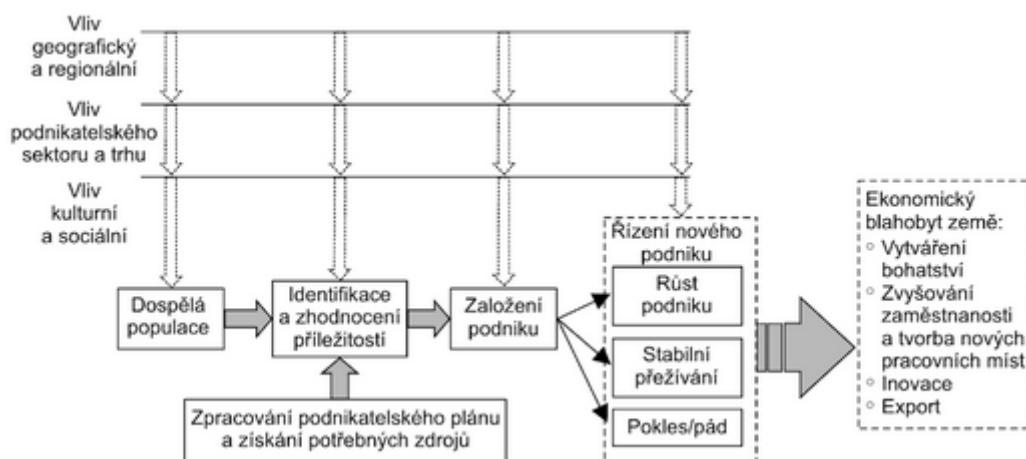
Na to, zda vznikne nebo nevznikne nový podnikatelský subjekt, má vliv i mnoho faktorů. Je zřejmé, že tyto vlivy budou působit na celou dospělou populaci v dané zemi v několika rozhodujících okamžicích spojených s životem podniku. Jedná se o následující výčet:

- Vliv geografický a regionální, kdy ne všechna teritoria a regiony mají stejně příznivé klima pro podnikání. Pro-podnikatelsky orientované regiony mají příznivý vliv na vznik nových podniků.

- Vliv podnikatelského sektoru a trhů, kdy některé podnikatelské sektory nebo trhy budou přitahovat podnikatele více a jiné naopak méně. Některé tradiční trhy, kde je velmi silná konkurence, kde jsou vytvořeny velmi silné bariéry vstupu na tyto trhy, budou přitahovat potenciální podnikatele méně. Jiné nově vznikající trhy a obory budou naopak velmi příznivé pro vznik nových podniků.
- Vliv kulturní a sociální, kdy je v tradicích a kultuře zakódován více nebo méně vztah k podnikání. Zde působí i faktor rodiny, která působí na výchovu a formování nových budoucích podnikatelů. (Jurová, 2016, s. 19)

Výše zmíněné vlivy působí na podnikatelský proces v horizontální linii v následujících obdobích vzniku a života podniku:

- Období před vznikem podniku, kdy má celá dospělá populace možnost začít podnikat, ale pouze některé lidé začnou o podnikání reálně uvažovat.
- Období při přemýšlení o vzniku podniku, kdy lidé rozhodnutí podnikat začnou přemýšlet o konkrétní podobě svého malého podniku. Lidé začnou plánovat jednotlivé oblasti podnikání, identifikují a hodnotí podnikatelské příležitosti. V tomto období je velmi moudré zpracovat podrobný podnikatelský plán.
- Období založení podniku, kdy lidé rozhodnutí podnikat začnou své myšlenky a plány z předcházejícího období konkrétně realizovat založeným podnikem. (Jurová, 2016, s. 19)



Obr. 2. Vlivy působící na podnikatelský proces (Jurová, 2016, s. 19)

### 2.1.2 Růst podniku

Jestliže podnik roste, znamená to, že trh má zájem o danou produkci nebo služby, management je úspěšný ve své práci a podnik je ziskový. Za těchto okolností lze hovořit o fázi růstu. Jeho jevovou stránkou je především růst tržeb. Jestliže obrátí roste, pak obvykle vzniká potřeba i dodatečných investic nejen do budov, strojů a zařízení k zajištění dodatečné kapacity, ale i potřeba pokrytí přírůstků pracovního kapitálu. Růst podniku znamená tedy rozšiřování jeho aktivit, avšak současně znamená i zvýšenou míru rizika plynoucí právě z růstu. Zvážení správného tempa růstu podniku patří k jednomu ze strategických rozhodnutí podniku. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 105)

Pokud je růst příliš rychlý, může to v extrémním případě znamenat i ohrožení existence podniku. Důvod spočívá v potřebě dodatečného kapitálu pro financování spontánně rostoucích položek aktiv, jako jsou zásoby a pohledávky, který se podniku ne vždy podaří získat. Oproti tomu příliš pomalý růst znamená, že podnik nenalézá vhodné investiční příležitosti a musí řešit otázku, jak naložit s generovaným přebytkem zdrojů. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 105) Trvale udržitelné tempo růstu určuje takové tempo růstu podniku, pro který není nutné zajišťovat dodatečné vnější zdroje pro financování, protože je profinancován z vlastních zdrojů a reinvestovaného zisku. (Kislingerová, 2010, s. 114)

### 2.1.3 Stabilizace podniku

Ve fázi stabilizace podniku je stejně jako ve fázi růstu dbát o finanční zdraví firmy. Finanční zdraví podniku je možné posuzovat na základě schopnosti podniku produkovat efekty pro vlastníky a to ve formě co nejlepších hospodářských výsledků. Jedná se o udržení si dynamické rovnováhy jednak ve vztahu ke měnícím se podmínkám a požadavkům vnějšího prostředí a jednak ve vztahu k rozhodujícím zájmovým skupinám, které se na chodu podniku podílejí. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 18)

Nutnou podmínkou finančního zdraví je perspektiva dlouhodobé likvidity. Proto je důležitý poměr dluhů podniku k trvale vloženému vlastnímu kapitálu. Čím je tento poměr menší, tím je podnik v několika dalších letech méně zranitelný při dočasně slabších výsledcích. Finanční tíseň nastává tehdy, když problémy likvidity jsou tak vážné, že není možné je řešit bez zásadních změn v činnosti podniku a ve způsobu jeho financování. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 18) Období stabilizace lze mimo jiné identifikovat podle základního vztahu mezi úrovní odpisů a investic. V období růstu investice rostou vždy rychleji než

odpisy, v období stabilizace se odpisy rovnají investicím. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 107)

#### 2.1.4 Krize a zánik podniku

Podnikovou krizi lze definovat jako situaci, kdy se podnik ocitá ve stavu ohrožení své existence. V případě neměnného vývoje spěje podnik v takovém případě k zániku. Snahou managementu je krizi překonat a nasměrovat podnik opět do fáze stabilizace. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 177)

Krize vzniká obvykle nenápadně, často firma funguje pět i více let, aniž by se projevil varovné příznaky. Krizí jsou pochopitelně nejvíce ohroženy firmy v odvětví se silnou konkurencí. Naopak tam, kde existují pro vstup do odvětví velké bariéry, je možnost krize menší. Jedním z prvních varovných signálů přicházející krize je pokles tržeb. Nejedná se však o jediný signál ani postačující. Je nutno také sledovat výši marže. Klesající marže u jednotlivých výrobků či služeb pomáhá poskytovat informaci o tom, že produkt se přežil, zastaral a je třeba jej inovovat. Může také vypovídat o špatné strategii při komunikaci se zákazníky nebo dodavateli. (Smejkal a Rais, 2013, s. 26)

Dalšími příznaky krize, které se dějí uvnitř firmy je nedisciplinovanost a uvolněnost finančního řízení firmy; splácení bankovních úvěrů, které jsou preferovány před veškerou ostatní činností; pozastavení plateb sociálního a zdravotního pojištění; prodlužování doby splatnosti faktur nebo upřednostňování některých věřitelů; nedostatek materiálu aj. Vnějšími příznaky pak může být těžší obchodování; klesající počet stálých zákazníků, nekonkurenceschopnost prodávaných výrobků, stagnace nebo silné kolísání trhů, na kterých firma působí aj. (Smejkal a Rais, 2013, s. 26-27)

Pro zachování činnosti podniku je nezbytné realizovat určitá sanační opatření. Sanací se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jehož smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity podniku. Důležité je stanovit anamnézu, která identifikuje mimo jiné příčiny a povahy krize. Obvykle se nejedná o jedinou příčinu, která způsobila všechny problémy v podniku. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 177)

V případě, že nepomohou záchranná opatření, je nutno přistoupit k ukončení činnosti podniku. Vlastní ukončení činnosti a ztráta právní subjektivity však nastává až v okamžiku výmazu z obchodního rejstříku, kdy společnost zaniká. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 177)



### 3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Založení nového podnikatelského záměru je jako jít hledat poklad do tropického pralesa. Na výherce čekají odměny jak v hmotném bohatství, tak v osobní spokojenosti. Na druhou stranu zde číhají různá nebezpečí, která snadno svedou z cesty. (Blackwell, 2017, s. 1) Proto aby se podnikatel neocítl na scesti, je potřeba si ověřit jeho reálnost a životaschopnost. Dokument, který toto dokáže ověřit a konkretizovat, se nazývá podnikatelský plán. (Svobodová a Andera, 2017, s. 69)

Příspěje i k vyjasnění některých problémů. Připraví na alternativy, které se mohou při podnikání objevit. Může být i podkladem pro žádost o získání příspěvků, dotací a půjček na podnikání. Jeho rozsah není přesně stanoven. V případě, že je nutno podnikatelský plán předložit bankovní instituci, úřadu práce, nadačnímu fondu či jinde s cílem získat pro své podnikání finanční podporu, zpravidla jsou již zadané pokyny nebo formuláře na jeho zpracování od těchto orgánů. (Úřad práce České republiky, 2013, s. 2)

Zpracování si důkladného podnikatelského plánu pro svou vlastní potřebu, pomůže osobním při rozhodování, zda podnikat a dojde k usnadnění dalších činností se zahájením podnikání souvisejících. (Úřad práce České republiky, 2013, s. 2) Stejně tak je potřeba sestavení podnikatelského plánu žádoucí, když se podnikatel rozhodne v rámci svého podnikání pro zásadnější změnu. Mnohdy se pracuje s predikcemi a odhady budoucího vývoje a je tak nemožné zjistit, jestli se plán setká se skutečností. (Svobodová a Andera, 2017, s. 69)

#### 3.1 Náležitosti

Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Srpová (2011, s. 14) uvádí, že každý investor nebo banka má jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. V dnešní době kvůli úspoře času investoři preferují zpracování podnikatelského plánu ve formě digitálně zpracované prezentace, naopak banka může požadovat řadu dalších dokumentů a informací. Struktura podnikatelského plánu podle Srpové (2011, s. 14-15) tedy obsahuje:

- titulní list,
- obsah,
- úvod, účel a pozici dokumentu,
- shrnutí,
- popis podnikatelské příležitosti,

- cíle firmy a vlastníků,
- potenciální trhy,
- analýzu konkurence,
- marketingovou a obchodní strategii,
- realizační projektový plán,
- finanční plán,
- hlavní předpoklady projektu, rizika projektu,
- přílohy.

Podobnou strukturu uvádí i Blackwell (2017, s. 6) a zároveň dodává, že ve všech podnikatelských záměrech by mělo být v každé z výše uvedených položek stručně zmíněno, o čem bude pojednávat. Rozsah dané sekce by měl být v poměru k velikosti a rozsahu konkrétního projektu a schopné udržet pozornost zainteresované osoby.

Svobodová a Andera (2017, s. 76) začínají strukturu podnikatelského plánu shrnutím. Podle nich titulní list, obsah včetně úvodu a účelu plní spíše formální funkci. Až shrnutí uvádí hlavní body podnikatelského záměru. Slouží k prvnímu čtení, a tedy k prvotnímu obeznámení se s nápadem. Další body jejich struktury jsou taktéž velmi obdobné, navíc každý tento bod rozšiřují o několik podbodů pro lepší specifikaci.

### **3.1.1 Shrnutí**

Obsahuje stručnou charakteristiku výrobku či služby a jeho konkurenční výhodu. Stručně také popisuje cílový trh a jeho velikost. V tomto bodu je také důležité stanovit si byznys model a požadovanou velikost finančních zdrojů a odhad jejich návratnosti. (Svobodová a Andera, 2017, s. 76)

Rozsah shrnutí závisí na charakteru podnikatelského záměru a na výši potřebného kapitálu. Hlavní problém spočívá v tom, jak zestručnit množství důležitých informací na malý počet stran. Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, pracová se, jakmile je podnikatelský plán kompletní. (Srpová, 2011, s. 16)

### **3.1.2 Popis podnikatelské příležitosti**

Mělo by zde být objasněno, v čem je spatřována podnikatelská příležitost, a to jestli se jedná například o nalezení mezery na trhu, o objevení nového technického principu aj. Jde o obhájení si své myšlenky a přesvědčení okolí, že právě nyní je ten nejvhodnější okamžik pro

realizaci daného nápadu, včetně uskutečnitelných předpokladů. V popisu podnikatelské příležitosti je třeba se zaměřit především na popis produktu, jeho konkurenční výhodu a užitek pro zákazníka. (Srpková, 2011, s. 17)

Popis produktu určuje jak fyzický vzhled v případě výrobku, tak vlastnosti v případě služby. Nabízený výrobek musí být popsán a objasněno, jaké vlastnosti bude mít a k čemu bude sloužit. V případě služby je nutno uvést, v čem spočívá a jak funguje. Dále musí být vysvětleno, jak bude tato služba poskytována a která zařízení nebo jaké vybavení vyžaduje. Tento výrobek nebo služba musí mít konkurenční výhodu, kdy je nutné být lepší než ostatní konkurenti na trhu. Je nezbytné přicházet s lepší nabídkou pro zákazníka, zajímavější koncepcí a profesionálním servisem. (Srpková, 2011, s. 17)

Svobodová a Andera (2017, s. 76) dále uvádějí, že by v tomto bodu mělo být zmíněno stručně několik vět o autorovi nápadu. Vždy je dobré si také dopředu zjistit, jaké se na daný produkt či službu kladou legislativní požadavky a zda není v rozporu s normami daného státu. Častými legislativními požadavky jsou hygienické předpisy, požární a bezpečnostní ochrana, stanovení kvalifikačních podmínek, získání licencí, koncesí apod. Důležité je také správné stanovení právní formy a harmonogram realizace.

### 3.1.3 Cíle firmy a vlastníků

Cíle firmy se odvozují od její vize, která tvoří představu směřování firmy v určitém časovém horizontu. Stanovené cíle firmy by měly být SMART. Jedná se o zkratku, která je sestavená z prvních písmen pěti anglických slov. V překladu jde o cíle specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a termínované. Formulace cílů by měly být krátké a podporovat propagaci. Dané cíle by pak měly být v podnikatelském plánu stanoveny přibližně na pět let s konkretizací na jeden až dva roky. U vlastníků a klíčových osobností se uvádí, jakou roli budou hrát ve firmě při jejím založení a růstu a jak se bude jejich role měnit v období, až firma dosáhne velikosti střední, případně velké firmy. (Srpková, 2011, s. 18)

Mezi základní ekonomické ukazatele úspěšnosti rozvoje firem v tržním prostředí patří zisk, rentabilita, růst obrátu a tržní podíl dosažený na určitém trhu. Dále by neměly být opomenuty cíle v sociální oblasti a to, vytváření nových pracovních příležitostí a rozvoj regionu; či marketingové, které spočívají ve zlepšení image podniku nebo zvýšení povědomí o jeho produktech. V každém případě pro vlastní řízení podniku jako celku je nutné provést jejich účelovou dekompozici a hierarchizaci. (Foret, 2012, s. 22)

Investoři mají zkušenosti, že velké množství projektů končí neúspěchem právě proto, že nejsou důsledně prodiskutovány cíle firmy, cíle vlastníků a klíčových manažerů. Projevuje se to následně v celé řadě rozhodnutí od toho, jaká má být organizační struktura firmy, až po rozhodnutí, zda realizovat, či nikoliv určitou strategickou zakázku. (Srpová, 2011, s. 18)

### 3.1.4 Potenciální trhy

Analýza trhu představuje jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Jejím smyslem je prokázat, že pro daný nápad existuje trh, a že je tento trh dostatečně velký a má dostatečně velkou kupní sílu pro generaci dostatečných zisků. Trh lze charakterizovat pomocí zákazníků, konkurence a dodavatelů. (Svobodová, Andera, 2017, s. 82)

Důležité je si tento cílový trh vymežit a popsat jeho charakteristické znaky. Při nedostatečném definování cílového trhu v rámci podnikatelského plánu dojde k přecenění nebo podcenění produktu. Úspěch produktu spočívá ve schopnosti uspokojit konkrétní potřeby zákazníků. Nevyplácí se přizpůsobovat výrobek nebo službu každému jednotlivému zákazníkovi. Je nutné si zákazníky rozdělit podle zvolených kritérií do skupin a trh tzv. segmentovat např. podle oblastí použití, požadavků zákazníků na cenu a jakost, oborů, regionů, nákupních motivů atd. Z takto nalezených a vymezených tržních segmentů je zvolen jeden nebo více, které v budoucnu slibují největší zisk. Pro ověření segmentů lze použít následující kritéria:

- velikost segmentu,
- růst segmentu,
- možnost vymežit se vůči konkurenčním produktům,
- dosažitelnost zákazníků,
- shoda produktu a potřeby zákazníků,
- síla konkurence. (Srpová, 2011, s. 18)

Při volbě skupin je nutno přihlížet k faktu, zda daná vybraná cílová skupina bude schopna výrobek či službu zaplatit. Souhrnně vždy platí, že segmentace trhu pomáhá vypracovat marketingovou strategii podle vybraného cílového trhu, a tím zvýšit její účinnost. (Srpová, 2011, s. 18)

Po vymezení trhu se objevuje snaha získat informace týkající se příslušného trhu. Investoři či společníci očekávají konkrétní čísla a fakta o objemu nebo růstu trhu, jako i o požadavcích a chování zákazníků. Je nutno tedy provést průzkum trhu, který je v mnoha případech nákladný a také velice obtížný. Mezi vhodné informační zdroje lze zařadit internet, informační

materiály statistického úřadu, ročenky, měsíční a čtvrtletní zprávy poskytující informace o jednotlivých regionech, informační materiály ministerstev a ostatních vládních institucí, informační materiály oborových svazů aj. (Srpková, 2011, s. 18)

O velmi mladých trzích a o inovacích obvykle nebývají k dispozici spolehlivé kvantitativní údaje. U malých firem většinou není nutné si nechat vypracovat tržní studii. Pokud si firma provede průzkum trhu sama, ušetří nejen peníze, ale často také tato činnost umožní lepší poznání tržního segmentu a vede k navázání důležitých kontaktů. Při průzkumu trhu je zvolen následující postup:

- Sestavení seznamu otázek, na které je třeba odpovědět
- Sepsání informací, vedoucích k zodpovězení zmíněných otázek a odkud je získat
- Tvorba dotazníku nebo kontrolního seznamu, prostřednictvím kterého dojde k oslovení klientů, dodavatelů, odborníků aj.
- Není třeba se soustředit jen na číselné údaje, ale na popis cílového trhu, oboru a jejich budoucí vývoj (Srpková, 2011, s. 18)

Je možné, že podnikatel dospěje do fáze, kdy nebudou k dispozici žádná spolehlivá data. To se stává především u otázek týkajících se velikosti celkového a cílového trhu. V takovém případě přicházejí na řadu odhady, kdy je nutno respektovat tyto zásady:

- Sestavená odhadu na bezpečném základě, ačkoliv spousta informací není známo, je odhad vypovídající, pokud je předem o prokázaná čísla.
- Odhad má být logický a pochopitelný. Nesmí být stavěn na nekonkrétních domněnkách.
- Informace je nutné pečlivě ověřit, pokud možno z několika různých zdrojů.
- Pokud nejsou k dispozici údaje o jedné veličině, je třeba hledat náhradní veličiny, jež s ní mají spojitost.
- Na závěr je každý odhad podroben ještě jednou kritickému zkoumání, jestli dává výsledek skutečně smysl. (Srpková, 2011, s. 21)

### 3.1.5 Analýza konkurence

Podle Svobodové a Andery (2017, s. 87) nebývá analýza konkurence požadovanou součástí podnikatelského plánu, jelikož investoři nepovažují analýzu konkurence za důležitou. Rozhodnutí, zda se zabývat konkurenčním prostředím či nikoli, je ovlivněno samotným trhem. Jsou obory, ve kterých je vysoká koncentrace konkurence a kde by provedení její analýzy

vyžadovalo velkou časovou kapacitu a podrobnou znalost specifík každého konkurenta. Konečný výsledek by však podnikatelskému záměru přinesl jen minimální přidanou hodnotu. Důvodem pro provedení analýzy konkurence je zjistit, zda je potřebné sledovat konkurenční prostředí, a pokud ano, tak v jakých časových intervalech a zda je třeba činit závěry pro toto chování v tomto konkurenčním prostředí.

Srpová (2011, s. 21) tvrdí, že existence nulové konkurence v určitém segmentu je jen zdánlivá domněnka. Třeba že se jedná o převratný produkt, zakladatelé firem často nepřemýšlejí o skutečnosti, že určitý problém se dá vyřešit mnoha způsoby. Z místa A do místa B může obchodní zástupce cestovat všemi dopravními prostředky. Často se ale o této případné konkurenci vůbec neví, a proto je důležité provést důkladnou analýzu konkurence.

Při analýze konkurence je důležité si zvolit kritéria pro její výběr a hledat firmy, které budou splňovat všechna tato kritéria. Je především nutné popsat obsah jednotlivých kritérií pro každého konkurenta. Zde je vhodné si ujasnit, kdo je pro nás konkurent a zda ho tak vnímá i potenciální zákazník. Právě tyto otázky dopomáhají k nalezení vhodných kritérií, kterými nejčastěji je stejný produkt, lokalita, cena, poskytovaný servis, záruční podmínky, zavedené jméno, doplňkové služby nebo úzké vztahy se zákazníky. (Svobodová a Andera, 2017, s. 87)

Na základě provedeného srovnání konkurenčních firem lze určit jejich konkurenční výhodu. Nelze opomenout fakt, že při posuzování předností a nedostatků konkurenčních firem nezáleží na subjektivním hodnocení, ale na tom, co si myslí zákazníci. Není na škodu se tedy vzít do role zákazníků nebo se jich přímo zeptat v rámci vlastního průzkumu trhu (Srpová, 2011, s. 22)

### 3.1.6 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová strategie obsahuje určení cílů marketingové politiky na delší období, určení jednotlivých zájmových tržních segmentů a cílových skupin, výběr opatření k realizaci marketingové strategie. Tzv. 5C marketingové strategie nabízejí rychlý přehled o tom, co je důležité při tvorbě této strategie:

- Potřeby zákazníků (model uspokojení zákazníka). Zde je třeba si stanovit, na uspokojení kterých potřeb a kterých zákazníků se zaměřit.
- Schopnosti a kompetence firmy (klíčové kompetence a SWOT analýza). Jaké specifické schopnosti a dovednosti jsou potřebné k uspokojení potřeb cílových zákazníků
- Konkurence (viz kapitola 3.1.5)

- Spolupracovníci (strategické aliance). Koho oslovit ke spolupráci.
- Kontext (PEST analýza). Jaké kulturní, technologické a právní faktory mohou limitovat činnost firmy. (Jakubíková, 2013, s. 172)

V návaznosti na firemní strategii vyjadřuje obchodní strategie základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Obsahově by měla specifikovat zejména základní činitele rozšířeného marketingového mixu, tj. výrobky, cenovou politiku, trhy, distribuční kanály, pracovníky, výrobní proces, plánování a řízení. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, 189)

### 3.1.7 Realizační projektový plán

Důležitým krokem při sestavování podnikatelského plánu je časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Nejprve je třeba si určit všechny důležité kroky a aktivity, které je nutno v souvislosti s realizací podnikatelského plánu podniknout, stanovit si milníky a termíny jejich dosažení. K tomu lze použít úsečkový diagram, který znázorňuje plánované aktivity jako úsečky v diagramu. Na základě úseček je ihned jasné, kdy a jaké práce musí začít, jak dlouho mají trvat a kdy mají být ukončeny. Začátky a konce úseček se označují jako mezníky. Z úsečkového diagramu se dá později při finančním plánování odvodit výše a termín investičních a osobních výdajů. (Srpová, 2011, s. 27)

Podle Svozilové (2016, s. 122) aktivity spojené s plánování projektu často začínají již v období jeho zahájení a iniciace, kdy je potřeba stanovit realistické předpoklady časového plánu, potřeby realizačních zdrojů a odhadu rozpočtu a posouzení projektových rizik, jelikož všechny tyto parametry se potom objeví v ceně projektu.

### 3.1.8 Finanční plán

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského plánu z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, výnosů, peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, předběžná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení investic, plán financování atd. (Srpová, 2011, s. 28) Podle Šimana a Petery (2010, s. 161) se jedná o integrující plán podniku, neboť veškeré činnosti podniku se v důsledku promítají do peněžních prostředků. Věcné podnikové toky musí být tedy v korelaci s toky peněžními. Je důležitým prostředkem pro komunikaci s externími subjekty.

Krátkodobý finanční plán je možné sestavit na základě informací, které poskytne například dlouhodobý finanční plán, očekávaný výsledek hospodaření aktuálního roku, aktuální prognózy vlivů vnějších i vnitřních podmínek na podnikání, aktuální instalované výrobní kapacity, obchodní plán, ostatní dílčí podnikové plány. (Šiman a Petera, 2010, s. 161)

Při sestavování finančního plánu je doporučeno postupovat v následujících krocích:

- Sestavení výkazu zisku a ztráty, kdy se nejprve vyhotoví plán výnosů, poté plán nákladů a následně plán hospodářského výsledku, daní z příjmů a rozdělení zisku
- Sestavení rozvahy, kdy je vytvořen plán položek závislých na tržbách a dále pak plán ostatních položek rozvahy, zejména dlouhodobého majetku, resp. dodatečných externích zdrojů.
- Sestavení výkazu o peněžních tocích. (Šiman a Petera, 2010, s. 161)

Dlouhodobý finanční plán je součástí dlouhodobého komplexního plánu podniku, a který je s tímto souhrnným plánem propojen vzájemnou vazbou. S ohledem na plán investic, výroby a prodeje vymezuje dlouhodobý finanční plán celkovou výši a optimální strukturu kapitálu včetně jeho efektivního využití. V této souvislosti vyhodnocuje naplnění základních cílů podniku a především ekonomických cílů pro vlastníky. (Nývltová a Marinič, 2010, s. 68)

### 3.1.9 Hlavní předpoklady projektu a jeho rizika

Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem lze chápat jako negativní odchylku od cíle. Je spojeno s nepříznivými dopady na firmu. Analýza rizik umožňuje dva pohledy na podnikatelský plán. Kromě nastínění pravděpodobnosti rizikové situace poslouží i pro přípravu opatření, která je nutné realizovat v případě, že daná situace skutečně nastane. Každá riziková situace má své příčiny. Rizika se například dělí na ovlivnitelná a neovlivnitelná, na vnitřní a vnější. Podle věcné náplně jsou děleny na technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, politická aj. (Srpková, 2011, s. 32)

Analýza rizik se provádí například podle expertního hodnocení nebo analýzy citlivosti. Analýza citlivosti je možná v případě kvantifikovatelných rizik, kdy lze modelovat závislost finančních kritérií na faktorech rizika a dalších ovlivňujících proměnných. Podstatu této analýzy je zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria na možné změny hodnoty faktorů rizika, které toto kritérium ovlivňují. Základní formou analýzy citlivosti je jednofaktorová analýza, kdy se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium, přičemž všechny ostatní faktory zůstávají na svých předpokládaných



hodnotách. Změny hodnot jednotlivých rizikových faktorů pak mohou mít buď povahu pesimistických, případně optimistických hodnot těchto faktorů nebo odchylek od plánovaných hodnot. (Fotr a Hlinica, 2014, s. 53)

V případě nekvantifikovatelných, případně obtížně kvantifikovatelných rizik je možné využít k posouzení jejich významnosti expertní hodnocení, jehož základním nástrojem jsou matice hodnocení rizik. Podstata expertního posuzování významnosti rizik s využitím matic hodnocení spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu rizika a druhé intenzita negativního dopadu, která má výskyt rizika na firmu či projekt. (Fotr a Hlinica, 2014, s. 53)

## 4 ZÁKLADNÍ FINANČNÍ VÝKAZY PODNIKU

Je nutno si uvědomit, že v případě začínající firmy jsou nezbytné prostředky na její založení. Jedná se o prostředky na pořízení dlouhodobého a oběžného majetku a prostředky na zahájení podnikatelské činnosti, tj. na financování provozních nákladů do doby, než budou zaznamenány první tržby. Nutno také uhradit nájem, mzdy pracovníkům, elektřinu, plyn, teplo, nakoupené zboží atd. (Srpová, 2011, s. 28)

### 4.1.1 Rozvaha

Rozvaha neboli bilance podává přehled o stavu majetku podle likvidnosti a zdrojích jeho krytí podle původu kapitálu k určitému datu. V rozvaze musí vždy platit bilanční princip. Uspořádání a označování položek rozvahy je stanoveno v příloze č. 1 vyhlášky k zákonu o účetnictví pro podnikatele. Další podrobnější členění těchto položek lze provést za podmínky, že zůstane zachováno stanovené uspořádání. Položky rozvahy se označují kombinací písmen, římských číslic, arabských číslic a názvem položky. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 240)

V rozvaze na straně aktiv za běžné účetní období se uvádí tři sloupce. – brutto, korekce, netto. V prvním sloupci aktiv se uvádí informace k okamžiku mezitímní uzávěrky nebo k rozvahovému dni neupravená o výši oprávek a opravných položek. V druhém sloupci se uvádí informace o výši oprávek a opravných položek a ve třetím sloupci se uvádí informace o stavu dané položky upravená o výši oprávek a opravných položek, které se vztahují k dané položce. (Máče, 2012, s. 308)

Na straně pasiv je důležitá informace o výsledcích hospodaření podniku. Tvorba výsledku hospodaření za aktuální účetní období a pak je zachycena ve výkazu zisku a ztráty. Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi výnosy a náklady bez ohledu na to, zda vznikají skutečně reálné příjmy nebo výdaje. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 21)

### 4.1.2 Výkaz zisků a ztrát

Výsledek hospodaření je v tomto výkazu sledován za provozní a finanční činnost. Uspořádání položek ve výkazu je stanoveno v příloze 2 pro druhové členění a příloze 3 pro účelové členění vyhlášky k zákonu o účetnictví pro podnikatele. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 240)

V rámci analýzy výkazu zisku a ztráty se obvykle hledá odpověď na otázku, jak jednotlivé položky výkazu ovlivňují nebo spíše ovlivňovaly výsledek hospodaření. Informace z výkazu

zisku a ztráty jsou tedy významným podkladem pro hodnocení firemní ziskovosti. Ve struktuře tohoto výkazu je možno nalézt několik stupňů výsledků hospodaření. Jednotlivé výsledky se od sebe liší tím, jaké náklady a výnosy do jejich struktury vstupují. S výkazem zisku a ztráty souvisí také struktura a obsah výsledku hospodaření. Nejdůležitější položkou je výsledek hospodaření z provozní činnosti. Označuje se tak proto, že odráží schopnost firmy ze své hlavní činnosti vytvářet kladný výsledek hospodaření. (Růčková, 2011, s. 32)

Provozní výsledek hospodaření se skládá z několika dílčích výsledků, a to z výsledku prodeje zboží, kdy se tržby z prodeje porovnávají s pořizovanou cenou prodávaných zásob. Jedná se o obchodní marži. Dále jde pak o výsledek z prodeje investičního majetku a materiálu a výsledek z ostatní provozní činnosti. (Růčková, 2011, s. 32)

## 4.2 Majetek a kapitál

Majetek a kapitál podniku se promítají v rozvaze a to za sledované a minulé období, což umožňuje porovnávat vývoje majetkové a kapitálové struktury podniku v čase. Vazby mezi majetkem a podniku se dají vyjádřit na základě bilanční rovnice, kdy je majetek roven kapitálu. Dále také platí, že: (Šiman a Petera 2010, s. 70–71)

$$\text{Majetek} = \text{Vlastní kapitál} + \text{Cizí kapitál} \quad (1)$$

$$\text{Majetek} - \text{Cizí kapitál} = \text{Vlastní kapitál} \quad (2)$$

### 4.2.1 Majetek

Máchal, Kopečková a Presová (2015, s. 21) označují majetek podniku jako jeden z typů zdrojů nutný k realizaci projektu. Jsou to finanční prostředky buď ve formě vlastního, nebo cizího kapitálu firmy. Finanční řízení je významnou součástí výkonu funkce manažera projektu, která v sobě spojuje funkci vedoucího útvaru na úrovni hospodářské jednotky nebo střediska na funkci vedoucího odpovědného za realizaci projektu. Proto je nutné, aby v přiměřené míře ovládal vztahy mezi finančním řízením podniku a finančním řízením projektu.

Souběžná klasifikace majetku a jeho zdrojů krytí představuje základ klasického účetního systému. Je jeho základní charakteristikou a bývá označován jako bilanční princip. K jeho realizaci slouží výkaz v podobě rozvahy. (Máče, 2012, s. 308)

#### 4.2.2 Kapitál

Kapitál podniku se skládá ze dvou základních částí – z vlastního kapitálu, což představují vlastní zdroje financování a cizího kapitálu, a tedy cizích zdrojů. Vlastní kapitál je součtem základního kapitálu, hospodářského výsledku současného a nerozděleného zisku předchozího období a různých zdrojů fondů. (Hobza a Schwartzhoffová, 2015, s. 25)

Cizí kapitál je tvořen zdroji, které jsou v podniku k dispozici po určitou dobu. Jsou tedy považovány za přechodné zdroje. Cizí kapitál je z časového hlediska dělen na dlouhodobý a krátkodobý. Důvodem pro použití vlastního kapitálu může být založení podniku, přechodný nedostatek zdrojů nebo také fakt, že cizí zdroje jsou obvykle levnější než vlastní kapitál. (Hobza a Schwartzhoffová, 2015, s. 25)

Podnik by měl mít ke svým hospodářským aktivitám k dispozici právě tolik kapitálu, kolik potřebuje. Pokud tomu tak není, mohou v podniku nastat následující situace:

- Podnik je překapitalizován, což znamená, že má více kapitálu a jeho využití je ne-hospodárné
- Podnik je podkapitalizován, tedy má málo kapitálu, což způsobuje poruchy v chodu podniku, často v období expanze podniku, kdy se rozšiřuje výroba a prodej, čímž spontánně rostou aktiva podniku, které nejsou kryta potřebnými finančními zdroji. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 38)

#### 4.2.3 Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje představují všechny peněžní výdaje, které budou vynaloženy na realizaci investic, jejichž návratnost je delší než 1 rok. Při pohledu na podnikové investice, což jsou zejména investice na pořízení dlouhodobého hmotného majetku, pak kapitálové výdaje zejména zahrnují výdaje na pořízení nové investice a výdaje na trvalý přírůstek oběžného majetku podniku. (Polách et al, 2012, s. 48)

Výdaje na pořízení nové investice včetně výdajů na dopravu, instalaci, montáž, jakož i výdaje na vypracování přípravných projekčních dokumentů. Pokud nabytí investic vyžaduje provést určité výzkumně-vývojové práce, pak tyto výdaje je také zahrnout do výdajů na pořízení investice. (Polách et al, 2012, s. 48).

Výdaje na trvalý přírůstek oběžného majetku, který je vlastně vyvolán novou investicí. Tento přírůstek oběžného majetku je nezbytným předpokladem efektivního fungování investic, zároveň ale vyvolává i nárůst krátkodobých pasiv, což jsou závazky k dodavatelům. Proto je lepší uvažovat jen s trvalým přírůstkem čistého pracovního kapitálu. (Polách, 2012, s. 48-49)

Synek (2011, s. 293) uvádí, že kapitálové výdaje jsou především tvořeny pořizovací cenou investice, zvýšením čistého pracovního kapitálu, výdaji spojené s prodejem a likvidací nahrazovaného investičního majetku a daňovými vlivy.

#### 4.2.4 Náklady

Náklady firmy představují spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Měly by být vynakládány účelně a hospodárně. Náklady nejsou totožné s výdaji. Výdajem se rozumí úbytek peněžních prostředků firmy a neznamena automaticky tvorbu hodnoty. Výdaj se stane nákladem jen tehdy, když bezprostředně vstoupí do tvorby výrobku nebo služby. (Srpová, 2011, str. 29)

Do nákladů je třeba promítnout i rizika projektu a vytvořit si tak rezervu na krytí identifikovatelných a neidentifikovatelných rizik. Výše rezervy může být stanovena jako procento celkových výdajů projektu nebo se mohou stanovit rezervy jen pro některé plánované položky. Typickými příklady rezerv na identifikovatelná rizika mohou být rezervy na kurzové ztráty v případě, zda firma obchoduje se zahraničím nebo na dodatečné náklady například při rekonstrukci. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, str. 206)

#### 4.2.5 Řízení nákladů

Plánování nákladů zahrnuje procesy potřebné k realizaci projektu z hlediska nákladů. Národní standard kompetencí projektového řízení rozděluje náklady na projektové, režijní, vycházející přímo z čerpání zdrojů, související s činnostmi tvořícími výsledný produkt. Mezi metody plánování nákladů pak lze zařadit odhadování a rozpočtování nákladů. (Máchal, Kopečková a Presová 2015, s. 23)

Fotr et al.,(2012, s. 185) dělí položky nákladů podle způsobu stanovení a to na přímé, které jsou závislé na objemu produkce, případně prodejů jednotlivých výrobků. Dále se jedná

o náklady závislé na určitých položkách strategického finančního plánu, především finančních nákladů v rozvaze, a závislé na jiných faktorech. Tyto náklady mají zpravidla režijní charakter.

Odhadování nákladů se týká stanové přibližné hodnoty nákladů na jednotlivé činnosti projektu v závislosti na potřebných zdrojích. Při odhadování nákladů se zpravidla vychází ze struktury prací, aby byly odhadnuty náklady na všechny stanovené práce. Z požadavků na zdroje, ze sazeb na jednotku činností a z účtové osnovy, aby odhadované náklady byly účtovány na správném účtu. (Máchal, Kopečková a Presová 2015, s. 23)

#### 4.2.6 Tvorba rozpočtu nákladů

Předpokladem tvorby rozpočtu nákladů je rozsáhlá analytická činnost a tvorba kalkulací, která je specifická pro každý podnik i pro každou investici podle toho, o jaký typ produkce se jedná. Vyvolává-li technologie vznik velkých režijních nákladů, zatímco přímé náklady jsou nižší, jde o tzv. vysokou provozní páku ve výrobě, protože malá změna v objemu množství způsobuje velkou změnu ve tvorbě zisku. (Scholleová, 2009, s. 131)

Rozpočtování nákladů se týká rozdělování celkových odhadovaných nákladů na jednotlivé činnosti projektu s cílem stanovit srovnávací základnu nákladů pro měření výkonů v rámci projektu. Vstupy pro rozpočtování nákladů jsou definovány hierarchickou strukturou projektu, časovým rozvrhem projektu a jejich odhady. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 23)

### 4.3 Výnosy

Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období, např. měsíc, pololetí, rok. Jestliže se firma rozhodne vést podvojný účetnictví, musí brát v ohled to, že nezáleží na faktu, zda byly tržby skutečně uhrazeny nebo ne. Proto je třeba rozlišovat mezi výnosy a příjmy. Příjmy jsou peněžní částky, které firma skutečně získala za prodané výrobky nebo služby. (Srpová, 2011, str. 28)

Účetní pojetí výnosů u firmy, která účtuje v soustavě podvojného účetnictví, se tak dostává do rozporu s reálnými příjmy firmy. Firma například uskuteční dodávku výrobků nebo služeb na fakturu a vykáže účetní výnosy, protože tržby jsou položkou zvyšující výnosy. Současně uhradí v penězích výdaje spojené s výrobou. Vyplatí mzdy, uhradí energie, nákup materiálu apod.) I když odběratel nezaplatí fakturu, firma přesto musí vykázat výkony, které se

promítají do výsledku hospodaření. Firma musí odvádět daně, ale fakticky může nastat situace, že nebude mít peníze na účtu. (Srpková, 2011, s. 28) Příjmy z podnikání jsou po odpočtu výdajů na dosažení, zajištění a udržení příjmů dílčím základem daně z příjmů fyzických osob. Společně s dalšími příjmy vstupují způsobem stanoveným zákonem do celkového základu daně. (Nývltová a Marinič, 2010, s. 18)

#### 4.3.1 Plánování výnosů

Rozhodující položkou výnosů jsou tržby z produktů a služeb, které tvoří základní složku strategického obchodního plánu firmy. Ke stanovení budoucích tržeb lze zvolit agregovaný nebo Desagregovaný přístup. U agregovaného přístupu se plán tržeb stanovuje pro jednotlivé roky plánovacího období na základě prognózy celkových tržeb v peněžním vyjádření, a to s ohledem na vývoj externího prostředí. Desagregovaný přístup, založený na rozčlenění výrobního programu do určitého počtu komodit. Tyto komodity pak mohou představovat jednotlivé klíčové produkty. Tržby z těchto komodit je pak možné plánovat buď v peněžním vyjádření nebo na základě jejich prodejů v naturálním vyjádření a předpokládaných prodejních cen. (Fotr et al, 2012, s. 184)

Stejný přístup rozdělení plánování výnosů zastává i Šiman a Petera (2010, s. 162) kteří tvrdí, že použití uvedených metod je dáno především časovým horizontem plánu. Čím je plán dlouhodobější, tím je vhodnější použití agregované metody.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 IDEA ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

ZOO Zlín patří mezi desítku nejnavštěvovanějších turistických míst České republiky. Každoročně sem zavítá víc než 600 000 návštěvníků, v roce 2016 to bylo prozatím rekordních 668 303 osob. V rámci 15 českých ZOO zastává ta zlínská v návštěvnosti druhé místo. (ZOO Zlín, © 2019) Neustále se v ní budují nové objekty, které lákají návštěvníky. Zahrada se neustále rozrůstá a obnovuje, avšak počet stravovacích zařízení zůstává stejný.

Dvě restaurace v horní části mají stejného majitele i personál, tudíž denní menu i sortiment je obdobný. V letní sezóně se ve všech stravovacích zařízeních tvoří půl hodinové fronty a lákavější pokrmy nejsou k dostání již po skončení přestávky zaměstnanců. Založení dalšího stravovacího zařízení je tudíž žádoucí. Ačkoli provozovna bude založena převážně na prodeji kvalitního sypaného čaje a kávy, doplňkově bude možné si zde zakoupit pochutiny na ze studené kuchyně a sladké pečivo.

### 5.1 Analýza současného stavu

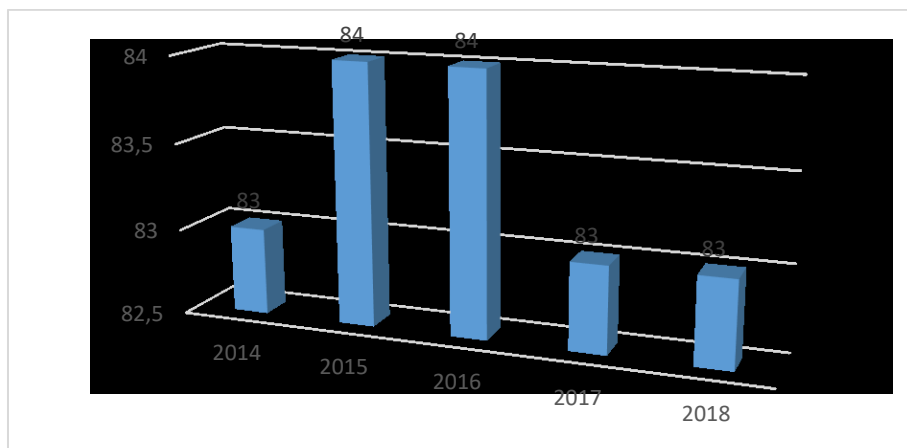
Zoologická zahrada ve Zlíně, která byla otevřena pro veřejnost v roce 1948, je příspěvkovou organizací. Jedná se o víceúčelové zařízení, jehož hlavním úkolem je přispívat k uchování biologické rozmanitosti chovem živočichů, vědecko-výzkumnou prací, ekologickou výchovou, vzděláváním a osvětou široké veřejnosti. Má ustanovenou správní radu o pěti členech a zřizovatelem je Statutární město Zlín. (ZOO Zlín, © 2019)

Součástí areálu je i dobový Zámek Lešná. Celková rozloha zahrady aktuálně činí 74 ha, z toho expozice tvoří 50 ha, ve kterých lze zhlédnout 226 druhů zvířat.

#### 5.1.1 Srovnání vybraných stavů v průběhu let

V následující podkapitole budou uvedeny stavy počtu zaměstnanců, soběstačnosti a provozního příspěvku. Detailnější přehled tržeb a návštěvnosti bude rozebrán dále. Tabulky ekonomických údajů včetně srovnání s jednotlivými zoologickými zahradami jsou obsaženy v přílohách. I - IV

Z grafu 1 je patrné, že počet zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr byl v průběhu pěti let udržován na stejné úrovni, ačkoli je každoročně zaznamenána jejich vysoká fluktuace.



*Graf 1. Přepočtený počet zaměstnanců 2018 (vlastní zpracování dle UCSZOO, © 2014–2018 )*

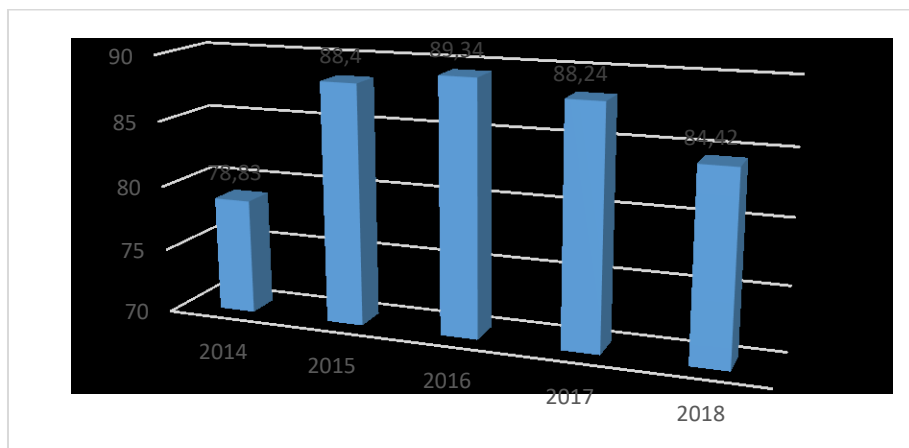
V tabulce 1, kde je započítáno 5 sezónních pracovníků v měsících duben – září daného roku. Přes sezónu, ale i mimo ni, převážně o víkendech jsou pokladny suvenýrů a vybraných expozic řešeny desítkami brigádníků. Brigádníci mají smlouvy na 300 hodin ročně, v případě překročení tohoto limitu uzavírají smlouvy na dohodu o pracovní činnosti v rozsahu 80 hodin.

Rok	Přišlo	Odešlo
2014	20	16
2015	16	14
2016	13	10
2017	14	16
2018	17	14

*Tab. 1: Fluktuace zaměstnanců v letech 2014-2018 (vlastní zpracování dle UCSZOO, © 2014–2018 )*

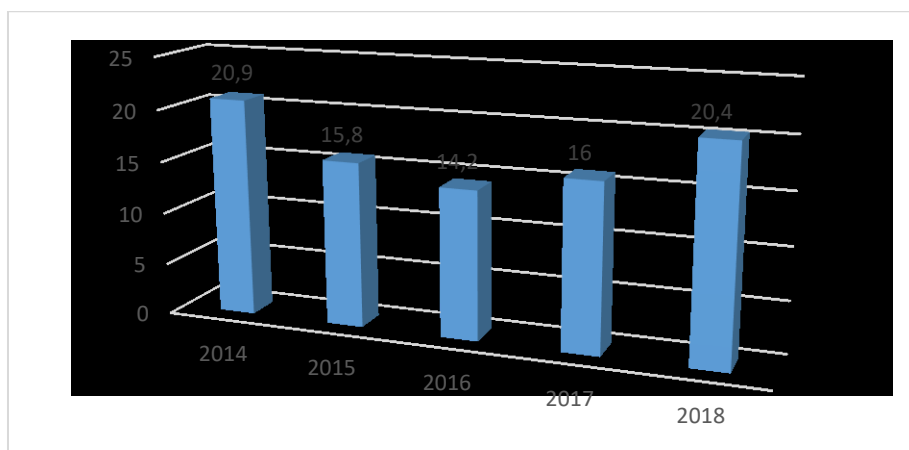
Z hlediska soběstačnosti, která je znázorněna na grafu 2, je na tom ZOO Zlín velmi dobře. V posledních čtyřech letech překonává Prahu, která má každoročně více než dvojnásobnou návštěvnost. V roce 2018 měla ZOO nejnižší soběstačnost za poslední 3 roky, kdy oproti

roku 2015 její úroveň poklesla o 3,98 %. To může být dáno vloženými investicemi do projektu Karibuni, novou expozicí pro aligátory a dalšími výstavbami. Celkově byly zbudovány 4 nové objekty a další 2 naplánovány.



Graf 2: Soběstačnost v % (vlastní zpracování dle UCSZOO, © 2014–2018)

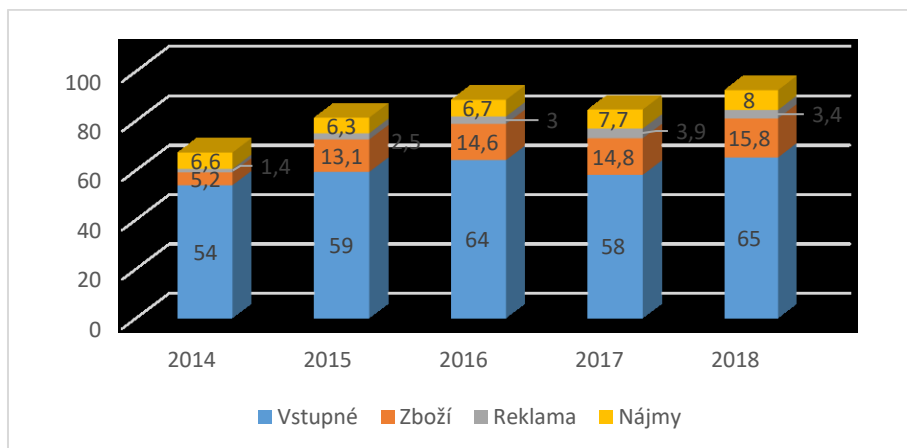
Dotace od zřizovatele na provoz v grafu 3 má jedny z nejnižších. Z celkového počtu 14 zoologických zahrad, které jsou příspěvkovými organizacemi, zaujímá každoročně poslední místa v žebříčku. Avšak v roce 2018 poskytlo statutární město Zlín nejvyšší provozní dotaci od roku 2014.



Graf 3: Dotace od zřizovatele v mil. Kč (vlastní zpracování dle ZOO Zlín, © 2019)

### 5.1.2 Tržby

Tržby ZOO Zlín jsou také jedny z nejvyšších. Podstatnou část činí tržby ze vstupného, dále prodej zboží, reklama a nájmy restaurací.

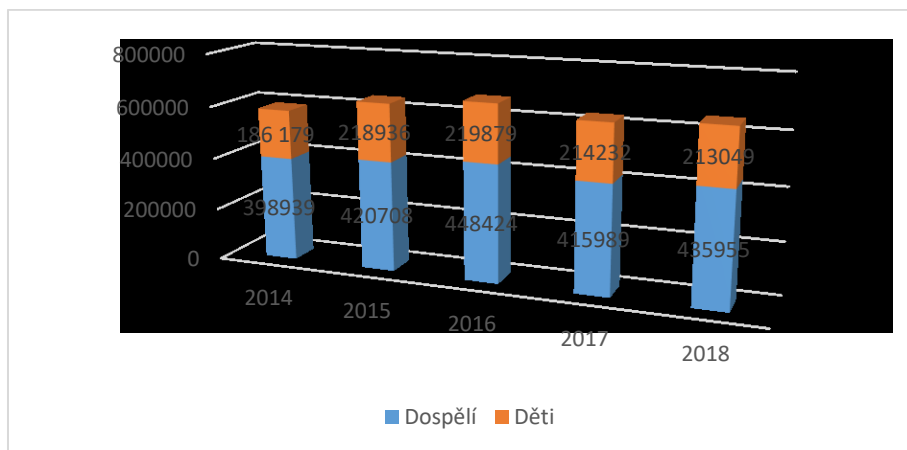


Graf 4: Skladba tržeb areálu v mil. Kč (vlastní zpracování dle UCSZOO, © 2014 – 2018)

Z grafu 4 je patrné, že v roce 2016 byla zaznamenána doposud nejvyšší návštěvnost, a to se projevilo také na tržbách. Avšak vyšší tržby oproti zmiňovanému roku byly v roce 2018, kdy bylo navýšeno vstupné o 20 korun v každé kategorii (dospělí, děti, důchodci), zrušeno bylo studentské vstupné a celoroční permanentní vstup se zvýšil o 100 korun. Zároveň odstartoval projekt 4 Nature, kde lidé věnovali 2 koruny ze vstupného na podporu ochrany zvířat jednoho ze třech jimi zvolených oblastí. V roce 2015 byl otevřen sezónní zooshop, což téměř ztrojnásobilo tržby prodeje suvenýrů. Z toho vyplývá, že je zde vysoká pravděpodobnost úspěchu každého zde vybudovaného podnikatelského subjektu, který v sobě nese určitý potenciál. Každoročně se také zvyšovaly výnosy z nájmu restaurací a z reklamy až do roku 2017.

### 5.1.3 Návštěvnost

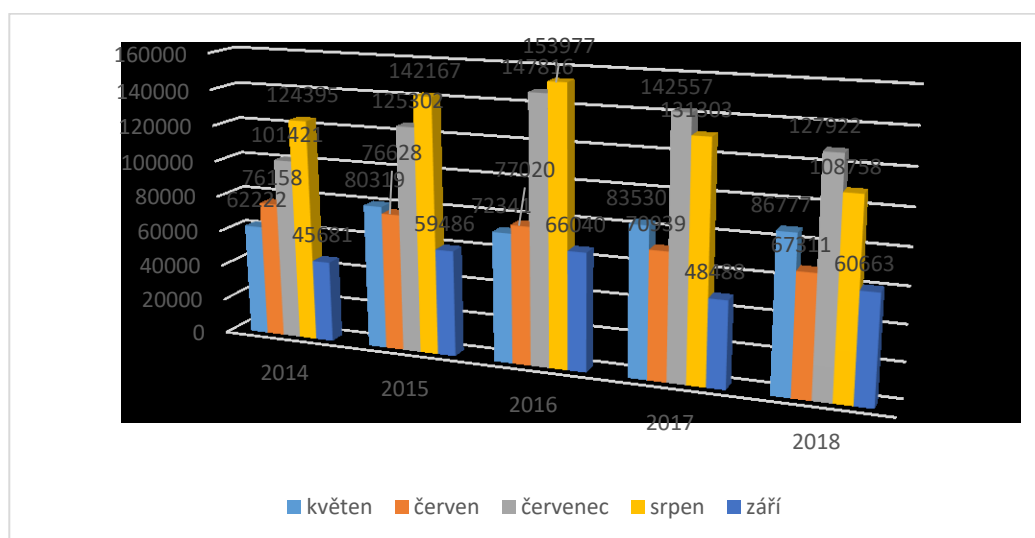
Jak již bylo zmíněno, ZOO Zlín je po pražské zoo nejnavštěvovanější zoologickou zahradou a nejnavštěvovanějším místem na Moravě. V grafu 5 je zaznamenána celková návštěvnost mezi jednotlivými roky.



Graf 5: Celková návštěvnost dospělých a děti v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle UCSZOO, © 2014 – 2018)

Z grafu 5 vyplývá, že celkovou návštěvnost tvoří zhruba z 1/3 děti téměř v každém z uvedených let. ZOO se tedy zaměřuje převážně na ně. Organizuje příměstské tábory, výukové programy, zaměřuje se na školní skupiny, pro které vytváří rovněž speciální prohlídku s komentářem. Zaměřuje se také na rodiny, pro které má zvýhodněné rodinné vstupné a děti do tří let mají vstup do areálu zdarma včetně kočárku. Dodržuje tak svůj slogan „ZOO Světem, ZOO dětem“.

Na grafu 6 je zachycen vývoj celkové návštěvnosti v sezónních měsících v jednotlivých letech.



Graf 6: Sezonní návštěvnost v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle ZOO Zlín, © 2019)

Hlavní sezona v ZOO Zlín trvá od května do konce září. V květnu areál převážně navštěvují školní skupiny a organizované skupinové výlety. V červnu je situace podobná. Největší nápor pak nastává v červenci a srpnu, kdy mají děti letní prázdniny. Nutno však podotknout, že denní návštěvnost se odvíjí hlavně od počasí.

#### 5.1.4 Otevírací doba

Areál je otevřen 365 dní v roce. Otevírací doba zoologické zahrady v tabulce 2 se liší od ročního období. Restaurace v dolní části areálu jsou otevřeny pouze 8 měsíců v roce v období březen – říjen. Kdy denně fungují v období duben – září. V březnu a v říjnu se vyplatí pouze víkendový provoz.

Období	Doba
leden – únor	08:30 – 15:30
březen	08:30 – 16:30
duben – září	08:30 – 17:30
říjen	08:30 – 16:30
listopad – prosinec	08:30 – 15:30

Tab. 2. Otevírací doba areálu (vlastní zpracování dle ZOO Zlín, © 2019)

#### 5.1.5 Konkurence

V současné době v zoologické zahradě figuruje osm provozoven nabízející občerstvení. Z toho čtyři jsou v horní části a čtyři v části dolní. Zdá se tak, že horní i dolní část zahrady je, co se hustoty restaurací týče, vyvážená. Opak je pravdou – horní část nabízí v uspokojivém rozložení tři restaurace a čokoládovnu. Po trase se dále nachází Kefa bar, který je umístěn na pomezí horní a dolní části. Ten slouží jako tzv. stánek s občerstvením, jelikož posezení je možné pouze ve venkovních prostorách a ty nejsou z větší části zastřešeny. Dolní část má jen jednu restauraci, jejíž součástí je pizzerie a café bar, se nachází okolo 0,75 – 1 hodinu od té poslední. Tato koncentrace není optimální, jelikož ve středu dolní části tj. výběhu u klokanů vzniká „hluché“ místo. Rozložení restaurací je zachyceno na obrázku 3. Restaurace v horní části jsou označena zelenou barvou a dolní část je označena barvou červenou. Poloha zamýšleného objektu je vyznačena barvou žlutou.



Obr. 3: Mapa areálu (ZOO Zlín, © 2016)

**Restaurace Tyrol** se nachází naproti zámku Lešná, je otevřena denně od dubna do října. vnitřní prostory a venkovní zastřešené posezení u ptačí voliéry, k dispozici bezplatná WIFI. Nabízí moderní gastronomii a místní krajové speciality. Příprava jídel z čerstvých surovin z nejbližšího okolí a od místních dodavatelů. (ZOO Zlín, © 2019)

Jedná se o největší restaurace v areálu ZOO, disponují 6 výdejními místy, 110 místy k sezení, příjemnou obsluhou, v horkých dnech posezení ve stínu, každý den mají v nabídce velký výběr jídel, jídla pro malé i dospělé. (Restaurace Tyrol, © 2019)

Tvoří každý den nový jídelní lístek. Nabízí 2 druhy polévek dle denní nabídky, z hlavních jídel mají hotová jídla, minutková jídla, těstoviny, ryby, zeleninové a těstovinové saláty, smažená jídla, bezmasá jídla, sladká jídla. Z nápojů podávají pivo (10, 12, Birell, Kingwood), nealkoholické nápoje (čepované, PET lahev), velký výběr káv, likéry a destiláty, víno (rozlévané dle nabídky), čaj, horká čokoláda, grog. Mají široký výběr dezertů a cukrovinek, velký výběr balených zmrzlin na špejli a také různé druhy kopečkové zmrzliny. Z rychlého občerstvení podávají párek v rohlíku, kuřecí gyros v bulce, tortillu plněnou kuřecím masem a zeleninou, panini - dle nabídky, langoše bramboráčky, grilovanou klobásu, hranolky, apod. (Restaurace Tyrol, © 2019)

Zajišťují stravování pro dětské tábory, školní výlety a větší organizované skupiny lidí nebo firemní akce. Pro skupiny mají zvláštní menu, ze kterého lze předem vybrat, a to z polévek

- vývar s masem a nudlemi, čočková s uzeninou, zeleninová. Z hlavních jídel pak kuřecí plátek s hranolky, smažený kuřecí řízek s bramborovou kaší, kuřecí směs se zeleninou a dušenou rýží, rajská omáčka, sekaná pečeně, houskový knedlík. (Restaurace Tyrol, © 2019)

**Restaurace Limpopo** je poblíž sezónního vstupu do zoo, je otevřena celoročně, vnitřní prostory v africkém duchu, venkovní posezení pod slunečníky. Nabídka této restaurace je téměř totožná s tou předchozí, jelikož ji má aktuálně v pronájmu stejný majitel. Denní nabídka se převážně střídá s nabídkou výše zmíněné restaurace. (ZOO Zlín, © 2019)

**Home Made by Jana** se nachází na místě restaurace Neapolitáno. Byla otevřena koncem února 2019 po několika měsících poblíž tropické haly Yucatan. Noví nájemci zcela změnili sortiment v podobě burgerů s vepřovým trhaným masem, plněných tortill nebo na speciality jménem poutine - smažené domácí hranolky se sýrem a omáčkou s trhaným vepřovým masem. V průběhu března je otevřena během víkendů, v sezónu pak denně. (ZOO Zlín, © 2019)

**Restaurace Farma U Koaly** je situována v dolní části areálu u australského dětského koutku, venkovní posezení zastřešené nebo pod slunečníky otevřena denně od května do září, v dubnu a říjnu během víkendů. Ve své nabídce má převážně rychlé občerstvení, grilované maso, alkoholické i nealkoholické nápoje, slané i sladké pochutiny a zmrzlinu. (ZOO Zlín, © 2019)

Dětský koutek v blízkosti restaurace obsahuje atrakce pro všechny věkové kategorie. Vedle dřevěných hradů, skluzavek, houpaček, prolézaček či jízdy na ponících je tu také v parném letním dni možnost svlažit tělo australskou vodní pumpou, děti mohou rýžovat zlato a podobně. Pro starší děti je určeno lanové centrum Lanáček. (Ověřeno rodiči, © 2014)

**Pizzérie Kivi** je součástí areálu restaurace Farma U Koaly, nabízí venkovní posezení otevřena denně od května do září, v říjnu během víkendů. (ZOO Zlín, © 2019)

**Café bar Kookaburra** je v dolní části areálu u australského dětského koutku, venkovní zastřešené posezení obvykle otevřené denně od května do září, v dubnu a říjnu během víkendů. V loňském roce však tato kavárna byla otevřená jen velmi málo. V sortimentu mají převážně kávové nápoje. (ZOO Zlín, © 2019)

**Kefa bar** je součástí expozice Etiopie II, venkovní posezení částečně zastřešené otevřeno od května do září každý den, v dubnu a říjnu během víkendů. Před začátkem sezony zaměstná-



vají jednoho pracovníka na hlavní pracovní poměr a jednoho brigádníka. Ve svém sortimentu nabízí pravou Etiopskou kávu, ledovou tříšť, ledovou kávu, alkoholické i nealkoholické nápoje, slané pochutiny, etiopské placky a domácí zmrzlinu. (ZOO Zlín, © 2019)

**Chocolatérie Chapeau** se nachází poblíž sezónního vstupu do zoo, vnitřní posezení a venkovní terasa, kde se v letních měsících může u pěti stolů posadit až 19 osob. Zákazníci mohou platit platebními kartami. Klimatizovaná prodejna je otevřena denně od ledna do prosince. (ZOO Zlín, © 2019)

Zaměstnává dva pracovníky na hlavní pracovní poměr, kteří se střídají v rámci krátkého a dlouhého týdne. Hlavní sezona se řeší třemi brigádníky, kdy jeden obsluhuje pokladnu, druhý připravuje horké nápoje a třetí obsluhuje stoly. Víkendy mimo sezonu se řeší dvěma brigádníky. Pracovní doba je upravena vždy podle zoologické zahrady.

V sortimentu chocolaterie se mimo jiné nachází čokoládové pralinky a figurky, horká čokoláda s různými ingrediencemi, několik variant kávy značky Vero Caffè, poháry, zmrzlinové koktejly, míchané alkoholické i nealkoholické nápoje, horké džusy atd. (Chocolatérie Chapeau, © 2019)



Obr. 4: Prostory čokoládovny (Chocolatérie Chapeau, © 2019)

### 5.1.6 Podmínky pro zbudování nového objektu

Zoologická zahrada si je vědoma, že při aktuální návštěvnosti, v dolním úseku minimálně jedna restaurace chybí, a to právě v části u klokanů s názvem „Tygří past“. Nyní se zde nachází nevyužitý zastřešený objekt s betonovým základem, který dříve sloužil jako seník, kde se skladovalo krmení pro zvířata. Ten byl postupem času přesunut a rozšířen. Nyní je tento objekt zanesen prachem a je v něm zabudován pouze automat na kávu. Tento objekt je zachycen na obrázku 5.

S vidinou tohoto efektivnějšího využití bude kontaktována zoologická zahrada, která na základě požadavku zveřejní na svých internetových stránkách výběrové řízení v podobě soutěže o toto místo. Zde přiloží výzvu k podání nabídky, dále pak 4 přílohy, které zahrnují čestné prohlášení prokazující splnění základní způsobilosti, krycí list nabídky, návrh nájemní smlouvy včetně popisu předmětu nájmu a soupisu vybavení, půdorys restaurace. Minimální výše měsíčního nájemného je 48.000,- bez DPH. Vybraný nájemce bude následně vyzván k uzavření smlouvy. Smlouvu je nájemce povinen uzavřít s vyhlášovatelem ve lhůtě do 15 dnů.

V případě vysoutěženého nájmu bude zoologická zahrada muset opravit tuto budovu na vlastní náklady do 3.000.000,-- včetně základního vybavení pro provoz objektu z fondu oprav a odpisů. Stavbu do této částky schvaluje rada, dražší stavby už město. Rozloha betonového půdorysu činí 60 m<sup>2</sup>. V bezprostřední blízkosti je vymezeno místo pro kuřáky, které by z důvodu nové výstavby muselo být posunuto. Stavba by byla započata mimo sezonu, tj. v říjnu/listopadu, aby mohlo být v dubnu otevřeno. Provoz všech restaurací v dolní části areálu je vymezen na 8 měsíců, tj. od března do října, kdy je v říjnu umožněn pouze víkendový provoz. V dalším roce by byl zahájen víkendový provoz také v březnu, kdy byla provozovna návštěvníkům k dispozici po 8 měsíců.



*Obr. 5: Objekt podnikatelského záměru (vlastní fotografie)*

### **5.1.7 Podmínky nájmu v areálu**

Na základě volně dostupné smlouvy na webových stránkách ZOO Zlín (© 2019) pro opravenou stavbu vznikají pro nájemce následující podmínky. Objekt v dolní části areálu na místě Tygří pasti vlastní zoologická zahrada se nachází na ploše o velikosti 60 m<sup>2</sup>. Bude se o zrekonstruovanou budovu s přívodem teplé a studené vody, vytápěním, venkovní posezení, WC pro veřejnost.

Zoologická zahrada přenechává objekt za úplaty do užívání nájemci se všemi jeho součástmi a příslušenstvím. Nájemce se zavazuje se hradit nájemné v dohodnuté výši.

#### **Účel nájmu**

Objekt je přenechán nájemci za účelem provozování restaurace. Nájemce je oprávněn využívat tento objekt pouze k provozování restaurace, jejímž hlavním účelem je zajištění stravovacích služeb návštěvníkům zoo a prodej doplňkového sortimentu značek partnerů zoo (Coca-Cola, Prazdroj, Bidfood, Algida). Nájemce není oprávněn bez souhlasu pronajímatele užívat předmět nájmu k jinému účelu, než je dohodnuto.

#### **Doba nájmu**

Nájem se sjednává na dobu neurčitou od 1.4.2020. V případě ukončení nájmu je nájemce povinen vyklidit objekt a předat jej ve stavu, v jakém jej obdržel, pronajímateli nejpozději do 3 dnů po skončení nájmu a opustit se svým majetkem prostory zoo. V případě prodlení s předáním předmětu nájmu pronajímateli je nájemce povinen uhradit pronajímateli smluvní pokutu ve výši ročního průměru podílu na nájemném připadajícím na 1 den za každý den prodlení.

### **Nájemné a úhrady za služby**

Měsíční nájemné je stanoveno dohodou ve výši 50.000,- Kč + zákonné DPH. Zoologická zahrada si vyhrazuje právo na úpravu nájemného v závislosti na tržbách nájemce. Tržby sdělí nájemce pronajímateli v průběhu daného roku v září za období duben – říjen. Nájemné za každý kalendářní měsíc trvání nájmu je nájemce povinen uhradit pronajímateli měsíčně na základě faktury vystavené pronajímatelem na účet pronajímatele do 20 dnů od vystavení faktury.

Nájemce je povinen zaplatit pronajímateli rovněž úhradu za služby, které jsou poskytovány společně s předmětem nájmu a budou využity při provozování restaurace - elektrická energie, teplá a studená voda, odvoz tříděného odpadu. Úhrady za tyto služby je nájemce povinen hradit pronajímateli dle skutečné spotřeby jednou měsíčně na základě vyúčtování předloženého pronajímatelem nebo formou záloh.

Úhradu za služby poskytované společně s předmětem nájmu je nájemce povinen uhradit pronajímateli nejpozději do 20 dnů od obdržení vyúčtování za předmětné období na účet pronajímatele.

V případě prodlení nájemce s placením nájemného resp. úhrady za služby poskytované společně s nájmem se nájemce zavazuje uhradit pronajímateli úrok z prodlení ve výši 0,05 % z dlužné částky za každý den prodlení.

Nájemce nemá vůči pronajímateli nárok na jakékoli plnění z důvodu jakýchkoli poruch nebo omezení provozu (např. dočasné uzavření zoo nebo pokles počtu návštěvníků). Pronajímatel je však povinen neprodleně upozornit nájemce na uzavření zoologické zahrady. V případě uzavření zoologické zahrady se snižuje nájemné úměrně počtu dnů uzavření, pro výpočet snížení za jeden den uzavření se použije roční průměr podílu na nájemném připadajícím na jeden den.

### Provozní povinnosti

Nájemce je povinen zahájit provoz restaurace nejpozději do 1 měsíce od zahájení smluvní dohody. V případě nedodržení tohoto termínu je nájemce povinen uhradit pronajímateli smluvní pokutu ve výši 1.000,-- Kč za každý den prodlení. Nedojde-li k zahájení provozu nejpozději do 2 měsíců od zahájení plnění dle této smlouvy, je pronajímatel oprávněn od této smlouvy odstoupit a požadovat uhrazení smluvní pokuty ve výši dvojnásobku měsíčního nájemného.

Nájemce se zavazuje, že otevírací doba restaurace bude po celou dobu trvání nájemní smlouvy shodná s otevírací dobou zoologické zahrady pro veřejnost. Užívání předmětu nájmu (provoz restaurace) v době mimo otevírací doby zoo pro veřejnost je možné pouze s předchozím písemným souhlasem pronajímatele.

Nájemce zajistí cenovou úroveň sortimentu odpovídající profilu běžného návštěvníka zoo. Nájemce musí zajistit, aby nebyl omezován provoz zoologické zahrady, především pohoda návštěvníků, a je povinen udržovat pořádek, čistotu a úklid v předmětu nájmu. S ohledem na situaci uvnitř zoo musí nájemce zajistit, aby nebylo omezováno nebo ohroženo přirozené prostředí zvířat vytvořené v zoo.

Areál zoologické zahrady má v případě porušení výše uvedené povinnosti nájemce právo kdykoli zakázat chování nájemce, které by mělo výrazně negativní vliv na zvířata (např. nadměrný hluk), prodej produktů, které by v případě podání zvířeti mohly ohrozit jeho zdraví nebo život (to platí i pro obaly těchto produktů).

Nájemce je povinen na vlastní náklady zajišťovat odvoz veškerého směsného odpadu souvisejícího s předmětem nájmu. Tříděný odpad (sklo, papír, plast) ukládá nájemce do odpadních nádob ZOO, a ta zajišťuje jeho odvoz. Tato služba je zpoplatněna částkou 100,- Kč + platné DPH/měsíc.

Nájemce není oprávněn budovu včetně jeho součástí a příslušenství dále pronajímat bez předchozího písemného souhlasu pronajímatele. Nájemce je povinen umožnit pronajímateli vstup do předmětu nájmu za účelem provedení oprav a rovněž za účelem kontroly. Nájemce je povinen po skončení nájemní smlouvy předat předmět nájmu zpět vyhlášovateli ve stavu, v jakém jej převzal, s přihlédnutím k obvyklému opotřebení a odsouhlaseným změnám.

Zajišťovat provoz pronajatého WC pro veřejnost a poskytovat uvedené služby zdarma. Provozní doba WC musí být v souladu s otevírací dobou ZOO. Poruchy na zařízení je nutno

odstranit ihned, aby byl zajištěn provoz tohoto zařízení pro veřejnost. Opravy WC provádí pronajímatel.

### **Vstup do areálu ZOO**

Nájemce je povinen předat pronajímateli seznam všech svých zaměstnanců, kteří budou vstupovat do areálu zoo. Každý zaměstnanec nájemce musí být na pracovním oděvu viditelně označen názvem firmy nájemce. Při vstupu se musí prokázat identifikační kartou, kterou obdrží od pronajímatele oproti záloze. Platnost identifikační karty je na dobu neurčitou. V případě skončení nájmu je nájemce povinen všechny identifikační karty vrátit, zaplacená záloha mu bude vrácena.

Vjezd vozidel nájemce do areálu zoo je možný pouze s povolením k vjezdu. Řidič vozidla je povinen se kdykoli při vjezdu nebo výjezdu ze zoo podrobit prohlídce nákladu ze strany bezpečnostní služby. Pohyb vozidel nájemce je povolen pouze mimo otevírací dobu zoo. Propustku na vozidlo obdrží nájemce od pronajímatele oproti záloze. V případě zrušení povolení vjezdu vozidla vrátí nájemce propustku pronajímateli a obdrží zálohu zpět. Parkování vozidel v areálu ZOO je pouze ve vyhrazených prostorách.

### **Kauce**

Nájemce je povinen nejpozději do 14 dnů od podpisu smlouvy složit na účet pronajímatele kauci ve výši čtyřnásobku měsíčního nájemného, tj. 200.000,-- + DPH, která bude sloužit k zajištění plnění veškerých finančních závazků nájemce vůči pronajímateli, vyplývajících z této smlouvy (včetně smluvní pokuty a náhrady škody). Tato kauce je vratná při ukončení nájemního vztahu do 14 dnů od ukončení nájmu. Pronajímatel je oprávněn použít tuto kauci na úhradu případných nedoplatků nájemného, úhrady za služby poskytované společně s předmětem nájmu, na úhradu případné smluvní pokuty či náhrady škody nebo na úhradu jiného peněžního závazku nájemce vůči pronajímateli.

### **Provozní a investiční náklady**

Nájemce se zavazuje, že pořídí svým jménem a na své náklady vybavení a zařízení, které je nutné k provozu restaurace a nebylo předáno pronajímatelem spolu s předmětem nájmu. Veškeré provozní náklady včetně nákladů na zákonem předepsané revize na věcech, které nejsou majetkem pronajímatele, bude hradit nájemce na vlastní účet. Provozní náklady sloužící k běžné údržbě a adaptaci předmětu nájmu ponese nájemce. Pronajímatel je povinen



hradit pouze takové investice, které jsou nezbytně nutné k samotné provozuschopnosti nemovitosti - předmětu nájmu. Nájemce bude hradit drobné opravy a náklady spojené s běžnou údržbou předmětu nájmu.

## 5.2 SWOT analýza

Pro ujasnění si udržitelnosti a reálnosti podnikatelského plánu je sestavena SWOT analýza, která definovala následující předpoklady.

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ojedinělý sortiment</li> <li>• Čerstvé regionální potraviny</li> <li>• Strategická poloha provozovny</li> <li>• Mladý a energický personál</li> <li>• Stylové prostředí provozovny</li> <li>• Venkovní posezení</li> <li>• Vlážek</li> <li>• Po směru prohlídky</li> </ul>	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Úzce orientovaný sortiment</li> <li>• Forma rychlého občerstvení</li> <li>• Málo místa k sezení</li> <li>• Vysoký nájem + kauce</li> <li>• Minimální množství finančních prostředků</li> <li>• Nulové zkušenosti s vedením provozovny</li> <li>• Otevřeno pouze 8 měsíců v roce</li> <li>• Ovlivněno provozní dobou areálu</li> </ul>
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozšíření sortimentu</li> <li>• Příjemné okolní prostředí</li> <li>• Zvyšování návštěvnosti</li> <li>• Důraz na marketing ZOO</li> <li>• Navýšení spojů MHD</li> </ul>	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení nájemného v areálu</li> <li>• Malý zájem návštěvníků</li> <li>• Konkurence rozšíří sortiment</li> <li>• Otevření dalšího stravovacího zařízení</li> <li>• Zpřísnění podmínek pronajímatele</li> <li>• Nedostatek brigádníků</li> <li>• Mobilní občerstvovací stanice</li> </ul>

Tab. 3. SWOT analýza provozovny (vlastní zpracování)

Mezi silné stránky nově vzniklé provozovny se bude řadit ojedinělý sortiment. Ačkoliv nebude tak široký, sendviče, donuty a sypané čaje nenabízí žádná z okolních restaurací v areálu. Další předností je i skutečnost, že čaje a pečivo budou dodávány lokálními firmami. Provozovna by velmi vhodně vyplnila nevyužitě místo v dolní části areálu a tím mezi stravovacími zařízeními již nebude nevznikat velká prodleva jako tomu bylo předtím. Zaměstnávání studentů bude zaručovat zákazníkům rychlé obsloužení, což v parném létě povede k minimálním frontám. Vzhledem ke skutečnosti, že podnikatelka bude po celou dobu budování objektu dohlížet na průběh stavby, lze zaručit příjemné moderní prostory. Před provoznou se bude nacházet i venkovní zahrádka, která bude perfektně zapadat do konceptu zahrady a může být v případě nepříznivého počasí zastřešena markýzami. V dolní části zahrady projíždí i vláček, takže návštěvníci mohou být k restauraci vyvezeni. Další nespornou výhodou je, že tento objekt se nachází u hlavní cesty po směru prohlídky. Tento objekt tudíž návštěvník nemůže minout.

Slabou stránkou nově vzniklého podniku by mohl být úzce orientovaný sortiment, který nemusí náročnějším zákazníkům stačit. Kvůli minimálnímu vloženému kapitálu a dalších finančních prostředků by mohl být sortiment rozšířen až postupem času. Celkově se ve vnitřních prostorách a i mimo ně bude nacházet minimální počet míst k sezení a většina zákazníků bude muset být obsloužena formou rychlého občerstvení, kdy si jídlo vezme s sebou. Kvůli vysokému nájmu a pouhých 8 měsících provozu bude muset být nastavena vyšší cena nabízených produktů. Podnikatelka nemá žádné zkušenosti s řízením podobného objektu, tudíž mohou nastat neočekávané situace ze kterých následně vznikají nepříjemné komplikace a stížnosti zákazníků. Otevírací doba objektu je podřízena provozní dobou zoologické zahrady.

V průběhu provozu lze rozšířit sortiment a přizpůsobit ho více zákazníkům. Nabízí se zavedení knihy přání a stížností, díky které by byl provoz doveden k dokonalosti v očích zákazníka. Poloha provozovny bude nacházet mezi expozicemi s tygry a klokany, což návštěvníkům navodí bližší kontakt se zvířaty a celkově zoologická zahrada nabízí velmi příjemné okolní prostředí, kam se lidé budou rádi vracet. Návštěvnost v posledních letech čítá každoročně přes 500.000 návštěvníků a ročně v hlavní sezonu tento počet v průběhu pěti let neklesl pod 400.000 osob. Zoologická zahrada klade důraz na propracovaný marketing, takže samotná provozovna nemusí do vlastní propagace investovat mnoho finančních prostředků. Od června na 2019 dochází ke změně v hromadné dopravě v místě zoologické zahrady. Tato



změna zajišťuje menší časové prodlevy mezi autobusy a trolejbusy, což usnadňuje návštěvníkům dopravu do zoologické zahrady. I tato změna může zapříčít zvýšení počtu návštěvníků.

Zvýšení nájmu je jednou z podstatných a reálných hrozeb pro provozovnu, pokud bude vykazovat minimální zisky. K navyšování nájemného v průběhu 5 let docházelo každoročně, tudíž je nutné s tímto rizikem počítat. Dále hrozí, že zájem návštěvníků nebude takový, jak se předpokládá a bude nutno přepracovat skladbu sortimentu, nebo provozovnu přenechat schopnějšímu podnikateli. Ačkoli bylo dohodnuto, že nebalené produkty může nájemce odebírat od vlastních dodavatelů, bude od pronajímatele nařízeno, že provozovna musí nabízet i balené produkty od vysoutěžených dodavatelů, což provozovně podstatně zvýší náklady. K prodeji tohoto doplňkového sortimentu v provozovně může dojít až v průběhu několika let. Kvůli aktuální míře nezaměstnanosti nemusí 90,- za hodinu stačit ani brigádníkovi, což může zapříčít nedostatek pracovníků v provozovně. Dále jsou v sezónu v areálu mobilní kávéárny a cukrárny, které by mohly také zapříčinit odliv zákazníků.

## 6 PROJEKTOVÁ ČÁST

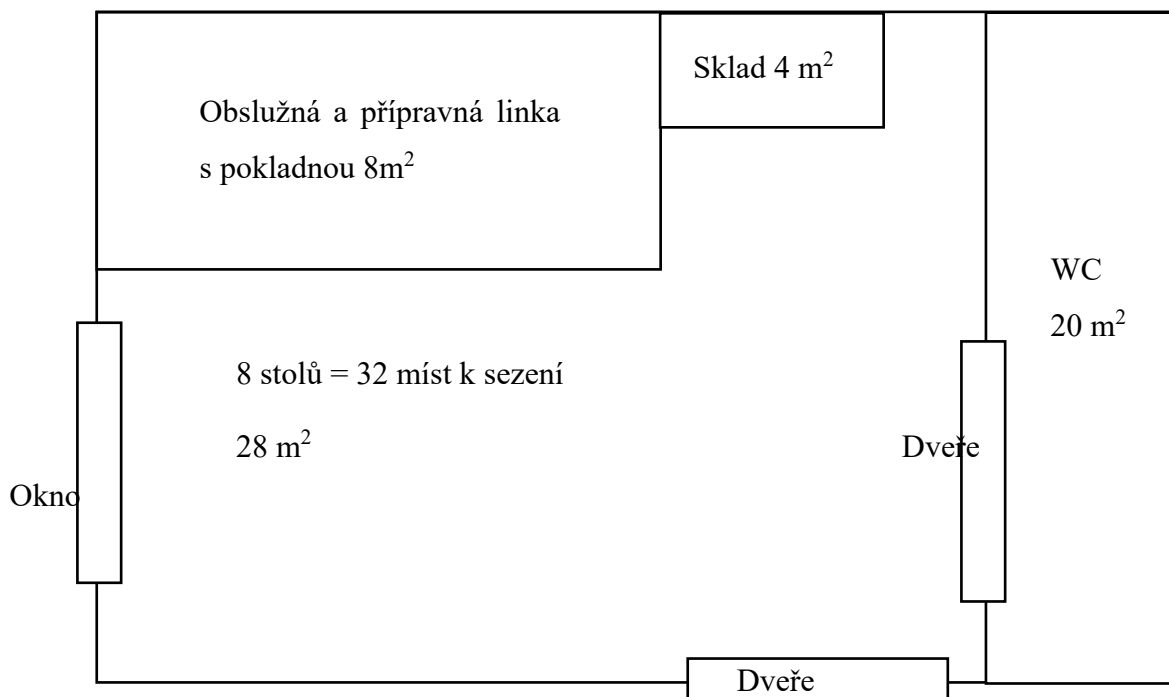
V projektové části budou shrnuty údaje o podnikatelce a přibližná představa rozestavení prostor v objektu. Dále budou odhadnuty vstupní výdaje. Odhaduje se, že nebudou tak vysoké, jelikož základní vybavení bude financováno zoologickou zahradou. Na základě vstupních výdajů bude určena výše úvěru, fixní a variabilní náklady. Na základě prognózy prodeje bude zadána velikost dodávek od místních dodavatelů, kteří budou charakterizováni včetně jejich dodacích podmínek. Podle kvalifikovaného odhadu stanoveny denní tržby, ze kterých budou vypočítány roční výnosy a porovnány s náklady. Následně bude sestavena zahajovací a rozvaha ke konci včetně hospodářských výsledků s výhledem na 3 následující roky.

### 6.1 Údaje o vznikajícím podnikatelském subjektu

Podnikatelka bude podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná. Povede ohlašovací řemeslnou živnost zabývající se prodejem a přípravou potravin, a to hostinskou činností. Na začátku podnikání bude v provozovně nabízet následující skladbu potravin: Sypaný čaj, ledový čaj, kávu, donuty, sendviče. Má ustanoveny 2 odpovědné zástupce, jelikož není vyučená v tomto oboru a zároveň nemá potřebnou praxi v oboru účetnictví, které hodlá ve vzniklé provozovně vést. Je plátcem DPH a ve vnitřní směrnici má uvedeno, že je majetek provozovny daňově i účetně odepisován rovnoměrným způsobem od částky 40.000,--

### 6.2 Předpokládaný vzhled objektu

Po konzultaci se zoologickou zahradou byl vytvořen půdorys zachycen na obrázku 6, kde z celkové rozlohy 60 m<sup>2</sup> bude tvořit 8m<sup>2</sup> kuchyňská linka, jejíž součástí bude lednice, která bude rovněž financována zoologickou zahradou. Menší spotřebiče již bude hradit nájemce. Na linku bude navazovat malý sklad o rozloze 4m<sup>2</sup>. Dále zde budou toalety o rozměrech 20m<sup>2</sup>. Zbylou plochu, což je 28 m<sup>2</sup> bude tvořit 8 stolků. Ve venkovních prostorech, které budou rovněž zajištěny zoologickou zahradou, se bude nacházet zahrádka o 10 stolcích. Zastřešení bude řešeno markýzami nebo slunečníky.



Obr. 6. Návrh vnitřních prostor objektu (vlastní zpracování)

### 6.3 Odhad vstupních výdajů

Do vstupních výdajů je nutno zařadit kauci v hodnotě 4měsíčních nájmu. Ačkoli je vratná, nemusí být po skončení nájmu vrácena v plné výši. Vybavení provozovny, což tvoří soubor samostatných movitých věcí, které zoologická zahrada nezajišťuje. Skladové zásoby se budou skládat z obalových materiálů a potravin nepodléhající okamžité zkáze. V ostatních nákladech jsou kromě těch opomenutých zahrnuty náklady na označení provozovny a činnost notáře v případě dalších nezbytně nutných úkonů.

#### 6.3.1 Vybavení

Aby mohl objekt správně fungovat, bude nezbytné jej vybavit profesionálním vybavením spojeným s jeho činností. Provozovna nebude mít téměř žádné nádoby, protože se zákazníkům bude vše podávat v ekologickém jednorázovém balení.

Do základního vybavení tedy bude zařazen profesionální kávovar, který však nebude nákladem. Jeho pořizovací cena je 53.010,-- bez DPH a jeho cena bude do nákladů pomítána formou rovnoměrných odpisů. Toto zařízení bude zařazeno do 2. odpisové skupiny. Mezi náklady bude zařazen výrobek horké vody pro výrobu čaje, zásobníky na chlazené nápoje s ledovým jádrem a výrobek ledu na přípravu ledového čaje, termosky, lednice ve skladu, kuchyňské potřeby spojené s výrobou produktů. Zde jsou zahrnuty zejména hrnce, vařečky,

utěrky, aj V tabulce 4 je uvedena cena a množství potřebných spotřebičů. Brigádnice budou provozovně povinně nosit zástěry s logem, aby se v areálu prokázaly a zároveň reprezentovaly.

ks	Objem	Položka	Cena bez DPH	Cena s DPH (21 %)
5x	x	Zástěra s logem	1.975,00	2.500,00
1x	18 l	Kávovar	53.010,00	64.142,00
1x	20 l	Výrobník horké vody	2.490,00	3.013,00
4x	5 l	Zásobník na chl. nápoje	22.776,00	27.560,00
4x	16 l	Termoska	7.620,00	9.220,00
1x	22 kg	Výrobník ledu	11.945,00	15.119,00
1x	345 l	Lednice	12.790,00	15.476,00
x	x	Kuchyňské potřeby	39.500,00	50.000,00
x	x	Celkem	152.106,00	187.030,00

*Tab. 4. Předpokládané vybavení objektu (vlastní zpracování)*

### 6.3.2 Zásoby

V začátku podnikání se bude v objektu prodávat po 5 druhích zeleného, černého, bílého a ovocného čaje. Vybrány byly podle oblíbenosti v prodejnách s čajem. Dále zákazníci budou moci ochutnat čaj Maté a Rooibos.

V tabulce 5 jsou uvedeny tyto vybrané čaje včetně velkoobchodních cen z katalogu dodavatele, následně vypočítána cena včetně DPH. Zákonné DPH pro potraviny a prodej potravin v pohostinství je zatížen sníženou daní 15 %

Dávkování daného druhu čaje na 150 ml. V nabídce budou denně i 4 ledové čaje. Jejich skladba bude každý týden obměňována. Pro osvěžení budou tyto čaje podávány v objemu 300 ml, doplněn mátou a plátkem citronu.

Cena čajů bude stanovena podle čajoven ve Zlínském kraji, a tedy průměrná cena za 150 ml zeleného čaje je 30,--, černého 30,-- bílého 35,--, ovocného 32,--, Maté 28,--, Rooibos 35,--. Cena ledového čaje o objemu 300 ml byla stanovena na 50,--.

Druh	Cena bez DPH za 1 kg	Cena s DPH (15 %)	Dávkování
Assam Green Tea	579,00	665,85	1,5 g
Ananasový vánek	464,00	533,60	1,5 g
Jahoda v šampaň.	598,00	572,70	1,5 g
Mogo Mogo	440,00	506,00	1,5 g
Sakura	430,00	484,50	1,5 g
Pu-Ehr	480,00	552,00	1,5 g
Hawaii Cocktail	403,00	463,45	1,5 g
Brazilská noc	403,00	463,45	1,5 g
Karamel	403,00	463,45	1,5 g
Narozeninový	484,00	556,60	1,5 g
Bílá pivoňka	635,00	730,25	1,5 g
Jahoda aloe	579,00	665,85	1,5 g
Perla Karibiku	579,00	665,85	1,5 g
Šťavnatá malina	552,00	634,80	1,5 g
Úsměv Geishy	530,00	602,50	1,5 g
Babiččina zahrádka	449,00	516,35	2,7 g
Bora Bora	378,00	434,70	2,7 g
Potěšení na duši	396,00	455,40	2,7 g
Piña Colada	369,00	424,35	2,7 g
Pohádkové sny	401,00	461,15	2,7 g
Maté Green	300,00	345,00	1,8 g
Rooibos	470,00	540,50	1,5 g
Celkem	9.453,00	11.107,45	x

Tab. 5. Přehled nabízených čajů, (vlastní zpracování dle Oxalis, © 2017 – 2018)

Dále bude dodáváno 5 druhů zrnkové kávy. Rovněž byly vybrány nejoblíbenější druhy káv od daného dodavatele. Tabulka 6 je rovněž sestavena podle stejného systému jako u čajů.

Dávkování je uváděno na 100 ml. Průměrná cena kávy je taktéž stanovena podle konkurence, a to na 60,--

Druh	Cena bez DPH za 0,5 kg	Cena s DPH	Dávkování
Bio Peru	469,00	539,35	7 g
Brazílie bezkofein.	445,00	511,75	7 g
Brazílie Santos	348,00	400,50	7 g
El Salvador Honey	574,00	660,10	7 g
Etiopie Sidamo Guji	657,00	755,55	7 g
Celkem	2.493,00	2.867,25	x

Tab. 6. Přehled nabízených káv, (Oxalis, © 2017 – 2018)

### Ekologické obaly

Spotřeba obalů se bude odvíjet od prodaných potravin. Je třeba rozlišovat jednotlivou spotřebu papírových kelímků podle objemu uvažovat, že do teplého nápoje je zapotřebí lžička. Při odběru po celých kartonech jsou poskytovány slevy. Výhodou je, že toto zboží v žádném případě nepodléhá zkáze, takže je tento odběr výhodný, i když se jedná o velké množství kusů. Provozovna je však limitována velikostí skladu.

V tabulce 7 jsou uvedeny potřebné obalové materiály. 120 ml kelímek určený pro kávu, 180 ml kelímek pro čaj a 400 ml kelímek pro ledový čaj.

Druh	Cena bez DPH za karton	Cena s DPH (21 %)	Cena za kus
120 ml	495,00	598,95	1,38
180 ml	995,00	1.200,32	1,24
400 ml	1.220,00	1.476,20	1,22
Lžičky	745,00	901,45	0,60

Sáčky	540,00	653,40	0,18
Celkem	3.995,00	4.830,32	x

Tab. 7. Ekologické obaly, (Dobré obaly, © 2019)

### 6.3.3 Celkové vstupní výdaje

V tabulce 8 se nachází součty za jednotlivé položky nákladů, tudíž celkové odhadované vstupní výdaje v konečném výsledku vychází na 350.096,00.

Výdaj	Částka	Částka s DPH
Kauce	200.000,00	242.000,00
Vybavení provozovny	99.096,00	187.030,00
Zásoby	15.941,00	16.180,00
Živnost	1.000,00	x
Ostatní náklady	50.000,00	x
Celkem	365.037,00	

Tab. 8. Vstupní výdaje (vlastní zpracování)

## 6.4 Výše potřebného úvěru

Vzhledem k vstupním nákladům, které činí 365.037,-- a volných prostředků podnikatelky v částce 300.000,-- bude sjednán podnikatelský úvěr ve výši 300.000,-- s dobou splácení 3 roky. Pro tento účel byly vybrány tři bankovní instituce. Komerční Banka, Česká spořitelna a ČSOB. U těchto bank byla posuzována výhodnost podmínek zřízení podnikatelského úvěru.

### 6.4.1 Komerční banka

Tato bankovní instituce nabízí sjednání tzv. Profi úvěru start. Půjčí až 1.000.000,-- při maximálním ročním úroku 9,9 %. Celková délka splácení je stanovena až na 5 let a peníze garantují do 2 týdnů od poskytnutí potřebných údajů. Tento úvěr si může sjednat nejen firma, ale i živnostník a může s něj financovat zásoby, pohledávky, stroje, budovy, automobily,

výrobní linky, nákup materiálu, vybavení kanceláře. Tento úvěr má záruku Evropského investičního fondu. Poplatky této banky spojené s pořízením úvěru jsou uvedeny v tabulce 9.

Žádost o úvěr začíná vyplněním dotazníku, který je k dispozici na jejich stránkách. Dotazník je zaměřen na bonitu klienta, kdy podnikatel musí uvést své identifikační údaje, vlastnickou strukturu, klíčové osoby, popis podnikatelského záměru včetně odhadu svých ročních příjmů a měsíčního obratu, realizaci podnikatelského záměru, dodavatele, odběratele, konkurenci, SWOT analýzu a finanční plán.

Poplatek	Cena
Zpracování a vyhodnocení žádosti o úvěr	zdarma
Realizace úvěru	1.000,00 + 0,6 %
Spravování úvěru	300,00/měsíčně

Tab. 9: Poplatky Komerční banky (© 2019)

#### 6.4.2 Česká spořitelna

Česká spořitelna nabízí Firemní úvěr Start-up, který může podnikatel využít od okamžiku založení živnosti nebo firmy až do tří let svého podnikání. Na rozjezd podnikání půjčí až 600.000,- bez byrokracie, jakékoliv administrativy a doložení daňového přiznání při neměnné úrokové sazbě 9 % p.a. Splácet úvěr může podnikatel až 6 let s možným odkladem o 5 měsíců. Tato instituce si s realizací úvěru neúčtuje žádné poplatky, což je zachyceno v tabulce 10.

K získání tohoto úvěru je třeba návštěva pobočky s občanským průkazem a živnostenským listem. Co se týče posouzení možnosti získání úvěru, postačí výpisy z osobního účtu za posledních 6 měsíců. Úvěr je rovněž zajištěn Evropským investičním fondem, který poskytuje finanční prostředky malým a středním podnikům prostřednictvím rizikového kapitálu a finančních nástrojů.

Poplatek	Cena
Zpracování a vyhodnocení žádosti o úvěr	zdarma
Realizace úvěru	zdarma



Spravování úvěru	zdarma
------------------	--------

Tab. 10: Poplatky České spořitelny (© 2019)

### 6.4.3 ČSOB

ČSOB si pro podnikatele přichystala Rychlý úvěr na podnikání. Uskutečňuje půjčky do výše 250.000,-- bez dokládání finančních výkazů a účelu při maximální splatnosti 5 let a úrokové sazbě 8,9 % p.a. Poplatky spojené s úvěrem jsou uvedeny v tabulce 11

O úvěr lze zažádat online nebo jej sjednat na pobočce. Při jeho sjednání je potřebný doklad totožnosti žadatele a doklad o podnikání. Pro čerpání úvěru je potřebné mít některý z účtu ČSOB Podnikatelské konto, ČSOB Firemní konto nebo ČSOB Obchodní konto.

Poplatek	Cena
Zpracování a vyhodnocení žádosti o úvěr	0,3 % min. 2.000,00
Realizace úvěru	0,5 % min 5.000,00
Spravování úvěru	500,00/měsíčně

Tab. 11: Poplatky ČSOB (© 2019)

### 6.4.4 Srovnání

V tabulce 12 je uvedeno srovnání podmínek 3 zkoumaných bank včetně poplatků, které si společně se zřízením úvěru v hodnotě 300.000,-- účtují. Doba splácení je určena na 3 let. Poplatky u ČSOB byly rovněž přepočítány na částku 300.000,-- a to pouze pro srovnání.

Banka	Částka	Úrok	Poplatky celkem
Komerční banka	1.000.000	9,9 % p.a.	13.600,00
Česká spořitelna	600.000	9 % p.a.	x
ČSOB	250.000	8,9 % p.a.	25.000,00

Tab. 12: Srovnání jednotlivých bank (vlastní zpracování)

Pro účel tohoto typu podnikání nejlépe vychází úvěr u České spořitelny, kdy není podmínkou dokládat daňové přiznání, omezena je jakákoli byrokracie a splácení úvěru lze odložit až o 5 měsíců, jsou schopni poskytnout požadovanou výši úvěru a standardní služby jsou pro

tento typ zdarma. U České spořitelny je rovněž zřízen podnikatelský účet, kdy vedení podnikatelského účtu stojí 149,-- měsíčně.

Podle úvěrové kalkulačky na obrázku 7 vyplývá, že při úrokové sazbě 9 %p.a. dojde k celkovému navýšení úvěru o 43.440,-- a měsíční splátky budou činit 9.540,--.

varianta: spočítat měsíční splátku

měsíční splátka: 9 540 Kč

úroková sazba: 9 % ročně

délka úvěru: 3 v letech

výše úvěru: 300000 Kč

navýšení úvěru: 43 440 Kč

Vynuluj Spočítej

Obr. 7. Výpočet měsíční splátky (Finance, © 2019)

## 6.5 Odhad fixních nákladů

Mezi fixní náklady provozovny budou patřit náklady za zaměstnance, marketing, elektronickou evidenci tržeb a ostatní náklady nezbytné pro provoz objektu. Jelikož nájemní smlouva započala měsícem duben, budou náklady vyčísleny kromě měsíčních nákladů i náklady za zbývajících 9 měsíců do konce kalendářního roku za první rok existence provozovny. Vyčíslení ročních nákladů bude směrodatné pro další roky. Dále je nutné brát v úvahu, že vybrané fixní náklady jsou vykazovány celoročně. Nejen po dobu provozu objektu.

### 6.5.1 Zaměstnanci

Provozovna mít dva kmenové zaměstnance, kteří budou zaměstnávání na hlavní pracovní poměr. Jednou z těchto stálých zaměstnanců bude podnikatelka, která prostřednictvím odpovědného zástupce zastane funkci účetní, kde povede podvojný účetnictví a hostinskou činnost. Bude tedy rovněž obsluhovat hosty. Druhý kmenový zaměstnanec obsluhovat hosty a

na směnách se bude střídát s podnikatelkou. Zaveden bude dlouhý a krátký týden. Další zaměstnanci budou zaměstnáváni brigádně na smlouvu „dohoda o provedení práce“ v rozsahu 300 h. Podmínkou je podepsání Prohlášení poplatníka. V tabulce 13 jsou vypočítány velikosti mezd zaměstnanců včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění (34 %)

Počet	Zaměstnanci	Denní mzda	Měsíční mzda	Mzda do konce r	Sezonní mzda
2	odp. zást.	x	4.000,00	28.000,00	32.000,00
13	brigádnice	900,00	x	163.800,00	163.800,00
1	účetní	x	30.000,00	190.800,00	201.600,00
1	zaměstnanec		25.000,00	160.800,00	171.600,00
2	Odvody SZ			119.554,00	126.888,00
Celk.	x	x	x	662.954,00	695.888,00

Tab. 13: Náklady na zaměstnance (vlastní zpracování)

Potřeba zaměstnanců na smluvní dohody je odvozena od 8měsíční doby provozu objektu. Pracovní doba je upravena od provozu zoologické zahrady. 1 hodina před otevírací dobou určena pro zásobování a přípravu objektu, neplacená 0,5 hodina na oběd, 1 hodina na úklid po zavírací době. Zahájení činnosti duben 7:30 – 19:00, květen 7:30 – 19:00, červen 7:30 – 19:00, červenec 7:30 – 19:00, srpen 7:30 – 19:00, září 7:30 – 19:00, říjen 8:00 – 17:30.

Rozložení směn by probíhalo následovně: Kmenový zaměstnanec by byl zaměstnán na celou 11,5 h směnu. Ten by v ten den obsluhoval převážně pokladnu, dvě brigádnice by byly zaměstnány každá na 5 hodin denně. V 9:00 by přišla jedna, která by měla směnu do 14:30. Druhá by přicházela ve 13:00, kdy se budou moct zaměstnanci prostřídat na oběd. Zkrácením pracovní doby koncem sezony na 9 hodin, budou oba kmenoví zaměstnanci pracovat o víkendech za hrubou mzdu 150,-/h. V dalších letech bude zaveden stejný víkendový režim i pro měsíc březen.

Celková průměrná doba placeného provozu objektu činí 11 hodin denně 6 měsíců a 1 měsíc o víkendech 9 hodin denně. Objekt bude celkem otevřen 190 dní v roce, což v hodinovém vyjádření činí 2074 hodin. Brigádnice budou přes hlavní sezonu zaměstnávány 1820 hodin

Z toho vyplývá, bude potřeba 13 brigádnic, aby nepřekročily hranici 300 hodin. Pokud vydělaná měsíční částka na jednoho brigádníka přesáhne 10.000,--, bude mu přebytek těchto peněz uhrazen v následujícím měsíci.

Po zavírací době má kmenový pracovník za úkol spočítat tržbu, provést uzávěrky EET pokladny a platebního terminálu a uklidit prostory provozovny. Brigádnice uklízí prostory WC. Nepravidelné objednávky zboží řeší kmenový pracovník operativně během dne. Peníze do banky minimálně jednou týdně převádí podnikatelka.

Provozovna bude poskytovat zaměstnancům ZOO 20% slevu na nákup zboží. Rovněž i brigádníci této provozovny budou mít nárok na tuto slevu.

### 6.5.2 Marketing

Sama zoologická zahrada vede silnou marketingovou propagaci. Od potíštěných autobusů městské hromadné dopravy, přes články v tisku, televizních reportáží, internetových stránek, propagace na Facebooku a Instagramu. Celkově na těchto sociálních sítích má přes 60.000 sledujících.

Není proto potřebné do marketingu samotné provozovny vkládat mnoho. Nejlepší možné řešení je prezentace na Facebooku. Tento účet bude veden podnikatelkou, která má s propagací, grafikou a mediální prezentací zkušenosti.

Denní rozpočet ⓘ

46,00 CZK ▼

Skutečná vynaložená částka za den se může lišit. ⓘ  
Odhadem 2 až 13 To se mi líbí za den ⓘ

Trvání ⓘ

3 dny 7 dní 14 dní

Provozovat tuto reklamu do 📅 11.4.2019

**Celkem investujete 460,00 Kč. Tato reklama poběží 10 dní a skončí 12. 4. 2019.**

Obr. 8: Nastavení reklamy (Facebook, © 2019)

Jak je znázorněno na obrázku 8, do propagace provozovny na této sociální síti je měsíčně vloženo 460,--, kdy reklama poběží 10 dní v měsíci. Uvedená částka je bez DPH., tudíž 96,60 musí být odvedeno finančnímu úřadu.

### 6.5.3 Elektronická evidence tržeb

Provozovna bude pochopitelně vybavená elektronickou evidencí tržeb. Všechny záležitosti s touto problematikou řeší včetně pokladny a platebního terminálu zoologická zahrada. Hrazen nájemcem bude pouze měsíční poplatek v hodnotě 400,-- bez DPH, 84,-- je třeba odvést finančnímu úřadu. Internetové připojení je v celém areálu zdarma.

### 6.5.4 Ostatní a fixní celkové náklady

Cena elektřiny a vody bude strhávána fixními částkami v celkové hodnotě 10.000 + 2100,-- DPH, které pronajímatel bude po nájemci měsíčně požadovat. V případě přeplatku mu ji bude na počátku následujícího roku vracet, v případě nedoplatku ji bude pronajímatel po nájemci vymáhat.

Jak už bylo uvedeno v nájemní smlouvě, měsíční nájemné bylo stanoveno na 50.000,-- + 10.500,-- DPH. Dále byla stanovena vratná kauce ve výši 4násobku měsíčního nájmu, což tvoří 200.000,-- bez DPH

Odpisy jsou stanoveny daňové rovnoměrné a jsou rovny měsíčním odpisům. Ve vnitřní směrnici je uvedeno, že se odepisují všechny elektrospotřebiče, které přesahují částku 40.000,--, tudíž bude docházet pouze k odpisu kávovaru. Částky kromě nájmu a vedení účtu, které se musí platit celých 12 měsíců, jsou vypočteny za 7 měsíců provozu objektu. V dalších letech již bude provoz trvat 8 měsíců. Částka ročně se vztahuje k dalším letům činnosti objektu.

Dále si areál nárokuje poplatek za poplatek za 100,-- + 21 % DPH. Pro hygienické potřeby je vyčleněno 1000,-- bez DPH pro hygienické potřeby. Výše zmiňované částky jsou promítnuty v tabulce 14. Měsíční splátky úvěru jsou stanoveny v průměrně podle umořovací tabulky. Z této tabulky také vyplývají roční úroky další období uvedené v příloze V.

Náklad	Částka měsíčně	Částka do konce r.	Částka ročně
Zaměstnanci	102.875,00	662.954,00	695.000,00
Marketing	460,00	3.220,00	3.680,00

EET	400,00	3.600,00	4.800,00
Elektřina	5.000,00	35.000,00	40.000,00
Voda	5.000,00	35.000,00	40.000,00
Nájem	50.000,00	450.000,00	600.000,00
Úrok z úvěru	2.033,89	18.305,00	16.957,00
Vedení účtu	149,00	1.341,00	1.788,00
Odvoz odpadu	100,00	700,00	800,00
Odpis kávovaru	883,50	7.951,50	10.602,00
Hygienické potřeby	1.000,00	7.000,00	8.000,00
Celkem	167.901,39	1.235.217,50	1.385.627,00

Tab. 14. Fixní náklady souhrnně (vlastní zpracování)

## 6.6 Odhad variabilních nákladů

V tabulce 13 jsou stanoveny přibližné variabilní náklady. Cena čaje byla stanovena aritmetickým průměrem všech nabízených druhů, kdy na 1 000 gramů připadá 429,68. Průměrné dávkování čaje jsou 2 gramy. Připočítán byl papírový 180 ml kelímek. Dále byl započítán v průměru 1 cukr a 1 lžička a 1 čajový filtr.

K ledovému čaji je připočítán 400ml kelímek, máta a plátek citronu. Průměrné dávkování do 16l termosky je 213 gramů. Ke kávě je započítána, jejíž průměrná cena za 500 g byla stanovena na 498,60,-, je připočítána 1 smetánka do kávy, cukr, kelímek 120ml a lžička. K donutu, jehož průměrná cena je 26,00 a sendviči je připočítán papírový sáček.

Náklad	Cena za jednotku
Čaj	0,86
Ledový čaj	2,15
Čajové filtry	0,60
Káva	6,97
Smetánka	0,89

Porcovaný cukr	0,42
Dřevěné lžičky	0,60
Kelímek 120 ml	1,38
Kelímek 180 ml	1,24
Kelímek 400 ml	1,22
Donuty	11,05
Sáčky	0,18
Sendviče	31,50
Máta, citrony	0,50

*Tab. 15. Variabilní náklady (vlastní zpracování)*

## 6.7 Dodavatelé a dodací podmínky

Do provozovny budou dodávat takoví dodavatelé, kteří se zabývají výrobou kvalitního, chutného a osvědčeného zboží. V této podkapitole bude tedy uveden stručný popis dodavatele včetně jejich dodacích podmínek. Zamýšlení dodavatelé jsou plátcí DPH.

### **Káva a čaj**

Kvalitní zrnkové káva a sypaný čaj bude dovážet místní firma sídlící v nedalekých Slušovicích s expedičním skladem v Tečovicích. Dodavatel kávy a čaje dodá zboží z velkoskladu do 4 pracovních dnů ode dne akceptace objednávky. V případě registrace objednávky po 12.00 hodin může být její zpracování o 1 pracovní den prodlouženo.

K ceně zásilky se připočítává dopravné dle platných tarifů kurýrních služeb, které v současnosti činí 59 Kč. Při velkoobchodním odběru nad 2.000,- Kč bez DPH hradí náklady na dopravné nebo poštovné zásilky prodávající. Minimální výše velkoobchodní objednávky je 1000,- Kč bez DPH. Platbu je možno provést platební kartou, v hotovosti nebo při dobírce.

Při odběru zboží v celkové hodnotě převyšující částku 5.000,- Kč (bez DPH) slevu ve výši 2 % z celkové ceny bez DPH. Při odběru zboží v celkové hodnotě převyšující částku 10.000,- Kč (bez DPH) slevu ve výši 4 % z celkové ceny bez DPH. Při odběru zboží v celkové hodnotě převyšující částku 20.000,- Kč (bez DPH) slevu ve výši 5 % z celkové ceny bez

DPH. Při odběru zboží v celkové hodnotě převyšující částku 40 000,- Kč (bez DPH) slevu ve výši 7 % z celkové ceny bez DPH. (Oxalis, © 2019)

### **Ekologické obaly**

Tyto nápoje budou podávány do biologicky rozložitelných kelímků. Další nabízené potraviny budou baleny do ekologických obalů od zlínské firmy Dobré obaly. Jejich kartony, které používají, mají certifikát FSC, což zaručuje environmentálně odpovědné, sociálně přírodné a ekonomicky životaschopné obhospodařování lesů celého světa, a tím napomáhá chránit mizející, ohrožené a devastované světové lesy. (Dobré obaly, © 2019)

Zboží od firmy Dobré obaly je doručeno zpravidla do 24 hodin od přijetí objednávky, pokud je uskutečněno do 12:00. dopoledne a následuje pracovní den. Doručuje své výrobky skrz externí kurýrní služby, které doručí zásilku zpravidla následující pracovní den od předání balíčku v časovém rozmezí od 8:00 do 18:00. Dopravné při objednávce nad 3630,- s DPH je zdarma, zásilka do 20 kg činí 130,- s DPH a zásilka nad 20 kg je za 260,- s DPH. (Dobré obaly, © 2019)

### **Donuty**

Sladké pečivo v podobě koblih zvaný donut bude zajištěno od místní pekárny, sídlící nejvýše 2 km od areálu zoologické zahrady. Provozovna a místní pekárna jsou dohodnuty, že objednávka nad 50 ks pečiva do 5 km je dovážena zdarma.

### **Sendviče**

Sendviče budou dodávány od firmy KM Produkt Food. Jedná se o firmu zabývající se mimo jiné výrobou čerstvých sendvičů. Sídlo firmy je v Ústí nad Labem, ale pobočky i na Moravě. Cenu dopravy si účtují 200,--. Od objednávky čítající 50 ks je doprava zdarma. Potraviny kromě víkendů dodávají denně, pokud je objednávka vytvořena do 15:00 předešlého dne.

### **Doplňkový sortiment**

Ačkoli doplňkový sortiment musí být dodáván od vysoutěžených dodavatelů zoologické zahrady a minimálně v prvním roce své činnosti provozovna prodávat nebude, je nutné si takový sortiment, který souvisí s přípravou potravin a nápojů, zajistit.

Tímto sortimentem se rozumí čajový filtr, porcované cukry, smetánka do kávy, citrony a máta. Tento sortiment je shrnut v tabulce 16, kde je u každé položky uvedena sazba DPH. Doplnkový sortiment tohoto charakteru bude objednávan online od různých dodavatelů dle nejvýhodnější nabídky nebo nakupován podnikatelkou v kamenných prodejnách.



Druh	Cena bez DPH za bal.	Cena s DPH	Cena za ks
Filr. Papír XS (21 %)	61,00	73,81	0,61
Porc. třtinový cukr (15 %)	84,15	99,00	0,42
Smetánka do kávy (15 %)	106,97	123,02	0,89
Citrony (15 %)	249,50	286,93	4,99
Máta (15 %)	299,00	343,85	x
Celkem	800,62	926,61	x

Tab. 16. Doplnkový sortiment (vlastní zpracování)

## 6.8 Stanovení prodejních cen

Jelikož areál zoologické zahrady nařizuje nastavení úrovně cen pro běžného návštěvníka, musí být ceny podobného sortimentu budou kopírovat ceny okolních restaurací.

### Káva a čaj

Po průzkumu sortimentu těchto stravovacích zařízení bylo zjištěno, že 250 ml porcovaného čaje stojí 30,-- a 200 ml pečeného čaje 40,--. Sypaný čaj tyto zařízení nevedou, tudíž byla cena čajů stanovena podle čajoven ve Zlínském kraji, a tedy průměrná cena za 150 ml zeleného čaje je 30,--, černého 30,-- bílého 35,--, ovocného 32,--, Maté 28,--, Rooibos 35,--. Cena ledového čaje o objemu 300 ml byla stanovena na 50,--. Cena kávy se v areálu pohybuje v rozmezí 45 – 60,--. Jelikož nabízené kávy jsou opravdu kvalitní, byla nastavena cena 60,--

### Donuty

Jelikož má pekárna nedaleko svou výrobu, může dodávat své pečivo za nízké ceny. V areálu zahrady se sladké pečivo navíc téměř neprodává. Uvedené ceny v tabulce jsou za 60g donut.

Donut	Cena s DPH 15 %	Cena s DPH 15 %	Prodejní cena
Čokoládový sypaný oříšky	12,75	15,00	30,00
Jahodová poleva	10,20	12,00	24,00

Bílá čokoláda	10,20	12,00	24,00
---------------	-------	-------	-------

Tab. 17. Sortiment donutů, (interní zdroj)

### Sendviče

Ze studené kuchyně v areálu nabízejí párek v rohlíku za cenu 28,--, Panini za 55,--, nebo chlebíček velký za 25,--. Ačkoliv sendviče v areálu nejsou k dispozici, nelze cenu sendviče nadsadit, aby zákazník v provozovně nakoupil, protože hrozí, že si zvolí substitut a při další návštěvě bude provozovnu cíleně míjet. Cena byla tudíž jednotně stanovena na 55,--. Trvanlivost sendviče je 5 dní.

Sendvič	Hmotnost	Cena bez DPH	Cena s DPH (15 %)	Prodejní cena
Kuřecí pochoutka	180 g	31,50	36,23	55,00
Šunko-sýráček	200 g	31,50	36,23	55,00
Tuňáček	180 g	31,50	36,23	55,00

Tab. 18. Sortiment sendvičů, (KM-Produkt Food, © 2019)

## 6.9 Průgnoza prodeje

Podle průměrné sezónní návštěvnosti v průběhu 5 let, což je 3059 lidí. Konkrétní návštěvnosti v průběhu pěti let jsou uvedeny v tabulce 19.

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Návštěvnost	409.877	483.902	517.194	476.817	451.431
Denně	2.679	3.163	3.381	3.117	2.951

Tab. 19. Sezónní návštěvnosti v jednotlivých letech, (interní zdroj)

Za předpokladu, že odbyt nápojů bude 80 % z osob, které si v objektu nakoupí. Skladba nápojů je stanovena následovně:

- 70 % ledový čaj, jehož průměrné variabilní náklady jsou 5,49 a průměrná cena je 45,--
- 20 % káva jejíž průměrné variabilní náklady jsou 10,26 a průměrná cena je 50,--
- 10 % čaj, jehož průměrné variabilní náklady jsou 3,72 a průměrná cena je 32,--

Zbýlých 20 % si koupí jídlo, za sledujícího předpokladu:

- 50 % donuty jejichž průměrné variabilní náklady je 11,23 a průměrná cena je 26,-
- 50 % sendviče jejichž průměrné variabilní náklady jsou 31,68 a průměrná cena je 55,--

Do ceny jsou započítány obalové materiály.

### 6.9.1 Bod zvratu

- Fixní náklady na denní provoz objektu činí 6.501,14
- Průměrné variabilní náklady na 1 kus prodáváného výrobku činí 15,40
- Průměrná cena prodáváného výrobku činí 47,60

$$Q = \frac{6\,501,14}{(41,60 - 12,48)} = 223,25 \quad (3)$$

Z celkové průměrné denní sezonní návštěvnosti 3059 lidí musí v objektu nakoupit 224 lidí, což je 7,32 % v minimální hodnotě jednoho čaje, a to 32,--, aby byly pokryty fixní náklady na denní provoz.

### 6.9.2 Objednávky

Vzhledem ke skutečnosti, že je umístění provozovny na strategickém místě, kudy projdou všichni návštěvníci, je velmi vysoká šance, že zde zákazník nakoupí, budou-li ideálně nastaveny ceny produktů. Pokud budou potraviny předražené, dá se předpokládat, že nakoupí každý 10 návštěvník. Pokud však pozornost návštěvníka přiláká prostředí provozovny i cena výrobků, může zde nakoupit každý 3 návštěvník. Z tohoto důvodu by byl zvolen vchod na veřejné toalety skrz prodejnu a část objektu by byla prosklená, aby byl sortiment vidět z venku.

Podle odhadu dlouholetého pracovníka návštěvnického oddělení tak může provozovnu navštívit 20 – 30 % návštěvníků. Pro výpočet velikosti objednávek byl určen střed a to, 25 % zákazníků. (765 návštěvníků)

### Káva a čaj

První objednávka čajů čítá 30 kg, tj. 1 kg od každého druhu pro výrobu teplého čaje a 8 kg pro výrobu ledového čaje. Jelikož se počítá s tím, že více půjde na odbyt ledový čaj, budou

v případě potřeby čerpány zásoby pro přípravu teplého čaje. Z toho množství je průměrně možné připravit 15 000 teplých čajů, pokud průměrná spotřeba na 150 ml činí 2 g čajové směsi nebo 6 000 ledových čajů, pokud průměrná spotřeba na 400 ml činí 5 g čajové směsi. výchozích 70 % pro ledový čaj a 10 % pro teplý čaj, vystačí tato zásoba na 11 dní. Cena objednávky za čaje je 13.243,--.

Objednávka kávy je stanovena na 10 kg, tedy 4 balení po 500 gramech od každého nabízeného druhu. Z tohoto množství je možné připravit 1 428 kelímků kávy. Za předpokladu, že si denně tento kelímek koupí 20 %, vystačí tato zásoba na 9 dní. Cena objednávky za kávu činí 9.972,--

Celková cena objednávky od tohoto dodavatele činí 23.215,--. Jelikož tato cena převyšuje částku 20.000,-- bez DPH, uplatňuje provozovna 5% slevu na celou objednávku a cena na dopravu je hrazena dodavatelem. Celková cena po slevě tedy činí 22.054,25.

Další objednávky tohoto sortimentu se budou uskutečňovat minimálně jednou do týdne přes internetové stránky dodavatele. Nutno je počítat také se 4denní prodlevou dodávky od akceptace objednávky. Řízení objednávek kávy a čaje bude probíhat tak, že se jednotlivé zbytky zváží a podle toho se bude objednávat. Kvůli kvalitě čaje je hmotnost balení maximálně 1 000 g a u kávy je to jen 500 g. Pokud bude vyčerpán určitý druh čaje, bude nahrazen druhým do doby, než bude nezbytné objednat větší množství čajů. Ze zkušenosti u návštěvníků velmi často funguje systém substitutu.

Objednávky pečiva se uskutečňují denně a potřeba ekologických obalů se uskutečňuje podle jejich spotřeby.

### **Ekologické obaly**

Spotřeba obalů se odvíjí od prodaných potravin. Je třeba rozlišovat jednotlivou spotřebu papírových kelímků, podle objemu uvažovat, že do nápoje je zapotřebí lžička. Firma Dobré obaly poskytuje při odběru po celých kartonech slevy. Výhodou je, že toto zboží v žádném případě nepodléhá zkáze, takže je tento odběr výhodný, i když se jedná o velké množství kusů. Provozovna je však limitována velikostí skladu.

Druh	Počet kartonů	ks v kartonu	Cena celkem
120 ml	2	360	990,00
180 ml	1	800	995,00

400 ml	3	1.000	3.660,00
Lžičky	4	1.200	2.980,00
Sáčky	1	3.000	540,00
Celkem	x	x	9.165,00

*Tab. 20. Spotřeba obalů (vlastní zpracování)*

Bude-li se vycházet z předchozích procentuálních odhadů a průměrné návštěvnosti, je za potřebí objednat 3 kartony 400ml kelímků na ledový čaj, aby tento objem vystačil alespoň na 7 dní. 1 karton 180ml kelímků na čaj vystačí na 19 dní a 2 kartony 120ml kelímků na kávu vystačí na 13 dní. 4 kartony lžiček do nápojů pak vystačí na 7 dní a 1 karton s papírovými sáčky na potraviny vystačí na 19 dní. Celková cena obalového materiálu činí 9.165,00. Dopravu hradí dodavatel, jelikož tato objednávka překročila částku 3.000,-- bez DPH

Spotřebu těchto obalů bude třeba náležitě sledovat, jelikož je firma dodává zboží do druhého dne, pokud je objednávka uskutečněna do 12:00. Na víkendy bude zapotřebí se předzásobit, jelikož v tyto dny firma toto zboží nedoručuje a dá se předpokládat, že víkendy budou na návštěvníky areálu velmi bohaté.

### **Donuty**

Spolupráce s nejbližší pekárnou v okolí je velmi výhodná. Jelikož se jedná o objekt vzdálený maximálně 1,5 km a objednávan je vždy jeden druh, je dohodnuto, že při odběru minimálně 50 ks tohoto pečiva je doprava zdarma. Výhodou je také to, že pečou i o víkendech, takže není nutné řešit extra dodávky. Pečivo bude dováženo firemním osobním automobilem. Odhaduje se, že si ze 154 zákazníků koupí 50 % osob jeden ze 3 druhů donutů, a proto je třeba objednat 77 ks, což je cca 26 kusů od každého ze 3 nabízených druhů.

Celková cena objednávky činí 861,90

### **Sendviče**

Sendviče stejně tak jako donuty bude nutno dovážet denně. A je nutné zohlednit, že přijímají objednávky do 15:00. Výhodou této společnosti je, že dováží i o víkendech. Minimální množství pro dovoz sendvičů a dopravu zdarma je rovněž 50 ks. Za předpokladu, že si 50 % zákazníků koupí právě sendvič, je třeba jich denně objednat alespoň 77 ks, tzn. 26 kusů od každého ze 3 nabízených druhů.

Celková cena objednávky činí 2.425,50

### Doplňkový sortiment

Z doplňkového sortimentu bude největší spotřeba porcovaného cukru. Je nutno počítat s tím, že i když část zákazníků si nápoj neosladí, najdou se i tací, kteří se vezmou cukry dva. Průměrně tedy vychází 1 cukr na každý prodaný nápoj. Denní spotřeba tedy bude činit alespoň 612 kusů porcovaného cukru. Vysoká bude rovněž i spotřeba filtračního papíru na sypaný čaj. Denní spotřeba vychází na 491 kusů. Ke každé prodané kávě je automaticky přidělena smetánka, která denně činí 123 kusů. Máta a citrony slouží k dochucení ledového čaje. Zatímco 1 kg máty se jeví jako abstraktní pojem, spotřeba citronu na množství ledových čajů se dá odvodit. Jestliže 1 kg citronu standardní velikosti obsahuje 10 citronů, z 1 citronu se průměrně nakrájí 10 plátků, které se překrojí na 1/2, dá se z 5kg balení ochutit 1 000 ledových čajů.

První objednávka tedy bude činit 7 balení papírových filtrů, 4 balení porcovaného cukru 1 balení smetánky do kávy, 5kg balení citronů a 1kg balení máty. Celková cena bez DPH je 1.526,--

Druh	Počet balení	ks v balení	Cena celkem
Filtr. Papír XS	7	100	427,00
Porcovaný třtinový cukr	4	200	336,60
Smetánka do kávy	2	120	213,94
Citrony	5 kg	50	249,50
Máta	1 kg	x	299,00
Celkem	x	x	1.526,04

Tab. 21. Spotřeba doplňkového sortimentu (vlastní zpracování)

### 6.9.3 Celková odhadovaná velikost objednávky

V tabulce 22 je zobrazena odhadovaná velikost objednávky. Dále se předpokládá, že tento objem kávy, čaje a obalových materiálů bude muset být obnovován minimálně 1x týdně v obdobné cenové hladině, což za 6 měsíců nepřetržitého provozu a 4 víkendů v říjnu pokryje 28 dodávek. Donuty a sendviče budou dodávány denně, doplňkový sortiment bude pak zajišťován každý druhý den.

Položka	Cena celkem
Káva a čaj	22.054,25
Obaly	9.165,00
Donuty	861,90
Sendviče	2.425,50
Doplňkový sortiment	1.526,04
Celkem	36.032,44

Tab. 22. Celková objednávka (vlastní zpracování)

## 6.10 Odhad tržeb

Jak už bylo zmíněno výše, velikost denní tržby je postavena na předpokladu, že proběhne minimálně 25 % nákupů. Dále je odhadováno, že:

- 80 % zákazníků si koupí nápoj a 20 % jídlo
- 70 % prodejů tvoří ledový čaj, 20 % káva a 10 % čaj,
- 50 % donuty a 50 % sendviče.

Položka	Prodejní cena za ks s DPH (15 %)	Prodejní cena	Denní tržba
Ledový čaj	45,00	38,25	16.409,25
Káva	50,00	42,50	5.227,50
Čaj	32,00	27,20	1.686,40
Donuty	26,00	22,10	1.701,70
Sendviče	55,00	46,75	3.599,75
Celkem	x	x	28.624,60

Tab. 23. Odhad denních tržeb (vlastní zpracování)

### 6.10.1 Porovnání tržeb a nákladů do konce roku

V tabulce 24 jsou zobrazeny tržby a variabilní náklady za 190 dní fungování provozovny. Předpokládané variabilní náklady se skládají z prodávaného zboží a spotřebě surovin, což denně činí 5.231,18. Následně jsou odečteny fixní náklady.

Tržby	5.438.674,00
Variabilní náklady	993.924,00
KPI	4.444.750,00
Fixní náklady	1.235.217,50
KPII	3.209.532,50

Tab. 24. Porovnání tržeb a nákladů (vlastní zpracování)

Roční odhadovaný zisk po odečtení fixních a variabilních nákladů činí 3.209.532,50. Po odečtení vstupních výdajů 349.096,-- činí tento zisk 2.860.436,50

### 6.10.2 Odvod DPH finančnímu úřadu

Jelikož je vyšší daň na výstupu, vzniká tomuto subjektu daňová povinnost a musí rozdíl těchto částek odvést do státního rozpočtu skrz daňové hlášení finančnímu úřadu. Podnikatelský subjekt tedy odvede 523.382,15 do konce roku. DPH bude finančnímu úřadu odváděno měsíčně.

DPH na vstupu		DPH na výstupu	
Káva a čaj	92.627,92	Prodej	959.766,00
Obaly	38.493,00		
Donuty	24.565,00		
Sendviče	69.127,70		
Doplňk. sortiment	24.180,35		
Nájem	94.500,00		
Kauce	42.000,00		
Energie	7.350,00		



Voda	7.350,00		
Odpad	147,00		
Vybavení	31.942,00		
Zásoby	2.630,85		
Hygienické potř.	1.470,00		
<b>Celkem</b>	<b>436.383,85</b>	<b>Celkem</b>	<b>959.766,00</b>

Tab. 25. Přehled DPH k odvodu do konce roku (vlastní zpracování)

## 6.11 Finanční plán

Finanční plán pro provozovnu s výhledem na následující 3 roky se bude skládat z rozvah a plánovaných hospodářských výsledků.

### 6.11.1 Zahajovací rozvaha

V zahajovací rozvaze je v aktivech promítnut kávovar, počáteční zásoba zboží a na bankovním účtu vložených 100.000,-- z vlastních zdrojů a 200.000,-- z úvěru. V pasivech pak zůstává 100.000,-- na účtu podnikatelky a 200.000,-- na úvěrovém účtu.

Aktiva		Pasiva	
<b>022</b>	53.010,00	<b>491</b>	100.000,00
<b>132</b>	15.941,00	<b>461</b>	200.000,00
<b>221</b>	231.049,00		
<b>Σ</b>	<b>300.000,00</b>	<b>Σ</b>	<b>300.000,00</b>

Tab. 26. Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování)

### 6.11.2 Rozvaha k 31.12.2020

V aktivech na konci roku je zobrazena hodnota kávovaru včetně odpisů. V ideálním případě na skladě zůstává zásoba zboží rovna počáteční zásobě při zahájení provozu objektu. V pasivech zůstává na účtu podnikatelky stejný obnos jako na počátku. Z úvěru byly zafinancovány vstupní výdaje. Do rozvahy byl také začleněn hospodářský výsledek v podobě zisku a závazek vůči finančnímu úřadu.

Aktiva		Pasiva	
<b>022</b>	53.010,00	<b>491</b>	100.000,00
<b>082</b>	7.953,00	<b>431</b>	2.531.300,00
<b>132</b>	15.941,00	<b>461</b>	0,00
<b>221</b>	2.602.184		
<b>Σ</b>	2.631.300,00	<b>Σ</b>	2.631.300,00

Tab. 27. Rozvaha na konci roku (vlastní zpracování)

### 6.11.3 Výsledek hospodaření za rok 2020

Za prvních 7 měsíců provozu objektu a předpokládaných tržbách je možné dosáhnout průměrného zisku, který po zdanění činí 2.439.100,--

VH z běžné činnosti	2.860.436,50
Zaokrouhlený základ	2.860.000,00
Daň z příjmu (15 %)	420.900,00
VH po zdanění	2.439.100,00
Disponibilní zisk	<b>2.439.100,00</b>

Tab. 28. Výsledek hospodaření za rok 2020 (vlastní zpracování)

### 6.11.4 Výhled hospodářských výsledků

V roce 2021 bude provozovna v areálu fungovat 8 měsíců v roce. V březnu bude zahájen víkendový provoz, což prodlouží roční činnost provozovny ze 190 dní na 198 dní. Placeno bude také nájemné za 12 měsíců, což v zásadě ovlivní výsledek hospodaření, při zachování obdobné hladiny tržeb jako v roce zahájení provozu. Jelikož byly splaceny vstupní náklady, výsledek hospodaření je přesto vyšší než v prvním roce.

VH z běžné činnosti	3.246.269,86
Zaokrouhlený základ	3.246.000,00
Daň z příjmu (15 %)	486.900,00

VH po zdanění	2.759.100,00
Disponibilní zisk	<b>2.759.100,00</b>

Tab. 29. Výsledek hospodaření za rok 2021 (vlastní zpracování)

V roce 2022 se provozovna rozhodne nakoupit doplňkový sortiment do prodejny od vysoutěžených dodavatelů za 1.000.000,-- bez DPH ročně. K tomuto sortimentu je předpokládána je 80% zisková přírážka bez DPH. Dále do sortimentu bude zařazen i prodej balených nápojů a bude jej společnost Coca-Cola poskytovat chladicí zařízení, jehož instalaci si provede sama a které si bude sama pravidelně doplňovat. Za právo umístit a provozovat automat v prostorách provozovny bude společnost jako úplatu poskytovat 40% odměnu bez DPH z každého prodaného nápoje, což by mohlo odpovídat 7,-- z tohoto nápoje. Dále se sníží hodnota úroků z úvěrů. Předpokládá se, že si tento nápoj koupí 5 % z celkového průměrného počtu denních návštěvníků.

VH z běžné činnosti	4.064.383,72
Zaokrouhlený základ	4.064.000,00
Daň z příjmu (15 %)	609.600,00
VH po zdanění	3.454.400,00
Disponibilní zisk	<b>3.454.400,00</b>

Tab. 30. Výsledek hospodaření za rok 2022 (vlastní zpracování)

V roce 2023 bude sortiment opět rozšířen, a to o mrazničku se zmrzlinou. Jelikož nelze předpovídat počasí na toto období, bude do tohoto sortimentu vloženo 500.000,-- bez DPH. Toto zboží bude poskytovat další vysoutěžený dodavatel, společnost Algida. Za prodej a propagaci těchto výrobků v provozovně bude společnost hradit nájemné ve výši 60.000,-- bez DPH za 8 měsíců provozu. V tomto roce bude splacen úvěr.

VH z běžné činnosti	4.722.861,00
Zaokrouhlený základ	4.722.000,00
Daň z příjmu (15 %)	708.300,00

VH po zdanění	4.013.700,00
Disponibilní zisk	<b>4.013.700,00</b>

Tab. 31. Výsledek hospodaření za rok 2023 (vlastní zpracování)

Pro lepší srozumitelnosti je v tabulce 32 souhrnně uveden výpočet zisku před zdaněním pro následující roky.

	2021	2022	2023
Tržby	5.667.670,50	7.679.728,00	8.627.728,00
VN	1.035.773,64	2.035.773,64	2.535.773,00
KPI	4.631.896,86	5.440.376,72	6.091.955,00
FN	1.385.627,00	1.375.993,00	1.369.094,00
KPII	3.246.269,86	4.064.383,72	4.722.861,00

Tab. 32. Výpočet zisku pro 3 nadcházející roky (vlastní zpracování)

## 6.12 Časová analýza

Proces výstavby byl zahájen 15. října 2019 v celkové době trvání 169 dní až do otevření provozovny. V tento den přichází konzultace vzhledu stavebních prostor se stavební firmou, architektem, pronajímatelem a nájemcem. Po 16 dnech jsou zahájeny stavební práce.

V tomto okamžiku nájemce oslovuje potenciální odpovědné zástupce na hostinskou činnost a vedení účetnictví. Na tento úkon je stanoveno maximálně 84 dní. Jakmile jsou vybráni 2 odpovědní zástupci, je nutno se společně dostavit na živnostenský úřad a podat žádost pro vyřízení živnosti. Na tuto záležitost je vyhrazeno 5 pracovních dní. Následně probíhá registrace na finančním úřadě a sociálním úřadě a zdravotním pojištění.

Vzhledem k výši vstupních nákladů bylo nutné zažádat o podnikatelský úvěr v hodnotě pro 300.000,--, zbytek finančních prostředků bylo hrazeno z vlastních zdrojů. Proces schvalování úvěru u vybrané instituce trvá maximálně 20 dní. Následující den byl podán inzerát na sociálních sítích a bezplatných webových platformách s poptávkou po brigádnících. Doba do výběrového řízení je stanovena na 20 dní.

Oslovení potenciálních dodavatelů bylo stanoveno 30 dní před zahájením provozu objektu. Tento den byl také zahájen průzkum trhu s vhodným vybavením pro provozovnu. Jedná se o soubor samostatně movitých věcí, které zoologická zahrada do objektu nezařizovala.

Po uzavření úvěrové smlouvy a založení podnikatelského účtu lze složit kauci a nakoupit vybrané vybavení provozovny. V těchto dnech od 12.3. do 23.3. probíhá zavírání smluv s dodavateli. 14 dní před zahájením provozu se koná výběrové řízení zaměstnanců, kdy je s nimi do 5 dnů podepsána smlouva na 300 h. Kolaudace je nastavena na 23. března, instalace drobného vybavení probíhá 4 dny před otevřením. Objednávky zboží jsou stanoveny nejdříve na 29.3., kdy lze objednat čaje, kávu a obalový materiál. Potraviny běžné spotřeby jsou dodávány denně mimo návštěvní hodiny areálu.

Podle časového plánu otevření provozovny probíhá včas. Propagace tohoto objektu probíhá až od měsíce dubna, kdy je v tomto měsíci zahájen zkušební provoz.

Úkon	Datum	Počet dní	Odpočet
<b>Proces výstavby</b>	<b>15.10.2019</b>	<b>169</b>	<b>169</b>
Konzultace stavby	15.10.2019	Milník	169
Zahájení stavb. prací	31.10.2019	Milník	153
Oslovení odp. zást.	04.11.2019	84	149
Podání žádosti ŽO	27.01.2020	Milník	65
Vydání ŽO	01.02.2020	5	60
Registrace FU	06.02.2020	Milník	55
Podání úvěr. žádosti	07.02.2020	Milník	54
Proces schvalování	10.02.2020	20	51
Hledání brigádníků	10.02.2020	20	51
Oslovení dodavatelů	11.02.2020	Milník	50
Průzkum vybavení	01.03.2020	7	31
Uzavření úvěr. sml.	01.03.2020	Milník	31

Založení podn. účtu	11.03.2020	Milník	21
Složení kauce	11.03.2020	Milník	21
Nákup vybavení	12.03.2020	10	20
Uzavírání dod. sml.	12.03.2020	10	20
Výběr. říz. brigád.	15.03.2020	1	17
Podpis smluv s brig.	20.03.2020	Milník	12
Kolaudace stavby	23.03.2020	Milník	9
Instalace vybavení	27.03.2020	Milník	5
Objednávka zboží	29.03.2020	4	3
1. dodávka zboží	01.04.2020	Milník	0
Otevření provoz.	01.04.2020	Milník	0

*Tab. 33. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)*

Časový průběh je dále graficky znázorněn na obrázku 9.



prodloužit práce v souvislosti s nečekanými událostmi a dalšími problémy. Tím by hrozilo pozdější otevření provozovny.

### **Informační a sociální rizika**

Neinformovanost návštěvníků o nově vzniklém stravovacím zařízení, špatně zacílená facebooková reklama, nedostatečná reklamní podpora zoologické zahrady. Návštěvníci mohou shledávat nabízené zboží předraženým, zejména období blíží se hospodářské krize se sníží jejich kupní síla.

### **Ekonomická a finanční rizika**

Špatně určený odhad nákladů, tržeb a zisku, neschopnost splácení úvěru, riziko insolvence, zvýšení ceny nájmu, dodávaného sortimentu, zvýšení ceny vody a elektrické energie, zvýšení mezd.

### **Tržní a podnikatelská rizika**

Zákazník může dát přednost osvědčeným konkurenčním objektům a jejich širokou škálou nabízeného sortimentu. Konkurence může začít prodávat stejný sortiment za nižší cenu. Riziko neúspěchu, malý zájem o nabízené zboží, výdaje budou vyšší než příjmy, hrozba utopených nákladů, zadlužení.

### **Obchodní a logistická rizika**

Změna dodavatelských podmínek, ukončení činnosti dodavatele. Nespolehlivé jednání dodavatelů. Špatný systém zásobování, malý sklad.

### **Ekologická a bezpečnostní rizika**

Ačkoli jsou dodávané obalové materiály biologicky rozložitelné, mohou je návštěvníci nechávat volně po areálu. Obalové materiály mohou návštěvníci záměrně házet do expozic a ohrozit tím zvířata. Přírodní podmínky.

### **Živelná a přírodní rizika**

Návštěvnost areálu zoologické zahrady je zásadně založen na přírodních podmínkách. Za nepříznivého počasí je návštěvnost minimální, zatím co teplé dny zapříčiňují rekordní návštěvnosti. Kvůli větru může dojít k pádu stromů a areál bude muset být uzavřen.



## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo na základě teoretické části, která se věnovala záležitostmi související se vznikem podniku a podnikání vytvořit podnikatelský subjekt v areálu zoologické zahrady. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Praktická část byla rozdělena na dvě části, kde v části analytické byl rozebírán současný stav zoologické zahrady.

Zde byly srovnány stavy jednotlivých položek, které měly zhodnotit vhodnost postavení nové provozovny zabývající se stravovacími službami. Ukázalo se, že ZOO Zlín má druhou nejvyšší návštěvnost ve srovnání s ostatními zoologickými zahradami a v úrovni soběstačnosti bývá na prvním místě. ZOO má také velmi vysoké tržby, jejíž poměrnou část tvoří ceny vstupného, ale také prodej upomínkových předmětů ve dvou ZOOshopech.

V areálu je v současné době 8 stravovacích zařízení. 4 v horní části a 4 v dolní. Vyváženost těchto objektů je ale velmi zdánlivá, jelikož restaurace v dolní části nejsou rozprostřeny rovnoměrně. Zhruba ve středu zahrady se nacházel opuštěný objekt, na základě kterého vznikla idea podnikatelského záměru. Po bližší analýze sortimentu bylo zjištěno, že restaurace nabízí širokou škálu teplých jídel a doplňkového sortimentu, avšak chybělo více položek ze studené kuchyně, kvalitního sypaného čaje a sladkého pečiva. Tudíž bylo poslání nově zamýšleného objektu předem dáno. Dále byly stanoveny podmínky nájmu v areálu, které byly poněkud přísné, ale je nutno je dodržovat, pokud si zde chce podnikatel otevřít provozovnu.

V druhé, projektové části byla blíže nadefinována myšlenka podnikatelského záměru a přibližný vzhled objektu. Následně byly vyčísleny vstupní výdaje, které nebyly vysoké. Nejvyšší položku tvořila kauce, která se skládala ze výše 4 měsíčních nájmu provozovny. Základní vybavení bylo zajišťováno zoologickou zahradou. Dále byla stanovena velikost zamýšleného úvěru. Ačkoliv měla podnikatelka 300.000,-- z vlastních zdrojů, bylo za potřebí si sjednat i podnikatelský úvěr a jelikož předběžné prognózy nemusí vždy zobrazovat reálný průběh provozu je třeba mít jistou rezervu.

Dále byly odhadnuty výše fixních a variabilních nákladů. Nejdřív měsíčních, pak nákladů do konce roku a následně celoročních pro stanovení výhledu do dalších let. Je dáno, že provoz restaurací v dolní části zahrady je 8 měsíců. V roce zahájení tento provoz vyšel na 7 měsíců, a tedy 190 dní, protože v měsíci říjnu je povolen pouze víkendový provoz. V dalších letech provoz této zahrady bude prodloužen o 8 dní, jelikož měsíc březen bude kopírovat provoz měsíce října.

Provozovna bude mít zaměstnány 2 pracovníky na hlavní pracovní poměr a zbytek směn by měl být pokryt studenty, jejich potřeba bude vzhledem k omezeným hodinám ročně velmi vysoká. Při aktuální míře nezaměstnanosti se to nejeví jako lehký úkol, ale vzhledem k převážně letním měsícům a prázdninám lze tuto potřebu pokrýt.

Stanovení objednávek bylo postaveno na předpokládané prognóze prodeje, která vyplývala z průměrné denní návštěvnosti, ze které se pak kvalifikovaným odhadem stanovil program odbytu daného sortimentu. Popsáni byli též dodavatelé tohoto zboží včetně jejich dodacích podmínek. Jelikož zásobování musí probíhat mimo návštěvní hodiny areálu bylo nezbytné si stanovit dodavatele z blízkého okolí, aby stíhali ranní dodávky.

V závěru pak byly vypočítány předpokládané tržby, které byly porovnány s náklady. Ze zisku, který tvořil 2,5 milionu korun se dá předpokládat, že podnikání v této zoologické zahradě je velmi rentabilní. Ve finančním plánu byl stanoven i výhled na 3 následující roky. V dalším roce byl tedy vypočítán výsledek hospodaření za 8 měsíců provozu, kdy se navzdory celoročnímu nájmu zisk zvýšil o 300.000,-- Ve dvou dalších letech se pak předpokládalo zavedení doplňkového sortimentu, kdy se předpokládaný zisk roste, pokud bude prodáno všechno, co bylo v daný rok nakoupeno.

Co se týče rizikovosti tohoto projektu, největší hrozbou se jeví nepřízeň počasí, jelikož od tohoto se návštěvnost odvíjí nejvíce. Dále je také možné, že pro návštěvníky nebude lákavá skladba daného sortimentu, která z počátku nebude široká. Všechno se dá ale řešit operativně a na základě přání a připomínek zákazníků by se tento problém dal vyřešit.

V časové analýze byl stanoven časový harmonogram, který byl zahájen procesem výstavby a byl ustanoven na 169 dní až do dne otevření provozovny. Časový průběh jednotlivé činnosti byl zadán orientačně. V praxi se tyto úkony mohou prodloužit a je třeba počítat s určitou časovou rezervou, která byla do harmonogramu také promítnuta. Vše bylo zadáno tak, aby byl zahájen provoz v předem určený den.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLACKWELL, Edward, 2017. *How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan*. 6th Edition. New York: Kogan Page. 219 s. ISBN 978-0-7494-8110-0.

CHOCOLATE CHAPEAU, ©2019. *Naše prodejny – ZOO Lešná*. Cokoladovekralovstvi.cz [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://cokoladovekralovstvi.cz/nase-prodejny/zlin-zoo-lesna/>

ČESKÁ SPOŘITELNA, ©2019. *Ceníky*. Ms-kb.cz [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/podnikatele-firmy/ceniky>

ČSOB, ©2019. *Poplatky pro firmy a podnikatele*. Čsob.cz [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/podnikatele-firmy-a-institute/poplatky-a-sazby/poplatky>

DOBŘÉ OBALY, ©2019. *Možnosti dopravy*. Dobreobaly.cz [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.dobreobaly.cz/doprava-a-platby-x31004>

DOBŘÉ OBALY, ©2019. *Obaly pro Gastronomii*. Dobreobaly.cz [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.dobreobaly.cz/obaly-pro-gastronomii-x2s12881>

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FINANCE, ©2019. *Splátková kalkulačka*. Finance.cz [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/kalkulacky-a-aplikace/splatkovy-kalkulator/>

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. 3. aktualizované vydání. Brno: Edika. 183 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

FOTR, Jiří et al, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vydání. Praha: Grada. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

GASTRO OXALIS, ©2019. *Obchodní podmínky*. Gastro-oxalis.cz [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.gastro-oxalis.cz/obchodni-podminky>

HÁSOVÁ, Jiřina, 2011. *Právní otázky podnikání v SRN*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 301 s. ISBN 978-80-7400-411-7.

HOBZA, Vladimír a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2015. *Manažerská ekonomika: Kapitoly k finanční analýze*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého. 98 s. ISBN 978-80-244-4890-9.

HORZINKOVÁ, Eva, 2010. *Živnostenský zákon v praxi: 2010/2011*. 8. aktualizované vydání. Praha: Anag. 344 s. ISBN 978-80-7263-615-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOSKOVÁ, Lucie et al, 2015. *Nová společnost s ručením omezeným*. 2. vydání. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-5837-4.

JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-5717-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KM-PRODUKT FOOD, ©2018. *Nové ceny na bagety a lahůdky*. Km-produkt.cz [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://www.km-produkt.cz/aktuality/nove-ceny-na-bagety-a-lahudky/>

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: Kompletní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOMERČNÍ BANKA, ©2019. *Ceny a sazby*. Ms-kb.cz [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.ms-kb.cz/ceny-a-sazby/obcane>

MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ Martina a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: Pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-9706-9.

MÁČE, Miroslav, 2012. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu*. 1. vydání. Praha: Grada. 640 s. ISBN 978-80-247-3637-2.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ Miloš a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vydání. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vydání. Praha: Grada. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

MÜLLEROVÁ, Libuše a Michal ŠINDELÁŘ, 2016. *Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích*. 1. vydání. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5806-0.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

*Ověřeno rodiči* ©2014 [online]. ZOO Zlín a zámek Lešná. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://overenorodici.cz/cz/detail-mista/p353-zoo-zlin-a-zamek-lesna>

*Oxalis*, ©2019 [online]. Katalog 2017-2018. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: [https://oxalis.cz/files/katalog/Oxalis\\_2017\\_18\\_cz/3/](https://oxalis.cz/files/katalog/Oxalis_2017_18_cz/3/)

POLÁCH et al, 2011. *Reálné finanční investice*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 280 s. ISBN 978-80-7400-436-0.

RESTAURACE TYROL, ©2019. *Menu*. Restauracetyrol.cz [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://www.restauracetyrol.cz/menu.php>

RESTAURACE TYROL, ©2019. *Úvod*. Restauracetyrol.cz [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://www.restauracetyrol.cz>

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling: Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vydání. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-6748-2.

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2018. *Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého. 97 s. ISBN 978-80-244-5417-7.

SEDLÁK, Miroslav a Petra MIKULÁŠKOVÁ, 2012. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 335 s. ISBN 978-80-251-3727-7.

SMEJKAL, Vladimír, a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka, a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STOKES, David, WILSON Nicholas a Martha MADOR, 2010. *Entrepreneurship*. 1st Edition. United States: South-Western Cengage Learning. 391 s. ISBN 978-1-4080-0745-7.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 1. vydání. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 480 s. ISBN 978-80-247-7528-9.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck. 498 s. ISBN 978-80-700-336-3.

ŠIMAN, Jiří a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠTEKER, Karel a Milada OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: Základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-271-0048-4.

UCSZOO, ©2014-2017. *Výroční zprávy*. Zoo.cz [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://www.zoo.cz/vyrocní-zprava-ucszoo>

Úřad práce České republiky, ©2013 [online]. Zahájení podnikání. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/poradenstvi/Zahajeni\\_podnikani.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/poradenstvi/Zahajeni_podnikani.pdf)

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: Grada. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Zákon č. 89/2012 Sb., podnikatel (Nový občanský zákoník)

ZOO ZLÍN, ©2019. *O nás*. Zoozlin.eu [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.zoozlin.eu/o-zoo/>

ZOO ZLÍN, ©2019. *Výběrová řízení*. Zoozlin.eu [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.zoozlin.eu/vyberova-rizeni/>

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Přepočtený počet zaměstnanců .....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 2: Soběstačnost v %.....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 3: Dotace od zřizovatele v mil. Kč .....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 4: Skladba tržeb areálu v mil. Kč.....</i>	<i>44</i>
<i>Graf 5: Celková návštěvnost dospělých a děti v jednotlivých letech .....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 6: Sezonní návštěvnost v jednotlivých letech.....</i>	<i>45</i>



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Životní cyklus podniku - model Millera a Friesena (Synek a Kislingerová 2010, s. 95) .....</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 2. Vlivy působící na podnikatelský proces (Jurová, 2016, s. 19) .....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 3: Mapa areálu (ZOO Zlín, © 2016) .....</i>	<i>47</i>
<i>Obr. 4: Prostory čokoládovny (Chocolaterie Chapeau, © 2019) .....</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 5: Objekt podnikatelského záměru (vlastní fotografie) .....</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 6. Návrh vnitřních prostor objektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 7. Výpočet měsíční splátky (Finance, © 2019) .....</i>	<i>66</i>
<i>Obr. 8: Nastavení reklamy (Facebook, © 2019) .....</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 9. Harmonogram projektu podle Ganttova diagramu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>87</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1: Fluktuace zaměstnanců v letech 2014-2018 (vlastní zpracování dle UCSZOO, © 2014–2018 )</i> .....	42
<i>Tab. 2. Otevírací doba areálu (vlastní zpracování dle ZOO Zlín, © 2019)</i> .....	46
<i>Tab. 3. SWOT analýza provozovny (vlastní zpracování)</i> .....	55
<i>Tab. 4. Předpokládané vybavení objektu (vlastní zpracování)</i> .....	60
<i>Tab. 5. Přehled nabízených čajů, (vlastní zpracování dle Oxalis, © 2017 – 2018)</i> ...	61
<i>Tab. 6. Přehled nabízených káv, (Oxalis, © 2017 – 2018)</i> .....	62
<i>Tab. 7. Ekologické obaly, (Dobré obaly, © 2019)</i> .....	63
<i>Tab. 8. Vstupní výdaje (vlastní zpracování)</i> .....	63
<i>Tab. 9: Poplatky Komerční banky (© 2019)</i> .....	64
<i>Tab. 10: Poplatky České spořitelny (© 2019)</i> .....	65
<i>Tab. 11: Poplatky ČSOB (© 2019)</i> .....	65
<i>Tab. 12: Srovnání jednotlivých bank (vlastní zpracování)</i> .....	65
<i>Tab. 13: Náklady na zaměstnance (vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tab. 14. Fixní náklady souhrnně (vlastní zpracování)</i> .....	70
<i>Tab. 15. Variabilní náklady (vlastní zpracování)</i> .....	71
<i>Tab. 16. Doplnkový sortiment (vlastní zpracování)</i> .....	73
<i>Tab. 17. Sortiment donutů, (interní zdroj)</i> .....	74
<i>Tab. 18. Sortiment sendvičů, (KM-Produkt Food, © 2019)</i> .....	74
<i>Tab. 19. Sezónní návštěvnosti v jednotlivých letech, (interní zdroj)</i> .....	74
<i>Tab. 20. Spotřeba obalů (vlastní zpracování)</i> .....	77
<i>Tab. 21. Spotřeba doplňkového sortimentu (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tab. 22. Celková objednávka (vlastní zpracování)</i> .....	79
<i>Tab. 23. Odhad denních tržeb (vlastní zpracování)</i> .....	79
<i>Tab. 24. Porovnání tržeb a nákladů (vlastní zpracování)</i> .....	80
<i>Tab. 25. Přehled DPH k odvodu do konce roku (vlastní zpracování)</i> .....	81
<i>Tab. 26. Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování)</i> .....	81
<i>Tab. 27. Rozvaha na konci roku (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Tab. 28. Výsledek hospodaření za rok 2020 (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Tab. 29. Výsledek hospodaření za rok 2021 (vlastní zpracování)</i> .....	83
<i>Tab. 30. Výsledek hospodaření za rok 2022 (vlastní zpracování)</i> .....	83
<i>Tab. 31. Výsledek hospodaření za rok 2023 (vlastní zpracování)</i> .....	84

---

<i>Tab. 32. Výpočet zisku pro 3 nadcházející roky (vlastní zpracování) .....</i>	<i>84</i>
<i>Tab. 33. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>86</i>

**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Vybrané ekonomické údaje o výkonech v zoo v roce 2014 v tis. Kč/ €

Příloha P II: Vybrané ekonomické údaje o výkonech v zoo v roce 2015 v tis. Kč/ €

Příloha P III: Vybrané ekonomické údaje o výkonech v zoo v roce 2016 v tis. Kč/ €

Příloha P IV: Vybrané ekonomické údaje o výkonech v zoo v roce 2017 v tis. Kč/ €

Příloha P V: Tabulka umořování úvěru

ZOO	Příjmy		Členění vlastních příjmů						Veřejné dotace					12	13	14
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11					
	Celkem	Z toho vlastní	Vstupné	Prodej zvířat	Výnosy z prodeje	Nájmy, pronájmy	Výnosy z reklamy	Ostatní výnosy	MŽP	Zřizovatel	Ostatní					
kraj granty											EU	státní rozpočet				
Bojnice	2 696	1 107	1 016	4	17	42	0	28	188	860	0	460	81	5	48,01	47,8
Bratislava	2 257	1 112	555	14	86	77	9	372	0	1 146	0	0	0	35	50,80	49,25
Košice****	1 649	495	381	7	27	13	8	59	0	833	0	23	0	9	30,56	
Spiš. N. Ves	275	153	101	1	26	2	0	23	0	122	0	0	43	10	59,22	55,45
<b>Celkem €</b>	<b>6 877</b>	<b>2 867</b>	<b>2 053</b>	<b>26</b>	<b>156</b>	<b>134</b>	<b>17</b>	<b>482</b>	<b>188</b>	<b>2 961</b>		<b>483</b>	<b>124</b>	<b>59</b>		
Brno	78 668	26 304	18 030	255	2 553	1 179	771	3 516	822	49 531	0	0	2 011	728	34,62	33,69
Děčín	19 834	7 089	5 378	18	911	147	217	418	314	12 000	202	0	0	325	37,00	35,70
Dvůr Králové**	159 135	109 920	54 813	3 860	37 009	7 041	1 493	5 704	1 317	47 000	0	898	0	2 129	69,37	68,03
Hodonín	21 779	13 519	9 789	411	655	647	74	1 943	425	7 819	0	16	0	448	64,13	62,07
Chomutov	42 105	20 310	9 382	478	959	144	207	9 140	713	18 000	129	244	2 709	334	48,24	47,45
Jihlava	44 977	27 508	19 173	241	557	1 819	1 048	4 670	688	16 000	500	0	0	438	65,10	64,08
Liberec	91 918	49 252	29 267	359	9 727	1 615	1 157	7 127	969	37 832	133	1 650	794	1 288	55,00	53,60
Ohrada	36 215	21 300	18 253	274	54	1 087	749	630	714	13 480	100	0	621	253	58,82	58,12
Olomouc****	67 055	44 854	25 365	682	14 418	455	1 314	4 620	1 338	19 900	0	0	68	1 338	66,95	64,95
Ostrava ***	98 871	57 638	42 734	141	3 215	2 089	1 768	7 691	1 165	34 958	422	2 224	374	1 972	53,42	51,41
Plzeň	115 072	49 731	32 050	310	4 527	3 026	3 298	6 520	1 173	63 854	0	314	0	1 271	0,45	0,44
Praha*	378 588	286 484	185 866	275	39 907	17 672	10 757	32 007	3 028	88 962	10	0	105	10 636	85,31	82,26
Ústí n. L.	62 510	20 616	10 742	792	623	843	600	7 016	733	39 330	200	0	1 631	942	32,98	31,47
Vyškov	21 619	12 439	9 598	164	853	1 043	160	621	140	8 407	0	80	553	62	57,82	57,54
Zlín	94 417	71 141	53 842	1 347	5 166	6 606	1 396	2 817	1 005	20 884	55	0	699	1 888	78,83	76,80
<b>Celkem tis. Kč</b>	<b>1 332 763</b>	<b>818 104</b>	<b>524 282</b>	<b>9 607</b>	<b>121 134</b>	<b>45 413</b>	<b>25 009</b>	<b>94 440</b>	<b>14 544</b>	<b>477 957</b>	<b>1 751</b>	<b>5 426</b>	<b>9 565</b>	<b>24 052</b>	<b>53,79</b>	<b>50,13</b>

ZOO	Příjmy		Členění vlastních příjmů						Veřejné dotace					12	13	14
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11					
	Celkem	Z toho vlastní	Vstupné	Prodej zvířat	Výnosy z prodeje	Nájmy, pronájmy	Výnosy z reklamy	Ostatní výnosy	MŽP	Zřizovatel	Ostatní					
kraj granty											EU	státní rozpočet				
Bojnice	5 296	1 087	994	10	23	44	0	16	97	826	0	2 784	491	11	37,25	36,89
Bratislava	2 148	891	507	3	85	84	11	201	0	1 257	0	0	0	25	41,50	42,60
Košice*****	1 716	473	339	3	43	27	2	59	0	890	0	74	1	15	28,26	27,38
Spíš. N. Ves	294	167	126	0	28	2	0	11	0	127	0	0	3	5	56,94	55,22
<b>Celkem tis. €</b>	<b>9 454</b>	<b>2 618</b>	<b>1 966</b>	<b>16</b>	<b>179</b>	<b>157</b>	<b>13</b>	<b>287</b>	<b>97</b>	<b>3 100</b>		<b>2 858</b>	<b>495</b>	<b>56</b>	<b>40,99</b>	<b>40,52</b>
Brno	81 612	27 314	16 530	177	3 913	2 200	373	4 121	932	50 760	0	0	2 607	2 407	37,13	34,12
Děčín	19 720	5 512	5 114	10	0	131	98	159	377	12 500	0	0	0	265	29,00	28,00
Dvůr Králové**	165 009	115 704	58 984	1 382	40 723	7 751	1 607	5 257	1 242	48 000	0	23	40	2 483	70,51	68,99
Hodonín	22 089	12 254	8 991	124	600	550	105	1 884	382	9 453	0	0	0	358	57,20	55,60
Chomutov	41 432	16 418	8 743	339	1 180	1 122	13	5 021	765	20 100	275	939	2 935	288	40,30	39,60
Jihlava	45 667	28 184	21 233	235	1 157	1 864	513	3 181	727	15 800	0	0	205	499	64,57	63,44
Liberec	105 987	56 057	34 250	111	2 593	1 596	1 094	16 413	941	44 436	310	1 259	2 984	1 201	54,00	52,90
Hluboká n. V.	42 590	22 131	18 539	108	1 669	1 109	565	141	687	17 398	110	2 051	213	390	54,30	53,36
Olomouc****	66 435	42 332	23 648	555	14 117	708	1 373	1 931	1 216	22 600	95	181	11	718	65,03	64,07
Ostrava *	101 488	53 501	41 045	253	3 305	2 378	1 416	5 104	1 185	38 624	149	2 513	468	2 491	51,11	48,63
Plzeň	113 136	47 948	32 205	848	4 735	2 662	2 372	5 126	1 179	63 974	0	35	0	1 138	43,39	42,38
Praha***	373 123	277 560	175 665	183	41 178	20 877	12 043	27 615	3 102	92 164	0	297	0	12 942	84,96	81,18
Ústí n. L.	59 190	24 158	10 106	504	11 928	830	54	736	749	33 471	0	0	0	812	42,00	41,00
Vyškov	21 962	11 399	9 051	80	878	1 011	48	331	203	8 832	0	600	928	13	55,78	55,42
Zlín	105 043	87 293	59 154	890	13 135	6 310	2 477	5 327	966	15 825	0	0	286	1 865	88,40	86,55
<b>Celkem tis. Kč</b>	<b>1 364 483</b>	<b>827 765</b>	<b>523 258</b>	<b>5 799</b>	<b>141 111</b>	<b>51 099</b>	<b>24 151</b>	<b>82 347</b>	<b>14 653</b>	<b>493 937</b>	<b>939</b>	<b>7 898</b>	<b>10 677</b>	<b>27 870</b>	<b>55,85</b>	<b>54,35</b>

ZOO	Příjmy		Členění vlastních příjmů						Veřejné dotace					12	13	14
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11 (Ostatní)					
	Celkem	Z toho vlastní	Vstupné	Prodej zvířat	Výnosy z prodeje	Nájmy pronájmy	Výnosy z reklamy	Ostatní výnosy	MŽP	Zřizovatel	Kraj granty	EU	Státní rozpočet			
Bojnice	2 980	1 299	1 249	3	18	29	0	0	195	1 246	0	201	35	4	46,93	46,79
Bratislava	2 426	925	655	16	95	79	21	59	0	1 413	0	0	88	66	39,99	37,17
Košice	1 751	628	440	14	88	25	1	60	72	900	0	119	22	10	36,44	35,87
Spiš. N. Ves	344	198	155	0	29	1	0	13	0	128	0	0	5	5	59,80	58,30
<b>Celkem</b>	<b>7 501</b>	<b>3 050</b>	<b>2 499</b>	<b>33</b>	<b>230</b>	<b>134</b>	<b>22</b>	<b>132</b>	<b>267</b>	<b>3 687</b>	<b>0</b>	<b>320</b>	<b>150</b>	<b>85</b>	<b>45,79</b>	<b>44,53</b>
Brno	96 643	34 250	21 628	121	5 518	2 339	344	4 300	789	57 119	335	0	4 150	1 122	36,60	35,44
Děčín	21 951	7 779	5 659	57	1 125	190	77	671	402	13 700	70	0	0	275	36,73	35,50
Dvůr Králové***	180 390	130 047	65 964	168	46 834	8 853	2 315	5 913	1 260	49 000	0	0	83	2 941	72,70	71,06
Hluboká n/L	41 100	21 558	18 773	253	494	1 138	543	358	818	17 398	100	964	261	360	55,80	54,89
Hodonín	23 748	12 303	9 989	106	702	565	0	941	407	7 976	0	0	0	893	55,56	51,80
Chomutov	51 783	21 545	10 623	473	1 499	3 282	202	5 466	637	27 106	20	0	2 475	358	42,30	41,60
Jihlava	49 785	33 377	25 776	392	1 845	2 180	888	2 296	832	14 500	50	0	368	790	70,24	68,61
Liberec **	97 980	60 648	34 896	4	4 591	1 522	1 123	18 512	812	33 303	329	0	2 888	1 334	63,25	61,90
Olomouc	73 265	45 552	25 155	1 035	16 208	501	1 149	1 504	926	26 500	0	0	0	699	65,93	65,02
Ostrava*	104 406	54 227	42 895	67	4 271	3 387	1 491	2 116	1 203	40 885	138	2 387	511	1 837	52,80	51,03
Plzeň	118 233	51 156	34 620	355	5 362	3 522	655	6 642	1 394	63 683	2 000	0	0	1 515	45,50	44,19
Praha	418 300	319 019	203 439	115	47 143	20 304	13 504	34 514	3 161	96 120	0	0	0	25 718	89,30	82,64
Ústí n/L	70 091	18 154	11 351	454	1 057	944	2 247	2 101	817	31 822	50	0	0	1 094	27,46	25,90
Vyškov	32 088	14 082	10 588	286	207	1 068	61	1 826	268	16 818	0	600	320	46	44,95	44,81
Zlín	108 855	92 989	63 968	126	14 610	6 760	3 123	4 402	936	14 221	0	0	36	2 381	89,34	87,11
<b>Celkem</b>	<b>1 488 618</b>	<b>916 686</b>	<b>585 324</b>	<b>4 012</b>	<b>151 466</b>	<b>56 555</b>	<b>27 722</b>	<b>91 562</b>	<b>14 662</b>	<b>510 151</b>	<b>3 092</b>	<b>3 951</b>	<b>11 092</b>	<b>41 362</b>	<b>56,56</b>	<b>54,77</b>

ZOO	Příjmy		Členění vlastních příjmů						Veřejné dotace					12 Dary a sponzorování	13 Soběstačnost v % (vlastní příjmy a sponzorské dary)	14 (bez sponz. darů)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11 (Ostatní)					
	Celkem	Z toho vlastní	Vstupné	Prodej zvířat	Výnosy z prodeje	Nájmy pronájmy	Výnosy z reklamy	Ostatní výnosy	MŽP	Zřizovatel	Kraj granty	EU	Státní rozpočet			
Bojnice	2 795	1 365	1 238	5	38	55	0	29	150	1 274	0	0	0	6	43,69	43,49
Bratislava	2 414	968	689	9	93	81	9	250	0	1 283	0	0	0	29	41,30	40,10
Košice***	1 797	781	392	7	102	21	3	256	0	1 000	2	0	1	13	44,18	43,46
Spiš. N. Ves	356	218	160	0	34	2	0	22	0	129	0	0	9	5	61,24	59,83
<b>Celkem</b>	<b>7 362</b>	<b>3 332</b>	<b>2 479</b>	<b>21</b>	<b>267</b>	<b>159</b>	<b>12</b>	<b>557</b>	<b>150</b>	<b>3 686</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>53</b>	<b>47,60</b>	<b>46,72</b>
Brno	100 402	37 893	25 409	92	7 251	2 019	570	2 552	1 138	56 693	0	0	4 678	1 460	39,20	37,74
Děčín	23 288	7 729	5 820	20	1 267	193	155	274	558	14 370	60	0	0	256	34,00	33
Dvůr Králové	177 902	126 463	63 747	382	46 476	8 844	2 626	4 387	1 413	50 000	0	0	25	1 810	71,17	70,15
Hluboká n/L***	45 521	22 069	18 488	363	393	1 345	723	757	1 018	21 364	100	970	0	390	0,00	0,00
Hodonín	25 494	14 472	10 716	333	766	529	45	2 083	423	9 478	0	0	0	374	59,10	57,62
Chleby	5 295	3 724	2 915	40	84	48	0	686	46	0	645	640	0	52	72,00	70,00
Chomutov	56 417	25 624	13 696	144	421	1 082	121	9 762	1 209	28 849	123	0	612	398	46,12	45,42
Jihlava	52 168	34 834	23 103	72	1 966	2 148	478	7 067	846	15 155	545	0	629	770	68,30	66,8
Liberec*	105 347	56 514	31 356	15	4 072	1 796	640	18 635	1 048	44 091	519	0	3 175	1 287	54,87	53,65
Olomouc	75 703	47 384	26 078	515	17 687	399	1 260	1 445	1 168	26 853	0	0	0	543	65,54	65,06
Ostrava**	122 215	60 070	42 519	183	4 883	4 063	1 351	7 071	1 361	51 838	149	1 688	1 786	2 445	46,97	44,91
Plzeň	125 035	56 164	38 245	408	5 557	3 262	665	8 027	1 737	66 871	2 000	0	0	2 289	48,34	46,44
Praha	446 677	335 715	206 109	146	54 541	21 660	12 668	40 591	3 839	107 123	0	0	0	15 429	84,63	80,91
Ústí nad Labem	64 922	21 909	11 765	279	1 008	1 477	205	7 175	854	39 254	220	0	1 466	1 219	35,62	33,75
Vyškov	23 949	13 012	10 653	137	207	1 053	10	1 042	294	10 075	0	549	19	26	57,60	57,48
Zlín	109 393	91 447	58 019	786	14 823	7 741	3 863	6 215	1 136	16 002	0	673	135	1 643	88,24	86,68
<b>Celkem</b>	<b>1 559 727</b>	<b>955 024</b>	<b>588 638</b>	<b>3 915</b>	<b>161 402</b>	<b>57 659</b>	<b>25 381</b>	<b>117 769</b>	<b>18 088</b>	<b>558 017</b>	<b>4 361</b>	<b>4 520</b>	<b>12 525</b>	<b>30 390</b>	<b>51,42</b>	<b>50,15</b>



rok	měsíc	poč. hodn.	úrok	úmor	konečná hodn.
1	duben	300 000	2 250	7 290	292 710
1	květen	292 710	2 195	7 345	285 365
1	červen	285 365	2 140	7 400	277 966
1	červenec	277 966	2 085	7 455	270 511
1	srpen	270 511	2 029	7 511	263 000
1	září	263 000	1 972	7 567	255 432
1	říjen	255 432	1 916	7 624	247 808
1	listopad	247 808	1 859	7 681	240 127
1	prosinec	240 127	1 801	7 739	232 388
1	leden	232 388	1 743	7 797	224 591
1	únor	224 591	1 684	7 855	216 735
1	březen	216 735	1 626	7 914	208 821
2	duben	208 821	1 566	7 974	200 847
2	květen	200 847	1 506	8 034	192 813
2	červen	192 813	1 446	8 094	184 720
2	červenec	184 720	1 385	8 155	176 565
2	srpen	176 565	1 324	8 216	168 349
2	září	168 349	1 263	8 277	160 072
2	říjen	160 072	1 201	8 339	151 733
2	listopad	151 733	1 138	8 402	143 331
2	prosinec	143 331	1 075	8 465	134 866
2	leden	134 866	1 011	8 528	126 337
2	únor	126 337	948	8 592	117 745
2	březen	117 745	883	8 657	109 088
3	duben	109 088	818	8 722	100 366
3	květen	100 366	753	8 787	91 579
3	červen	91 579	687	8 853	82 726
3	červenec	82 726	620	8 919	73 807
3	srpen	73 807	554	8 986	64 820
3	září	64 820	486	9 054	55 767
3	říjen	55 767	418	9 122	46 645
3	listopad	46 645	350	9 190	37 455
3	prosinec	37 455	281	9 259	28 196
3	leden	28 196	211	9 328	18 867
3	únor	18 867	142	9 398	9 469
3	březen	9 469	71	9 469	0