

# Projekt založení podniku pro pořádání festivalů

Bc. Jan Stavinoha

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Stavinoha**  
Osobní číslo: **M190631**  
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**  
Studijní obor: **Podnikání a ekonomika podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Projekt založení podniku pro pořádání festivalů**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši v oblasti podnikání, typologie podniků, podnikatelského plánu a řízení rizik.

II. Praktická část

- Zanalyzujte současné podnikatelské prostředí v oblasti organizování festivalů.
- Vytvořte projekt založení podniku pro řízení festivalů.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- KURATKO, Donald F. *Entrepreneurship: theory, process, practice*. 9th ed. Mason: South Western/Cengage Learning, 2014, 592 s. ISBN 9781285051758.
- PRITCHARD, Carl L. *Risk management: concepts and guidance*. Fifth edition. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2015, 442 s. ISBN 9781482258455.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STROUHAL, Jiří. *Ekonomika Podniku*. 3. aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, a.s., 2016, 186 s. ISBN 978-80-87985-07-6.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

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

---

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

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA 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 přípouští-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**

Diplomová práce je zaměřena na podnikatelský plán pro nový podnik, který se zabývá pořádáním hudebních festivalů. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se soustředí na podnikání a jeho formy, obsahem podnikatelského plánu i business modelu, a nakonec řízením rizik. Praktickou část lze dále rozdělit na analytickou, v rámci které je zkoumáno podnikatelské prostředí, a projektovou, kde jsou sestaveny konkrétní podnikatelský plán, business model Canvas, které jsou v závěru práce podrobeny rizikové analýze s návrhem na opatření pro nejzávažnější hrozby.

Klíčová slova: podnikatelský záměr, podnikání, Canvas, Lean Canvas, hudební festival, řízení rizik

## **ABSTRACT**

The thesis is focused on a business plan for a new company, which organizes music festivals. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical one focuses on business and its forms, the content of the business plan along with a business model, and finally risk management. The practical part can be further divided into analytical segment, in which the business environment is examined, and a project itself, where an exact business plan and business model Canvas are firstly compiled and then subjected to risk analysis at the end of the work with a proposal for measures for the most serious threats.

Keywords: business plan, entrepreneurship, Canvas, Lean Canvas, music festival, risk management

Tímto chci srdečně poděkovat panu doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D., který mě vedl při sepisování této práce. Jeho cenné rady a znalosti mi dopomohly dostat tuto práci na patřičnou úroveň.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>13</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>14</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>15</b>
1.1 DEFINICE PODNIKÁNÍ DLE ZÁKONA .....	15
1.2 PODNIKATEL .....	16
1.2.1 Typologie podnikatele.....	17
1.3 CÍLE PODNIKÁNÍ.....	17
1.3.1 Zisk jako ekonomický cíl podnikání .....	18
1.3.2 Maximalizace hodnoty podniku při respektování zájmu stakeholderů .....	18
1.3.3 Tržní hodnota podniku jako ekonomický cíl podnikání .....	19
1.3.4 Ostatní cíle .....	19
<b>2 TYPOLOGIE PODNIKŮ .....</b>	<b>20</b>
2.1 PODNIKY JEDNOTLIVCE .....	20
2.1.1 Živnosti .....	20
2.2 OSOBNÍ SPOLEČNOSTI.....	21
2.2.1 Komanditní společnost.....	21
2.2.2 Veřejná obchodní společnost .....	21
2.3 KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI .....	22
2.3.1 Společnost s ručením omezeným .....	22
2.3.2 Akciová společnost .....	23
2.4 DALŠÍ PRÁVNÍ FORMY PODNIKŮ .....	24
2.4.1 Evropské společnosti.....	24
2.4.2 Družstva .....	24
2.4.3 Veřejné státní podniky a neziskové organizace .....	24
2.5 DALŠÍ KLASIFIKACE PODNIKŮ .....	25
2.5.1 Podniky dle velikosti.....	25
2.5.2 Podniky dle hospodářských sektorů.....	25
<b>3 SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM.....</b>	<b>27</b>
3.1 OMEZENÉ RUČENÍ SPOLEČNÍKŮ .....	27
3.2 ZALOŽENÍ A VZNIK SPOLEČNOSTI S.R.O. ....	27
3.2.1 Sepsání a uzavření zakladatelského právního jednání .....	28
3.2.2 Zápis do veřejného rejstříku.....	29
3.2.3 Splnění veřejnoprávních ohlašovacích povinností.....	30
<b>4 PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>	<b>31</b>
4.1 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	31
4.2 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	32

4.3.1	Titulní strana .....	34
4.3.2	Exekutivní souhrn .....	34
4.4	ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	35
4.5	POPIS PODNIKU.....	38
4.6	VÝROBNÍ PLÁN.....	38
4.7	MARKETINGOVÝ PLÁN .....	38
4.8	ORGANIZAČNÍ PLÁN .....	39
4.9	FINANČNÍ PLÁN .....	39
4.9.1	Plán nákladů a výnosů.....	40
4.9.2	Plán Cash-Flow .....	40
4.10	RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	41
<b>5</b>	<b>BUSINESS MODEL.....</b>	<b>42</b>
5.1	CANVAS .....	42
5.2	LEAN CANVAS.....	44
5.3	PROVĚŘENÍ ZISKOVOSTI .....	45
5.4	FINANČNÍ ZDROJE.....	46
<b>6</b>	<b>ŘÍZENÍ RIZIK .....</b>	<b>48</b>
6.1	RIZIKO.....	48
6.2	POSTUP PŘI ŘÍZENÍ RIZIK.....	48
6.2.1	Plán řízení rizik .....	49
6.2.2	Identifikace rizik .....	49
6.2.3	Analýza rizik .....	49
6.2.4	Reakce na rizika .....	50
6.2.5	Kontrola.....	51
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>52</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>53</b>
7.1	PEST ANALÝZA.....	53
7.1.2	Ekonomické faktory .....	54
7.1.3	Sociální faktory .....	59
7.1.4	Technologické faktory .....	61
7.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL .....	62
7.2.1	Stávající konkurenti .....	62
7.2.2	Substituty.....	67
7.2.3	Noví konkurenti .....	71
7.2.4	Dodavatelé.....	71
7.2.5	Zákazníci .....	75
7.3	PANDEMIE COVID-19 A KRIZE.....	76
7.3.1	Hrozby.....	76
7.3.2	Příležitosti .....	77



<b>8</b>	<b>FESTIVALY JAKO PŘEDMĚT PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI .....</b>	<b>78</b>
8.1	TRIPLE FIVE .....	78
8.1.1	Zlín .....	79
8.1.2	Olomouc .....	79
8.1.3	Brno .....	79
8.1.4	Ostrava .....	79
8.1.5	Praha .....	79
8.1.6	Výběr interpretů .....	79
8.1.7	Program festivalu .....	81
8.2	MENŠÍ FESTIVALY .....	82
8.2.1	Vesnické zábavy .....	82
8.2.2	Koncerty .....	87
<b>9</b>	<b>PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>	<b>89</b>
9.1	TITULNÍ STRANA .....	89
9.2	EXEKUTIVNÍ SOUHRN .....	89
9.3	ANALÝZA TRHU .....	90
9.4	POPIS PODNIKU .....	91
9.5	CANVAS .....	91
9.5.1	Klíčové partnery .....	91
9.5.2	Klíčové zdroje .....	91
9.5.3	Klíčové aktivity .....	93
9.5.4	Poskytnutá hodnota .....	93
9.5.5	Vztah se zákazníky .....	93
9.5.6	Zákaznické segmenty .....	93
9.5.7	Kanály .....	94
9.5.8	Nákladová struktura .....	94
9.5.9	Zdroje příjmů .....	94
9.6	MARKETINGOVÝ PLÁN .....	94
9.6.1	Propagace .....	95
9.6.2	Distribuce, prodej vstupenek .....	98
9.7	FINANČNÍ PLÁN .....	100
9.7.1	Náklady na založení společnosti s ručením omezeným .....	100
9.7.2	Náklady na marketing .....	101
9.7.3	Náklady na Triple Five Fest .....	102
9.7.4	Náklady na vesnickou zábavu .....	104
9.7.5	Režijní náklady .....	106
	Náklady na vlastní zvukovou techniku .....	107
9.7.6	Stanovení ceny a bodu zvratu .....	108
9.7.7	Plán výnosů .....	110
9.7.8	Plán ziskovosti .....	112
9.7.9	Zakladatelský rozpočet .....	114
9.7.10	Zdroje financování .....	116
9.7.11	Výkaz zisku a ztrát .....	117
9.7.12	Rozvaha .....	119

9.8	PŘÍLEŽITOSTI PRO BUDOUCÍ ROZVOJ.....	121
<b>10</b>	<b>ANALÝZA RIZIK .....</b>	<b>123</b>
10.1.1	Identifikace rizik projektu .....	123
10.1.2	Hodnocení rizik .....	124
10.1.3	Návrh na opatření .....	125
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>127</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>128</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>133</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>134</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>135</b>

## ÚVOD

Tato práce si vytyčila za cíl sestavit podnikatelský plán pro novou společnost s ručením omezeným, jejíž hlavní činností je pořádání hudebních festivalů. Na základě zde uvedených údajů by mělo být usnadněno rozhodnutí, zda je tento podnikatelský záměr proveditelný a zda může být jeho realizace přínosná. Autor tak zkoumá příležitosti a také hrozby vyskytující se v této oblasti podnikání.

Úvod teoretické části je věnován podnikání a to od jeho různých definic, přes cíle až po formy, v rámci kterých lze podnikat. Detailněji je popsána společnost s ručením omezením náležitosti, které musí podnikatel splnit pro její vznik.

Po této části následují kapitoly zabývající se podnikatelským plánem a business modely. Zde se řeší důležité body, kterými by měli tyto dokumenty disponovat, a jejich struktura. V rámci business modelů jsou popsány dva nejčastěji využívané typy: Canvas a Lean Canvas. Tento oddíl poslouží jako hlavní základna pro tvorbu projektové pasáže této práce.

Posledních několik odstavců teoretické části se zabývá řízením rizik, kdy je nejprve definováno riziko jako takové a poté postup při řízení rizik. Zde jsou uvedeny i metody, jež lze využít především ve fázi analýzy rizik a opatření.

První kapitola projektové části se zaměřuje na analýzu podnikatelského prostředí, kdy za pomoci metod a nástrojů jako PEST analýza, či Porterův model pěti sil jsou rozebrány jak makro, tak i mikro-okolí navrhovaného podniku. V poslední řadě je zde zmíněna aktuálně probíhající hospodářská krize zapříčiněná pandemií CoVid-19 a potenciální hrozby a příležitosti pro podnik, které jsou s touto krizí spojeny.

Po analýze odvětví je představen hlavní předmět činnosti; hudební festivaly, které podnik bude pořádat. Tyto společenské akce jsou rozděleny na větší, kde se řadí festival Triple Five, a menší jako například vesnické zábavy a benefiční koncerty. Kromě popisu jednotlivých akcí jsou zde uvedeny požadavky na pořadatele, jež je v rámci nich třeba splnit.

Následně je představen samotný podnikatelský plán, jakožto hlavní část této práce. Pro lepší pochopení podnikatelského záměru je zhotoven i business model Canvas a jeho vyobrazení pomocí plátna modelu. Završením podnikatelského plánu je jeho hlavní část; finanční plán, jenž řeší nejprve nákladovost a výnosnost jednotlivých festivalů a poté celkovou ziskovost projektovaného podniku v jeho prvních třech letech fungování.

Nakonec je podnikatelský plán podroben analýze rizik, kdy nejprve jsou identifikovány potenciální hrozby, následně je provedena jejich analýza pomocí nástroje matice rizik a nakonec autor navrhne možné opatření pro nejdůležitější hrozby.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracovat podnikatelský plán pro nový podnik zabývající se pořádáním festivalů tak, aby na základě tohoto dokumentu bylo možné rozhodnout, zda je projekt realizovatelný a výhodný. Stěžejní částí tohoto plánu je finanční plán, který popisuje nejprve nákladovost, výnosnost jednotlivých festivalů a pak také ziskovost celého projektu spolu se zdroji, jež byly vybrány pro financování podnikových činností. Byla tak provedena nákladová analýza, pro sestavení plánu ziskovosti a hlavních finančních výkazů; výkaz zisků a ztrát a rozvaha. Dále také bylo použito plátno modelu Canvas při sestavování business modelu. V rámci projektové části diplomové práce je použita především metoda řízení projektu.

Pro dosažení tohoto cíle byly vytyčeny i tři podpůrné cíle. Prvním z nich je shromáždit teoretické poznatky z oblasti podnikání včetně jeho zakládání, sestavování podnikatelského plánu i business modelu a také oblasti řízení rizik. V teoretické části tak byla literární rešerše dominantně použitou metodou. Dalším podpůrným cílem je provedení analýzy podnikatelského prostředí v oblasti pořádání hudebních festivalů, kde jsou použity nástroje PEST analýza pro zkoumání tzv. makro-okolí podniku a Porterův model pěti sí pro rozbor mikro-okolí. Hlavní metodou analytické část práce je tak analýza. Nakonec třetím podpůrným cílem je provedení rizikové analýzy a navrhnutí opatření pro nejzávažnější hrozby projektu. Zde byl použit nástroj matice rizik z oblasti risk managementu pro analýzu hrozeb, která slouží k následnému rozhodnutí o opatření.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKÁNÍ

Pro pojem podnikání existuje v oblasti ekonomie řada různých definic a hledisek, kterými je vysvětlován. V novodobé koncepci je chápáno jako lidská činnost, jejíž snahou je dosáhnout v ekonomice stavu rovnováhy, při kterém jsou efektivně využívány ekonomické zdroje. V rozvinutých zemích se podnikáním myslí vlastnost člověka, která mu napomáhá k tvorbě, inovování a využívání oportunit pro rozvíjení ekonomické činnosti a prospěchu subjektu podnikání. (Cisko, 2013, s. 17)

Jiný pohled na smysl podnikání uvádí Mulačová (2013, s. 15), která uvádí, že neohledně na velikost, typ či odvětví, do něhož spadá, je smyslem podniku zhodnocení vloženého kapitálu. Podnikání tak představuje systém na tvorbu finančních prostředků pro podnikatele.

Veber uvádí (2012, s. 14) několik různých úhlů pohledů, kterými se dá na podnikání nahlížet:

- Ze sociologického hlediska podnikání představuje nejen systém činností, jehož účelem je vytváření blahobytu pro všechny zaujaté osoby, ale i snahu o nalezení nejefektivnějšího způsobu využití zdrojů a také vytváření nových pracovních pozic a oportunit.
- Ekonomický úhel pohledu popisuje podnikání jako vynaložení ekonomických zdrojů a další činností takovým způsobem, který zapříčiní nárůst výchozích hodnot. Tedy, představuje to progresivní systém pro vytváření přidané hodnoty.
- Psychologická perspektiva popisuje podnikání jako nástroj pro seberealizování. Jedinec je tak motivován potřebou něčeho nabyt, něco dokázat, či vyzkoušet si.
- Z právního hlediska je podnikání aktivitou, která je vymezena zákonem 90/2012 Sb.

### 1.1 Definice podnikání dle zákona

V České republice je podnikání upravováno občanským zákoníkem, živnostenským zákonem a zákonem o obchodních korporacích, který popisuje podnikání jako činnost, která je provozována soustavně, vlastním jménem podnikatele a na vlastní zodpovědnost se záměrem dosažení zisku. (Bugri, 2017, s. 11)

Tato definice dle zákona 90/2012 Sb. obsahuje pět jednotlivých termínů, jejichž splnění je podmínkou pro stanovení, že daná činnost je skutečně podnikání. Tyto termíny jsou následující:

- Vlastní odpovědnost – celé riziko podnikání i riziko za výsledky své podnikatelské aktivity spadá na samotného podnikatele.
- Vlastním jménem – Pokud se jedná o právnickou osobu, tak činnosti koná pod svým názvem. V případě fyzické osoby, jedná na své jméno.
- Samostatnost – Co se týče osoby fyzické, pak podnikatele představuje daná fyzická osoba. U právnické osoby je její statutární orgán považován za podnikatele.
- Soustavnost – charakterizuje podnikání tím, že tato aktivita je prováděna nepřerušovaně a opakovaně, tedy není příležitostnou činností. (Srpková, 2010, s. 20)

## 1.2 Podnikatel

Termín podnikatel má původ z francouzského slova entrepreneur, jehož původní význam označoval zprostředkovatele nebo prostředníka, jelikož ve středověku se za podnikatele považovali obchodníci, tedy ti, kteří obchody zprostředkovali. Postupem času, pak v 18. století vznikl rozdíl v pojetí mezi podnikatelem a rentiérem, což byl věřitel, který půjčoval kapitál za určitý poplatek (rentu). Příčina vzniku tohoto odlišení byla spojená s tím, že dosavadní podnikatelé si začali pocíťovat rizika, které podnikání přinášelo. Pojem podnikatel byl tak vnímán jako osoba uskutečňující své projekty, se kterým jsou spojeny všechny rizika jak selhání, tak i úspěchu. Tento úspěch v podnikání velmi úzce souvisí s osobními dovednostmi každého podnikatele, odvíjí se tedy od jeho vynalézavosti, schopnosti realizovat jeho ideje nebo samotné aktivity. Dvacáté století přineslo a vnuklo podnikatelům další funkci, kterou je inovování. Příčinou byly dvě veličiny týkající se trhu: zvýšila jeho proměnlivost a zrychlila se dynamika jeho vývoje. Trh tak přestal být statickým místem směny. (Kuratko, 2010, s. 7; Veber, 2012, str. 14)

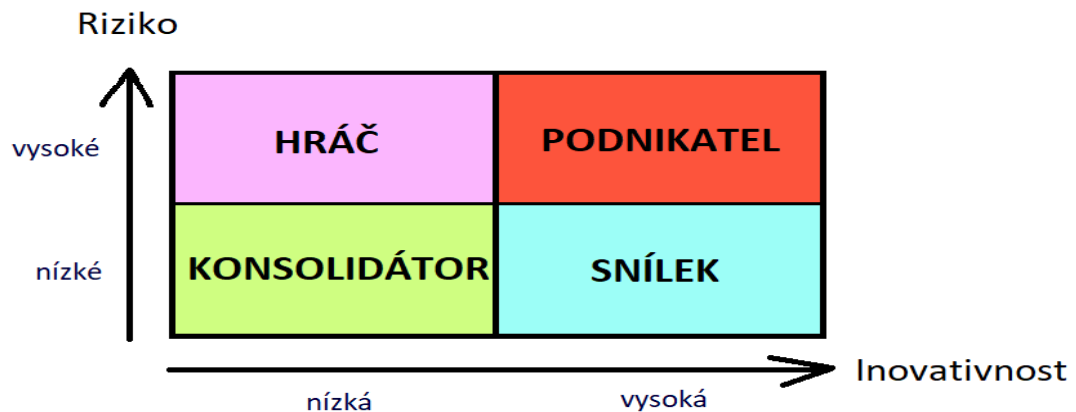
Definice podnikatele jako takového je uvedena i v Občanském zákoníku paragrafu §420, kde je popisován jako osoba samostatně a soustavně vykonávající výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem dosažení zisku, a to na vlastní účet a odpovědnost. Podmínkou tedy pro provozování činnosti podnikatelem je tedy vlastnictví živnostenského či jiného oprávnění, kterým je kupříkladu živnostenský list nebo koncesní listina. Na podnikatele se váže ručení za veškeré závazky související s provozováním živnosti a to celým svým majetkem, jestliže tak není nařízeno odlišně. Tímto tak na podnikatele



uvalena povinnost vložení povinného vkladu do živnosti při založení podnikání. (Strouhal, 2016, str. 7)

### 1.2.1 Typologie podnikatele

Existují čtyři kategorie, do kterých lze podnikatele rozdělit na základě různých postojů k riziku a toho, jak moc inovativní je jeho podnikatelský plán (viz obr. 1).



Obrázek 1: Schéma typologie podnikatelů (vlastní zpracování dle Strouhala)

Tzv. konsolidátor je takový podnikatel, který má až averzi k riziku a ani neklade velký důraz na inovace. S velkou pravděpodobností tento podnikatel vykazuje nízké zisky, nicméně dává si za cíl, aby se jeho firma nedostala do situace bankrotu. Pokud podnikatel má nízkou přijatelnost rizika, ale naproti tomu mnoho inovativních nápadů, řadí se tak do skupiny snílků. Jejich problémem je prorazit se svými nápady, jelikož obavy z rizika jim často brání v realizaci jejich snů. Naproti tomu hráč je taký typ podnikatele, který má sice patřičně vysokou ochotu přijmout riziko, ale za to se značí nízkou úroveň inovativnosti. Nicméně oproti předchozím dvěma zmíněným typům má větší šanci, že jeho tvorba bude mít vyšší hodnotu než ostatní. Poslední a nejdůležitější skupinou jsou opravdoví podnikatelé, kteří hledají správnou kombinaci inovací a rizik, což je tedy to klíčové pro nárůst šance pro dosažení úspěchu. (Strouhal, 2016, str. 7)

### 1.3 Cíle podnikání

Primárním motivem každého podnikatele je generování zisku. Firmy se často skládají z vícera zainteresovaných stran mající jak individuální cíle, tak i sdílený zájem o prospěch firmy, tedy zvyšování její hodnoty. Za tímto motivem mohou stát i další souvislosti, které napomohou podnikateli tohoto cíle dosáhnout, jako například uspokojování potřeb zákazníků. (Bugri, 2017, s. 12; Strouhal, 2016, s. 7)

### 1.3.1 Zisk jako ekonomický cíl podnikání

V občanském zákoníku je zisk uveden jako primární cíl provozování podnikání. Tato veličina nese informace o výsledných hodnotách veškerých procesů a aktivit, které jsou v dané firmě uskutečňovány. Pokud dochází k tomu, že firma dosahuje zisků, tak ten následně putuje direktivně k podnikateli, nebo vlastníkovi dané firmy. Nicméně, je nutno podotknout, že činnost podnikatele či vlastníka nepředstavuje jediný faktor mající vliv na zisk. Velikost zisku tak souvisí i s činiteli ať už vnitřními jako například kvalifikace pracovníků, či vnějšími, kterou je třeba infrastruktura země, v níž jsou aktivity daného podniku uskutečňovány.

Velmi podstatný vliv na zisk má i jak dobře podnik uspokojí potřeby zákazníka. K tomu se váže i fakt, že podnik úspěšně hledá na trhu takové zákazníky, jež jeví tak značný zájem o nabízený produkt či službu, že jsou svolní si daný statek koupit. Kvalitní materiál a schopní zaměstnanci mají pak značný dopad na míru uspokojení potřeb poptávajících. Tito pracovníci si pak na oplátku kladou nárok na odpovídající odměnu za jimi provedenou práci. (Srpková, 2010, s. 22)

### 1.3.2 Maximalizace hodnoty podniku při respektování zájmu stakeholderů

Podnik představuje jakýsi komplex funkcí postavený na dílčích činnostech a schopnostech pracovníků, jehož předpokladem je přinášet užitek (nejen zákazníkům) i svým vlastníkům. A právě od této schopnosti tvořit užitek se odvíjí stanovení hodnoty firmy, jinak řečeno její evaluace. Pojem stakeholder tak označuje určitý subjekt, jež se zapojuje do reprodukčního procesu společnosti. Očekávání jednotlivých stakeholderů od podniku mohou být různorodá:

**Stát** – hlavní preferencí státu coby stakeholdera je snaha maximalizace daňového odvodu do státního rozpočtu.

**Věřitelé** – zajímají se především o dvě veličiny. Zaprvé, aby byl pro dlužníka (firmu) co nevyšší úrok, tedy cena za poskytnutí finančních zdrojů a zadruhé vysokou jistotu návratu těchto zapůjčených finančních prostředků. Z tohoto důvodu vybízejí podnik k tomu, aby minimalizovala rizika z uskutečňovaných investic.

**Zákazníci** – jinak řečeno odběratelé, se snaží zajistit si od podniku produkty té nejvyšší kvality za ideálně co nejnižší vynaložení svých úspor (nízká cena) a při tom možnost provést platbu co nejpozději (dlouhá doba splatnosti).

**Zaměstnanci** – krom vysoké mzdy coby odměny za odvedenou práci, mají za předpoklad jistotu v udržení si dané zaměstnání a přívětivé pracovní podmínky.

**Vlastníci** – vstupují do podnikání se snahou o neustálé zvyšování hodnoty firmy a to co nejrychleji, aby získali co nejvyšší výnos v případě, kdy by došli k rozhodnutí prodat svou firmu. Nicméně na druhé straně díky tomu dochází k nárůstu rizika, díky čemuž jsou vlastníci přiměni usměřňovat svá rozhodnutí a činnosti. (Srpová, 2010, s. 22)

### 1.3.3 Tržní hodnota podniku jako ekonomický cíl podnikání

Tento cíl podnikání má dlouhodobý časový horizont. Je zde zařazováno docílení požadovaných výsledků v určitém období nebo riziko podnikání. Tržní hodnota představuje výnos, který by podnikatel mohl získat za prodej celé společnosti, proto se snaží o to, aby tento potenciální výnos byl co nejvyšší.

U akciových společností jsou nositelem hodnoty akcie, které jsou emitovány za účelem veřejného obchodování na finančním trhu a jejichž úhrn stanovuje celkovou hodnotu podniku. Nicméně, na výši reálné hodnoty akcie se podílí i další faktory, které tak mohou způsobovat odchylky vypovídající hodnoty od té skutečné. (Srpová, 2010, s. 22)

### 1.3.4 Ostatní cíle

Krom výše zmíněných základních cílů, můžou mít firmy hromadu dalších, o něco méně podstatných cílů, které jsou jejich bodem zájmu proto, aby jejich podnikání dosahovalo úspěchů.

Synek (2015, s. 71) uvádí hlediska, dle kterých lze cíle podniku kategorizovat. Zmiňuje tak kritéria jako význam, obsah, čas, velikost cíle či relaci s ostatními cíli.

## 2 TYPOLOGIE PODNIKŮ

Nejběžnějším rozdělením podniků je z hlediska jejich právní formy, díky které jsou firmy kategorizovány do dvou základních skupin. První z nich zahrnuje fyzické osoby jakožto podniky jednotlivců, provozující činnost většinou na základě živnostenského oprávnění. Krom toho mohou fyzické osoby podnikat na základě zákona č. 85/2004 Sb., o zemědělství (zemědělci) anebo dle zvláštních předpisů (např. svobodná povolání – advokáti, auditoři, lékaři). Druhou skupinu tak tvoří právnické osoby, jež vznikly a podnikají skrze sepsanou společenskou smlouvu a zápis do obchodního rejstříku. (Dvořáček, 2012, s. 1)

### 2.1 Podniky jednotlivce

Tímto se označuje takový typ podniku, jehož vlastníkem je pouze jedna fyzická osoba. Používá se také spojení podnik fyzické osoby. V rámci tohoto druhu podnikání získává podnikatel dvě přednosti, kterými jsou velmi malé státní usměrňování a nižší základní kapitál. Naproti tomu však hlavními překážkami v rámci zahájení tohoto typu podnikání jsou pro vlastníka složitější dostání se ke zdrojům kapitálu a také neomezené ručení spolu s limitovanou životností firmy odvíjející se od délky vlastníkového života. Hlavním zástupcem v případě podniků jednotlivce jsou živnosti. (Synek, 2015, s. 76)

#### 2.1.1 Živnosti

Pro vznik živnosti, kterou může provozovat jak fyzická tak i právnická osoba, musí být splněny podmínky určené živnostenským zákonem. Žadatel o živnost musí být zletilý, bezúhonný a také odborně způsobilý. Typologie živností je následující:

**Ohlašovací** – zde spadají živnosti volné, vázané a řemeslné, které jsou odlišeny dle potřeby odborné způsobilosti:

- Volná živnost neobsahuje povinnost odborné způsobilosti živnostníka, proto je velmi snadné toto oprávnění získat.
- Vázaná živnost vyžaduje u jednotlivých případů různou odbornou způsobilost, kterou je nutné prokázat patřičným průkazem.
- Řemeslná živnost požaduje prokázání vyučení v daném oboru či splnění minimální doby praxe.

**Koncesované** – se odvíjejí od pojmu tzv. koncese, což je povolení státu k provozování živnosti, které je u tohoto typu nezbytné (např. taxislužba, výroba a úprava lihu). (Synek, 2015, s. 76)

## 2.2 Osobní společnosti

Prvním typem právnické osoby jsou obchodní společnosti mající dva či vícero vlastníků, kteří se zpravidla osobně účastní na chodu společnosti. Organizační uspořádání podniku není zákonem nijak usměrněno, avšak při ukončení členství společníka dochází mnohdy k zániku celé společnosti. Zákon také neurčuje minimální hodnotu vkladu, která nemá vliv na společníkův podíl na výsledku hospodaření, jelikož má vždy stejnou hodnotu jako podíl ostatních společníků a nelze jej převést. (Mulačová, 2013, s. 30)

Oproti podnikům jednotlivce mají osobní společnosti přednost ve snazší dostupnosti kapitálu a příležitosti profesního zaměření pomocí dělby práce. Nicméně stejně jako u podniků jednotlivce je zde také značnou bariérou ručení za závazky, které není omezené. (Mulačová, 2013, s. 31)

Osobní společnosti se dále dělí na komanditní společnosti a veřejné obchodní společnosti.

### 2.2.1 Komanditní společnost

Tento typ osobní společnosti se zkratkou k. s. vyžaduje ke svému vzniku alespoň dva společníky. Minimálně jeden z těchto společníků musí být tzv. komanditista, což je osoba, na kterou se vztahuje ručení za závazky společnosti v maximální výši jím uskutečněného vkladu, tak jak je tomu mezi společníky společnosti s ručením omezeným (viz kapitola č. 3). Hlavní funkcí komanditisty v podniku je kontrola. Za druhý typ společníka nezbytného pro zahájení (i fungování) komanditní společnosti je označován komplementář. Ten oproti komanditistovi ručí za závazky společnosti veškerým svým majetkem. Toto postavení, které se podobá společníkovi ve v.o.s., mu tím ve firmě zajišťuje kompetence řízení. V případě vygenerování zisku se ten pak rozděluje mezi společníky v souladu se stanovením ve společenské smlouvě. (Synek, 2015, s. 78)

### 2.2.2 Veřejná obchodní společnost

V každé veřejné obchodní společnosti (zkráceně v.o.s.) musí podnikat alespoň dvě osoby, kdy na všechny z nich se vztahuje ručení za závazky společnosti a to celým svým majetkem, společně a nerozdílně. Nicméně s tímto typem ručením je spojeno i vzniklé

osobní riziko, což může představovat nevýhodu. Naproti tomu mezi výhody lze uvést, že na založení v.o.s. není stanovena povinná minimální výše základního kapitálu. Pozici společníka firmy může zastávat jak fyzická, tak i právnická osoba, nicméně existují podmínky, které musí být dodrženy; fyzická osoba musí splňovat všeobecné předpoklady provozování živnosti a mezi všemi společníky je zakázáno jakkoliv si konkurovat. Každý společník má právo na stejný podíl ze zisku a zastávat pozici člena statutárního orgánu v.o.s., jestliže nebylo ve společenské smlouvě sjednáno jinak. (Veber, 2012, s. 72)

## 2.3 Kapitálové společnosti

Charakteristickým prvkem, na základě něhož pak byl odvozen i termín kapitálové společnosti, je kapitálová účast společníků. To představuje hlavní rozdílnost oproti osobním společnostem, kde je osobní účast na podnikání nebo řízení. Na území České republiky jsou diferencovány dva druhy kapitálových společností na společnost s ručením omezeným a akciovou společnost, kdy v obou případech se na všechny společníky vztahuje ručení pouze do výše vkladu. (Synek, 2015, s. 78)

### 2.3.1 Společnost s ručením omezeným

Jak již z názvu vyplývá, v tomto typu kapitálové společnosti vlastníci ručí za její závazky omezeně, tedy pouze do výše jejich vkladu. Charakteristický prvek s.r.o. je základní kapitál, jakožto souhrn všech vkladů společníků, kterému zákon stanovil minimální hodnotu 1 Kč, přičemž tato hodnota musí být zmíněna ve společenské smlouvě. To je také jeden z hlavních důvodů, proč je tato forma podnikání velmi oblíbená mezi českými podnikateli. (Josková, Pravdová a Dvořáková, 2018, s. 11)

Název podniku tohoto typu musí zohlednit označení s.r.o., tedy aby bylo zřejmé, že se jedná o společnost s ručením omezeným. Nejvyšší orgán s.r.o. je v podobě valné hromady, na které lze zvolit i dozorčí rada, pokud je tak uvedeno ve společenské smlouvě. Statutárním orgán tvoří jednatel či několik jednatelů. (Synek, 2015, s. 78)

Jelikož tato práce se zabývá právě tímto typem podnikání, je proto společnosti s.r.o. věnována samostatná kapitola č. 3, kde je více rozebráno omezené ručení či proces jejího založení a vzniku.

### 2.3.2 Akciová společnost

O akciové společnosti (zkráceně a.s.) se zmiňuje Veber (2012, s. 74), kdy uvádí, že tento druh právnické osoby se přiřazuje k nejstarším formám podnikání a to přes fakt, že se mezi malými a středními firmami, které jsou početní většinou, velmi často nevyskytují z důvodu velké kapitálové a administrativní náročnosti.

Dle zákona o obchodních korporacích je primárním majetkem tohoto typu podniku kapitál rozložený na určitý počet akcií s adekvátní jmenovitou hodnotou. Tento druh cenného papíru přiřazuje svému vlastníkovi (akcionáři) právo podílet se jakožto společník na řízení společnosti, jejím zisku anebo na likvidačním zůstatku v případě, pokud by došlo ke zrušení podniku likvidací. Minimální hodnota základního kapitálu musí činit alespoň 2 miliony Kč, anebo 80 000 €.

Akciová společnost má dva systémy vnitřní struktury týkající se řídicích orgánů, kterými jsou:

#### 1. Monistický systém

- Statutární ředitel – statutární orgán
- Správní rada – kontrolně řídicí orgán
- Valná hromada – nejvyšší orgán

#### 2. Dualistický systém

- Představenstvo – výkonný orgán
- Dozorčí rada – kontrolní orgán
- Valná hromada – nejvyšší orgán (Epravo.cz, 2014)

Nicméně tato struktura platná od roku 2014 si prošla menší úpravou. Aktuální novela zákona o obchodních korporacích (novela č. 33/2020 Sb. zákona č. 90/2012 Sb.), která nabyla účinnosti od 1. 1. 2021, ruší pozici statutárního ředitele a ponechává v monistickém systému pouze správní radu jako řídicí a kontrolní orgán. (Felix a spol., AK, 2020)

Mulačová (2013, s. 36) dále uvádí hlavní přednosti a nedostatky a.s., kdy mezi výhody řadí možnost nenáročného převodu vlastnictví pomocí akcií, aniž by byla ohrožena existence společnosti, jednoduché nahromadění kapitálu, díky kterému může podnik vykonávat i velmi rozsáhlé aktivity, a také omezené ručení akcionářů. Jako nevýhody se považují například zdvojená daňová zátěž na výnosy podílníky a.s. (daň z kapitálového výnosu a

daň z příjmu právnických osob), vyšší stupeň regulace, velké požadavky na administrativní úkony, či riziko vzniku propasti mezi vlastnictvím a řízením společnosti (upřednostňování prospěchu managementu před cíli podílníků).

## **2.4 Další právní formy podniků**

Mimo již výše zmíněné kapitálové a osobní společnosti či podniky jednotlivce je v nabídce ještě několik možností, právních forem, skrze které může podnik vzniknout.

### **2.4.1 Evropské společnosti**

Do této skupiny se řadí Societas Europea (v překladu Evropská společnost), což představuje takovou podobu podniku, který je řízen na základě norem vydaných Evropskou unií. Dalším typem je Evropské hospodářské zájmové sdružení. Vznik této právnické osoby se odvíjí od smlouvy o sdružení. (Synek, 2015, s. 81)

### **2.4.2 Družstva**

Družstvo je specifickým typem podnikatelských subjektů, jelikož se jedná o organizaci, která je spravována společenstvím vlastníků a má vytyčený cíl přinášet užitek svým příslušníkům. Oproti ostatním podnikům se tak družstvo nesnaží o dosahování či maximalizování zisku. Základní kapitál je primárně tvořen z povinných členských příspěvků. Ručení za dluhy družstva se na členy nevztahuje, družstvo za ně ručí celým svým majetkem.

Minimální počet členů v rámci družstva je stanoven na pět fyzických osob anebo alespoň dvě právnické. Každý člen družstva má jeden hlas na členské schůzi, jakožto nejvyšší orgán družstva. Statutární orgán je v podobě představenstva s předsedou v jejím čele. Formu kontrolního orgánu ztvárňuje kontrolní komise. (Mulačová, 2013, s. 37)

### **2.4.3 Veřejné státní podniky a neziskové organizace**

Jak již název napovídá, veřejné státní podniky jsou právnické osoby, jejímž zakladatelem je stát anebo jeho organizační složky. Jejich vlastníkem je pak z principu buďto stát či region, případně sdružené vlastnictví těchto dvou celků. A právě toto sdružené vlastnictví je v posledních letech mnohdy využíváno pro financování rozsáhlejších projektů, označovaných jako Public Private Partnership. Neziskové organizace jsou typem právnické osoby, jejichž hlavním záměrem je podpora a rozvoj kultury, charity anebo provozování



veřejně prospěšných činností. Do této skupiny řadíme nadace, občanská sdružení, příspěvkové organizace či rozpočtové organizace. (Synek, 2015, s. 81)

## 2.5 Další klasifikace podniků

V předchozích částech 2. kapitoly byly rozlišeny podniky na základě právních forem. Nicméně, existují i další hlediska, dle kterých lze podniky kategorizovat, například dle velikosti, hospodářských sektorů, typu výroby, převládajícího výrobního faktoru či příjmu z podnikání.

### 2.5.1 Podniky dle velikosti

Při rozlišování podniků dle velikosti se lze opírat o zvolená kritéria, kterými většinou jsou počet pracovníků, velikost majetku a kapitálu, objem ročního obrátu, výše ročního zisku, či jaké má podnik postavení na trhu. Dle Nařízení Komise (EU) č.651/2014 jsou firmy rozčleňovány za užití kritéria počtu zaměstnanců a finančních prahů následovně:

- Mikropodniky s počtem zaměstnanců menší než 10 osob a obratem nepřesahující 2 miliony EUR.
- Malé podniky zaměstnávají méně než 50 osob, přičemž generují obrat nižší než 50 milionů EUR.
- Střední podniky, jejichž počet zaměstnanců nepřesahuje 250 osob, roční obrat činí nanejvýš 50 milionů EUR, přičemž také bilanční suma rozvahy dosahuje nižších hodnot než 43 milionů EUR.
- Velkopodniky se stávají ty firmy, které překročí některou z podmíněných hodnot pro střední podniky. (Martinovičová, 2019, s. 87)

### 2.5.2 Podniky dle hospodářských sektorů

Sektory v tomto případě znázorňují prvky národního hospodářství, do kterých je rozděleno na základě zvoleného hlediska. Firmy tak lze v rámci jedné varianty rozčlenit do sektorů soukromého, veřejného anebo kombinovaného (smíšeného). U další alternativy pak lze přiřadit podniky do sektorů primárního, sekundárního či terciárního.

- Primární sektor - obsahuje typy podnikání týkající se zemědělství, lesního hospodářství a rybolovu

- Sekundární sektor – týkající se průmyslu zahrnuje těžební a zpracovatelský průmysl, produkci a distribuci plynu, vody a elektrické energie a také stavebnictví
- Terciární sektor – je tvořen podniky poskytující služby, jakými jsou peněžnictví a pojišťovnictví, doprava, obchod, skladování, apod. (Synek, 2015, s. 81)

### 3 SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Ze všech výše zmíněných typů podniků bude tato práce věnovat pozornost především kapitálové společnosti s ručením omezeným.

#### 3.1 Omezené ručení společníků

Ručení společníků za závazky je omezeno do výše jejich vkladů z toho důvodu, aby existovala ochrana majetku každého z nich pro jejich věřitele. Podniky s.r.o. jsou charakterizovány separovanou majetkovou podstatou a samostatnou právní osobností, na základě čehož lze tvrdit, že mezitím co právní osobnost přináší jakési bezpečí pro věřitele, tak skrze omezené ručení je poskytována záruka osobám pohledávajícím dlužnou částku po individuálních společnících firmy.

Právě tento princip omezeného ručení stojí za obrovským rozmachem a nárůstem popularity novodobých kapitálových společností. Podniky s.r.o. odpovídají za své závazky neomezeně, nicméně jakýkoliv z investorů nemůže ztratit vyšší hodnotu než, kterou do společnosti vložil. To je právě motivací pro ty investory, kteří mají nižší toleranci k riziku a za jiných okolností by tak váhali do firmy vstoupit, což by pak mělo za následek vyšší náklady soukromého podnikání. Pokud by se totiž podnik dostal do finančních problémů, existovalo by riziko ztráty úplné hodnoty vkladu společníků či dokonce v horším případě i nutnost splatit závazky firmy svým osobním majetkem.

Přínosem omezeného ručení je také menší potřeba sledovat totožnost z pohledu společníků, což celkově snižuje obtížnost monitoringu transakčních nákladů. (Pokorná, 2014, s. 4)

#### 3.2 Založení a vznik společnosti s.r.o.

Je podstatné si na úvod rozlišit založení a vznik společnosti, což jsou rozdílné fáze, nezbytné pro zahájení podnikání v této formě. V rámci etapy založení takového podniku je sepsána zakladatelská listina, pokud existuje pouze jeden člen společnosti. V případě, že podnik zakládá vícero členů, sepisuje se společenská smlouva.

Vznik společnosti s.r.o. se pak váže k datu zápisu do veřejného rejstříku (obchodního rejstříku). Teprve až na základě tohoto kroku firma nabývá statusu právnické osoby, tedy právní osobnosti spolu s příslušnými právy a povinnostmi. (Filip a Fyrbach, 2016, s. 1)

Proces založení a vzniku společnosti lze rozčlenit do jednotlivých kroků, jež jsou následující:

1. Sepsání a uzavření zakladatelského právního jednání
2. Nabytí podnikatelského oprávnění
3. Splnění vkladové povinnosti
4. Zápis do veřejného rejstříku
5. Splnění veřejnoprávních ohlašovacích povinností (Filip a Fyrbach, 2016, s. 1)

### 3.2.1 Sepsání a uzavření zakladatelského právního jednání

Za zakladatelské právní jednání se považuje zakladatelská smlouva případně společenská smlouva, je-li vícero společníků, které jsou ve formě veřejné listiny, tedy musí mít notářský zápis. Podstatou zakladatelského právního jednání je upravovat vztahy v podniku mezi jejími členy a orgány. (Filip a Fyrbach, 2016, s. 4)

Společenská smlouva musí dosahovat určitých požadavků. Hejda (2014, s. 40) uvádí následující nezbytné údaje, které musí být ve společenské smlouvě obsaženy:

- Sídlo,
- Předmět podnikání a předmět činnosti
- Stanovení společníků, druhy jejich podílů včetně jejich práv a povinností
- Výše vkladu
- Výše základního kapitálu
- Počet jednatelů a způsob jednání

Předmět podnikání představuje primární účel, za kterým byl podnik vytvořen. Krom toho může mít společnost i další účely, za které byla založena, tady mluvíme o předmětu činnosti. (Josková, 2015, s. 52)

Předmět vkladu, jehož výše musí zakladatelé uvést, představuje věc, kterou společník přislíbil vložit do společnosti, aby získal či navýšil svůj podíl (úcast). Byť vklad musí dle legislativy činit alespoň 1 Kč, společenská smlouva tuto minimální hodnotu může navýšit. (Hejda, 2014, s. 44)

Jakmile jsou vklady společníků splaceny, pak výše zmíněné údaje povinné v procesu vzniku společnosti mohou být vypuštěny, aniž by se jednalo o změnu společenské (zakladatelské) smlouvy. (Filip, 2016, s. 4)

Co se týče určení jednatelů a způsobu jejich jednání, tak společníkem může být jak fyzická, tak i právnická osoba. V případě právnické osoby je nutnost uvést údaje o jejím názvu a sídle. Jednatel představuje jak statutární tak i výkonný orgán společnosti s.r.o., v jehož kompetencích je zastupování firmy s externími subjekty, zajištění obchodního vedení apod. Jelikož legislativa neukládá této právní formě povinnost vzniku dozorčí rady, dohlíží proto na aktivity jednatele společníci, kteří tak mají právo na informace a možnost usměrňovat dění v podniku. (Hejda, 2014, s. 43, Josková, 2018, s. 170)

### 3.2.2 Zápis do veřejného rejstříku

Zápis do obchodního rejstříku provádí buďto soud anebo notář. V případě soudu zakladatelé podávají žádost skrze elektronický formulář dostupného na stránkách Ministerstva spravedlnosti ČR, který posílají na soud buďto v elektronické nebo papírové formě. Náklady na tento administrativní proces činí 2 700 Kč (platba soudu). Pokud se zápis provádí u notáře, který sepíše společenskou smlouvu, pak výdaj činí pouze 300 Kč. Právě z důvodu levnější formy zápisu a také značně rychlejšího procesu bývá upřednostňována možnost využití služeb notáře. (Josková, Pravdová a Dvořáková, 2018, s. 50)

V rámci zápisu podniku do veřejného rejstříku je ještě třeba dodat přílohy, které jsou následující (Filip a Fyrbach, 2016, s. 70):

- Souhlas všech zapisovaných osob se zápisem do OR, jejichž podpisy je třeba úředně ověřit
- Zápis notáře o založení společnosti (zakladatelská listina či společenská smlouva)
- Oprávnění podnikat (dostupný v živnostenském rejstříku)
- Doručovací adresa v případě zahraniční osoby
- Potvrzení o splacení části předmětu vkladu, buďto výpisem z bankovního účtu (peněžní vklad) nebo doklad vystavený správcem vkladu (nepeněžní vklad)
- Právní důvod užívání prostor – úředně ověřené čestné prohlášení vlastníka nemovitosti, kde se nachází sídlo firmy, kdy dokument není starší 3 měsíců.

V momentě vzniku nabývá podnik i vlastnické právo vůči vkladům, které společníci do ní vložili, avšak krom předmětů zaznamenaných ve veřejných seznamech (například budovy a pozemky registrované v katastru nemovitostí). K těm obdrží firma vlastnické právo až po

zápisu do OR, tedy ve fázi vzniku společnosti. Od této chvíle také orgány společnosti zahajují svou činnost, jelikož zápis do OR přiřazuje funkce jednotlivým členům orgánů. (Pokorná, 2014, s. 21)

### **3.2.3 Splnění veřejnoprávních ohlašovacích povinností**

Po zápisu má nově vzniklá firma ještě několik ohlašovacích povinností. Jakožto nový daňový poplatník či plátce daně je třeba, aby se zaregistrovala u náležitého správce daně (finančního úřadu). Na společnost totiž připadá povinnost odvádět daně jako například daň z příjmů, daň z nemovitosti, daň z přidané hodnoty, či silniční daň.

Jelikož firma zpravidla zaměstnává osoby, musí provést ohlašovací povinnost u institucí jako úřad práce, správa sociálního zabezpečení, či zdravotní pojišťovny, jak to udávají zvláštní právní předpisy. (Pokorná, 2014, s. 21)

## 4 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Blackwell (2017, s. 1) uvádí vystihující analogii, kdy přirovnává tvorbu nového podnikatelského záměru k honbě za pokladem do tropického pralesa. Na podnikatele na jeho cestě se skrývají různé nástrahy a hrozby, díky kterým může sejít z té správné trasy. Nicméně pokud vytrvá, tak čeká na výherce poklad v podobě nejen hmotného jmění ale také i v osobní spokojenosti. Svobodová a Andera (2017, s. 69) tuto metaforu doplňují a kladou důraz na to, aby si podnikatel verifikoval proveditelnost a životaschopnost svého záměru a vyhnul se tak uskutečnění milné volby cesty za pokladem. A právě podnikatelský plán představuje dokument, díky němuž lze toto ověřit a konkretizovat.

Konkrétní definici uvádí Veber a Srpová (2012, s. 9), kteří popisují podnikatelský plán jako dokument nesoucí informace a o všech podstatných interních a externích faktorech, které se týkají se zahájením a fungováním podnikatelské aktivity podniku.

Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 252) představuje podnikatelský plán nástroj, jenž pomáhá při řízení a uskutečnění podnikání.

### 4.1 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán má primárně sloužit samotnému podnikateli pro jeho vnitřní účely. Představuje tak nástroj nápomocný při procesech plánování, rozhodování a kontroly především v situaci, kdy je podnik zakládán anebo čelí zásadním změnám, které mají dopad na dlouhodobou činnost firmy. Díky tomu, že se často pracuje s pouhými odhady a předpověďmi, bývá velmi obtížně určit, zda se plánovaný stav setká s reálným. Podnikatelé a manažeři občas předkládají zestručněný podnikatelský plán s hlavními body svým zaměstnancům, aby tak měli možnost se ztotožnit s cíli firmy a posílila se tak jejich identita s podnikem. (Svobodová a Andera, 2017, s. 69; Srpová, 2010, s. 59)

Nicméně tento dokument nebývá určen pouze pro interní záležitosti firmy ale také pro externí uživatele. Podnikatelský plán lze také využít při snaze získat potřebný kapitál pro financování jak stávající činnosti, tak plánovaných projektů. V takovém případě slouží jako podklad při žádosti o dotace, úvěry, příspěvky apod. Tedy externími subjekty jsou myšleny bankovní instituce, investoři, úřad práce, nadační fondy atd. (Úřad práce České republiky, 2013, s. 2; Koráb, 2007, s. 41)

V rámci účelu podnikatelského plánu je vhodné zmínit i kritický postoj. Ten uvádí Watt (2017), který říká, že tento dokument není zcela nutný. O to víc klade důraz na silné

poslání, vhodnou orientaci ve financích a dovednost velmi rychle reagovat na změny, které by měl úspěšný podnikatel mít. Jako podpůrný argument zmiňuje dnešní vysoce dynamické prostředí, které snižuje funkčnost dlouhodobého či dokonce střednědobého plánování.

## 4.2 Požadavky na podnikatelský plán

Jak již bylo v této kapitole zmíněno výše, pomocí podnikatelského plánu žádá podnikatel externí subjekty o finanční prostředky. Aby měl maximální pravděpodobnost získání požadovaného kapitálu, mělo by tak být jeho snahou dodržení určitých obecných zásad a prokázání své inovativnosti, tedy aby bylo jasné, že se jedná o jedinečný produkt (či službu), který přinese spotřebiteli ještě větší užitek než stávající nabídka konkurence. (Srpová, 2010, s. 60)

Podnikatelský plán by teda měl mít následující znaky:

- Inovativnost – jak již bylo řečeno, přínosem by měla být pro zákazníky hodnota, která uspokojuje jejich potřeby ještě lépe než konkurence
- Srozumitelnost a stručnost – nemělo by být obsaženo příliš mnoho idejí v jedné větě a navíc k tomu ještě složitě vyjádřeny. Klíčem je jednoduchost, avšak ne na úkor zanedbání podstatných faktů.
- Pravdivost a reálnost – informace by v podnikatelském plánu neměly být milné. I když je dost složité predikovat vývoj, předpověď by měla být v určitých mantinelech reálnosti.
- Respektování rizika – s predikcí také souvisí i možná rizika, která je třeba zohlednit, tedy rozpoznat a navrhnout adekvátní postup pro jejich řízení (ideálně jejich odstranění či alespoň snížení možných, negativních následků)
- Logika a přehlednost – jednotlivé myšlenky a údaje obsažené v podnikatelském plánu by měly mít na sebe určitou návaznost a opírat se o fakta. Zcela zamezit by se také mělo jakémukoliv odporování mezi výroky. Pro podpoření přehlednosti dokumentu lze také použít tabulky a diagramy. Doporučuje se také po několika denním odstupu se k rozepsanému plánu vrátit a zvážit možné úpravy, které však ne vždy jsou nezbytné. (Srpová, 2010, s. 60)



Ještě tedy před zahájením sepisování podnikatelského plánu, by měl začínající podnikatel dokázat odpovědět na několik otázek:

- Co bude předmětem mé podnikatelské činnosti?
- Jakou hodnotu tato činnost přinese zákazníkovi?
- Jaké jsou příležitosti v tomto odvětví podnikání?
- Jsou tyto příležitosti dostačující?
- Který trh je pro toto podnikání vhodný nyní a v budoucnu?

(Červený, 2014, s. 3)

Ve své publikaci Shelton (2017, s. 47) zmiňuje několik možných pochybení, jež je třeba se vyvarovat, pokud sepisujeme podnikatelský plán:

- Podnikatelský plán neprezentuje
- Podnikatelský plán vede pozornost na samotného podnikatele namísto budoucích zákazníků
- V úvodní zprávě nejsou stručně definovány podnikatelské nápady a důvody úspěchu podniku
- Podnikatelský plán není koncentrován na dané produkty či služby
- Klíčové údaje jsou skryté

### 4.3 Struktura podnikatelského plánu

Dosud neexistuje pevně definovaná struktura podnikatelského plánu, tudíž napříč autory se mohou vyskytovat rozdílnosti v samotných částech plánu či jejich pořadí. Srpová (2011, s. 14) zmiňuje rozdílnost v nárocích na strukturu, rozsáhlosti či dokonce formě plánu mezi jednotlivými investory či bankami. Investor často upřednostňuje elektronickou prezentaci pro úsporu času, zatímco banka může chtít po podnikateli další dokumenty a detailnější informace.

Struktura podnikatelského plánu může mít následující části:

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn

- Analýza trhu
- Popis podniku
- Výrobní plán
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Finanční plán
- Hodnocení rizik
- Přílohy (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 36)

Výše uvedenou strukturu rozšiřuje ve své publikaci Srpová (2011, s. 18) o části jako popis podnikatelské příležitosti, hlavní předpoklady úspěšnosti projektu či obchodní strategii.

Obdobná struktura je zmíněna také v publikaci Blackwella (2017, s. 6), který ji doplňuje doporučením, aby každá výše uvedená část obsahovala stručný úvod o tom, o čem bude pojednávat. Každá část by také měla být v takovém rozsahu, aby zainteresovaná osoba (čtenář) neztratila pozornost.

#### **4.3.1 Titulní strana**

Smyslem titulní strany je dle Korába (2007, s. 36) uvést stručný výklad obsahu podnikatelského plánu, jež zpravidla zahrnuje informace o názvu a sídle podniku, popis společnosti a jejich klíčových osob včetně kontaktů, charakteru podnikání a struktury financování.

#### **4.3.2 Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn je většinou sepisován v konečné fázi tvorby podnikatelského plánu. V této části jsou shrnuty stěžejní body plánu, tedy primární cíl, hlavní údaje z finančního plánu či silné stránky projektu. Exekutivní souhrn má za úkol zaujmout pozornost čtenáře natolik, aby si přečetl celý podnikatelský plán. Což je tedy nejdůležitější částí pro externí uživatele (investory), jelikož špatně sepsaný souhrn je může odradit i od zjišťování dalších informací o projektu, byť může mít značný potenciál úspěšnosti. (Koráb, Peterka s Režňáková, 2007, s. 37)

Autoři Galai, Hillel a Wiener (2016, s. 183) ve své společné publikaci navrhují možnou strukturalizaci exekutivního souhrnu na 3 díly, jejichž obsahem by mělo být:

- Hlavní téma podnikatelského plánu
  - Návrh produktu (služby)
  - Popis primárních trhů
  - Přednosti daného produktu (služby)
- Podnik
  - Popis nového podniku
  - Členové společnosti
- Návrhy
  - Nabízená oportunita pro potenciální odběratele nebo jiné obchodní partnery

#### **4.4 Analýza podnikatelského prostředí**

V rámci této části podnikatel provádí rozbor zaprvé jeho konkurenčního prostředí, který se zaobírá významnými konkurenty včetně jejich silných a slabých stránek, a zadruhé dodavatelů a odběratelů. Mnohdy se také provádí rozbor odvětví s ohledem na vývojové trendy a historická data. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 36; Vaškovic a Storch, 2005, s. 73)

Podnikatelské prostředí, označované také jako okolí podniku, lze rozlišit na vnější a vnitřní.

##### **4.4.1 Vnější okolí podniku**

V rámci rozboru externího okolí podniku jsou vytyčeny dva elementární cíle – definovat a charakterizovat konkurenční mikro-prostředí a širší makro-prostředí, k čemuž lze využít nástroje jako PEST analýza, Porterův model pěti sil, či 4C model.

##### **PEST Analýza**

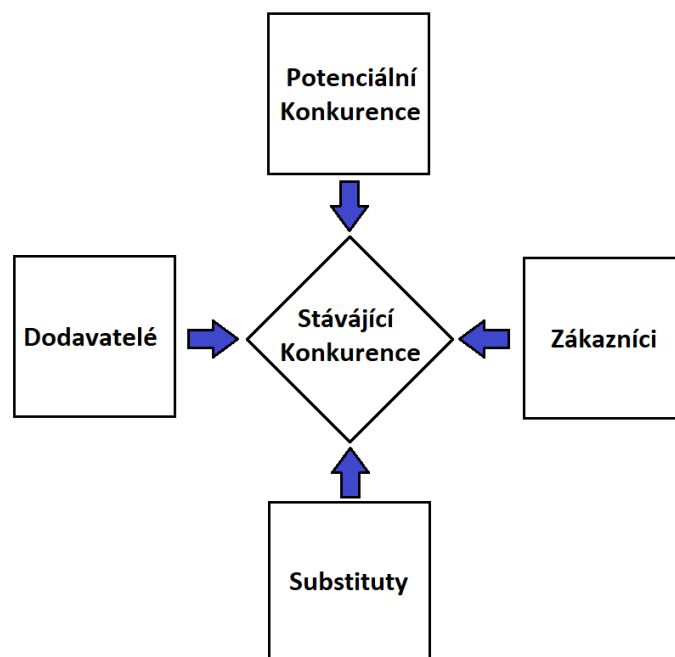
PEST analýza se využívá při definování makro-okolí podniku, jež je charakteristické tím, že tyto externí faktory mající vliv na podnik je velmi obtížné, často nemožné nijak řídit či zpětně ovlivnit. Snahou firmy je tedy identifikovat tyto faktory spolu s nesoucími riziky a provést opatření směřující ideálně k eliminaci, či alespoň k zmírnění daných hrozeb. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 667)

Název PEST je tvořen zkratkami zastupující jednotlivé faktory, jež se v rámci této analýzy zkoumají a jsou následující (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 9):

- Politicko-právní – charakterizovány politickým systémem v dané zemi; faktory jako typ vlády a její stabilita, svoboda tisku, míra usměrňování ekonomiky, atd.
- Ekonomické – týkají se především makroekonomických ukazatelů jako inflace, vývoj HDP, nezaměstnanost, daňové podmínky apod.
- Sociálně demografické – zahrnují systém hodnot, strukturu obyvatelstva, věk, poměr pohlaví, úroveň vzdělání apod.
- Technické a technologické – obsahují faktory jako tempo růstu technologických změn, inovační potenciál daného státu

### Porterova analýza 5 sil

Nástroj Porterův model nesoucí název podle jejího tvůrce Michaela E. Portera je v podnikové ekonomii využíván pro analyzování mikroprostředí podniku, tedy odvětví, ve kterém podnik působí. Model (viz obr. 2) zkoumá 5 elementů a snaží se předpovědět vývoj konkurenční situace na trhu. Jedná se o následující elementy:



Obrázek 2: Porterův model 5 sil, zdroj: Mindtools.com (vlastní zpracování)

- Potenciální konkurence – představuje alternativu vstupu nových podnikatelů na trh, což přinese nárůst nabídky a změny v cenách za daný produkt či službu.
- Zákazníci – mohou také ovlivnit cenu skrze poptávku po produktu či službě
- Substituty – pokud je výrobek/služba alespoň z části nahraditelná jiným, pak množství a cena substitutu může mít dopad i na daný výrobek/službu
- Dodavatelé – cena a množství dodávaného materiálu (apod.) se rýsují ve finálním výrobku/službě
- Stávající konkurence (ManagementMania.com, 2016)

V novodobé ekonomii se používá občas i varianta PESTLE, což je PEST analýza rozšířená o faktory „Legislativní“ (vlivy národní a mezinárodní legislativy) a „Ekologické“ týkající se problematiky životního prostředí.

#### 4.4.2 Vnitřní okolí podniku

Analýza vnitřního okolí podniku se zabývá určením jednotlivých typů zdrojů firmy a její schopností tyto zdroje využít. Díky interní analýze tak lze zjistit, jaké jsou mimo jiné přednosti podniku, které představují konkurenční výhodu na trhu. Takové výhody jsou například kvalita výrobků, či služeb, efektivní výroba, kvalifikovaní pracovníci, inovativnost, apod. (Synek, 2015, s. 187)

#### SWOT analýza

SWOT analýza představuje nástroj, jež se zabývá identifikací a zhodnocením nejen interních ale i externích faktorů mající vliv na chod podniku. Především je SWOT analýza využívána v oblastech marketingu a strategického řízení. Její název je spojením zkratk jednotlivých faktorů (Managementmania.com, 2021; Srpová, 2011, s. 174):

- Strengths (silné stránky)
- Weaknesses (slabé stránky)
- Opportunities (příležitosti)
- Threats (hrozby)

## 4.5 Popis podniku

Abrams (2014, s. 68) tvrdí, že tato část by rozsahově měla být sice docela stručná, avšak taktéž by neměla postrádat podstatné informace, o jaký podnik se jedná (název společnosti, její právní forma, IČO, značka), kdy podnik vznikl (či kdy má vzniknout), co je účelem podnikání atd.

## 4.6 Výrobní plán

Stěžejním bodem výrobního plánu je detailní popis celého výrobního procesu. V případě, že je veškerá výroba nebo její úsek obstarávaná samotným podnikem, vypisují se do výrobního plánu stroje a další patřičná zařízení, které budou ve výrobním procesu využity a to včetně uvedení dodavatelů a nákladů spojené se spotřebovaným materiálem. V rámci dodavatelů jsou zde uvedeny také smlouvy o dodávkách s nimi sjednanými a důvody volby konkrétních dodavatelů. (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 29)

## 4.7 Marketingový plán

McDonald (2012, s. 42) uvádí, že marketingový plán je dokument, při jehož sestavování je třeba vyhodnotit aktuální situaci na trhu, určit důležité předpoklady, zvolit konkrétní kroky k dosažení cílů, provést kalkulaci nákladů a stanovit záměr, jaký produkt/službu budeme nabízet a komu.

Marketingové plánování tedy pomáhá sladit všechny marketingové aktivity při respektování současné situace jak externího tak interního okolí podniku a je proto žádoucí zvolit ideální kombinaci nástrojů marketingu. (Forbes, 2013)

Jednou z takových kombinací nástrojů je tzv. marketingový mix, označován také jako „4P“, který je tvořen čtyřmi parametry:

- Produkt (**P**roduct) – zahrnuje krom samotného výrobku/služby i prvky jako kvalitu, design, obchodní značku či image společnosti
- Cena (**P**rice) – mimo samotnou cenu hrají roli i platební podmínky, odběratelské úvěry, slevy, doba splatnosti apod.
- Propagace (**P**romotion) – zahrnuje různé formy reklam (např. internetové), public relations, osobní prodej atd.

- Distribuce (Placement) – zde spadají prvky jako dostupnost distribuční sítě, prodejní sortiment či distribuční slevy (Marketingový mix, 2017)

#### 4.8 Organizační plán

V organizačním plánu jsou definovány forma vlastnictví a organizační struktura podniku, která zobrazuje vztah nadřízenosti a podřízenosti významných řídicích pracovníků spolu s jejich kvalifikačními schopnostmi. V případě obchodní společnosti je třeba uvést detailnější údaje o vedení společnosti a záznamy o podílech společníků. (Koráb, 2007, s. 38)

V rámci organizačního plánu jsou sepisovány také tzv. základní organizační dokumenty. Mezi takové zařazuje organizační řád, pracovní řád či podpisový řád, které jsou vytvářeny především ve větších podnicích, u kterých je vhodné formalizovat vztahy. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 331)

#### 4.9 Finanční plán

Finanční plán představuje nedílnou součást podnikatelského plánu. Růčková (2011, s. 83) popisuje finanční plánování jako proces, jehož výsledkem je predikce budoucích důsledků jak finančních, tak i investičních rozhodnutí podniku. Primárně je snahou tohoto procesu zabezpečit rostoucí vývoj podniku, efektivně řídit finanční rozvoj podniku a schopnost porovnání reálných hodnot s plánovanými.

Synek (2011, s. 371) doplňuje definici finančního plánu, za jehož primární úkol považuje zabezpečení dosažení vytyčených cílů firmy a celkové zdokonalování finančního zdraví podniku. Zároveň jsou v tomto plánu obsaženy aktivity společnosti, které pomocí dosažených výnosů zajišťují finančně všechny tyto aktivity zpětně.

V procesu tvorby finančního plánu doporučují Šiman a Petera (2010, s. 161) postupovat následujícím způsobem:

1. Vytvořit výkaz zisku a ztráty, přičemž jako první se sestaví plán tržeb (výnosů), dále plán nákladů, na základě čehož se vypočítá výsledek hospodaření, daň z příjmu a zisk, který pak je třeba rozdělit.
2. Vytvořit rozvahu, přičemž nejprve sestavit plán těch položek, které úzce souvisí s tržbami, a následně plán zbylých položek, především dlouhodobých aktiv a dodatečných pasiv.

3. Sestavit výkaz o cash flow (peněžních tocích).

Vedle toho Červený (2014, s. 153) rozčleňuje finanční plán na 3 části:

- Plán tržeb a bod zlomu
- Předběžná výsledovka
- Plán investic

#### 4.9.1 Plán nákladů a výnosů

Tento plán je tvořen především na prvních 12 měsících podnikání. Druhý rozpočet se zabývá středně časovým horizontem na následujících tři až pět let. Na základě tohoto dokumentu lze stanovit, zda projekt bude pro vzniklý podnik ziskový či nikoli.

V rámci plánu nákladů je třeba zahrnout nejen provozní náklady vznikající v během realizování projektu ale také i investiční náklady ve fázi před jeho zahájením, které souvisejí například s pořízením licencí, strojů atd. Mezi hlavní náklady, které je třeba při plánování zohlednit, řadíme například:

- Spotřeba materiálu, zboží, energie,
- Nájem, leasing,
- Pojištění,
- Reklama, propagace,
- Doprava,
- Daně a poplatky,
- Odpisy,
- Ostatní služby

U plánu výnosů hrají největší roli tržby. Na základě odhadu tržeb se pak odvíjí celá výsledovka (výkaz zisku a ztrát). Z tohoto důvodu je snahou podnikatele provést co nejreálnější odhad vývoje tržeb. (Novák, Kozubíková a Zámečník, 2018, s. 123)

#### 4.9.2 Plán Cash-Flow

Další významnou součástí zakladatelského rozpočtu je plán peněžních toků, který je tvořen příjmy a výdaji. Ty na rozdíl od výnosů a nákladů zobrazují takové hodnoty, které byly již



skutečně zaplacený ať už ve prospěch z pozice dodavatele či odběratele. Někteří investoři tak kladou na plán cash flow větší důraz než na rozpočtovou výsledovku. Smyslem totiž tohoto dokumentu je predikovat, jak velký objem peněz bude zapotřebí v počáteční fázi a následujících obdobích, což je podstatná informace při plánování zdrojů financování.

Pro stanovení předpokladu příjmů, tzv. monetizace, se vychází opět z odhadu tržeb na první rok a dalších cca tří let, přičemž se navíc u každé položky uvádí i co nejpřesnější odhad kdy platbu od odběratelů obdržíme (například konkrétní měsíc). Taktéž se provádí i v rámci tržeb. Jelikož odhadované hodnoty nemají nikdy 100% pravděpodobnost, doporučuje se provádět odhady pro tři možné situace: optimistická, pesimistická a reálná. (Novák, Kozubíková a Zámečník, 2018, s. 124)

Cash-flow lze plánovat pomocí jedné ze dvou metod. Přímou metodou se stanovuje hodnota tzv. salda jednoduše; skrze rozdíl mezi příjmy a výdaji. Nepřímá metoda vychází z hospodářského výsledku a je tak upravována v rámci provozní, investiční a finanční oblasti. (Šiman a Petera, 2010, s. 169)

#### **4.10 Rizika podnikatelského plánu**

Zdroje rizika se mohou nacházet nejen z vnitřního ale i vnějšího okolí podniku. Po podnikatelském plánu se požaduje, aby zobrazoval krom jednotlivých rizik i také přístup podniku k rizikům, respektive předcházení jim či opatření vedoucí ke zmírnění nebo odstranění. Mezi časté a hlavní zdroje rizik se považují například lidský faktor, špatně nastavené vnitřní procesy či neefektivní finanční řízení podniku. (Srpková, 2011, s. 139)

## 5 BUSINESS MODEL

Podnikatelské plány často představují sáhodlouhé dokumenty, což sebou přináší riziko, že investoři ztratí zájem během prvních několika stránek, či dokonce odstavců, jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole. Na základě toho byl vytvořen koncept tzv. business modelu, který představuje zjednodušený obraz podnikatelského plánu a jeho klíčových prvků.

Obecně lze business model definovat jako nástroj charakterizující základní rysy podnikání, dle kterých podnikatelé vytvářejí a přidávají hodnotu. Tvorba hodnoty je tak stěžejním pilířem BM. Při sestavování tohoto modelu se vychází z hodnot, požadavků, potřeb a očekávání zákazníků. Důležitou součástí je pak také prověření ziskovosti daného podnikání. V dalším kroku se pak určují schopnosti a zdroje, jež jsou nutné pro tvorbu dané hodnoty. Nakonec se je potřeba stanovit, zda výsledné řešení je v souladu s očekáváním zákazníka či nikoli. (Slinták, 2018, s. 52)

V praxi nejvíce využívanými modely jsou Canvas a Lean canvas, které jsou více popsány v podkapitolách níže. Nicméně ještě předtím je vhodné si vyjasnit některé pojmy týkající se tématu business modelů.

**Start-up** představuje nově vznikající projekt či podnik, jež je charakteristický vysokou inovativností a potenciálem na trhu.

**MVP** představuje zkratku pro tzv. minimálně použitelný produkt (Minimum Viable Product). Jedná se o výrobek, jež má nejmenší možnou funkčnost avšak dostatečnou na jeho použití. Smyslem takového produktu je ho co nejdříve otestovat a vyhodnotit skrze zákazníky, aby bylo možné případné nedostatky opravit a produkt zdokonalit či naopak od daného výrobku upustit.

**Lean** filozofie je přístup organizace založen na principech jako snaha o neustálé zlepšování, zjednodušování, zamezení plýtvání či o co nejlepší uspokojení potřeb zákazníka. Tato filozofie se uplatňuje v různých oblastech podnikání a managementu. (Managementmania.com, 2018)

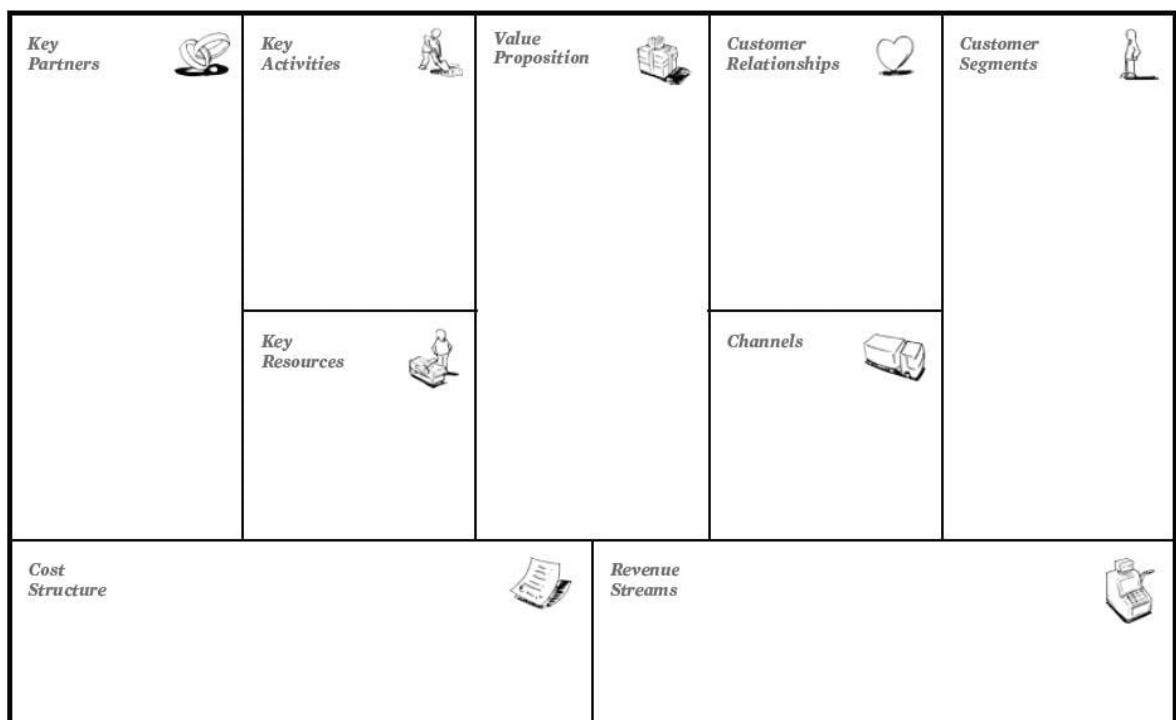
### 5.1 Canvas

Tento business model představuje vizuální nástroj, který je vytvářen ve formě grafického diagramu. Skládá se z devíti základních prvků (viz obr. 3) popisující způsob, jakým podnik vytváří hodnoty pro své zákazníky. Jelikož existuje provázanost mezi těmito prvky, označuje se Canvas za síťový BM. (Slinták, 2018, s. 56)

Klíčové prvky tvořící BM Canvas jsou následující:

- Klíčoví partneři
- Klíčové aktivity
- Klíčové zdroje
- Nákladová struktura
- Poskytnutá hodnota
- Vztahy se zákazníky
- Zákaznické segmenty
- Kanály
- Zdroje příjmů

Canvas lze rozdělit do tří dimenzí, kdy první z nich jsou kompetence (infrastruktura), které se nachází na levé straně plátna. Pravou stranu tvoří dimenze hodnot, znázorňující nabídku a poptávku. Ve spodní části jsou situovány toky peněz, jakožto ekonomické hledisko podnikání. (Slinták, 2018, s. 56)

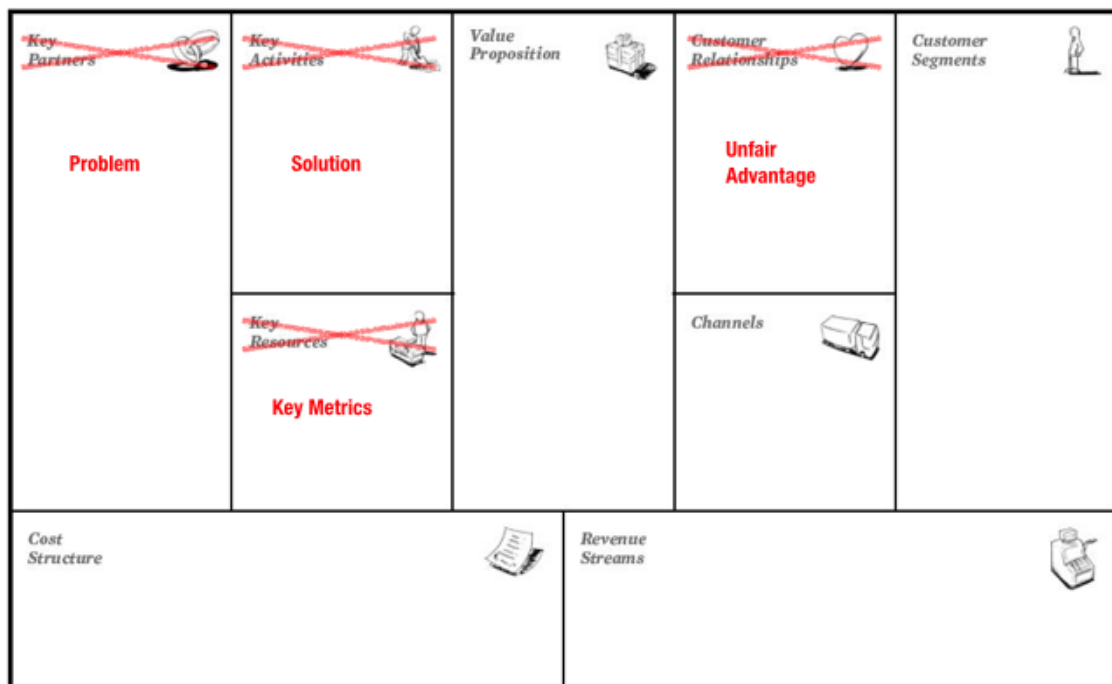


Obrázek 3: Canvas Business Model (Northforward.com, 2016)

## 5.2 Lean Canvas

Lean Canvas je odvozen od business modelu Canvas. Proto také jsou si tyto modely podobní v některých aspektech. Autor Lean Canvasu Ash Maurya zachoval strukturu Canvas BM o devíti dimenzích, avšak čtyři z nich upravil, respektive nahradil jinými (viz obr. 4). Tyto specifické prvky odlišující se od Canvas jsou:

1. Problém – nahrazující modul Klíčoví partneři, kteří u nově vzniklých podniků nehrají tak zásadní roli. Jedním z hlavních důvodů, proč start-upy neuspějí v podnikání, je špatné pochopení problému, kdy podniky investují do produkce nesprávného produktu.
2. Řešení – jakmile je definován problém, lze pak mnohem snadněji navrhnout možné řešení. Prvek řešení nahrazuje původní Klíčové aktivity.
3. Klíčové metriky - představují náhradu za modul Klíčové zdroje. Klíčové metriky představují několik indikátorů, které si podnikatel určí za klíčové pro měření úspěchu. Myšlenkou Lean Canvas je, že často stačí jeden klíčový ukazatel pro určení, zda něco udělat či nikoliv.
4. Neférová výhoda - je náhradou za Vztahy se zákazníky, jelikož začínající start-upy mají spíše potenciální zákazníky než ty stálé. Jedná se tak o konkurenční výhodu start-upu, která vytváří bariéru pro vstup nových podnikatelů na trh.

Obrázek 4: *Lean Canvas* (Ash Maurya, 2012)

Hlavním záměrem modelu Lean Canvas je jednodušší zpracování podnikatelského plánu pro co nejrychlejší realizaci projektu, aniž by podnikatel ztratil pozornost nad důležitými indikátory. Tento business model byl vytvořen pro účel efektivnějšího nástroje pro zcela nové projekty, jakožto reakce na rostoucí zájem o start-upové podniky, které vznikaly v Silicon Valley. (Ash Maurya, 2012)

Lean Canvas je tak jedním z nástrojů tzv. Lean start-upů s cílem usnadnit počátky podnikání. Podstatou tohoto konceptu je experimentování, jež se uskutečňuje v reálném tržním prostředí, nikoliv na teoretické rovině. Daný podnikatelský projekt respektive jeho minimálně použitelný produkt se tak testuje rovnou na zákaznících. Mnohdy se tak zákazníci stávají spolu-producenty, jelikož se podílejí na vytváření hodnoty. Uplatňuje se tak myšlenka cyklického procesu: vytvořit, vyhodnotit, poučit se. (Slinták, 2018, s. 63)

### 5.3 Prověření ziskovosti

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, po charakterizování podnikání a hodnot uspokojujících potřeby zákazníka je nutné prověřit ziskovost daného business modelu, tedy zda se plánovaná aktivita vyplatí. V této fázi tak hraje důležitou roli finanční plán – zakladatelský rozpočet, jehož obsahem jsou informace o potřebném majetku, plánu výnosů, nákladů a hospodářského výsledku, a také plán cash-flow (viz. Kapitola 4.9). Na

základě tohoto dokumentu se pak podnikatel rozhoduje, zda v projektu pokračovat či je třeba provést další úpravy. Pokud je stanoven projekt za ziskový, dalším krokem je pak zvolení vhodných finančních zdrojů.

## 5.4 Finanční zdroje

Každé podnikání potřebuje zdroje pro financování své činnosti, proto důležitou součástí při tvorbě business modelu je i určení zdrojů, jež budou základem pro zahájení daného projektu a jeho prvních několik období fungování. V této části si tak podnikatel odpovídá na otázku: „Kde vezmu peníze na své podnikání?“. Pro odpověď lze vycházet z následujících alternativ:

**Vlastní zdroje** představují vklad společníků do společnosti ať už finanční z vlastních úspor anebo nefinanční.

**Rodina, přátelé a blázni** jakožto osoby, které v nás mají takovou důvěru, že jsou ochotni poskytnout finance.

**Bankovní úvěry** lze členit na dlouhodobé či krátkodobé. Oproti předchozím alternativám zpravidla složitější na získání díky procesu prověření bonity žadatele o úvěr atd. Také vypůjčená částka (jistina) je navýšena o patřičný úrok, který stanoví daná bankovní instituce.

**Dotace** představují finanční podporu poskytovanou většinou státem či Evropskou Unií. Jedním z nich je například program OP-PIK (Operační Program Podnikání a Inovace pro konkurenceschopnost), jež má za cíl podpořit české podnikatele v programovém období 2014 – 2020. Tímto se dopomáhá žadatelům při financování podnikatelských projektů ve zpracovatelském průmyslu a souvisejících službách. (CzechInvest.org)

**Venture kapitálové fondy** je typem rizikového kapitálu, jehož podstata spočívá ve finančním vstupu investora (fondu) do dané firmy, čímž se zvýší základní kapitál. Předem se fondem a podnikem stanoví doba, za kterou bude kapitálový podíl odprodán fondu.

**Business Angels** se také řadí do rizikového kapitálu, kdy investor vkládá své finance do projektu či podniku, který je pro něj zajímavý. Oproti venture kapitálovým fondům však investor se aktivně angažuje a přispívá tak nejen finančně ale i svými znalostmi a kontakty, jež jsou pro podnik přínosem. (CzechInvest.org)

**Komunitní financování**, v praxi známé pod pojmem Crowdfunding, je typ přímého financování formou sbírky od lidí. Mezi hlavní výhody krom samotného získání potřebných financí lze považovat zjištění oblíbenosti projektu spolu s identifikací prvních zákazníků ještě před jeho zahájením. Crowdfunding tak umožňuje tržní prověření projektu. V případě nízkého zájmu má tak podnikatel možnost poměrně zavčasu zlepšit projekt anebo od něj upustit. Existuje řada platforem, skrze které lze crowdfunding uskutečnit, jako příklad Kickstarter, Indiegogo, Hithit, Startovač, CrowdCube, FundLift a další.

**Leasing** je typ zdroje financování, který se vyskytuje na českém finančním trhu již delší dobu. Leasing lze rozlišit na finanční a operativní, přičemž v obou případech dochází k pronájmu předmětu vlastněnou leasingovou společností na úkor pravidelných splátek. V případě finančního leasingu se po uplynutí smluvní doby stává podnikatel vlastníkem předmětu leasingu. (CzechIvenst.org)

**Dodavatelské úvěry** představují odloženou platbu dodavateli za dodané zboží či poskytnutou službu na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Zvolení správného finančního zdroje či kombinace několika z nich je podstatné. Avšak snad ještě důležitější, než samotná volba správné alternativy je mít dostatečné množství finančních zdrojů. V opačném případě totiž může dojít až k ukončení projektu. Proto by se také nemělo zapomínat na vytvoření patričné rezervy.

## 6 ŘÍZENÍ RIZIK

I to nejjednodušší podnikatelské rozhodnutí nese sebou určité riziko. Vzhledem k tomu, že každý projekt obsahuje určitou míru rizika, je to právě kritérium úspěšnosti projektu, které často slouží jako rozhodující faktor pro to, zda stojí za to riziko přijmout či nikoliv. Sice ne všechny projekty vyžadují formální přístup řízení rizik, ale pro maximalizaci benefitů, tzv. risk management musí představovat systematický proces aplikovaný disciplinovaným způsobem. (Pritchard, 2015, s. 3)

### 6.1 Riziko

Existuje několik definic rizika dle různých autorů. Například Institut Risk Managementu (IRM) popisuje riziko jako kombinaci pravděpodobnosti určité události a jejích následků, které mohou být na škále od negativních až po pozitivní.

Pritchard (2015, s. 23) uvádí, že riziko přítomné v různých formách a úrovních u jakékoliv lidské činnosti lze charakterizovat na základě následujících principů:

- Riziko je většinou alespoň částečně neznámé.
- Riziko se mění v průběhu času.
- Riziko je říditelné ve smyslu, že lidská činnost může ovlivnit její formu či úroveň dopadu.

### 6.2 Postup při řízení rizik

Risk management jakožto proces lze strukturalizovat do jednotlivých kroků. Implementace, kterou uvádí Pritchard (2015, s. 24), pak vypadá následovně:

1. Plán řízení rizik
2. Identifikace rizik
3. Analýza rizik (kvalitativní a kvantitativní)
4. Plán reakce na rizika
5. Kontrola rizik



### 6.2.1 Plán řízení rizik

Účel plánování risk managementu je jednoduše přimět projektové manažery věnovat pozornost řízení rizik, promítat jej při plánování projektů a také poskytnout organizační infrastrukturu na pomoc manažerům při jejich pokusech o:

- Určení, u kterých rizik se vyplatí investovat čas a energii
- Izolování a optimalizování rizik
- Odstranění negativních rizik a posílení pozitivních rizik, kde je to možné a efektivní
- Vytvořit časové a finanční rezervy na pokrytí hrozeb, které nemohou být zmírněny (Pritchard 2015, s. 23)

### 6.2.2 Identifikace rizik

Identifikace rizik představuje první věcný krok v procesu řízení rizik, v rámci kterého je záměrem odhalit potenciální hrozby projektu a záznam o nich detailně popsat. Nelze určit všechny možné hrozby projektu, avšak snahou risk managementu je identifikovat všechny významné, které mohou mít zásadní vliv na úspěšnost projektu. (PM Consulting, 2021)

Nástroje a techniky pro identifikaci rizik se aplikují dle požadavků projektu. Nicméně, některé skupiny technik jsou používány nejčastěji. Takými jsou například revize dokumentů, techniky pro sběr informací (jako je například SWOT analýza), kreativní techniky (např. Brainstorming), analýzy předpokladů, či kontrolní seznamy (checklist). (Pritchard 2015, s. 34)

### 6.2.3 Analýza rizik

Po identifikování rizik dochází k jejich rozboru na základě kvalitativních a kvantitativních analýz.

#### **Kvalitativní analýza**

V rámci kvalitativní analýzy dochází k ohodnocení rizik na základě veličin pravděpodobnosti a míry dopadu. Nejčastěji se pro tento účel používá matice rizik, která se může lišit dle počtu hodnot ve stupnicích u jednotlivých veličin. Může mít např. následující podobu:

4 Vysoká pravděpodobnost				
3 Spíše vyšší pravděpodobnost				
2 Spíše nižší pravděpodobnost				
1 Nízká pravděpodobnost				
	1 Malý dopad	2 Spíše menší dopad	3 Spíše větší dopad	4 Velký dopad

Obrázek 5: Matice rizik (zdroj: PM Consulting)

Tento nástroj sice není nejpřesnější, nicméně za to jsou díky němu rychle a dostatečně dobře rozlišeny jednotlivé rizika do skupin dle důležitosti. Při sestavování matice rizik je nutné si definovat hranice intervalů jak dopadu, tak i pravděpodobnosti. Na základě toho lze pak určit, jaký je rizikový profil podniku, zda se riziko přijímá či se mu spíše vyhýbá. (PM Consulting, 2021)

### Kvantitativní analýza

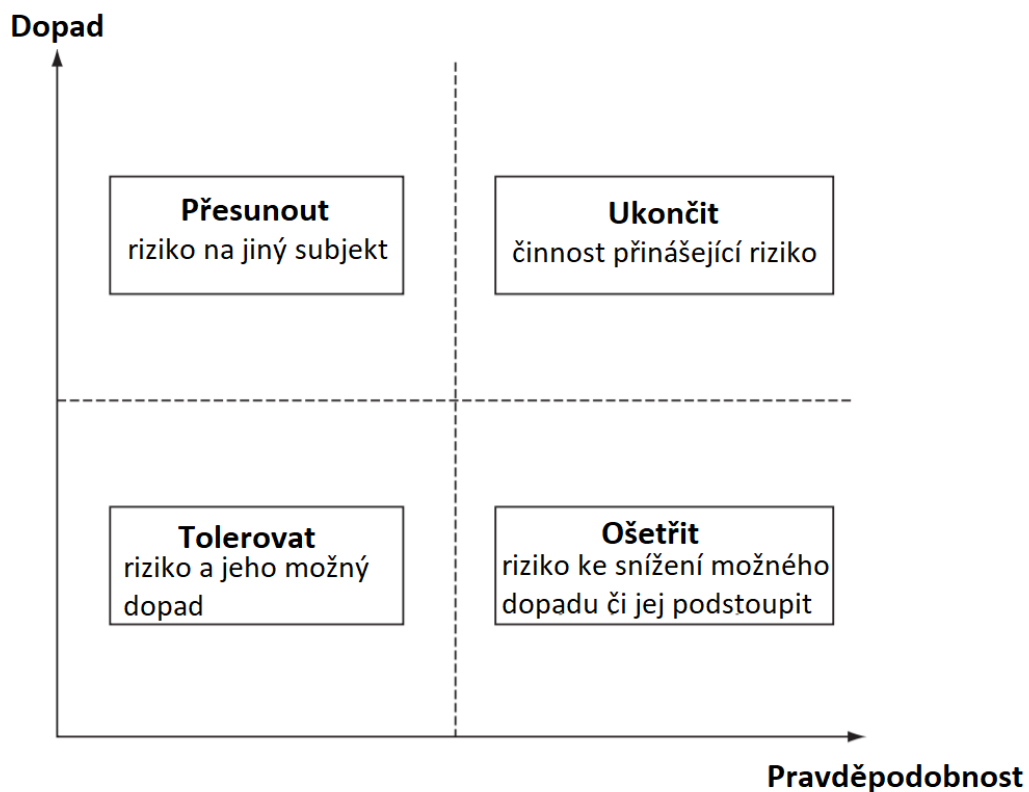
Na rozdíl od kvalitativní analýzy není vždy kvantitativní analýza nutná. Jejím smyslem je vyjádřit veličiny pravděpodobnost a dopad ve finančních jednotkách. Používají se zde nástroje jako rozhovory s experty, Očekávaná peněžní hodnota (Expected Monetary Value), Rozhodovací strom, simulace aj. (PM Consulting, 2021; Pritchard, 2015, s. 43)

#### 6.2.4 Reakce na rizika

Na základě provedené analýzy jednotlivých rizik je třeba učinit rozhodnutí, jak se bude k dané hrozbě přistupovat. Hopkin (2012, s. 271) uvádí metodu 4T, která obsahuje čtyři možné reakce na riziko:

- Tolerovat (Tolerate)
- Přenést (Transfer)
- Ošetřit (Treat)
- Ukončit (Terminate)

V následujícím diagramu (obr. 6) jsou znázorněny tyto čtyři přístupy ve vztahu k pravděpodobnosti a dopadu rizika.



Obrázek 6: Přístup k rizikům pomocí metody 4T, dle Hopkina (vlastní zpracování)

### 6.2.5 Kontrola

Podstatou této fáze je neustálé sledování a kontrolování rizik, jelikož mohou v průběhu nastat události ovlivňující dané riziko, na které bude muset management reagovat. Z tohoto důvodu monitorování rizik bývá na programu pravidelných porad projektových týmů. (PM Consulting, 2021)

V rámci kontroly a ohodnocení risk managementu se využívají různé nástroje. Zde se řadí například Měření technické výkonnosti (Technical performance measurement) či základní nástroje projektového managementu jakou je třeba analýza získané hodnoty. (Pritchard, 2015, s. 53)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Před založením jakéhokoliv podniku je více než vhodné provést analýzy, zejména zaměřené na podnikatelské prostředí. Z tohoto důvodu se tato část práce bude zabývat nejprve rozbořem vnějšího makro-okolí za užití PEST analýzy. V zápětí pak pomocí Porterova modelu pěti sil se práce zaměří na mikro-okolí podniku. Poslední podkapitola pak bude věnována aktuální hospodářské krizi spojené s pandemií CoVid-19.

### 7.1 PEST Analýza

V rámci této analýzy budou níže rozebrány čtyři skupiny faktorů (viz kapitola 4.4.1), které mají vliv na podniky zabývající se pořádáním hudebních festivalů apod. Územní vymezení této analýzy je Česká republika, přičemž hlavní prioritou je území Zlínského kraje, které představuje většinou působnost plánovaného podniku.

#### 7.1.1 Politicko-právní faktory

Podnikající osoby ať už to fyzické, či právnické mají za povinnost respektovat veškeré zákony, vyhlášky či normy platné na území České republiky a provádět svou činnost v jejich mezích. Hlavními právními předpisy týkající se podnikání jsou:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který má na nové podniky vliv především u výběru právní formy.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který stanovuje práva a povinnosti jak fyzickým tak i právnickým osobám v rámci soukromého práva.
- Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání; představující soubor práv a podmínek pro získání živnostenského oprávnění, které je povinnou položkou u žádosti o zápis do obchodního rejstříku pro vznik nového podniku.

Dále pak nový podnik budou značně ovlivňovat následující zákony:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění,
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,

- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád

Dále je vhodné zmínit poměrně nový zákon o evidenci tržeb (zákon č. 112/2016 Sb.), který byl značně diskutován kvůli dopadu na menší podniky. Účinnost tohoto zákona přichází ve vlnách a to dle odvětví podnikatelské činnosti. Poslední třetí a čtvrtá vlna byla z původního roku 2021 odložena na počátek roku 2022. Konkrétně odvětví kulturních akcí spadá do třetí vlny, tudíž i tento zákon bude ovlivňovat činnost pořádání hudebních festivalů. Minimální odhadované náklady na zapojení pokladny pro EET (elektronická evidence tržeb) mají výši 12 000 Kč, které jsou pak následně rozšiřovány o provozní náklady spojené se servisem, papírem, amortizací apod.

Specifickým právním faktorem, který hraje roli při pořádání festivalů je i problematika nočního klidu. Podle § 34 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví je stanoven noční klid od 22:00 do 6:00. Při jeho porušení se ať už fyzická či právnická osoba dopouští přestupku (zákon č. 251/2016 Sb., o některých přestupcích). Nicméně doba nočního klidu může být regulována zastupitelstvem obce, které tak mohou hrát významnou roli při pořádání hudebních festivalů. Pokud tedy má dojít k porušení nočního klidu, musí být nejprve předem schváleno zastupitelstvem obce prostřednictvím obecně závazné vyhlášky.

### 7.1.2 Ekonomické faktory

Další kategorií PEST analýzy jsou ekonomické faktory, které tvoří především makroekonomické ukazatele, mezi které se řadí například nezaměstnanost, hrubý domácí produkt (dále jen HDP), míra inflace apod.

Nejprve se tato práce zaměří na nezaměstnanost obyvatelstva a to na konkrétní ukazatel Obecná míra nezaměstnanosti. V tabulce níže (tab. 1) je zaznamenán vývoj obecné míry nezaměstnanosti od roku 2017 až po 2020 (v roce 2020 se jedná pouze o průměr doposud dostupných hodnot za první 3 kvartály). Územně jsou zde rozlišeny data celkově pro ČR a Zlínský kraj. V rámci ČR podíl nezaměstnaných osob má u zkoumané periody klesající vývoj až po rok 2020, kdy došlo k nárůstu, mezi jehož příčiny se bezpochyby řadí krize spojená s pandemií Covid-19. I přes to se Česká republika řadí mezi země s nejnižší nezaměstnaností v rámci EU. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji je oproti celorepublikovému průměru nižší s výjimkou roku 2017. Dokonce v prvních třech kvartálech roku 2020 došlo k poklesu oproti předešlému roku.

Tabulka 1: *Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2017 až 2020*

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020 (Q1-Q3)</b>
ČR	2,9 %	2,2 %	2,0 %	2,43 %
Zlínský kraj	3,6 %	1,8 %	2,0 %	1,93 %

*Zdroj: ČSÚ (vlastní zpracování)*

Tabulka č. 2 dále zobrazuje počet zaměstnaných osob (v tis.) spadající do kategorie R – kulturní, zábavní a rekreační činnosti podle klasifikace podnikatelských činností CZ-NACE, a to opět v rámci území ČR a Zlínského kraje. V tomto odvětví pracuje přibližně 1,9 % z celkového počtu zaměstnaných osob ve všech odvětvích. Co se týče Zlínského kraje, pak zde tato ekonomická činnost zaměstnává v průměru pouze 2,9 % vůči ČR.

Tabulka 2: *Počet zaměstnaných osob dle CZ-NACE, v tis.*

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
ČR	93,2	96,9	100,4
Zlínský kraj	2,7	3,1	2,8

*Zdroj: ČSÚ (vlastní zpracování)*

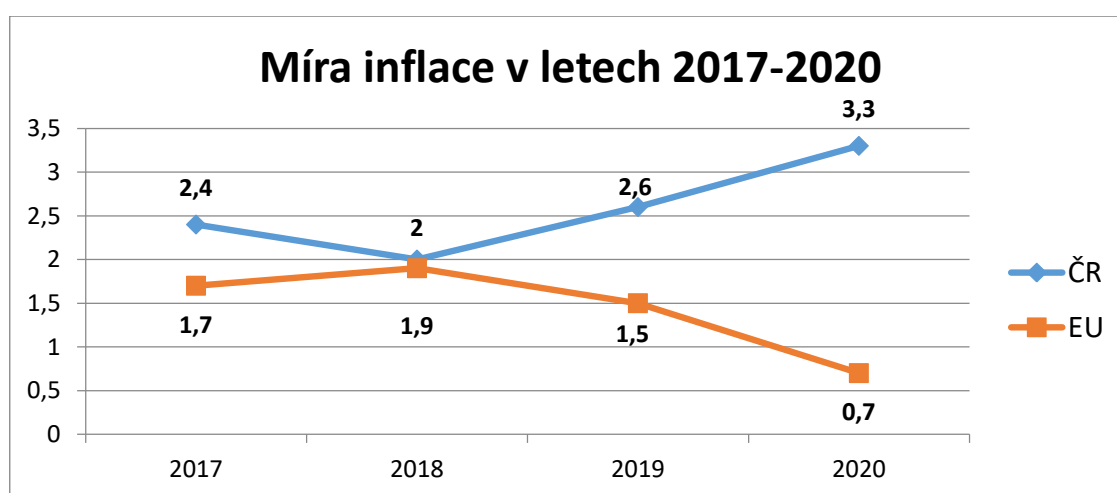
Dalším ukazatel řadící se mezi ekonomické faktory je HDP, který charakterizuje výkonnost ekonomiky. Na základě tabulky níže (tab. 3), lze stanovit, že ve zkoumaných letech 2017 až 2019 byl zaznamenán progresivní vývoj české ekonomiky. K růstu HDP došlo nejen v celé ČR, ale i ve Zlínském kraji a to jak komplexně ve všech odvětvích tak i ve skupině činností kategorií R, S, T a U (dle CZ NACE), do které spadá i kulturní činnost. Tato skupina se přispívá do tvorby HDP podílem 2,1 %. V roce 2018 došlo k meziročnímu nárůstu HDP o 6,1 % a následující rok 2019 byla česká ekonomika výkonnější o 6,4 %, kdy jedním z důvodů je vysoká zaměstnanost. Následkem toho tak podíl ČR na celkovém HDP Evropské unie každoročně vzrostl.

Tabulka 3: Hrubý domácí produkt v běžných cenách, v mld. Kč

	2017	2018	2019
ČR	4 592,6	4 875	5 189,6
(podíl vůči EU)	(1,26 %)	(1,32 %)	(1,36 %)
Zlínský kraj	239,8	247,8	266,5
Odvětví R+S+T+U			
Celá ČR	99,5	104,6	110,5
Zlínský kraj	4,3	4,1	4,6

Zdroj: ČSÚ (vlastní zpracování)

Míra inflace je dalším podstatným ekonomickým ukazatel, jehož současný vývoj, který je zobrazen v následujícím grafu (obr. 7). Hodnoty vychází z harmonizovaného indexu spotřebitelských cen (HICP) pro srovnání míry inflace ČR vůči EU. Jak již graf napovídá, míra inflace v ČR má v rámci zkoumaných let má spíše rostoucí vývoj a oproti ostatním členům EU se ČR řadí mezi ty státy s vyšší mírou inflace. Hodnoty v rámci celé EU jsou nižší, přičemž trend je klesající. Inflace má tendence uvádět ekonomické (podnikatelské) prostředí do nejistoty, jelikož pak firmy jsou tak nuceny upravovat nejen ceny výrobků ale mnohdy i strukturu majetku firmy. Dochází tak často k nárůstu spotřebních výdajů na újmu úspor.



Obrázek 7: Míra inflace v ČR v letech 2017-2020, zdroj Statista (vlastní zpracování)

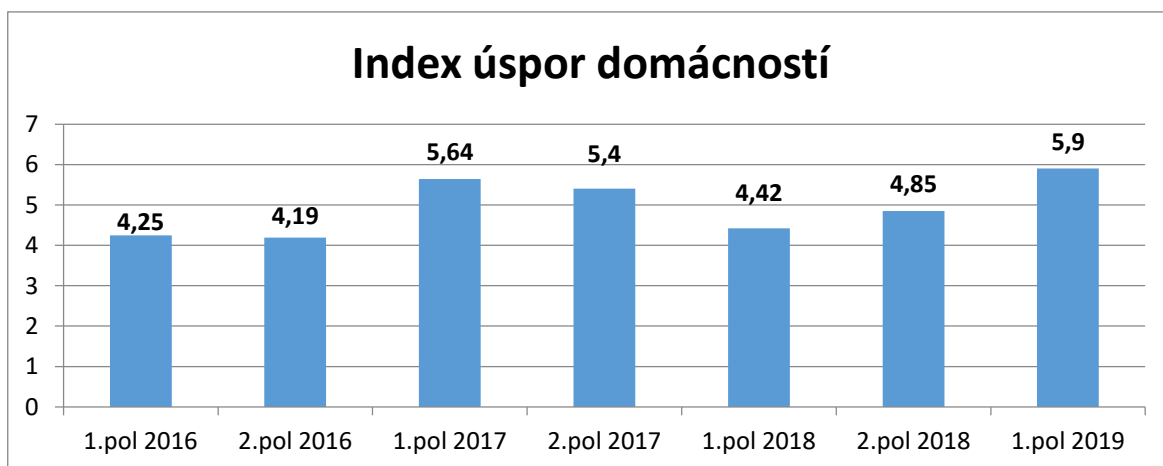


Průměrná mzda v ČR dosáhla za první 3 kvartály roku 2020 výši 34 611 Kč. Pro Zlínský kraj tato hodnota byla 30 642 Kč, která se řadí na místo druhé nejnižší průměrné mzdy v rámci krajů (o 11,4 % nižší oproti celorepublikovému průměru). Minimální mzda byla stanovena na rok 2020 o výši 14 600 Kč. Pro daňové účely vláda stanovila pro rok 2021 průměrnou mzdu 35 441 Kč. (ČSÚ, 2020)

Zásadní změnou týkající se mezd je zrušení tzv. superhrubé mzdy, která představovala základ daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Od ledna roku 2021 je tak nahrazena klouzavou progresivní sazbou 15 a 23 %, kdy základem daně se stává hrubá mzda. Tímto už tedy nedochází k navýšení o povinné pojistné, které platí zaměstnavatel za zaměstnance. Sazba 23 % tak slouží namísto původního solidárního zdanění 7 % při překročení 48násobku průměrné mzdy. I když se to zrušení superhrubé mzdy přímo netýká živnostníků, může nová sazba ovlivnit jejich zdanění příjmů v případě, že základ daně přesáhne 48násobek průměrné mzdy. (Podnikatel.cz, 2021)

V rámci této analýzy je také vhodné rozebrat to, jak jsou na tom Češi s úsporami, jelikož festivaly se řadí spíše do luxusních statků a služeb, jejichž poptávka roste úměrně s rostoucími úsporami domácností. ING Bank provádí pravidelný průzkum, jehož výstupem jsou mimo jiné dva ukazatele: Potenciál spoření a Index úspor domácností.

V následujícím grafu (obr. 8) je zobrazen index úspor domácností ve zkoumaném období od roku 2016 až po první pololetí roku 2019. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikaměsíční výdaje je schopna pokrýt průměrná domácnost svými úsporami. Pro získání daných hodnot je třeba provést výpočet: Index úspor domácností = dostupné úspory domácností / měsíční výdaje domácností; přičemž celkový index představuje průměr hodnot jednotlivých domácností.



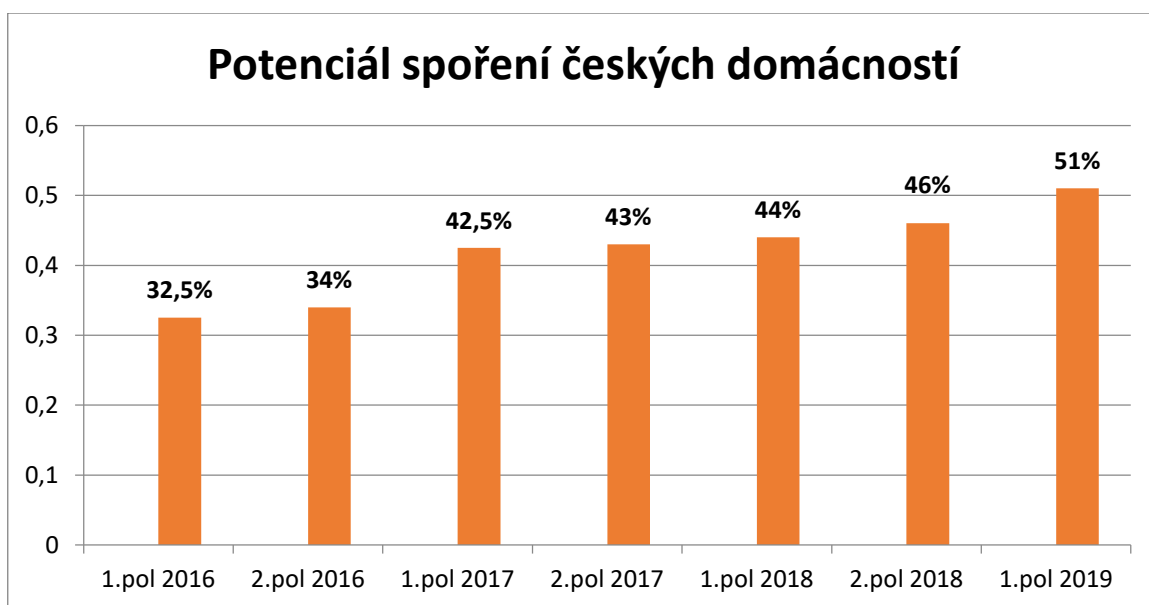
Obrázek 8: Index úspor domácností, zdroj ING Bank (vlastní zpracování)

Za veličinu dostupné úspory domácností jsou zařazeny hodnoty: úspor na běžných a spořicíh účtech, termínovaných vkladech, akciích, dluhopisech, podílových fondech a v hotovosti. Průměr hodnot u zkoumaných let je 4,95 měsíců, což znamená, že průměrná česká domácnost dokáže vydržet bez příjmů přibližně 5 měsíců, aniž by změnila své výdajové návyky.

Druhý ukazatel tzv. potenciál spoření je vyobrazen v následujícím grafu (obr. 9), přičemž zkoumané období je totožné s předchozím ukazatelem. Smyslem je zjistit o kolik procent převyšují příjmy českých domácností výdaje. Výpočet je prováděn následovně:

$$\text{Potenciál domácností} = \text{měsíční příjmy domácností} / \text{měsíční výdaje domácností}$$

Celkový potenciál pak představuje průměr hodnot za jednotlivé domácnosti.



Obrázek 9: Potenciál spoření českých domácností, zdroj ING Bank (vlastní zpracování)

Průměr hodnot u zkoumaných pololetí je 41,9 % a jak je z obrázku patrné trend má rostoucí funkci, což znamená, že české domácnosti každým rokem ušetří stále větší podíl ze svých příjmů, kdy dokonce v prvním pololetí roku 2019 Češi ušetřili v průměru více, než kolik utratili.

Při srovnání ČR vůči ostatním státům EU se Češi řadí mezi jedny z nejvíce spořivých, jelikož míra úspor je v české ekonomice značně vysoká. V rámci EU zaujímají Češi třetí nejvyšší místo oproti ostatním členským státům. Podíl úspor na hrubém národním důchodu (HNP) dosahuje podle dat Světové banky skoro 29 %. (Kurzy.cz, 2021)

### 7.1.3 Sociální faktory

Další skupinou faktorů mající vliv na podnikatelské prostředí je sociální kategorie. Zde se především řadí struktura země, případně regionu, kde podnik provozuje svou činnost. Konkrétně se jedná kupříkladu o věkovou strukturu obyvatelstva, životní úroveň, dosažené vzdělání, atd.

Co se týče dosaženého vzdělání tak pro podnik pořádající hudební festivaly nehraje tento parametr důležitou roli. Úroveň vzdělání nemá totiž vliv na účasti návštěvníka hudebního festivalu. Podobně tomu je tak i v případě věkové struktury obyvatelstva, jelikož festivalu se může zúčastnit každý bez ohledu na věk (děti nízkého věku pravděpodobně s rodiči) či pohlaví. Nicméně, lze předpokládat, že majoritní skupinou budou návštěvníci ve věku od 15 do 60 let. V následující tabulce (tab. 4) je uvedena věková struktura obyvatelstva. Použité data byly předloženy Českým statistickým úřadem k datu 31. 12. 2019.

Tabulka 4: *Věková struktura obyvatelstva v ČR a vybraných okresech*

	<b>Celkový počet obyvatel</b>	<b>Obyvatelé ve věku 15-60 let</b>	<b>Průměrný věk</b>
Česká Republika	10 693 939	6 200 540	51,9
Zlínský kraj	582 555	334 714	42,6
Okres Zlín	191 652	109 715	42,6
Okres Olomouc	235 472	135 169	42,5
Okres Ostrava	320 145	188 387	42,4
Okres Brno	605 988	350 333	41,6
Okres Praha	1 324 277	793 106	40,3

*Zdroj: ČSÚ (Vlastní zpracování)*

V rámci sociálních faktorů si ještě přiblížíme poslech hudby v ČR. Český statistický úřad zveřejnil (2021) statistické šetření týkající se rozhlasového hudebního vysílání za roky 2018 a 2019. V následující tabulce č. 5 jsou porovnány počty odehraných skladeb Českých a Slovenských interpretů oproti těm zahraničním. V obou zkoumaných letech byl odvysílán téměř dvojnásobek zahraničních písní. Jedním z důvodů je, že pochopitelně je vícero zahraničních umělců oproti domácí scéně. Byť se jedná o rozhlasové vysílání, lze

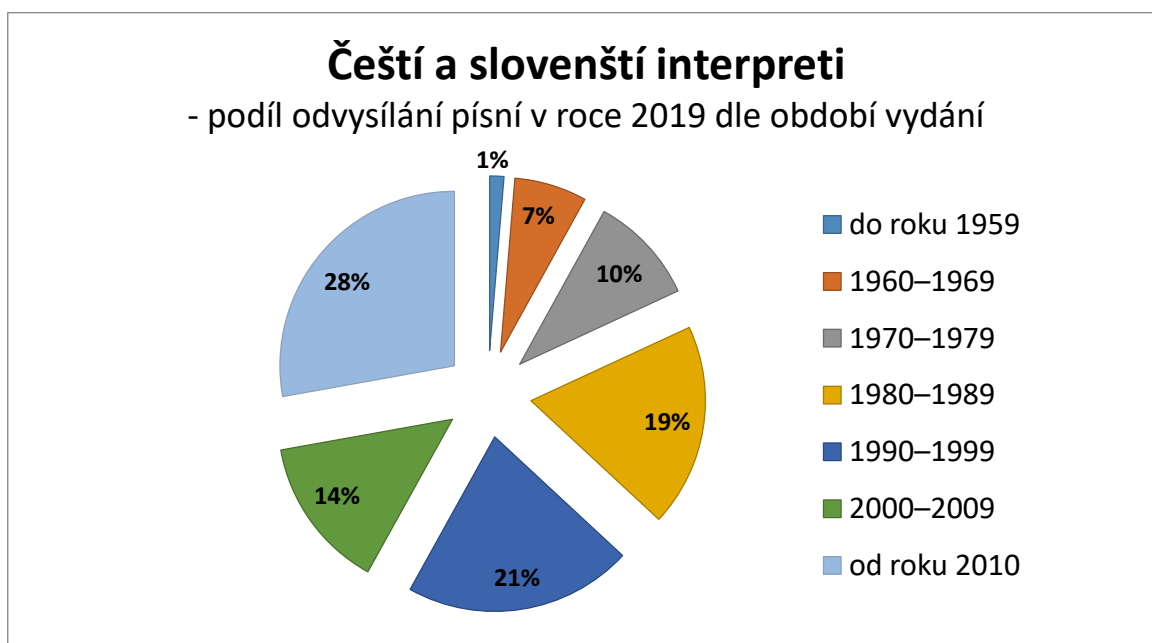
stanovit, že i zahraniční tvorba je mezi českými posluchači populární, ba dokonce někdy i více než domácí a slovenské písně.

Tabulka 5: Rozhlasové vysílání hudebních nahrávek v ČR

Rok	2018		2019	
	CZ + SK	Zahraniční	CZ + SK	Zahraniční
Interpreti				
Hudební vysílání celkem (hod.)	208 942	364 762	188 129	320 043
Podíl	36,4 %	63,6 %	37 %	63 %

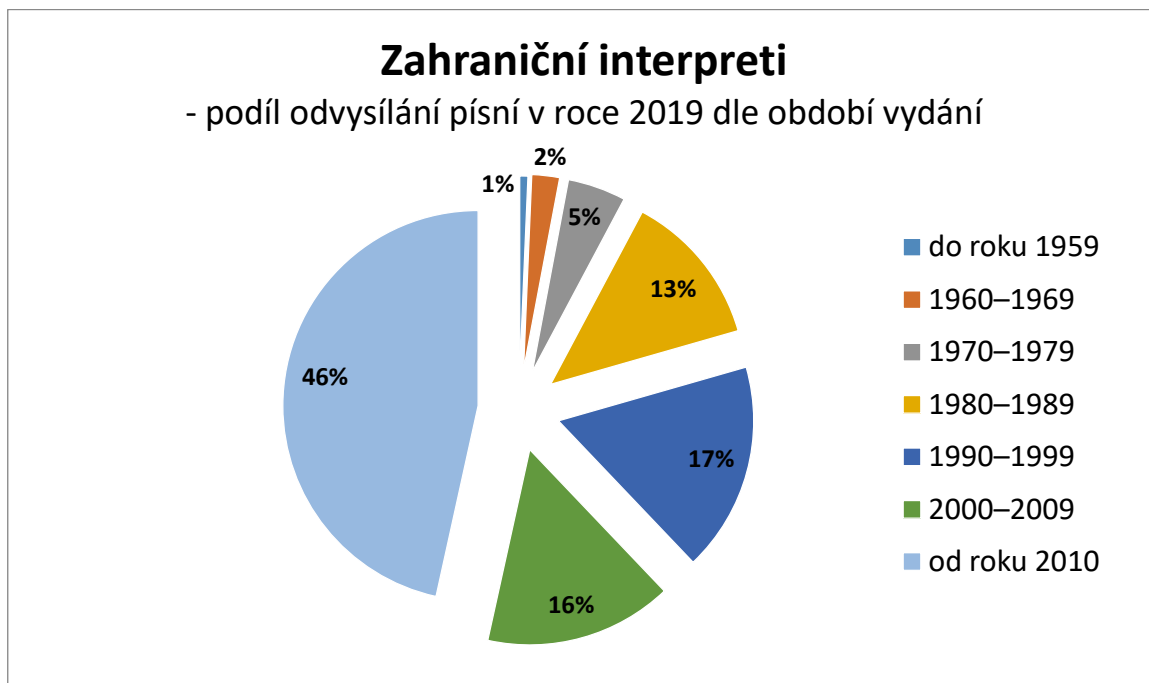
Zdroj: ČSÚ (vlastní zpracování)

Při detailnějším náhledu do české a slovenské hudební scény, pak následující graf (obr. 10) znázorňuje podíl vydaných písní z jednotlivých časových úseků, které byly odvysílány českými rádii v roce 2019. Nejvíce poslouchané skladby byly z nejmladšího období od roku 2010, přičemž 13,1 % z celkového počtu mají nejnovější písně vydané v daném roce (2019) či v předchozím. Možná pro někoho překvapivé, ale vybrané písně z tzv. osmdesátek a devadesátek mají stále značnou popularitu a přibližně dvě z pěti odvysílaných písní byly z jednoho z těchto období.



Obrázek 10: Graf podílu odvysílaných CZ a SK písní dle roku vydání, zdroj: ČSÚ (vlastní zpracování)

Od zahraničních interpretů byly odvysílány převážně skladby posledních 10 let, tedy od roku 2010, jelikož téměř každá druhá píseň, co zazněla v rádiích, vznikla v tomto období (obr. 11). Téměř jedna ze čtyř (24,1 %) nahrávek vznikla v roce 2018 nebo 2019.



Obrázek 11: Graf podílu odvysílání zahraničních písní dle roku vydání, zdroj: ČSÚ (vlastní zpracování)

Tyto výše zmíněné grafy nesou informace užitečné pro podnik především při procesu plánování hudebního festivalu a vybírání interpretů, kteří budou tam účinkovat.

#### 7.1.4 Technologické faktory

Díky tomu, že technologický vývoj je v současnosti stále více a více progresivní, je třeba věnovat pozornost novým trendům, které se objevují na trhu. Jednou z nejdůležitějších schopností moderního podnikatele je dovednost včas reagovat na nové trendy, které tak přinášejí příležitosti pro podnikání. V nejzazších případech mohou dokonce některé ze převratových trendů způsobit zánik podniku, který se jim zavčasu či vůbec nepřizpůsobil.

V rámci činnosti pořádání hudebních festivalů je tak více než vhodné sledovat technologické novinky, které zvýší uspokojení potřeb návštěvníků. Toho může být docíleno například zjednodušením a usnadněním procesu prodeje vstupenek, či využitím technologií pro posílení zážitku návštěvníka dané hudební události atd. Technologie také může hrát důležitou roli v marketingu a to například při propagaci daného festivalu, která je velmi důležitá. Podnik tak může využít nástrojů digitálního marketingu (například

sociální sítě) a to nejen oslovování zákazníků (návštěvníků) ale také i interpretů, kteří na festivalu budou vystupovat.

## 7.2 Porterova analýza pěti sil

Jako další krok bude provedena analýza podnikatelského prostředí a to konkrétně mikrookolí navrhovaného podniku, kdy bude použit nástroj Porterova modelu pěti sil. Jednou z nevýhod tohoto nástroje je fakt, že nejsou zde brány v potaz politické, ani legislativní faktory. Právě proto byla v předchozí kapitole provedena PEST analýza, která se těmito vlivy zaobírá.

### 7.2.1 Stávající konkurenti

První částí Porterovy analýzy je zkoumána konkurence, která již na trhu existuje. Je tak zapotřebí zjistit, zda někteří či všichni tito konkurující podniky nevytvářejí anebo sami nepředstavují bariéry pro vstup do podnikání.

V následující tabulce č. 6 jsou uvedeny hudební festivaly konající se na různých místech na území České republiky, které se řadí mezi ty největší a nejznámější u nás. Tyto hudební události spolu s jejich pořadateli představují hlavní stávající konkurenty navrhovaného podniku. Důležitou informací ohledně těchto každoročně konajících se hudebních festivalů je místo a období, tedy kde a kdy se odehrávají. Tyto údaje jsou podstatné pro podnik při procesu plánování hudebního festivalu. Snahou podnikatele by totiž mělo být zvolení takového místa a především termínu, které se neztotožňuje s již pořádaným festivalem u konkurence, jelikož by se tak podnik dostal do značné nevýhody vedoucí k nižší, či možná až nedostačující návštěvnosti. Zmíněné konkurenční festivaly jsou pořádány pravidelně, avšak datum konání nemusí být exaktně totožné každý rok a může tak mezi jednotlivými ročníky nastat časová odchylka několika dní. Proto je velmi vhodné až žádoucí, aby podnik pravidelně sledoval budoucí termíny festivalů v rámci plánování, či ještě před zahájením tohoto procesu.

Tabulka 6: Největší české hudební festivaly

Název	Místo	Minulý termín	Pořadatel
Rock for People	Hradec Králové	10. – 12. Červen	Ameba Production spol. s.r.o.
Votvírák	Milovice	18. - 20. Červen	Votvírák spol. s.r.o.
Colours of Ostrava	Ostrava - Dolní Vítkovice	14. -17. Červenec	Colour Production, spol. s.r.o.
Beats for Love	Ostrava - Dolní Vítkovice	1. – 4. Červenec	Love Production s.r.o.
Mighty Sounds	Tábor	9. – 11. červenec	MSFH 2010 s.r.o.
Hrady CZ	8 hradů v ČR	9. Červenec - 28. Srpen	Nedomysleno s.r.o.
Vizovické Trnkobraní	Vizovice	13. – 14. Srpen	Nedomysleno s.r.o.
Hip Hop Kemp	Hradec Králové	19. – 21. Srpen	Festivalpark production s.r.o.
Masters of Rock	Vizovice Zlín	8. – 11. Červenec 27. Listopad	Pragokonzert Bohemia a.s.
MetalFest	Plzeň	3. – 6. Červen	Pragokonzert Bohemia a.s.
Brutal Assault	Pevnost Josefov	10. – 14. Srpen	Brutal Assault Agency s.r.o.
Sázava Fest	Světlá nad Sázavou	22. – 24. Červenec	UDANAX s.r.o.
Benátská Noc	Liberec	22. – 25. Červenec	První Festivalová s.r.o.
Jam Rock	Žamberk	4. - 5. Červen	EpicSolutions s.r.o. & Jamfood s.r.o.
Maloskalská Noc	Malá Skála	6. Červen	SK Malá Skála

Název	Místo	Minulý termín	Pořadatel
Metronome Festival	Praha	17. – 19. Červen	Metronome Production s.r.o.
Aerodrome Festival	Praha	28. - 30. Červen	???
Pekelný Ostrov	Holýšov	2. - 3. Červenec	Westmusic s.r.o.
Fingers Up	Mohelnice	25. – 26. Červen	Kultura a volný čas Mohelnice o.p.s.
Vysmáté Léto	Kadaň	26. Červen	SASME Kultura s.r.o.
Let it Roll Summer	Milovice	5. – 7. Srpen	Beatworx s.r.o.
Mácháč Festival	Máchovo jezero	20. – 21. Srpen	Mácháč Entertainment s.r.o.

Téměř všechny výše zmíněné festivaly se konají v letních měsících a ve formě tzv. open air (ve volném prostoru), často na odlehlých, méně dostupných místech. Z hlediska termínu dokonce dochází k tomu, že doby konání některých výše uvedených festivalů se překrývají.

Co se týče hudebních žánrů a stylů u jednotlivých, zmíněných festivalů, pak se jedná o spektrum od taneční a elektronické hudby, přes populární, až po rock, metal, kdy vystupujícími jsou nejen tuzemští ale i zahraniční interpreti z celého světa. V rámci otázky konkurence mezi dvěma (či více) festivaly může do určité míry hrát roli, jaké hudební styly jednotlivé události upřednostňují, avšak ne vždy má tento faktor podstatný vliv. Čím vzdálenější jsou hudební žánry dvou festivalů, tím menší je konkurence mezi nimi. A naopak pokud dva festivaly jsou si žánrově blízko, tím více si konkurují, protože mají více společných zákazníků, u kterých hraje hudební žánr menší roli ve výběru.

Důvodem je, že v dnešním hudebním průmyslu stále více a více se prolínají jednotlivé žánry, interpreti tak opouští pomyslnou „škatulku“ jednoho stylu a stávají se multižánrovými. Vedle toho tak hudební fanoušci postupně přestávají mít konzervativní zálibu v úzké skupině žánrů, jak tomu bylo v minulosti, a zaujímají tak liberálnější postoj. Nelze tak tedy stanovit, že fanoušek například taneční hudby nemůže zároveň poslouchat



Rock. Nicméně na druhou stranu nelze ani prohlásit, že za pár let budou všichni poslouchat všechny hudební styly.

Jednotlivé festivaly z tabulky výše mají jakožto konkurence různou sílu vlivu na navrhovaný podnik. Značná většina (17) těchto akcí jsou pořádány v Čechách, přičemž na Moravě je menšinově sedm. Mezi hlavní konkurenty tohoto projektu je Pragakonzert Bohemia a.s.. Tato společnost, která se řadí mezi nejstarší hudební agentury v České republice, pořádá metalové festivaly Masters of Rock, Metalfest, a Rock Castle (Moravský Krumlov) anebo také hudebně-divadelní festival Valašské Divadelní Léto (Rožnov pod Radhoštěm). Zimní ročník Masters of Rock je z výše uvedených festivalů jediný, který se nekoná v letních měsících ale na podzim. Jak zimní tak i letní Masters of Rock se konají na Zlínsku, z toho důvodu je třeba brát ohled na tyto události při plánování hudebních, mnohdy i nehudebních akcích.

Z hlediska konceptu dalším konkurentem je Nedomyslno, s.r.o. s jejich festivalem HradycZ. Z uvedených populárních festivalů je tento jediný, který se koná každoročně na více místech – na osmi hradech situovaných v Čechách (5) a na Moravě (3). Z časového hlediska tak je festival rozprostřen do 8 týdnů, kdy každý víkend se odehrává akce v areálu jiného hradu, a trvá tak téměř po celé letní prázdniny. Další jejich festival, který konkuruje ve Zlínském kraji, je Vizovické Trnkobraní. Tato oslava plodů švestek a jejich produktů (především slivovice) se odehrává v polovině srpna na stejném místě jako výše zmíněný Masters of Rock; v areálu likérky Rudolf Jelínek ve Vizovicích. Tato událost má tradici již od roku 1967. Co se týče účinkujících, tak na festivalu vystupují přední, mainstreamová interpreti české a slovenské scény Popu a Rocku.

### **Agentury ve Zlínském kraji**

Jelikož výše uvedené festivaly jsou sice největší a nejpopulárnější v ČR avšak ne jediné, je třeba si uvést i konkurenci menších festivalů, kdy se zaměříme zejména na pořadatelské agentury ve Zlínském kraji.

**Agentura Velryba, s.r.o.**, je společnost se sídlem ve Zlíně zabývající se pořádáním hudebních akcí. Každoročně pořádají festival Holešovská Regata konající se v polovině června v zahradách zámku Holešov. V roce 2021 je akce naplánována na 18. – 19. Června, kdy účinkujícími jsou například Vojta Dyk (Pop), Marek Ztracený (Pop) či Čechomor (Lidové písně, Folkrock). Dále agentura pořádá koncerty interpretů jako Karel Plíhal

(Písničkář), Michal Hrůza (Pop, Rock), orchestru Vivaldianno Reloaded a dalších. V poslední řadě má společnost v nabídce organizování firemních akcí.

Další agenturou se sídlem ve Zlíně je společnost **Topfest, s.r.o.** Nicméně hlavním předmětem činnosti této společnosti je pořádání festivalu Topfest, jež se koná na začátku června v zámeckém parku ve Slavkově u Brna, tudíž jihomoravský kraj.

Nezisková organizace **Kamamár z.s.** ztvárňuje organizátora festivalu Otrokovice – Majfest, který se řadí žánrově do Country, Folk, Trampské písně. Nicméně poslední 13. ročník se konal v roce 2015 v Otrokovicích v areálu vodní nádrže Šterkoviště. Namísto toho začal spolek pořádat od roku 2019 menší hudební večery s názvem Ještě Pár Tónů dvakrát za rok; na jaře a na podzim. Akce se přesunuly do Tlumačova, avšak hudební styly byly ponechány.

**EMP Music, s.r.o.** představuje dalšího konkurenta. Za touto společností stojí Luděk Malár, který je hudebním producentem a DJ. Dříve tato společnost se sídlem ve Zlíně pořádala pěveckou soutěž Czechtalent, nicméně posledním ročník byl uskutečněn v roce 2018. Další činností společnosti je pořádání Vánočních koncertů na začátku prosince (poslední koncert byl v termínu 4. 12. 2018).

Pod názvem Atlantic Agentura vystupuje živnostník **Pavel Tichopádek** s provozovnou v Uherském Hradišti, jež se krom reklamní činnosti a dalších zabývá pořádáním koncertů; například Lucie Bílé v Bzenci 28. 9. 2020 či Dalibora Jandy v Prostějově 24. 10. 2020. Především však doposud organizoval akce jako odborné přednášky Ladislava Špačka o etiketě či zábavní show pro děti od Michala Nesvadby.

Výše zmíněné podnikatelské subjekty mají sídlo ve Zlínském kraji, je však nutné brát v úvahu, že zde mohou být pořádány hudební festivaly a koncerty ať už v současnosti či budoucnu agenturami, jejichž sídlo a hlavní podnikatelská působnost spadá mimo toto území, tedy organizují akce především v jiných krajích.

Za dalšího konkurenta lze považovat i **Univerzitu Tomáše Bati** ve Zlíně spolu se **Studentskou Unií UTB z.s.** Byť se jedná o dva samostatné právní subjekty, existuje zde velmi úzká spolupráce a na organizování mnoha událostí se podílejí obě tyto instituce společně. Jednou z takovýchto akcí je reprezentační ples UTB, konající se každoročně v březnu v kongresovém centru ve Zlíně. Obecně se většina jimi pořádaných eventů odehrává ve Zlíně, kde oba subjekty mají své sídla. Dalšími projekty, které pořádají ať už společně nebo samostatně jsou například Zlín Design Week (květen), Vítání Prváků (říjen),

Majáles (květen), či Antiples (březen). Nicméně tyto události představují většinou spíše substituty hudebních festivalů, proto budou více rozebrány v následující kapitole (7.2.2 Substituty). Důvodem zařazení těchto institucí mezi konkurenty jejich dosud nezmíněný projekt BusFest. Jedná se o hudební festival konající se v dubnu již od roku 2009. Hlavním organizátorem je konkrétně Fakulta Multimediálních Komunikací UTB. Tématem BusFestu, jak již název napovídá, je mobilní párty v trolejbusích a autobusech městské hromadné dopravy (dopravní společnost Zlín-Otrokovice s.r.o.) projíždějící městskými částmi Zlína za doprovodu hudebních vystoupení konajících se přímo ve vozidlech.

### 7.2.2 Substituty

Dalším faktorem, další silou Porterova modelu, jež působí na mikrookolí podnikatele jsou substituty, tedy produkt či služby, jež mají schopnost nahradit jiný výrobek (službu) v rámci uspokojení velmi podobné či totožné potřeby zákazníka.

Z hlediska pořádání hudebních festivalů budou v této části rozebrány substituty – události (též označované jako eventy) konající se v České republice, především ve Zlínském kraji a samotném Zlíně.

#### Majáles

Jedním z takových to substitutů, jež má hodně společných prvků s hudebními festivaly, je Majáles. Jak již název napovídá, jedná se o oslavu, svátek jara, respektive příchodu Máje (května). Tuto událost slaví především studenti, kteří si ji v podstatě přisvojili, a pro někoho tak může znamenat spíše svátek studentů. Z tohoto důvodu se Majáles koná především ve větších městech České republiky, kde se nachází univerzity. Mnohdy tato akce je pořádána studentským sdružením (unií) dané univerzity, jako je tomu například u Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Nicméně v průběhu let vznikly i organizace, které se zaměřují na pořádání Majálesu a převzali tak tuto činnost od studentských unií. Tak je tomu kupříkladu v Praze a Brně, kde se tato akce uskutečňuje pod záštitou Sherwood Digital a.s.

Posledním řádně uskutečněným ročníkem byl rok 2019, kdy v rozmezí posledního týdne dubna a prvních květnových dnů se Majáles konal v následujících městech ČR: Kladno, Ústí nad Labem, Praha, Brno, Hradec Králové, Olomouc, Zlín, Boskovice, Karviná, Liberec, Plzeň, Bystřice nad Pernštejnem, Pardubice, Ostrava, Vimperk, České Budějovice, Kolín, Šumperk, Jeseník. (Festivaly.eu, 2019)

Průběh každého Majálesu se může lišit, většinou však se jedná o open air událost s různými zábavními atrakcemi a v doprovodu známých interpretů, čímž se tak podobá hudebním festivalům.

### **Zábavní a kulturní akce ve Zlíně**

Ostatní zábavní a kulturní akce lze obecně považovat za substituty hudebních festivalů. Město Zlín na svém oficiálním turistickém informačním portále uvádí seznam nejdůležitějších akcí, které se každoročně v tomto městě odehrávají:

- Den Země (duben)
- Zlín Design Week (duben)
- Finále Czechtalent (květen)
- Zlín Film Festival (květen – červen)
- Barum Czech Rally Zlín (srpen)
- Den Zlínského kraje (září)
- Harmonia Moraviae (říjen)
- Svatomartinské slavnosti (listopad)
- Adventní Zlín (prosinec)
- A další (Turistický informační portál města Zlína, 2021)

Tento portál tak lze využívat jako informační zdroj pro zjištění připravovaných akcí ve Zlíně, když podnik plánuje a připravuje určitý hudební festival.

Z výše uvedených akcí lze zdůraznit Zlín Film Festival a Barum Czech Rally jakožto podstatné substituty a to díky velké popularitě a známosti, které tyto události mají.

**Barum Czech Rally** představuje soutěž českého mistrovství v automobilovém rally a mistrovství Evropy a řadí se tak mezi nejvýznamnější motoristické akce v ČR. První ročník se konal již v roce 1971 a v průběhu let rostl na popularitě natolik, že v současnosti se události zúčastní desítky tisíc motorových nadšenců v pozici diváka. Jak CzechRally (2019) opodstatňuje důležitost samotné akce i nebývalým zájmem médií, kdy v roce 2018 se oficiálně akreditovalo 318 novinářů z 18 států. Celá motoristická událost trvá pět dnů na konci srpna, přičemž nejpodstatnějším s největší návštěvností je den třetí, kdy v 16 hod je zahájen slavnostní start, na který pak v 20 hod navazuje tzv. divácká Super RZ Zlín.

Podstatnou informací je, že pro tento konkrétní závod odehrávající se přímo v ulicích města Zlín se zablokuje průběh dopravy na určitých místech, především v centru, které se tak stávají na několik hodin neprůjezdnými.

**Zlín Film Festival**, též označován jako Mezinárodní festival filmů pro děti a mládež, patří k nejvýznamnějším akcím české kinematografie. Kořeny tohoto mezinárodního festivalu sahají až do roku 1961. V průběhu let lákal stále více a více návštěvníků do takové míry, že od roku 2010 se každoročně zúčastní této společenské události přes 95 tisíc dětí i dospělých. V rámci festivalu konající se na přelomu května a června však není pouze promítání filmů (v roce 2020 bylo promítnuto celkem 315 filmů z 50 zemí světa). Součástí festivalu je také například galavečer s předáváním ocenění v kinematografii, koncerty hudebních interpretů a další kulturní vystoupení, atrakce a soutěže pro děti či festivalový půlmaratón apod. Hlavním bodem festivalu je jeho slavnostní zahájení konající se první večer, které je pro desetitisíce návštěvníků završeno ohňostrojem.

**Diskotéky** také řadí do zábavního průmyslu, který představuje substitut hudebních festivalů. Tento typ události se většinou odehrává v páteční a sobotní večery po celý rok. Témata pro tyto párty mohou být různorodá, však vždy za doprovodu hudby, převážně taneční. Místem pro tyto pravidelné akce jsou noční kluby charakteristické tím, že mají taneční prostor pro návštěvníky, a jejíž vedení většinou je v pozici pořadatele dané akce. Na druhou stranu, některé z těchto nočních klubů mohou představovat také dodavatele jakožto pronajímatele prostorů pro hudební a podobné festivaly. Ve Zlínském kraji se nacházejí následující kluby:

- Star Club Flip (Zlín)
- Blok 12 (Zlín)
- Bamboo Club (Zlín)
- Sportarena u Jelena (Zlín)
- Bunkr Club (Vsetín)
- Hexagon Club (Vsetín)
- Disco No. 6 (Uherské Hradiště)
- Dance Bar Hvězda (Uherské Hradiště)
- Kravín (Valašské Klobouky)

- Music Club Sud (Slušovice)
- Elektra (Luhačovice)
- Rosava Music Club (Rožnov pod Radhoštěm)
- Music Bar Lira (Valašské Meziříčí)
- Falcon Club (Uherský Brod)

**Pivní slavnosti** lze považovat za další substitut hudebních festivalů. Češi se řadí mezi největší konzumenty piva, proto není překvapující, že přímo ve Zlínském kraji se nachází 19 pivovarů. Každý z nich tak může pořádat vlastní pivní slavnosti. Na Zlínsku se každoročně odehrávají tyto události například v Záhlinicích (květen), Tečovice (červen), Napajedlech – Festival malých pivovarů (červen), Lužkovicích (červenec), či ve Zlínské čtvrti Prštné (červenec). Byť hlavním předmětem těchto slavností je ochutnávka a konzumace piva, téměř vždy na těchto akcích účinkují hudební interpreti.

**Slavnosti vína** se hodně podobají pivním festivalům, přičemž místa konání jsou především na území Slovácka. Hlavním místem tohoto festivalu je Uherské Hradiště, kde se takto víno oslavuje každoročně dva dny v září. Dále lze navštívit slavnosti vína také například ve Zlíně. Akce bývají v hudebním doprovodu, avšak na rozdíl od slavností piva, žánrově zde zazní lidová hudba v podání cimbálové kapely.

**Plesy** jsou další společenskou událostí, které jsou v ČR také poměrně populární. Též označované bály mohou mít různou tematiku, která se zpravidla odvíjí od pořadatele. Těmi jsou například vysoké a střední školy – reprezentační, studentské a maturitní (jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole jako jedna z akcí pořádaných UTB), hasičské, myslivecké či rybářské spolky, taneční studia apod. Tzv. plesová sezóna tradičně převládá v prvních měsících roku – leden a únor, nicméně některé plesy se konají i již v prosinci a ještě na začátku března.

**Koncerty** jednotlivých hudebních interpretů lze považovat za asi nejbližší substitut hudebních festivalů. Mnohdy samotné koncerty v podstatě představují hudební festivaly v menším měřítku. Rozdílem tak může být menší návštěvnost (u některých hudebních hvězd vyprodávající arény to nemusí vždy platit), menší počet vystupujících, který je většinou okolo dvou, a proto většinou koncerty se konají v hudebních sálech a klubech a festivaly open air. Koncerty zejména menší kapacity tak bývají obecně jednodušší na organizaci a nákladovost oproti festivalům. Velká majorita kapel a hudebníků si

na svých začátcích sjednávají koncerty sami, později organizaci mohou převzít manažer interpreta a pořadatelská agentura. Z těchto důvodů tak je uspořádáváno mnohem větší množství koncertů oproti festivalům. Lze stanovit, že čím populárnější je daný interpret tím podstatnější představuje substitut, a také tím větší ohled je třeba brát na jeho konající se koncert při plánování festivalu.

### 7.2.3 Noví konkurenti

Další částí Porterova modelu je hrozba ze vstupu nových konkurentů na trh a síla tohoto faktoru na stávající podniky včetně tohoto projektovaného. Z předchozí kapitoly lze usoudit, že na trhu nepřevládá monopol a stávající konkurence je již značná. Pokud počet festivalů bude růst, čím dál tím více se bude snižovat pravděpodobnost vstupu nových subjektů do podnikání. V rámci velkých, letních open air festivalů může při větším nárůstu v počtu dojít k dosažení maxima, aniž by se jednotlivé akce časově nepřekrývali, jelikož termínově jsou letní měsíce omezeny počtem dnů. Po překročení tohoto bodu, by pak častěji docházelo k situaci, kdy si zájemci museli vybírat mezi jednotlivými festivaly, kterých se zúčastní. Krom časového hlediska zde hraje roli i finanční stránka. Jelikož se řadí tyto akce do zábavního průmyslu, nepředstavují tedy základní nezbytnou službu pro jedince. Zákazníci tak vynakládají část svých úspor na festivaly druhořadně, až po spotřebě nezbytných statků. Na základě objemu těchto úspor (spolu se spotřebitelským chováním) se pak odvíjí návštěvnost.

Na druhou stranu čím menší je festival, tím je zpravidla nižší náročnost u strany pořadatele ať už z hlediska nákladů, plánování, či organizování. Je tak zapotřebí nižšího zakladatelského rozpočtu. To znamená, že u menších festivalů a podobných akcí je větší pravděpodobnost vstupu nových konkurentů na trh, jelikož bariéry jsou pro tyto subjekty stále ještě velmi nízké.

Další otázku zde hraje roli i také situace po skončení pandemie Covid-19, jelikož je pravděpodobné, že někteří ze stávajících konkurentů budou díky krizi nuceni opustit trh. Zpravidla tato událost má za následek přilákání nových podnikatelů do odvětví, tudíž nelze vyloučit možný nárůst nabídky.

### 7.2.4 Dodavatelé

Navrhovaný podnik je závislý na dodavatelích. Hudební festival se neobejde především bez dvou hlavních dodavatelů: hudebních interpretů a pronajímatelů prostor.

## Hudební interpreti

Hudebníci jsou klíčovým prvkem, základním kamenem každého hudebního festivalu. Správný výběr účinkujících je stěžejní částí při plánování takovéto události, jelikož spolu s jejich tvorbou představují ikonu festivalu, dávají mu „tvář“. Jak je uvedeno níže v části o zákaznících (kapitola 7.2.5), hlavními návštěvníky jsou především fanoušci interpretů, tudíž ve výběru vystupujících hraje roli krom kvality tvorby také popularita. Nicméně, z jiného pohledu je u volby důležitým faktorem i cena, kterou požaduje daný interpret jako odměnu za vystoupení. Pochopitelně ze strany hudebníků síla působí směrem nahoru k co nejvyšší odměně. Na druhé pak pořadatel má snahu cenu tlačit směrem dolů, aniž by byla na úkor nízké kvality hudby a popularity, jelikož odměna účinkujícím má značný vliv na ceně vstupenek.

Sice v prvních ročnících festivalů budou nejspíše účinkovat pouze čeští a případně slovenští interpreti, i tak lze stále z čeho vybírat. Na domácí hudební scéně je značně velké množství interpretů, přičemž přicházejí stále nové kapely. V posledních několika letech stále více a více roste zájem o hudbu, což se projevuje přibýváním hudebních uskupení. Jedním z hlavních důvodů je technologický pokrok, který rapidně zvyšuje dostupnost technologií a celkově zjednodušuje proces tvorby hudby. Díky tomu lze dnes vytvářet skladby doma „z pokojíčku“ a přitom mít kvalitní zvuk. Čím dál méně jsou tak zapotřebí velká a drahá studia, jak tomu bylo v minulosti. Umělcům tak přibylo alternativ, které výrazně snížily nákladnost při tvorbě.

Sice dochází v současnosti k velkému přílivu umělců, však také i značnému odlivu interpretů. Díky tomu společně s nedostatkem statistických šetření je velmi obtížné určit přesný, celkový počet hudebníků.

Pro správný výběr účinkujících na festivalu hrají důležitou roli informační zdroje. Asi nejlepším takovýmto nástrojem při hledání interpretů je internet. Konkrétně lze využít například webových stránek jako Bandzone.cz; Muzikanti.pro; Bandcamp.com, které byly vyloženě vytvořeny a slouží pro vyhledávání interpretů. Určitě je také vhodné zmínit i sociální sítě jako Facebook či Instagram, kde krom běžných uživatelů mají profil také hudebníci a navíc i hudební magazíny, rádia a portály, jež sdílí novinky z hudebního průmyslu včetně recenzí, které mohou být taktéž užitečné při hledání a výběru. Mezi takové média lze zařadit například Klubovna, Musicserver.cz, časopis Fakker a další. Dalším důležitým zdrojem informací je platforma YouTube, kde si lze přehrát tvorbu jednotlivých umělců ať už pouze audio anebo audio-vizuální v podobě videoklipů. Snad



každý interpret, ať už začínající nebo světoznámý sdílí na YouTube svou tvorbu. V poslední řadě lze zmínit i Google, jakožto přední vyhledávací platformu.

### **Pronajímatelé prostor**

Druhým důležitým dodavatelem jsou pronajímatelé prostor, kde se festivaly budou konat. Z důvodu velké finanční náročnosti na zakladatelský rozpočet, je vhodnější outsourcing a tento dlouhodobý majetek si alespoň u několika prvních ročníků festivalu pronajmout.

Při výběru prostor je důležité brát zřetel na faktory; kapacita (pro kolik návštěvníků), cena za pronájem, přístupnost (poloha prostorů a schopnost dopravy návštěvníků), technické vybavení (pódium, ozvučení atd.), dostupnost (volné termíny).

Existuje řada typů prostor, kde lze uspořádat festival, většinou však bude podnik pořádat akce v koncertních halách, klubech, sportovištích a sportovních halách, domech kultury a dalších. Pronajímatelem tak jsou subjekty jak soukromého tak i veřejnoprávního (obce) sektoru. V následující tabulce č. 7 jsou uvedeny konkrétní prostory jakožto seznam nabízených pronajímatelů pro uspořádání koncertů a festivalů. Prostory jsou kategorizovány do čtyř skupin v rámci pěti vybraných měst; Zlín, Olomouc, Ostrava, Brno a Praha, jakožto místa konání jednoho z plánovaných festivalů. Do skupiny klubů se řadí podniky s menší kapacitou oproti ostatním typům prostorů, kde se budou konat menší, vedlejší akce podniku jako například soutěže kapel apod. V tabulce jsou uvedeny ty kluby, jejichž prostory jsou vhodné pro vystoupení kapel a s kapacitou dosahující alespoň přibližně 100 lidí. Ve sloupci ostatní jsou zařazeny především budovy jako kongresová centra, hotely či domy kultury. Nejvhodnější skupinou pro pořádání festivalu jsou koncertní haly, jelikož tyto prostory dokážou pojmout od 500 až 3 000 návštěvníků a navíc jsou nejlépe uzpůsobeny pro pořádání hudebních vystoupení, to znamená, že zahrnují technické vybavení jako pódium, ozvučení a nabídku využití vedlejších, podpůrných služeb. Sportoviště jsou tak například charakteristické větší kapacitou (2000 lidí a více) avšak zpravidla postrádají technické vybavení, které je nutné zajistit, což přináší větší nákladovou a organizační náročnost. Obecně platí, že čím větší je počet dodavatelů, tím menší je síla dodavatele působící na podnik. V tomto případě je síla dodavatelů přiměřená, liší se v každém městě, kdy největší vliv má nabídka prostorů ve Zlíně a Olomouci, kde je prostorů méně.

Tabulka 7: Prostory na koncerty ve vybraných městech

	<b>Kluby</b>	<b>Sportoviště</b>	<b>Koncertní haly</b>	<b>Ostatní</b>
Zlín	Bamboo Club	Novesta	<b>Masters of Rock Café</b>	Hotel Moskva
Olomouc	Jazz Klub, Centrum Pohybu OL, Pivnice Doga, 15 Minut Music Club	Sportovní hala UPOL	<b>S-Klub</b>	Korunní pevnůstka, Umělecké centrum UPOL, Výstaviště Flóra
Ostrava	Barrák club, Rock Hill music club, Heligonka	Aréna Vítkovice	<b>BrickHouse DOV, Fabric</b>	Dům kultury města Ostravy, Akord
Brno	Metro Music Bar, Melodka, Kabinet Múz	Sportovní hala Vodova	<b>Fléda,</b> Sono, Radost Concert Hall, Semilasso,	Veletrhy Brno, Zoner Boby hall, Kulturní Centrum Líšeň
Praha	Music Club Jižák, Retro Music Hall, Malostranská beseda, Storm Club, Rock Café Praha, Futurum Music Bar, Klub Nová Chmelnice	Incheba Aréna, Tipsport aréna	Roxy, Fórum Karlín, Palác Akropolis, <b>Lucerna Music Bar</b>	KD Kyje, PVA EXPO Praha, KD Ládví, KC Praha, La Fabrika, Palác Lucerna

Jak již bylo výše naznačeno, krom interpretů a pronajímatelů prostorů vyžadují hudební festivaly další, vedlejší služby, které zajišťují správný průběh akce a některé i pomáhají navýšit přidanou hodnotu pro návštěvníky. Mezi takové vedlejší služby lze zařadit například bezpečnostní služby, profesionální zvukař, úklid prostorů po skončení akce a

ostatní služby související s typem pořádané akce (například taneční vystoupení pro zpestření). Někteří z pronajímatelů nabízejí zajištění vedlejších služeb za určitou cenu, která navyšuje pak celkové náklady za pronájem. Tyto nabídky se tak liší u jednotlivých pronajímatelů a je vždy proto nutné zvážit, které z daných služeb využít, a které si podnik zajistí sám buďto taktéž outsourcingem ale výhodnějším, anebo použití vlastních pracovních sil. V prvních letech lze předpokládat, že bude větší podíl těchto vedlejších služeb zajištěn skrze outsourcing, díky nižší jednorázové, nákladové i organizační náročnosti.

### 7.2.5 Zákazníci

Zákazníkem může být kdokoliv, kdo rád poslouchá hudbu a zároveň má zálibu v navštěvování kulturních a společenských akcí. Festivalů se zpravidla účastní stovky až desetitisíce lidí, proto zákazníkem je ten, komu nedělá problém, či naopak kdo dokonce vyhledává vysokou koncentraci lidí na jednom místě. Hraje je zde také ještě roli styl hudby a konkrétní interpreti, kteří na daném festivalu vystupují. Zákazník má většinou pozitivní vztah k danému účinkujícímu (či vícero), zná jeho tvorbu a rád jej jako fanoušek podpoří ať už účastí na jeho vystoupení či častějším poslechem hudby. Na druhou stranu zákazník může být i ten, kdo sice nezná vystupující na festivalu, avšak má vřelý vztah k danému stylu hudby a rád objevuje nové interprety.

Věk zákazníka není nijak omezen, některé festivaly jsou více pro rodiny, takže účastníkem mohou být i malé děti, či naopak senioři. Nicméně za majoritní skupinu lze předpokládat návštěvníky ve věku od 15 do 60 let, mimo jiné i díky tomu, že většina festivalů pořádaných navrhovaným podnikem bude ve večerních hodinách.

Z hlediska území jsou u každého festivalu hlavní návštěvnickou skupinou obyvatelé daného města a okolí. Lze předpokládat, že čím větší a populárnější hudební událost tím větší pravděpodobnost, že bude přibývat zákazníků ze vzdálenějších míst až třeba i ze Slovenska.

Objem nákupu zákazníka souvisí především na třech faktorech u každého jednotlivce: čas, rozpočet (úspory), zájem (potřeba). Faktor času hraje zde roli, jelikož festivaly představují typ kulturní a zábavní činnosti mající zpravidla pevný termín uskutečnění, jemuž se musí zákazník přizpůsobit. Pokud se například konají dva festivaly ve stejný čas, je zákazník nucen si vybrat. Jak již bylo zmíněno, zákazník má omezený příjem, respektive rozpočet, který může vynaložit na návštěvu festivalů. V poslední řadě je to potřeba jednotlivce a

míra uspokojení. Některý zákazník může navštěvovat pravidelně různé festivaly, jinému postačí pouze jeden festival za rok.

Od objemu nákupu a také loajality zákazníka se pak odvíjí možnost substituce. Cena festivalu je pro zákazníka důležitá při rozhodování o nákup. Citlivost na cenu je poměrně značná. Službu totiž lze chápat jako nehmotný statek, s čímž se váže problém, že při rozhodování o nákup si zákazník obtížně představuje službu, což může způsobovat obavy z rizika, a jako základ pro hodnocení kvality mnohdy používá cenu. Na to by pak měla brát ohled marketingová komunikace.

### 7.3 Pandemie CoVid-19 a krize

Důležitým faktorem, který je velmi vhodné v této práci uvést díky jeho velkému vlivu aktuální situaci, je současná krize spojená s pandemií CoVid-19. Tento nový druh virového onemocnění se zárodkem v čínském městě Wu-chan se rozšířil nakonec i do ČR na počátku roku 2020. Na základě rychlého nástupu epidemie, závažnosti onemocnění a nedostatku ochranných pomůcek byl 12. března 2020 vyhlášen nouzový stav, jenž přinesl řadu omezení nejen pro občany ale také podniky, kdy mnohé z nich byly nuceny pozastavit svou činnost. V květnu toho roku došlo k určitým uvolněním, avšak v létě přišla druhá vlna této nemoci a v září tak byla zavedena opět přísnější opatření.

V současné době (duben 2021) krize stále probíhá, stále je zaveden omezený počet osob a pro velkou většinu podniků je tomu více jak rok, kdy nemohou volně provozovat svou činnost. Některé z těchto firem jsou i pořadatelé kulturních a hudebních akcí. Je proto vhodné uvést možné následky spojené s touto krizovou situací, které mohou mít jak negativní tak i pozitivní dopad na navrhovaný podnik.

#### 7.3.1 Hrozby

Obecně ekonomická krize způsobuje pročištění trhu, tedy některé podniky ukončí svou činnost ať už bankrotem anebo přeměrováním na jinou oblast podnikání a vytvoří se tak prostor na trhu. Tento jev tak sebou přináší jak hrozby, tak i příležitosti. Hrozbou pro podnik je teda ztráta důležitých partnerů a dodavatelů, se kterými podnik spolupracuje. V rámci pořádání festivalů se tak může jednat o majitele klubů jakožto pronajímatele prostor. Je tedy pravděpodobné, že některý ze zmíněných pronajímatelů (viz tabulka č. 7) po skončení krize nebude v podnikání pokračovat. V takovém případě bude podnik nucen najít nové, náhradní prostory, anebo si zajistit, zřídit vlastní prostory, což může být

na druhou stranu i jakási příležitost pro zpětnou vertikální integraci a rozvoj podniku do další oblasti podnikání. Nicméně, při snížení počtu dodavatelů může nastat na trhu i situace monopolu, která může „přeživším“ podnikům dát monopolní sílu.

Další hrozba se pojí s obtížnou predikcí budoucí vývoje, respektive kdy krize a samotná pandemie skončí. Existuje tak riziko, že podnikem naplánované festivaly budou muset být odloženy na pozdější termín, čímž mohou být navýšeny náklady na danou akci (například propagace, kdy bude třeba udělat další reklamní kampaň).

Existuje i hrozba z hlediska legislativy, kdy mohou být i po skončení krize nařízena nová opatření a pravidla pro pořádání kulturních a jiných společenských akcí, která mohou mít značný vliv pro podnik. Například se může jednat o povinnost, aby návštěvníci byly podrobeni očkování apod. To může do jisté míry snížit poptávku a naopak zvýšit náročnost při organizování (například nutné zajistit kontrolu očkování atd.).

Dalším negativním přínosem díky této pandemii může být snížení poptávky po festivalech u té skupiny osob, jež zasáhne ekonomická krize nejvíce. Především se jedná o ty podnikatele a domácnosti, jež budou na pokraji bankrotu.

### **7.3.2 Příležitosti**

Krom hrozeb tato krize přináší pro projektovaný podnik i několik příležitostí. Jak již bylo uvedeno výše, ekonomická krize „vyčistí“ trh a vytvoří tak v něm volný prostor. Sníží se tak i počet firem konkurující si svými hudebními festivaly, což přináší podniku příležitost zaujmout na trhu o něco větší podíl. Na druhou stranu je však nutno brát v potaz, že tento fakt může přilákat nové podnikatele pro vstup na trh.

Další příležitost se skrývá v nárůstu poptávky po společenských a kulturních akcích, které patří mezi ty podnikatelské činnosti, které byly v podstatě zcela pozastaveny již v počátcích pandemie. Občanům tak byl odepřen tento typ zábavního průmyslu a je zde tak značná pravděpodobnost, že po skončení krize dojde k značnému nárůstu poptávky, avšak zejména v první vlně, tedy prvních několik měsíců. Pokud toto nastane, snahou podniku by mělo být využít této situace a uspokojit potřeby zvýšené poptávky.

## 8 FESTIVALY JAKO PŘEDMĚT PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

Hlavním předmětem podnikání společnosti, kterou se tato práce zabývá, je pořádání hudebních festivalů. Jedná se tedy o poskytování služby, kdy tato činnost spadá dle CZ NACE do kategorie R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti. V rámci podniku lze rozdělit festivaly na větší a menší z pohledu kapacity očekávaných návštěvníků, organizační náročnosti a dalších.

Mezi větší festivaly lze zařadit Triple Five Fest, jehož působnost je v rámci ČR, jelikož je založen na konceptu decentralizace, tedy odehrává se na více místech České republiky. Představuje tak pomyslný řetězec několika po sobě jdoucích hudebních akcí, kdy každá z nich zaobírá kapacitu návštěvnosti 500 až 1500 lidí. Do menších festivalů se pak řadí vesnické zábavy a benefiční koncerty.

### 8.1 Triple Five

Triple Five je hudební festival, který se žánrově řadí především do rocku a popu. Zaměřuje se primárně na české a slovenské interprety, jelikož jeho snahou je podpořit talentované začínající umělce, kteří mají ambice v hudbě a už i nějakou sledovanost, avšak stále ještě dost nízkou na to, aby hráli na velkých festivalech. Z pohledu interpreta je totiž poměrně velmi obtížné dostat se na větší festivaly (uvedeny v tabulce č. 6), jelikož jako účinkující jsou vybíráni mnohdy pouze jen hvězdy hudební scény. Snahou pořadatele je pochopitelně získat na svůj festival co nejpoblárnější interprety, aby zajistili co největší návštěvnost a mnohdy tak úplně vynechávají možnost méně známých interpretů. Každoročně tak tyto festivaly dosahují návštěvnosti desítky tisíc lidí (v roce 2019 Rock for People navštívilo 27 tisíc). Triple Five má oproti takovýmto hudebním akcím nižší kapacitu pro zúčastněné, proto je zde o něco menší tlak na podnik dosáhnout návštěvnosti s čímž se váže možnost zapojit i „méně populární“ umělce.

Charakteristikou Triple Five je číslo 5, jelikož se tato hudební akce odehrává na pěti místech, pět večerů rozprostřených do pěti víkendů po sobě jdoucích a to celé dvakrát za rok. V rámci polohy se postupně uskuteční v krajských městech; Zlín, Olomouc, Ostrava, Brno a Praha, přičemž každý týden jiné město. Každý ročník Triple Five Festivalu bude rozprostřen do pěti týdnů na jaře a pěti týdnů na podzim. Pro jarní termín byly zvoleny březen a duben, pro podzimní měsíce září a říjen. Důvodem této volby je menší koncentrace kulturních, především hudebních akcí, jelikož v začátku března bývají poslední společenské plesy a další významný substitut Majáles se koná až v posledním

týdnu dubna a prvním týdnu května, dále pak poslední velké letní festivaly spolu s Barum Rally Zlín se odehrávají v srpnu. Každá akce bude probíhat v páteční anebo sobotní večer, protože v tyto dny bývá zpravidla největší návštěvnost tohoto typu událostí.

### **8.1.1 Zlín**

První zastávkou festivalu bude město Zlín, kde bude akce zahájena v koncertní hale Masters of Rock Café s adresou Tyršovo nábřeží 5497, 760 01 Zlín, jejímž vlastníkem a pronajímatelem je společnost Pragokonzert Bohemia a.s. Kapacita těchto prostor je pro koncertní účely 500 osob.

### **8.1.2 Olomouc**

V Olomouci festival proběhne v koncertním sále S-Klubu s adresou 17. listopadu 43, 779 00 Olomouc. S kapacitou až 750 osob se jedná o největší klub v tomto městě.

### **8.1.3 Brno**

Pro festivalový večer v Brně byl vybrán hudební klub Fléda provozovaný FLEDA Company s.r.o. Byť se klub nachází na pomezí centra města a předměstí (Štefánikova 95, 602 00 Brno-Královo Pole), jedná se o jeden z nejpopulárnějších koncertních sálů mezi hudebníky v Brně, což spolu s poměrně nízkými náklady byl důvod volby tohoto místa pro festival. Kapacita klubu dosahuje až 1 000 osob.

### **8.1.4 Ostrava**

Na adrese Vítkovická 3365, Moravská Ostrava a Přívoz se nachází koncertní hala s názvem BrickHouse. S kapacitou až 1500 osob se tak jedná o největší prostory v rámci festivalu. Spoluzakladatelem klubu je známý hudebník a výtvarník Vladimír 518.

### **8.1.5 Praha**

Pro festivalový večer v Praze byl vybrán Lucerna Music Bar s prostorovou kapacitou 800 osob, který se nachází na adrese Vodičkova 36, 110 00 Praha 1.

### **8.1.6 Výběr interpretů**

Každý večer festivalu vystoupí čtyři až pět interpretů, kteří budou seřazeni dle popularity. Ta bude určena především na ukazatelích v počtu poslechu tvorby na platformách YouTube či Spotify a počtu sledujících fanoušků na YouTube a sociálních sítích

Facebook, Instagram. Na základě tohoto seřazení pak bude určeno pořadí, v jakém interpreti budou daný večer vystupovat, kdy „méně populární“ zahraje v úvodu akce jako první. Dvě nejznámější kapely pak představují tzv. headlinery festivalu, jakožto přední (hlavní) interpreti, kteří budou „tváří“ dané sezóny festivalu. Představují tak hlavní prvek festivalu, jež má přilákat co nejvíce lidí a který bude středem pozornosti v rámci marketingové propagace (například na plakátech budou tito interpreti vyznačeni velkým písmem). Headlineři budou účinkovat celou sezónu festivalu, tedy na všech pěti místech, v pěti večerech.

Zbylí interpreti vystoupí většinou pouze jeden večer a to v místě, kde mají své hlavní působiště a tedy největší základnu fanoušků, což může značně přispět propagaci a návštěvnosti festivalu. U této varianty vystoupí v rámci jedné sezóny festivalu celkově 17 kapel (dva headlineři a patnáct lokálních interpretů). S tímto se pojí určitá náročnost pro sehnání dostatečného počtu interpretů. Na druhou stranu výhodou může být již zmíněná potenciálně vyšší návštěvnost a nižší náklady kapel na cestovné, které hraje roli při sjednávání odměny za jejich vystoupení. Tato varianta se může upravovat až do krajní, opačné alternativy, kdy v rámci sezóny festivalu vystoupí celkově pouze pět kapel a to tak, že v každém městě daný večer bude účinkovat vždy jeden interpret lokální a čtyři hostující. Pro festival tak bude vybrán jeden interpret z každého města. Tato varianta vyžaduje vyšší náklady pro cestovné a vyšší důraz při výběru kapel, aby tak byla zajištěna maximální návštěvnost. Na druhou stranu menší počet kapel může působit při konkurzu účinkujících více exkluzivně a představuje o něco nižší organizační náročnost festivalu.

### **Soutěž kapel**

Jak bylo výše naznačeno, pro pomoc při výběr účinkujících interpretů bude vyhlášena soutěž kapel. Jedná se tedy konkurz, jehož účelem vytvoření vlastního zdroje, seznamu interpretů, díky kterému může najít vhodné adepty pro účinkování. Navíc oproti oslovování jednotlivých interpretů, se podnik staví spíše do pozice „kupujícího“ a o konkurz ucházející se hudebníci jsou tak těmi, kdo se snaží „prodat“. Další výhodou je, že seznam uchazečů může být využit a nápomocen v následujících ročnících festivalu.

Na druhou stranu oproti oslovování kapel je žádoucí, aby byla soutěž kapel v určité míře podrobena propagaci, jelikož v opačném případě bude její účinnost minimální až nulová. Proto se tímto konkurzem pojí i náklady na marketing. Jelikož se nový podnik bude snažit minimalizovat počáteční náklady pro usnadnění startu do podnikání, bude pro první ročník



festivalu vyhlášen konkurz kapel a pravděpodobně také firma rovněž bude sama oslovovat vybrané interprety.

V následujících obdobích bude soutěž probíhat tak, že uchazeči pošlou přihlášku do soutěže, poté podnik zveřejní profily jednotlivých interpretů v podobě příspěvků na Facebooku. Snahou hudebníků pak bude získat co nejvíce „lajků“ k příspěvku s jejich profilem, na základě kterých pak podnik vybere ty, kteří budou na festivalu účinkovat. Přínosem této soutěže tak bude nejen usnadnění výběru interpretů, jelikož díky počtu „lajků“ lze odhadnout popularitu hudebníků, ale také i rozšíření festivalu a podniku do povědomí fanoušků přihlášených kapel, kteří jsou v podstatě cílová skupina zákazníků. Jedná se tak i o další alternativu propagace festivalu.

### 8.1.7 Program festivalu

V této části bude festival víc přiblížen z hlediska času. V následující tabulce č. 8 je uveden návrh, jak by termínově vypadal první ročník festivalu a to jak v jarní tak i podzimní sezóně.

Tabulka 8: *Termínový návrh prvního ročníku Triple Five*

Místo	Jarní termíny	Podzimní termíny
Zlín	11. březen 2022	24. září 2022
Olomouc	18. březen 2022	30. září 2022
Ostrava	25. březen 2022	8. říjen 2022
Brno	1. duben 2022	14. říjen 2022
Praha	8. duben 2022	22. říjen 2022

V rámci pak jednotlivých festivalových večerů může časový harmonogram vypadat tak, jak vyobrazuje tabulka č. 9. Jedná se však o vzor, který se může do určité míry upravovat dle jednotlivých večerů festivalu. Jelikož u některých pronajímatelů prostorů je hodinová sazba za pronájem, snahou podniku je co nejefektivněji jejich využít, tedy minimalizovat čas potřebný na přípravu, zvučení a konečný úklid aniž byla snížena kvalita těchto procesů. Nicméně značnou roli zde hraje i lidský faktor (nejen pořadatelé ale i interprety), tudíž je třeba předpokládat s časovými výkyvy, na které podnik vytvoří dostatečné časové rezervy.

Jak již lze vyvodit z tabulky níže (tab. 9), první tři účinkující kapely budou hrát 30 minut, čtvrtá 45 minut a pátá kapela má stanoven hodinu časového prostoru pro vystoupení. Na mnoha festivalech a koncertech bývá příprava následujícího vystupujícího 15 minut, z tohoto důvodu byl tento časový úsek určen i v rámci Triple Five.

Tabulka 9: Časový harmonogram festivalového večera Triple Five

Příprava prostorů a zvuková zkouška kapel	17:00 – 19:30
Otevření prostorů pro veřejnost	19:30 – 20:00
Vystoupení první kapely	20:00 – 20:30
Příprava druhé kapely	20:30 – 20:45
Vystoupení druhé kapely	20:45 – 21:15
Příprava třetí kapely	21:15 – 21:30
Vystoupení třetí kapely	21:30 – 22:00
Příprava čtvrté kapely	22:00 – 22:15
Vystoupení čtvrté kapely	22:15 – 23:00
Příprava páté kapely	23:00 - 23:15
Vystoupení páté kapely	23:15 – 0:15
Konec události, úklid a odjezd	0:15 – 2:00

## 8.2 Menší festivaly

Další činností podniku bude pořádání menších festivalů, jež se oproti výše uvedeným liší především nižší kapacitou návštěvnosti, náročností na organizaci a náklady, s čím se váže i tedy předpoklad nižšího objemu tržeb. Zde lze zařadit vesnické „zábavy“ a koncerty.

### 8.2.1 Vesnické zábavy

Za vesnickou zábavu lze považovat společenskou akci, párty, kde krom hudebního vystoupení jsou přidány i další elementy, jež přinášejí návštěvníkům uspokojení dalších potřeb. Oproti klasickému hudebnímu festivalu je tento druh akce rozmanitější, kdy návštěvníkům krom poslechu hudby může být nabídnuta také možnost občerstvení, konzumace alkoholických i nealkoholických nápojů, či soutěže (např. tombola) a jiné

kulturní a zábavní vystoupení, jako například taneční či barmanská show a jiné. Snahou podniku tak bude u každé takovéto akce podpořit lokální umělce včetně těch začínajících, kteří by na dané události vystoupili se svým talentem a zpestřili tak návštěvníkům účast na akci.

Tento typ společenské události se bude odehrávat ve vybraných obcích Zlínského kraje, přičemž v dalších se může postupně rozšířit působnost podniku i do dalších krajů jako Jihomoravského či Olomouckého. Konkrétní obce budou vybírány na základě počtu obyvatel, množství pořádaných akcí a především dostupnosti prostorů. Pro zábavy bude podnik najímat jako prostory především kulturní domy, které jsou ve vlastnictví a správě obce. Výhodami nájmu této budovy jsou poměrně nízké náklady za nájem (pohybující se okolo 2500 Kč), uzpůsobení na kulturní akce (většinou obsahuje pódium a dostačující osvětlení) a jedná se o uzavřený prostor (otevřené prostory mívají sice větší kapacitu, ale je nutné je nějakým způsobem uzavřít pro zamezení „černých pasažérů“). Navíc akce se mohou konat za jakéhokoliv počasí, není zde riziko spojené s deštěm či bouřkou. Kapacita kulturních domů je dostačující, většinou pohybuje se okolo 250 osob.

Smyslem této činnosti je pořádat párty večery v místech, v jejímž okolí nejsou téměř žádné takovéto společenské a zábavní události. Jedná se tak o jakýsi substitut diskoték a podobných akcí tam, kde není ekonomické zakládat noční a taneční klub. Výhodou těchto příležitostných akcí je, že oproti klubům není v tomto případě fixace na jedno místo. Při založení klubu v zakoupených prostorách jsou vysoké počáteční investice. Pokud se jedná o dlouhodobý pronájem, znamená to pro klub pravidelné, poměrně vysoké fixní náklady, které nutí podnik pořádat co největší párty a to co nejčastěji, případně provozovat další činnosti generující výnosy pro pokrytí i těchto režijních nákladů. Z tohoto důvodu se mnohdy nevyplatí pořádat diskotéky pravidelně (i několikrát za týden) v menších městech a obcích. Proto cílem podniku je pořádat společenské události na vícero místech, však s menší frekvencí v rámci jednotlivých obcí. Snahou podniku je tak najít ideální četnost těchto akcí v každé obci, tedy nalézt kompromis mezi co největší návštěvností a co největším počtem akcí uspořádaných v daném časovém úseku, který by byl optimálním pro podnik a zákazníky. V prvním období tak bude vybrán delší časový rozestup mezi dvěma událostmi, na základě čehož pak bude vyhodnoceno, zda má být časový interval kratší, či naopak delší.

Termínově se tyto akce budou konat po celý rok, nicméně převážně březen až listopad, a to z důvodu plesové sezóny, jelikož mnohdy jsou plesy jakožto substituty jednou z hlavních

společenských událostí v dané obci. V rámci týdne budou zábavy pořádány páteční a sobotní večery, výjimečně jiný den v případě, že následující den bude státní svátek.

Časový harmonogram se bude odvíjet od konkrétní akce, čas na přípravy bude stanoven na základě organizační náročnosti (doprovodný program, počet účinkujících, atd.). Může tak mít následující podobu:

Tabulka 10: Časový harmonogram vesnické zábavy

Příprava prostorů	18:00 – 19:00
Zvučení kapely	19:00 – 20:00
Otevření prostorů pro veřejnost	20:00
Úvodní slovo	20:30 – 20:35
Vystoupení kapely, první část	20:35 – 21:15
Taneční vystoupení	21:15 – 21:25
Vystoupení kapely, druhá část	21:25 – 22:30
Hraní DJ	22:40 – 1:00
Ukončení akce	1:00 – 1:20
Úklid	1:20 – 3:00

Co se týče prodeje občerstvení na festivalu, pak má podnik dvě možnosti. V obou případech je však nutno, aby tuto činnost schválil pronajímatel prostor, tedy obec. První alternativou je outsourcing prodeje občerstvení, kdy se podnik dohodne s lokálními poskytovateli této služby (hospody, bary, či catering). Další možností je vlastní zprostředkování, čímž podnik může generovat další zisk. Na druhou stranu je s touto činností spojen i nárůst nákladů v rámci celé akce a také organizační a administrativní náročnost. Je tak třeba nutně nakoupit zboží, sehnat brigádníka na prodej, atd. Navíc stěžejní je v tomto případě splnění právních předpisů a povinností spolu s dodržáním hygienických zásad. V rámci právních náležitostí se jedná například povinnost zřídit volnou živnost *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona*, a v případě prodeje nápojů s obsahem alkoholu nad 15 %, je také nutně oznámit tuto činnost správci daně (celnímu úřadu). S prodejem občerstvení je spojena povinnost

elektronické evidence tržeb (EET), avšak od roku 2022 se bude tento předpis týkat i činnosti pořádání festivalů (viz kapitola 7.1.1).

Z hlediska účinkujících budou na zábavách vystupovat jeden až dva interpreti. Ve většině případů se bude jednat o rockovou či bigbeatovou kapelu, jejíž tvorba je vhodná k tanci a zábavě, anebo přímo o DJ (diskžokej), který hraje vyloženě taneční hudbu a je schopen vystupovat zpravidla déle než kapela. Jak již bylo řečeno, při výběru se podnik bude snažit zařadit do hudebního programu i mladší a novější interprety na jejich podporu, avšak je třeba stále udržet určitou kvalitu, což bude bráno v potaz při výběru.

Vesnické zábavy tak kladou na pořadatele řadu požadavků, které je třeba zajistit v rámci příprav. Na základě toho lze sestavit seznam činností; kroků, které musí podnik učinit pro realizaci dané akce poté, co byl určen termín a místo konání. Hlavní úkoly pořadatele jsou následující:

- Sjednat s obcí pronájem prostorů (kulturního domu)
- Provést ohlašovací povinnost
- Sehnat interprety
- Zajistit ozvučení
- Zajistit doprovodný program (tanečnice, tombola atd.)
- Zajistit občerstvení
- Sehnat potřebný počet pracovníků a jejich základní proškolení
- Sestavit návštěvní řád
- Propagace události

S úkonem sjednání pronájmu s obcí souvisí i zjištění a dohodnutí se na podmínkách obce týkající se uskutečňování kulturních akcí, které musí podnik dodržet. Je nutné tak si vyjasnit práva a povinnosti jak pořadatele, tak i obce, které vycházejí z vyhlášky obce a bezpečnostních standardů pro pořadatele letních sportovních, kulturních a společenských akcí. Tyto standardy, jež vydalo centrum proti terorismu a hybridním hrozbám v rámci ministerstva vnitra, představují příručku obsahující nejen příslušná práva a povinnosti, ale také doporučení, kterými by se obce a pořadatelé měli řídit. Tyto informace pak budou představovat jeden z bodů školení pracovníků před každou akcí.

V rámci ohlašovací povinnosti je má podnik za úkol ohlásit konání akce veřejnoprávním orgánům; Hasičský záchranný sbor ČR, Policie ČR, Záchraná zdravotnická služba a obci (pokud by pronajímatelem prostorů byla jiná osoba). V případě prodeje alkoholických nápojů s obsahem alkoholu nad 15 % je nutné provést ohlášení celnímu úřadu, jak již bylo zmíněno výše.

Na základě organizačních požadavků u jednotlivé události pak bude určen potřebný počet pracovníků, jež má pak podnik za úkol sehnat. Množství najímané pracovní síly se bude odvíjet například od zajištění občerstvení (při vlastním zprostředkování bude třeba alespoň jeden či dva pracovníci), velikosti návštěvnosti (počet security pracovníků zajišťující bezpečnost), či sezóny a počasí (při chladném počasí třeba zajistit šatnu) atd. Organizačně může vypadat vesnická zábava jak je tomu zjednodušeně v následující tabulce č. 11.

Tabulka 11: *Organizační plán vesnické zábavy*

Činnost	Provádějící osoba
Koordinace a zajištění hladkého průběhu	Manažer (podnikatel)
Prodej a kontrola vstupenek	Pracovník č. 1
Šatna	Pracovník č. 2
Zajištění bezpečnosti	Pracovník č. 3
Prodej občerstvení	Pracovník č. 4; pracovník č. 5
Ozvučení	Zvukař (outsourcing)
Příprava prostorů pro akci	Pracovníci 1 až 5
Úklid prostorů	Pracovníci 1 až 5

Firma bude zaměstnávat tyto osoby na základě dohody o provedení práce a to z ekonomického důvodu. Jedná se totiž o příležitostné akce, tudíž pracovníci s velkou pravděpodobností nepřekročí příjem 10.000 Kč za měsíc, načež podniku tak nevzniká v tomto případě povinnost odvádět sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance. Na druhou stranu je nutno brát v potaz náročnost na pravidelné hledání brigádníků, a to zejména u prvních několika akcí, jelikož časem si podnik může vybudovat síť kontaktů v rámci již uskutečněných zaměstnaneckých vztahů, což může podniku do jisté míry usnadnit proces hledání pracovníků. Podnik má tak možnost využít sociální sítě,

internetové weby vytvářející trh práce (například práce.cz, jobs.cz) a další. V případě problémů sehnat dostatečný počet pracovníků na danou akci ve vlastní režii může podnik využít služeb agentur jako například SG3 Servis s.r.o., apod.

Jak již bylo uvedeno výše, v prvním období budou v rámci konkrétní obce uspořádány jednotlivé zábavy s větším časovým rozestupem s délkou tří měsíců. Časový plán těchto akcí v prvním období může mít podobu, jaká je uvedena v tabulce č. 12. Na základě návštěvnosti u jednotlivých akcí a případné zpětné vazby od zákazníků pak podnik rozhodne, zda časový rozestup mezi dvěma festivaly v dané obci zkrátit či prodloužit. V případě úspěchu akcí a dostatečně vysoké poptávce pak v dalším roce budou přidány další dva turnusy a časový rozestup tak zkrácen na dva měsíce. Následně pak v dalších letech může být tato podnikatelská činnost rozšířena do dalších obcí, kdy podnik může expandovat do sousedních krajů Jihomoravského a Olomouckého.

Tabulka 12: Časový plán vesnických zábav pro první období

Místo	1. sezóna	2. sezóna	3. sezóna
Halenkovice	22. duben 2022	22. červenec 2022	22. říjen 2022
Bojkovice/Slavičín	15. duben 2022	15. červenec 2022	15. říjen 2022
Zdounky	29. duben 2022	29. červenec 2022	29. říjen 2022
Uherský Brod	6. květen 2022	5. srpen 2022	5. listopad 2022
Koryčany	13. květen 2022	12. srpen 2022	12. listopad 2022
Bystřice pod Hostýnem	20. květen 2022	19. srpen 2022	19. listopad 2022
Bílovice	27. květen 2022	26. srpen 2022	26. listopad 2022

### 8.2.2 Koncerty

Další hudební akcí, jež bude podnik pořádat, jsou koncerty a to různé velikosti. Zde lze zařadit i ty hudební vystoupení, pro jejichž pořadatelskou činnost si podnik najal externí subjekt, respektive zákazník. Jedná se tak o vedlejší činnost podniku, doplňkovou službu rozšiřující nabídkové portfolio firmy (viz. Kapitola 9.4).

Jedním z významných koncertů, které spadají zcela pod záštitu a iniciativu podniku, jsou benefiční koncerty. Byť hlavním předmětem propagace jsou samotné festivaly nikoliv podnik jako takový, benefiční koncerty mohou významně přispět k zlepšení brand image. Nicméně, primárním účelem tohoto typu hudební akce je přinést hodnotu společnosti (veřejnosti). Tímto se firma snaží o odpovědné podnikání, aby byl naplněn jeden ze základních principů podniku – služba společnosti. Benefiční koncerty, které podnik uspořádá alespoň jednou za rok, tak nebudou generovat zisk. Po pokrytí nákladů veškeré zbylé tržby budou předány skrze patřičnou spolupracující instituci (nadaci, nemocnici apod.) cílové skupině osob, kdy většinou se bude jednat o lidi postižené závažným onemocněním či sociálními problémy.

Koncerty se budou pořádat v městech, kde se koná Triple Five Fest, s ohledem na sídlo spolupracující sociální instituce. Akce se budou konat ve vybraných hudebních klubech (viz tab. 7), přičemž při vysoké poptávce a návštěvnosti budou v pozdějších letech vybrány větší prostory. V rámci účinkujících budou oslovováni různí interpreti, kteří jsou zainteresováni do tohoto typu akce a jsou tedy ochotni vzdát se honoráře ve prospěch sbírky.



## 9 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Tato diplomová práce, konkrétně její praktická část, má vytyčený primární cíl co nejpřesněji sestavit podnikatelský plán pro nový podnik, který se zaměřuje na pořádání hudebních festivalů. Tato navrhovaná právnická osoba bude ztvárněna formou kapitálové společnosti s ručením omezeným. Podnikatelský plán bude strukturován dle definice uvedené v teoretické části (kapitola 4).

### 9.1 Titulní strana

Podnikatelský plán:	Založení podniku pro pořádání hudebních festivalů
Obchodní název:	Stav Music
Forma podnikání:	Společnost s ručním omezeným
Sídlo společnosti:	Ladislava Váchy 207, 760 01 Zlín
Základní kapitál:	164 000 Kč
Zakladatel:	Jan Stavinoha
Email:	janstavinoha@stavmusic.cz
Telefon:	+420 774 399 674
Předmět podnikání:	Pořádání a organizování hudebních festivalů, Prodej zboží

### 9.2 Exekutivní souhrn

Smyslem tohoto podnikatelského plánu je uskutečnění podnikatelského záměru vytvoření společnosti s ručením omezeným, která se primárně zabývá pořádáním hudebních festivalů. Mezi hlavní plánované akce se řadí festival Triple Five a vesnické zábavy, které se budou konat na několika místech ČR.

Pro Triple Five je charakteristické číslo pět, kdy v rámci jedné sezóny (jarní nebo podzimní) proběhne festival na pěti místech ČR, pět po sobě jdoucích týdnů, kdy v každém z pěti večerů vystoupí pět interpretů.

V rámci vesnických zábav konající se většinou v domech kultury v obcích Zlínského kraje bude podnik krom samotného organizování zajišťovat i prodej zboží (občerstvení).

Jako hlavní prvotní zdroje pro financování svých činností zvolil podnikatel crowdfunding, skrze který nejenže získá potřebný počáteční kapitál, ale i otestuje zájem veřejnosti o festivaly, a dále také využije vlastních úspor, jež vloží do podnikání. Vedlejším, doplňkovým zdrojem financování pak jsou sponzoři, o jejichž spolupráci bude podnik usilovat.

V průběhu prvních několika let je v plánu navýšit počet vesnických zábav a to nejen větší frekvence v dané obci ale také expandovat do dalších krajů Jihomoravského a Olomouckého. Též je snahou podniku zpětná vertikální integrace, kdy některé z outsourscovaných činností převezme do své režie, jako například ozvučení, tvorba grafiky či distribuce a kontrola vstupenek. Cílem je optimalizovat náklady a zvýšit samostatnost podniku. S tímto se však váže potřeba získání kvalifikace, proto vzdělávání je pro podnik klíčové. V poslední řadě má podnik v plánu v následujících letech vytvářet další zdroje zisku, a to například pořádáním dalších festivalů či vytvořením vlastního tzv. merche pro prodej.

### 9.3 Analýza trhu

Této části podnikatelského plánu byla věnována samostatná kapitola č. 7, ve které je více rozebrána. Pro analýzu trhu byly použity metody PEST pro zkoumání makro prostředí podniku a Porterův model pěti sil zaměřující se na mikro prostředí. Hlavními konkurenty jsou největší české festivaly uvedeny v tabulce č. 6, zejména Hrady CZ, jenž se taktéž jako Triple Five koná na vícero míst ČR. Důležitým subjektem je též Pragokonzert Bohemia a.s., jež pro podnik představuje nejen konkurenci skrze pořádané festivaly jako Masters of Rock, ale i dodavatele jakožto pronajímatel koncertní haly Masters of Rock Café, kde se také bude odehrávat Triple Five. Pronajímatelé prostor spolu s hudebními interprety zabírají pozici klíčových dodavatelů pro pořádání festivalů.

Za substitut lze považovat většinu kulturních akcí, především se však jedná o Majáles, společenské plesy a pravidelné diskotéky.

Důležitým faktorem, jenž může značně ovlivnit trh, je hospodářská krize způsobená pandemií CoVid-19. Následkem toho bude pravděpodobně „pročištěn“ trh, s čímž se pojí jak příležitosti, tak i hrozby pro podnik.

## 9.4 Popis podniku

Hlavní činností projektované společnosti s ručením omezeným je pořádání hudebních festivalů, jež lze rozdělit na větší, kde se řadí Triple Five Fest, a menší jakými jsou například vesnické zábavy či koncerty. V rámci pořádání vesnických zábav podnik pro zvýšení hodnoty pro zákazníka nabízí prodej zboží, konkrétně občerstvení. Kromě těchto kulturních událostí, jež jsou více rozebrány v kapitole č. 8, se bude podnik zabývat vedlejšími činnostmi, mezi které patří poskytnutí pořadatelských služeb či pronájem zvukové techniky.

## 9.5 Canvas

Canvas představuje jeden z nejpoblárnějších typů business modelu, jehož účelem je zjednodušenou formou přiblížit podstatu podnikání. V rámci projektovaného podniku má plátno BM Canvas podobu, jež zobrazuje níže tabulka č. 13.

### 9.5.1 Klíčoví partneři

Klíčovými partnery jsou především pronajímatelé prostorů, tedy majitelé koncertních hal, klubů a kulturních domů, a také hudební interpreti, jež zajišťují hlavní program daného festivalu. V počátečních obdobích budou důležitými partnery i prodejci vstupenek, zvukaři, grafici a fotografové, přičemž postupně při rozvoji podniku budou příčné činnosti namísto outsourcingu prováděny ve vlastní režii podniku. V poslední řadě pak partnerem jsou velkoobchody a menší lokální pivovary pro nákup zboží určeného především k prodeji, jako například občerstvení v rámci vesnických zábav.

### 9.5.2 Klíčové zdroje

Mezi klíčové zdroje lze zařadit samotné klíčové partnery podniku. Dále pak je to Know How a zkušenosti podnikatele v oblasti produkce hudby, zvučení, pořádání koncertů, marketingu apod. Nicméně některé z těchto znalostí jsou spíše ještě na základní úrovni a středně pokročilé úrovni a proto snahou podniku, respektive podnikatele, bude rozvoj a vzdělání pro dosažení expertní úrovně.

Dalším klíčovým zdroje je síť kontaktů na některé skupiny klíčových partnerů, se kterými byla navázána spolupráce u různých předchozích projektů. Svou činností, ať už pořádáním samotných festivalů anebo soutěží kapel, bude podnik tak postupně rozšiřovat seznam o další a další kontakty, které mohou být pro podnik významné.

Tabulka 13: Canvas model pro projekt pořádání festivalů

<b>Klíčví partneři</b> Pronajímatelé prostorů Hudební interpreti Grafici Zvukaři Prodejci vstupenek Fotografové Velkoobchod Lokální pivovary	<b>Klíčové aktivity</b> Organizování a plánování festivalů Konkurz kapel Marketing <b>Klíčové zdroje</b> Partneři Know-How Kontakty (kluby, kapely anebo brigádníci)	<b>Poskytnutá hodnota</b> Kulturní a zábavní události na vícero míst ČR, Poskytnutí interpretům větší platformy pro vystoupení, Dobročinná činnost (benefiční koncerty)	<b>Vztah se zákazníky</b> Fotoreporty z festivalů Soutěže Zpětná vazba <b>Kanály</b> Prodejci vstupenek Prodej na místě akce Webové stránky, Facebook Česká pošta a Zásilkovna	<b>Zákaznické segmenty</b> Fanoušci účinkujících kapel, Fanoušci hudebních koncertů, společenských a kulturních událostí Hudební interpreti a neprofesionální pořadatelé
<b>Nákladová struktura</b> Pronájem prostorů, ozvučení a osvětlení Odměny účinkujícím Distribuční kanály Pořízení zboží Marketing Daně Mzdové náklady Cestovné	<b>Zdroje příjmů</b> Příjmy z prodeje vstupenek Příjmy z prodeje zboží Příjmy za pořadatelskou službu Příjmy za služby ozvučení akcí Příjmy za pronájem zvukové techniky			

### 9.5.3 Klíčové aktivity

Hlavní aktivitou podniku je organizování, plánování festivalů a zajištění návštěvnosti skrze marketing. Důležitou činností je také uskutečňování konkurzu kapel v rámci výběru účinkujících na festival.

### 9.5.4 Poskytnutá hodnota

Cílem tohoto podnikatelského plánu je přinést zákazníkům hodnotu v podobě kulturních a zábavních událostí, především hudebních festivalů, a to i v místech, kde je frekvence těchto akcí velmi nízká. V rámci Triple Five festivalu je cílem podniku vytvořit větší platformu pro méně známé, avšak talentované hudební interprety a zároveň tak uskutečnění větší, lepší show a tedy velkolepějšího zážitku pro jejich fanoušky a hudební nadšence.

V poslední řadě pak snahou podniku je přinést hodnotu společnosti dobročinnou činností skrze benefiční koncerty.

### 9.5.5 Vztah se zákazníky

Budování vztahu se zákazníky je pro podnik důležité, jelikož díky tomu se budou návštěvníci s radostí vracet na další festivaly. Z tohoto důvodu bude například na webových stránkách u každého festivalu sekce fotogalerie, jež bude obsahovat tzv. fotoreporty z předchozích ročníků, aby si mohl zákazník připomenout zážitek a pozitivní emoce z hudební akce.

Pro budování vřelých vztahů se zákazníky také bude sloužit již zmíněná soutěž, jejíž cenou budou zdarma vstupenky na festivalový večer. Zároveň také v rámci konkurzu kapel budou mít zákazníci možnost svým hlasováním značně ovlivnit, kdo na budoucím festivalu bude účinkovat.

V poslední řadě to bude také možnost zákazníka dát ať už přes webové stránky, emailem či sociální sítě poskytnout zpětnou vazbu, přičemž po každé události v rámci děkovného příspěvku na Facebooku budou návštěvníci vyzváni o feedback.

### 9.5.6 Zákaznické segmenty

Hlavní skupinou zákazníků budou hudební nadšenci, fanoušci účinkujících kapel a všichni ti, co mají rádi kulturní, společenské a zábavní akce. V rámci vedlejších služeb – poradatelské služby, ozvučování či pronájem zvukové techniky budou zákaznický segment

tvořit interpreti, či jiné osoby, které chtějí uspořádat společenskou akci (svatby, firemní večírky, apod.), tedy neprofesionální pořadatelé.

### 9.5.7 Kanály

Mezi hlavní kanály, skrze které bude podnik distribuovat vstupenky na festivaly, lze zařadit webové stránky podniku, prodejce vstupenek a také prodej na místě konání akce. Dalšími kanály jsou pak například Česká pošta či síť Zásilkoven, anebo možnost vyzvednutí lístku přímo v místě sídla firmy (v rámci otevírací doby). Pro komunikaci se zákazníky budou využity webové stránky, e-mail, Facebook, či Instagram.

### 9.5.8 Nákladová struktura

V rámci pořádání festivalů tvoří nákladovou strukturu především položky jako nájemné za prostory, odměny účinkujícím, mzdové náklady pro security a ostatní brigádníky, marketing a cestovné jakožto náklady na dopravu na místo konání akce. Dále pak se jedná o distribuční kanály, jako například prodejci vstupenek, pořízení zboží určené k prodeji na vesnických zábavách. Náklady za ozvučení a osvětlení budou vznikat nejprve u všech festivalů, po pořízení zvukové techniky v průběhu prvního období pak pouze větších festivalů. V poslední řadě se do nákladové struktury řadí různé daně, jako například silniční daň.

### 9.5.9 Zdroje příjmů

Hlavní příjem podniku bude generován skrze prodej vstupenek na festivaly. Dále pak se bude jednat o prodej zboží (občerstvení na zábavách), příjmy z poskytování pořadatelské služby. Později také po pořízení zvukové techniky bude činnost podniku rozšířena o vedlejší služby ozvučování akcí či pronajímání dané techniky, jež budou představovat také zdroje příjmů, avšak spíše vedlejší až příležitostné.

## 9.6 Marketingový plán

Skrze marketingový plán podnikatel určuje způsoby, jak chce firma o sobě dát vědět a jaké nástroje použije pro oslovení zákazníků. Podniky často na marketing vynakládají obrovské sumy, které někdy i převyšují náklady na výrobu samotného produktu, či služby, avšak všichni usilují o jednu věc – zaujmout.

### 9.6.1 Propagace

Smyslem propagace je snaha šířit a uvádět ve známost produkt či službu či samotný podnik tak, že povede především k získání nových zákazníků. V rámci projektovaného podniku nebude hlavním předmětem propagace firma jako taková ale jednotlivé festivaly, jež bude pořádat. Důvodem je, že veřejnost spíše zajímá především samotný festival a základní informace (termín, místo a účinkující), kdo jej pořádá je vnímáno spíše jako vedlejší.

Podnik bude využívat několik alternativ pro propagaci, přičemž hlavními budou sociální sítě, zejména platforma Facebook.

#### Facebook

Facebook je jedna z nejpoužívanějších a nejoblíbenějších sociálních platform, přičemž v roce 2020 bylo zaznamenáno 1,6 mld. uživatelů, z toho 6,52 mil. v Česku. Do její nabídky spadá i služba zaměřená pro podnikatele, kdy lze využít nástroje Facebook Business Suite pro sestavení propagační kampaně. Jednou z hlavních předností této funkce, díky které si ji mnoho podnikatelů oblíbilo, je možnost poměrně přesného zacílení na zákazníky dle parametrů jako věk, místo, pohlaví či záliby. Facebook totiž představuje masivní sbírku dat o jeho uživateli, které se tak skvěle hodí pro marketing. Aby mohl podnik fungovat na této platformě, je třeba si zřídit svůj vlastní profil (stránku). Ten bude sloužit podobně jako webové stránky, podnik skrze něj bude komunikovat se zákazníky, tedy bude zdrojem informací ohledně jednotlivých činností podniku (festivalů). Zároveň je třeba aktivně sdílet příspěvky ať už textové nebo v podobě fotek a snažit se tak vytvářet komunitu lidí, kteří jsou fanoušci festivalů pořádaných navrhovaným podnikem.

Další předností a důvodem popularity tohoto nástroje je značně jednoduché rozhraní. Reklamu na Facebooku dnes zvládne nastavit snad každý, kdo dokáže obsluhovat počítač, a učiní tak během velmi krátké doby; několik minut.

Pokud si podnikatel či marketér nastaví do reklamy vhodný internetový odkaz, stačí pak jen pár kliků a potenciální zákazník si hned může zakoupit produkt či službu, v tomto případě vstupenku na koncert, anebo provést jinou žádanou akci. Oproti ostatním formám propagace (rádiová a televizní reklama, plakáty atd.) může tak být díky digitálnímu marketingu velmi krátká doba od první interakce podniku s potenciálním zákazníkem až po fázi nákupu produktu.

V rámci jednotlivých festivalů bude na Facebooku i funkce pro vytvoření události, což představuje stránku uvnitř této platformy týkající se určité jednorázové události, vůči které

mohou uživatelé interagovat buďto „zúčastním se“, „zajímá mě to“ anebo „nezajímá mě to“. Objem takovýchto reakcí od uživatelů může představovat parametr zájmu o danou událost (festival), což může do určité míry pomoci při odhadu návštěvnosti plánované akce, avšak tyto hodnoty jsou spíše orientační, velmi zřídka bývají exaktní. Výhodou této funkce vytvoření události je například možnost komunikace se zainteresovanými osobami (přidávat příspěvky, které mohou podpořit prodej), či automatické upomínky, upozornění ohledně konání akce. Zainteresovaní uživatelé mohou také posílat pozvánky na danou událost svým přátelům a podpořit tak propagaci.

Dalším orientačním parametrem zainteresovanosti uživatelů jsou označení „To se mi líbí“, tzv. lajky, a komentáře na příspěvcích. Ty navíc hrají velmi důležitou roli v případě, že podnikatel nastaví na daný příspěvek reklamu. Facebook má totiž vytvořený skrytý algoritmus pro propagaci příspěvků. V procesu nastavování konkrétní reklamy je uveden i odhadovaný interval počtu oslovených uživatelů, který se mění dle okruhu uživatelů a především na základě stanoveného rozpočtu. Skutečné (výsledné) množství uživatelů, kterým se propagovaný příspěvek zobrazí, značně záleží na reakcích vůči danému příspěvku. Snahou podniku by tak mimo jiné mělo být i získat co nejvíce lajků a komentářů, ideálně jen pozitivních, pro maximalizaci počtu oslovených uživatelů.

Jak již bylo naznačeno, placená propagace skrze Facebook má možnost variabilního rozpočtu, od kterého se odvíjí očekávané množství oslovených uživatelů. Díky tomu tak má podnikatel volnost při volbě jak moc intenzivní propagaci potřebuje. Cenově pak takováto reklama může vypadat následovně:

Při segmentování byly vybrány města Zlín, Brno, Olomouc, Ostrava a Praha, přičemž v rámci každého města byla vymezena oblast v okruhu do 20 km. Následně výběr zálib Pop, Rock a Alternativní rock určil okruh uživatelů přibližně 1 100 000 lidí. Při stanovení rozpočtu o hodnotě 2 000 Kč a délce kampaně na 10 dnů, by bylo reklamou osloveno přibližně 2 300 až 6 600 uživatelů denně. Za celou kampaň se tak očekává zobrazení reklamy přibližně 23 - 66 tis. uživatelům. Pokud by rozpočet byl nastaven na 5 000 Kč, pak celkový počet uživatelů, kteří reklamu uvidí, je přibližně 39 – 112 tisíc.

Díky přednostem Facebookové reklamy bude tato forma propagace ve většině případů hlavním nástrojem marketingu, především v rámci větších festivalů.



### **Webové stránky**

Podnik si zhotoví také vlastní webové stránky, které budou zobrazovat celé nabídkové portfolio firmy, tedy veškeré pořádané akce. Jejich obsahem budou především důležité informace o jednotlivých festivalech, soutěži kapel a dále pak obchodní podmínky, kontakt atd. Důležitým prvkem na této stránce bude také možnost přesměrování zákazníka na TicketPortal, kde si může zákazník koupit vstupenku na koncert. Skrze webové stránky bude propagován tedy i podnik jako takový, tudíž budou plnit i reprezentační účel. Na základě toho může být podnik mimo jiné oslovován i externími subjekty, kteří poptávají pořadatelské služby pro jejich vlastní hudební akci.

### **Plakáty**

Další formou propagace, kterou bude podnik využívat, jsou plakáty. Ty se budou vylepovat v rámci každého plánovaného festivalu, avšak místa a množství vylepování se mohou lišit. Snad pokaždé budou plakáty umístěny na patřičném, konkrétním místě, kde se má festival konat, tedy pronajímané prostory (nástěnky před vchodem atd.), jelikož to pronajímatelé prostorů většinou poskytují bez navýšení nákladů za pronájem. Propagace na jiných místech ve městě, kde se má událost konat, bude záviset na konkrétní akci, dostupnosti a ceně za pronájem vhodných prostorů (billboardů) na vylepování plakátů. Například konkrétně ve Zlíně se pohybuje cena za tento pronájem přibližně od 2 900 Kč až po 30 000 Kč za měsíc. Plakáty budou většinou vylepovány v rámci vesnických zábav, u kterých není efektivní dělat intenzivní, velkorozpočtovou propagaci na Facebooku. S tímto typem propagace jsou spojené i další náklady za vytvoření vizuální stránky plakátu. Pro tyto účely bude osloven grafik, kdy cena za jeho práci odvíjí od náročnosti tvorby grafiky. Tyto náklady se mohou pohybovat přibližně od 500 Kč po 2000 Kč. Alternativou pro optimalizaci nákladů je nechat si vytvořit na daný typ události určitou šablonu, kdy podnik si pak sám doplní obsahovou stránku (text) pro konkrétní událost. Snahou podniku bude také o kvalifikování patřičného pracovníka pro získání této kompetence, aby v následujících obdobích nebylo třeba tuto činnost outsourcovat pro optimalizaci nákladů. Krom kvalifikace však bude nutné brát v úvahu i potřebu sehnat vhodný software pro grafickou úpravu, s čímž se mohou pojit určité výdaje.

### **Mediální partneři**

Důležitou roli v propagaci mohou hrát i mediální partneři, proto snahou podniku je navázání co nejvíce vhodných spoluprácí. Ideálně nastavená takováto kooperace může

značně podpořit obě strany při propagaci a to za v podstatě nulové náklady. Mezi média, jakožto další možné platformy pro oslovení potenciálních zákazníků lze zařadit například hudební magazíny, blogy, rádia či dokonce hudební televizní kanály.

### **Obecní rozhlas**

Další alternativou propagace, především pro vesnické zábavy je využití obecního rozhlasu. Zde však hraje roli domluva s vedením obce, zda tento typ propagace umožní. V ideálním případě tato propagace může být i zcela beznákladová.

### **Účinkující interpreti**

Důležitým způsobem propagace festivalu jsou pak samotní interpreti, kteří zde budou vystupovat. Jednou z hlavních skupin zákazníků jsou totiž právě fanoušci daných hudebníků, proto pozvání na festival přímo „z úst“ interpreta může mít největší efekt na jeho fanoušky.

### **Prodejce vstupenek**

Dalším nástroj propagace, jež podnik využije pro větší festivaly, je bonusová služba v rámci spolupráce s distributorem vstupenek (více rozebráno v podkapitole 9.8.2).

### **Soutěže**

Soutěže představují další alternativu, skrze kterou podnik bude propagovat festivaly a to zejména Triple Five. V rámci této formy reklamy uplatní podnik dva způsoby. Jedním z nich je konkurz interpretů, jež se budou ucházet o hraní na festivalu (viz část 8.1.6). Hudebníci tak budou propagovat festival skrze sbírání „lajků“ od svých fanoušků, jakožto potenciálních zákazníků na vybraném příspěvku na Facebooku.

Druhým typem soutěže pak budou ty, do kterých budou zapojeni uživatelé Facebooku, kteří splní stanovené požadavky, jako například dát „sledovat stránku festivalu“, označit dva přátele, se kterými by se chtěli festivalu zúčastnit, anebo sdílet daný příspěvek na svém profilu. Následně pak bude provedeno slosování a bude vybrán určitý počet výherců, jež obdrží lístky zdarma.

## **9.6.2 Distribuce, prodej vstupenek**

Distribuce vstupenek na jednotlivé festivaly hraje důležitou roli při jejich prodeji. Pro větší festivaly jako Triple Five využije podnik několik distribučních kanálů. Díky některým tak bude umožněno zahájení prodeje vstupenek ještě před začátkem akce. Na základě počtu

prodaných lístků v předprodeji pak může podnik odhadnout zájem o festival a korigovat případné opatření. Tedy v případě nižšího počtu prodaných vstupenek učiní podnik kroky pro zvýšení prodeje, například podporou intenzivnější reklamy. V opačném případě při velkém zájmu podnik naopak může snížit stávající rozpočet na propagaci.

### **Prodejce vstupenek**

Hlavním z nich budou prodejci vstupenek, jakým je například TicketPortal. Skrze tento subjekt bude podnik distribuovat elektronické vstupenky (tzv. HomeTicket), které si pak zákazník sám vytiskne či uloží do elektronického zařízení, pomocí něhož se pak prokáže při vstupu na akci. Za tuto službu podnik zaplatí 6% provizi (bez DPH) z konečné ceny vstupenky. Dále podnik využije doplňkové možnosti tisku vstupenek pro potřeby pořadatele za 4 Kč bez DPH za kus. Tyto vstupenky pak podnik využije k prodeji skrze vlastní distribuční kanály a také 10 ks předá účinkujících interpretům pro VIP návštěvníky v rámci každého večera festivalu. V rámci spolupráce poskytuje TicketPortal i zdarma službu standardní propagace, která zahrnuje umístění bannerů týkající se festivalu na jejich webu s měsíční návštěvností 2,5 mil. uživatelů, možnosti uvedení do tematického newsletteru, či propagace na sociálních sítích Facebook (44 tis. sledujících) a Instagram (20 tis. sledujících). V poslední řadě další výhodou této spolupráce je poskytnutí mobilní aplikace, skrze kterou bude probíhat ověřování vstupenek jak elektronických tak papírových, aby se zamezilo jejich padělání.

### **Prodej přes webové stránky**

V rámci vlastních distribučních kanálů bude podnik využívat své vlastní webové stránky, skrze které si může zákazník zakoupit tištěné vstupenky pomocí bankovního převodu a vybrat způsob doručení. Alternativ je několik: Česká pošta či Zásilkovna (za příplatek dopravného), vyzvednutí v sídle firmy.

### **Prodej na místě**

Pokud nebudou v předprodeji vykoupeny všechny lístky, pak bude pro návštěvníky i alternativa zakoupení vstupenky přímo na místě v čas konání festivalu. V případě menších festivalů (vesnických zábav a koncertů) se bude jednat o hlavní způsob distribuce, přičemž vstupenky budou graficky jednodušší, kdy podnik pořídí z velkoobchodu bločky vstupenek, jež se cenově pohybují okolo 15 Kč za blok pro 100 ks vstupenek. Důvodem jsou nižší náklady a minimální zřetel v pohledu zákazníka na vizuál vstupenky. U tohoto typu akcí je většinou návštěvníky upřednostňován prodej na místě, proto v tomto případě

není efektivní distribuovat online vstupenky skrze TicketPortal. Nicméně možnou alternativou u vesnických zábav je prodej vstupenek přes webové stránky, kdy po zaplacení zákazník obdrží zjednodušenou elektronickou vstupenku s kódem, kterým se pak prokáže u vstupu na akci.

## 9.7 Finanční plán

Hlavní, a pro mnohé nejdůležitější, částí celého podnikatelského plánu je právě finanční plán. Nejen investoři ale samotní podnikatelé zde najdou odpovědi na stěžejní otázky jako; kolik bude třeba financí pro začátek podnikání, kde je možné je získat, či zda vůbec daný podnikatelský záměr dokáže být ziskový.

### 9.7.1 Náklady na založení společnosti s ručením omezeným

Proces založení podniku sebou přináší určitou nákladovou a časovou náročnost. Průzkum Doing Business, jež každoročně zveřejňuje Světová banka, přiřazuje pro rok 2020 Českou republiku v rámci ukazatele Snadnosti podnikání (Ease of doing business) na 41. příčku (ze 190 zemí). Nicméně jeden z dílčích ukazatelů; Zahájení podnikání (Start of business), jež bere v potaz především čas a náklady nezbytné pro založení společnosti s.r.o., je oblastí s velkým prostorem pro zlepšení, jelikož ČR zde zaobírá až 134. místo. (DoingBusiness.org, 2020)

Evropská unie se dlouhodobě snaží o eliminaci bariér v administraci při zakládání společnosti s.r.o. Apeluje tak na členské státy aby náklady na založení podniku nepřekročily 100 EUR, avšak toho se v ČR doposud nepodařilo docílit. Na druhou stranu došlo ke snížení vybraných nákladů na základě novely z roku 2016. Týká se to zakladatelů tzv. jednoduchých s.r.o., což jsou společnosti, jejichž proces založení obsahuje pouze povinné náležitosti stanovené zákonem. Pro tyto podniky tak bylo sníženo například sepsání notářského zápisu o zakladatelském právním jednání, či osvobození od soudního poplatku při zápisu do OR. (E15.cz, 2020)

V následující tabulce č. 14 je obsažen souhrn všech nákladů, které podnikatel musí zaplatit pro založení nové společnosti s.r.o. Jedná se tak o první výdaje spojené s podnikáním, které je třeba pak zohlednit v zakladatelském rozpočtu. Celkové náklady pro založení navrhovaného podniku jsou ve výši 5 510 Kč.

Tabulka 14: Náklady při založení společnosti s.r.o.

Položka	Náklady
Sepsání notářského zápisu o zakladatelském právním jednání	2 000 Kč
Výpis z rejstříku trestů	100 Kč
Ověření podpisu vlastníka nemovitosti na souhlasu s umístěním sídla	30 Kč
Ověření podpisového vzoru	30 Kč
Ohlášení živnosti	1 050 Kč
Sepsání notářského zápisu o osvědčení pro zápis do obchodního rejstříku	1 000 Kč
Zápis skutečného vlastníka	1 000 Kč
Odměna notáře za zápis do obchodního rejstříku	300 Kč
<b>Celkem</b>	<b>5 510 Kč</b>

Jedním z nezbytných kroků pro založení podniku je získání živnostenského oprávnění. Projektovaný podnik potřebuje pro pořádání hudebních festivalů zřídit volnou živnost č. 73; *Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí*. Pokud firma bude nabízet v rámci vesnických zábav i občerstvení a prodej alkoholických nápojů, které však nebudou určeny přímo k přímo bezprostřední spotřebě v provozovně (jinak by se jednalo o řemeslnou živnost), je nutné také i volnou živnost č. 48; *Velkoobchod a maloobchod*. Se získáním tohoto volné živnosti jsou spojeny výdaje za poplatek 1 000 Kč a 50 Kč za poplatek za přijetí podání. Celkové náklady za zřízení příslušného živnostenského oprávnění dosahují částky 1 050 Kč.

### 9.7.2 Náklady na marketing

Marketing je jednou z klíčových činností podniku, jehož cílem je přilákat co nejvíce návštěvníků. Proto podnik bude do této činnosti vynakládat část svých zdrojů.

#### Náklady na zřízení a provoz webových stránek

Další náklad podniku je spojen s webovými stránkami, jejichž podstatou je především forma reprezentace podniku a zdroj informací pro zákazníky ohledně jak nejbližších, plánovaných festivalů (program, účinkují, místo a termín konání apod.), tak i těch již

uplynulých (foto-reporty atd.). Z tohoto důvodu by webové stránky měly být pro návštěvníka přehledné, vizuálně sympatické a uživatelsky přívětivé. Výdaje spojené s vytvořením se v dnešní době pohybují okolo 10 000 Kč. Tyto představují jednorázové náklady a je nutné zohlednit i pravidelné každoroční nákladové položky. Ty jsou především poplatky za tzv. hosting webových stránek, pohybující se okolo 2 000 Kč ročně a poplatky za doménu, kdy některé lze pořídit již za 200 Kč. Tudíž každoroční náklady za provoz webu činí 2 200 Kč.

### Náklady na reklamu

Nyní je třeba propočítat, jaké jsou celkové náklady na reklamu připadající na jeden festivalový večer. Jak již bylo zmíněno, podnik si nechá vytvořit pro každou sezónu šablonu, která může být použita na vícero festivalových večerů. Z toho důvodu je tento jednorázový výdaj je třeba absorbovat na jednotlivé hudební akce (viz tab. 15).

Tabulka 15: *Náklady na reklamu pro festivaly*

	<b>Vesnické zábavy</b>	<b>Triple Five</b>
Grafik	40 Kč	150 Kč
(celkem)	840 Kč	1500 Kč
Reklama Facebook	300 Kč	2000 – 5000 Kč
Plakáty	300 Kč	100 Kč
<b>Celkem</b>	<b>640 Kč</b>	<b>2 250 – 5 250 Kč</b>

V rámci položky plakáty jsou zahrnuty náklady na tisk a jejich rozmístění. V rámci větších festivalů jako Triple Five hraje u reklamy na Facebooku kapacita prostor, respektive návštěvnost daného festivalového večera, kdy u menších jako například ve Zlíně bude rozpočet 2 000 Kč a u větších (Ostrava) bude zapotřebí vynaložit 5 000 Kč pro větší dosah, který v takovém případě může být až 112 tis. uživatelů této sociální sítě. Alternativou podniku je také reklama na billboard, která by substituovala částečně reklamu na Facebooku.

### 9.7.3 Náklady na Triple Five Fest

Nyní je vhodné si vykalkulovat celkové náklady u jednotlivých večerů v rámci Triple Five festivalu. Takto je učiněno níže v tabulce č. 16.

Tabulka 16: Nákladová struktura pořádání Triple Five festivalu

Položka	Zlín	Olomouc	Ostrava	Brno	Praha
Pronájem	15 000 Kč	50 000 Kč	35 000 Kč	25 000 Kč	60 000 Kč
Ozvučení a osvětlení	8 000 Kč	V ceně	V ceně	V ceně	V ceně
Bezpečnostní služba	1 200 Kč	V ceně	V ceně	V ceně	V ceně
Brigádníci	1 800 Kč	1 800 Kč	3 600 Kč	2 700 Kč	1 800 Kč
Interpreti	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč
Reklama	2 250 Kč	3 250 Kč	5 250 Kč	4 250 Kč	3 250 Kč
Fotograf	2500 Kč	2500 Kč	2500 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč
Cestovné	20 Kč	270 Kč	440 Kč	420 Kč	1 250 Kč
Hygiena	125 Kč	200 Kč	375 Kč	250 Kč	200 Kč
<b>Celkem</b>	<b>63 895 Kč</b>	<b>91 020 Kč</b>	<b>80 165 Kč</b>	<b>68 120 Kč</b>	<b>102 000 Kč</b>

Položka cestovné představuje náklady na palivo pro dopravu na místo konání akce, kdy je kalkulována za předpokladu spotřeby 7 litrů/100 km a ceně paliva 30 Kč/litr.

Náklady na hygienu značí výdaje za dezinfekční gel na ruce, kdy se vychází z kapacity prostor a ceně 50 Kč na 200 osob (viz podkapitola Režijní náklady).

Položka „brigádníci“ představuje osobní náklady na pracovníky v zaměstnaneckém vztahu DPP, které činí 100 Kč/hod. Na základě tabulky č. 9 se vychází z předpokladu trvání akce o délce 9 hodin. Ve Zlíně a Olomouci je zapotřebí dvou brigádníků, dále pak kvůli vyšší kapacitě, resp. návštěvnosti najme podnik pro brněnský a pražský večer tři pracovníky a v Ostravě čtyři. U položky „bezpečnostní služby“ ve Zlíně byla její hodnota vypočtena dle sazby 100 Kč/hod, která bude vyplacena dvěma pracovníkům zajišťující bezpečnost pouze 6 hodin (19:00-1:00), jelikož tato činnost není zapotřebí v době přípravy a úklidu akce.

Částka 33 000 Kč u položky „interpreti“ představuje stanovený rozpočet na účinkující, kdy první tři interpreti (pravděpodobně lokální) budou každý odměněni 5 000 Kč, čtvrtá kapela 8000 Kč a hlavní headliner, jehož délka vystoupení je nejdelší, obdrží 10 000 Kč. Tato

nákladová položka může být lehce proměnlivá v rámci vyjednávání podmínek s interprety, avšak podnik se spíše bude snažit tuto částku udržovat takovouto či nižší, aby nebylo zapotřebí zvyšovat ceny vstupenek. Alternativně může být kapelám nabídnuta kombinace nižší pevné odměny a provize (určitého procenta z tržeb), čímž by mohla se zvýšit zainteresovanost interpretů a jejich snahu o maximální návštěvnost.

Náklady na jednu sezónu festivalu činí 405 200 Kč, které ale neobsahují odbytové náklady spojené s provizí prodejce vstupenek z online prodeje a nákladů na výrobu papírových vstupenek (4 Kč/ks). Jelikož se vztahují na konkrétní objem prodeje, jsou uvedeny až v části plánu výnosů (část 9.7.7).

#### 9.7.4 Náklady na vesnickou zábavu

Jednotlivé náklady na pořádání vesnické zábavy jsou uvedeny v následující tabulce č. 17.

Tabulka 17: Náklady vesnické zábavy

<b>Položka</b>	<b>Výdaj</b>
Pronájem	2 500 Kč
Ozvučení a osvětlení	5 000 Kč
Brigádníci	2 700 Kč
Interpeti	7 000 Kč
Doprovodný program	2000 Kč
Reklama	640 Kč
Vstupenky (bloček 300 ks)	45 Kč
Cestovné	135 Kč
Hygiena	63 Kč
<b>Celkem</b>	<b>20 083 Kč</b>

Cestovné představuje náklady za palivo při průměrné vzdálenosti místa konání zábavy od sídla podniku. V rámci položky „doprovodný program“ se jedná o rozpočet na případné další účinkující, jako například taneční vystoupení.



Položka „brigádníci“ představuje souhrn mzdových nákladů v rámci pracovního vztahu DPP, přičemž hodnoty vychází z tabulek č. 9 (počet pracovníků) a 8 (časová délka události) jež jsou násobeny základní mzdovou sazbou 100 Kč/hod či sníženou 90 Kč/hod týkající se brigádníků prodávající zboží, jelikož ti si ponechávají veškeré spropitné.

Celkové náklady v rámci samotného pořádání zábavy činí **20 083 Kč**. Nicméně, po první sezóně (po 7 zábavách) pořídí podnik zvukovou techniku, čímž se sníží náklady zábavy o outsourcing a klesnou i celkové náklady na zábavu na **15 083 Kč**. Avšak bude-li podnik sám prodávat občerstvení, pak náklady na jednotlivé zboží jsou uvedeny v tabulce č. 18.

Tabulka 18: *Náklady na prodej zboží*

Druh	Položka	Výdaj bez DPH
Nápoje	pivo – 0,5 l	12,30 Kč
	50 l (sud)	1230 Kč
	Limonáda – 0,5 l	5,20 Kč
	Láhev (2 l)	20,80 Kč
	Plastové kelímky 0,5l (ks)	0,60 Kč
Lihoviny	Rum – 0,04 l	5,92 Kč
	Láhev (0,5 l)	74 Kč
	Vodka – 0,04 l	5,92 Kč
	Láhev (0,5 l)	74 Kč
	Whisky – 0,04 l	20 Kč
	Láhev (0,7 l)	250 Kč
	Gin – 0,04 l	12 Kč
	Láhev (0,5 l)	150 Kč
Plastové kelímky 0,04 l (ks)	0,63 Kč	
Pochutiny	arašidy	8,70 Kč
	brambůrky	11,30 Kč
	slané tyčinky	11,30 Kč

S činností prodeje zboží je ještě nutné zahrnout náklady na brigádníky se sazbou 90 Kč/hod, které tak činí **1 620 Kč**.

Při nákupu sudového piva je nutné v rámci podnikového cash flow brát v úvahu i nutnou zálohu na sud a pípu, která činí většinou 1 000 Kč.

V rámci prodeje zboží je nutné brát v potaz sazby DPH, které se odlišují u různých zboží:

- Pochutiny 15%
- Lihoviny 21 %
- Limonáda 15 %
- Pivo 21 %

Jelikož na plastové kelímky se vztahuje 21% sazba DPH, nebudou součástí ceny za prodej například limonád, zákazník je tak obdrží „zdarma“.

### **9.7.5 Režijní náklady**

Krom nákladů vztahující se přímo ke konkrétním festivalům musí podnik kalkulovat také s režijními náklady, jež jsou nutné pro správný chod firmy. Režijní náklady tak pro účely tohoto projektu nebudou absorbovány v rámci kalkulace nákladů jednotlivých služeb (festivalů). Do této skupiny nákladů řadíme především osobní náklady podnikatele, pořízení EET pokladny, výdaje za zvukovou techniku, silniční daň. Dále pak se jedná o provoz webových stránek (rozebrán v kapitole 9.7.2) a vedlejší výdaje za pořízení šesti reflexních vest pro označení „pořadatel“, tedy pracovníků na akci, jejichž výdaje činí 240 Kč.

#### **Osobní náklady podnikatele**

Podnikatel je jediný stálý pracovník v podniku. Mzdové náklady podnikatele nejsou zahrnuty v kalkulacích nákladů jednotlivých festivalů. Tyto osobní náklady podnikatele hrají v tomto případě i roli oportunitních nákladů, jakožto potenciálně ztracený výnos, kterého se vzdal pro účely podnikání. Tyto hodnoty tak poslouží posuzování efektivity celého projektu. Budeme-li brát v úvahu, že v počátcích podnikání si podnikatel vystačí s příjmem hrubé mzdy ve výši 25 000 Kč, pak roční osobní náklady činí 300 000 Kč

#### **Náklady na pořízení elektronické evidence tržeb**

V prvním roce podnik zakoupí přenosnou pokladnu pro EET se zabudovanou tiskárnou za 5000 Kč. Dále pak každý rok bude třeba pořídit papír do tiskárny za přibližně 300 Kč.

### Náklady na vlastní zvukovou techniku

Jak již bylo zmíněno, podnik v průběhu prvního období si pořídí vlastní zvukovou techniku, kterou bude používat jak pro zvučení menších festivalů, tak i pro vedlejší činnost pořadatelské služby a pronájmu dané techniky. V následující tabulce č. 19 jsou uvedeny náklady za jednotlivé komponenty zvukové techniky potřebné pro ozvučení akcí s účastí přibližně 250 osob. Celková hodnota výdajů tak činí 55 000 Kč. Jelikož jednotlivé položky nepřesahují hodnotu 80 tis. Kč (do roku 2021 byl limit 40 tis. Kč), pak bude tento majetek brán z účetního hlediska jako oběžné aktivum a proto se jedná o jednorázový výdaj, který nebude rozvržen na odpisy.

Tabulka 19: *Náklady na vlastní zvukovou techniku*

<b>Položka</b>	<b>Výdaje</b>
Mixážní pult	13 000 Kč
Reproboxy vč. stojanů	17 000 Kč
Odposlechy	8 000 Kč
Sada mikrofونů vč. stojanů a kabelů	14 500 Kč
Ostatní vybavení	2 500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>55 000 Kč</b>

### Silniční daň a náklady za automobil

Pro své podnikání bude podnikatel potřebovat automobil k přepravě osob, techniky a zboží na místo konání akce. Jak bude zmíněno v podkapitole zdroje financování, podnikatel vloží do podnikání starší osobní automobil, jehož cena byla stanovena na 50 tis. Kč. V rámci účetnictví se nejedná o dlouhodobý majetek, proto bude zařazen do zásob a účetně spotřebován v prvním roce v celé výši.

S užíváním osobního vozu v rámci podnikání se pojí náklady ve formě silniční daně. Pokud bereme v potaz, že automobil, na který se neuplatňuje žádná sleva na dani, má zdvihový objem motoru v rozmezí 1500 až 2000 cm<sup>3</sup> pak na základě sazby dle zákona o silniční dani činí náklad pro podnik 3 000 Kč ročně.

### Hygienické potřeby

Jak již bylo zmíněno v rámci hrozeb spojených s CoVid-19 (kapitola 7.3.1), lze očekávat, že i po skončení pandemie budou nařízené určité hygienické opatření pro festivaly. Podnik tak musí počítat s možnými náklady na hygienické potřeby a vytvořit na ně rozpočet. Pořízení dvou stojanů na dezinfekci rukou představují jednorázový výdaj 3 000 Kč. Dále bude podnik kalkulovat s cenou 50 Kč za litr dezinfekčního gelu na ruce, což by mělo být dostatek pro 200 osob. Jelikož samotná dezinfekce má spíše charakter variabilního nákladu, je tato položka alokována k jednotlivým festivalům podle kapacity prostor.

#### 9.7.6 Stanovení ceny a bodu zvratu

Nyní je vhodné si vyjasnit cenu za vstupné na jednotlivé festivaly. Výchozím bodem budou náklady za konkrétní festival, které musí být pokryty. Dále hraje roli návštěvnost, jelikož nelze počítat se stoprocentní účastí. Nejprve si podnik určí bod zvratu, tedy od jakého podílu návštěvnosti vůči kapacitě prostor začne generovat zisk. Následně připočítá 10% sazbu DPH a výslednou cenu upraví zaokrouhlením na přívětivější částku a zároveň bere ohled na cenu konkurence, jelikož snahou podniku je nabídnout nižší cenu.

#### Triple Five Fest

Pro stanovení ceny vstupenky za Triple Five Fest bude podnik vycházet z bodu zvratu 50 % návštěvnosti. Nicméně je potřeba brát v potaz, že každý prostor má jinou kapacitu a ty větší tak mají mnohdy nižší náklady rozpočítané na jednoho zákazníka (viz tab. 20).

Tabulka 20: Stanovení ceny a bodu zvratu pro Triple Five Fest

	Zlín	Olomouc	Ostrava	Brno	Praha
Náklady	63 895 Kč	91 020 Kč	80 165 Kč	68 120 Kč	102 000 Kč
50 % návštěvnost	250 osob	375 osob	750 osob	500 osob	400 osob
Náklady na zákazníka	255,58 Kč	242,72 Kč	106,87 Kč	136,24 Kč	255 Kč
Bod zvratu při ceně 254,54 Kč	251 osob	358 osob	315 osob	268 osob	401 osob
Bod zvratu při 6% provizi	267 osob	381 osob	335 osob	285 osob	427 osob

Kvůli sjednocení ceny pro všechny místa festivalu je výchozím bodem vystoupení ve Zlíně, které má nejvyšší náklady na zákazníka 255,58 Kč při poloviční návštěvnosti koncertní haly. Po přičtení 10% sazby DPH se získá částka 281 Kč, která se upraví na 280 Kč a tak konečná cena pro zákazníka činí 254,54 Kč bez DPH. Na základě této ceny se pak u všech měst krom Prahy snížil bod zvratu, nicméně nejsou zde zohledněny odbytové náklady, respektive 6 % provize prodejci vstupenek, jehož podíl na celkovém objemu prodeje je proměnlivý. Proto v případě, že byly skrze tohoto partnera prodány veškeré vstupenky a odbytové náklady tak byly maximální, pak by se zvýšil bod zvratu, tak jak je uvedeno v posledním řádku tabulky č. 20.

### Vesnické zábavy

Cena za vstupenku na vesnickou zábavu se může lišit na základě nákladové náročnosti akce, respektive doprovodného programu (například vícero uměleckých vystoupení, tombola apod.). Nicméně standardní cena bude vycházet z kalkulace nákladů (viz tab. 17). Oproti Triple Five Festu bude podnik v rámci vesnických zábav generovat výnosy nejen z prodeje vstupenek ale i z prodeje zboží. Z tohoto důvodu může být stanovena nižší cena, a tedy bod zvratu bude vyšší, jelikož na ziskovost prodeje vstupenek není kladen takový nátlak. Navíc vyšší cena by mohla odradit část zákazníků, což by nakonec způsobilo pravděpodobně nižší tržby z prodeje zboží. V takovém případě se vychází z bodu zvratu stanoveného na 60% návštěvnost, což znamená 150 zákazníků, respektive prodaných vstupenek při kapacitě 250 lidí (viz tab. 21). Poté je vypočtena cena a přiřazená výše 10% DPH, která se upraví z 147,27 Kč na přívětivějších 149 Kč. Podnik však může kalkulovat pouze s cenou **135,45 Kč**, která nezahrnuje DPH.

Tabulka 21: Stanovení ceny vstupenky na vesnickou zábavu

Položka	Cena
Celkové náklady	20 083 Kč
60 % návštěvnost	150 osob
Náklad na návštěvníka	133,88 Kč
Započítání DPH	147,27 Kč
Upravená cena vč. DPH	149 Kč
- Bez DPH	135,45 Kč

V oblasti pohostinství si podniky většinou stanovují marži okolo 50 % z ceny. Tento fakt tak slouží jako orientační bod pro určení ceny jednotlivých typů nabízeného zboží, které jsou uvedeny níže v tabulce č. 22.

Položka nákladů na zboží vychází z tabulky č. 18, kdy u nápojů částka obsahuje jak přepočtený náklad na prodávané množství, tak i náklad za odpovídající plastový kelímek, ve kterém bude podáváno. V posledním sloupci hrubá marže představuje rozdíl ceny bez DPH a nákladu na zboží, tedy není zde zohledněna mzda brigádníků, kteří budou občerstvení prodávat.

Tabulka 22: Stanovení ceny jednotlivých typů nabízeného zboží

Zboží	Náklad na zboží	Cena vč. DPH	Cena bez DPH	Hrubá marže
Pivo	12,90 Kč	31 Kč	25,62 Kč	12,72 Kč
Limonáda	5,80 Kč	15 Kč	13,04 Kč	7,24 Kč
Vodka	6,55 Kč	25 Kč	20,66 Kč	14,11 Kč
Rum	6,55 Kč	25 Kč	20,66 Kč	14,11 Kč
Whisky	20,63 Kč	45 Kč	37,19 Kč	16,56 Kč
Gin	12,63 Kč	35 Kč	28,92 Kč	16,29 Kč
Arašídý	8,70 Kč	20 Kč	17,39 Kč	8,69 Kč
Slané tyčinky	11,30 Kč	25 Kč	21,74 Kč	10,43 Kč
Brambůrky	11,30 Kč	25 Kč	21,74 Kč	10,43 Kč

### 9.7.7 Plán výnosů

Po kalkulaci nákladů a stanovení cen v rámci jednotlivých nabízených služeb je nyní ideální čas kalkulace odhadových výnosů pro počáteční období nového podniku. Jak u Triple Five festu, tak i u vesnických zábav budou zhotoveny tři varianty možného vývoje tržeb.

#### Triple Five Fest

Pro první (jarní) sezónu festivalu Triple Five jsou v rámci plánu výnosů sestaveny tři alternativy, kdy pesimistická předpokládá pouze poloviční návštěvnost, naproti tomu ideální možností je maximální účast a v poslední řadě optimistický vývoj s 75%

návštěvností. V kalkulaci je nanесena výše vypočtená cena 254,54 Kč (bez DPH). V tabulce níže (tab. 23) jsou nejprve vypočteny výnosy jednotlivých variant, přičemž optimisticky bude podnik generovat tržby ve výši 868 617 Kč. Následně po odečtení nákladů na samotný festival je třeba zohlednit i náklady na odbyt, přičemž v rámci kalkulace je předpoklad, že 66 % prodaných vstupenek bude přímo skrze prodejce TicketPortal za 6% provizi a zbylých 34 % lístků si zakoupí zákazník přímo od podniku ať už na místě či přes webové stránky, s čímž se pojí náklady za výrobu papírové vstupenky 4 Kč/ks. Následně je tak vypočtena hrubá marže (nezohledňuje režijní náklady), jejíž výše se bude pohybovat s velkou pravděpodobností od 147 853 Kč (pesimisticky) do 700 905 Kč (ideálně).

Tabulka 23: Plán výnosů a hrubé marže festivalu Triple Five

	<b>Pesimistická (50 %)</b>	<b>Optimistická (75 %)</b>	<b>Ideální (100 %)</b>
Zlín	63 635 Kč	95 452,5 Kč	127 270Kč
Olomouc	95 452 Kč	143 306 Kč	190 905 Kč
Ostrava	190 905 Kč	286 357,5 Kč	381 810 Kč
Brno	127 270 Kč	190 905 Kč	254 540 Kč
Praha	101 816 Kč	152 724 Kč	203 632 Kč
<b>Celkem</b>	<b>579 078 Kč</b>	<b>868 617 Kč</b>	<b>1 158 156 Kč</b>
Náklady na festival	405 200 Kč	405 200 Kč	405 200 Kč
Náklady na odbyt	22 931 + 3 094 Kč	34 397 + 4 641 Kč	45 863 + 6188 Kč
<b>Hrubá marže</b>	<b>147 853 Kč</b>	<b>424 379 Kč</b>	<b>700 905 Kč</b>

### Vesnické zábavy

Nyní se práce zaměří na výnosnost vesnických zábav opět ve třech možných variantách, kdy pesimistická kalkuluje s poloviční účastí, ideální s maximální a optimistická s 80% návštěvností. V rámci předchozí části cena byla stanovena na 135,45 Kč (149 Kč s DPH). Následující tabulka č. 24 zobrazuje nejprve kalkulaci tržeb za vstupné a následně i za prodej zboží. V zápětí po odečtení nákladů na prodej zboží, které zahrnují výdaje za pořízení zboží a mzdové náklady za brigádníky (1620 Kč), a také nákladů na samotnou zábavu lze určit hrubou marži a to jak v případě outsourcingu ozvučení, tak i po zakoupení

vlastní zvukové techniky a tedy zaopatření tohoto procesu ve vlastní režii, čímž podnik zvýší zisk o 5 000 Kč. První sezónu (sedm zábav) podnik bude generovat velmi pravděpodobně marži v intervalu od - 3 657 Kč (ztráta) do 18 631 Kč. Od dalších sezón, kdy bude podnik využívat vlastní zvukovou techniku, bude pořádání vesnické zábavy generovat marži v horší verzi 1 343 Kč a v ideální možné 23 631 Kč. Nicméně tyto výsledné hodnoty neabsorbují režijní náklady, proto ziskovost celého podnikání je rozebrána více v další části této práce.

Tabulka 24: *Plán výnosů a hrubé marže vesnické zábavy*

	<b>Pesimistická</b>	<b>Optimistická</b>	<b>Ideální</b>
Návštěvnost	125 osob (50 %)	200 osob (80 %)	250 osob (100 %)
Cena vstupenky (bez DPH)	135,45	135,45	135,45
<b>Tržby za vstupné</b>	<b>16 931 Kč</b>	<b>27 090 Kč</b>	<b>33 862 Kč</b>
Prodej piva	50 piv	100 piv	200 piv
Prodej limonády	20 ks	50 ks	80 ks
Prodej lihovin	Od každého 5 ks	Od každého 25 ks	Od každého 50 ks
Prodej pochutin	Od každého 1 ks	Od každého 4 ks	Od každého 10 ks
<b>Tržby zboží</b>	<b>2 139 Kč</b>	<b>6 143 Kč</b>	<b>12 147 Kč</b>
<b>Tržby celkem</b>	<b>19 070 Kč</b>	<b>33 233 Kč</b>	<b>46 009 Kč</b>
Náklady na prodej zboží	2 644 Kč	4 484 Kč	7 295 Kč
Náklady na zábavu	20 083 Kč	20 083 Kč	20 083 Kč
-s vlastním zvukem	15 083 Kč	15 083 Kč	15 083 Kč
<b>Hrubá marže</b>	<b>-3 657 Kč</b>	<b>8 666 Kč</b>	<b>18 631 Kč</b>
<b>-s vlastním zvukem</b>	<b>1 343 Kč</b>	<b>13 666 Kč</b>	<b>23 631 Kč</b>

### 9.7.8 Plán ziskovosti

V rámci tohoto plánu bude stanovena ziskovost celého podniku v prvních třech letech provozování svých činností, což představuje hlavní podklad pro určení, zda celý tento projekt má smysl a je vhodný pro realizaci. Opět je tabulka níže (tab. 25) rozdělena na tři



varianty možného vývoje. U festivalu Triple Five v prvním roce se předpokládá, že pesimistická varianta značí 50% návštěvnost (prodej), optimistická 75 %, a ideální 100 %. Jelikož v dalších letech již bude festival v povědomí zlomku veřejnosti, lze se domnívat, že návštěvnost vzroste, a tedy pro druhý a třetí rok se navýší pesimistická varianta na 55% návštěvnost a optimistická na 80% účast na festivalu. V tomto plánu ziskovosti je opět vložen úsudek, na 66 % tržeb se vztahuje 6% provize distributorovi a 34 % vstupenek je prodáno na místě konání akce. Vedle toho, u pořádání vesnických zábav je dán předpoklad konstantnosti variant v průběhu let, kdy z pesimistického pohledu bude kapacita naplněna z 50 %, z optimistického 80 % a v ideálním případě bude účast 100%.

Tabulka 25: *Plán ziskovosti podniku pro první tři období*

Období	Položka	Pesimistická	Optimistická	Ideální
První rok	Marže Triple Five	295 706 Kč	848 758 Kč	1 401 810 Kč
	Marže vesnické zábavy	- 6 797 Kč	251 986 Kč	461 251 Kč
	Režijní náklady	434 250 Kč	434 250 Kč	434 250 Kč
	Zisk před zdaněním	-145 341 Kč	666 494 Kč	1 428 811 Kč
	<b>Zisk po zdanění</b>	<b>-145 341 Kč</b>	<b>539 860 Kč</b>	<b>1 157 336 Kč</b>
Druhý rok	Marže Triple Five	406 316 Kč	959 368 Kč	1 401 810 Kč
	Marže vesnické zábavy	47 005 Kč	478 310 Kč	827 085 Kč
	Režijní náklady	305 500 Kč	305 500 Kč	305 500 Kč
	Zisk před zdaněním	147 821 Kč	1 132 178 Kč	1 923 395 Kč
	<b>Zisk po zdanění</b>	<b>119 735 Kč</b>	<b>917 064 Kč</b>	<b>1 557 949 Kč</b>
Třetí rok	Marže Triple Five	406 316 Kč	959 368 Kč	1 401 810 Kč
	Marže vesnické zábavy	47 005 Kč	478 310 Kč	827 085 Kč
	Režijní náklady	305 500 Kč	305 500 Kč	305 500 Kč
	Zisk před zdaněním	147 821 Kč	1 132 178 Kč	1 923 395 Kč
	<b>Zisk po zdanění</b>	<b>119 735 Kč</b>	<b>917 064 Kč</b>	<b>1 557 949 Kč</b>

V prvním roce jsou režijní náklady nejvyšší, jelikož oproti dalším obdobím se zde řadí jednorázové výdaje za zvukovou techniku, stojany na dezinfekci, náklady na zahájení podnikání, automobil a výdaje za tvorbu webových stránek. Naproti tomu výnosy jsou v prvním roce nejnižší, především z důvodu pouze tří sezón vesnických zábav (celkem 21), kdy první sezóna má vyšší náklady za outsourcing ozvučení. Tyto dva aspekty způsobují to, že v pesimistické variantě je podnik 145 341 Kč ve ztrátě (první rok). Optimistický výpočet tvrdí, že podnik generuje v tomto roce 539 860 Kč čistého zisku (EAT).

V dalších letech lze vidět vliv snížení nákladů za ozvučení nižších režijních nákladů spolu s nárůstem výnosů díky nárůstu počtu zábav na pět sezón (celkem 35 zábav za rok) a taky již zmíněného navýšení návštěvnosti festivalu Triple Five u pesimistické a optimistické varianty. V horším případě se podnik dosáhne zisku 119 735 Kč, nicméně optimální varianta hovoří o téměř dvojnásobném zisku oproti prvnímu období ve výši 917 064 Kč. V nejjedálnější situaci podnik vygeneruje 1 557 949 Kč.

### 9.7.9 Zakladatelský rozpočet

V rámci zakladatelského rozpočtu je nejprve nutné určit, jak velký kapitál je zapotřebí pro zahájení podnikání. Minimální peněžní vklad na počátku by měl činit alespoň 199 990 Kč. Tato částka rozvedená též níže v tabulce č. 26 se skládá z nákladů na zahájení podnikání (na založení PO a tvorbu webových stránek), výdaje za stojany na dezinfekci rukou, vesty a EET, dále náklady před zahájením první sezóny jak festivalu Triple Five, tak i vesnických zábav. U Triple Five částku 134 320 Kč tvoří 50% záloha na pronájem včetně ozvučení a osvětlení všech prostorů (vč. DPH), jež se platí měsíc předem, náklady na reklamu, nakonec náklady na hygienu a cestovné pro první místo festivalu (Zlín). Zbylé náklady podnik uhradí vždy po skončení akce, tedy po přijetí všech tržeb za daný večer.

Tabulka 26: *Potřebný kapitál pro zahájení podnikání*

Výdaj	Částka
Zahájení podnikání	17 710 Kč
Vybavení	8 240 Kč
Výdaje před zahájením Triple Five	134 320 Kč
Výdaje před zahájením vesnických zábav	39 720 Kč
Celkem	199 990 Kč

Podobně je tak tomu u vesnických zábav, částka 39 720 Kč se skládá z výdajů za pronájem (v plné výši), které jsou spolu s 50% zálohou na ozvučení splatné měsíc před akcí, dále výdajů za reklamu; to vše za první sezónu (sedm zábav). Jelikož tato společenská akce začíná až po završení Triple Five, pak zbylé náklady vznikající blízko před zahájením zábavy (cestovné, pořízení zboží, blok vstupenek) budou hrazeny z pozitivního zůstatku cash flow, který vznikl díky tržbám z tohoto většího festivalu. I v případě pesimistické varianty výsledku Triple Five, bude stále generována marže ve výši 147 853 Kč (viz tab. 23), což spolu s navracenými výdaji před zahájením festivalu (uvedeny výše) způsobí pozitivní zůstatek cash flow ve výši 282 173 Kč, který je dostačující na pokrytí výdajů před zahájením jak první tak druhé sezóny vesnických zábav.

Nicméně tento minimální základní kapitál neobsahuje rezervy, navíc pokud by nastal pesimistický vývoj výnosů, pak by podnik v prvním roce generoval ztrátu 145 tis. Kč (viz tab. 25). To by při této výši minimálního vkladu kapitálu znamenalo stav cash flow na konci roku v hodnotě 54 649Kč, což by nebylo dostačující množství peněžních prostředků pro pokrytí výdajů před konáním následujícího ročníku (výdaje před zábavami a Triple Five). Bylo by zapotřebí kompenzovat tento schodek u cash flow o hodnotě 119 391Kč, nejspíše skrze snížení mzdy podnikatele.

Podnikatel je však ochoten přijmout určitou míru rizika, že bude muset snížit svou mzdu či opatřit další zdroj financování (např. bankovním úvěrem), a zajistí peněžní vklad 225 000 Kč, kdy částku potřebného základního kapitálu navýší o 12,5 % pro zhotovení rezervy. Předpokládá se však, že část této hodnoty bude zajištěna skrze crowdfunding a část vlastními úsporami (kapitola 9.8.1).

Dále krom peněžního vkladu podnikatel vloží do podnikání osobní automobil, který je zapotřebí k provozování podnikatelské činnosti pro dopravu osob a techniky ze sídla firmy na místo konání festivalu. Jako předpoklad je stanovena hodnota vlastněného staršího automobilu na 50 tis. Kč. Částka tak nedosahuje 80 tis. Kč pro podmínku odepisování dlouhodobého majetku, proto v rámci rozvahy se nebude automobil v průběhu let odepisovat.

Základní kapitál tak bude ve výši **184 tis. Kč**, jež zahrnuje peněžní vklad 134 tis. Kč a 50 tis. Kč za automobil vložený do podnikání. Z peněžního vkladu pak budou uhrazeny výdaje z tabulky č. 26.

### 9.7.10 Zdroje financování

Pro veškerou svou činnost potřebuje podnik zdroj, ze kterého bude tyto aktivity financovat. Je tedy zapotřebí určit jaké zdroje podnik využije a jakou výší každý z nich přispěje na tvorbu vlastního kapitálu.

Podnikatel svou činnost bude financovat zejména z vlastních úspor, hromadného financování a příspěvků od sponzorů, záložním zdrojem pak bude cizí kapitál v podobě bankovního úvěru.

#### Vlastní úspory

Hlavním zdrojem financování podnikových činností bude skrze vklad podnikatele do společnosti a to nejen peněžní ale i nepeněžní, mezi které spadá vlastní osobní automobil, jež je nezbytný pro vykonávání činnosti. Vlastní úspory se řadí mezi nejméně rizikové zdroje financování, nicméně na druhou stranu je oproti ostatním obtížně získatelný. Podnikatel musí nebo v minulosti musel vytvořit dané úspory skrze buďto jinou podnikatelskou činnost či závislou činnost, kdy se musí před zahájením podnikání zaměstnat, a pravidelně tak odkládat do úspor část vydělané mzdy.

V rámci tohoto kapitálu je třeba brát ohled i na oportunitní náklady, tedy úrok z vkladu podnikatele, o který přišel díky tomu, že investoval své úspory do tohoto projektu. Je třeba tak porovnat tento ztracený potencionální úrok s návratností investice do projektu.

Při nastavené crowdfundingové kampani (viz níže) podnikateli zůstává povinnost vložit 134 tis. Kč z vlastních úspor. Pokud podnik v prvním roce vygeneruje čistý zisk 544 tis. Kč (viz tab. 25), pak návratnost investice by dosahovala 405 %.

#### Crowdfunding

Dalším důležitým zdrojem je hromadné financování, tzv. crowdfunding. Existuje řada platforem poskytující začínajícím podnikatelům tento typ financování, avšak pro účely tohoto projektu bude vybrán buďto Kickstarter, anebo Startovač.

Cílová částka projektu hraje podstatnou roli, jelikož pokud bude příliš vysoká a nevybere se alespoň 100 %, pak finance budou navraceny zpátky investorům, respektive zákazníkům. Z tohoto důvodu podnik stanoví požadovanou hodnotu projektu na 100 000 Kč, přičemž pokud vybraná částka převyší tuto hranici, pak bude tento přebytek uložen jako rezerva. Bude-li tento přebytek velký, pak podnik tyto finance

použije pro nákup zvukového zařízení a to před koncem první sezóny zábav, než jak je plánováno.

Nicméně je třeba brát v úvahu i poplatek crowdfundingových platform. V případě výběru 100 000 Kč přes Startovač, je třeba zaplatit poplatek 7 %, eventuelně další 2 % za platby kartou od zákazníka (bankovní převod bez poplatků). Tudíž v nejzazší situaci podnik z vybrané částky 100 000 Kč odvede 9 000 Kč a do podnikání tak vloží 91 tis. Kč.

Důležitým bodem crowdfundingu je odměna pro sponzory. Podnik musí dát nějakou hodnotu těm, kteří finančně přispěli na zrození projektu. Je třeba vytvořit žebříček odměn, které budou adekvátní k přispěným částkám. Pochopitelně hlavním předmětem odměny bude vstupenka, respektive poukaz na vstupenku (která ještě v té době nebude vytvořena). Důležité je zapojit i větší sponzory; firmy, proto u větších příspěvků bude určitá forma propagace jakožto protihodnota. Bude-li použit crowdfunding i v dalších letech a podnik již bude mít vytvořený vlastní merch, pak odměnou budou právě předměty merche.

### **Sponzoři**

Dalším zdrojem pro financování podnikových činností jsou sponzoři, se kterými se podnikatel bude snažit navázat spolupráci. Nicméně nelze v této fázi již počítat s konkrétní peněžní částkou či jiným příspěvkem od sponzora, proto tento možný přínos pro podnik bude nyní představovat pouze potencionální bonus, který může posloužit ke zvýšení rezerv.

Mezi tyto partnery lze zařadit například výrobce nápojů ať už alkoholických či nealkoholických, především ty kteří se angažují do kulturních akcí (Redbull, Jägermeister, či vybrané pivovary). Dále se může jednat o mediální partnery (hudební časopisy, noviny, hudební TV pořady, rádia apod.), výrobce a distributory hudebního vybavení, obecně jakékoliv firmy ochotny se propagovat svými výrobky (například ceny do tomboly na vesnické zábavy), anebo samotná obec, ve kterém se daný festival uskuteční.

#### **9.7.11 Výkaz zisku a ztrát**

Nyní je vhodné sestavit podnikové finanční výkazy, a to nejprve tzv. výsledovku, ve které budou zachyceni první tři období podnikání. Tabulka níže (tab. 27) představuje výkaz zisku a ztrát strukturovaný dle druhového členění. Zobrazené hodnoty vychází z optimistického vývoje tržeb. Položka tržby za prodej služeb zahrnuje výnosy z prodeje vstupenek na festival Triple Five a vesnické zábavy, přičemž tržby za Triple Five jsou

sníženy o provize prodejci vstupenek. Tržby za prodej zboží se tak týkají pouze výnosů za prodej občerstvení na vesnické zábavě.

V řádku F jsou obsaženy všechny položky uvedené v části režijní náklady (kapitola 9.7.5.) kromě mzdy podnikatele, jenž je zahrnuta spolu se všemi náklady za brigádníky u Triple Five a vesnických zábav v nákladové skupině D – osobní náklady. V druhém a třetím období jsou značně nižší hodnoty u jiných provozních nákladů, které zde tvoří již pouze výdaje za správu webových stránek 2 200 Kč, silniční daň 3 000 Kč a papíry pro pokladnu EET 300 Kč.

Za první účetní období dosáhl podnik pozitivního výsledku hospodaření ve výši 539 860 Kč. V následujících letech zisk vzrostl na každoroční částku 917 064 Kč.

Tabulka 27: Výkaz zisků a ztrát pro první tři období

<b>Výkaz zisku a ztrát pro první tři období podnikání</b>				
Položka	Název položky	1. období	2. období	3. období
I.	Tržby za prodej služeb	2 228 048	2 717 918	2 717 918
II.	Tržby za prodej zboží	129 003	215 005	215 005
A.	Výkonová spotřeba	1 139 787	1 318 245	1 318 245
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
C.	Aktivace	0	0	0
D.	Osobní náklady	416 520	477 000	477 000
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	0	0	0
F.	Jiné provozní náklady	134 250	5 500	5 500
*	Provozní výsledek hospodaření	721 794	1 132 478	1 132 478
*	Finanční výsledek hospodaření	0	0	0
**	VH před zdaněním	666 494	1 132 178	1 132 178
L.	Daň z příjmu	126 633	215 113	215 113
**	VH za běžnou činnost	539 860	917 064	917 064
***	<b>VH za účetní období</b>	<b>539 860</b>	<b>917 064</b>	<b>917 064</b>

### 9.7.12 Rozvaha

Jedním z hlavních účetních výkazů je rozvaha nesoucí obraz podnikového majetku a kapitálu, jež podnik využívá k provozování činnosti. V této části jsou sestaveny rozvahy pro počáteční tři období působení podniku. Ve všech případech se výsledné hodnoty vážou ke konečnému stavu daného období. Je zde přiřazen předpoklad toho, že veškeré zboží (občerstvení) bylo prodáno a nezůstalo tak na skladě. Z hlediska vývoje tržeb byla vybrána optimistická alternativa.

#### Zahajovací rozvaha

Tabulka č. 28 vyobrazuje rozvahu na počátku prvního období podnikání. Veškerá aktiva jsou tvořena peněžními prostředky na bankovním účtu a zásobami – automobil, pokladna EET a stojany na dezinfekci. Kapitál podniku se skládá ze základního kapitálu a příspěvků z ukončené kampaně crowdfundingu, které představují cizí zdroj.

Tabulka 28: Zahajovací rozvaha (v tis. Kč)

<b>Aktiva</b>	Brutto	Oprávký	Netto	<b>Pasiva</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>184</b>
<b>Oběžný majetek</b>			<b>275</b>	Základní kapitál	184
Zásoby			<b>58</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>91</b>
Bankovní účet			217	Krátkodobé závazky	91
<b>Aktiva celkem</b>			<b>275</b>	<b>Pasiva Celkem</b>	<b>275</b>

#### První rok

Jak uvádí plánovaný výkaz zisků a ztrát (tab. 27), podnik generuje v prvním roce čistý zisk 539 860 Kč, který je promítnut v rozvaze na konci prvního období (tab. 29). Podniku nabývá povinnost odvézt daň z příjmu právnických osob ve výši 126 633 Kč, která je zahrnuta v položce „daňové závazky“. Nicméně podnik splatí daň a v následujícím období, proto na konci roku disponuje na bankovním účtu i částkou připadající na daň (silniční daň za prosincový měsíc je splatná až v lednu, avšak pro účely této práce se předpokládá, že patřičných 240 Kč a tím i celá daň je splacena již v prosinci). Oproti zahajovací rozvaze podnik již v tomto momentě nemá žádné zásoby, jelikož z účetního hlediska došlo k jejich spotřebě.

Tabulka 29: Rozvaha na konci prvního období (v tis. Kč)

<b>Aktiva</b>	Brutto	Oprávky	Netto	<b>Pasiva</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>723</b>
<b>Oběžný majetek</b>			<b>849</b>	Základní kapitál	184
Zásoby			0	VH za minulá období	0
Bankovní účet			849	Výsledek hospodaření	539
				<b>Cizí zdroje</b>	<b>126</b>
				Daňové závazky	126
<b>Aktiva celkem</b>			<b>849</b>	<b>Pasiva Celkem</b>	<b>849</b>

### Druhý rok

Ve druhém roce podnik dosáhne pozitivního výsledku hospodaření před zdaněním 917 064 Kč, ze kterého byla vykalkulována daň z příjmu 215 113 Kč. Nicméně v průběhu druhého roku krom splacení DPPO předchozího období bude již podnik povinen odvádět zálohy na daň v celkové výši 101 306 Kč (80 % z předchozí daňové povinnosti), čímž mu klesne daňový závazek na konci druhého období na 113 807 Kč.

Tabulka 30: Rozvaha na konci druhého období (v tis. Kč)

<b>Aktiva</b>	Brutto	Oprávky	Netto	<b>Pasiva</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>1 620</b>
<b>Oběžný majetek</b>			<b>1 733</b>	Základní kapitál	164
Zásoby			0	VH za minulá období	539
Bankovní účet			1 733	Výsledek hospodaření	917
				<b>Cizí zdroje</b>	<b>113</b>
				Daňové závazky	113
<b>Aktiva celkem</b>			<b>1 733</b>	<b>Pasiva Celkem</b>	<b>1 733</b>



### Třetí rok

Ve třetím roce dle optimistického vývoje tržeb bude podnik generovat stejný zisk jak v předchozím období a to ve výši 917 307 Kč (EAT). Jelikož v druhém roce daň z příjmu právnických osob překročila částku 150 tis. Kč, pak zálohy na daň ve třetím období činí 100 % z hodnoty předchozí daňové povinnosti. Na základě těchto dvou faktů tak podnik na konci třetího období má splaceny daňové závazky za DPPO.

Tabulka 31: Rozvaha na konci třetího období (v tis. Kč)

<b>Aktiva</b>	Brutto	Oprávky	Netto	<b>Pasiva</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>2 537</b>
<b>Oběžný majetek</b>			<b>2 537</b>	Základní kapitál	164
Zásoby			0	VH za minulá období	1 456
Bankovní účet			2 537	Výsledek hospodaření	917
				<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>
				Závazky	0
<b>Aktiva celkem</b>			<b>2 537</b>	<b>Pasiva Celkem</b>	<b>2 537</b>

### 9.8 Příležitosti pro budoucí rozvoj

Snahou tohoto projektu je minimalizování nároků na počáteční kapitál a celkové náročnosti. Podnik si tak mnoho činností převedl na outsourcing, také aby byla dosažena kvalita daných procesů. Nicméně, pro optimalizování nákladů bude podnik usilovat o zpětnou vertikální integraci a tyto procesy si postupně zajišťovat ve vlastní režii a zvyšovat tak svou soběstačnost, což představuje příležitosti pro budoucí rozvoj podniku. Jedním z takovýchto procesů je již zmíněné vlastní ozvučování vybraných akcí, což zahájí podnik již v průběhu prvního období. Díky tomu tak nejen budou optimalizovány náklady, ale také i příležitost generovat zisky (pronájem, služby ozvučení).

Do vlastní režie také podnik v budoucnu uvede tvorbu grafiky (na plakáty atd.) pro jednotlivé festivaly. S tímto se však váže mimo jiné i potřeba sehnat vhodný software, s čímž se mohou pojít určité výdaje.

V rámci zvýšení soběstačnosti si podnik v pozdějších letech vytvoří vlastní hlavní systém prodeje vstupenek pro zejména větší festivaly a oprostí se tak od prodejců vstupenek, jež

požadují provize z tržeb. Nicméně s tímto se váže počáteční nákladová náročnost. Bude třeba vytvořit vlastní návrh vstupenek jak papírových tak elektronických, zabezpečovací systém proti jejich padělání, systém pro automatizovaný prodej vstupenek na webu včetně generování vstupenek a v poslední řadě aplikaci pro kontrolu vstupenek na místě.

Další příležitostí podniku může být prodej tzv. merche, tedy komerčního zboží týkající se festivalu, jako například trička s potiskem či náramky. Tímto by tak byla nabídnuta další hodnota pro nadšené zákazníky, která by se stala dalším zdrojem zisku pro podnik.

Úsilím podniku je pořádat co nejlépe možné show, aby maximalizoval zážitek z festivalu nejen pro návštěvníky ale i samotné účinkující. Proto se firma hodlá rozvíjet v této oblasti. Příležitostí tak může být například zařazení video dokumentace do festivalu, tedy zajistí kameramana, který bude událost natáčet, anebo pořízení zábavní techniky na různé efekty pro show (konfety, ohňostroj apod.).

Mnohé z těchto procesů uvedených výše však vyžadují patřičné znalosti, proto snahou podniku (podnikatele) je neustálý rozvoj svých kompetencí a znalostí. S tímto se však často váže nejen nákladová ale i časová náročnost, které jsou potřeba brát v úvahu při rozhodnutí o rozšíření aktivit podniku, zda skutečně se jedná o krok ke zvýšení efektivity.

Další možný směr rozvoje je přímo v rámci hudebního průmyslu. Podnik si v budoucnu může rozšířit svou činnost o služby producenta a vytvořit tak tzv. Label. Na základě získaných kontaktů díky pořádání festivalů by podnik vytvořil vlastní nahrávací studio a navázal by produkční spolupráci s talentovanými hudebníky.

## 10 ANALÝZA RIZIK

Každý podnikatelský záměr obnáší i určitá rizika, jež by měl podnikatel brát v úvahu. Ať už zastane jakýkoliv postoj k jednotlivým rizikům, měl by alespoň si potencionální hrozby identifikovat a ohodnotit, aby nebyl zcela zaskočen, pokud by některé riziko opravdu nastalo.

### 10.1.1 Identifikace rizik projektu

V rámci efektivního řízení rizik je jejich identifikace prvním krokem. V rámci pořádání festivalů byly rozpoznány následující hrozby:

**Špatná kvalita vystoupení (A)** se týká především ze strany interpretů, nicméně příčinou mohou být i jiné faktory ze strany pořadatele či pronajímatele prostor. Ze strany kapely se tak může projevit například méně záživnou show, špatnou práci s publikem apod. Špatná kvalita vystoupení pak může zhoršit zákazníkům celkový dojem z festivalu a odradit jej od návštěvy dalších ročníků.

**Nízká návštěvnost (B)** je jednou z hlavních rizik v rámci festivalů. Pokud nedorazí na festival dostatečný počet lidí, může se tak firma dostat do ztráty a negativního cash flow, čímž nebude mít dostatečný objem peněžních prostředků pro financování dalších festivalů. Zároveň také velmi nízká návštěvnost zhoršuje renomé celého festivalu, což může pak odradit potencionální návštěvníky v dalších ročnících.

**Nedostatek financí (C)** se váže na předchozí riziko. Tato hrozba tak obecně může v krajní situaci zastavit chod podniku. Při nedostatku peněz tak bude podnik nucen sehnat další zdroj financování.

**Zrušení účasti účinkujícího (D)** především v těsné blízkosti k zahájení festivalu a to už z jakéhokoliv důvodu. Podnik tak bude nucen upravit tzv. Line-up pro daný večer či v horším případě celý festival, pokud by se jednalo o headlinera.

**Špatné zacílení a nedostatečná investice marketingových aktivit (E)** představují interní hrozbu. Byť podnikatel má již nějaké zkušenosti s propagací, zdaleka se však nepovažuje za experta. Provedená marketingová kampaň může být neúspěšná, byť bude na ni vynaložena značná částka peněz a podniku se tak nepodaří získat potřebnou návštěvnost na festival a prorazit tak na trhu.

**Ztráta prostorů (F)** představuje další riziko pro podnik, který je závislý na pronajímatelích koncertních sálů. Ke ztrátě prostorů může dojít jak ještě ve fázi

plánování, tak těsně před datem konání festivalu. Důvodem může být například krach dodavatele či úplné ukončení nájemní smlouvy (pokud je dodavatel také v pronájmu). V rámci vesnických zábav je toto riziko poměrně dost nízké, jelikož pronajímatelem je většinou obec. Nicméně v případě větších festivalů by podnik byl nucen najít náhradní prostory, což může znamenat přídatnou nákladovou i organizační náročnost, která se odvíjí od dispozic v daném městě, tedy počtu dalších pronajímatelů.

**Výpadek proudu (G)** může mít na festival velmi závažný dopad, jelikož veškerá technika nezbytná pro správné konání akce potřebuje elektrickou energii. V nejhorším případě může tato porucha ukončit i celou hudební akci, což může způsobit velkou nespokojenost u návštěvníků. Pokud by došlo k výpadku proudu, musí podnik okamžitě a co nejrychleji tento problém vyřešit.

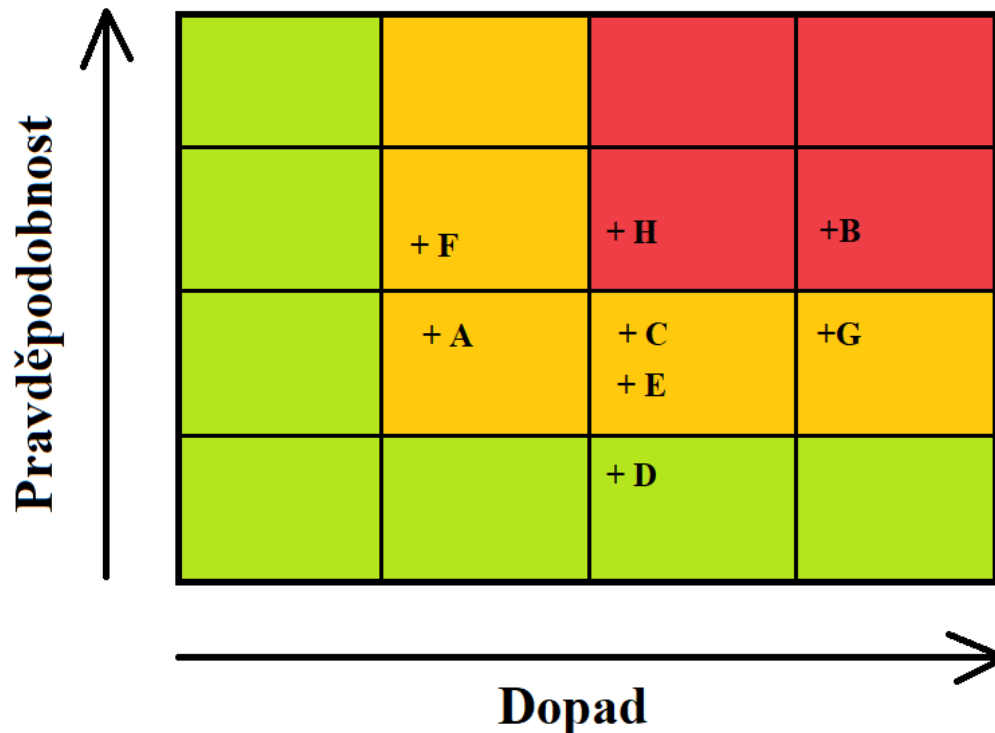
**Prodloužení hospodářské krize (H)** díky pandemii CoVid-19 představuje další riziko, které již bylo naznačeno v části 7.3.1. V současné době jsou stále nařízena bezpečnostní opatření vlády, jež omezují podnikatelskou činnost mimo jiné i podnikům zabývajícím se pořádáním kulturních akcí. Existuje zde riziko, že v případě zhoršení situace bude podnik nucen v krajním případě odložit naplánovaný festival a to těsně před zahájením či dokonce v průběhu. Navíc by podnik musel pozastavit svou činnost, jelikož hromadné společenské akce se řadí k činnostem, u kterých je uvolňování až mezi posledními. Následkem toho by se mohla podniku zvýšit nákladovost a navíc opoždění generování výnosů, což by znamenalo snížení zisku.

### 10.1.2 Hodnocení rizik

Nyní je vhodné provést analýzu a ohodnotit jednotlivá, výše identifikovaná rizika pro stanovení jejich závažnosti. Pro tyto účely bude použit nástroj Matice rizik, jež je uveden v teoretické části (kapitola 6.2.3). Zkoumanými parametry u jednotlivých rizik bude pravděpodobnost uskutečnění a potenciální dopad hrozby, kdy u obou je stanovena čtyřbodová stupnice (viz obr. 12).

Pravděpodobnost uskutečnění rizika se dělí na nízkou (0-25 %) s hodnotou 1, spíše nižší (26-50 %) s hodnotou 2, spíše vyšší (51-75 %) s hodnotou 3 a vysokou pravděpodobnost (76-100 %) s hodnotou 4. Obdobná stupnice je i u parametru dopadu rizika, který se dělí na nízký, spíše nízký, spíše vyšší a vysoký, přičemž nízká hodnota znamená minimální vliv na podnik a hodnota 4 představuje riziko, které může mít velmi silný negativní dopad

na průběh projektu, či budoucí chod podniku. Pro lepší vyobrazení jsou jednotlivá rizika v matici vyznačeny skrze písmena jim přiřazená v předchozí části.



Obrázek 12: Matice rizik u pořádání hudebních festivalů (vlastní zpracování)

Matice rozděluje rizika do tří sektorů dle závažnosti, přičemž do nejvíce rizikového sektoru byly zařazeny dvě hrozby; nízká návštěvnost a prodloužení hospodářské krize, kterým by měl podnik věnovat zvýšenou pozornost.

### 10.1.3 Návrh na opatření

Nyní v této fázi je třeba stanovit návrhy na opatření, kterými se podnik bude snažit odstranit či alespoň minimalizovat nejvýznamnější rizika projektu.

**Velmi nízká návštěvnost** může mít zásadní dopad na celý chod podniku. Aby této hrozbě předešel, má podnik na výběr z několika alternativ. Jedno z opatření je spuštění prodeje vstupenek ve velkém předstihu a snažit se prodat co nejvíce vstupenek před zahájením samotné akce. Navíc tržby v rámci předprodeje představují orientační indikátor zájmu o daný festival, tudíž v případě nižších hodnot může podnik podpořit prodej dodatečnou propagací. Velmi podobnou funkci má crowd-funding, který navíc od předprodeje podnik může spustit ještě před fází zahájení prodeje či dokonce před přípravami a plánováním festivalu, tedy i před platbou záloh dodavatelům. Obecně řečeno tuto hrozbu podnik bude

minimalizovat pomocí marketingu ke zvýšení prodeje. Dalším opatřením podniku je vytvoření dostatečně vysoké rezervy pro případ, že některý z večerů festivalu či celý festival nevygeneruje dostatečný výnos, aby podnik měl dostatek cash flow, respektive kapitálu pro financování a uskutečnění dalšího festivalu.

**Prodloužení hospodářské krize** představuje další zásadní hrozbu, v rámci které předprodej vstupenek s předstihem je taktéž jednou z opatření. Pokud by podnik byl nucen festival odložit, pak bude mít alespoň k dispozici peněžní prostředky z tržeb již prodaných vstupenek, za které nebude firma vracet zákazníkům peníze, jestli-že akce nebude zrušena. Dále právě z důvodu snížení pravděpodobnosti tohoto byl naplánován počátek festivalu v rámci tohoto projektu až na duben 2022. Nicméně i přes to je třeba, aby podnikatel sledoval současnou situaci a získával informace pro lepší predikci budoucí vývoje, aby včas mohl reagovat na případné změny.

## ZÁVĚR

Primárním cílem této práce bylo sestavit podnikatelský plán pro nový podnik zabývající se pořádáním hudebních festivalů a vytvořit tak co nejuvěrohodnější obraz vývoje tohoto podnikatelského záměru, na základě něhož se může podnikatel rozhodnout tento projekt realizovat.

V teoretické části byly seskupeny poznatky z oblasti podnikání a řízení rizik pro objasnění této problematiky a vytvoření vědomostní základny pro tvorbu části praktické. Byly zde definovány základní pojmy jako podnikatel, podnik, formy podnikání dle české legislativy spolu s právy a povinnostmi těchto subjektů. Dále se kapitoly teorie věnovaly obsahu podnikatelského plánu a business modelů. Závěr teoretické části přiblížil problematiku řízení rizik, kdy bylo definováno samotné riziko a poté objasněn postup při jejich řízení.

Praktická část diplomové práce započala analýzou podnikatelského prostředí. Byly zde použity analytické nástroje PEST pro rozbor makro-okolí podniku a Porterův model pěti sil zabývající se mikro-okolím, který definoval důležité subjekty pro podnik, jako dodavatele, konkurenty či substituty. Tyto data pak byly využity při plánování festivalů, například při volbě termínu konání tak, aby neprobíhaly zároveň se substituující velkou kulturní akcí.

V další kapitole byly představeny samotné festivaly, které má projektovaný podnik v záměru pořádat. Krom základního popisu tématu, místa a času konání zde byl stanoven způsob výběru interpretů, časový harmonogram či organizační plán dané akce. Hlavními festivaly jsou Triple Five a vesnické zábavy, pro které je typické vícero míst konání.

Stěžejním bodem praktické části této práce je podnikatelský plán. Zde byl sestaven marketingový plán určující způsoby propagace a distribuce festivalů zákazníkům, kterými jsou především nadšenci hudebních či společenských událostí a fanoušci účinkujících interpretů. Dále zde byl sestaven business model Canvas pro zjednodušený obraz devíti klíčových elementů podniku. Nejvýznamnější částí podnikatelského plánu je finanční plán, ve kterém byly kalkulovány náklady, výnosy i výsledek hospodaření a následně vypracovány finanční výkazy – rozvaha a výkaz zisků a ztrát; a to pro počáteční tři období podnikání. Nakonec byl určen základní kapitál a zdroje pro financování podnikových činností, kterými budou především vlastní úspory a crowdfunding.

V závěru práce byla provedena analýza rizik započatá jejich identifikací. Poté pomocí matice rizik byly ohodnoceny jednotlivé hrozby, přičemž na dvě nejrizikovější byla navržena opatření.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ABRAMS, Rhonda, 2014. *Successful Business Plan: Secrets, & Strategies*. 6th ed. Palo Alto: Planning Shop. 464 s. ISBN: 978-1-933895-46-8.

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.

BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ, 2017. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Key Publishing s.r.o. ISBN 978-80-7418-280-8.

CISKO, Štefan a Jana ŠTOFKOVÁ, 2013. *Ekonomika podniku*. V Žiline: Žilinská univerzita, 468 s. Vysokoškolské učebnice. ISBN 9788055407562.

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, xvii, 211 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 9788074005114.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

FILIP, Václav a David FYRBACH, 2016. *Společnost s ručením omezeným*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-231-3.

GALAI, Dan, Lior HILLEL a Daphna WIENER, 2016. *How to create a successful business plan: for entrepreneurs, scientists, managers and students*. New Jersey: World Scientific, xxi, 309 s. ISBN 9789814651516.

HEJDA, Jan, 2014. *Společnost s ručením omezeným*. Olomouc: ANAG, 279 s. Právo. ISBN 9788072638703.

HOPKIN, Paul, 2012. *Fundamentals of risk management: understanding evaluating and implementing effective risk management*. 2nd ed. London: Kogan Page, xvii, 419 s. ISBN 9780749465391.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0

JOSKOVÁ, Lucie, Markéta PRAVDOVÁ a Eva DVOŘÁKOVÁ, 2018. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0872-5.



- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO, 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0592-X.
- KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KURATKO, Donald F., 2014. *Entrepreneurship: theory, process, practice*. 9th ed. Mason: South Western/Cengage Learning, 592 s. ISBN 9781285051758.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 220 s. Expert. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 575 s. ISBN 9788026500148.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 520 s. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.
- NOVÁK, Petr, Ludmila KOZUBÍKOVÁ a Roman ZÁMEČNÍK, 2018. *Základy podnikatelství*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 157 s. Dostupné z: <https://fhs.utb.cz/?mdocs-file=13425>
- POKORNÁ, Jarmila, 2014. *Obchodní společnosti a družstva*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-475-9.
- PRITCHARD, Carl L., 2015. *Risk management: concepts and guidance*. Fifth edition. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 442 s. ISBN 9781482258455
- RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. Finanční řízení. ISBN 9788024739168.
- SHELTON, Hal. 2017. *The secrets to writing a successful business plan: a pro shares a step-by-step guide to creating a plan that gets results*. Updated and expanded. Rockville: Summit Valley Press, 312 s. ISBN 9780989946032.
- SLINTÁK, Karel, 2018. *Tvorba business modelů*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 153 s.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

STROUHAL, Jiří, 2016. *Ekonomika Podniku*. 3. aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, a.s., 186 s. ISBN 978-80-87985-07-6

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.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

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

VAŠKOVIC, Petr a Roman STORCH, 2005. *Vznik a zánik podniku*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, Eupress. ISBN 80-86754-30-8.

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

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

WATT, James, 2017. *Punkové podnikání: proti všem pravidlům*. Praha: 65. pole, 248 s. ISBN 9788087506875.

### Internetové zdroje

System vnitřní struktury akciové společnosti po | epravo.cz. *EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbíрка zákonů, judikatura, právo* [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/system-vnitni-struktury-akciove-spolecnosti-po-rekodifikaci-dualisticka-a-monisticka-struktura-ridicich-organu-94068.html>

Změny v korporátním právu od 1. ledna 2021 • Felix a spol. AK, s.r.o. *O nás • Felix a spol. AK, s.r.o.* [online]. Copyright © Felix a spol. advokátní kancelář, s.r.o. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.akf.cz/news/428/28/Zmeny-v-korporatnim-pravu-od-1-ledna-2021/d,news/>

Úřad práce České republiky, ©2013 [online]. *Zahájení podnikání*. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/poradenstvi/Zahajeni\\_podnikani.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/poradenstvi/Zahajeni_podnikani.pdf)

Porter's Five Forces, MindTools.com. *Management Training and Leadership Training - Online* [online]. Copyright © Emerald Works Limited 2021. All rights reserved. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm)

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2016 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

SWOT analýza - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Marketing Plan Template: Exactly What To Include. *Forbes* [online]. Copyright © 2021 Forbes Media LLC. All Rights Reserved [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2013/09/30/marketing-plan-template-exactly-what-to-include/?sh=2eee02193503>

Marketingový mix, © 2017. Sun Marketing, s.r.o. [online]. Praha [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/marketingovy-mix>

Lean přístup - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lean>

The 5 deadly sins in designing your Business Model Canvas - North Forward. *North Forward - Home* [online]. Copyright © 2018 North Forward, Inc. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.northforward.com/blog/the-5-deadly-sins-in-designing-your-business-model-canvas>

MAURYA, Ash. 2012. *Why Lean Canvas vs Business model*. In: Blog.Leanstack [online] Copyright © 2021 Love the Problem [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2011/2011-01-25-tiskova-zprava-5275-5275>

OP PIK - CzechInvest. *Object moved* [online]. Copyright © 1994 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OP-PIK>

Řízení rizik projektu - PM Consulting. *PM Consulting - Projektové řízení, změny, agile, management 3.0, týmy* [online]. Copyright © PM Consulting [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/riseni-rizik-projektu/>

Zrušení superhrubé mzdy z pohledu zaměstnavatelů - Podnikatel.cz. *Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR* [online]. Copyright © 2007 [cit. 2021-03-23].

Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zruseni-superhrube-mzdy-z-pohledu-zamestnavatele/>

ČSÚ: Český statistický úřad [online]. © 2019 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>.

Majálesy 2019, *Festivaly.eu* — *Největší výběr festivalů 2021* [online]. Copyright © 2021 Festivaly.eu [cit. 04. 04. 2021]. Dostupné z: <https://festivaly.eu/magazin/majalesy-2019>

Eurostat - Database. *European Commission* [online]. Copyright © 2018 pogonici Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/main/data/database>

Základní informace - 50. Barum Czech Rally Zlín (28. - 30. 8. 2020). *50. Barum Czech Rally Zlín (28. - 30. 8. 2020)* [online]. Copyright © 2019 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.czechrally.com/24828-zakladni-info>

Doing Business in Czech Republic - World Bank Group. *Doing Business* [online]. Copyright © [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: [https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/czech-republic#DB\\_sb](https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/czech-republic#DB_sb)

Češi mají jedny z nejvyšších úspor v EU, z hlediska bohatství však za Západem stále zaostávají. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2021-04-13].

Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/581003-cesi-maji-jedny-z-nejvyssich-uspor-v-eu-z-hlediska-bohatstvi-vsak-za-zapadem-stale-zaostavaji/>

Turistický informační portál města Zlína. *Vítejte ve Zlíně — Turistický informační portál města Zlína* [online]. [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <http://www.ic-zlin.cz/25288-akce>

Jak založit společnost s ručením omezeným a kolik to stojí? | *E15.cz. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události* [online]. Copyright © 2001 [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/jak-zalozit-spolecnost-s-rucenim-omezenym-a-kolik-to-stoji-1367417>

Index úspor domácností | ING. *ING banka | Děkujeme za 20 let s vámi!* [online]. Copyright © 2019 InterWay, a. s [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.ing.cz/o-nas/novinky/clanky/index-uspor-domacnosti/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a.s.	Akciová společnost
BM	Business model
DPP	Dohoda o provedení práce
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
HDP	Hrubý domácí produkt
KD	Kulturní dům
KC	Kongresové centrum
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost
OR	Obchodní rejstřík
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
VH	Výsledek hospodaření
z.s.	Zapsaný spolek

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: <i>Schéma typologie podnikatelů (vlastní zpracování dle Strouhala)</i> .....	17
Obrázek 2: <i>Porterův model 5 sil, zdroj: Mindtools.com (vlastní zpracování)</i> .....	36
Obrázek 3: <i>Canvas Business Model (Northforward.com, 2016)</i> .....	43
Obrázek 4: <i>Lean Canvas (Ash Maurya, 2012)</i> .....	45
Obrázek 5: <i>Matice rizik (zdroj: PM Consulting)</i> .....	50
Obrázek 6: <i>Přístup k rizikům pomocí metody 4T, dle Hopkina (vlastní zpracování)</i> .....	51
Obrázek 7: <i>Míra inflace v ČR v letech 2017-2020, zdroj Statista (vlastní zpracování)</i> .....	56
Obrázek 8: <i>Index úspor domácností, zdroj ING Bank (vlastní zpracování)</i> .....	57
Obrázek 9: <i>Potenciál spoření českých domácností, zdroj ING Bank (vlastní zpracování)</i> .....	58
Obrázek 10: <i>Graf podílu odvysílaných CZ a SK písní dle roku vydání, zdroj: ČSÚ (vlastní zpracování)</i> .....	60
Obrázek 11: <i>Graf podílu odvysílaných zahraničních písní dle roku vydání, zdroj: ČSÚ (vlastní zpracování)</i> .....	61
Obrázek 12: <i>Matice rizik u pořádání hudebních festivalů (vlastní zpracování)</i> .....	125

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: <i>Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2017 až 2020</i> .....	55
Tabulka 2: <i>Počet zaměstnaných osob dle CZ-NACE, v tis.</i> .....	55
Tabulka 3: <i>Hrubý domácí produkt v běžných cenách, v mld. Kč</i> .....	56
Tabulka 4: <i>Věková struktura obyvatelstva v ČR a vybraných okresech</i> .....	59
Tabulka 5: <i>Rozhlasové vysílání hudebních nahrávek v ČR</i> .....	60
Tabulka 6: <i>Největší české hudební festivaly</i> .....	63
Tabulka 7: <i>Prostory na koncerty ve vybraných městech</i> .....	74
Tabulka 8: <i>Termínový návrh prvního ročníku Triple Five</i> .....	81
Tabulka 9: <i>Časový harmonogram festivalového večera Triple Five</i> .....	82
Tabulka 10: <i>Časový harmonogram vesnické zábavy</i> .....	84
Tabulka 11: <i>Organizační plán vesnické zábavy</i> .....	86
Tabulka 12: <i>Časový plán vesnických zábav pro první období</i> .....	87
Tabulka 13: <i>Canvas model pro projekt pořádání festivalů</i> .....	92
Tabulka 14: <i>Náklady při založení společnosti s.r.o.</i> .....	101
Tabulka 15: <i>Náklady na reklamu pro festivaly</i> .....	102
Tabulka 16: <i>Nákladová struktura pořádání Triple Five festivalu</i> .....	103
Tabulka 17: <i>Náklady vesnické zábavy</i> .....	104
Tabulka 18: <i>Náklady na prodej zboží</i> .....	105
Tabulka 19: <i>Náklady na vlastní zvukovou techniku</i> .....	107
Tabulka 20: <i>Stanovení ceny a bodu zvratu pro Triple Five Fest</i> .....	108
Tabulka 21: <i>Stanovení ceny vstupenky na vesnickou zábavu</i> .....	109
Tabulka 22: <i>Stanovení ceny jednotlivých typů nabízeného zboží</i> .....	110
Tabulka 23: <i>Plán výnosů a hrubé marže festivalu Triple Five</i> .....	111
Tabulka 24: <i>Plán výnosů a hrubé marže vesnické zábavy</i> .....	112
Tabulka 25: <i>Plán ziskovosti podniku pro první tři období</i> .....	113
Tabulka 26: <i>Potřebný kapitál pro zahájení podnikání</i> .....	114
Tabulka 27: <i>Výkaz zisků a ztrát pro první tři období</i> .....	118
Tabulka 28: <i>Zahajovací rozvaha (v tis. Kč)</i> .....	119
Tabulka 29: <i>Rozvaha na konci prvního období (v tis. Kč)</i> .....	120
Tabulka 30: <i>Rozvaha na konci druhého období (v tis. Kč)</i> .....	120
Tabulka 31: <i>Rozvaha na konci třetího období (v tis. Kč)</i> .....	121