

Projekt založení nového podnikatelského subjektu – pivotéky v Kroměříži

Bc. Eliška Jahodová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Eliška Jahodová
Osobní číslo: M20717
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Finance
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt založení nového podnikatelského subjektu – pivotéky v Kroměříži

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

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

II. Praktická část

- Provedte průzkum a analýzu podnikatelského prostředí v dané lokalitě.
- Vypracujte projekt založení nového podnikatelského subjektu.
- Návrh projektu podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

BLACKWELL, Edward. *How to prepare a business plan: your guide to creating an excellent strategy, forecasting your finances and producing a persuasive plan*. 6th edition. London: Kogan Page, 2017, 217 s. ISBN 9780749481100.
ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2014, 211 s. ISBN 9788074005114.
SCARBOROUGH, Norman M. a Jeffrey R. CORNWALL. *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Eight edition. Boston: Pearson, 2016, 720 s. ISBN 9781292094861.
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 9788024741031.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 9788024745206.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připoštl-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, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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: ELIŠKA JAHODOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce zpracovává projekt založení nového podnikatelského subjektu, který se bude zabývat prodejem piva. V teoretické části jsou zpracovány základní informace o podnikání, které jsou čerpány z odborné literatury. Dále se teoretická část věnuje struktuře a obsahu podnikatelského plánu, možnostem financování projektu a charakteristice analytických metod využitých v práci. Projektová část navazuje na výsledky z analýz. Jejím obsahem je zpracovaný konkrétní podnikatelský plán, který je podroben časovým a rizikovým rozborem.

Klíčová slova: podnikatelský plán, obchodní model, SWOT analýza, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, pivotéka

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the project of establishing a new business entity, which will deal with the sale of beer. The theoretical part is focused on basic information about business, which is drawn from the literature. The theoretical part deals with the structure and content of the business plan, the possibilities of project financing and the characteristics of analytical methods used in the work. The project part builds on the results of the analyses. Its content is a specific business plan, which is subjected to time and risk analysis.

Keywords: business plan, business model, SWOT analysis, PESTLE analysis, Porter five forces analysis, the beershop

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu prof. Ing. Borisi Popeskovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, ochotu a čas, který mi při zpracování diplomové práce věnoval.

Poděkování také patří mé rodině za podporu a trpělivost během celé doby mého studia. Děkuji mému příteli Petrovi Hrubému, který se v tento čas staral o naše děti a byl mi velkou oporou.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PODNIKÁNÍ	14
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	14
1.1.1 Podnikatel.....	14
1.1.2 Podnikavost	15
1.1.3 Podnik	15
1.1.4 Firma	15
1.2 PRÁVNÍ ÚPRAVA PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	15
1.3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	16
1.3.1 Podnikání fyzických osob	16
1.3.2 Podnikání právnických osob	18
1.4 KRITÉRIA VOLBY FORMY PODNIKÁNÍ	21
2 BUSINESS MODEL Y	22
2.1 CANVAS	22
2.2 LEAN CANVAS.....	25
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	27
3.1 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	27
3.2 ZÁSADY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	28
3.3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	28
3.3.1 Titulní strana	29
3.3.2 Exekutivní souhrn	29
3.3.3 Popis podniku.....	30
3.3.4 Analýza odvětví	31
3.3.5 Výrobní/obchodní plán.....	31
3.3.6 Marketingový plán	32
3.3.7 Organizace podniku	34
3.3.8 Hodnocení rizik	35
3.3.9 Finanční plán	35
3.3.10 Příloha	36
4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	38
4.1 VLASTNÍ KAPITÁL	38
4.1.1 Externí vlastní zdroje podnikání	39
4.1.2 Interní vlastní zdroje podnikání	39
4.2 CIZÍ KAPITÁL	39
4.2.1 Krátkodobé financování	39
4.2.2 Dlouhodobé financování	41
5 ANALYTICKÉ NÁSTROJE	42

5.1	SWOT ANALÝZA	42
5.1.1	Silné a slabé stránky	42
5.1.2	Příležitosti a hrozby	42
5.2	PESTLE ANALÝZA.....	42
5.2.2	Ekonomické vlivy	43
5.2.3	Sociokulturní vlivy.....	43
5.2.4	Technologické vlivy.....	43
5.2.5	Legislativní vlivy	43
5.2.6	Ekologické vlivy	44
5.3	ANALÝZA KONKURENCE – PORTERŮV MODEL 5 SIL	44
5.3.1	Současná konkurence	44
5.3.2	Vstup nové konkurence do odvětví.....	44
5.3.3	Vyjednávací síla dodavatelů	45
5.3.4	Vyjednávací síla odběratelů	45
5.3.5	Substituty.....	45
5.4	ANALÝZA BODU ZVRATU.....	46
6	SHRNUTÍ.....	47
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	48
7	ANALÝZA A PRŮZKUM TRHU	49
7.1	ZVAŽOVANÉ PODNIKÁNÍ	49
7.2	SWOT ANALÝZA	50
7.2.1	Silné stránky.....	50
7.2.2	Slabé stránky	51
7.2.3	Příležitosti	51
7.2.4	Hrozby.....	51
7.3	PESTLE ANALÝZA.....	51
7.3.1	Politické vlivy	51
7.3.2	Ekonomické vlivy	52
7.3.3	Sociokulturní vlivy.....	53
7.3.4	Technologické vlivy.....	53
7.3.5	Legislativní vlivy	54
7.3.6	Ekologické vlivy	55
7.4	PORTERŮV MODEL 5 SIL	56
7.4.1	Současná konkurence	56
7.4.2	Vstup nové konkurence do odvětví.....	58
7.4.3	Vyjednávací síla dodavatelů	59
7.4.4	Vyjednávací síla odběratelů	59
7.4.5	Substituty.....	59
7.5	ZÁVĚR Z ANALÝZ	60
8	ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO MODELU.....	61
9	PODNIKATELSKÝ PLÁN	63
9.1	TITULNÍ STRANA	63

9.2	EXEKUTIVNÍ SOUHRN	63
9.3	POPIS PODNIKU	65
9.3.1	Charakteristika podniku	65
9.3.2	Poslání, vize a cíle podniku	65
9.4	OBCHODNÍ PLÁN	66
9.4.1	Vybavení	66
9.4.2	Dodavatelé	66
9.4.3	Zákazníci	68
9.4.4	Inventarizace zásob	69
9.5	MARKETINGOVÝ PLÁN	69
9.5.1	Produkt	69
9.5.2	Cena	69
9.5.3	Místo	70
9.5.4	Propagace	70
9.6	ORGANIZAČNÍ PLÁN	72
9.6.1	Vedení	72
9.6.2	Zaměstnanci	72
9.6.3	Otevírací doba	73
9.7	FINANČNÍ PLÁN	74
9.7.1	Odhad vstupních výdajů	74
9.7.2	Odhad provozních nákladů	75
9.7.3	Plán tržeb	76
9.7.4	Náklady na prodané zboží	76
9.7.5	Plánovaný výkaz zisku a ztrát	77
9.7.6	Analýza bodu zvratu	79
9.7.7	Ekonomické zhodnocení plánovaného projektu	80
10	ČASOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PODNIKU	82
10.1	ČASOVÁ ANALÝZA PODNIKU	82
10.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA PODNIKU	84
10.2.1	Identifikace rizik	84
10.2.2	Klasifikace rizik	85
10.2.3	Plánované krizové scénáře	86
11	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK	99

ÚVOD

Trendem dnešní doby je návrat k tradičním způsobům výroby potravin a nápojů za použití tradičních surovin. Velmi výrazně je tímto trendem ovlivněno pivovarnictví. Důkazem je vznik stovek malých pivovarů, případně restaurací s vlastní varnou. Minipivovary vaří pivo výhradně klasickou metodou za výrazného využití ruční práce. U piva z těchto pivovarů není nijak urychlováno zrání, vaří se v malých šaržích a je zde minimální automatizace výroby, díky čemuž je každé pivo svým způsobem originál. Srdcem každého takového pivovaru je sládek, který zásadně ovlivňuje chuť výsledného piva. Sládci mají k dispozici nepřeborné množství zajímavých chmelů z celého světa, díky tomu vzniklo za poslední dobu spoustu nových pivních stylů, které svádí k experimentování. Jednotlivé pivovary mají často ve stálé nabídce piva, která se postupem času stala oblíbená a dále piva, která vaří sezónně. Jedná se například o vánoční speciály, velikonoční zelená piva či letní summer aly. Není výjimkou, že některá piva se pyšní známkou „regionální potravina.“

Opakem minipivovarů jsou velké průmyslové pivovary, kde je pivo vařeno v obrovských objemech za využití nejmodernějších technologií a výrobních postupů s velkým důrazem na nízkou spotřebitelskou cenu. Výsledné pivo poté chutná přesně tak jak má a jsou zde eliminovány jakékoliv odchylky, což spoustě spotřebitelům vyhovuje. Piva těchto pivovarů jsou nabízena ve většině českých hospod a restauracích jako točená. Jako lahvová jsou dostupná v supermarketech či hypermarketech.

Předmětem této práce bude projekt otevření pivotěky, která se bude úzce profilovat právě nabídkou piv z minipivovarů. Cílem pivotěky bude soustředit na jednom místě, co možná největší výběr piv z malých pivovarů z celé České republiky. Co se týče lahvových piv, budou v nabídce výhradně craftová piva, a to zejména z důvodu odlišení se od nabídky ostatních obchodníků. Co se týče sudového piva, bude pivotěka nabízet mimo craftová piva i piva z velkých pivovarů z důvodu velké obliby u konzervativních spotřebitelů. Pivotěka se bude snažit kolem sebe vytvořit stálou klientelu a na základě spokojenosti zákazníků si ve městě Kroměříž budovat auru s dobrou pověstí.

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V samotném začátku práce budou definovány základní pojmy, které charakterizují podnikání, a formy podnikání včetně jejich právních úprav. Dále jsou popsány business modely Canvas a Lean Canvas, díky kterým si podnikatelé při tvorbě podnikatelského plánu uspořádají myšlenky

na jeden kus papíru. Hlavním tématem teoretické části je teoretická deskripce tvorby podnikatelského plánu, na jejímž základě bude postavena praktická část. Nakonec jsou vylíčeny analytické nástroje, které jsou v této práci použity.

Již zmíněná praktická část se soustředí na samotné zpracování podnikatelského plánu založení nového podnikatelského subjektu. Jako první je znázorněn postup použití Business modelu Lean Canvas. Dále je zpracován běžný podnikatelský plán, který popisuje podnikatelský záměr ze všech úhlů pohledu, čímž se rozumí jak z interního tak externího hlediska.

V závěru je celý podnikatelský plán zhodnocen. Na základě tohoto posouzení bude postaveno rozhodnutí o tom, zda projekt bude uskutečněn či nikoli.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem mé diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán nově vznikající prodejny piva v Kroměříži. Teoretická část je zpracovaná prostřednictvím literární rešerše, která vychází z českých i anglických publikací, právních předpisů a internetových zdrojů. Zabývá se problematikou podnikání, zejména pak jeho právní úpravou a formami. Dále má za úkol nastínit postup tvorby podnikatelského plánu včetně business modelu a v neposlední řadě definovat analytické nástroje, které budou využity k analýze jak vnitřního, tak vnějšího prostředí podniku.

Praktická část se skládá ze dvou segmentů – analytického a projektového. První analytická část se zabývá detailním průzkumem podnikatelského prostředí v dané lokalitě. Jejím cílem je uskutečnit analýzu vybraného trhu, jež bude hrát důležitou roli při rozhodování podnikatele, zda má smysl podnik zakládat či nikoli. Tato analýza je realizována pomocí základních analytických ukazatelů, kterým je SWOT analýza, PESTLE analýza a Porterův model 5 konkurenčních sil.

Projektová část se věnuje samotné tvorbě podnikatelského plánu, kterému předchází business model Lean Canvas, jenž slouží k prvotnímu uspořádání myšlenek. Plán je rozdělen na 9 částí. Jsou zde uvedeny základní informace o nově vznikajícím podniku a stanoveny jeho cíle. Dále je zpracován obchodní plán, který charakterizuje potřebné vybavení, dodavatele a zákazníky. Postupně se dostávám k marketingovému plánu, jenž cílí na 4 základní prvky marketingového mixu – podrobně definuje nabízené zboží a služby, popisuje způsob tvorby cen, zdůvodňuje důležitost budoucího umístění prodejny a objasňuje jednotlivé formy propagace, které bude pivotéka využívat. Následně se zabývám určením náplní práce každého ze zaměstnanců pomocí propracovaného organizačního plánu. Velký podíl praktické části jsem věnovala finančnímu plánu. Zde se zabývám predikcí nákladů, tržeb a z toho vyplývajícího hospodářského výsledku. V rámci analýzy nákladů je využita i analýza bodu zvratu. Na konci praktické části je projekt podroben časové a rizikové analýze. Časovou analýzou jsem vymezila trvání jednotlivých činností nutných k zahájení podnikání. Rizikovou analýzou jsem určila vliv možných rizik na podnik a jeho životaschopnost a zároveň jsem navrhla krizové scénáře.

V závěru této práce je zpracováno zhodnocení projektu a jsou zde stanovena doporučení. Veškerý text je uspořádán tak, aby na sebe plynule a logicky navazoval. Pro lepší přehlednost jsou využity obrázky a tabulky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Obchodní zákoník č. 513/1991 charakterizuje podnikání jako soustavnou činnost, která je prováděna podnikatelem samostatně, jeho vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem uspokojování cizích potřeb.

1.1 Základní pojmy

Tato kapitola vysvětluje základní pojmy, které je důležité znát pro pochopení podnikání.

1.1.1 Podnikatel

Dle nového občanského zákoníku 89/2012 Sb. § 420 odst. 1 se podnikatelem rozumí ten: „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“ Takové osoby jsou zákonem označovány jako OSVČ (osoby samostatně výdělečně činné). Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník § 2 jej charakterizuje následovně:

- „*osoba zapsaná v obchodním rejstříku,*
- *osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,*
- *osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, (např. lékaři, advokáti, daňoví poradci)*
- *fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.*“

Podnikatel realizuje své podnikatelské aktivity na základě příležitostí, do kterých investuje své prostředky, čas i úsilí s vědomím, že podstupuje riziko. Jeho cílem je finanční a osobní uspokojení. (Veber a Srpová, 2012, s. 15)

Naopak Majtán (2012, s. 13) ve své knize definuje podnikatele jako nositele podnikatelských aktivit, který pozná potřeby lidí, snaží se, co nejlépe využívat potenciální zdroje a usiluje o zabezpečení pracovních příležitostí.

Scarborough a Cornwall (2016, s. 21) charakterizují podnikatele jako zakladatele nového podniku, který čelí riziku a nejistotě za účelem dosažení zisku, roste pomocí identifikace příležitostí a shromažďuje potřebné zdroje k financování.

1.1.2 Podnikavost

Výraz podnikavost zastřešuje pojem podnikání a podnikatel. „*Je to schopnost, umění, a motivace nacházet, vytvářet a využívat příležitosti pro zabezpečení předpokládané či plánované prosperity podniku.*“ (Martinovičová a kol., 2019, s. 12)

1.1.3 Podnik

Jedná se o subjekt, který disponuje souborem prostředků, zdrojů, práv a dalších majetkových hodnot (jak vlastních tak pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelské činnosti bez ohledu na jeho právní formu. (Veber a Srpová, 2012, s. 15-16) Je tvořen hmotnými složkami podnikání (movitý a nemovitý majetek), nehmotnými složkami podnikání (know-how, licence, patenty a další) a osobními složkami podnikání (zaměstnanci a zaměstnavatelé). (Vochozka a Mulač, 2012, s. 35)

1.1.4 Firma

Definice firmy je totožná s definicí podniku. Podnikatelé jsou v obchodním zákoníku zapsány pod názvem obchodní firmy. U fyzických osob to musí být vždy její jméno a příjmení. (Veber a Srpová, 2012, s. 16)

1.2 Právní úprava podnikání v České republice

Podnikatelská činnost v České republice je upravena několika právními předpisy, které regulují jednotlivé formy podnikatelské činnosti a rovněž podnikání na území ČR. Mezi nejdůležitější zákony patří:

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

Obchodní zákoník je hlavní pramen upravující podnikání a obchod. Přichází s celou řadou základních pojmů (fyzická osoba, právnická osoba, podnikatel, podnikání atp.) a definic. Ty jsou poté aplikovány v dalších právních předpisech. Dále upravuje obecné otázky, které se týkají podnikání (smluvní vztahy, odpovědnost atp.). Základní zásady obsažené v NOZ vycházejí z obecných principů mravnosti, jež byly z velké části součástí římského práva. (Novotný et al., 2014, s. 9)

Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon (ŽZ)

Upravuje živnostenské podnikání a kontrolu dodržování jeho podmínek. Definiuje jednotlivé typy živností, předpoklady pro vznik a zánik živnostenského oprávnění, práva a povinnosti podnikatelů atd.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (ZOK)

V praxi se používá zkrácený název – zákon o obchodních korporacích. Jedná se o zákon, který z velké části nahradil občanský zákon. Věnuje se podrobné charakteristice jednotlivých typů obchodních korporací a družstev.

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob

Výše uvedený zákon pojednává o úpravě obchodního rejstříku. Rozhoduje kdo, za jakých podmínek a jaké údaje je povinen zapsat do obchodního rejstříku.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákoník práce vymezuje právní vztahy v závislosti s výkonem závislé činnosti. Určuje podmínky, za kterých podnikatelé smí využít dalších osob k rozvoji své podnikatelské činnosti. Vytýčuje podrobný návod pro vznik, změnu či zánik pracovního poměru a pojímá práva zaměstnanců i zaměstnavatelů. (Káninská, 2022, Právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel, jednotlivé formy podnikatelské činnosti)

1.3 Právní formy podnikání

Dle Obchodního zákoníku lze v České republice provozovat podnikatelskou činnost dvěma způsoby – jako fyzická či právnická osoba.

1.3.1 Podnikání fyzických osob

Podnikat jako fyzická osoba na základě živnostenského nebo jiného oprávnění je nejjednodušším způsobem jak podnikat v České republice. Mezi hlavní výhody této formy podnikání patří nižší nároky na počáteční kapitál, byrokratická nenáročnost, není nutné vést účetnictví (pokud tak nestanoví zákon), nýbrž jen daňovou evidenci, zápis do obchodního rejstříku je na vůli podnikatele a podnikatelé mají možnost libovolně nakládat s dosaženým ziskem. Naopak velkou nevýhodou je, že podnikatel ručí za své závazky veškerým svým majetkem. (Šiman a Petera, 2010, s. 34)

Živnostenské podnikání

Živnostenské podnikání je regulováno zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, jež mj. stanoví podmínky pro provozování živnosti.

a) všeobecné podmínky:

- plnoletost a svéprávnost – v případě nedostatku věku je stanoven odpovědný zástupce se souhlasem soudu

- způsobilost k právním úkonům
- trestní bezúhonnost
- nezadluženost – žadatel musí prokázat, že nemá nedoplatky u finančního úřadu ani na sociálním a zdravotním pojištění

b) zvláštní podmínky:

- odborná nebo jiná způsobilost – v případě, že chce žadatel založit živnost jinou než volnou (Synek, 2011, s. 36)

V souvislosti s tímto typem podnikání se často setkáváme s pojmem „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“. Lipovská (2017, s. 226) dělí živnostenské podnikání podle způsobu získání živnostenského oprávnění na živnosti:

- **Ohlašovací** – mohou být provozovány ihned po ohlášení na živnostenském úřadě v případě, že byly splněny všechny podmínky. Ohlašovací živnost se dále dělí:
 - **Volná živnost:** pro získání žadatel nepotřebuje žádnou odbornou způsobilost, rozsah této živnosti odkazuje na seznam 80 činností, z nichž si podnikatel vybere ty činnosti, které bude provozovat. Příkladem může být provozování velkoobchodu a maloobchodu, fotografické služby aj.
 - **Řemeslná živnost:** podmínkou provozování živnosti je odborná způsobilost, což znamená, že jsme dosáhli potřebného vzdělání. To se prokáže výučním listem, maturitou nebo diplomem v oboru, nebo šestiletou praxí v oboru. Příkladem je řeznictví, zednictví, zlatnictví, kadeřnictví aj.
 - **Vázaná živnost:** pro získání tohoto typu živnosti je nutnost prokázat odbornou způsobilost, kterou stanovuje příloha živnostenského zákona. Příkladem je vedení účetnictví, provozování autoškoly, maséřské služby aj. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 67)
- **Koncesové** – takový druh živnosti může podnikatel získat pouze na základě státního povolení tzv. koncesi. Koncesovanou živností je např. provozování pohřební služby, provozování střelnic, výroba zubních náhrad aj. (Lipovská, 2017, s. 227)

Živnostenský úřad (dále jen „ŽÚ“) vede veškerou agendu spojenou s živnostenským podnikáním. Zahrnuje nahlášení, vyřizování žádostí o koncesi, evidence podnikatelů v živnostenském rejstříku, provádění kontrol, stanovení odpovědného zástupce. V ČR je celkem 227 ŽÚ. V dnešní době je proces založení živnosti značně rychlejší a jednodušší díky zavedení systému tzv. centrálních registračních míst (CRM) na každém ŽÚ. Zde

žadatel přihlásí na tzv. jednotném registračním formuláři (JRF) veškeré skutečnosti, které jsou potřeba k zahájení podnikání. Výhodou tohoto systému je to, že si lidé mohou založit živnostenské oprávnění na kterémkoliv CRM bez ohledu na trvalé bydliště. Poplatek za vyřízení živnostenského oprávnění činí 1000 Kč. Za další provedenou změnu 500 Kč.

Obr. 1 Postup při založení živnosti (zdroj: Synek, 2011, s. 39)



Živnost může být ukončena několika způsoby:

- smrtí podnikatele, v případě že v živnosti nepokračují dědicové či správci dědictví
- zánikem právnické osoby
- uplynutím doby, na kterou byla živnost založena
- výmazem zahraniční osoby či předmětu podnikání
- rozhodnutím ŽÚ, v případě že živnostník nesplňuje zákonné podmínky
- vlastním rozhodnutím podnikatele (Schwartzhoffová, 2018, s. 17-18)

1.3.2 Podnikání právnických osob

Jestliže se rozhodneme pro podnikání jako právnická osoba, musíme počítat s tím, že zahájení podnikatelské činnosti bude administrativně a tím i finančně náročnější. Další nevýhodou je nemožnost přerušit podnikatelskou činnost či složitější ukončení podnikání. Výhodu můžeme spatřit v omezenější formě ručení oproti FO, ve větším přehledu o ekonomické situaci podniku díky nutnosti vést podvojný účetnictví nebo v možnosti prodat obchodní podíl a tím získat dalšího společníka a kapitál. Za společnost v tomto případě jedná statutární orgán. Tím se rozumí předseda, jednatel, výbor nebo představenstvo. (Lipovská, 2017, s. 227) Všechny právnické osoby mají povinnost být zapsány v obchodním rejstříku. Schwartzhoffová (2018, s. 27) definuje následující typy právnických osob:

Obchodní společnosti

Obchodní společnosti vznikají za účelem podnikání či správy vlastního majetku. V České republice se rozlišují dva typy obchodních společností, jež hlavní rozdíl spočívá v počtu zakládajících osob.

1. Osobní společnosti

Tato forma podnikání je zakládána minimálně dvěma podnikateli na základě společenské smlouvy. U osobních společností se počítá s tím, že se podnikatel bude osobně účastnit na řízení podniku. Mezi typické druhy obchodních společností patří:

a) Veřejná obchodní společnost, v.o.s.

Jedná se o společnost alespoň dvou osob. Vzájemné právní poměry se řídí společenskou smlouvou, která taktéž stanovuje podíly jednotlivých společníků. Na její založení není potřeba žádný počáteční kapitál. Hlavní nevýhodou této formy podnikání spočívá v neomezeném ručení všech zakladatelů bez ohledu na jejich podíly a majetkové poměry. Zisk je daněn pouze daní z příjmu 15 %. Pro společné podnikání je tedy klíčová důvěra a naprostá otevřenost mezi společníky. Tento typ podnikání zakládají především tzv. svobodná povolání jako auditoři, advokáti atd. (Šafrová Drášilová, 2018, s. 194)

b) Komanditní společnost, k. s.

Komanditní společnost se v některých publikacích označuje jako tzv. hybrid mezi veřejnou obchodní společností a společností s ručením omezeným. Důvodem je rozdílný typ ručení mezi společníky. Ti se dělí na komandisty a komplementáře. Komandista ručí za závazky do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku a komplementář ručí celým svým majetkem, proto je právě on statutárním orgánem. Zisk je daněn daní z příjmu 15 %. (Lipovská, 2017, s. 227)

2. Kapitálové společnosti

Tento typ společností je zakládán rovněž společenskou smlouvou, která na rozdíl od osobní společnosti vyžaduje formu veřejné listiny tj. formu notářského zápisu. V případě, že společnost zakládá jediný zakladatel, zakládá se zakladatelskou listinou.

a) Společnost s ručením omezeným, s.r.o. nebo spol. s.r.o.

Nejoblíbenější formou kapitálového podnikání je společnost s ručením omezeným. Muže být založena jedním zakladatelem, maximální počet společníků je však 50. Základní kapitál sestává z vkladů jednotlivých společníků, jeho minimální výše činí

1 Kč. Za závazky ručí společnost celým svým majetkem a společníci pouze do výše svého nesplaceného vkladu podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku. Jakmile společníci vklady splatí v plné výši, nikterak za podnik neručí. Orgány s.r.o. jsou valná hromada (nejvyšší orgán), statutární orgán (výkonný orgán) a dozorčí rada (kontrolní orgán). (Šafrová Drášilová, 2019, s. 195-196) O rozdělení a výplatě vygenerovaného zisku rozhoduje valná hromada po schválení roční účetní uzávěrky. Zisk prochází dvojitým zdaněním, kdy je prvně zdaněn 19 % daně z příjmů PO a poté při výplatě společníkovi ještě 15 % daně z příjmů FO. (Pravdová et al., 2015, s. 58) Společnost lze zrušit rozhodnutím valné hromady, notářským zápisem po dohodě společníků, případně rozhodnutím soudu.

b) Akciová společnost

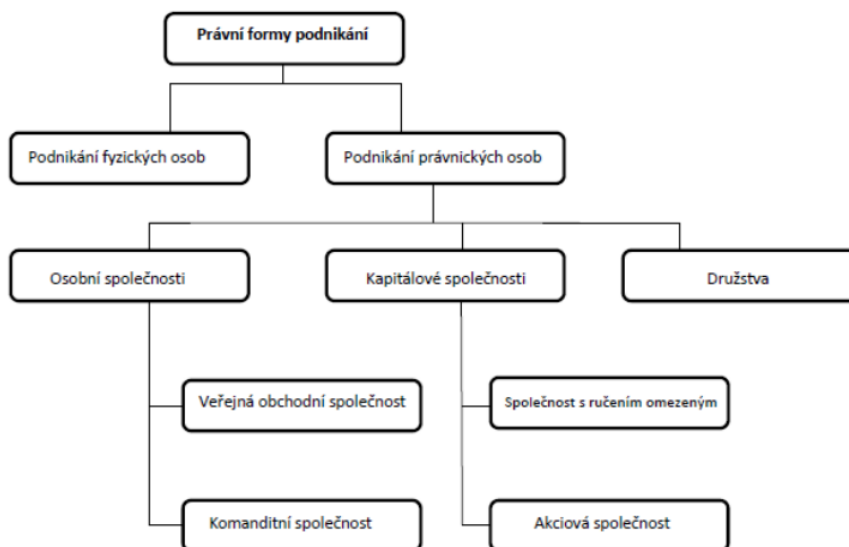
Obchodní společnost, jejíž základní kapitál je tvořen akciemi o určité jmenovité hodnotě. Minimální výše základního kapitálu činí 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. Jedná se o uzavřenou korporaci, což je dáno počtem akcií. Členství v akciové společnosti je závazné, tzn., že jej nelze vypovědět, ale lze převést na jinou osobu. Akcionář za závazky akciové společnosti neručí, neboť za ně odpovídá celým svým majetkem společnost sama. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 33) Valná hromada je nejvyšším orgánem akciové společnosti, jež se skládá ze všech akcionářů. Jejím úkolem je volba představenstva, která je statutárním orgánem podniku a řídí ho. Na činnost představenstva dohlíží dozorčí rada, která je volena taktéž valnou hromadou. Ve firmách nad 500 zaměstnanců volí 1/3 dozorčí rady zaměstnanci. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 197) Šrpová a Řehoř (2010, s. 81) uvádí mezi negativa a.s. nutnost ověření účetní závěrky auditorem, povinné sestavování výroční zprávy, komplikovaná právní úprava či vysoký základní kapitál. Naopak předností je skutečnost, že akcionáři neručí svým osobním majetkem a působí na obchodní partnery stabilně.

Družstva

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, minimální počet členů je 3. Družstva vznikají za účelem podnikání nebo zabezpečování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb členů, nikoli za dosažením zisku. Základní kapitál je složen z příspěvků jednotlivých členů, kteří za závazky neručí. Za nejvyšší orgán družstva se považuje členská schůze, které se účastní všichni členové. Každý má jeden hlas. Statutárním orgánem je představenstvo složeno nejméně ze tří osob. Těm přísluší obchodní vedení společnosti.

Kontrolním orgánem je kontrolní komise, která kontroluje veškerou činnost družstva a projednává stížnosti členů. V případě, že stanovy určují jinak, jsou zřízeny i jiné orgány. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 37)

Obr. 2 Právní formy podnikání (zdroj: Hrdý, Krechovská, 2016, s. 42)



1.4 Kritéria volby formy podnikání

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí, které musí podnikatel před vznikem nového podniku učinit, je volba právní formy podnikání. Každá forma má své výhody i nevýhody, avšak tento výběr nemusí být konečný. Lze jej v průběhu podnikání kdykoliv měnit, což přináší ale spoustu komplikací a nákladů. To se podnikatelům příliš nelíbí, proto právní formu podnikání důkladně zvažují hned na začátku. Během rozhodování zvažují několik aspektů. Dle Synka (2011, s. 26-27) by si měl každý podnikatel při výběru právní formy umět odpovědět na následující otázky:

- Jaký bude způsob a rozsah ručení? Omezené či neomezené?
- Z kolika zakladatelů se bude podnik sestávat?
- Jak velké bude mít nároky na počáteční kapitál?
- Jaké oprávnění k řízení a účasti na zisku (ztrátě) bude požadovat?
- Jak velké administrativní náročnosti se bude ochoten podrobit?
- Kolik peněžních prostředků bude ochoten vynaložit na založení a provozování podniku?
- Jaké povinnosti je svolný v oblasti zveřejňování podstupovat?
- Jaké daňové zatížení se bude podniku týkat?

2 BUSINESS MODELY

Historie business modelů (dále jen BM) sahá do pozdních 90. let, ale pozornosti se jim dostává až v posledních letech. Přesto však v literaturách neexistuje jednotná definice. Objevuje se velké množství rozdílných teorií a konceptů, proto je zásadní porozumět jeho klíčovým vlastnostem. (Voelpel et al, 2004, s. 260) BM se využívají během plánování a jejich úkolem je zajistit co nejrychlejší a nejefektivnější projekt. Jedná se o tzv. zjednodušený popis podnikatelského plánu, který definuje projekt v bodech. Celý BM se zpracovává zpravidla do tabulky o velikosti A4, což přispívá k jednoduchosti, přehlednosti, výstižnosti a praktičnosti. Vzhledem k omezenému rozsahu napomáhá podnikateli se soustředit na nejpodstatnější body a tím pak lépe cílit na zákazníka a jeho potřeby.

Dle Cherneva (2017, s. 10) je kvalitní, výstižný a praktický BM v dnešní době základním návodem pro každého, kdo chce na trhu uspět, ať už se jedná o podnikatele, manažera, návrháře či vedoucího pracovníka.

BM plní důležitou funkci tím, že vytváří hodnotu definující řadu činností od surovin až po konečného spotřebitele. Těmito činnostmi vzniká nový produkt nebo služba s přidanou hodnotou. (Chesbrough a Henry, 2006, s. 2)

2.1 Canvas

Osterwalder a Pigneur (2010, s. 16-17) popisují business model Canvas prostřednictvím 9 stavebních prvků. Princip spočívá v prezentaci, jakým způsobem podnik vytváří, předává a získává hodnotu. Tyto prvky se zaměřují na 4 hlavní oblasti podnikání a to na zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Principy jsou sepsány na jednom listu papíru, což zaručuje přehlednost a flexibilitu pro případné změny. BM tedy popisuje projekt z pohledu devíti oblastí.

Zákaznické segmenty

Zákaznický segment se soustředí na různé skupiny osob a organizací, které se snaží oslovit. Zákazníci totiž představují základ každého obchodního modelu, bez nich by žádná společnost nemohla dlouho přežít. Díky nim generuje potřebný zisk. Podniky třídí zákazníky do několika skupin např. dle společných potřeb, chování aj. Poté rozhodne o tom, na které zákazníky zaměří své úsilí, čímž zároveň vytvoří cílovou skupinu. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 20)

Hodnotové nabídky

Hodnotové nabídky popisují produkty a služby, které vytvářejí hodnotu pro konkrétní zákaznický segment. Nabídka řeší problémy zákazníků a uspokojuje jejich potřeby. Hodnotová nabídka je příčinou toho, proč lidé preferují jednu firmu před druhou. Dosáhneme toho tím, že k výrobku či službě podnik nabídne zákazníkovi sympatickou přidanou hodnotu. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 22)

Kanály

Tento stavební prvek popisuje, jak společnost komunikuje se zákaznickými segmenty a jakým způsobem jim předává hodnotové nabídky. Komunikace, distribuce a prodeje představují hranici mezi podnikem a zákazníky.

Kanály plní několik funkcí:

- zvyšování povědomí mezi zákazníky o produktech a službách společnosti
- poskytují zákazníkům hodnotové nabídky
- pomáhají zákazníkům vyhodnotit hodnotovou nabídku společnosti
- umožňují zákazníkům nakupovat konkrétní výrobky
- po nákupu poskytují zákaznickou podporu případně záruku

(Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 26)

Vztahy se zákazníky

Budování a udržování vztahů se zákazníky je nezbytné pro budoucí prosperitu firmy. Společnost si musí ujasnit, jaký typ vztahu chce s každým zákaznickým segmentem vytvořit. Vztahy mezi segmenty se mohou lišit, od osobních po automatizované.

Motivace, které ovlivňují vztahy společnosti se zákazníky, jsou:

- získávání zákazníků
- udržení zákazníků
- zvýšení prodeje

(Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 28)

Klíčové příjmy

Klíčové výnosy představují veškeré příjmy, které společnost generuje od každého zákazníka. Na každý příjem může být aplikován jiný mechanismus tvorby cen např. pevné ceny, aukce, vyjednávání, ceny ovlivněné trhem nebo objemem.

Obchodní model může zahrnovat dva typy toku příjmů:

- transakční výnosy vyplývající z jednorázových plateb
- opakující se příjmy z průběžných plateb (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 30)

Klíčové zdroje

Každý business model stojí na klíčových zdrojích. Představují aktiva, díky nimž je podnik schopen vytvářet hodnotové nabídky, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. Osterwalder a Pigneur (2012, s. 34) rozlišují klíčové zdroje na fyzické, finanční, intelektuální a lidské. Zdroje může společnost vlastnit, pronajímat si či využívat subdodavatelů.

Klíčové činnosti

Klíčové činnosti sestávají z aktivit, které musí podnik vykonávat, aby jeho BM fungoval. Stejně jako klíčové zdroje mají povinnost vytvářet hodnotovou nabídku, oslovovat trhy, udržovat zákazníky a generovat zisk. Klíčové činnosti se liší v závislosti na typu BM. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 36)

Klíčová partnerství

Klíčová partnerství popisují síť dodavatelů a odběratelů společnosti, kteří přispívají ke správnému fungování BM. Kvalitní a dlouhodobá partnerství napomáhají ke stabilitě podniku, usnadňují plánování, pomáhají budovat dobré jméno společnosti a vzbuzují důvěru u zákazníků.

Typy partnerství:

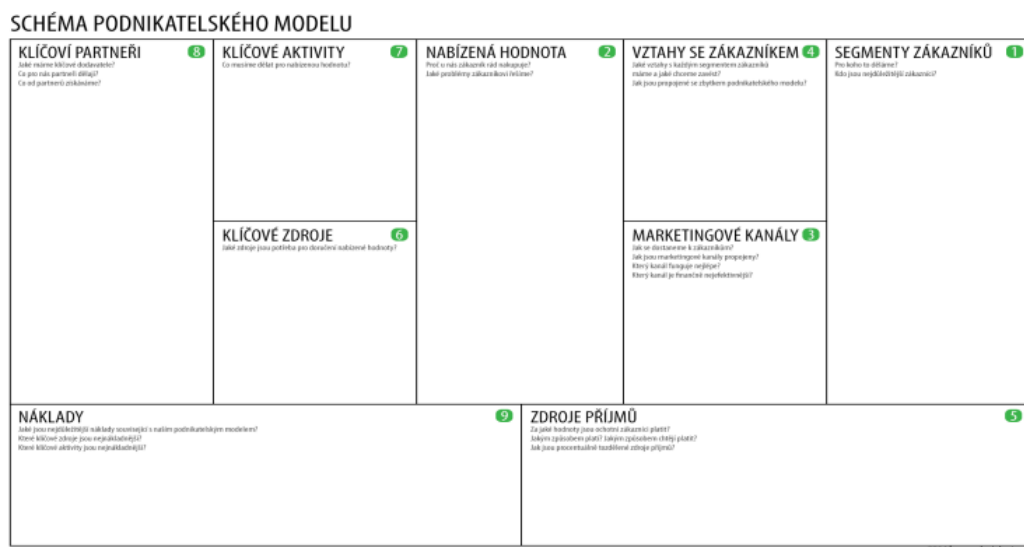
- strategické aliance mezi nekonkurujícími subjekty
- strategická partnerství mezi konkurenty
- společné podniky s cílem rozvoje nových podniků
- vztahy mezi odběratelem a dodavatelem (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 38)

Struktura nákladů

Struktura nákladů popisuje veškeré náklady, které je nutné vynakládat na fungování BM. Takové náklady lze poměrně snadno vyčíslit. U tohoto stavebního prvku je důležité si zodpovědět na otázky, jaké klíčové činnosti jsou nejnákladnější a jaké klíčové zdroje jsou nejnákladnější? (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 40)

Business model Canvas je vhodnější pro existující podniky. Vypracovaný model mohou využít investoři, podnikatelé i poradci. Klade důraz na zákazníky a vztahy s nimi. Cílí na hodnotové nabídky jak z kvantitativního tak kvalitativního hlediska, aby byl podnik na trhu efektivní. Výnosy služby nebo produktu lépe identifikuje a poradí si i s plánováním větších projektů. (Canvanizer, 2022, Business Model Canvas vs. Lean Canvas)

Obr. 3 Schéma modelu Canvas (Daniel Nytra, 2022, Jak začít webový projekt)



2.2 Lean Canvas

Ash Maurya (2012, s. 4-5) vytvořil adaptaci BM Canvas, kterou pojmenoval Lean Canvas. Ve svém díle se zaměřil na nejisté a nejriskantnější oblasti, které jsou často důvodem, proč podnikatelé neuspějí. Tento model je orientován především na start-up projekty a je vytvořen pro osobní potřeby podnikatele. Maurya vyloučil z původního modelu 4 stavební prvky – klíčoví partneři, klíčové zdroje, klíčové činnosti a vztahy se zákazníky. Nahradil je následujícími pojmy:

Problém

Nejvíce start-up podniků selhává z toho důvodu, že nedokázali vyvinout produkt, který zamýšleli a tak zbytečně spotřebovávali finanční zdroje na nesprávný produkt nebo službu. Dle Maurya (2012, s. 47) je správné pochopení problému poloviční cesta k úspěchu, proto je pole problému na plátně modelu Lean Canvas největší.

Řešení

V tomto bloku by podnikatelé měli najít řešení na 1-3 hlavní problémy společnosti. (Maurya, 2012, s. 51)

Klíčové metriky

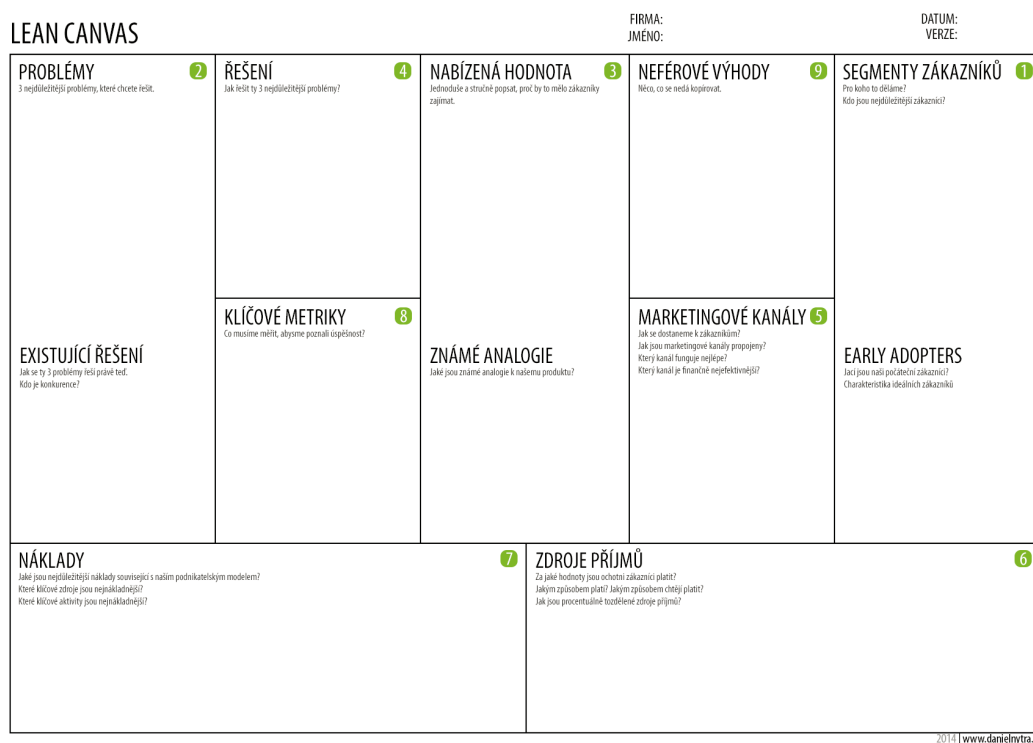
Pomocí klíčových metrik mohou společnosti sledovat různé typy dat a čísel, na jejichž základě vyhodnotí, jak projekt funguje. Těchto metrik je však nepřehledné množství, proto

si je musí podnik správně nastavit a ověřit, aby mu podávaly užitečné informace a nezabýval se méně důležitými daty. (Maurya, 2012, s. 70)

Neférová výhoda

Neférová výhoda představuje výhodu oproti konkurentovi či bariéru vstupu, které nelze snadno překonat. Ve start-up podnicích mají tento blok častokrát prázdný. Maurya však takové podniky utěšuje, aby z toho neměly obavy, že tyto neférové výhody mohou časem taktéž získat. Takovou výhodou může být například nepřenositelná zkušenost, kontakty, vlastní prostory pro podnikání atd. (2012, s. 72)

Obr. 4 Schéma modelu Lean Canvas (Daniel Nytra, 2022, Jak začít webový projekt)



Business model Lean Canvas je určen především pro dynamičtější firmy případně start-upy. Využijí ho primárně vlastníci či jednatelé. Oproti modelu Canvas neklade důraz na zákaznické segmenty, jelikož nemají zatím žádné zákazníky. Zabývá se problémy a návrhy jejich řešení a také posuzuje reálnost úspěchu na základě existence neférových výhod konkurence. (Canvanizer, 2022, Business Model Canvas vs. Lean Canvas) Hlavní přidaná hodnota Lean Canvasu pro začínající podnikatele je patrná ve třech oblastech. Pomáhá k uspořádat myšlenky, odhalí rizika a je komunikačním nástrojem. (Srpová, 2020, s. 71)

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů. (Srpková et al., 2011, s. 14)

3.1 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán bývá zpracován pro interní i externí účely. Uvnitř firmy slouží jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodování nebo podklad pro kontrolu zejména v případech, kdy podnikatel společnost zakládá nebo kdy firma čelí velkým změnám, které by mohly mít dlouhodobý dopad na její chod. Takovou změnou může být dle Vebera a Srpkové (2012, s. 96) například: *„velká investice, sloučení s jiným podnikatelským subjektem, rozdělení firmy na několik částí, vstup do strategické aliance, odprodej nebo uzavření neefektivních provozů.“* Díky podnikatelskému plánu může podnikatel snadněji odhalit možné nedostatky ve svém prvotním nápadu a umožní mu na ně včas reagovat, aby předešel případnému neúspěchu. Další výhodou je možnost porovnávat plány se skutečnostmi a tím identifikovat a kvantifikovat odchylky. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 7) Externí subjekty využijí podnikatelský plán pro analýzu schopnosti firmy daný projekt realizovat, připravenosti se ucházet o některý druh finanční podpory apod. V tomto případě je ve vlastním zájmu podnikatele připravit kvalitní podnikatelský plán, aby přesvědčil investora o výhodnosti investice do projektu. (Veber a Srpková, 2012, s. 96) V roli investorů vystupují především banky, které mohou vyžadovat zpracovaný podnikatelský plán v jimi požadované formě či struktuře. (Červený et al., 2014, s. 19) Dle Červeného a kol. (2014, s. 8) nemusí být plán využit pouze při zakládání podniku, ale lze jej zúročit i při získávání partnera pro podnikání, což je typické pro fúze či akvizice. Přehled širokého využití podnikatelského plánu dle Háalka (2022, *Prezentace ke cvičením z předmětu ZÁKLADY MANAGEMENTU*, s. 31):

- *„pro vlastní potřebu podniku,*
- *pro jasnou perspektivu zaměstnanců,*
- *pro získání úvěru od banky/leasingu,*
- *pro případné investory/spolupracující podniky,*
- *pro akcionáře.“*

3.2 Zásady podnikatelského plánu

Během zpracování podnikatelského plánu by měl podnikatel dodržovat určité zásady, jejichž cílem je zvýšit šance projektu na úspěch nebo zvýšit rating v očích investora, aby se rozhodl pro financování právě jeho projektu. Podnikatelský plán by měl být:

- **inovativní** – podnikatel musí prokázat, že přináší unikátní přidanou hodnotu, která bude uspokojovat potřeby zákazníka
- **srozumitelný a uváženě stručný** – jednoduché vyjadřování, nepřiliš přídavných jmen, doložení čísla
- **logický a přehledný** – myšlenky na sebe musí logicky navazovat a musí být podloženy fakty, pro lepší přehlednost využití grafů a tabulek
- **pravdivý a reálný** – pravdivost a reálnost predikovaného vývoje by měla být samozřejmostí
- **respektující rizika** – podnikatelský plán je plán do budoucna, proto by měl počítat s případnými riziky, identifikovat je, navrhnout řešení a pokusit se je eliminovat, to vše zvyšuje důvěryhodnost projektu

(Blackwell et al., 2006, s. 5-7)

3.3 Struktura podnikatelského plánu

V současné době nelze stanovit pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by byla vhodná pro všechny podniky. Struktura a obsah je dána jednotlivými potřebami podniku, zejména pak potřebami investorů a banky. Například investorům mnohdy stačí prezentace v PowerPointu, kdežto banka si žádá daleko propracovanější a detailnější podnikatelský plán s nutností doložení dalších dokumentů, na jejichž základě bude rozhodovat o tom, zda žádost o úvěr zamítne či nikoli. (Srpková et al., 2011, s. 14) Kromě osobních dokladů musí podnikatel doložit potvrzení o bezdlužnosti, čistý trestní rejstřík, podnikatelský záměr a finanční rozvahu a někdy záruku v podobě zajištění vhodnou nemovitostí nebo závazku bonitního ručitele. (Srovnejto, 2022, Podnikatelský úvěr: Jak ho získat?)

Následující struktura podnikatelského plánu, která bude níže definována, vychází z knihy autorů Histricha a Peterse (2007, s. 113).

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Popis podniku
4. Analýza trhu
5. Výrobní/obchodní plán

6. Marketingový plán
7. Organizace podniku
8. Finanční plán
9. Hodnocení rizik
10. Přílohy

Dle Blackwella (2017, s. 6) má být každá část podnikatelského plánu popsána stručně a měla by podat obrázek o tom, o čem daný bod pojednává. Všechny výše zmíněné části by měly být psány poutavou formou, aby byl čtenář schopen udržet pozornost.

3.3.1 Titulní strana

První dojem je důležitý nejen u lidí, ale i dokumentů. Proto by na titulní straně neměl chybět obchodní název (případně podtitul, že se jedná o podnikatelský plán), jméno autora včetně klíčových osob, datum založení a může být zde umístěno i logo, které podpoří celkový dojem. Za titulní stranou by měl následovat krátký obsah o rozsahu max. jeden a půl strany A4. Ten hraje hlavní roli v přehlednosti a měl by obsahovat nadpisy nejvýše třetí úrovně. (Srpková et al., 2011, s. 15)

3.3.2 Exekutivní souhrn

Tato část představuje shrnutí celého podnikatelského plánu, proto se píše až po jeho dokončení. Jsou v něm uvedeny všechny důležité informace ve zkrácené podobě. Má ve čtenáři probudit zvědavost a touhu si podnikatelský plán prostudovat podrobněji. Dle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 36) můžeme ve shrnutí popsat následující informace o:

- **zakladateli,**
- **produktu a službě** – čím jsou speciální a zajímavé pro trh, jaký přináší zákazníkovi užitek,
- **trhu** – v čem spočívá konkurenční výhoda podniku, velikost trhu,
- **silných stránkách,**
- **strategii podniku,**
- **finančních zdrojích,** které budou využity.

Exekutivnímu souhrnu by měl podnikatel věnovat o to větší pozornost, pokud je podnikatelský plán zpracováván pro externí subjekty, protože na jeho základu se investoři rozhodují, zda má cenu pročíst podnikatelský plán celý.

3.3.3 Popis podniku

Tato část by dle autorů Vebera a Srpové (2012, s. 99) měla být krátká, výstižná a měla by obsahovat pouze ty nejdůležitější informace, jako je poslání, vize či cíle společnosti.

Poslání

Poslání vyjadřuje základní smysl a účel budoucího zaměření podniku, není časově vymezeno. Formulace poslání musí být orientována na trh, dosažitelnost výsledků, stimulující prvky a specifikaci podnikatelského programu. Správně stylizované poslání odpovídá na otázky: Proč byl podnik založen? Co chce dělat? O co usiluje? Co umí? (Fotr et al., 2020, s. 44)

Vize

Vize definuje přesnou a strukturovanou představu o tom, kam to chce firma v určitém časovém horizontu dotáhnout. (Srpová et al., 2011, s. 18) Červený a kol. (2014, s. 206) charakterizují vizi jako *velmi vzdálený stav, kterého chce firma dosáhnout*.

Cíle

Cíle líčí žádoucí konečný stav, kterého chce podnik dosáhnout v oblasti svých aktivit. Stanovené cíle by měly být SMART. Jedná se o akronym anglických slov:

- specific – specifické,
- measurable – měřitelné,
- achievable – dosažitelné,
- realistic – reálné,
- timed – termínované. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 65)

Takové cíle by měly přímo navazovat na zpracovanou vizi podniku. Je důležité, aby je podnikatelé vyjadřovali v měřitelných ukazatelích, to napomůže ke kontrole míry jejich dosažení.

Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 37) naopak uvádí, že klíčovými prvky této části jsou:

- „výrobky nebo služby,
- lokalita a velikost podniku,
- organizační schéma,
- technické vybavení,
- příprava podnikatele.“

V případě, že se jedná již o zavedenou společnost, tak se v popisu podniku také objeví krátká informace o historii podniku, motivaci k jeho založení a významných úspěších

v minulosti (např. získání patentu). Měl by obsahovat pouze fakta, která jsou založená na reálných datech, a to nejméně za poslední 3 roky. (Veber a Srpová, 2012, s. 99)

Vhodné otázky k zodpovězení dle Steva Boba (2022, 75 Basic Questions Behind a Business Plan):

- Jakou formu podnikání zvolíte?
- Kde bude sídlo společnosti či místo provozovny?
- Jakým způsobem bude vedeno účetnictví?
- Jaké produkty nebo služby budete nabízet?
- Díky čemu bude vaše firma jedinečná?
- Jaké faktory povedou k růstu vašeho podnikání?
- Budete si platit nějaké komerční pojištění? (pojištění majetku, podnikání apod.)

3.3.4 Analýza odvětví

Tato část se důkladně zabývá analýzou vnitřního i vnějšího podnikatelského prostředí. Cílem je se obeznámit s trhem, na který chce podnikatel vstoupit. Důvodem je vyšší šance na úspěch. Pracuje s údaji z odvětví, o velikosti trhu, o existenci cyklických a sezónních trendů. Nedílnou součástí je analýza potenciálních zákazníků a konkurentů. (Scarborough a Cornwall, 2016, s. 183) Podrobněji se budu těmto analýzám věnovat v kapitole 5.

3.3.5 Výrobní/obchodní plán

Jde-li o podnik zabývající se výrobou, bude se tato kapitola jmenovat **výrobní plán**. V této kapitole musí podnikatel popsat, jaké vstupy bude k výrobě svých produktů potřebovat, specifikovat suroviny, z nichž bude vyrábět, jmenovat jejich dodavatele včetně iniciálu, nastínit smluvní podmínky, vyčíslit výrobní náklady (energie, stroje, servis) a provozní náklady (nájem, zaměstnanci) a navrhnout systém přijímání a vyřizování případných reklamací. Níže jsou uvedeny stručný výběr otázek, na které by měl podnikatel znát jednoznačnou odpověď:

- Má podnik vhodné prostory k zahájení podnikání?
- Jaké bude portfolio produktů?
- Kdo budou vaši dodavatelé?
- Budete pro výrobu vašich produktů využívat subdodavatelské firmy?
- Jaké vybavení a zařízení bude potřeba k výrobě?
- Jaké suroviny budou k výrobě potřeba?

- Kolik zaměstnanců bude podnik potřebovat a jaká bude nutná jejich kvalifikace?
- Jaké budou výrobní postupy?
- Jaká bude délka výrobního cyklu?
- Jakou bude mít podnik výrobní kapacitu?
- Jaké budou výrobní náklady na produkt?
- Jaká bude prodejní cena vašeho produktu?
- Bude váš produkt patentován?

K výrobnímu plánu by měl být také přiložen seznam všech vyráběných produktů včetně plánovaných výrobků. Dále se zde uvádí certifikáty jakosti, patenty aj., pokud jimi společnost disponuje. Tato práva chrání produkt nebo službu před porušením ze strany konkurence. (Scarborough a Cornwall, 2016, s. 182)

U nevýrobního podniku tato kapitola ponese název **obchodní plán**. V první řadě podnikatel uvede, s čím bude obchodovat (zboží, komodity, služby). Na základě této skutečnosti odvodí, jaké bude potřebovat prostory, kolik zaměstnanců a jaké vybavení bude pro obchodování zapotřebí. Představí zde své obchodní partnery na úrovni vstupu i výstupu. Obchodní plán se týká velkoobchodů, maloobchodů a služeb. Níže jsou uvedeny některé z otázek, na které by měl podnikatel znát odpověď:

- Od koho bude nakupovat zboží či služby?
- Jaké bude portfolio nabízeného zboží či služeb?
- Na jaký segment zákazníků se bude podnik zaměřovat?
- Jaký bude způsob inventarizace zásob?
- Jaká bude konkurence?
- Je dobře promyšlený marketing?

3.3.6 Marketingový plán

Dle Šafrové (2019, s. 123) se jedná o souhrn marketingových nástrojů, s jejichž pomocí dostaneme produkty k zákazníkovi. Nejoblíbenějším a nejpoužívanějším konceptem je marketingový mix 4P. Je složen z následujících prvků:

- produkt (product),
- cena (price),
- místo (place),
- propagace (promotion).

Produkt

Jedná se o nejdůležitější prvek marketingového mixu, protože tvoří podstatu firemní nabídky na trhu a slouží k uspokojování potřeb zákazníka. Dá se říci, že je „jádro“ celého marketingu, neboť svým charakterem a kvalitou ovlivňuje cenu, distribuci i propagaci. Produktem se rozumí materiální věc, služba, myšlenka, místo nebo osoba a organizace. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 199) Každý podnik by se měl snažit od konkurentů co nejvíce odlišovat a získat si tak konkurenční výhodu. Diferenciovat produkt může např. použitím jiného materiálu při výrobě, kvalitou, trvanlivostí, tvarem, designem, rozměrem, množstvím, rychlostí dodávek, zárukou či dalšími doprovodnými službami. (Karlíček, 2013, s. 154) S produktem je úzce spojen pojem značka, jejímž cílem je vybudovat silnou pozici na trhu. (Červený et al., 2014, s. 154)

Cena

Jak uvádí Srpková a Řehoř (2010, s. 206): „*cena představuje peněžní vyjádření produktů a můžeme ji definovat jako takové množství peněz, které je zákazník ochoten za zboží zaplatit.*“ Při tvorbě ceny je potřeba přihlížet k následujícím faktorům:

- *„firemní cíle a cíle cenové politiky,*
- *náklady,*
- *poptávka,*
- *ceny konkurence,*
- *fáze životního cyklu produktu,*
- *právní a regulační opatření.*“ (Srpková a spol., 2011, s. 24)

Místo

Cílem distribuce je transfer produktu z místa jeho výroby na místo jeho prodeje k zákazníkovi – optimálně na požadované místo, v určitém čase a v požadovaném množství s požadovanou kvalitou. V závislosti na počtu úrovní přesunu produktu se rozlišují dva typy prodeje – přímý a nepřímý. Přímý prodej představuje nejjednodušší způsob distribuce, kdy zákazník dostává produkt přímo od výrobce. Tento typ prodeje je využíván zejména pro zakázkové práce. Prostřednictvím nepřímého prodeje distribuují výrobci své produkty daleko častěji. Tento prodej je uskutečňován prostřednictvím tzv. mezičlánků. Následující obrázek znázorňuje jednotlivé typy distribučních cest. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 215) Dle autorů Scarborough a Cornwall (2016, s. 184) je definice

cílového místa jednou z nejdůležitějších částí obchodního plánování, protože právě správně zvolené místo zajistí podniku dostatek zákazníků a tím dostatečnou ziskovost.

Propagace

Jak uvádí Kozel (2006, s. 38), díky propagaci se dostávají informace o produktech k potenciálním zákazníkům. Tyto informace by měly být srozumitelné, stručné, snadno zapamatovatelné, na správném místě, ve správný čas. V případě, že je marketingová komunikace zajímavá a správně cílena, zajistí podniku dostatečný přísun zákazníků. Složkami marketingové komunikace je dle Srpové a spol. (2011, s. 26):

- reklama,
- public relations,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- přímý marketing.

Pomocné otázky při tvorbě marketingového plánu dle Steva Boba (2022, 75 Basic Questions Behind a Business Plan):

- Kdo jsou vaši potenciální zákazníci?
- Jaká je velikost vašeho cílového trhu?
- Kdo jsou vaši konkurenti?
- Jaké mají silné a slabé stránky?
- Jakou konkurenční výhodu budete mít? (Lepší servis? Nižší cena?)
- Jak stanovíte cenu vašeho produktu/služby?
- Jaké reklamní a propagační strategie zvolíte?

3.3.7 Organizace podniku

V této části podnikatelského plánu je stručně popsáno, jakým způsobem je podnik strukturován. K tomu, aby mohl být vytvořen organizační plán, musí mít podnikatel nejprve zformovány činnosti a úkoly, tím vznikne náplň jednotlivých pracovních míst. Podle toho je možné určit, jaké budou požadavky na vzdělání, kvalifikaci a zkušenosti zaměstnanců na jednotlivých pozicích. Poté je vhodné zobrazit vztahy nadřízenosti a podřízenosti obrázkem organizační struktury. (Šafrová, 2019, s. 59)

V této kapitole by měly být zodpovězeny následující otázky:

- Kdo bude podnik řídit a jaké jsou kvalifikace vedení?

- Kolik zaměstnanců bude nutné zaměstnat?
- Jaká bude hierarchie pracovníků?
- Budou zaměstnanci pracovat na plný nebo částečný úvazek?
- Jakým způsobem budou zaměstnanci ohodnocováni?
- Kdo za co bude odpovídat?

(Steve Bob, 2022, 75 Basic Questions Behind a Business Plan)

3.3.8 Hodnocení rizik

V každém odvětví a konkurenčním prostředí se objevují rizika, která mají na podnik vliv. Rizikem se rozumí negativní odchylka od cíle, která má nepříznivý dopad na chod společnosti. Díky analýze rizik má podnik šanci je včas rozpoznat a připravit si alternativní taktiku na jejich zvládnutí. (Veber a Srpová, 2012, s. 104) Dle autorů Smejkal a Raise (2013, s. 102) rizika neexistují izolovaně, ale vždy se jedná o jejich kombinaci. Vzhledem k velkému množství rizik je nutné, aby se podnikatel zaměřil pouze na klíčové rizikové oblasti.

Koráb, Peterka a Režňáková (2007) ve své knize zveřejnili postup analýzy:

- **identifikace rizikových faktorů** – zvážení, co může náš plán negativně ovlivnit, množina rizik je velká a k nejobtížněji zvládnutelným rizikům patří rizika spojená s vnějším prostředím (konkurence, inflace aj.)
- **kvantifikace rizik** – jedná se o číselné vyjádření velikosti a počtu odchylek
- **plánování krizových scénářů** – příprava strategií, plánů a postupů pro případ nepříznivého vývoje rizik, součástí plánování krizových scénářů by měla být také jednoduchá finanční analýza dopadů
- **monitoring a řízení** – průběžná a trvalá kontrola rizik

Pomocné otázky při psaní této kapitoly:

- Jaké potenciální problémy hrozí?
- Jaká je pravděpodobnost jejich výskytu?
- Jak plánujete tyto potenciální problémy zvládnout?

(Greenbay, 2022, A Business Plan Checklist: Key Questions To Answer)

3.3.9 Finanční plán

Finanční plán představuje stěžejní část podnikatelského plánu, transformuje veškeré předchozí kapitoly do finanční podoby. Dokládá reálnost podnikatelského záměru.

Výstupy finančního plánu prezentují:

- „*plánovaná rozvaha,*

- *plánovaný výkaz zisku a ztrát,*
- *plán peněžních toků.*“ (Veber a Srpová, 2012, s. 104)

Jeho cílem je dokázat, že podnikatelský plán má smysl. Zobrazuje, jaký bude firma generovat zisk, jak bude složen kapitál a dlouhodobou udržitelnost plánu. (Červený et al., 2014, s. 152) V rámci finančního plánu se doporučuje uvést některé poměrové finanční ukazatele např. rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Výsledky těchto analýz jsou důležité především pro externí subjekty, kteří se na základě těchto analýz rozhodují o financování projektu. Dále je vhodné vypočítat bod zvratu, díky kterému podnikatel zjistí, při jakém množství produkce se budou tržby a náklady rovnat. V případě, že nemá podnikatel dostatek vlastních finančních prostředků na zahájení podnikatelské činnosti, je další nezbytnou náležitostí finančního plánu návrh na financování projektu. V tomto návrhu je vhodné uvést potřebnou výši cizího kapitálu, podmínky půjčení a dobu, za kterou bude splacen. Finanční plán obvykle nabízí tři varianty – realistickou, optimistickou a pesimistickou. (Veber a Srpová, 2012, s. 104)

Doporučené otázky k zodpovězení:

- Kolik bude stát otevření podniku?
- Jaká je vaše strategie financování?
- Jak bude vaše půjčka zajištěna?
- Jak vysoké budou měsíční náklady?
- Jaký bude bod zvratu?

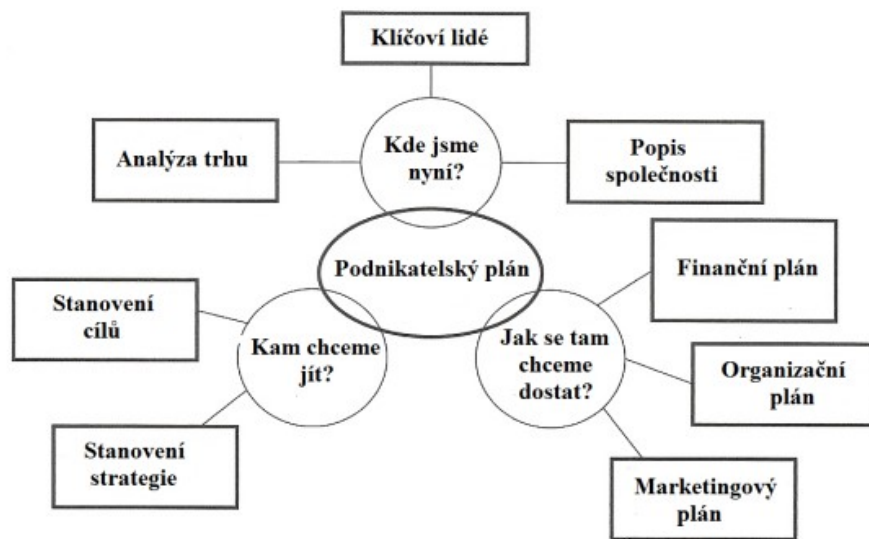
(Steve Bob, 2022, 75 Basic Questions Behind a Business Plan)

3.3.10 Příloha

Příloha obsahuje veškeré, zejména rozsáhlejší, dokumenty, které nejsou potřeba začleňovat do vlastního textu, aby nenarušovaly přehlednost.

K podnikatelskému plánu je možné přiložit např. rozvahy, výkazy zisků a ztrát, peněžní toky. Dále zde patří výkresy produktů, technické plány, články z časopisů, mapy. Do přílohy by měly být také začleněny uzavřené smlouvy, formuláře, ceníky a získané certifikáty. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 66)

Obr. 5 Podstata podnikatelského plánu (zdroj: Koráb et al., 2005, s. 24)



4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

Financování znamená získávání a používání peněžních prostředků k zajišťování chodu společnosti i rozšiřování jeho majetku. Na financování působí faktor rizika a času. Faktor rizika dopadá na podnik během rozhodování o tom, jakým způsobem bude projekt financován. Tato rizika se dále dělí na vnější, která podnikatel nemůže ovlivnit (inlace, hospodářská krize, přírodní katastrofa apod.) a vnitřní, ta podnikatel je schopen ovlivnit (špatný odhad poptávky, chybně stanovená cena apod.). Faktor času naopak vyjadřuje nesoulad mezi výběrem typu financování a jeho dopadem na ekonomiku podniku, což v praxi znamená, že dnešní rozhodnutí ovlivní budoucí tok peněz společnosti.

Prvotním zdrojem financování podniku je vlastní kapitál. Investováním vlastních zdrojů (zpravidla úspor) dává podnikatel najevo, že věří v životaschopnost svého záměru. Teprve poté se v případě nedostatku peněžních prostředků začne zajímat o jiné alternativní zdroje financování. Pokud by podnikatel nevložil do začátku svého podnikání žádné finance, snížil by důvěryhodnost svého projektu. (Režňáková, 2012, s. 24)

Dle Mulačové a Mulače (2013, s. 136-137) je možné třídit finanční zdroje z různých hledisek.

Podle vlastnictví:

- vlastní kapitál – jmění podnikatele
- cizí kapitál – dluh podniku

Podle doby splatnosti zdrojů:

- krátkodobé – splatné do 1 roku
- dlouhodobé – splatnost vyšší jak 1 rok

Podle způsobu získání:

- interní – zdroje založené na vlastní činnosti firmy
- externí – všechny zdroje získané mimo podnik

Volba finanční struktury podniku by měla respektovat tzv. zlaté pravidlo, které říká, že dlouhodobá aktiva by měla být kryta dlouhodobými zdroji a krátkodobá aktiva krátkodobými zdroji.

4.1 Vlastní kapitál

Vlastní kapitál představuje vlastní zdroje majitele nebo společníků firmy. Čím větší je jeho podíl na celkovém jmění, tím je podnik finančně stabilnější.

4.1.1 Externí vlastní zdroje podnikání

Mezi externí vlastní zdroje patří vklad podnikatele, dary, dotace, vklad investorů a emise akcií, které charakterizují dodatečný vklad do podniku. (Režňáková, 2012, s. 24)

4.1.2 Interní vlastní zdroje podnikání

Nerozdělený zisk a fondy ze zisku

Zisk je výsledek hospodaření po zdanění, který představuje kladný rozdíl mezi podnikovými výnosy a náklady, jenž není použit na jiný účel. O jeho rozdělení rozhoduje valná hromada nejpozději během schvalování řádné účetní závěrky, která se musí konat nejpozději do 6 měsíců od konce účetního období. (Čížinská a Marinič, 2010, s. 84)

Rezervy

Rezervy prezentují zdroje, které byly vytvořeny za účelem pokrytí budoucích výdajů a závazků, jejichž záměr je předem znám. Příkladem je rezerva na opravy hmotného majetku, rezerva na důchody a podobné závazky, rezerva na daň z příjmu či rezerva na restrukturalizaci. (Čížinská, 2018, s. 137)

Odpisy

Čížinská a Marinič (2010, s. 87) charakterizují odpisy jako část ceny dlouhodobého majetku, která je po dobu jeho životnosti přenášena do provozních nákladů firmy. Hodnota odpisů je přenášena do ceny výrobků a služeb, kterou platí odběratelé, a podnik je získává zpět prostřednictvím tržeb. Proto jsou součástí peněžních příjmů ve výkazu cash flow. Tento typ financování je považován za velmi stabilní zdroj.

4.2 Cizí kapitál

V případě, že podniku nestačí zdroje vlastního financování, lze využít možnosti externí formy financování, ať už krátkodobého nebo dlouhodobého. Jedná se o dluh firmy, který musí podnik v určité době a za určitý úrok splatit. Často se cizí kapitál považuje za levnější než vlastní z toho důvodu, protože úroky snižují daňové zatížení.

4.2.1 Krátkodobé financování

Obchodní úvěr

Obchodní úvěr vyplývá z dodavatelsko-odběratelských vztahů. Vzniká jako časový nesoulad mezi převzetím výrobku (služby) a jeho úhradou. Má formu závazku vůči dodavateli. Tento úvěr je chápán jako nástroj pro podporu prodeje a konkurenční boj. Čím delší dobu splatnosti dodavatel odběrateli nabídne, tím více populární sestává mezi

zákazníky. Jedná se o velice levný zdroj financování, protože se sjednává zpravidla bez úroku. Jako písemný doklad o obchodním úvěru slouží faktura nebo směnka. (Režňáková, 2012, s. 26)

Krátkodobý bankovní úvěr

Krátkodobý bankovní úvěr je ujednán mezi odběratelem a obchodní bankou na dobu kratší jak 1 rok za předem stanovený úrok, například na krytí potřeb oběžného majetku nebo úhradu závazků. Nejtypičtější formy:

- krátkodobá bankovní půjčka – využití pro individuální jednorázovou potřebu
- revolvingový úvěr – provozní úvěr, který může být opakovaně čerpán do výše úvěrového rámce
- lombardní úvěr – zajištěn zástavou movitých věcí (nejčastěji cennými papíry nebo drahými kovy)
- kontokorentní úvěr – poskytuje se na běžném účtu, kde má podnik uloženy své peněžní prostředky, do výše sjednaného úvěrového rámce
- eskontní úvěr – poskytován na základě odkupu směnek před dobou jejich splatnosti
- akceptační úvěr – banka na žádost klienta akceptuje směnku vystavenou na ni dlužníkem a tím se zaváže splatit ji ve lhůtě splatnosti za dlužníka; banka nedává dlužníkovi peníze, ale přejímá za něj závazek (Mulačová a Mulač, 2013, s. 139)

Operativní leasing

Operativní leasing funguje jako půjčka věci za úplatu. Jedná se o krátkodobý nájemní vztah (zpravidla kratší než životnost věci), jenž se uzavírá mezi pronajímatelem, který dává nájemci věc k užívání, ale nepřevádí na něj veškerá rizika. Pronajímatel se stará o pravidelný servis, údržbu i opravy. Zaplacené nájemné lze uznat jako daňový náklad.

Faktoring

Faktoring je smluvně sjednaný vztah mezi dodavatelem a faktoringovou společností (bankou). Podstata spočívá v průběžném odkupu krátkodobých pohledávek, který provádí faktoringová společnost buď s možností zpětného regresu (riziko nezaplacení nese dodavatel) nebo bez možnosti zpětného regresu (riziko nezaplacení nese faktoringová společnost). Odkupované pohledávky musí splňovat několik podmínek: jejich doba splatnosti nesmí přesahovat 180 dní, vznikly na základě dodavatelského nezajištěného úvěru a nejsou s nimi spojeny žádná práva třetích osob. (Radová et al., 2013, s. 205)

4.2.2 Dlouhodobé financování

Bankovní úvěr

Bankovní úvěry patří mezi jednu z nejběžnějších forem financování podniku. Sjednávají se mezi podnikem a bankou na základě úvěrové smlouvy, ve které je stanoven účel čerpání a podmínky splacení dluhu tj. doba splatnosti a výše úrokové sazby. Úroky mohou být stanoveny fixní či pohyblivou sazbou. (Čižinská, 2018, s. 139)

Finanční leasing

Finanční leasing bývá uzavírán mezi výrobcem, leasingovou společností a nájemcem. Je charakterizován tím, že nájemce platí pravidelné leasingové splátky, které se v součtu rovnají ceně pronajímaného předmětu nebo ji převyšují. (Radová et al., 2013, s. 209) Servis, opravy i údržbu zajišťuje nájemce a taktéž jsou na něj přenesena veškerá rizika a výnosy spojené s užíváním aktiva. Jakmile nájemce uhradí všechny splátky, přechází předmět do vlastnictví nájemce, leasingová smlouva totiž nájemci zajišťuje předkupní právo. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 144)

Forfaiting

Podstatou forfaitingu je odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek forfaitingovou společností (forfaitérem) od dodavatele. Předmětem odkupu jsou pohledávky, jejichž doba splatnosti je delší než 90 dnů, jsou obvykle uzavírány se zahraničním subjektem a jsou denominovány ve volně směnitelné měně. Jejich odkup probíhá na základě diskontní báze, kdy forfaitér odkupuje směnku před její dobou splatnosti a vyplácí z ní částku sraženou o diskont. Tímto odkupem přechází měnové a kurzové riziko a riziko nedobytnosti na forfaitingovou společnost. (Radová et al., 2013, s. 198)

Emise cenných papírů

Emise cenných papírů se v českých podmínkách dělí na emisi dluhopisů a emisi akcií. Podnik (emitent, dlužník) prodává cenné papíry investorům. Ti je nakupují za účelem zhodnocení svého volného kapitálu. Nákupem akcií se stávají vlastníky neboli akcionáři podniku, naopak nákupem dluhopisů se stávají věřiteli. V případě, že emisi cenného papíru emitent realizuje pomocí investiční banky, jedná se o cizí emisi. Jestliže si celou emisi zajišťuje emitent sám na vlastní účet, jde o vlastní emisi. (Čižinská a Marinič, 2010, s. 92)

5 ANALYTICKÉ NÁSTROJE

Níže specifikované analytické nástroje slouží k analýze a průzkumu podnikatelského prostředí.

5.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi jednu z nejnámějších metod využívanou pro analýzu prostředí. Představuje akronym, který vychází z anglických názvů Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. V českém překladu se setkáváme s názvy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15)

Obr. 6 SWOT analýza (Dvořáček a Slunčík, s. 15, 2012, vlastní zpracování)

	VNITŘNÍ		
POZITIVNÍ	Silné stránky	Slabé stránky	NEGATIVNÍ
	Příležitosti	Hrozby	
	VNĚJŠÍ		

5.1.1 Silné a slabé stránky

Dle Kozla (2006, s. 39) silné a slabé stránky bývají spojovány s vnitřním prostředím podniku. Nad těmito faktory má firma značnou kontrolu a může je ovlivňovat. Každý podnik by měl podporovat svoje silné stránky, naopak slabé stránky omezovat.

5.1.2 Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby se vztahují k vnějšmu prostředí podniku. Tyto faktory nelze nijak ovlivňovat. Aby měl podnik na trhu konkurenční výhodu, je důležité, aby využíval příležitostí a v co největší míře předvídal a redukoval hrozby. (Kozel, 2006, s. 39)

5.2 PESTLE analýza

V základní verzi se uvádí jako PEST analýza. Jedná se o analytický nástroj sloužící ke strategické analýze vnějšího prostředí podniku. Je nejjednodušší a pro většinu firem dostačující. Název vychází z vlivů makroprostředí: politické, ekonomické, sociokulturní a technologické. (Šafrová, 2019, s. 69) Dvořáček a Slunčík (2012, s. 10) ve své knize tento

nástroj rozšiřují o další dva vlivy – legislativní a ekologické. Jak uvádí Šafrová (2019, s. 69), tyto vlivy podnik nemůže ovlivnit, ale naopak tyto vlivy mohou ovlivnit úspěch či neúspěch podniku, proto je důležité identifikovat a vyhodnotit všechny neovlivnitelné okolnosti.

5.2.1 Politické vlivy

Řadíme sem především zákony, politickou stabilitu a daňový systém, míru korupce, lobbyismus, vývoj státního rozpočtu nebo podporu zahraničního obchodu. (Fotr, 2020, s. 59)

5.2.2 Ekonomické vlivy

Mezi ekonomické faktory se řadí celkový stav ekonomiky, ten může být vyjádřen souhrnnými ukazateli jako HDP, inflace či nezaměstnanost. Dále jsou sledovanými faktory průměrná a minimální mzda, úrokové sazby, kurzy měn, dotace apod. (Šafrová, 2019, s. 69)

5.2.3 Sociokulturní vlivy

Podstatnou složkou sociokulturních faktorů jsou demografické trendy (stárnutí obyvatelstva, nízká porodnost atd.), míra vzdělanosti, mobilita pracovní síly, délka pracovní doby, odchod do důchodu, životní úroveň, náboženství aj. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 97)

5.2.4 Technologické vlivy

Technická a technologická úroveň významně ovlivňuje úspěšnost podnikatelského záměru. Předvídatost technologického rozvoje tak může zásadně pomoci k vývoji podniku. Je proto nezbytné se zaměřit na faktory vládní podpory vědy a techniky, trendy v inovacích, úspěšnost substitutů, rychlost morálního zastarávání technologie atd. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 98)

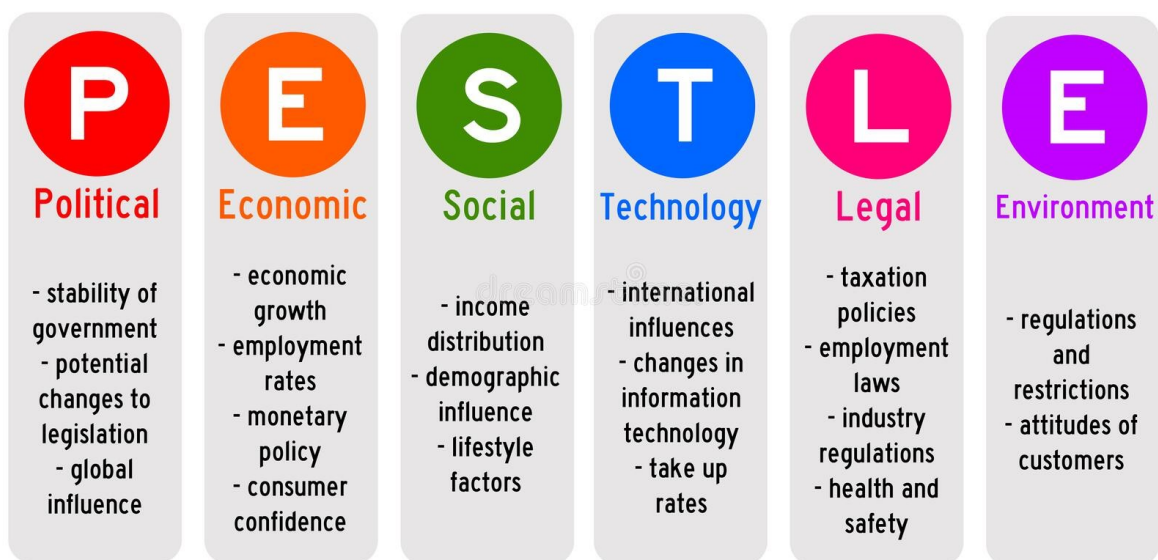
5.2.5 Legislativní vlivy

Do legislativních faktorů se zařazuje občanský zákoník, trestní zákoník, ochrana soukromého vlastnictví, antimonopolní zákony, environmentální zákony atd. (Fotr, 2020, s. 58)

5.2.6 Ekologické vlivy

Ekologické vlivy představují faktor, který musí firmy čím dál více respektovat. V současné době se klade důraz na úsporu některých surovin a energií kvůli jejich nedostatku a neobnovitelnosti. Díky snaze podniku o eliminaci ekologické zátěže získává dobrou pověst. (Kozel, 2006, s. 22) Mezi zkoumané trendy se řadí: ochrana životního prostředí, recyklace, důraz na obnovitelné zdroje, dostupnost vodních zdrojů, jejich využitelnost a kontaminace, apod. (Fotr, 2020, s. 60)

Obr. 7 PESTLE analýza (zdroj: Dreamstime, 2022, Pestle Analysis Illustrations & Vectors)



5.3 Analýza konkurence – Porterův model 5 sil

Jak uvádí Kozel (2006, s. 30) maximální hranici zisku a přitažlivost odvětví sleduje Porterův model 5 sil. Výše uvedený nástroj slouží k analýze mikroprostředí. Jednotlivé faktory jsou charakterizovány níže.

5.3.1 Současná konkurence

Rivalita mezi současnou konkurencí je dána počtem společností na trhu se stejnými produkty, diferenciací, strukturou nákladů.

5.3.2 Vstup nové konkurence do odvětví

Šafrová píše (2019, s. 78), že potenciální konkurenti se na trhu ještě nevyskytují, ale přemýšlejí o vstupu. Láká je nízký počet konkurentů či jejich úspěch. Ačkoliv se vstup na trh může zdát jednoduchý, předchází tomuto rozhodnutí řada bariér, které musí podnik

překonat, mezi ty patří: „investiční náročnost, regulace ze strany státu (licence, povolení), neuspokojivá infrastruktura, silná pozice stávajících konkurentů a loajalita jejich zákazníků.“

5.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé ovlivňují podnik svým nastavením cen a objemem dodávek. Dle Jakubíkové (2013, s. 104) při výběru dodavatelů firmy posuzují jejich postavení na trhu, kvalitu produktů, rychlost dodání, vzdálenost, spolehlivost, zkušenosti a kontrakční podmínky. Jejich vyjednávací síla stoupá s rostoucí vzdáleností a dále v závislosti na tom, zda mají či nikoli na trhu konkurenta – jsou monopolisty, produkty jsou unikátní a neexistují vhodné substituty. (Blažková, 2007, s. 59)

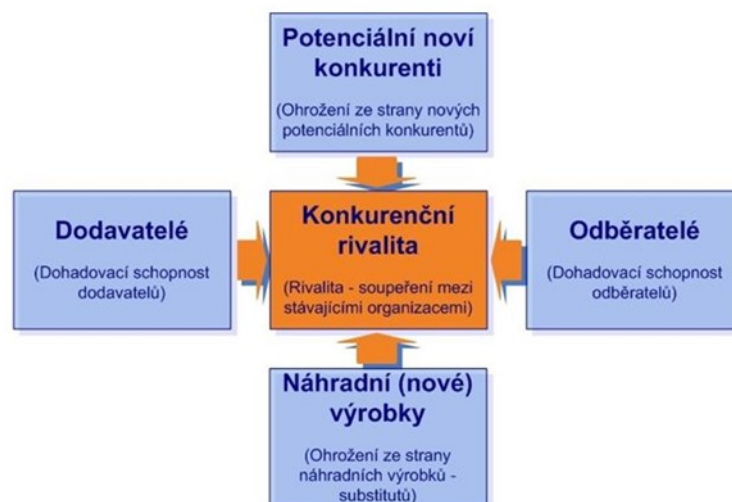
5.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Jak uvádí Kozel (2006, s. 31), zákazníci vyvolávají mezi konkurenty napětí, tlačí cenu dolů a vyžadují kvalitnější produkty. Faktory, které rozhodují o intenzitě zvýšení konkurence na trhu, jsou: nižší počet zákazníků, nižší stupeň diverzifikace produktů, substituty či cena. (Fotr, 2020, s. 61)

5.3.5 Substituty

Substituty představují možnost zakoupení alternativních produktů či služeb, které plní stejnou funkci a to způsobí odliv části zákazníků. Této hrozbě jde předejít snížením ceny, zvýšením užitné hodnoty, inovací nebo nabídkou servisu. (Blažková, 2007, s. 59)

Obr. 8 Porterův model (zdroj: Ing. Veronika Lencová, MBA, 2022, Pokud chybí vám či klientovi strategie)



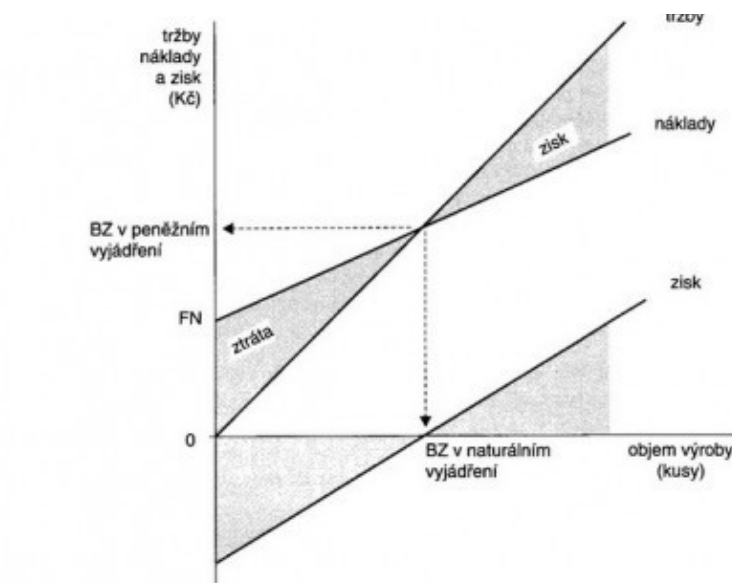
5.4 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu umožňuje zkoumat rovnováhu mezi náklady a výnosy podniku. Bodem zvratu se rozumí takový objem produkce, při kterém budou pokryty fixní i variabilní náklady, podnik nedosáhne zisku ani ztráty. Nad hranicí tohoto bodu začíná podnik generovat zisk. (Popesko, 2016, s. 44) Pro analýzu je potřeba umět rozlišit variabilní náklady, které se vztahují k jednotce produkce, fixní náklady, jež se sledují za určité období (měsíc, rok) a cenu produkce. Tento nástroj je pro manažery důležitým ukazatelem, díky kterému mohou ovlivňovat prosperitu firmy. Bod zvratu se vyjádří matematickým vztahem:

$$q(BZ) = \frac{FN}{p - b}$$

, kde **FN** jsou fixní náklady, **p** cena, **b** jednotkové variabilní náklady, **q** množství.

Obr. 9 Bod zvratu (zdroj: Lenka Benešová, 2022, Bod zvratu)



6 SHRNU TÍ

Jako první byly v teoretické části definovány základní pojmy jako podnikatel, podnikavost, podnik či firma a charakterizovány některé právní úpravy, které regulují podnikání v České republice. Dále jsem popsala základní právní formy podnikání, protože její volba patří mezi nejdůležitější rozhodnutí, kterému musí podnikatel před vznikem nového podnikatelského subjektu čelit. Každá forma má své výhody i nevýhody. Následující kapitola se věnovala business modelům Canvas a Lean Canvas – jejich vysvětlení, užitečnosti a popisu provedení. Na business modely navazovala problematika podnikatelského plánu. Ten se považuje za nezbytný dokument při vzniku nového podnikatelského subjektu. Slouží jako informativní spis především pro podnikatele, ale i potenciální investory. Byly zde rozepsány jeho zásady při zpracování, popsán účel a definovaná struktura společně s obsahovou náplní každé dílčí části. V předposlední kapitole jsem se zabývala seznámením se s různými druhy financování projektu. Na závěr se teoretická část zabývala charakteristikou analytických nástrojů, které budou v práci využity.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALÝZA A PRŮZKUM TRHU

Před samotným založením nového podniku je vždy nutné provést analýzu a průzkum trhu, s jehož pomocí se podnikatel rozhodne, zda má cenu na daný trh se svým záměrem vstoupit či nikoli. Analýza a průzkum podnikatelského prostředí v dané lokalitě jsou provedeny na základě výše specifikovaných analýz. Analytická část diplomové práce se věnuje také charakteristice zvažovaného podnikání.

7.1 Zvažované podnikání

Předmětem zvažovaného podnikání je maloobchodní prodej v oblasti prodeje rozmanitého sortimentu pív. Nabízený sortiment a doplňkové služby nabízející podnikem jsou charakterizovány v Tab. 1.

Tab. 1 Sortiment zboží a doplňkové služby zvažovaného podnikání

Sortiment zboží	Doplňkové služby
<ul style="list-style-type: none"> • nefiltrovaná piva v lahvích • zahraniční lahvová piva • stáčené sudové pivo do vratných obalů • sudová piva • limonády v sudech 	<ul style="list-style-type: none"> • půjčování výčepních zařízení • sanitace výčepních zařízení • zprostředkování servisu výčepních zařízení • nabídka dárkových balení • prodej sklenic a kelímků • v budoucnu slevový věrnostní program

Jelikož je v dnešní době populární návrat k tradičním způsobům výroby potravin a nápojů z tradičních surovin, bude pivotéka takové zboží nabízet. Konkrétně se bude jednat o piva z minipivovarů, která jsou vařena za výrazného využití ruční práce a zrání není nijak urychlováno. Tato piva jsou často vařena z místních pramenitých či studničních vod, ze sladů z lokálních sladoven (Záhlinice), za použití českého chmele a velmi často podle původních receptur. Na základě těchto parametrů se tato piva mnohdy pyšní známkou „regionální potravina“. Právě tyto atributy lákají výraznou skupinu zákazníků. Díky sílící oblibě nefiltrovaných pív z malých pivovarů se předpokládá, že pivotéka si rychle vybuduje zákaznickou základnu. Tito zákazníci spolu s neustálou snahou získání zákazníků nových by měly zajistit stabilní provoz pivotéky a její profit.

7.2 SWOT analýza

SWOT analýza provádí výčet silných stránek nově zakládaného podniku a příležitostí, které současný či budoucí trh nabízí. Zároveň jsou zde uvedeny slabé stránky a možné hrozby a rizika, která jsou z pohledu podniku neovlivnitelná.

Tab. 2 SWOT analýza nově zakládaného podniku, vlastní zpracování

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • moderní trend • kvalitní dodavatelé • vlastní kapitál • výhodná lokalita – velké město • turistický ruch 	<ul style="list-style-type: none"> • sezónnost • reklama • nutnost parkování • personál
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • rozvozy • spolupráce s jinými obchodními partnery • expanze do dalších lokalit 	<ul style="list-style-type: none"> • rostoucí ceny energií • rostoucí ceny nájmu • vstup nového konkurenta • nepříznivá ekonomická situace

7.2.1 Silné stránky

Na základě výčtu informací, které vyplývají z výše uvedené tabulky, je patrné, že otevření pivotéky v Kroměříži má obrovský potenciál. Je to především z důvodu narůstajícího trendu chutnat velké množství druhů filtrovaných i nefiltrovaných piv jak z velkých pivovarských společností, tak z minipivovarů. Dle českomoravského svazu minipivovarů ke konci roku 2021 stoupl počet minipivovarů v ČR na neuvěřitelných 483. Z této skutečnosti vyplývá, že v bezprostředním prostředí pivotéky se nachází některé z nich (např. Zlínský švec, Maxmilian, 1. selský pivovárek). Kroměříž je častým turistickým cílem mnoha výletníků zejména díky unikátním památkám, které jsou zapsány na Seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO, což zajisté povede k sezónnímu přísunu zákazníků. V neposlední řadě je velkou výhodou dostatečný vlastní kapitál, tudíž se nově vznikající pivotéka nebude muset zadlužit.

7.2.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří jednoznačně sezónnost, kterou potvrzuje veřejně známý fakt, že konzumace piva se s nástupem chladných měsíců snižuje. Další komplikací je výběr místa. U prodejny je potřeba dostatečně velké parkoviště, aby si zákazníci mohli zakoupené zboží naložit do auta, neboť se jedná o těžký sortiment, zvláště v případě koupě sudového piva či zapůjčení výčepního zařízení. Nově vznikající pivotéka si je též vědoma faktu, že bez patřičné reklamy a propagace se na trhu neuchytí, proto je ochotna určité finanční prostředky do tohoto úseku investovat. Poslední slabinou je personál. Se vzrůstající inflací rostou i nároky zaměstnanců na mzdy, což bude zřejmě největší měsíční náklad pivotéky.

7.2.3 Příležitosti

Jako největší příležitost společnost spatřuje v rozvozech, které se staly populární v době, kdy byly pohostinství kvůli pandemii Covid-19 uzavřeny. Další významnou příležitostí je navázání spolupráce s jinými obchodními partnery či v případě velkého ohlasu expanze do dalšího města.

7.2.4 Hrozby

V současné době, kdy je ekonomika zmítána důsledky pandemie COVID-19 a aktuálně bohužel i ruskou agresí na Ukrajině, jsou největšími hrozbami cena a hrozící nedostupnost energií, rychle vzrůstající míra inflace, ceny nájmu a lidských zdrojů. Další nemilou událostí by byl samozřejmě vstup nového konkurenta na trh.

7.3 PESTLE analýza

Pro analýzu vnějšího prostředí byla vybrána PESTLE analýza, která se zaměřuje na zjištění současné situace na trhu. Za celkový trh se považuje celá Česká republika. Podnik se bude dále zabývat lokálním trhem města Kroměříže a okolí.

7.3.1 Politické vlivy

Česká republika se stala 1. ledna 1993 samostatným demokratickým státem a od 1. května 2004 je členem Evropské unie. Podnikání v České republice se tedy řídí nařízeními, směrnicemi, rozhodnutími, doporučeními a stanovisky Evropské unie.

Politická situace byla v České republice stabilní. Velký otřes zaznamenala v roce 2020, který zapříčinila celosvětová pandemie nemoci Covid-19. Vláda zavedla několik epidemiologických opatření. Tato opatření nepříznivě omezila chod pivoték řadou restrikcí

jako např. lockdowny (úplné uzavření prodejen), povinnosti nosit respirátor, omezení počtu zákazníků na m², zákazu shlukování lidí (vášniví pivaři tak nemohli degustovat různé druhy pív ve stylu společenské akce). Pandemie měla však i pozitivní vliv pro pivotěky v tom směru, že byly nějakou dobu zavřené restaurace a hostince a následně byly přístupné pouze pro očkované. Lidé tak začali degustovat piva ve větší míře doma.

Dalším politickým vlivem je zdanění piva. Dle mfer.cz jsou od 1. května 2020 uplatňovány 2 sazby DPH. Pro balené pivo a točené pivo konzumované mimo restaurační zařízení platí nadále aplikovaná sazba 21% a nealkoholická piva jsou dále zařazena do snížené sazby 15%. Změna nastala v případě konzumace výše uvedených nápojů v restauračním zařízení. Točené pivo (včetně nealkoholického) nově podléhá 10%.

7.3.2 Ekonomické vlivy

Před začátkem podnikání je důležité získat přehled o základních makroekonomických charakteristikách, které reflektují současnou ekonomickou situaci jak v celé České republice, tak ve Zlínském kraji. Jde především o ukazatele HDP, průměrné hrubé měsíční mzdy a nezaměstnanosti. Na základě těchto informací se poté podnikatel rozhodne, zda má smysl založit nový podnikatelský záměr či nikoli.

Tab. 3 Vývoj HDP (zdroj:czso.cz, 2022, vlastní zpracování)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
HDP	2,5%	5,2	3,2	3,0%	-5,8%

Výše uvedená tabulka zobrazuje hodnoty vývoje HDP vždy v porovnání s předchozím rokem, to znamená, že v roce 2017 Česká republika zaznamenala 5,2% nárůst oproti roku 2016. Tento nárůst byl ve sledovaném období nejvyšší. Naopak v roce 2020 došlo k poklesu o 5,8%, což způsobila přijatá opatření k zamezení šíření nákazy nového typu koronaviru. Predikce dalšího vývoje HDP očekává zlepšení epidemické situace vlivem uvolnění epidemických restrikcí. Tento nárůst by měl být tažen všemi složkami domácí poptávky, nejvíce investicemi a spotřebou domácností. Nicméně tato předpověď byla v únoru 2022 učiněna nereálnou vstoupením ruských vojsk na Ukrajinu a s tím spojeným válečným konfliktem v Evropě, který výrazným způsobem ovlivňuje ekonomiku nejen v České republice.

Tab. 4 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy (zdroj: czso.cz, 2022, vlastní zpracování)

Region/Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Česká republika	27 764	29 638	32 051	34 578	35 662
Zlínský kraj	24 419	26 258	28 577	30 659	31 494

Z tabulky vývoje průměrné hrubé měsíční mzdy vyplývá, že má tato mzda v průběhu sledovaných let jak v České republice, tak ve Zlínském kraji rostoucí trend. Podíl mzdy ve Zlínském kraji ze mzdy v ČR tvoří v každém roce více jak 88%. Pozitivně je možné hodnotit roční vývoj nezaměstnanosti, který za poslední roky zaznamenává klesající trend. Celková míra nezaměstnanosti v letošním roce nabyla hodnot 3,6%, v rámci Zlínského kraje dosáhla hodnoty 2,9%. Dle mpsv.cz se tak Zlínský kraj řadí jako 3. kraj s nejnižší mírou nezaměstnanosti. Predikce do dalšího období je dle mého názoru, díky konfliktu na Ukrajině a jeho naprosto nepředvídatelnému vývoji a jeho možným důsledkům, zcela nereálné odhadnout. Důsledkem těchto událostí může být obrovské propouštění zaměstnanců ve spoustě oborů ať už z důvodu nedostatku surovin, komponent či energií. Tady s těmi událostmi může velmi úzce souviset kupní síla obyvatelstva.

7.3.3 Sociokulturní vlivy

Kroměříž, přezdívána jako Hanácké Athény, leží ve Zlínském kraji. K 31. 12. 2020 zde žilo 28 360 obyvatel, jejichž průměrný věk byl 44,3 let. Dlouhodobý vývoj počtu obyvatel má klesající trend. Obyvatel ubývá jak přirozenou měnou, tak migrací. Migrace se přisuzuje především mladým lidem, kteří se stěhují do větších měst za pracovními příležitostmi. Za rok 2020 byl úbytek stěhováním 611 osob. Přirozený úbytek za stejné období činil 160 osob.

7.3.4 Technologické vlivy

Co se týká samotné pivotéky, technologickými vlivy nebude nijak výrazně ovlivněna. Prostředky, které bude podnik pro svůj provoz využívat, jsou v dnešní době zcela běžné a nepředpokládám v dohledné době jejich zásadní vývoj.

Pokladní software

Pro úspěšné fungování pivotéky je potřeba zakoupit a personalizovat účetní a pokladní systém obsahující i skladové hospodářství. Pro podnikání bude zvolen program Doklad 2008 z důvodu dobrých zkušeností. Jako hlavní výhodu hodnotím jeho jednoduchost a rychlost při zachování všech důležitých funkcí. Tento software disponuje přehledným

pokladním prostředím, které umožňuje nastavení spousty zrychlených voleb, což uživatelé ocení k urychlení práce. Dále má možnost propojení s platebním terminálem. Díky důmyslnému uživatelskému rozhraní lze přidělovat určitým lidem specifická práva a přístupy. Další devizou je ochota dodavatele programu jej upravovat dle uživatelských požadavků na míru.

Připojení k internetu

V současné době by mělo být připojení k internetu součástí každého podniku, protože je základním předpokladem pro fungování pokladního systému a funkci platby kartou. Veřejné připojení k internetu může firma nabídnout svým zákazníkům jako doplňkovou službu, což u nich může sklídit úspěch.

Platba kartou

Umožnit platbu kartou je v současné době považováno za samozřejmost a spousta kupujících ani nepočítá s tím, že by prodejna tuto možnost nenabízela. Na trhu je množství zprostředkovatelů této služby. Pro své podnikání jsem zvolila Českou spořitelnu a její produkt Global Payments, která jako jediný z oslovených neúčtuje provize z uskutečněné částky platby, ale pouze poplatek za uskutečněnou transakci. V praxi je to pro můj podnik výhodné vzhledem k účtování záloh na vratné obaly (zejména sudy), kdy je částka zálohy mnohdy vyšší jak cena zbývajících nákupů.

Technologickými trendy a případnými inovacemi jsou ovlivněni spíše dodavatelé. V procesu vaření piva dochází neustále k inovacím, díky kterým se pivovary snaží odlišovat. Těmito rozdíly může být: filtrace a pasterizace, stupňovitost, kombinace chmelů, doba zrání, ovocné příchutě. Pivovarnictví zažívá v současné době „boom“. Hojně se experimentuje a tím vznikají nové pivní styly jako India Pale Ale (IPA), New England India Pale Ale (NEIPA), India Pale Lager (IPL) a další.

7.3.5 Legislativní vlivy

Základními právními předpisy, které upravují podnikání v České republice, jsou:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon);
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti;

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele;

Jejich neznalost a zejména nedodržování může vést k finančnímu postihu či jinému sankcionování podnikatele.

Dle § 11 zákona č. 65/2017 Sb. se zakazuje prodávat nebo podávat alkoholické nápoje osobám mladším 18 let. Mj. zákon č. 65/2017 Sb. § 13 vymezuje podmínky pro prodejce alkoholu následovně:

- *„Prodejce alkoholických nápojů je povinen na místech jejich prodeje umístit pro spotřebitele zjevně viditelný text zákazu prodeje alkoholických nápojů osobám mladším 18 let. Text zákazu prodeje musí být pořízen v českém jazyce černými tiskacími písmeny na bílém podkladě o velikosti písmen nejméně 2 cm.“*
- *„Osoba prodávající nebo podávající alkoholické nápoje musí být starší 18 let, nejde-li o osobu, u níž je tento prodej nebo podávání součástí soustavné přípravy na budoucí povolání v oborech vzdělání se zaměřením na gastronomii, hotelnictví a turismus, obchod, potravinářství nebo potravinářskou chemii.“*

Pro pivotéku z výše uvedeného vyplývá, že nebude moci přijmout brigádníka, který nedovršil 18 let.

7.3.6 Ekologické vlivy

V poslední době je téma životního prostředí čím dál více populární a klade se na něj velký důraz, proto všechny podnikatelské subjekty musejí dodržovat zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí. Produkce piva je vysoce náročná na zdroje, zejména vodu a energii. Zátěž životního prostředí lze redukovat snižováním hmotnosti obalů, jejich opětovným využíváním a recyklací. Před pár lety minipivovary stáčely piva do PET lahví, dnes se v pivotékách střetneme hlavně se sklem. Tyto lahve jsou však nezálohované a nevratné, tudíž stejně skončí v koši nebo v lepším případě ve třízeném odpadu. Tato skutečnost je dána vysokou pořizovací cenou mycí a třídící linky, její energetickou a prostorovou náročností pro dodavatele a nutností použité sklo vykupovat, dále jej skladovat a následně předávat je zpět k dodavateli pro prodejce. To je nejen logisticky, ale i finančně náročné pro obě strany. Z hlediska ekologie se nicméně jedná o oříšek, který budou muset malé pivovary i pivotěky dříve či později rozlousknout. V samotných pivotékách se majitelé

potýkají s velkou spotřebou energií, což je způsobeno nutností nefiltrovaná piva skladovat v lednicích a chladicích boxech.

7.4 Porterův model 5 sil

Analýza pěti sil je dílo profesora Michaela Eugena Portera, které rozebírá odvětví a jeho rizika. Zabývá se konkurencí, dodavateli, zákazníky a substituty.

7.4.1 Současná konkurence

Nová pivotéka bude situovaná poblíž centra Kroměříže, kde se v současné době vyskytuje několik přímých a nepřímých konkurentů. Za přímou konkurenci je možné považovat tři místní pivovary. Do nepřímé konkurence zahrnujeme hospody, vinárny a bary, které nabízejí podobné či příbuzné produkty, proto se jimi budeme blíže zabývat v kapitole substitutů.

1. selský pivovárek

Jedná se o minipivovar, který disponuje vlastní prodejnou. Vznik 1. selského pivovárku se datuje roku 2013. Byť je budova nová a moderní, evokuje tradiční pivovarnické prostředí. Prívlastek selský nese proto, že je pivovar postaven v rámci zemědělského statku. Pivo vaří převážně z místních surovin. Většina tuzemského chmele je nakupována ve Velkém Týnci, slady v Kroměříži a blízkých Záhlnicích. Pivovar nabízí prohlídku i koštování všech navařených piv, která můžete ochutnat na dvorku, přímo u varny nebo na střeše s vyhlídkou na malebnou Kroměříž. Celý program trvá zhruba 90 minut, který je omezen kapacitou max. 15 lidí. Nově 1. selský pivovárek poskytuje rozvoz lahví až domů. Piva můžete zakoupit také u distributorů. (1. Selský pivovárek, 2022, O pivovaru)

Otevírací doba: Út – Pá 8 – 16 hod

Pivovar Kroměříž s.r.o.

Pivovar vaří piva pod značkou „Maxmilian“ klasickou metodou, tedy bez jakýchkoli extraktů či urychlovacích procesů. Jeho provoz byl zahájen v červenci roku 2012. Zabývá se vařením živých a nepasterovaných piv s vyšším obsahem kvasinek. Své produkty rozváží do okolních hospůdek a restaurací. Jejich pivo si můžete zakoupit v přílehlé pivotéce, na e-shopu nebo u distributorů. (Pivovar Maxmilian, 2022, O nás)

Otevírací doba: Po – Pá 8 – 18, So 8 – 15

ČERNÝ OREL pivovar s.r.o.

Společnost ČERNÝ OREL je komplex na hlavním Velkém náměstí v Kroměříži, který má velmi rozmanitou nabídku. Dle jejich webových stránek nabízí: „*ubytování v hotelu či penzionu, pivovar s nabídkou poctivě vařených českých ležáků a dalších speciálů, restauraci s českou i moderní kuchyní. V roce 2016 založili svou první kroměřížskou čokoládovnu Yesterka, ve které ochutnáte fantastické pralinky. Také otevřeli svůj Ztracený bar vhodný pro noční život a zapomnění.*“ Domluvit si zde můžete i svatbu, firemní večírek či jinou oslavu.

Piva vaří dle klasické metody bez urychlovacích technologií, filtrace a pasterizace. Zaměřují se na spodně kvašené ležáky a pivo vaří pouze pro svoji vlastní potřebu. To znamená, že jej neprodávají v distribuci. (Pivovar Kroměříž, 2022, Pivovar)

Fontána Kroměříž, s.r.o.

Hlavní činností společnosti je velkoobchodní prodej piva a nealkoholických nápojů. Řadí se mezi největší odběratele piv značek Zubr, Litovel, Holba, Bernard a Karlovarských minerálních vod, Hanácké kyselky, Kofoly, sodovek ZON Třebíč. Kromě koupě sudového piva si zde můžete vypůjčit výčepní zařízení, velké slunečníky 3x3, stany a pivní sety. (Fontána Kroměříž, 2022, O nás)

Otevírací doba: PO – PÁ 7 – 16

Rojal spol. s.r.o.

Dle webových stránek byla společnost založena jako rodinný podnik v roce 1991, jež se specializovala na prodej potravinářského zboží. V dnešní době se svým obratem a působností ve Zlínském kraji řadí mezi největší potravinářské velkoobchodní firmy. Celkem má 5 prodejen, z toho jednu v Kroměříži. Počet položek v sortimentu dosahuje neuvěřitelných cca 9000. V nabídce najdeme alkoholické i nealkoholické nápoje (včetně širokého výběru piva a vína), cukrovinky, kávu, přísady do jídel, potraviny, hygienické potřeby, drogistické zboží apod. Rozlohy v provozovnách se pohybují okolo 1000m². (Rojal, 2022, Co se u nás děje)

Otevírací doba: PO – PÁ 8:30 – 17, SO 8 – 12

Pivo Kroměříž

Firma je partnerem Plzeňského prazdroje a.s. od roku 1999. Zabývá se prodejem průmyslově vařených piv, jako je Radegast, Gambrinus, Pilsner Urquell a Velkopopovický Kozel. Ve své nabídce zaujme zákazníka možností zápůjčky výčepního zařízení, prodejem

výčepní techniky či sanitací a opravou chlazení. Funguje zde také rozvoz po Kroměříži a okolí do 15 km. (Pivo Kroměříž, 2022, Úvodní stránka)

Otevírací doba: PO – PÁ 8:30 – 15:30, SO 8:30 – 11

Radniční restaurace a pivotéka

Pivní lednice v Radniční pivotéce jsou naplněny jak českými, tak zahraničními řemeslnými pivy. Můžete je degustovat přímo v restauraci nebo si je odnést domů. Podnik nabízí k posezení vnitřní i venkovní prostory. Během ochutnávání zlatavého moku se můžete nechat obsloužit zdejší restaurací, která je vyhlášena vařením z regionálních potravin. Provozovna má k dispozici 2 lednice s lahvovými pivy, v nichž je sortiment pravidelně obměňován. Budoucnost této konkurence je však nejistá, protože majitel nabízí prostory k prodeji. (Radniční restaurace a pivotéka Kroměříž, 2022, O nás)

Otevírací doba: PO – SO 11 – 22

7.4.2 Vstup nové konkurence do odvětví

Češi se rádi pyšní tím, že jsou národem pivařů. Potvrzují to počty nově vznikajících pivovarů i čísla spotřeby piva, ve které si Češi dlouhodobě drží světový primát. Za rok 2020 dle Českého svazu pivovarů a sladoven roční spotřeba činila 135 litrů na obyvatele. Pivo se považuje za velmi oblíbený nápoj, proto se v dnešní době zakládá čím dál více minipivovarů. Konkurence roste. Nově vznikajícím pivovarům se stále daří oživovat tradiční receptury, avšak trendem moderní doby je experimentování a tím tvoření nových druhů. Degustace pivních speciálů je velice populární, a tak vznikají pivotéky, které shromažďují tato piva na jednom místě. Podstatný vliv konkurence závisí na umístění a dostupnosti pivotéky, cenách produktů a propagaci. Odvětví podnikání je atraktivní, takže vstup nových konkurentů se dá předpokládat. Aby na trhu nově vzniklá konkurence uspěla, bude muset čelit několika bariérám, jimiž jsou: stávající konkurence, kupní síla a poptávka v regionu. Další překážkou mohou být energeticky náročné chladicí technologie a její pořizovací ceny. V případě, že by se nové pivotéce podařilo na trh proniknout, mělo by to na naši společnost vliv, co se týče ziskovosti. Dá se předpokládat, že by tržby klesly. V tomto případě bychom reagovali zesílenou propagací, snahou o nalezení individuální cesty k zákazníkovi, případně změnou provozní doby např. otevřením v sobotu a neděli, ve večerních hodinách.

7.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Přestože doba koronavirová postihla více minipivovary než klasické pivovary, jejich počet neustále roste. V České republice jich působí téměř 500. Díky obrovskému odbytu lahvového piva v marketech zvládly klasické průmyslové pivovary tuto dobu snadněji přežít. Pro podnik je podstatné si najít rozmanitý počet spolehlivých dodavatelů (s upřednostněním regionálních), kteří budou zabezpečovat potřebný sortiment. Počet pivovarů, od kterých bude pivotéka kontinuálně odebírat, se bude odvíjet od množství prodaného zboží. Dodávky jednotlivých pivovarů/jednotlivých značek jsou limitovány minimálním odběrem na závoz. Další variantou jsou dodavatelé distribuující zboží více pivovarů, kde tudíž vzniká možnost nakoupit více značek (Craftbeer, s.r.o.). Pivotéka se bude snažit budovat si kvalitní a dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy.

7.4.4 Vyjednávací síla odběratelů

Stejně tak jako výběr kvalitních dodavatelů je pro každý začínající podnik důležité si určit cílovou skupinu zákazníků, kterou se bude snažit oslovit. Odběratelům je nutno věnovat maximální pozornost, protože oni jsou klíčovým faktorem úspěchu či neúspěchu firmy. Tato pozornost k nim bude vyjádřena zájmem o zpětnou vazbu spokojenosti s produkty a službami. V případě jakékoli zákaznickovy nespokojenosti se ji bude pivotéka snažit kompenzovat např. dodatečnou slevou, slevou na další nákup, lahví piva zdarma či alespoň omluvou.

7.4.5 Substituty

Hlavním substitutem piv z malých pivovarů jsou levná piva těch průmyslových. Vzhledem k současné situaci na trhu jim nejde konkurovat cenou, ale pouze kvalitou. V současné době kdy náladu zákazníka ovlivňuje vysoká míra inflace, zdražování energií či nestabilní situace v Evropě se dá předpokládat odliv zákazníků právě k těmto substitutům hlavně z důvodu jejich ceny. Kraftová piva jsou dražší zejména kvůli velkému podílu ruční práce za použití těch nejkvalitnějších surovin, ale i kvůli dodržení tradičních výrobních postupů v malých šaržích. Nedílná součást vyšší ceny kraftového piva je i v nutnosti udržovat jej při nízkých teplotách z důvodů absence filtrace a pasterizace, což mimo jiné i značně komplikuje jeho distribuci zejména v teplých měsících.

7.5 Závěr z analýz

Na základě analýzy vnitřního i vnějšího prostředí nově vznikajícího podniku byla provedena analýza SWOT. Z této analýzy plyne, že klady převažují nad zápory. Nově vznikající podnik nemá na trhu v Kroměříži žádného přímého konkurenta a bude financován z vlastních zdrojů. Podnikatelské prostředí nabízí také množství nových příležitostí. Nicméně hrozby se mohou v dnešní době nepředvídatelně a hlavně rychle měnit k horšímu, zejména ceny a dostupnosti energií se mohou vyvíjet skokově nahoru. Ceny energií navíc ovlivňují i další náklady jako mzdy, ceny zboží atd. Proto by bylo vhodné tato rizika neustále aktualizovat a posuzovat bezprostředně před zahájením podnikání. Pro zmapování vnějšího prostředí byla vypracována PESTLE analýza. Ta prozatím také ukazuje pozitivní výsledky, nicméně i zde může dojít na základě vývoje politické situace v Evropě k rychlým změnám. Analýza konkurenčního prostředí byla provedena na základě Porterova modelu 5 sil. Tato analýza prozradila, že v místě potenciálního podnikání nebyla nalezena přímá konkurence, což napovídá tomu, že projekt by měl být úspěšný.

Před začátkem roku 2020 by výsledek všech provedených analýz jednoznačně potvrzoval, že zahájení činnosti pivotéky by nemělo stát nic v cestě. Jelikož se s příchodem pandemie Covid-19 zásadně změnilo podnikatelské klima vlivem nejrůznějších proti epidemiologických opatření, což bylo navíc umocněno vpádem ruských ozbrojených sil na území Ukrajiny v únoru 2022, je velmi těžké vyhodnocovat jakékoliv míry rizik vycházejících z uvedených analýz, protože tyto analýzy je neumí předpovědět.

8 ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO MODELU

Tato kapitola se bude zabývat tvorbou business modelu Lean Canvas. Je to ideální nástroj, který pomáhá podnikateli uspořádat myšlenky před samotnou tvorbou podnikatelského plánu. Díky své jednoduché formě v podobě jednoho listu A4 je velice flexibilní a podnikatel v něm může provádět časté úpravy. Umožňuje se soustředit na nejdůležitější body a tím lépe cílit na zákazníka a jeho potřeby.

Business model Lean Canvas na obr. 10 řeší problémy zákazníků z oblasti prodeje piva, pro které bude pivotéka založena. Nedostatečný výběr sortimentu piv v supermarketech a potřeba zákazníků zapůjčit si výčepní zařízení společně s nákupem sudového piva či limonád (např. na oslavu) zapříčinily myšlenku vzniku pivotéky v Kroměříži. Prostřednictvím rozmanitého portfolia zboží a služeb bude zákazníkům tato potřeba uspokojena. Prvními zákazníky budou nejspíše lidé žijící v blízkém okolí, kteří si všimnou nově vzniklé prodejny a zákazníci reagující na probíhající reklamní kampaň. Bude se jednat také o tzv. nadšence, kteří craftovým pivem žijí a na podobnou prodejnu vyloženě čekají. Úkolem personálu bude pokusit se z každého takového zákazníka vytvořit zákazníka stálého. Prodejna bude také cílit na organizátory menších akcí typu menších pivních slavností či degustační akce. Těmto lidem nabídne nejen dodávku piv rozličných pivovarů, ale i zapůjčení výčepních zařízení, stánku a podpůrného materiálu (kelímky, reklamní tácky). Dále by bylo možné zprostředkovat vypůjčení pivních setů, party stanů a dalšího zázemí prostřednictvím dodavatelů. Rostoucí zájem zákazníků o kvalitní potraviny motivoval minipivovary k návratu tradiční výrobě piva, která jsou často vyráběna z místních pramenitých vod a vod ze studní, bez pomoci automatizovaných technologií. Díky tomu není neobvyklé, že tato piva dostávají často štítek „Regionální potravina“, což zajisté přiláká spoustu zákazníků. Velkou výhodou prodejny bude chladírenská technologie, díky které bude moci nakoupit větší množství zásob, aniž by se musela obávat narušení kvality piva. Kvůli vysoké pořizovací ceně technologie bude spousta potenciálních konkurentů od tohoto směru podnikání odrazena. Pivotéka se bude soustředit zejména na denní počet obslužených zákazníků a výši jednotlivých nákupů, ze kterých generuje zisk prostřednictvím pevně stanovených marží 45% na lahvová piva a 25% na sudová piva. Z těchto příjmů je však nutné vynaložit prostředky na nájem společně s energiemi, mzdy zaměstnancům, nové zboží a paušály. Hlavním marketingovým kanálem bude reklama v místním rádiu a tisku, která bude odstartována ještě před samotným otevřením prodejny. Dále budou založeny webové stránky a sociální síť.

Obr. 10 Business model Lean Canvas pivotěky v Kroměříži (vlastní zpracování)

<p>1/ Problémy <i>Jaké jsou tři nejpalčivější problémy vašich zákazníků?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - mají chuť na pivo - plánují soukromou oslavu - shánějí netradiční dárek - potřebují půjčit případně vyčistit výčepní zařízení - chtějí vyzkoušet něco nového 	<p>4/ Řešení <i>Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy zákazníků</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - široká nabídka zboží a služeb - ochotný a zaškolený personál - důraz na kvalitu 	<p>3/ Nabízená hodnota <i>Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní než ostatní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - nabídka regionálních produktů - častá obměna sortimentu - důraz na čistotu a funkčnost výčepního zařízení 	<p>5/ Neférové výhody <i>Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč by jste to měli dělat zrovna vy?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - chladiřenské technologie - množstevní slevy - flexibilita otevírací doby 	<p>2/ Segmenty zákazníků <i>Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - osoby 18+ - bydlící, pracující nebo procházející daným místem - milovníci piva - organizátoři menších akcí - stálí zákazníci
<p>Existující alternativy <i>Jak zákazníci aktuálně řeší své problémy?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - místní minipivovary a jejich podnikové prodejny - restaurace vařící vlastní pivo - eshopy - supermarket (substituty) 	<p>8/ Klíčové metriky <i>Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - počet obslužených zákazníků za den - útrata na jednoho zákazníka - zákazníci, kteří se vracejí - tržba za den/týden/měsíc 	<p>Srozumitelný opis <i>Jak jednoduše popíšete vaše řešení pomocí těch</i></p> <p>Na nákup, obhlédnout nabídku a porovnat ceny s konkurencí.</p>	<p>9/ Marketingové kanály <i>Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - reklama v místním rádiu a tisku - reference zákazníků - sociální sítě, webové stránky - polepy výčepních zařízení - prezentace prodejny 	<p>První vlašťovky <i>S kým můžete začít nejdříve?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - lidé z blízkého okolí - síť doporučení přes známé
<p>7/ Struktura nákladů <i>Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - nájem + energie - mzdy - zboží - servisní poplatky - paušály 		<p>6/ Zdroje příjmů <i>Jak naceníte své řešení problému?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 45% marže na lahvová piva a 25% marže na sudová piva 		

PRODUKT

TRH

9 PODNIKATELSKÝ PLÁN

V následující části bude sestaven podnikatelský plán pro nově vybudovanou pivotéku v Kroměříži. Tento podnikatelský plán bude vytvořen výhradně pro vnitřní potřeby podniku. V případě, že by zakladatelé neměli dostatek kapitálu pro podnikání, může být tento dokument použit jako nástroj pro získání finančních prostředků od externích subjektů.

9.1 Titulní strana

JEPIVO
PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Obchodní název:	JEPIVO
Forma podnikání:	živnostenské
Předmět podnikání:	Maloobchodní prodej
Sídlo firmy:	Osvobození 6666, 769 01 Holešov
IČO:	12345678
Zakladatel:	Bc. Eliška Jahodová
Kontakt:	+ 420 737 123 456 eliska.jahodova@jepivo.cz
Web:	www.jepivo.cz

Datum zpracování: V Holešově

Tento podnikatelský plán je důvěrný a je autorským majetkem Bc. Elišky Jahodové.

9.2 Exekutivní souhrn

Nejdůležitějším smyslem této práce je zpracování podnikatelského plánu nového podnikatelského subjektu, jež bude založen na základě živnostenského oprávnění majitelky. Předmětem podnikání bude maloobchodní prodej, který se bude specializovat na prodej piva jak lahvového, tak sudového. Dále bude nabízet doplňkové služby jako zapůjčení výčepního zařízení a odbornou sanitaci zákazníkova výčepu.

Podnik bude založen se základním kapitálem 1 500 000 Kč, který bude vložen majitelkou. Konkrétně 1 179 100 Kč bude využito pro zahájení podnikání. Zbytek bude uložen jako rezerva.

Provoz pivotěky bude zajištěn dvěma pracovníky na pozicích prodavač/skladník, kteří budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Po nějaké době bude jeden z nich povýšen na vedoucího pracovníka, na kterého bude převedena určitá část povinností majitelky.

Podnik bude vést daňovou evidenci a bude dobrovolným plátcem DPH z toho důvodu, aby mohly být o DPH poníženy vstupní i provozní náklady.

Vizí pivotěky je do 2 let vytvořit tak silnou dodavatelsko-odběratelskou strukturu, která zajistí silnou a stabilní konkurenční výhodu. Mezi krátkodobé cíle patří dosažení tržeb, které zajistí platby faktur a provozních nákladů, ucelení sortimentu, vytvoření metodiky pracovních postupů zaměstnanců, promyšlení přehlednosti zákaznických objednávek a přenesení těchto objednávek na dodavatele. Dlouhodobým cílem je vytvořit symbiózu mezi spokojeností zákazníků, využitím pořízených technologií, skladovaným zbožím, vytižeností personálu a v neposlední řadě ziskovostí.

Na základě analýzy podnikatelského prostředí v Kroměříži bylo zjištěno, že pivotěka zatím nemá na zdejším trhu přímého konkurenta, který by měl totéž zaměření, jaké je zamýšleno.

Výše provozních nákladů, které budou hrazeny měsíčně, je odhadována na 110 800 Kč. Tyto náklady zahrnují nájemné, energie, mzdy včetně odvodů za sociální a zdravotní pojištění, platby za telefon, internet, platební terminál a provoz webových stránek.

Aby podnik dosahoval bodu zvratu, musí průměrné denní tržby činit 19 423 Kč, pokud je počítáno s 22 pracovními dny v měsíci. Cílem majitelky je generovat alespoň 50 000 Kč měsíční zisk. V takovém případě by denní tržby musely dosahovat 28 188 Kč. Plán tržeb je predikován na 3 roky. Mezi prvním a druhým rokem se počítá s 30 % nárůstem tržeb z toho důvodu, že je počítáno s rozšířením pivotěky do podvědomí více lidí. V dalším roce by tento nárůst měl činit 10 % a v dalších letech se počítá s jejich ustálením.

Mezi rizika, která nejvíce pivotěku ohrožují, patří snížení poptávky po zboží a službách, ceny energií, fluktuace zaměstnanců, vyšší moc či vstup nového konkurenta na trh. Dalšími a méně pravděpodobnými riziky mohou být krádeže a vandalismus, zpoždění dodávek zboží či doba expirace.

Přípravné fáze projektu se předpokládají v délce asi 6 měsíců. Poté je možné zahájit provoz pivotěky.

9.3 Popis podniku

9.3.1 Charakteristika podniku

Pivotéka JEPIVO bude provozována na základě živnostenského oprávnění Bc. Elišky Jahodové. Předmětem podnikání bude maloobchodní prodej. Sídlo společnosti se bude nacházet na adrese trvalého bydliště zakladatelky. Místo provozovny však bude ve městě Kroměříži, kde si podnik pronajme dostatečně velké prostory pro obchod a sklad. Majitelka bude vést daňovou evidenci a přihlásí se jako dobrovolný plátec DPH a to zejména z důvodu velkých počátečních investic a také proto, že mezi dlouhodobými obchodními partnery budou obzvláště plátcí DPH. Daňové přiznání bude podáváno měsíčně. Majitelka si sjedná pojištění hmotného majetku a zásob u ČSOB pojišťovny.

9.3.2 Poslání, vize a cíle podniku

Hlavním důvodem vzniku pivotéky je nabídnout zákazníkům nový pohled na chuť piva vařeného klasickou metodou s velkým podílem ruční práce, kterou nabízí výhradně minipivovary. Díky pivotéce budou mít zákazníci z Kroměříže a okolí možnost nákupu širokého výběru piv od lokálních výrobců i vzdálených minipivovarů, a to jak v lahvích, tak i v sudech. Součástí činnosti pivotéky bude zapůjčování výčepních zařízení, u kterých bude kladen důraz na jejich perfektní technický stav a čistotu. Zákazník bude mít možnost využít služby sanitace svého vlastního výčepního zařízení za využití k tomu určeného profesionálního přístroje. Budu usilovat o vybudování dobrého jména pivotéky a o silnou pozici na trhu. Vizí pivotéky je do 2 let vytvořit tak silnou dodavatelsko-odběratelskou strukturu, která zajistí silnou a stabilní konkurenční výhodu. Podnikání si klade za cíl vytvořit symbiózu mezi spokojeností zákazníků, využitím pořízených technologií, skladovaným zbožím, vytížeností personálu a v neposlední řadě ziskovostí. Na základě provedeného průzkumu trhu zákazník z Kroměříže zatím nemá možnost využít mnou zamýšlené služby, rozhodně ne v potřebném měřítku, což je důvodem mé ambice vstoupit na trh. Od místních prodejců se budu lišit zejména širokou nabídkou nefiltrovaných piv z produkce malých pivovarů, která pro své skladování vyžadují chladírenské technologie, jimiž bude pivotéka oproti konkurenci disponovat a tím umožňovat jejich skladování a následný prodej.

9.4 Obchodní plán

Podstatou činnosti podniku bude obchodování s lahvovým a sudovým pivem. S tím souvisí nutnost opatřit adekvátní prostory, kde bude kladen důraz nejen na prodejní plochu, ale i na specifické skladovací nároky. Tím je myšlen především chlazený sklad s dostupností pro větší nákladní vozidla, kvůli nutnosti uskladňování nabízeného sortimentu při teplotách nepřesahujících 9°. Náklady na vybudování tohoto skladovacího prostoru jsem připravena financovat. Pivočeka bude zaměstnávat 2 pracovníky na stejné pozici.

9.4.1 Vybavení

Vybavení provozovny bude rozděleno na tři části.

Prodejna

- výdejní pult
- pokladna včetně bankovního terminálu a příslušného softwaru
- prosklené lednice na lahvová piva
- regál na výčepní zařízení a příslušenství (narážecí hlavy, náhradní díly)
- sanitační pult
- protitlakové stáčecí zařízení
- nástěnné tabule (informace o aktuální nabídce a akcích)
- dřez

Sklad

- chladič box na sudy a zásoby lahvového piva
- prostor pro skladování filtrovaného sudového piva a prázdných obalů
- regály

Technické zázemí

- šatní skříň
- toaleta
- vybavená kuchyňka
- úklidové prostředky

9.4.2 Dodavatelé

Našimi dodavateli, co se týče lahvového i sudového piva, budou zejména minipivovary. Sudové pivo bude odebíráno také od velkých průmyslových pivovarů napřímo, případně od velkoobchodů, které s nimi obchodují. Níže jsou uvedeni někteří z nich:

U Ševce s.r.o. (Zlínský švec)

IČO: 07716036

Zlínský švec patří k nejbližším pivovarům. Pivotéka od něj bude odebírat lahvová i sudová piva. Mezi pivovary je vyhlášený. Dodávky budou realizované na týdenní bázi.

Raven trading s.r.o. (Pivovar Záhlinice)

IČO: 44847521

Jedná se o velmi oblíbený pivovar v regionu. Zabývá se vařením pouze spodně kvašených piv. Od této společnosti budou odebírána jak lahvová tak sudová piva. Vzhledem k malé vzdálenosti je pivovar schopen zajistit závozy zboží dle aktuální potřeby.

LIPAS s.r.o. (Pivovar HELF)

IČO: 28475852

Pivovar HELF je z Oseku nad Bečvou. Disponuje zajímavou nabídkou zejména lahvových piv svrchně i spodně kvašených. V nabídce počítám pouze s lahvemi. Závoz zboží je možný 1x týdně.

Pivovar Kroměříž s.r.o. (Maxmilian)

IČO: 29308666

Jelikož je pivovar z Kroměříže, kde má i vlastní pivotéku nabízející pouze jeho produkty, bude případná spolupráce předmětem jednání. Nicméně bych ráda toto pivo měla v nabídce.

Terra Felix s.r.o. (Pivovar Albrecht)

IČO: 27304043

Jedná se o jeden z nejznámějších minipivovarů v České republice, který i navzdory velké vzdálenosti zaváží pivo i na Moravu. Zde počítám s dodávkami lahvového i sudového piva z důvodu velké obliby u zákazníků. Pivovar je schopen zavázat jednou za 14 dní.

Pivovar Mazák s.r.o.

IČO: 07677065

Tento pivovar patří mezi TOP 20 v České republice. Zaváží po celé Moravě. Zde počítám s dodávkami pouze lahvových piv. Pivovar je schopen zavázat jednou za 14 dní.

Plzeňský prazdroj, a.s.

IČO: 45357366

Plzeňský prazdroj je nejvýznamnějším producentem mainstreamového piva v České republice. Pivotéka počítá s dodávkami pouze sudů (Radegast, Pilsner, Kozel) z důvodu obrovské popularity u zákazníků. Závoz je možno domluvit 2x týdně.

Pivovary CZ Group a.s. (Zubr, Holba, Litovel)

IČO: 09720618

I tato společnost bude využívána pouze pro dovoz sudového piva. Zde jsou možné dodávky 2x týdně. Pivovar Zubr nabízí kromě piva také oblíbenou citrónovou limonádu („kombajnérka“).

Adam velkoobchod, s.r.o. (Šternberk)

IČO: 26828359

Jedná se o velkoobchod, který zajišťuje distribuci spoustě výrobců. Pivotéka bude objednávat výhradně sudy piva a limonád (Svijany, Bernard, Krakonoš, Koli limonády, Kofola).

Craftbeer s.r.o.

IČO: 04368851

Craftbeer je unikátní distributor piv z řemeslných pivovarů a piv zahraničních značek, který v České republice rozsahem nabízeného sortimentu nemá konkurenci. Společnost některým pivovarům zajišťuje výhradní distribuci, tudíž je ani nelze oslovit napřímo. Od tohoto dodavatele bude pivotéka odebírat pouze tuzemská craftová piva. Závoz je možný jednou za 14 dní. Obchodník nabízí produkty desítek malých pivovarů. Bude se jednat o stěžejního dodavatele.

Z důvodu přehlednosti a vyhnutí se zbytečné evidenci sudů budu všem dodavatelům bez výjimky hradit zálohy na sudy, což některé pivovary nevyžadují a potom vzniká prostor pro chyby a nedorozumění.

9.4.3 Zákazníci

Zákazníky z legislativních důvodů budou tvořit lidé starší 18 let. Ti se budou dělit následovně:

„Pivaři“

Jedná se o lidi, kteří sledují více či méně trendy, jsou ochotni experimentovat na úrovni lahvových piv a nemají problém si připlatit. U těchto zákazníků lze očekávat jistou pravidelnost nákupů za předpokladu neustále se obměňující nabídky.

Nepravidelní zákazníci

Tento typ klientů poptá naše služby výjimečně zpravidla 1-2x za rok při příležitosti pořádání soukromé akce. Zde se jedná o zapůjčení výčepního zařízení a prodej sudového piva případně i limonády.

9.4.4 Inventarizace zásob

Pro evidenci zásob jsme si zvolili program Doklad 2008 z důvodu jednoduchosti jeho obsluhy, prakticky využitelných funkcí i z hlediska účetnictví, pokladního systému a také ceny. Inventarizace zásob bude probíhat 1x měsíčně.

9.5 Marketingový plán

Mezi základní prvky marketingového mixu řadíme: produkt, cenu, místo, reklamu. V rámci bližší charakteristiky se na jednotlivé složky podíváme.

9.5.1 Produkt

Hlavní činností nového podnikatelského subjektu bude prodej zboží. Z nabídky se mohou kupující těšit na piva z průmyslových i kraftových pivovarů a také na nealkoholické limonády. Produkty budou nabízeny jak v lahvích (0.75 l, 1 l, 1.5 l, 2 l), tak v sudech (15 l, 20 l, 30 l, 50 l). Pro podporu ekologie má pivotéka v plánu stáčet pivo do vlastních nádob o objemu 2 nebo 5l, které budou vhodné k opětovnému plnění a ideální i jako dárek. K sudům si mohou zákazníci vypůjčit i výčepní zařízení. V případě, že mají výčep vlastní, mohou si jej nechat odborně vysanitovat. Jelikož v rozmanitém portfoliu piv bude většina druhů nepasterovaná a nefiltrovaná, což bude prodejnu činit atraktivnější, tak se pivotéka musí vybavit minimálně 8 lednicemi se skleněnými dveřmi pro přehlednost a alespoň jedním chladícím prostorem na sudová piva. Aby byla piva v naprosté kondici, je nutné je skladovat při teplotě 3–9 °C.

9.5.2 Cena

Cílem je nabízet kvalitní produkty za rozumné ceny. Pro pravidelné zákazníky bude vyvíjena snaha o častou obměnu sortimentu, důraz bude ale kladen i na stálost nabídky nejoblíbenějších z nich. Cenová strategie bude nákladově orientovaná. Tato metoda stanovení cen je založena na nákladech, k nimž se připočítá požadovaná marže, která bude pevně stanovena, a tak bude kopírovat cenové hladiny jednotlivých dodavatelů. Výhledově bude přicházet v úvahu zavedení nějaké formy věrnostního programu pro podporu prodeje, ten ale bude nastaven až na základě zkušeností a postřehů ohledně skladby zákazníků a jejich preferencí a spotřebitelských návyků.

9.5.3 Místo

Pivotéka bude otevřena v okresním městě Zlínského kraje – v Kroměříži. V plánu je najít si prodejnu k pronájmu poblíž náměstí, aby byla lidem na očích a přilákala tak i kolemjdoucí turisty. Majitel se však musí zaměřit také na dostupnost parkování. Při hledání prostorů bude stěžejní, aby prostředí nabízelo alespoň 2 místnosti. V jedné bude prodejna a ve druhé chladicí box na sudy. Pivotéka se stane zprostředkovatelem pivovarů. Jedná se o nepřímou distribuční cestu, kdy prodejce je mezičlánkem mezi výrobcem a kupujícím.

9.5.4 Propagace

Dnešní moderní doba nabízí spoustu forem zviditelnění. V první řadě je důležité si stanovit cílový segment zákazníků, na který se bude podnik soustředit. Dále je vhodné vybrat více způsobů komunikace, aby se oslovilo co nejvíce lidí a byla co největší šance na úspěch. Komunikace se zákazníky bude probíhat přímo na prodejně proškoleným personálem a mimo jiné bude podnik využívat následující formy propagace.

Webové stránky

Ještě před otevřením pivotéky je potřeba vytvořit webové stránky. Spousta lidí, která uslyší název nově otvírajícího se podniku či dostane reference, první, co udělá je, že se bude snažit vyhledat informace a kontakty na internetu. Proto je důležité mít poutavě a přehledně vytvořené webové stránky. Největší podíl dobrého mínění o podniku totiž dělá první dojem. Webové stránky musí zaujmout během prvních vteřin, aby je člověk nechtěl hned zavřít a vzbudily v něm touhu po tom, dozvědět se víc. Zásadní je, aby stránky neobsahovaly dlouhé souvislé texty, které nikoho nebaví číst. Doporučuje se, aby byly důležité informace psány bodově. Trendem webových stránek je vyskakovací okno „Zajímá Vás více?“, na které když kliknete, zobrazí se kontakty, což je pro lidi často lákavé. Na webových stránkách pivotéky je v plánu pomocí kvalitního softwaru neustále aktualizovat nabídku zboží. Díky ní si zákazníci mohou poslat online objednávku a poté zboží na prodejně vyzvednout.

Vytvořením webových stránek bude pověřena externí firma, která má s tvorbou designových a přehledných stránek bohaté zkušenosti.

Facebook

Kromě vytvoření osobního účtu Facebook nabízí založení firemní stránky, na které může podnik inzerovat své služby, webové stránky, fotky společně s příspěvky a tím si tvořit dobrou reklamu. Tyto příspěvky lze za určitou částku propagovat. Stačí jen navolit dosah

zhlédnutí a dobu propagace. Facebooková stránka bude každopádně založena a cílem pivotéky bude zde zveřejňovat novinky, fotky nového sortimentu a výhodné akce. Dalším důležitým cílem pivotéky bude vybudovat komunitu zákazníků a příznivců piva, kteří svým souhlasem se sledováním stránky budou vždy informováni o dění v pivotéce.

Další vymožeností Facebooku jsou skupiny, které jsou vytvářeny na základě zájmů a zálib jejich členů. Jsou zde vytvořeny skupiny měst, podnikatelů, na prodej zboží a služeb apod. Tyto skupiny mohou mít až tisíce členů, toho pivotéka využije a bude v nich propagovat své zboží a služby. Díky tomu se dostane podnik do podvědomí více lidí.

Instagram

Instagram je sociální síť, kde se sdílejí líbivé a vtipné příspěvky s textem kratšího rozsahu a tzv. hashtagy na jejichž základě se dají snadno vyhledávat obsahy konkrétního média, souboru či textu. Propagace zde funguje na stejné bázi jako na Facebooku.

Letáky

Důležitou součástí propagace budou letáky, které budou distribuované lidem do schránek v Kroměříži a okolí. Jejich úkolem bude seznámit zákazníky s nově vznikající službou v jejich regionu. Letáky zaujmou první fázi reklamní kampaně. Ve spolupráci s reklamní agenturou se budu snažit vytvořit leták co nejvíce poutavý a obsahující nejdůležitější informace v následujících bodech:

- název a logo podniku
- adresa provozovny
- otevírací doba provozovny
- stručné představení sortimentu a služeb
- odkaz na webové stránky a sociální síť
- telefonní kontakt

V rozpočtu je počítáno se třemi etapami roznosu po cca 30 dnech.

Lokální média

Na propagaci pivotéky se též využijí lokální média jako rádio Kroměříž nebo místní tisk, billboardy případně jiné reklamní plochy v Kroměříži a jeho okolí.

SMS

V případě zájmu a vyslovení souhlasu zákazníka, bude podnik průběžně vytvářet databázi svých klientů, kteří budou informováni o probíhajících akcích a novinkách prostřednictvím SMS.

V neposlední řadě by se mohla pivotéka dostat do povědomí lidí pomocí již stávajících reklamních kanálů dodavatelů (pivovarů).

9.6 Organizační plán

Vzhledem k tomu, že se bude jednat o malý podnik, bude se z personálního hlediska skládat pouze ze tří osob.

9.6.1 Vedení

Majitelkou podniku bude Bc. Eliška Jahodová, která bude firmu provozovat na základě živnostenského oprávnění. Její činnost bude spočívat v řízení podniku, nákupu zboží, tvorbě cen, vyřizování reklamací, komunikace s úřady, vedení lidských zdrojů a případně zastupování podřízených v případě jejich nepřítomnosti. Majitelka bude také zpracovávat veškeré účetnictví firmy (daňová evidence, mzdové účetnictví) na základě poznatků ze studia na vysoké škole Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a z tříleté praxe na pozici mzdová účetní. Další povinnost, kterou bude zakladatelka zajišťovat, je správa účtů na sociálních sítích.

9.6.2 Zaměstnanci

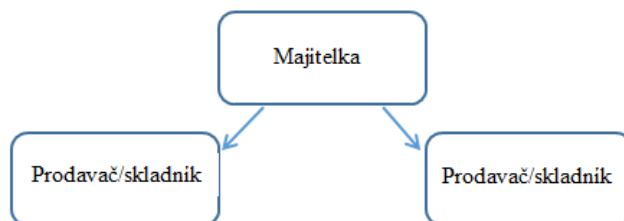
V pivotéce budou zaměstnáni dva lidé na pozici prodavač/skladník, kteří budou pracovat na plný úvazek. Minimálně jeden z těchto zaměstnanců by měl být muž kvůli manipulaci s těžkými keg sudy. Náplněmi jejich práce bude komunikace se zákazníky, příjem a výdej zboží, doplňování zboží, platební transakce, udržování pořádku. Postupem času bude jeden ze zaměstnanců povýšen na vedoucího pracovníka, na kterého bude převedena část zodpovědnosti majitelky a který za to bude finančně ohodnocen. Bude se jednat o nákup zboží, komunikaci s dodavateli, řešení reklamací a vedení zbývajících zaměstnanců. Ačkoliv se práce prodavače zdá být jednoduchá, rozhodla jsem se požadovat u zaměstnanců dosažené maturitní vzdělání nebo doloženou praxi v oboru a potravinářský průkaz. Jsem připravena tyto požadavky zohlednit v jejich ohodnocení. Zaměstnanci budou mít fixní měsíční mzdu, která bude vyplácena k 15. dni v měsíci na bankovní účet.

Mzdové náklady

Tab. 5 Finanční ohodnocení zaměstnanců firmy na stejné pozici

Jméno	Pozice	Hrubá mzda	Roční odměny
Zaměstnanec A	Prodavač/skladník	30 000 Kč	12 000 Kč
Zaměstnanec B	Prodavač/skladník	30 000 Kč	12 000 Kč

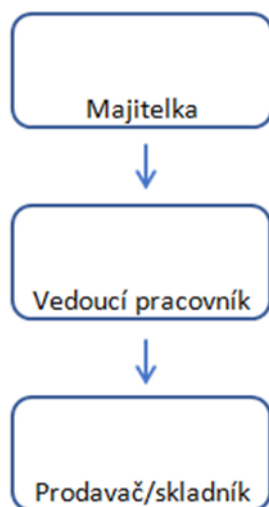
Obr. 12 Počáteční organizační struktura



Tab. 6 Finanční ohodnocení zaměstnanců firmy v případě povýšení

Jméno	Pozice	Hrubá mzda	Roční odměny
Zaměstnanec A	Prodavač/skladník	30 000 Kč	12 000 Kč
Zaměstnanec B	Vedoucí pracovník	35 000 Kč	15 000 Kč

Obr. 13 Pozdější organizační struktura



9.6.3 Otevírací doba

Pivotéka bude otevřena v pracovní dny od 8:00 do 18:00, kdy se zaměstnanci budou střídat v týdenních intervalech na ranní a odpolední směně (8:00 – 16:00 a 10:00 – 18:00). V rámci denní směny budou mít zaměstnanci nárok na 30 minut obědové pauzy, která jim bude proplacena.

Prozatím není počítáno s víkendovým provozem, avšak není vyloučen. V případě většího zájmu ze strany zákazníků bude uvažováno o rozšíření provozní doby na sobotní dopoledne. Za sobotní provoz, který by zajišťoval jeden ze zaměstnanců nebo majitelka, by náležel pracovníkům příplatek.

9.7 Finanční plán

Nejpodstatnější částí podnikatelského plánu je finanční plán. Zobrazuje veškeré informace o finančním chodu podniku. Jeho součástí je predikce vstupních výdajů i nákladů na běžný provoz podniku. Nedílnou součástí je propočet výsledku hospodaření. Firma JE Pivo bude vést jednoduché účetnictví (daňovou evidenci), které bude vycházet ze zápisů do účetních knih. Ze zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví je dána povinnost vést peněžní deník a knihu pohledávek a závazků.

9.7.1 Odhad vstupních výdajů

Tab. 7 Počáteční náklady pro zahájení podnikání (vlastní zpracování)

Výdaje na zahájení podnikání	Cena	Zdůvodnění ceny
Živnostenský list	1 000	Cena je stanovena dle ŽÚ.
Výpis z trestního rejstříku	100	Cena stanovena sazebníkem.
Nájem + kauce	24 000	Odhad dle průzkumu trhu v regionu.
Chladicí technologie	300 000	Předběžná nabídka dodavatele Reimer s.r.o.
Nábytek	30 000	Předběžná nabídka firmy Tosta s.r.o.
Výčepní zařízení (25 ks)	360 000	Cena včetně 2 narážeců – Lindr.CZ s.r.o.
Sanitační zařízení	15 000	Nabídka Lindr.CZ s.r.o.
Zásoby	242 000	Odhad dle aktuálních VO ceníků dodavatelů.
- lahve	42 000	
- sudy	120 000	
- zálohy na sudy	80 000	
Software a hardware	65 000	Odhad na základě aktuálních ceníků dodavatelů (průzkum na internetu).
- počítač	4 000	
- pokladna	6 000	
- tiskárna	8 000	
- software	25 000	
- kamerový systém	5 000	
- mobilní telefon	2 000	
- Wi-Fi roater		
Identifikace prodejny	32 000	Předběžná nabídka SM – Kospol s.r.o.
- světelná cedule nad vchodem	20 000	
- polepy výlohy	4 000	
- navigační směrovky	8 000	

Webové stránky	40 000	Předběžná kalkulace Surface Digital s.r.o.
Propagace	50 000	Předběžná kalkulace Surface Digital s.r.o.
Dekorace	5 000	Odhad na základě webových stránek IKEA.
Sociální zařízení	10 000	Nabídka Elektro Režný - Holešov
Ostatní hardware*	5 000	Nabídka Elektrocentrum Karhan
CELKEM	1 179 100	

* prodlužovací kabely, síťové rozbočovače a další

Vstupní náklady budou hrazeny z vlastního kapitálu z úspor zakladatele. Část těchto nákladů by se však dalo převést na dodavatele, kteří by mohli poskytnout lednice či výčepní zařízení formou zápůjčky. Mohlo by se jednat přibližně o 20% pořizovacích nákladů na chladicí technologie a pořízení výčepních zařízení.

9.7.2 Odhad provozních nákladů

Jakmile podnik začne nabízet své služby, je nutné začít počítat s běžnými výdaji. Provozní náklady vznikají bez ohledu na množství prodaného zboží. Patří sem náklady na nájem, energie, mzdy, internet, telefon, propagaci apod. Tyto náklady budou placeny v pravidelných měsíčních intervalech. Predikce těchto nákladů je rozepsána v Tab. č. 5.

Tab. 8 Odhad provozních nákladů (vlastní zpracování)

Provozní náklady	Měsíčně	Zdůvodnění ceny
Nájem	12 000	Odhad dle průzkumu trhu v regionu.
Energie	7 000	Odhad dle ceny energie/příkon spotřebičů
Mzdy	80 000	aktuální minimální mzda *1,85 (2 zam-ci)
Telefon, internet	1 000	Nabídka Nordic Telecom, T- mobile
Licence programu	200	Nabídka ing. Martin Pavlas - Pavlasoft
Účetní	3 500	Konzultace a kontrola – ing. Ivana Svobodová
Kancelářské potřeby	500	Odhad dle aktuálního ceníku Oramic spol. s.r.o.
Odpisy	1 500	Odhad ukradeného/projitého zboží.
Poplatky bance za terminál	2 100	Náklady na Global Payments
Provoz webových stránek	500	Předběžná kalkulace Surface Digital s.r.o.
Servis*	2 500	Osobní odhad nákladů na servis zařízení.
CELKEM	110 800	

* lednice, výčepního zařízení, telefonu, počítače

Po zaplacení výdajů na zahájení podnikání bude mít podnik dostatek peněžních prostředků na provozování své podnikatelské činnosti, což povede k zajištění finanční rezervy, která bude mít kladný vliv na snížení rizika pozdních plateb faktur za nakoupené zboží a poskytnuté služby. V případě naplnění pesimistického scénáře vývoje (měsíční ztrátovosti 20 000 Kč/měsíc), bude mít podnik dostatek financí na udržení chodu prodejny po dobu 12 měsíců.

9.7.3 Plán tržeb

Na rozdíl od nákladů, které jsou v základní nabídce konstantní, příjmy se mohou neustále lišit v závislosti na počtu zákazníků v daném měsíci a objemu jejich nákupu. Tab. č. 6 predikuje vývoj tržeb v následujících 3 letech ve třech variantách optimistické, realistické i pesimistické.

Tab. 9 Plán tržeb (vlastní zpracování)

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Plán tržeb v 1. roce	4 202 083	7 441 572	8 829 927
Plán tržeb ve 2. roce	5 462 708	9 674 044	11 478 905
Plán tržeb ve 3. roce	6 008 979	10 641 448	12 626 796

Plány tržeb jsou založeny na potenciálu lokální kupní síly a vsázím na jedinečnost nabízeného sortimentu. Dalším důležitým faktorem optimismu při predikci tržeb je trend nabízeného zboží. Pesimistická varianta počítá se ztrátou minimálně 20 tisíc Kč měsíčně. V případě, že by takový výsledek trval déle jak 12 měsíců, bude uvažováno o ukončení podnikání. Realistická varianta předpokládá ziskovost alespoň 50 tisíc Kč měsíčně před zdaněním a optimistická s 80 tisíci Kč měsíčně před zdaněním.

9.7.4 Náklady na prodané zboží

Do nákladů na prodané zboží jsou zahrnovány jeho přímé náklady, které jsou zjišťovány z tržeb, kdy průměrná marže zboží činí 35%. Plán nákladů na prodané zboží je vypracován stejně jako plán tržeb ve 3 variantách.

Tab. 10 Náklady na prodané zboží (vlastní zpracování)

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Náklady na prodané zboží v 1. roce	3 112 654	5 512 276	6 540 687
Náklady na prodané zboží ve 2. roce	4 046 450	7 165 958	8 502 893
Náklady na prodané zboží ve 3. roce	4 451 095	7 882 554	9 353 182

9.7.5 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Na základě předpokládaných tržeb, odhadovaných nákladů na prodané zboží a fixních nákladů byl vytvořen výkaz zisku a ztrát na 3 roky. Pesimistická varianta zpochybňuje plánované tržby, realistická varianta je postavena na průzkumu místního trhu a optimistická varianta počítá s nadhodnocením plánovaných tržeb. Ve svých výpočtech počítám s tím, že veškeré závazky za dané období budou tentýž rok splaceny.

Tab. 11 Plánovaný hospodářský výsledek v 1. roce podnikání (vlastní zpracování)

1. rok	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Tržby z prodeje zboží	4 202 083 Kč	7 441 572 Kč	8 829 927 Kč
Provozní (fixní) náklady	1 329 600 Kč	1 329 600 Kč	1 329 600 Kč
Náklady na prodané zboží	3 112 654 Kč	5 512 276 Kč	6 540 687 Kč
Celkové náklady	4 442 254 Kč	6 841 876 Kč	7 870 287 Kč
Příjem před zdaněním a odvody	- 240 171 Kč	599 696 Kč	959 640 Kč
Daně a odvody celkem	65 605 Kč	187 115 Kč	317 976 Kč
Čistý roční příjem	- 305 776 Kč	412 581 Kč	641 664 Kč

V tabulce č. 8 je predikován výsledek hospodaření podniku v prvním roce. Optimistická i realistická varianta nabyly kladných hodnot, z čehož vyplývá, že pivotéka by byla zisková. Naopak pesimistická varianta dosahuje minusové částky, konkrétně -305 776 Kč. Pesimistický odhad poukazuje na nízké tržby, které mohou být zapříčiněny neoblíbeností pivotéky, klesající poptávkou po zboží a službách či nahrazení levnějším substitutem.

Tab. 12 Plánovaný hospodářský výsledek v 2. roce podnikání (vlastní zpracování)

2. rok	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Tržby z prodeje zboží	5 462 708 Kč	9 674 044 Kč	11 478 905 Kč
Provozní (fixní) náklady	1 329 600 Kč	1 329 600 Kč	1 329 600 Kč
Náklady na prodané zboží	4 046 450 Kč	7 165 958 Kč	8 502 893 Kč
Celkové náklady	5 376 050 Kč	8 495 558 Kč	9 832 493 Kč
Příjem před zdaněním a odvody	86 658 Kč	1 178 486 Kč	1 646 412 Kč
Daně a odvody celkem	65 605 Kč	397 509 Kč	567 628 Kč
Čistý roční příjem	21 053 Kč	780 977 Kč	1 078 784 Kč

Ve druhém roce podnikání se počítá s meziročním nárůstem tržeb o 30 %, neboť se předpokládá s větším rozšířením pivotěky do podvědomí lidí, které způsobí vyšší návštěvnost. V tomto roce již nedosahuje žádná z variant záporné hodnoty, tudíž by byla pivotěka ve všech případech zisková.

Tab. 13 Plánovaný hospodářský výsledek ve 3. roce podnikání (vlastní zpracování)

3. rok	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Tržby z prodeje zboží	6 008 979 Kč	10 641 448 Kč	12 626 796 Kč
Provozní (fixní) náklady	1 329 600 Kč	1 329 600 Kč	1 329 600 Kč
Náklady na prodané zboží	4 451 095 Kč	7 882 554 Kč	9 353 182 Kč
Celkové náklady	5 780 695 Kč	9 212 154 Kč	10 682 782 Kč
Příjem před zdaněním a odvody	228 284 Kč	1 429 294 Kč	1 944 014 Kč
Daně a odvody celkem	68 995 Kč	488 675 Kč	681 906 Kč
Čistý roční příjem	159 289 Kč	940 619 Kč	1 262 108 Kč

Ve třetím roce je kalkulováno s 10 % nárůstem. Takto vysoké roční tržby by se měly postupně stávat konstantními.

Jelikož pivotěku bude ovlivňovat sezónní prodej, je nutné počítat s tím, že měsíční tržby budou kolísat. Sezóna je zahájena koncem dubna a končí zhruba v září. V tomto období, je nárůst tržeb ovlivněn teplým počasím, za kterého spousta zákazníků ráda využije možnosti zakoupení sudového piva a zapůjčení výčepního zařízení za účelem soukromé akce konané na zahradách, chatách či chalupách. Dalším silným měsícem se předpokládá prosinec, kdy vzrostou prodeje díky vánočním nákupům (vánoční balíčky, dárkové poukazy) a

samozejmě díky oslavám Silvestra a Nového roku. Sezónnost se bude projevovat hlavně v oblasti prodeje sudového piva, kdy v nesezónních měsících předpokládám pokles tržeb u sudů o 70 %. Co se týče lahvového piva, prodej by neměl být sezónou nijak výrazně ovlivněn. Díky již zmíněným silnějším a slabším měsícům v roce budou měsíční tržby vyhodnocovány na základě průměru tržeb za celý rok.

9.7.6 Analýza bodu zvratu

Z důvodu různorodosti zboží a služeb bude pro potřebu této práce stanovena prodejní cena na 1 Kč. Výše marže průměrné marže by měla činit 35%. Variabilní náklady vypočítáme jako poměr prodejní ceny a tržeb:

$$\text{Variabilní náklady} = \frac{1}{1,35}$$

V takovém případě připadají na 1 Kč tržeb variabilní náklady na 0,7407 Kč.

V následujícím kroku je potřeba vypočítat výši krycího příspěvku:

$$\text{Krycí příspěvek} = 1 - 0,7407$$

Hodnoty krycího příspěvku činí 0,2593 Kč.

A na závěr samotný výpočet bodu zvratu, jenž se vypočítá jako poměr fixních nákladů a krycího příspěvku:

$$\text{Bod zvratu} = \frac{110\,800}{0,2593}$$

Bodu zvratu pivotéka dosáhne při tržbě 427 304 Kč měsíčně, což vychází v přepočtu na průměrnou denní tržbu 19 423 Kč, pokud počítáme s 22 pracovními dny za měsíc, kdy je prodejna otevřena.

V případě, že by chtěl majitel z prodejny profitovat alespoň 50 000 Kč měsíčně, tržby za měsíc by musely činit 620 131 Kč, z toho vyplývá 28 188 Kč denně.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{110\,800 + 50\,000}{0,2593}$$

Za předpokladu příznivých okolností vývoje trhu, které by vedly k naplnění cíle majitele těžít z prodejny alespoň 50 000 Kč měsíčně, by se počáteční investice navrátily za zhruba 24 měsíců. Od toho okamžiku by byla pivotéka z hlediska počátečních vkladů zisková.

9.7.7 Ekonomické zhodnocení plánovaného projektu

Výpočet rentability vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) podává informace o tom, jak efektivně jsou ve firmě zhodnocovány prostředky, které do ní byly vloženy.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \text{ [%]}$$

Tab. 14 Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní zpracování)

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
ROE v 1. roce	-20,39	27,50	42,78
ROE ve 2. roce	1,40	52,07	71,92
ROE ve 3. roce	10,62	62,70	84,14

Výpočet návratnosti investic

Výpočet návratnosti investic (ROI) se uvádí v procentech. V případě, že vychází nad 0 %, znamená to, že se investice vrátila a procenta pak udávají zhodnocení investic. Pokud hodnota vychází méně jak 0, jedná se o ztrátovou investici. Záporná hodnota pak udává, o kolik procent jsme z investice přišli. (Marketingová a reklamní agentura Brno, 2022, Co znamená ROI a jak se počítá?)

$$\text{Návratnost investice} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{investice}} * 100 \text{ [%]}$$

Tab. 15 Návratnost investice

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
ROI v 1. roce	-25,93	34,99	54,42
ROI ve 2. roce	1,79	66,24	91,49
ROI ve 3. roce	13,51	79,77	107,04

Doba návratnosti investic

Pod pojmem doba návratnosti investic se rozumí období, během kterého bude vygenerováno množství finančních prostředků, které byly do podnikání na jeho začátku investovány.

$$\text{Doba návratnosti investice (roky)} = \frac{\text{investice}}{\text{čistý zisk}}$$

Tab. 16 Částky potřebné k výpočtu doby návratnosti investice

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Počáteční investice	1 179 100	1 179 100	1 179 100
Čistý příjem 1. rok	-305 776	412 581	641 664
Čistý příjem 2. rok	21 053	780 977	1 078 784
Čistý příjem 3. rok a další	159 289	940 619	1 262 108

Tab. 17 Výpočet návratnosti investice pesimistické varianty

Stav na konci roku	Splátka	Stav investice
0		1 179 100
1. rok	-305 776	1 484 876
2. rok	21 053	1 463 793
3. rok	159 289	1 304 504
4. rok	159 289	1 145 215
5. rok	159 289	985 926
6. rok	159 289	826 637
7. rok	159 289	667 348
8. rok	159 289	508 059
9. rok	159 289	348 770
10. rok	159 289	189 481
11. rok	159 289	30 192
12. rok	30 192	0

Předpokládaná doba návratnosti investice je 11 let a 2 měsíce.

Tab. 18 Výpočet návratnosti investice realistické varianty

Stav na konci roku	Splátka	Stav investice
0		1 179 100
1. rok	412 581	766 519
2. rok	766 519	0

Předpokládaná doba návratnosti investice jsou 2 roky.

Tab. 19 Výpočet návratnosti investice optimistické varianty

	Splátka	Stav investice
0		1 179 100
1. rok	641 664	537 436
2. rok	537 436	0

Předpokládaná doba návratnosti investice je 1 rok a 6 měsíců.

10 ČASOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PODNIKU

V následujících kapitolách bude projekt podroben podrobné časové a rizikové analýze.

10.1 Časová analýza podniku

Popis činnosti	Počet dní
Podání žádosti o živnostenské oprávnění	13
Vydání živnostenského oprávnění	
Přihlášení k DPH	1
Přihlášení k SP a ZP	
Nalezení prostor k pronájmu	90
Zajištění dodávek energií	1
Založení bankovního účtu a platebního terminálu	
Úprava prostor	60
Zřízení chladírenských technologií	
Nákup vybavení prodejny a skladu	60
Instalace vybavení	14
Zajištění a instalace kamerového a zabezpečovacího systému	3
Pořízení výčepních zařízení	1
Jednání s dodavateli ohledně dodávek zboží	7
Jednání s dodavateli ohledně zapůjčení části vybavení	
Pořízení stáčecího zařízení včetně příslušenství	1
Vyřízení telefonního čísla a přístupu k internetu	
Výběr, nákup pokladního a skladového hardwaru a softwaru	5
Personalizace softwaru	3
Výběrové řízení zaměstnanců	30
Uzavření pracovních smluv	
Naskladnění zásob	7
Sjednání pojištění majetku a zásob	1
Výroba firemních stejnokrojů a reklamních tabulí	14
Reklama a propagace	30
Příprava provozovny k zahájení činnosti	5

Ve výše uvedené tabulce je znázorněn časový harmonogram projektu, kde spousta uvedených činností bude probíhat souběžně. Prvním krokem bude jednoznačně podání žádosti ke zřízení živnostenského oprávnění, které bude trvat 14 dní. Současně začnu hledat vhodné prostory k pronájmu, což je naprosto stěžejní, jelikož většina činností se váže na budoucí pronajaté prostory a tudíž je nelze realizovat dříve. Nově vznikající podnik počítá s tím, že se prostory k pronájmu v každém případě podaří nalézt. Činnosti, které je možné realizovat ještě před nalezením prostor k podnikání, jsou:

- přihlášení k DPH, SP a ZP,
- založení bankovního účtu u ČSOB a.s. na základě dlouholetých kladných osobních zkušeností a dostupnosti pobočky v místě bydliště,
- seznamování dodavatelů se záměrem otevřít novou pivotéku
- zjišťování kapacit dodavatelů k poskytnutí vybavení k dlouhodobé zápůjčce.

Dopředu je možné se zabývat i otázkou softwaru a hardwaru, telefonního operátora nikoli však dodavatele internetu z důvodu možné lokální nedostupnosti pokrytí.

Úkoly, které se váží na konkrétní místo podnikání, tudíž je nejde realizovat předem, jsou:

- zajištění dodávek energií,
- úprava prostor včetně zřízení chladírenských technologií,
- zadání výroby nábytku na prodejní plochu (pulty, vitríny, police) na míru.

Dle velikosti prodejní plochy nakoupím adekvátní počet chladících vitrín, regálů a dalšího vybavení.

Další důležitou součástí časového harmonogramu bude tvorba internetových stránek, prezentace podniku na sociálních sítích a příprava reklamní kampaně zahrnující vizuální prezentaci firmy (loga, úvodní obrázky, vzhled webových stránek, vizualizace letáků, oslovení lokálních médií, osvětlená reklama prodejny, billboardy). Výše uvedenou reklamu bude zaštitovat reklamní agentura Surface Digital s.r.o.

Zaměstnance se pokusím najít zveřejněním nabídky volného pracovního místa prostřednictvím webových portálů k tomu určených (př. práce.cz), případně oslovím místní pobočku pracovního úřadu. S potenciálními uchazeči se budu scházet osobně na předem dohodnutém místě, ideálně však přímo v místě provozovny, pokud již bude nalezena.

Naskladňování zásob bude probíhat těsně před otevřením prodejny z důvodu relativně krátkých minimálních trvanlivostí nefiltrovaných piv, zpravidla nepřekračujících 5 týdnů. Na zásoby a vybavení bude sjednáno pojištění.

Přípravné fáze projektu se předpokládají v délce asi 6 měsíců. Poté je možné zahájit provoz pivotéky.

10.2 Riziková analýza podniku

Každý nově vznikající podnik musí počítat s řadou rizik. Největším rizikem je neúspěch na trhu, který častokrát vede k finančním potížím a následnému krachu podniku. Z toho důvodu je důležité průběžně provádět analýzy, vyhodnocovat míru rizik a z výsledků vyvozovat krizové scénáře. Tato činnost pomůže rizika včas odhalit a tím eliminovat jejich negativní dopady na podnikání. Bohužel existuje skupina rizik, která nelze ovlivnit ani je předvídat.

10.2.1 Identifikace rizik

Nedodržení časového plánu

Prvním rizikem by jednoznačně mohlo být nedodržení časového harmonogramu, jedná se zejména o nenalezení vhodných prostor k podnikání. Stejně nepříjemná by mohla být personální otázka. Dále by mohly být časové prodlevy v dodávkách vybavení prodejny či v instalaci chladírenských technologií, což by mohlo být způsobeno nedostatkem firem působících v oboru.

Zpoždění dodávek zboží

Jedná se o malé riziko, které však může nepříznivě ovlivnit počet zákazníků, kteří nebudou ochotni nahradit zboží jiným.

Vstup nového konkurenta na trh

Vstup nového konkurenta na trh zapříčiní rozdělení zákazníků a tím snížení ziskovosti.

Fluktuace zaměstnanců

V případě fluktuace zaměstnanců bude zásadně ovlivněna kvalita komunikace se zákazníkem, která je často založena na praxi a zkušenostech zaměstnance. Fluktuace tak může v konečném důsledku znamenat odliv zákazníků ke konkurenci.

Snížení poptávky po zboží a službách

Snížení poptávky může být způsobeno vývojem trendů, které v současné době nahrávají minipivovarům, ale v budoucnu může být moderní něco jiného např. abstinovat. Další příčinou poklesu poptávky mohou být úspory v rodinných rozpočtech, kdy zákazníci zvolí levnější substitut.

Provozní rizika

Výše uvedená rizika mohou představovat krátkodobý výpadek elektrického proudu nebo dodávek vody, porucha chladírenské technologie, závada na výpočetní technice, nečekané ukončení nájemní smlouvy.

Doba expirace

Vzhledem k relativně krátkým dobám expirací piv může snadno dojít k jejich překročení v rámci skladových zásob.

Krádež a vandalismus

Každé podnikatelské prostory jsou vystavené riziku krádeži či vandalismu. V případě, že k něčemu podobnému dojde, tak to vždy znamená ke krátkodobému omezení provozu prodejny.

Ceny energií

Existuje riziko, že ceny potřebných energií k provozu prodejny dosáhnou hladiny, kdy přestanou být rentabilní.

Vyšší moc

Jedná se o rizika, která nelze ovlivnit ani předvídat. Může se jednat např. o:

- pandemii a s ní spojené lockdowny,
- občanské nepokoje,
- válku,
- havárie či jiné přírodní katastrofy,
- změnu místní úpravy (zákaz parkování, zákaz vjezdu, pěší zóna apod.),
- nedostatek surovin a energií (tohle riziko nás ovlivňuje nepřímo, způsobí nemožnost dodavatelů plnit své závazky)

10.2.2 Klasifikace rizik

Rizika	Pravděpodobnost vzniku
Nedodržení časového plánu	3
Zpoždění dodávek zboží	1
Vstup nového konkurenta na trh	4
Fluktuace zaměstnanců	5
Snížení poptávky po zboží a službách	5
Provozní rizika	1
Doba expirace	1
Krádež a vandalismus	2
Ceny energií	8
Vyšší moc	6

Výše uvedená tabulka znázorňuje jednotlivá rizika a pravděpodobnosti jejich vzniku, které budou hodnoceny hodnotami 1-10, kdy 1 je nejmenší a 10 je největší.

Na základě událostí posledních let, kdy již třetím rokem čelíme pandemii Covid-19 a kdy zuří válka na Ukrajině a probíhají s tím souvisejícím sankce Západu proti Rusku, jsou hlavní rizika podnikání odlišná, než tomu bylo v minulosti. Jako hlavní aktuální problém se jeví rapidní zvyšování cen energií, na kterých je podnikání v tomto oboru velmi závislé, zejména spotřeba elektřiny je díky množství chladicích boxů a lednic enormní. Díky prudkému vývoji cen energií není možné tyto ceny u dodavatelů fixovat. Kvůli napjaté bezpečnostní situaci v Evropě musí být v hodnocení rizik na prvních příčkách také tzv. vyšší moc. Zde bych uvedla např. velké riziko zastavení dodávek plynu z Ruska, kdy by došlo k velké energetické krizi, která by se zajisté týkala i elektrické energie. Dalším podobným rizikem je eskalace konfliktu na Ukrajině, jehož důsledky nechci ani domýšlet. Růst cen energií úzce souvisí s inflací, důsledkem které je změna spotřebitelského chování zákazníků, kdy vyhledávají levnější alternativy produktů, jež v tomto oboru samozřejmě existují. Na stejnou úroveň řadím i riziko fluktuace zaměstnanců, i když bych ráda vytvořila podmínky takové, aby k ní nedocházelo. Je zde ale velké riziko v podobě lidského faktoru. Jako u každého podnikání je možnost vstupu nového hráče na trh. V tom momentě by bylo na místě zesílení propagace a maximalizace snahy dosud vytvořené konkurenční výhody. Jak již bylo zmíněno u rizika nedodržení časového plánu, se může stát, že v určeném období nebude nalezen prostor k podnikání. V časovém harmonogramu je vyhrazeno na nalezení vhodných prostor 90 dnů, což je dle mého názoru dostatečně dlouhá doba, nicméně o riziko se stále jedná. Vzhledem k tomu, že žijeme v jedné z nejbezpečnějších zemí na světě, je riziko krádeže a vandalismu nízké, avšak je potřeba s ním stále počítat a předejít mu např. zřízením kamerového a zabezpečovacího systému napojeného na pult centrální ochrany. Díky pečlivému výběru spolehlivých dodavatelů a pořízení nových technologií hodnotím rizika opoždění dodávek a provozní rizika jako velmi nízká. Stejně hodnotím i riziko procházení expirace produktů.

10.2.3 Plánované krizové scénáře

Nedodržení časového plánu

Pro řešení tohoto rizika je nutné nasadit veškeré síly a prostředky, jelikož nemá jiné řešení. Stěžejní je nalezení prostor k podnikání, od kterého se odvíjí většina úkonů.

Zpoždění dodávek zboží

Ať už z jakéhokoliv důvodu nebude pro zákazníka dostupné požadované zboží, bude vždy existovat možnost výběru alternativního produktu.

Vstup nového konkurenta na trh

Toto riziko je vždy nepříjemné a dá se ovlivnit dlouhodobým budováním konkurenčních výhod, které by případnou konkurenci odradily od vstupu na místní trh.

Fluktuace zaměstnanců

Fluktuaci zaměstnanců se budu snažit zabránit jejich motivací, zaměstnaneckými výhodami a snahou předcházet jejich nespokojenosti.

Snížení poptávky po zboží a službách

V tomto případě by mohlo být řešením soustředění se na nabídku nového sortimentu dle současného vývoje, který nelze v současné době specifikovat.

Provozní rizika

Řešení těchto rizik podléhá schopnosti dodavatelských firem. Jedná se zejména o servisní úkony chladírenských technologií, která navíc úzce souvisí s kondicí skladovaného zboží. Vždy musí být vyvinuto maximální úsilí problém co nejdříve odstranit.

Doba expirace

V pivotéce je potřeba neustále sledovat minimální dobu trvanlivosti zboží a na končící expiraci včas reagovat zlevněním. Na tyto výrobky bude vyhrazena jedna samostatná lednice.

Krádež a vandalismus

Těmto rizikům lze účinně zabránit preventivními opatřeními v podobě zabezpečovacího a kamerového systému a sjednáním pojištění.

Ceny energií

V minulosti bylo možné toto riziko eliminovat sjednáním fixace cen energií, nicméně to dnešní doba bohužel neumožňuje.

Vyšší moc

Zde neexistuje možnost, jak riziku předejít. Krizové scénáře budou vytvářeny za pochodu. Spousta z uvedených rizik jsou bohužel ve výlukách pojištění.

11 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Tento podnikatelský plán slouží pro soukromé účely podniku. Byla v něm provedena analýza podnikatelského prostředí ve městě Kroměříž, ze které vyplývá, že nově otevíraná pivotéka má potenciál na trhu uspět, protože zde neexistuje adekvátní konkurence, která by měla stejný rozsah nabídky sortimentu, služeb a zázemí (technologie). Plán definuje možná rizika, která mohou negativně ovlivnit fungování podniku, a je zde navrženo jejich řešení. Nedílnou součástí je i marketingový plán, který se mj. zabývá tím, jak rychle dostat pivotéku do podvědomí zákazníků. Pro realizaci tohoto projektu je klíčový finanční rozbor. Je v něm počítáno se třemi variantami možného vývoje, z nichž je zisková varianta nejen optimistická, ale i realistická. Z těchto indicií plyne, že celý podnikatelský plán se jeví jako životaschopný.

Ve světle současných geopolitických problémů je však velká pravděpodobnost toho, že vznikne řada nových proměnných, se kterými nelze v plánech jakkoli počítat, jelikož se jedná o naprosto bezprecedentní situaci. Aktuálně se jedná o ruskou agresi na Ukrajině, která díky globalizovanému světu zásadně ovlivňuje situaci i u nás (energie, inflace, nálada obyvatelstva). Z toho plyne, že začínat podnikání v této době rozhodně nebude snadné.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán na založení pivotéky v Kroměříži. O založení prodejny piva uvažuji delší dobu, a proto jsem se rozhodla v této práci si uspořádat myšlenky, rozšířit si obzory v oboru, podrobit záměr analýzám a zjistit tak jeho realizovatelnost.

Nejdříve jsem se zabývala teoretickou částí, ve které jsou uvedeny obecné postupy a náležitosti potřebné ke kvalitnímu vytvoření části praktické. V první fázi bylo potřeba nastudovat literaturu, na jejímž základě byla zpracována literární rešerše, která vysvětlovala základní pojmy týkající se podnikání, jeho formy a právní úpravy. Dále byly popsány business modely. V teoretické části byla charakterizována struktura a obsah podnikatelského plánu, vysvětleny využití analýzy v práci a nastíněny možnosti financování projektu.

Praktická část je rozdělena na analytickou a projektovou.

Analytická část se soustředila na analyzování vnitřního i vnějšího prostředí. K tomu byly využity metody jako SWOT analýza, PESTLE analýza a Porterův model 5 sil. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že podmínky pro úspěch projektu jsou příznivé. Hlavním ukazatelem životaschopnosti podniku je fakt, že na trhu neexistuje přímý konkurent.

V projektové části je zpracován jako první business model Lean Canvas, který mi pomohl si uspořádat myšlenky na jednu stranu A4, což mi umožnilo ucelený pohled na můj záměr. Na základě toho byl zpracován podrobný podnikatelský plán. Nejdříve byly představeny obecné informace o podniku, vize a cíle. Obchodní plán se zabýval nejvýznamnějšími dodavateli a popsal své potenciální zákazníky. Marketingový mix definoval, čím se bude podnik zabývat, jak bude stanovovat ceny, na jakém trhu bude působit a možnosti propagace využije. V organizačním plánu byly definovány náplně práce jak zaměstnanců, tak majitelky. Nejdůležitější částí byl finanční plán, který vyčíslil vstupní náklady na projekt, predikoval provozní náklady i tržby, na jejichž základě byl spočítán předpokládaný hospodářský výsledek ve třech variantách. Jeho nedílnou součástí byl výpočet bodu zvratu. Nakonec byl projekt podroben časové a rizikové analýze.

Závěrem musím konstatovat, že mě tento podnikatelský plán dokázal přesvědčit o tom, že založení pivotéky má velký potenciál úspěchu, a proto jsem ochotna do něj investovat všechnen můj dostupný kapitál.

Úplným závěrem bych chtěla poukázat na fakt, že si uvědomuji, že analýzy, předpoklady, predikce vývoje či dostupnost zboží a služeb uvedené v mé práci mohou být zásadně odlišné ve světle událostí posledních týdnů souvisejících s válkou na Ukrajině.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

BLACKWELL, R. D., MINIARD, P. W., & ENGEL, J. *Consumer behavior*. 10. vydání. Thomson South-Western, 2006, 774 s. ISBN 978-03-2427-197-3.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČERVENÝ, R., FICBAUER, J., HANZELKOVÁ, A. a KEŘKOVSKÝ, M. *Business plán: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018, 240 s. ISBN 9788027101948.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. ISBN 978-80-2473-158-2.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kolektiv. *Projektový management podle IMPA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 507 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

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

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. ISBN 978-80-2712-499-2.

HRDÝ, M., KRECHOVSKÁ, M. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016, 272 s. ISBN 978-80-7552-449-2.

CHERNEV, Alexander. *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. United States: Kellogg School of Management, Northwestern University, 2017, 160 s. ISBN 978-1-936572-45-8.

CHESBROUGH, Henry William. *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press, 2006, 256 s. ISBN 1422104273. Dostupné také z: <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip071/2006030362.html>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vydání. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013, 255 s. ISBN 978-80-2474-208-3.

KORÁB, Vojtěch a MIHALISKO, Marek. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2017, 256 s. ISBN 978-80-271-0120-7.

MAJTÁN, Štefan. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vydání. Bratislava: Sprint 2, 2012, 323 s. ISBN 978-80-8939-363-3.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 220 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

MAURYA, Ash. *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. Second edition. Beijing: O'Reilly, 2012, 207 s. ISBN 9781449305178.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013, 520 s. ISBN 978-80-2474-780-4.

NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník*. Praha: Grada Publishing, 2014, 144 s. ISBN 978-80-2475-163-4.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2010, 278 s. ISBN 9780470876411.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 263 s. ISBN 978-80-2475-773-5.

PRAVDOVÁ, Markéta, Lucie JOSKOVÁ a Eva DVOŘÁKOVÁ. *Nová společnost s ručením omezeným: právo - účetnictví - daně*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 282 s. ISBN 978-80-271-3017-7.

RADOVÁ, Jarmila, Petr DVOŘÁK a Jiří MÁLEK. *Finanční matematika pro každého*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 304 s. ISBN 978-80-247-4831-3.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012, 142 s. ISBN 978-80-2471-835-4.

SCARBOROUGH, Norman M. a Jeffrey R. CORNWALL. *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Eight edition. Boston: Pearson, 2016, 720 s. ISBN 9781292094861.

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

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

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, 194 s. ISBN 978-80-2474-103-1.

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

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.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

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

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

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-80-2474-642-5.

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

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

Právní předpisy

Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-65>>

Zákon č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>>

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>>

Internetové zdroje

1. Selský pivovárek: *Pivo z Kroměříže*. [online]. © 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <<http://selsky-pivovarek.cz/>>

Canvanizer: *Business Model Canvas vs. Lean Canvas* [online]. © 2019 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <<https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>>

ČERNÝ OREL Kroměříž: *Pivovar s čokoládovnou a ubytováním v Kroměříži* [online]. © 2017 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <<https://www.cerny-orel.eu/pivovar>>

Český statistický úřad: *Graf - Vývoj hrubého domácího produktu v ČR (ve stálých cenách)* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-hrubeho-domaciho-produktu-v-cr-ve-stalych-cenach>>

Český statistický úřad: *Průměrná hrubá měsíční mzda* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>>

Daniel Nytra: *Jak začít webový projekt?* [online]. © 2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <<https://www.danielnytra.cz/jak-zacit-webovy-projekt/>>

Dreamstime: *Pestle Analysis Illustrations & Vectors* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <<https://www.dreamstime.com/illustration/pestle-analysis.html>>

- KÁNINSKÁ, Markéta: *Právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel, jednotlivé formy podnikatelské činnosti* [online]. © 2022 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <<https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m95X82X64dl-xFXsM13NTYMBg/>>
- Lenka Benešová: *Bod zvratu* [online]. © 2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <<https://beneslenka.webnode.cz/album/podnikova-ekonomika/bod-zvratu-001-jpg1/>>
- Marketingová a reklamní agentura Brno: *Co znamená ROI a jak se počítá?* [online]. [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <<https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/roi/>>
- Ministerstvo financí ČR: *Jak je to ve skutečnosti s DPH u piva?* [online]. © 2005 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <<https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/v-mediich/2020/jak-je-to-ve-skutecnosti-s-dph-u-piva-37446>>
- Pivovar Maxmilian: *Poctivé pivo. Pivovar Maxmilian – Poctivé pivo* [online]. © All Rights Reserved [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <<https://www.pivomaxmilian.cz/>>
- Prémiový alkohol: *Sudové pivo - Výčepní zařízení* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <<https://www.pivo-kromeriz.cz/>>
- Radniční restaurace a pivotéka Kroměříž [online]. © 2011 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <<https://www.radnicnikm.cz/>>
- Rojal: *Velkoobchod a supermarket potravin, nápojů, alkoholu* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <<https://www.rojal.cz/>>
- Srovnejto.cz: *Podnikatelský úvěr: Jak ho získat?* [online]. © 2022 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <<https://www.srovnejto.cz/blog/podnikatelsky-uver-jak-ho-ziskat/>>
- Steve Bob: *75 Basic Questions Behind a Business Plan* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <<https://files.webservices.illinois.edu/8251/businessplanwith3areas.pdf>>
- Veronika Lencová: *Pokud chybí vám či klientovi strategie* [online]. © 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <<https://www.managerprofi.cz/33/pokud-chybi-vam-ci-klientovi-strategie-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EhYiKWCSNpX0O8Zlo-K8fj8/>>

Vítězslav Hálek: *Plánování* [online]. Halek.info, 2022, s. 38. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <<https://halek.info/prezentace/management-cviceni7/mngcv7-print.php?projection&l=04#strana31>>

VOELPEL, Sven C., Marius LEIBOLD a Eden B. TEKIE. *The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors*. *Journal of ChangeManagement* [online]. © 2004 [cit. 2022-03-23]. ISSN 1469-7017. Dostupné z: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1469701042000212669>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BM	Business model
CRM	Centrální registrační formulář
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
FO	Fyzická osoba
HDP	Hrubý domácí produkt
JRF	Jednotný registrační formulář
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PO	Právnícká osoba
Zam-ci	Zaměstnanci
ZOK	Zákon o obchodních korporacích
ŽÚ	Živnostenský úřad

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Postup při založení živnosti (zdroj: Synek, 2011, s. 39)	18
Obr. 2 Právní formy podnikání (zdroj: Hrdý, Krechovská, 2016, s. 42)	21
Obr. 3 Schéma modelu Canvas (Daniel Nytra, 2022, Jak začít webový projekt)	25
Obr. 4 Schéma modelu Lean Canvas (Daniel Nytra, 2022, Jak začít webový projekt)	26
Obr. 5 Podstata podnikatelského plánu (zdroj: Koráb et al., 2005, s. 24)	37
Obr. 6 SWOT analýza (Dvořáček a Slunčík, s. 15, 2012, vlastní zpracování).....	42
Obr. 7 PESTLE analýza (zdroj: Dreamstime, 2022, Pestle Analysis Illustrations & Vectors).....	44
Obr. 8 Porterův model (zdroj: Ing. Veronika Lencová, MBA, 2022, Pokud chybí vám či klientovi strategie)	45
Obr. 9 Bod zvratu (zdroj: Lenka Benešová, 2022, Bod zvratu)	46
Obr. 10 Business model Lean Canvas pivotéky v Kroměříži (vlastní zpracování).....	62
Obr. 11 Podnikatelský model Lean Canvas pivotéky v Kroměříži	62
Obr. 12 Počáteční organizační struktura.....	73
Obr. 13 Pozdější organizační struktura.....	73

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Sortiment zboží a doplňkové služby zvažovaného podnikání.....	49
Tab. 2 SWOT analýza nově zakládaného podniku, vlastní zpracování.....	50
Tab. 3 Vývoj HDP (zdroj:czso.cz, 2022, vlastní zpracování)	52
Tab. 4 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy (zdroj: czso.cz, 2022, vlastní zpracování)...	53
Tab. 5 Finanční ohodnocení zaměstnanců firmy na stejné pozici	72
Tab. 6 Finanční ohodnocení zaměstnanců firmy v případě povýšení.....	73
Tab. 7 Počáteční náklady pro zahájení podnikání (vlastní zpracování)	74
Tab. 8 Odhad provozních nákladů (vlastní zpracování)	75
Tab. 9 Plán tržeb (vlastní zpracování)	76
Tab. 10 Náklady na prodané zboží (vlastní zpracování)	77
Tab. 11 Plánovaný hospodářský výsledek v 1. roce podnikání (vlastní zpracování)	77
Tab. 12 Plánovaný hospodářský výsledek v 2. roce podnikání (vlastní zpracování)	78
Tab. 13 Plánovaný hospodářský výsledek ve 3. roce podnikání (vlastní zpracování)	78
Tab. 14 Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní zpracování)	80
Tab. 15 Návratnost investice	80
Tab. 16 Částky potřebné k výpočtu doby návratnosti investice	81
Tab. 17 Výpočet návratnosti investice pesimistické varianty.....	81
Tab. 18 Výpočet návratnosti investice realistické varianty	81
Tab. 19 Výpočet návratnosti investice optimistické varianty.....	81