

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování podnikatelského plánu na založení kavárny

Creation of Business Plan for Establishment Cafe

Student:

Vedoucí diplomové práce:

Bc. Vít Holuša

Ing. Kateřina Zelinková

Ostrava 2017

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Vít Holuša**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Zpracování podnikatelského plánu na založení kavárny**
Creation of Business Plan for Establishment Cafe

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska zpracování podnikatelského plánu
 3. Zpracování podnikatelského plánu
 4. Shrnutí a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde, 2013. ISBN 978-80-7201-932-8.
SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

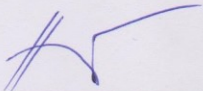
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Zelinková**

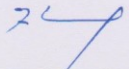
Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 9. května 2017

.....*Holuša*.....

Bc. Vít Holuša

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Kateřině Zelinkové, za věcné připomínky a odborné rady, které mi poskytla při vypracování této práce. Rád bych také poděkoval kolektivu kavárny 9 životů, především Bc. Vendule Holušové a Mgr. Tereze Kučkové za poskytnutí informací a věnovaný čas.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoreticko-metodologická východiska zpracování podnikatelského plánu.....	8
2.1	Definice podnikání	8
2.1.1	Malé a střední podniky	9
2.2	Formy podnikání	10
2.2.1	Podnikání fyzických osob.....	10
2.2.2	Podnikání právnických osob	10
2.3	Podnikatelský plán	11
2.3.1	Účel zpracování podnikatelského plánu	11
2.3.2	Zásady zpracování podnikatelského plánu.....	11
2.4	Obsah podnikatelského plánu	12
2.4.1	Titulní strana.....	12
2.4.2	Popis podnikatelské příležitosti.....	13
2.4.3	Účel a pozice dokumentu	14
2.4.4	Cíle podniku	14
2.4.5	PEST analýza.....	14
2.4.6	Porterova analýza konkurenčního prostředí	15
2.4.7	Analýza konkurence podle Kotlera	18
2.4.8	Benchmarking.....	19
2.4.9	Marketingový mix.....	19
2.4.10	Finanční plán	23
2.4.11	SWOT analýza.....	26
3	Zpracování podnikatelského plánu	28
3.1	Účel podnikatelského plánu	29
3.2	Podnikatelská příležitost	29
3.2.1	Prostory k podnikání	30
3.2.2	Nabízené produkty a služby.....	32
3.2.3	Odlišení se od konkurence.....	34
3.3	Struktura a cíle organizace	35

3.3.1	Právní forma podnikání	35
3.3.2	Organizační struktura	35
3.3.3	Vize a cíle společnosti	37
3.4	Analýza PEST	38
3.4.1	Politicko-legislativní faktory	38
3.4.2	Ekonomické faktory	39
3.4.3	Sociální faktory	40
3.5	Porterova analýza	41
3.5.1	Konkurenti v odvětví	41
3.5.2	Potenciální konkurenti	42
3.5.3	Náhradní výrobky	42
3.5.4	Dodavatelé	42
3.5.5	Zákazníci	43
3.6	Marketingový mix	43
3.6.1	Propagace	44
3.6.2	Cena	44
3.6.3	Distribuce	45
3.7	Finanční plán	46
3.7.1	Zakladatelský rozpočet	46
3.7.2	Členění příjmů a výdajů	47
3.7.3	Cash flow	48
3.7.4	Přehled příjmů a ztrát z podnikání fyzické osoby	51
3.7.5	Analýza bodu zvratu	53
3.7.6	Zahajovací rozvaha	53
3.7.7	Analýza citlivosti	54
3.8	SWOT analýza	58
4	Shrnutí a doporučení	62
5	Závěr	64
	Seznam použité literatury	66
	Seznam zkratk	69

Prohlášení o využití výsledků

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Podnikatelský plán je dokument, který obsahuje rozsáhlé spektrum vnitřních a vnějších faktorů, jež budou mít, nebo mají, zásadní vliv na podnik. V dokumentu je specifikováno, v jaké etapě se podnik či podnikatelská myšlenka nachází a co bude třeba učinit pro zahájení podnikání nebo jeho rozvoj. Teoretických důvodů k sestavení podnikatelského plánu existuje velké množství. V praxi se pak tyto důvody liší v závislosti na jednotlivých záměrech podnikatelů. Někteří podnikatelé nemají dostatek finančních prostředků pro realizaci svých plánů, a tak zpracují podnikatelský plán, jehož hlavní funkcí je oslovení a získání investora. Jiní podnikatelé pak vypracují podnikatelský plán s úmyslem utřídit si vše, co je k danému tématu napadá a rozhodnout se, zda začnou podnikat či nikoliv. Obecně by se dalo říci, že podnikatelský plán popisuje situaci, ve které se podnikatel nachází, cíle, kterých chce dosáhnout, a to, jakým způsobem oněch cílů bude dosahovat. Jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu je finanční analýza, ve které, pokud je hodnověrně zpracovaná, lze nalézt odpovědi na většinu hlavních otázek, které si každý podnikatel před začátkem aktivit klade.

Někteří podnikatelé mají pocit, že je pro ně podnikatelský plán a jeho vypracování zbytečným nástrojem, který stojí čas, potažmo peníze. Je však pravdou, že málokdo dokáže objektivně zhodnotit celou složitou a rozsáhlou skutečnost, týkající se založení podniku, pouze ve své hlavě. Pro podnikatele pak bývá mnohem dražší a časově náročnější daný dokument nezpracovat. Vzhledem k výše uvedenému, především rizikům a následným důsledkům negativního vývoje skutečnosti, lze shledávat vypracování podnikatelského záměru za nezbytnou součást nejen začátku každého podnikání.

Cílem diplomové práce je zpracovat podnikatelský plán na založení kavárny, který bude sloužit především k zhodnocení faktorů působících na nově otevřený podnik a k eliminaci rizik.

Předložená diplomová práce je členěna do pěti kapitol včetně úvodu a závěru. V teoretické části je nejprve blíže specifikováno podnikání a to především malých a středních podniků. Dále je zde popsán podnikatelský plán, postup při jeho tvorbě a možný obsah.

Těžiště předložené diplomové práce se nachází ve třetí kapitole, která bude věnována samotnému vypracování podnikatelského plánu. Nejprve bude v práci vymezen účel zpracovaného podnikatelského plánu a konkrétní podnikatelská příležitost spolu se strukturou a cíli organizace. Následně bude provedeno několik analýz za účelem získání konkrétních informací, týkajících se vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

První bude provedena PEST analýza, jejímž obsahem budou zejména ekonomické, sociální a politicko-legislativní faktory. Dále bude následovat vypracování Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, v níž jsou podrobněji zkoumáni konkurenti v odvětví, potenciální konkurenti, náhradní výrobky, zákazníci a dodavatelé.

Vnitřní prostředí podniku bude přiblíženo marketingovým mixem, sestávajícím z ceny, distribuce a produktu a finančním plánem, který bude obsahovat zakladatelský rozpočet, plán příjmů a výdajů, cash flow, přehled příjmů a ztrát z podnikání fyzické osoby, analýzu bodu zvratu, zahajovací rozvahu a analýzu citlivosti.

Poslední provedenou analýzou bude SWOT analýza, která bude syntézou doposud popsaných faktorů, majících stěžejní vliv na chod podniku a pozici kavárny na trhu. Jejím obsahem bude EFE matice, která bude zaměřena na příležitosti a hrozby podniku plynoucí z jeho externího prostředí a IFE matice, která naopak zhodnotí interní postavení podniku vyplývající ze silných a slabých stránek.

2 Teoreticko-metodologická východiska zpracování podnikatelského plánu

Následující kapitola je věnována teoretické části předložené diplomové práce, která bude zaměřena na tvorbu podnikatelského plánu, jeho náležitosti a obsah. Konkrétně se jedná o popis podnikatelské příležitosti, účel a zásady tvorby podnikatelského plánu, cíle podniku, PEST analýzu, Porterovu analýzu, marketingový mix, finanční plán a SWOT analýzu.

2.1 Definice podnikání

Termín podnikání má mnoho různých definic. Jde především o úhel pohledu, ze kterého na něj pohlížíme. Z ekonomického pohledu je podnikatelem ten, který kombinuje práci, kapitál a další aktiva tak, aby zvýšil jejich hodnotu. V zákoně lze najít dobře známou definici, podle které je podnikání soustavná činnost, prováděná samostatně podnikatelem, na vlastní jméno a vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku. Člověk může být motivován k podnikání z různých důvodů. Mezi hlavní důvody takového chování lze zařadit potřebu jedince něco získat, něčeho dosáhnout, či se relativně osamostatnit. Z filozofického hlediska je pak podnikatel osobou, která vytváří blahobyt a hledá možnosti efektivnějšího využití zdrojů (Hisrich, Peters, 1996; Veber, Srpová 2008).

Pro podnikání je důležité rozlišit pojmy fyzická a právnická osoba, jež jsou definovány v občanském zákoníku (*zákon č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku*).

Fyzickou osobou se rozumí člověk, tedy jednotlivec. Způsobilost fyzické osoby jako jednotlivce je pak v zákoníku vymezena následovně: *„Způsobilost fyzické osoby vlastními právními úkony nabývat práv a brát na sebe povinnost (způsobilost k právním úkonům) vzniká v plném rozsahu zletilostí.“*

Osobou právnickou je pak povětšinou skupina lidí, kteří splňují zákonné podmínky. Taková osoba vstupuje do právních vztahů jako celek pod vlastním jménem a přejímá veškerá práva a povinnosti s tím spojené (*zákon č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku*).

Dříve než je rozhodnuto o založení podniku, měly by být posouzeny klady a zápory, které každé podnikání přináší. Jak je uvedeno již v úvodu diplomové práce, rozhodnutí podnikat může mít markantní vliv na život podnikatele, a to v dobrém i špatném slova smyslu. Každý den vzniká, ale také zaniká velké množství nových firem. Jejich cílem bývá povětšinou tvorba ekonomického zisku, kterého se snaží dosáhnout prostřednictvím svých podnikatelských schopností v kombinaci s efektivním využitím kapitálu. Opačným výsledkem, nechtěnou eventualitou, je pak ztráta, která po čase vede k zániku podnikatelských aktivit a s tím

spojenými důsledky. Před založením podniku je proto vhodné, položit si několik základních otázek, které mohou usnadnit rozhodování, zdali se stát podnikatelem, založit podnik, či nikoliv. Otázky zní takto: Mám vše, co je zapotřebí k úspěchu?, Mám dostatek znalostí a zkušeností pro založení a vedení podniku?, Jsem opravdový podnikatel?. Pokud jsme schopni kladně odpovědět na tyto otázky, máme základní predispozici k úspěchu, nebo chcete-li, nejsme odsouzeni k neúspěchu (Hisrich, Peters, 1996).

2.1.1 Malé a střední podniky

V případě rozhodnutí založit firmu, stát se podnikatelem, je pravděpodobné, že alespoň v počátcích, bude podnik spadat do kategorie malých a středních podniků. V této kapitole bude definováno malé a střední podnikání a jeho přínos pro společnost. V další části kapitoly bude popsáno několik výhod a nevýhod, které jsou s malým a středním podnikáním spojeny.

V České republice jsou firmy děleny podle třech hledisek, a to počtu zaměstnanců, ročního obrátu a bilanční sumy roční rozvahy. Drobný podnikatel je ten, který zaměstnává maximálně 10 zaměstnanců a jeho aktiva nebo obrat nepřesahují 2 miliony eur ročně. Za malého podnikatele je považován ten, kdo zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva či roční obrat nepřesahují 10 milionů eur. Střední podnik zaměstnává maximálně 249 zaměstnanců, jejich obrat nepřesahuje 50 milionů eur ročně a aktiva nejsou vyšší než 43 milionů eur (nařízení Komise Evropské Unie č. 800/2008 ze dne 6. 8. 2008).

Podniky malé a střední velikosti jsou velice důležité jak pro ekonomiku, tak celou společnost. Jejich vlastníky jsou především obyvatelé státu, což zaručuje, že peněžní toky zůstanou uvnitř regionu nebo podnikatelské sféry. Je faktem, že snaha ekonomicky pozvednout region, se úspěšně realizuje skrze podporu malého a středního podnikání. Malé a střední firmy pak mimo jiné výrazně ovlivňují zaměstnanost daného regionu. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2015 činil 58,90 %, což dokazuje, jak významný ekonomický, ale také sociální vliv má malé a střední podnikání. Skutečnost, že podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2015 byl 99,83 %, jen dodává na významu výše uvedenému. (Zpráva o vývoji malého a středního podnikání, 2015).

Malé a střední podniky jsou pojivem, které dokáže vyplnit mezery mezi velkými firmami. Jejich výhoda spočívá v lepší flexibilitě, inovativnosti a rychlejší adaptaci na změny prostředí. Na druhou stranu však postrádají schopnost ovlivňovat ekonomiku, nedisponují vysokým kapitálem a nejsou schopny získávat velké zakázky. Stát pak malým a středním

podnikatelům komplikuje existenci, a to především častými změnami zákonů a jiných právních předpisů. V současné době je nejmarkantnějším zásahem do malého a středního podnikání elektronická evidence tržeb, která je nyní v platnosti několik měsíců a jen čas ukáže, jaký dopad na podnikatelské prostředí bude mít.

2.2 Formy podnikání

Volba právní formy podnikání je jedním z prvních rozhodnutí učiněných podnikatelem. Tato forma může být změněna i v průběhu podnikání, to sebou ovšem nese dodatečné výdaje. Právě minimalizace výdajů je jedním z nejdůležitějších kritérií při volbě formy podnikání. Nejprve je třeba rozhodnout, zda budeme podnikat jako fyzická nebo právnická osoba.

2.2.1 Podnikání fyzických osob

Jedná se o druh podnikání na vlastní jméno a vlastní zodpovědnost. Podnikatel obdrží živnostenské oprávnění, na jehož základě mu je povoleno provádět konkrétní činnost.

Existuje možnost sdružení více podnikatelů, fyzických osob, v zájmu usnadnění spolupráce. Tímto však nevzniká společnost s právní subjektivitou, nicméně každý z podnikatelů ručí za všechny závazky vytvořené v tomto sdružení celým majetkem.

V České republice je podnikání prostřednictvím živnostenského oprávnění nejčastějším druhem podnikání vůbec. Je vhodné především pro začínající podnikatele a podniky menšího rozsahu. Nejjednodušším způsobem, jak začít podnikat, je právě získání živnostenského oprávnění. Živnosti se dělí do dvou skupin, na živnosti koncesované a ohlašovací, přičemž druhá skupina se dělí do dalších třech podskupin, na živnosti řemeslné, vázané a volné. Založení nevyžaduje příliš právních úkonů, není potřeba počáteční vklad a činnost může být v případě ohlašovací živnosti zahájena hned po ohlášení a ukončena kdykoliv. Daně lze platit paušální sumou a zisk je daněn sazbou daně z příjmu fyzických osob. Podnikatel ručí za závazky neomezeně, celým svým majetkem. Získání prostředků od bank je pro tyto podnikatele náročnější (Konečná, 2016).

2.2.2 Podnikání právnických osob

Založením právnické osoby vzniká nový subjekt se svou vlastní právní subjektivitou. Dle zákona č. 89/2012 Sb., je „právnická osoba organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost nebo jehož osobnost zákon uzná. Právnická osoba má právní osobnost od svého vzniku do svého zániku“ (Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník, ust. § 118).

Příkladem takových společností jsou akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, komanditní společnosti, veřejné obchodní společnosti, nebo družstva. Každá společnost pak má vlastní specifika, která její zakladatelé hodnotí a následně vyberou její formu, tak, aby co nejlépe odpovídala požadavkům konkrétního podnikání.

2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument, který obsahuje rozsáhlé spektrum vnitřních a vnějších faktorů, jež budou mít, nebo mají, na podnik zásadní vliv. Pokud chce jedinec eliminovat riziko spojené s podnikáním ještě dříve, nežli se podnikat rozhodne, má možnost sestavit podnikatelský plán. V dokumentu by mělo být uvedeno vše esenciální, týkající se daného podnikatelského plánu. Obsah takové dokumentu pak závisí na účelu jeho využití. Avšak téměř vždy lze říci, že obsahuje simulaci, prognózy vývoje nebo analýzy stěžejních faktorů, které se významně podílí na úspěšnosti počínání společnosti. Z pohledu rizika pak není tento dokument nikdy bezvýznamný, jelikož poskytuje ucelený náhled na skutečnost, která zatím nenastala (Wupperfeld, 2003).

2.3.1 Účel zpracování podnikatelského plánu

Je důležité, aby zpracování podnikatelského plánu odpovídalo účelu jeho vzniku. Existují hlavní dvě skupiny uživatelů, jimž tento dokument slouží. Mezi externí uživatele lze zařadit především banky a věřitele. V některých případech může být externím uživatelem také potenciální konkurent, pokud se rozhodne pro formu spolupráce skrze franchising. Interními uživateli jsou zaměstnanci, manažeři a vlastníci podniku. Účelem vzniku dokumentu je pak zejména plánování, podpora rozhodování, nebo fúze či rozdělení podniku. Jelikož tedy podnikatelská plán jako dokument, má mnohá využití, je vhodné upravit jeho formu tak, aby co nejefektivněji sloužila svému účelu. Ačkoli by se dala tvorba podnikatelského plánu považovat za volnou disciplínu, existuje několik zásad, které je vhodné při jeho tvorbě dodržet (Srpová, 2011).

2.3.2 Zásady zpracování podnikatelského plánu

Každý podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky. Měl by být stručný, přehledný a jednoduchý, příliš nezacházet do technologických detailů, aby byl srozumitelný pro investory a bankéře, kteří zpravidla nedisponují hlubšími technickými znalostmi.

Měly by jím být objasněny výhody produktu nebo služby pro uživatele, tedy zákazníka, orientovat se na budoucnost, zpracovávat prognózy budoucího vývoje a charakterizovat to, čeho má být dosaženo, ne to, čeho již firma dosáhla.

Měl by být realistický z hlediska tržního potenciálu, tak, aby nebyla snížena důvěryhodnost dokumentu v očích potenciálních investorů a neměl by být příliš pesimistický, jelikož by projekt mohl pro investora ztratit na atraktivitě.

Neměl by se snažit zakrývat rizika a slabá místa projektu, která mohou po odhalení investorem, značně zdiskreditovat důvěryhodnost celého projektu – naopak, pokud připustíme existenci rizika a uvedeme plán pro jeho korekci, demonstrujeme tím manažerskou schopnost a připravenost řešit problémy, což působí na investora mnohem seriózněji.

Měly by v něm být obsaženy silné stránky a konkurenční výhody projektu a vyzdvihnuty kompetence manažerského teamu nejen z hlediska manažerských a podnikatelských dovedností, ale také z hlediska schopnosti efektivního a synergického fungování celého teamu.

Měl by být podkladem, kterým je doložena schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě, že projekt bude nebo má být financován využitím úvěru, popsat, jaké možnosti získat zpět vložený kapitál investor má, a také, jaké zhodnocení mu vložený kapitál přinese a v neposlední řadě má být zpracován kvalitně také po formální stránce.

Je nutné podotknout, že ani vysoce kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr nezajišťuje úspěch projektu, neboť se stále jedná o projekt nesoucí svá rizika. Kvalita zpracování podnikatelského plánu však zvyšuje naději na úspěch a snižuje nebezpečí neúspěchu projektů (Fotr, 2005).

2.4 Obsah podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není pevně stanoven. Každý investor má jiné požadavky na rozsah a podrobnost informací uvedených v dokumentu. V kapitole bude nastíněna podoba podnikatelského plánu, která bude využita v diplomové práci.

2.4.1 Titulní strana

Titulní strana stručně pojednává o obsahu podnikatelského záměru. Měla by obsahovat několik náležitostí, jimiž jsou:

- sídlo a název, případně logo společnosti, pokud již bylo zpracováno;

- jméno nebo jména podnikatelů a jejich kontakty (telefonní čísla, emailové adresy);
- stručný popis společnosti a povahy podnikání;
- částka, potřebná k financování společnosti spolu se strukturou investic;
- sdělení, že veškeré informace obsažené v dokumentu jsou předmětem obchodního tajemství, a tudíž nesmí být jakkoliv reprodukovány či zneužity bez vědomí autora podnikatelského záměru.

Titulní strana nabývá podoby základní koncepce, kterou podnikatel v dokumentu dále rozvíjí. Z pohledu investora se jedná o důležitou část, ve které se seznámí se základními skutečnostmi podnikatelského plánu (Hisrich, Peters, 1996).

2.4.2 Popis podnikatelské příležitosti

Zde je objasňováno, v čem tkví podnikatelská příležitost. Příkladem může být nalezení mezery na trhu, technologický objev, inovativní myšlenka či jiná skutečnost. Snahou je přesvědčit potenciálního investora, že právě nyní je vhodná chvíle pro investici do našeho podnikatelského záměru. Je zde uvedeno, kdo náš výrobek či službu bude vyhledávat a jak se tato skutečnost odrazí v podobě tržeb a následného zisku.

V této kapitole je uvedeno, jaké možnosti řešení problému má zákazník nyní a jaké nové možnosti řešení přinese náš produkt. V popisu podnikatelské příležitosti se zaměřujeme především na popis výrobku nebo služby, konkurenční výhodu námi nabízeného produktu a užitek, který zákazník získá.

Pokud bude nabízena služba, je důležité popsat, jak funguje a v čem spočívá. Dále je nutné objasnit, jak bude služba poskytována a které zařízení nebo vybavení vyžaduje.

Nabízený výrobek nebo služba musí obsahovat konkurenční výhodu. V době, kdy na trhu vládne tvrdá konkurence, nepostačí novému podnikateli stejný produkt, jakým disponují ostatní firmy. Zákazníkovi je nutno poskytnout modernější a praktičtější řešení problému, nežli poskytují konkurenční podniky.

Úspěch podnikatelského plánu závisí na užitku, který zákazníkovi nabízený produkt přinese. Proto je vhodné zdůraznit, jakou nadhodnotu zákazník získá, pokud nakoupí u nás, a ne u konkurence.

Zakladatelé firem se často mylně domnívají, že jejich nápad je bezkonkurenčním řešením daného problému. To je sice možné, nicméně ve většině případů existují konkurenční produkty, které uspokojí danou potřebu zákazníka jiným způsobem (Wupperfeld, 2003).

2.4.3 Účel a pozice dokumentu

Je vhodné čtenáře seznámit s účelem vypracovaného dokumentu a také s tím, pro koho je podnikatelský plán primárně určen. Dále je žádoucí uvést, zda se jedná o finální verzi nebo zda dojde k aktualizaci a doplnění údajů v jednotlivých částech (Podnikatelský plán a strategie, 2012).

2.4.4 Cíle podniku

Dříve než jsou určeny cíle podniku, je vhodné definovat jeho vizi. Od vize se odvodí jednotlivé cíle.

O tom, zda se úspěšně bude dosahovat vytyčených cílů, rozhodne především vedení firmy. Z toho důvodu investoři zkoumají a velice kriticky hodnotí úroveň managementu podniku, dříve, než se do něj rozhodnou investovat. Úroveň technologie, produkty a trhy mají také značný význam, avšak realizace podnikatelského záměru a dosahování vytyčených cílů se opírá především o podnikatelské a odborné schopnosti managementu.

Jednotlivé cíle je dobré tvořit dle zásady SMART. Tato metoda spočívá v tom, že každý z cílů, který upravuje, je:

- **specific** – konkrétní, podrobně popsáný;
- **measurable** – měřitelný;
- **achievable** – dosažitelný;
- **realistic** – reálný;
- **timed** – časově ohraničený.

Velké množství projektů končí neúspěšně právě proto, že nejsou správně definovány a prodiskutovány jejich cíle. To se následně projevuje v nekonzistenci celé řady rozhodnutí, které firma činí a výsledný efekt nemá synergickou podobu, ale spíše naopak. Proto je důležité dobře a přesně definovat cíle, kterých chceme dosáhnout (Doležal, Lacko, 2012).

2.4.5 PEST analýza

Zkratka PEST obsahuje začáteční písmena faktorů, které ovlivňují makroprostředí podniku. V poslední době se často objevuje rozšířená verze analýzy PESTLE, kde k faktorům politickým, ekonomickým, sociálním a kulturním přibývá faktor legislativní a ekologický.

Pokud jsou analyzovány faktory makroprostředí, je zapotřebí zaměřit úsilí na zjištění směru jejich budoucího vývoje a vlivu tohoto vývoje na podnik (Jakubíková, 2008).

Úkol této analýzy spočívá v odhadu budoucího vývoje důležitých faktorů externího prostředí. Důležité faktory jsou především ty faktory, které měly na firmu v minulosti podstatný vliv. Počet faktorů je téměř neomezený, proto je potřeba vyselektovat ty, které mají nejpodstatnější vliv na obor, ve kterém podnik působí. Pomocí PEST analýzy není možné stoprocentně odhadnout vývoj v budoucnu, a proto je třeba počítat s určitou mírou nejistoty (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Obrázek č. 2.1 PEST analýza

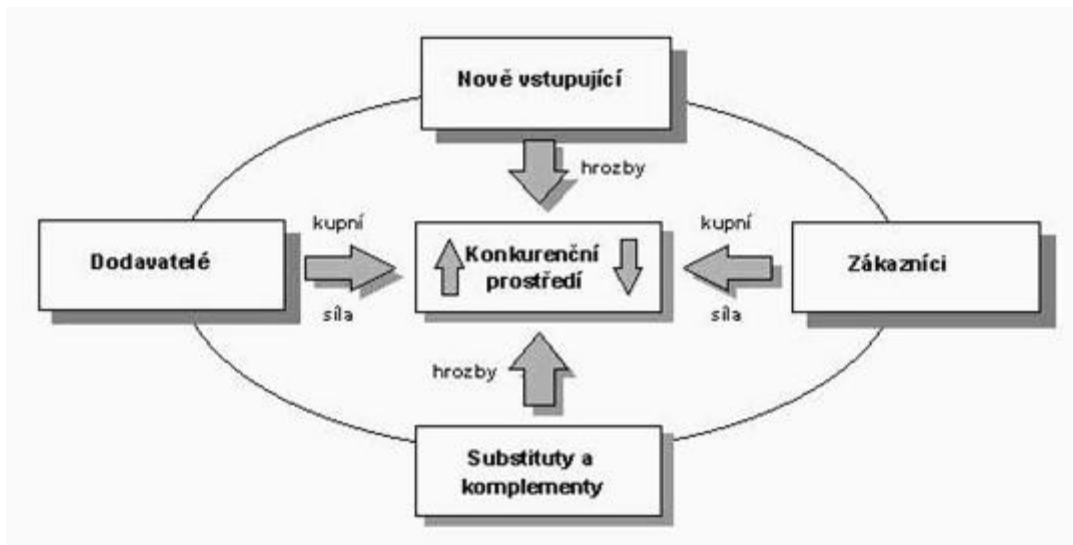
<p>POLITICKÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> - legislativa - pracovní právo - politická stabilita - daňová politika - ochrana životního prostředí 	<p>EKONOMICKÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> - trend DPH - úroková míra - množství peněz v oběhu - inflace - nezaměstnanost - výška investic
<p>TECHNOLOGICKÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> - výše výdajů na výzkum - podpora vlády v oblasti výzkumu - nové technologické aktivity - nové objevy a vynálezy - rychlost technologického pokroku 	<p>SOCIÁLNÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> - životní styl - mobilita, rozdělení příjmů - úroveň vzdělání - životní hodnoty

Zdroj: Vlastní zpracování podle předlohy (Šuleř, 2006).

2.4.6 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Autorem této metody je harvardský profesor Michael Porter. V současné době je hojně využívána jako nástroj analýzy oborového prostředí podniku. Základ tohoto modelu je tvořen pěti konkurenčními silami.

Obrázek 2.1 Porterův model 5 konkurenčních sil



Zdroj: (http://www.strateg.cz/images/strategy/porter_5_sil.jpg)

Podle Portera je výnosnost odvětví rovna funkci jeho struktury. Hlavním účelem dané analýzy je nalezení takové pozice podniku, ve které bude schopen odolat vůči vlivu pěti hlavních sil. V ideálním případě podnik silám nejen odolá, ale dokonce je dokáže využít ve svůj prospěch. Silami v Porterově modelu konkurenčního prostředí jsou:

- vyjednávací síla zákazníků;
- vyjednávací síla dodavatelů;
- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví;
- hrozba substitutů;
- rivalita podniků v rámci odvětví.

Za pomoci strategických rozhodnutí by se firma měla snažit ovlivňovat rovnováhu mezi těmito silami a upevnit svou pozici na trhu. Druhou možností je nalézt pro firmu jinou pozici, strategicky výhodnější. Ta by měla poskytnout možnost lépe chránit podnik proti konkurenčním silám. Analýza je také vhodná k předvídání faktorů a jejich změn, což poskytuje možnost přípravy na dané změny. Pomocí předvídání je možné získat konkurenční výhodu na trhu, především pokud se nám podaří zvolit správnou strategii ještě dříve, než konkurenti rozeznají narušení rovnováhy na trhu (Lhotský 2010, Mallya 2007).

1. Vyjednávací síla zákazníků – zákazník je v silné pozici proti svému dodavateli, pokud:

- může snadno změnit dodavatele nebo využít služeb konkurence, což je typické především pro standardizované produkty;
 - jeho individuální poptávka je velká nebo je důležitý z důvodu image;
 - má k dispozici rozsáhle informace o trhu, který je v takovém případě transparentní;
 - existuje velké množství alternativních dodavatelů na trhu;
 - je vysoce citlivý na změny cen neboli produkt má vysokou cenovou elasticitu poptávky.
2. Vyjednávací síla dodavatelů – dodavatel se nachází v silné pozici vůči svému odběrateli, především pokud:
- je dodavatel velký z hlediska své nabídky nebo významný svou image;
 - není snadné přejít ke konkurenci, povětšinou pokud se jedná o vysoce diferenciované produkty;
 - zákazník nemá přístup k dostatku informací o trhu;
 - na trhu se nenachází žádný nebo jen málo alternativních dodavatelů;
 - zboží má nízkou elasticitu poptávky.
3. Hrozba příchodu nových konkurentů do odvětví – tato hrozba se snižuje prostřednictvím těchto bariér vstupu do odvětví:
- nutnost velkého kapitálu pro vstup do daného odvětví;
 - jde-li o odvětví, v němž má své místo přirozený monopol, nebo je zde vysoký stupeň regulace státem;
 - existující podniky jež realizují úspory z rozsahu a mají velké nákladové výhody;
 - napojení se na existující distribuční kanály je obtížné.
4. Hrozba substitutů – substituty výrobku znamenají pro podnik hrozbu především pokud:
- firmy, které nabízejí substituční produkt, disponují nízkými náklady nebo zvyšují nabídku na trhu;
 - náklady na přechod spotřebitele na substituční produkt jsou nízké a jeho cena je taktéž nízká.
5. Rivalita mezi již existujícími konkurenty – rivalita v odvětví je vysoká, a to především pokud:
- je odvětví stagnující a vyznačuje se nízkou ziskovostí;

- v odvětví již existuje vysoký počet konkurentů;
 - v odvětví je přebytek výrobních kapacit;
 - produkt není diferencovaný a zákazník produkty nerozlišuje;
 - jde o nové a perspektivní odvětví;
 - bariéry pro odchod z tohoto odvětví jsou vysoké.
6. Pro podnik je žádoucí, aby opatření, které podnik přijme, snižovalo vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, snižovalo hrozby substitutů, zvyšovalo bariéry vstupu do odvětví a zlepšovalo postavení vůči konkurenci (Lhotský 2010).

2.4.7 Analýza konkurence podle Kotlera

Manažeři v podniku potřebují znát odpovědi na tyto otázky týkající se jeho konkurence: Kdo jsou jeho hlavní konkurenti? Jaké mají cíle? Jaké mají silné a slabé stránky? Jak obvykle reagují?

Základními kroky, které je třeba uskutečnit, abychom analyzovali konkurenci, jsou: identifikace konkurenčních firem; určení cílů konkurence; identifikace strategií konkurenčních firem; hodnocení silných a slabých stránek konkurentů; tvorba informačního systému o konkurenci.

Identifikace konkurenčních firem – tento úkol není pro podnik obvykle příliš složitý. Manažeři společnosti T-Mobile ví, že jejími konkurenty jsou Vodafone a O2, podobně jako manažeři společnosti ČD ví, že jejich konkurentem je RegioJet. Rozdíl je v tom, na jaké úrovni podnik svou konkurenci definuje. Pokud se jedná o firmu BMW, její manažeři budou vnímat jako svou přímou konkurenci značku Audi a Mercedes. Rozšířenější pohled může zahrnovat značky Škoda, Renault, Mitsubishi. V nejširším pohledu pak tvoří konkurenci všichni výrobci automobilů.

Určení cílů konkurence – jakmile podnik identifikuje svoje konkurenty, měl by zjistit, co je jejich cílem a z jakého důvodu jednají tak, jak jednají. Může se zdát, že cílem každého podniku je maximalizovat zisk. Je ovšem rozdíl, v jakém období bude chtít konkurent dosáhnout maximálního tisku, zda v krátkém, či dlouhém. Každý z těchto cílů vyžaduje jiné kroky pro jeho úspěšné naplnění.

Identifikace strategií konkurenčních firem – čím podobnější jsou strategie soutěžících podniků, tím výraznějšími konkurenty si navzájem jsou. Skupina firem, jejichž působíště je ve stejném odvětví, mají stejnou strategii, nebo nápadně podobnou, se nazývá strategická skupina. Pokud je firma začleněna do nějaké strategické skupiny, členové této skupiny se automaticky stanou jejími hlavními konkurenty.

Hodnocení silných a slabých stránek konkurentů – je důležité, aby management firmy identifikoval silné a slabé stránky konkurenčních podniků. Na základě těchto informací lze činit rozhodnutí o vlastní strategii podniku. Firma by se měla pokusit shromáždit informace o konkurenci za několik posledních let a z nich pak usuzovat, jakou strategii konkurence využívá a jaké výkony podává.

Tvorba informačního systému o konkurenci – firma by měla určit základní informace, které jsou potřeba k tomu, aby mohla vést konkurenční boj. Mohou jimi být především cena konkurenčního produktu, objem produkce, velikost kapitálu konkurenčního partnera ale i jiné. Někdy může být získání potřebných informací finančně i časově náročné, nicméně jejich nezískání může být pro firmu ještě dražší (Kotler, 2007).

2.4.8 Benchmarking

Tato metoda je využívána k porovnání vlastního podniku s podniky konkurenčními. Jejím úkolem je ukázat, jaké jsou kapacity a schopnosti společnosti a jak propracované jsou procesy v ní. Benchmarking je stále oblíbenějším nástrojem využívaným pro srovnání se společnostmi, s její konkurencí. Existuje několik přístupů benchmarkingu.

Prvním přístupem je historický přístup. Jedná se o hodnocení výkonu v minulých letech, kdy se zkoumá, zda došlo k jakýmkoliv větším změnám a z jakého důvodu. Nevýhodou je, že společnost může být kladným vývojem uspokojena, ačkoli důležité je, jaké jsou její výsledky v porovnání s konkurencí.

Druhým přístupem je oborový benchmarking. Jde o srovnání výkonů organizace s průměrnou výkonností oborového okolí a podniků v něm působících, které poskytují podobné výrobky či služby.

Best-in-class benchmarking je třetím přístupem. Výkon organizace je podroben srovnání s výkonem nejlepšího konkurenta neboli nejsilnějšího článku strategické skupiny. Snahou společnosti je napodobit takový výkon nebo se mu alespoň přiblížit (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

2.4.9 Marketingový mix

Prodej produktů je možné podpořit prostřednictvím marketingových nástrojů. Marketingová strategie řeší výběr cílového trhu, positioning a marketingový mix. Úkolem positioningu je ukázat zákazníkovi, jak má na daný produkt nahlížet, jaký si na něj má vytvořit názor a jak jej chápat. V úvahu je třeba vzít především cenu, kvalitu, image a užitek pro zákazníka. Je účelné odlišit produkt od produktů konkurence. Zákazník má pak zjednodušenou

identifikaci takového produktu, působí na něj jedinečněji, a dokonce ho i jako jedinečný vnímá, což je pro podnik žádoucí. Pomocí správné marketingové strategie je zákazníkovi umožněno pochopit produkt tak, jak bylo podnikatelem zamýšleno.

Po tvorbě positioningu následuje vytvoření marketingového mixu. Hlavním cílem je vyvolání poptávky po nabízeném produktu. Základ marketingového mixu tvoří tzv. 4P (product, price, place, promotion), která jsou někdy rozšířena o další 3P (politics, public opinion, people). Všechny tyto proměnné hrají zásadní roli jak pro zákazníka, tak pro podnik, a proto je třeba jim věnovat zvýšenou pozornost.

Produkt

V této části podnikatelského záměru je uvedeno portfolio produktů, které firma nabízí nebo bude nabízet. Konkrétně jsou popsány vlastnosti produktu, značka, design, balení, záruka, životní cykly výrobků, jejich inovace a další.

Pokud podnikatel plánuje uvést na trh nové produkty, je vhodné podrobněji popsat jejich technické řešení, princip, na kterém fungují, uvést certifikáty, osvědčení a patenty.

Cena

Cena je důležitým prvkem marketingového mixu jak pro podnikatele, tak pro zákazníka. Pro zákazníka je cena výrobku nebo služby výdajem, který zvažuje. Užitek získaný spotřebou produktu porovnává s užitekem očekávaným a koupí na základě toho hodnotí. Roli zde hraje také positioning produktu. Za luxusní značkový výrobek je spotřebitel ochoten zaplatit více nežli za neznačkový. Na druhou stranu očekává vyšší kvalitu, což nemusí být vždy splněno.

Pro podnikatele je cena jediným a hlavním výnosovým článkem marketingového mixu. Po vynásobení prodanými kusy za určité časové období je zjištěn obrat společnosti. Podle výše obratu lze firmu srovnat s ostatními konkurenty. Existuje několik základních metod tvorby ceny.

Nákladově orientovaná cena je cena, kde je pomocí kalkulace zjištěno, jak vysoké jsou náklady podniku na výrobu produktu či poskytnutí služby, a která je navýšena o marži. Výsledkem je prodejní cena. Tato cena vychází přímo z možnosti nabídky a je vhodná pro velké zavedené podniky, nikoli pro živnostníky

Cenu lze určit podle hodnoty vnímané zákazníkem. Tato metoda vychází z toho, jak zákazník vnímá produkt, který pořizuje. Pokud je jeho užitek vysoký, je ochoten zaplatit patřičně vysokou cenu, ačkoliv náklady podnikatele mohou být procentuálně výrazně nižší

nežli v předchozí variantě. Cena je tedy odvozována od možností poptávky. Tato varianta je pro živnostníky přijatelnější.

Tvorba cen podle konkurenčních podniků je metodou poptávkovou. Podnik nezkoumá své náklady, nýbrž stanoví cenu tak, aby byl schopen konkurovat svým rivalům a získal tak část poptávky. Příliš vysoká cena neumožňuje dostatečný objem prodeje, naopak příliš nízká cena by nemusela pokrýt náklady a mohla by vyvolat cenovou válku, ve které nezíská žádná z firem.

Vhodným řešením může být kombinace výše uvedených metod, kdy podnik zohlední náklady své produkce, ale zároveň se bude orientovat podle cen konkurentů tak, aby byl schopen dosahovat svých strategických cílů. Určitá marže, jejíž ekonomickou podstatou je pokrytí nutných nákladů obchodu, vytvoření zisku a pokrytí možného rizika je nezbytná, když ne v krátkém období, tak v období dlouhém (Bárta, Pátík, Postler, 2009).

Distribuce

Podnikatel by měl mít jasno v tom, jak bude probíhat distribuce produktu. Existuje několik možností, které je možno zvolit. Prodej lze zajišťovat buď ve vlastní režii, nebo skrze prostředníky. Dále může být produkt nabízen v maloobchodních sítích, či velkoobchodech. Stanovení obrátu pomůže určit, jaké množství prodejní síly, zaměstnanců, je pro podnik potřeba. Náklady spojené s obchodním oddělením zahrnují jak mzdy zaměstnanců, tak mnoho dalších položek, např.: školení, náklady na péči o zákazníky, získávání nových zákazníků, cestovní výdaje, telekomunikační náklady, osobní vozy pro obchodní zástupce a jiné. Využití prostředníků pro prodej výrobků tak může být pro firmu přijatelnější variantou. (Bárta, Pátík, Postler, 2009).

Propagace

Propagaci lze definovat jako komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím, jejímž cílem je větší prodej služeb nebo výrobků. Pokud má být dosaženo potřebné výše prodeje, je nutné, aby se o produktu zákazník dozvěděl a mohl případně rozpoznat jeho výhody. Cílem propagace je poskytnout informace o produktu, jeho vlastnostech, způsobu užití apod. takovým způsobem, který v zákazníkovi vzbudí pozitivní postoj k danému výrobku nebo službě. K tomu lze využít některý z řady nástrojů marketingové komunikace. Mezi hlavní nástroje stimulace poptávky řadíme reklamu, podporu prodeje, public relations, přímý marketing, sponzoring, osobní prodej nebo nově také online komunikaci.

Reklama je formou placené komunikace skrze mass media (televize, rozhlas, tisk). Výhodou této metody propagace je její dosah, je plošná a dokáže oslovit velké množství lidí.

Nevýhoda může tkvět v ceně reklamy, která je mnohdy vysoká. Komunikace tímto způsobem je jednostranná a chybí zpětná vazba od zákazníka.

Podporou prodeje je rozuměno motivování zákazníků za účelem zvýšení objemu prodeje. Konkrétně se jedná o vzorky, kupóny, soutěže, dárky, věrnostní programy nebo bonusy. Obchodní zprostředkovatele pak lze motivovat akcemi, jako jsou sleva z katalogových cen, soutěže o nejvyšší prodej, dárkové předměty, školení a jiné.

Významným prostředkem je bezesporu **public relations** neboli vztahy s veřejností. Tento nástroj marketingové komunikace není zaměřen jen na zákazníky potenciální či stávající, ale na všechny složky veřejnosti, které mohou pomoci podniku naplnit jeho marketingové cíle.

Osobní prodej je realizován prostřednictvím setkání se se zákazníkem. Místa setkání mohou být různá, především v závislosti na tom, zda se jedná o B2B nebo B2C jednání. Veletřhy a výstavy jsou ideálním místem pro navázání kontaktu mezi obchodníky. Jednání s klientem je pak vhodné vést na příjemných a klidných místech. Nechvalnou formou tohoto nástroje marketingové komunikace je pak podomní prodej, který není příliš vhodnou a etickou formou prodeje. Náklady na osobní prodej jsou pak většinou vysoké (Kotler, Armstrong, Wong, Saunders, 2004).

Přímý marketing představuje komunikaci s vybranými individuálními zákazníky. Cílem tohoto nástroje je získat okamžitou odezvu a vybudovat si dlouhodobé vztahy s klienty.

Sponzoring je podporou určité akce či události za účelem vlastní prezentace. Tato forma marketingové komunikace se většinou realizuje skrze sportovní a kulturní události. Firmy jsou zviditelňovány prostřednictvím loga nebo jsou přímo uvedeny v proslovu moderátora. Jedná se opět o finančně náročnější formu komunikace, která je využívána zejména známými firmami.

On-line komunikace je vzhledem k rychlému růstu informačních technologií stále oblíbenějším nástrojem marketingové komunikace. Také fenomén dnešní doby v podobě sociálních sítí zvyšuje efektivitu této metody, jelikož lidé často dobrovolně zveřejní o své osobě množství údajů, které jsou potřeba pro zacílení reklamy.

Uvedené komunikační prostředky je vhodné s ohledem na situaci, ve které se podnik nachází a produkt, jež poskytuje, kombinovat. Pokud chce být podnikatel na konkurenčním trhu úspěšný, měl by nabízet kvalitní produkt za relativně přijatelnou cenu, zaměřit se na cílovou skupinu zákazníků a být schopný efektivně k těmto zákazníkům produkt přemístit (Bárta, Pátík, Postler, 2009).

2.4.10 Finanční plán

Sestavení finančního plánu je nedílnou a podstatnou součástí každého podnikatelského záměru. S jeho pomocí můžeme zjistit, zda je náš plán realizovatelný či nikoliv. Jednotlivé části podnikatelského plánu jsou v něm převedeny do konkrétnější číselné podoby. Finanční plánování je vhodné provádět neustále, minimálně však do doby, nežli jsou splaceny úvěry, nebo podnik začne vykazovat zisk. Důležité je také vyčíslit, jaké finanční prostředky je třeba vynaložit ještě před začátkem podnikání. K tomu nám poslouží zakladatelský rozpočet, ve kterém bude podrobně zachyceno, k jakému účelu byly finanční prostředky využity a jaké je jejich krytí.

Dále pak finanční plán sestává z plánu nákladů a výnosů, plánu cash flow, plánovaných zisků a ztrát, analýzy bodu zvratu, plánované rozvahy a hodnocení efektivnosti investice (Bárta, Pátík, Postler, 2009; Hisrich, Peters, 1996).

Příjmy a výdaje, náklady a výnosy

Nejdříve je třeba správně definovat a rozlišit jednotlivé pojmy uvedené v podnadpise. Výnosem se rozumí výsledek podnikání vyjádřený v peněžích, ale to ještě nemusí nutně znamenat příjem peněžních prostředků. Když podnik vystaví fakturu, jedná se o výnos, nicméně příjem pro podnik nastane ve chvíli, kdy odběratel fakturu uhradí. Náklad je pro firmu spotřeba vyjádřená v peněžních jednotkách, nicméně podobně jako v předchozím případě, nákladem pro firmu je přijetí faktury od dodavatele, výdajem je pak její zaplacení (Časové rozlišení, 2006).

Plán cash flow

Velmi důležitou částí finančního plánu je plán finančních toků. Přesně zobrazuje plánované příjmy a výdaje podniku. Díky tomuto nástroji se firma může vyhnout nedostatku finančních prostředků, který může vést až k insolvenčnímu stavu. Zprvu je vhodné sledovat cash flow podniku s měsíční periodicitou, dále lze dle aktuální situace intervaly prodloužit. Správný odhad cash flow je také důležitý pro výpočet čisté současné hodnoty, indexu rentability a vnitřního výnosového procenta, což jsou stěžejní kritéria pro hodnocení investičních projektů. V praxi se lze často setkat s neoprávněným optimismem při stanovování výše cash flow, což vede k nesprávným výpočtům jednotlivých kritérií hodnotících investice. Hlavními položkami tvořícími příjmy podniku jsou tržby za prodej zboží či služeb, úvěry poskytnuté bankou nebo jinou institucí a vklady majitelů podniku. Peněžní výdaje pak tvoří zejména mzdy zaměstnanců, platby dodavatelům, nákup majetku, splátky úvěrů, platby daní nebo výplaty dividend. Cash

flow lze tedy zjistit pomocí odečtení výdajů od příjmů firmy za určité časové období (Synek, 2011; Fotr, 2005).

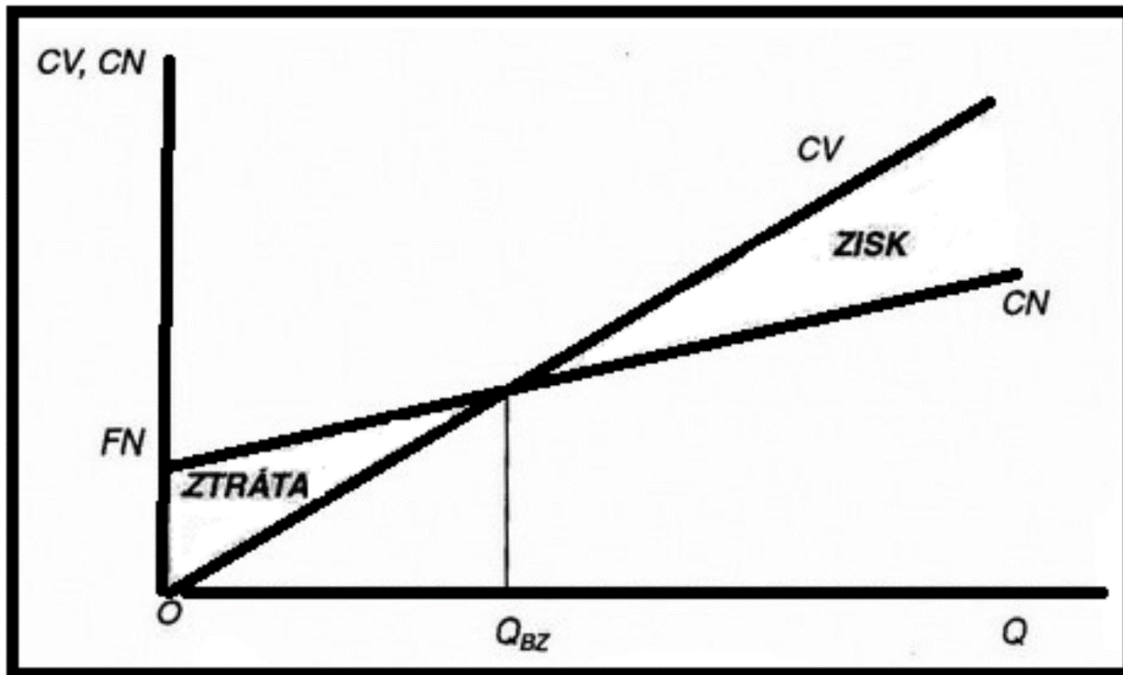
Přehled příjmu a ztráty z podnikání FO

Přehled příjmu a ztráty z podnikání fyzické osoby je dokument obdobný výkazu zisku a ztrát. Pokud podnikatel vede daňovou evidenci, neveduje své výnosy a náklady, nýbrž příjmy a výdaje. Výsledkem je příjem či ztráta z podnikání fyzické osoby. V případě účetnictví se jedná o výsledek hospodaření. Vyšší hodnota výnosů nežli nákladů, generuje zisk, obráceně pak podnik dosahuje ztráty. Při sestavování podnikatelského plánu je třeba co nejpřesněji odhadnout jak výnosy, tak náklady, které bude podnik generovat. Pokud se jedná o podnik, který bude vést daňovou evidenci, je třeba odhadnout jeho příjmy a výdaje spolu s položkami ovlivňujícími výslednou hodnotu příjmu nebo ztráty z podnikání fyzické osoby. Příkladem takové položky jsou odpisy, které v daňovém přiznání figurují jako odečitatelná položka od základu daně. Riziko při sestavování plánovaných výnosů či příjmů tkví v jejich častém nadhodnocování. Naopak některé náklady, potažmo výdaje, podnikatel nemusí předem odhalit, nebo správně neodhadne jejich výši. Z těchto důvodů je vhodné vypracovat pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu vývoje skutečnosti (Synek, 2011).

Analýza bodu zvratu

Souvislost s výnosy a náklady, potažmo výkazem zisku a ztrát, má bod zvratu. Všeobecným cílem podniku je dosahování ekonomického zisku, jež je tvořen kladným rozdílem mezi výnosy a náklady. Hlavním způsobem zvyšování takového zisku je snižování nákladů nebo zvyšování výnosů. Zisk pak tvoří základ mnoha rozhodnutí, jež manažeři činí, a je nezbytný pro výpočet různých finančních a jiných ukazatelů. Základní vztah mezi tržbami, objemem prodeje, cenami výrobků a náklady na výrobu zachycuje model analýzy bodu zvratu. Značný vliv na strukturu modelu mají náklady a jejich průběh. Model lze sestavit pro lineární nebo nelineární vývoj nákladů (Synek, 2011).

Obrázek č 2.1 Bod zvratu



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Bod zvratu nastane tehdy, dosáhne-li podnik určitého množství prodeje produktů Q za cenu p . Pokud podnik prodává více různých výrobků či služeb, lze bod zvratu dopočítat skrze průměrnou marži. Bod zvratu pak nastává při určité výši tržeb T .

$$Q = \frac{FN}{(p-vn)} \text{ nebo } T = FN(FV) + (T \cdot (1 - \text{marže})) \quad (2.1)$$

Kde:

Q je objem produkce, FN jsou fixní náklady, FV jsou fixní výdaje, p je cena, vn jsou jednotkové variabilní náklady a T je výše tržeb

Rozvaha

Rozvaha neboli bilance, je jedním ze základních finančních i účetních výkazů. Jejím hlavním úkolem je poskytnutí věrné informace o majetku podniku a jeho zdrojích k určitému okamžiku. Rozděluje se na aktiva a pasiva. Aktiva reprezentují majetek podniku, zatímco pasiva vyjadřují zdroje krytí majetku. Sestavení rozvahy připadá vždy na poslední den v roce, případně pak lze sestavit rozvahu mimořádně z důvodu sloučení či rozdělení podniku nebo při ukončení činnosti (Rozvaha – přehled o majetku podniku a zdrojích jeho krytí, 2012).

Analýza citlivosti

Účel této analýzy spočívá ve zjištění citlivosti určitého ekonomického kritéria investičního projektu, kupříkladu zisku nebo současné hodnoty v závislosti na faktorech, které mohou kritérium ovlivnit. Je tedy nutné stanovit, jak změna určitého faktoru, např. objemu produkce, výrobních kapacit nebo poptávky, zapůsobí na zisk či jiné sledované kritérium. Faktory, jejichž změna, např.: 10 %, 20 %, způsobí malou odchylku od předpokládané hodnoty námi sledovaného kritéria, budeme považovat za málo důležité. Citlivost kritéria na změnu takového faktoru je tedy malá. Naopak faktory, jejichž proporcionálně stejné změny vyvolají značnou změnu sledovaného kritéria, budeme považovat za faktory významné.

Na základě této analýzy určíme, které faktory jsou pro projekt klíčové. Pomocí nástrojů snižování rizika pak budeme s jednotlivými faktory pracovat a to tak, abychom snížili buďto pravděpodobnost výskytu negativního jevu nebo eliminovali jeho nežádoucí dopad (Fotr, 2005).

2.4.11 SWOT analýza

Tato analýza je základem strategické analýzy a pomáhá identifikovat podobu silných a slabých stránek tak jako jeho příležitostí a hrozeb. Nejprve je třeba zpracovat odhad silných a slabých vnitřních stránek podniku a hrozeb okolního prostředí. Následně lze zvolit správnou strategii, kterou by měl podnik realizovat. Podnik by měl být schopný těžit ze svých silných stránek a využívat příležitostí. Naopak je vhodné eliminovat hrozby, nebo alespoň jejich negativní dopad a zapracovat na oblastech, které se jeví jako slabé stránky podniku.

Silné stránky mohou nabývat podoby schopného managementu, kvalifikovaných zaměstnanců, velkého tržního podílu, vysoké úrovně techniky a technologie a kvality výrobků a služeb.

Slabé stránky jsou především nezkušenost začínajících podnikatelů, nejasný strategický cíl, slabé marketingové schopnosti nebo omezené finanční zdroje.

Příležitosti lze spatřovat ve vstupu na nové trhy, uspokojení zákazníků dalšími produkty, diversifikaci, získání a udržení stálé klientely.

Ohrožení může pramenit z otevření konkurenčních podniků, špatné pozice na trhu, zaostalosti v oblasti výzkumu a vývoje, rostoucí síly odběratelů nebo dodavatelů, měnících se preferencí zákazníků, nepříznivých demografických změn.

Jakmile jsou analyzovány výše uvedené faktory, je možné přistoupit k jejich sumarizaci. Tuto sumarizaci lze provést pomocí rozšířené verze SWOT analýzy, která obsahuje IFE a EFE matice. Matice IFE (internal factors evaluation) hodnotí vnitřní faktory podniku, tedy silné a slabé stránky. Každá podstatná silná stránka je ohodnocena 4 body, méně podstatná silná stránka 3 body. Významná slabá stránka je hodnocena 1 bodem a méně významné slabé stránce náleží body 2. Dále jsou jednotlivým faktorům přiděleny váhy vzhledem k vlivu, který mají na podnik. Součet vah se rovná 100 % neboli jedné. Bodové ohodnocení vynásobíme vahou, pak sečteme výsledky jednotlivých faktorů a získáme hodnotu, která je průměrně 2,5. Pokud dostaneme hodnotu nižší nežli 2,5, v podniku převažují slabé stránky nad silnými a naopak.

Matice EFE (external factors evaluation) hodnotí příležitosti a hrozby, které plynou z externího prostředí podniku. Při sestavování této matice se řídíme stejnými pravidly, obdobně jako u matice IFE. Příklady jednotlivých strategií v závislosti na hodnotách získaných z těchto dvou matic jsou např.:

Strategie SO využívá silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, které byly identifikovány v externím prostředí. Takovýchto situací se v praxi nevyskytuje mnoho, spíše je lze pokládat za stav, kterého by podniky chtěly dosáhnout.

Strategie WO se zaměřuje na odstranění nebo zmírnění slabých stránek podniku za pomoci příležitostí z okolního prostředí.

Strategie ST je realizovatelná ve chvíli, kdy je podnik schopen pomocí své silné stránky eliminovat hrozbu zvenčí. Příkladem může být silné právní oddělení, které bude vymáhat pokuty od konkurenčních firem, které se snaží kopírovat naše výrobky.

Strategie WT se zaměřuje na obranu, snaží se o odstranění slabých stránek a zároveň o vyhnutí se hrozbám, které skýtá externí prostředí. Podniky, které uplatňují tyto strategie, často bojují o přežití. V podobných případech pak často dochází k fúzím, omezování výdajů, bankrotu nebo likvidaci (Tichá hron 2003; Malý 2007).

3 Zpracování podnikatelského plánu



Název provozovny: Kavárna 9 životů

Adresa provozovny: Růžová 14, Opava

Webové stránky: www.9zivotu.cz

Zodpovědná osoba: Bc. Vendula Holušová

Telefon: 603 216 358

E-mail: vendulaholusova.vh@gmail.com

Firma: Bc. Vendula Holušová

Sídlo firmy: Osvobození 22, Opava

Veškeré informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Dokument nesmí být reprodukován, kopírován, nebo jakýmkoli způsobem rozmnožován či ukládán v tištěné nebo elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

3.1 Účel podnikatelského plánu

Tento podnikatelský plán byl sepsán na základě zkušenosti se založením, řízením a provozováním kavárny 9 životů. Autor je jedním ze tří spoluzakladatelů společnosti a rozhodl se zkompletovat doposud získané poznatky do celistvého dokumentu. Za dobu poměrně krátké existence byli podnikatelé několikrát dotazováni jinými podnikateli na know-how, případně různé formy spolupráce, jako je franchizing a podobně. Doposud však neexistoval dokument, s jehož pomocí by bylo možné konkrétněji a smysluplněji komunikovat se zájemci o otevření podobných podniků, nebo dokonce podniků pod značkou 9 životů.

Celý projekt má jedno specifikum, kterým disponuje jen několik málo podniků v celé České republice. Momentálně existuje zhruba 10 podniků, kaváren, které ve svých prostorech kromě zákazníků hostí také několik čtyřnohých stvoření, koček. Projekt 9 životů byl prvním svého druhu v Moravskoslezském kraji, avšak momentálně již podobnými podniky disponuje také město Ostrava a Olomouc. Celý nápad vznikl v Japonsku a odtamtud se rozšířil do celého světa.

Tento podnikatelský plán bude sloužit jako podklad pro vybudování nových kočičích kaváren a poskytne ucelenější reflexi doposud dosažených výsledků majitelům kavárny 9 životů. Čtenáři se dozvědí množství informací, na jejichž základě se budou moci kvalitněji rozhodnout, zda se do podobného podnikání pustit či nikoliv. Se svolením všech spolujemitelů podniku bude v dokumentu uvedeno know-how spolu se silnými a slabými stránkami tohoto typu kaváren. Za pomoci analýz a doposud nasbíraných dat budou určeny faktory, které mají stěžejní vliv na chod, úspěch, či neúspěch podniku. Každá podnikatelská příležitost je specifická, nicméně se pokusím dokument vypracovat tak, aby poskytl relevantní informace pro rozhodování jak ostatním podnikatelům, tak kolektivu kavárny 9 životů.

3.2 Podnikatelská příležitost

Historie kaváren sahá hluboko do historie na blízkém východě. Zpočátku byly kavárny nepřístupné veřejnosti a sloužili pouze k náboženským účelům, ale záhy se podniky určené k popíjení kávy staly místem pro setkání přátel, hraní her, či politické debaty. V roce 1530 byla otevřena první kavárna v Damašku. Atmosféru a osazenstvo těchto a podobných míst tvořili především intelektuálové. V 17. století přivážejí první italští kupci kávu do Evropy, kde je zprvu považována za ďáblův nápoj, ale brzy Italům zachutná a tak vzniká v roce 1645 první evropská kavárna v Benátkách. V 18. století pak jen ve Velké Británii existuje přes 3000 kaváren. Nyní existuje mnoho kaváren v každém městě a snad každý již nějakou někdy

navštívil nebo navštěvuje pravidelně. Základem zůstává příjemná atmosféra a rychlá příprava kvalitní kávy. Díky moderním technologiím a špičkovým kávovarům si dnes může perfektně připravenou kávu vychutnat kdokoliv (Historie kaváren – co vše stálo u jejich zrodu?)

Sektor služeb tvořil od roku 2000 do roku 2015 v průměru 60,3 % celkového HDP České republiky. Do sektoru spadá také pohostinství, které zahrnuje především činnost restaurací, hotelů, kaváren, cukráren a podniků podobného druhu. Z výše uvedeného lze odvodit existenci poptávky, která je nezbytná pro fungování podniku (Eurostat, 2017).

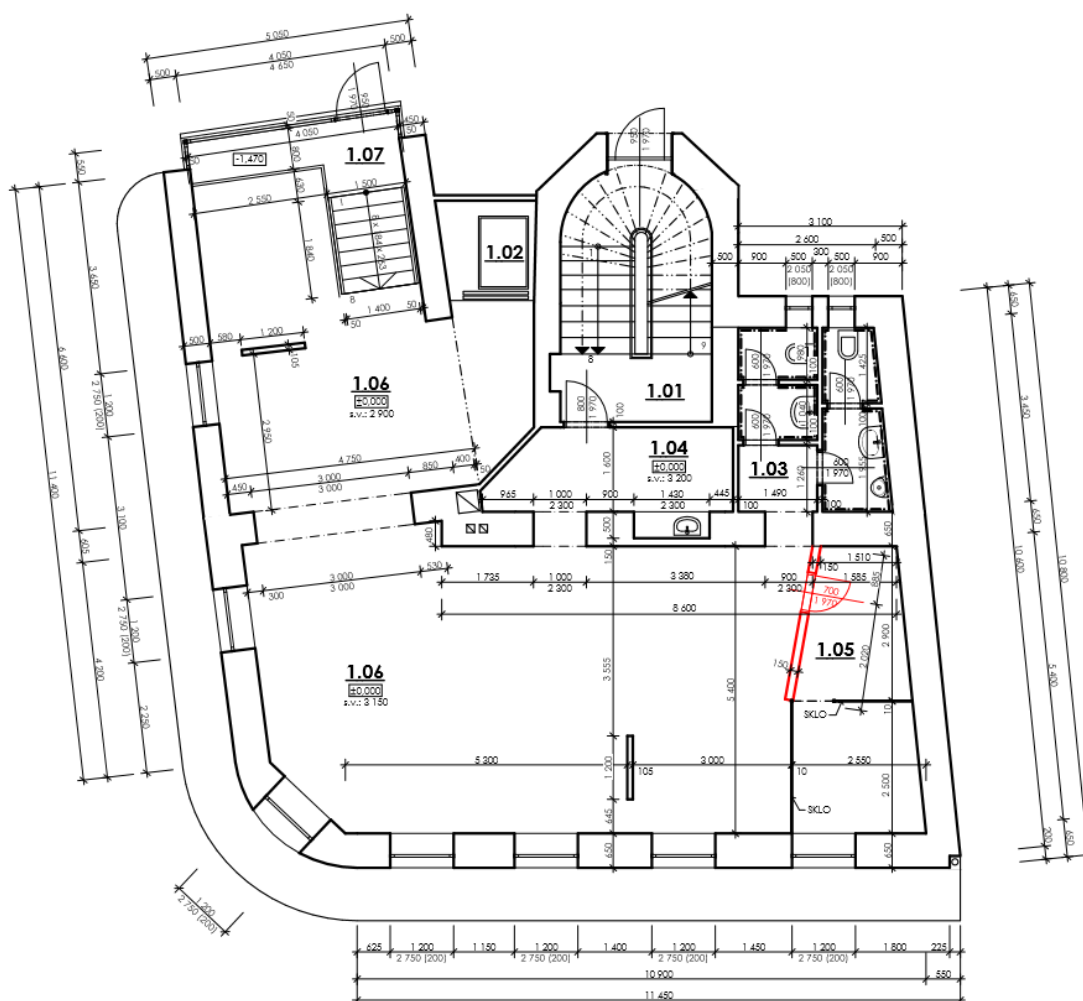
V následujících řádcích jsou uvedeny základní skutečnosti, které byly a jsou stěžejní příležitostmi pro úspěšné založení a fungování kavárny 9 životů.

3.2.1 Prostory k podnikání

Nalezení vhodného prostoru pro podnikání je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí v prvopočátcích podnikání. Každý podnik je specifický, a tak vyžaduje specifické prostory, které vyhovují požadavkům podnikatelského záměru. Prostory vhodné pro kavárnu by měly být dobře dostupné, situované na frekventovaném místě (centrum města) s parkovacími místy v blízkém okolí. Po rekonstrukci a vybavení prostor by měla kavárna působit příjemným dojmem, tak, aby si zde lidé mohli příjemně odpočinout. Pokud bude podnik vyrábět dezerty a jiné pokrmy, je nutné zajistit oddělenou přípravnu a splňovat hygienické nařízení. Sociální zařízení pro hosty a personál nesmí být totožné.

Pro kavárnu 9 životů jsme vybrali prostory nacházející se na ulici Růžová 14, v centru města Opavy. Tento prostor byl po rekonstrukci celého domu několik let využíván jako pobočka Raiffeisen banky, následně zde byl roku 2014 otevřen bar, který však zanedlouho zkrachoval.

Obr. 3.1 Půdorys prostor kavárny 9 životů



Zdroj: Kavárna 9 životů

Prostory kavárny 9 životů mají rozlohu 116 m² a byly zkolaudovány pro provozování pohostinské činnosti již předchozími pronajímateli. Nacházel se zde již vybudovaný bar, který však bylo třeba zrekonstruovat. Sociální zařízení již bylo po rekonstrukci.

Celkově prostor vyhovoval představám podnikatelů a splňoval základní požadavky. Před otevřením podniku bylo třeba učinit změny v pronajímaném prostoru.

V zadní části prostor (naproti toalet), bude místnost předělena sádkartonovou zdí, do které budou vsazeny dveře pro průchod osob a kočičí dvířka pro průchod koček. Vzniklá místnost bude využívána jako **zázemí pro kočky**, kde budou kočky nocovat a mít veškeré vybavení. Během provozní doby podniku budou mít kočky neustále umožněn přístup do těchto prostor.

Budou nainstalovány **létací dveře** pro vstup za bar a pro vstup do prostor kavárny. Zhotovené budou ze dřeva a budou opatřeny zábranami proti přelézání.

Zábradlí bude zabezpečeno buď skleněnými tabulemi, plexisklem, nebo dřevěnými zábranami tak, aby se kočky nedostaly do vstupních prostor a nemohly tak utéct ven z prostor kavárny. Podle potřeb kavárny bude prostor **vymalován**, popř. vytapetován, či obložen.

Prostor přípravný bude uzpůsoben jako kuchyně k pečení a přípravě pokrmů. Do prostor bude umístěna jednoduchá kuchyňská linka, horkovzdušná trouba, lednice a dvojitý dřez. Od prostor za barem bude oddělena létacími dveřmi.

Z **podlahy** bude odstraněn současný koberec a bude nahrazen laminátem či zátěžovým PVC.

Výhodou prostor byla možnost jejich okamžitého pronajmutí a rekonstrukce, přičemž dohodě s majitelem nebylo nutné platit nájemné za první 2 měsíce, kdy probíhaly přípravy otevření kavárny. Nevýhodou lze spatřovat především v chybějícím venkovním posezení, což negativně ovlivňuje návštěvnost v letních měsících. Rekolaudace prostor nebyla nezbytná, avšak na stavebním úřadě bylo nezbytné vyřídit povolení ke stavbě sádkartonové zdi. K tomu je zapotřebí technický náčrt půdorysu prostor spolu s vyznačením změny, který lze vidět na obrázku 3.1. Mimo jiné bylo také nutné požádat hygienickou stanici a příslušný útvar požární ochrany o jejich stanovisko a vyjádření k provozování činnosti. Tyto úkony trvaly zhruba měsíc, úřady jednaly bez zbytečných průtahů a vše schválili.

Nájemné, jakožto významná nákladová položka pro podnik, bylo po diskusi s pronajímatelem stanoveno na 15 000 Kč měsíčně a smlouva o pronájmu uzavřena na období 4 let. Majitel objektu byl po předchozí špatné zkušenosti s nájemci opatrný a nebyl ochoten uzavřít nájemní smlouvu se společností s. r. o. Výši nájmu kladně ovlivnila doba, na kterou byla smlouva uzavřena a počet fyzických osob ručících celým svým majetkem za splnění smluvních podmínek. Z důvodů minimalizace nákladů všichni 3 spolumajitelé společnosti uzavřeli smlouvu o pronájmu prostor na dobu 4 let. Vzhledem k volbě alternativy s nejvyšším počtem ručitelů a nejdělsí dobou pronájmu byl pronajímatel ochoten přistoupit na nejnižší částku měsíčního nájmu. V červenci roku 2015 jsme začali s rekonstrukcí prostor a o 3 měsíce později jsme v nich přivítali první zákazníky.

3.2.2 Nabízené produkty a služby

Kavárny nabízí svým zákazníkům nápoje a pokrmy, které jsou určené pro konzumaci v jejich prostorech. Portfolio nabízených produktů bývá napříč kavárnami podobné, avšak nenajdou se dvě kavárny, které by měli totožnou nabídku. Sortiment nabízený kavárnou

9 životů je rozdělen na teplé nápoje, studené nápoje, dezerty a něco k zakousnutí. V objektu je k dispozici 33 míst k sezení a návštěvníci mohou využívat wifi internetové připojení.

3.2.2.1 Teplé nápoje

Kávy všeho druhu jsou esenciální položkou v nabídce kaváren. Ristretto, espresso, espresso lungo, jsou 3 základní velikosti kávy, přičemž obsah ristretta je 20 ml, obsah espresa 30 ml, zatímco espresso lungo má obsah 100 ml. Každá z těchto káv je vyrobena ze 7-9 g mleté pražené kávy. Kapučíno nebo latte macchiato pak obsahují kávu velikosti espresso lungo doplněnou 150 ml. různě našlehaného mléka. Alžírská či irská káva je obohacena alkoholem. Ke každé kávě je zdarma poskytnuta neperlivá nebo jemně perlivá bonaqua o objemu 0,25 l.

Druhou část nabídky teplých nápojů tvoří čaje, a to mátové, černé, ovocné, zelené nebo bylinné. Dále zde zařadíme horkou čokoládu, oblíbenou především v zimních měsících, nebo horké nápoje z džusů.

3.2.2.2 Studené nápoje

Většina restauračních zařízení v ČR spolupracuje buďto se společností Coca-Cola HBC Česká republika nebo společností PepsiCo CZ s. r. o. Přičemž další možností je nákup zboží ve velkoskladu a nabízení sortimentu dle vlastního uvážení. Spolupráce s jednou z uvedených renomovaných firem však skýtá určité výhody v podobě závozu nebo různých bonusových programů. Nevýhodou je předem pevně stanovený sortiment podle katalogu produktů jednotlivých společností.

Pro kavárnu 9 životů jsme zvolili spolupráci se společností Coca-Cola HBC Česká republika z důvodu výše uvedených výhod a upřednostnili jsme ji před společností PepsiCo CZ s. r. o. především kvůli produktu Coca-Cola, který má podle našeho názoru vyšší prestiž nežli produkt Pepsi.

V naší nabídce najdete výrobky Coca-cola, Fanta, Sprite, Kinley tonic, Cappy různých příchutí, Nestea čaje, Bonaqua jemně perlivá a neperlivá nebo Römerquelle. Výbornou a zdravou alternativu pak tvoří ovocné šťávy z čerstvých pomerančů nebo jablek tzv. fresh.

Nabídka alkoholických nápojů obsahuje především vína, rozlévané či v láhvi. Dále pak kvalitní tvrdý alkohol, jako je Jack Daniels, Baileys, Captain Morgen a další. Nemůžeme zapomenout ani na lahvové pivo Pilsner Urquell nebo nealkoholickou variantu Birell.

3.2.2.3 Dezerty

Hlavní příjmovou položkou pro kavárnu 9 životů jsou vedle káv také dezerty. Mnohdy se podílejí na denní tržbě více než 50 % a marže na jejich prodeji je vysoká. Značnou výhodou je výroba dezertů ve vlastní režii. Prostory přípravy jsou k tomuto účelu přizpůsobeny.

Nabídka dezertů se neustále obměňuje, existuje však několik stálých produktů, které jsou téměř vždy k dispozici. Mezi tyto produkty patří Cheescake z mascarpone, Cupcake, tradiční česká bábovka, Smetanový řez nebo bezlepková raw varianta Pařížského dortu. V průběhu jednoho roku se vystřídal na dvě desítky receptů, které se čas od času objeví ve vitríně s dezerty.

3.2.2.4 Něco k zakousnutí

Tato doplňková kategorie je tvořena především slanými pochutinami, jako jsou brambůrky, arašidy, křupky nebo slané tyčinky. Pokud zákazníci mají hlad, jsou jim k dispozici toasty se slaninou a sýrem, tuňákem, nebo pannini různých druhů.

3.2.3 Odlišení se od konkurence

Hlavním rozdílem kavárny 9 životů oproti konkurenčním podnikům v jejím blízkém okolí jsou živé kočky, obývací prostory kavárny. Nejedná se však o tradiční koncept kočičí kavárny, nýbrž o koncept upravený. V podniku nenaleznete kočky z útulků, které jsou k dispozici k adopci, jako ve většině kočičích kaváren. Setkáte se zde se třemi kocoury a jednou kočkou mainské mývalí rasy, která je největším plemenem koček na světě, a dvěma kočičkami rasy ragdoll. Tato plemena jsou po generace chována v uzavřených prostorech a jsou tak ideálními kandidáty na obývání prostor kavárny, kde oproti většině ostatních šlechtěných koček nemají nouzi o podněty. Dobročinnosti se koncept věnuje skrze doplňkový prodej výrobků útulku Kočky Bohumín. Celý výtěžek utržený z prodeje putuje na podporu této neziskové organizace.

Cílem konceptu je vytvořit kavárnu, která bude poskytovat kvalitní služby v příjemném a komfortním prostředí. Kočičí společnost je zde vnímána jako bonus pro zákazníka a příjemné zpestření jeho návštěvy. Není vhodné spoléhat pouze na zvědavost a jednorázovou povahu návštěv klientů. Důležité je vybudovat stálou základnu zákazníků, kteří se budou vracet, především kvůli kvalitní kávě, dobrým dezertům a příjemnému prostředí.

3.3 Struktura a cíle organizace

V této podkapitole bude uvedena organizační struktura kavárny 9 životů spolu s cíli, které si zakládající podnikatelé vytyčili před založením a v průběhu existence společnosti.

3.3.1 Právní forma podnikání

Právní formou podniku kavárny 9 životů je fyzická osoba, která vykonává činnost na základě živnostenského oprávnění. Jedná se o živnost ohlašovací, konkrétně hostinskou činnost, u které je nutné stanovit odpovědného zástupce. Tímto odpovědným zástupcem byl zvolen otec podnikatelů, který má vzdělání v oboru.

Právní forma podnikání v podobě fyzické osoby byla zvolena z několika důvodů. Prvním a nejdůležitějším důvodem byla finanční náročnost provozování. Fyzická osoba může vést daňovou evidenci, což je v případě outsourcingu účetních služeb levnější, nežli vedení podvojného účetnictví, které musí vést osoba právnická. Po poradě s účetním došli podnikatelé k závěru, že ačkoli příjmy s největší pravděpodobností přesáhnou částku jednoho milionu Kč, existuje možnost vystřídání vedoucího podniku. Jakmile se příjem jedné fyzické osoby přiblíží k hranici 1 mil. korun za účetní období, změní se majitel podniku, kterým se stane druhý ze spoluzakladatelů. Podnikatelé se tak nestanou plátcí DPH. Zdanění fyzické osoby je rovněž příznivější a tvoří 15 % ze základu daně, oproti právnické osobě, kde je sazba ve výši 19 % ze základu daně. Dalším důvodem pro volbu fyzické osoby byla jednoduchost jejího založení. Posledním důvodem pro výběr fyzické osoby namísto společnosti s. r. o. byla nižší finanční náročnost založení živnosti.

3.3.2 Organizační struktura

Kavárnu 9 životů vlastní 3 spolumajitelé, kteří získali finanční prostředky na založení podniku od tichého společníka. Každý spolumajitel má stejná rozhodovací práva. Veškerá rozhodnutí jsou konzultována a realizována na základě absolutního konsensu.

Úlohou prvního spolumajitele Víta Holuši, je komunikace s dodavateli, správa financí, technická podpora všeho druhu a zásobování kavárny. Tyto úlohy plní na dohodu o provedení práce, která nepodléhá zdanění.

Spolumajitelka Mgr. Tereza Kučková je vedena jako zaměstnanec. Její doménou je public relations, realizované především skrze sociální síť Facebook. Také je jedním ze dvou vedoucích směny, přičemž každá směna má vedoucího a pomocníka. Pomocníkem se rozumí pracovník vykonávající činnost na dohodu o provedení práce.

Poslední člen týmu, spolumajitelka Bc. Vendula Holušová, je fyzickou osobou podnikající na základě živnostenského oprávnění. Zajišťuje veškeré vztahy s úřady a je druhou vedoucí směny. Obě spolumajitelky mají pro podnik velký význam především pro svoji schopnost příjemné komunikace se zákazníky, která částečně plyne ze zainteresovanosti na vlastnictví podniku. Nevýhodou jsou chybějící baristické zkušenosti obou spolumajitelek.

Ekonomický zisk vytvořený společností, snížený o 75 Kč za každou odpracovanou hodinu vedoucího podniku, potažmo fyzickou osobou, která je v danou chvíli provozovatelem společnosti, směřuje na účet tichého společníka, který financoval založení podniku.

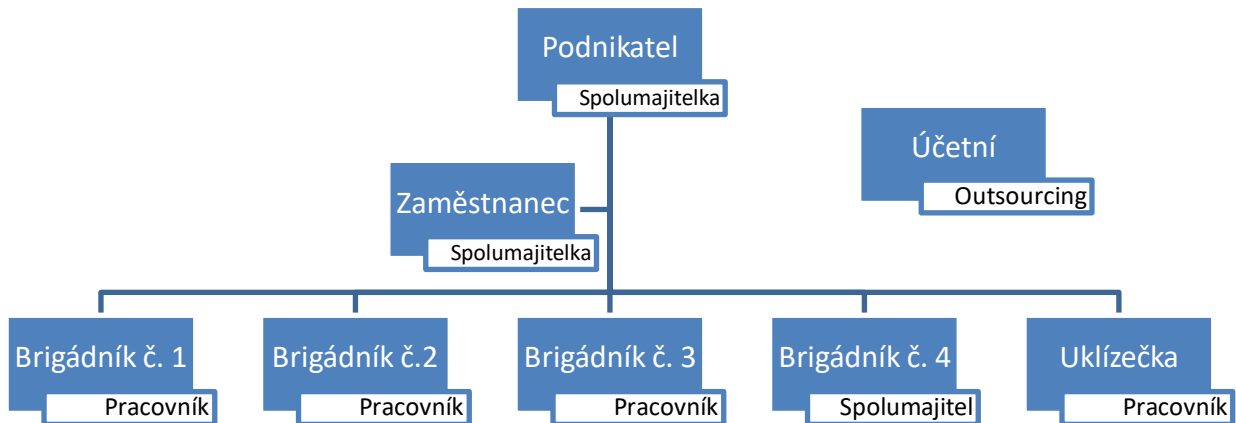
Dále je v kavárně 9 životů zaměstnáván nestálý počet pracovníků (brigádníků), kteří vykonávají práci na dohodu o provedení práce, za níž jim náleží mzda vyplácená po skončení každé směny ve výši 75 Kč/hod. Kateřina Mrštíková je pak jedinou pracovnící, která má natolik proaktivní přístup, že je odměněna 85 Kč/hod. a má tolik zkušeností s provozem, že bez problému zastupuje zmíněné dvě spolumajitelky ve vedení směn, ve chvílích, kdy je to zapotřebí. Nízká mzda a práce na dohodu o provedení pracovní činnosti je vykoupena vysokou fluktuací brigádníků. Vyrůstají tak náklady na časté zaškolování nových zaměstnanců.

O úklid se stará Mgr. Nadia Savchenko, která vykonává svou práci taktéž na dohodu o provedení práce. Každé ráno, před zahájením směny se 45 minut věnuje úklidu prostor kavárny.

Posledním podstatným účastníkem na podnikání kavárny 9 životů je účetní pan Petr Baklík, jehož odměna činí paušálních 1000 Kč měsíčně. Kromě vedení daňové evidence navštěvuje úřady a pomáhá s vyřizováním veškerých byrokratických formalit.

Oficiální organizační struktura kavárny 9 životů byla vytvořena za účelem minimálních odvodů státu. Z tohoto důvodu jsou hojně využívány dohody o provedení práce. Vedení, řízení a rozhodování probíhá neformálně a je velice pružné, komunikace na pracovišti je rovněž neformální a vše funguje na základě příjemných vztahů a přátelství mezi majiteli a pracovníky.

Obrázek č. 3.2 Organizační struktura kavárny 9 životů



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.3 Vize a cíle společnosti

Posláním společnosti 9 životů je nabídnout svým zákazníkům příjemné prostředí pro trávení času s rodinou či přáteli. Podnikatelé chtějí nabízet kvalitní dezerty vlastní výroby a prvotřídní kávu, která podtrhne netradiční zážitek z návštěvy kavárny 9 životů. Vizí společnosti je vybudování stálé základny spokojených a vracejících se klientů.

Primární funkcí podniku vůči svým zakladatelům je zajištění příjmu na jejich obživu. Z toho lze odvodit, že cílem podniku je maximální využití jeho kapacity, které má za následek snížení průměrných fixních nákladů. Jednodušeji řečeno, čím více zákazníků navštíví podnik a čím větší budou tržby, tím většího ekonomického zisku bude podnik dosahovat. Podnikatelé se samozřejmě snaží realizovat taková rozhodnutí, kterými zajistí jak spokojenost zákazníků, tak svou vlastní. Důvodem zvyšování spokojenosti zákazníků je pak očekávání, že spokojený zákazník se vrátí, nebo podá kladné reference svému okolí, což opět kladně ovlivní tržby a spokojenost samotných podnikatelů. Poskytování kvalitních služeb a zvyšování spokojenosti zákazníků má za následek zvyšování příjmů a tím také spokojenosti majitelů podniku. Peníze nejsou vším a majitelé si dobře uvědomují, že podnik jako takový, jeho vedení, kreativní činnost, práce na vlastním projektu, vlastní organizace času a jiné výhody jsou velkou přidanou hodnotou samy o sobě.

Nelze opomenout faktor dobročinnosti, který je jedním z cílů většiny kočičích kaváren. Jak bylo již v úvodu zmíněno, většina kočičích kaváren spolupracuje s útulky a nabízí kočičkám přechodný domov, přičemž zákazník se může rozhodnout pro adopci takového zvířete. V konceptu kavárny 9 životů jsou kočky trvalými obyvateli kavárny a jejich adopce možná není. Avšak na dobročinnost a spolupráci s neziskovou organizací se nezapomnělo. Útulek Kočky Bohumín, se kterým kavárna spolupracuje již od založení společnosti, je jednou z nejvýznamnějších institucí tohoto druhu v Moravskoslezském kraji. Prostřednictvím naší kavárny mohou zákazníci přispět na chod útulku zakoupením různých, zaměstnanci depozitu vlastnoručně vyrobených, produktů. Nejoblíbenějšími produkty jsou mýdla, balíčky soli do koupele nebo také přibory s dekoracemi z „fimo“ hmoty. Celý výtěžek z prodeje těchto produktů pak putuje do kasy depozitu Kočky Bohumín.

3.4 Analýza PEST

Pro podrobnější zkoumání bylo vybráno několik stěžejních faktorů, které mají největší potenciál ovlivnit firmu 9 životů. Těmito faktory jsou: daň z příjmu fyzických osob, zavedení elektronické evidence tržeb (EET), vývoj HDP, vývoj nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji a rostoucí tendence konzumace kávy.

3.4.1 Politicko-legislativní faktory

Faktory působící na fyzické osoby podnikající v oblasti pohostinství vybrané ke zkoumání jsou daň z příjmu fyzických osob a zavedení elektronické evidence tržeb, EET.

Daň z příjmu fyzických osob

Podnikatel provozující činnost na základě živnostenského oprávnění je povinen odvádět 15 % daň z příjmu fyzických osob. Poplatník daně z příjmu fyzických osob má nárok na slevu na dani ve výši 2070 Kč měsíčně. Pokud má poplatník děti, je možné uplatnit daňové zvýhodnění. Jestliže je podnikatel zároveň zaměstnavatelem, je povinen odvádět sociální a zdravotní pojištění nejen za sebe, ale také za své zaměstnance. Již od roku 2008 zůstává sazba daně ve výši 15 % ze základu daně. V letech 1999 až 2007 byly fyzické osoby zdaněny progresivní daní z příjmu, která dosahovala až 32 % ze základu daně převyšujícího 331 200 Kč (Vývoj sazby daně z příjmu fyzických osob, 2013).

Sociální demokraté s premiérem Bohuslavem Sobotkou v čele jdou do voleb s novým daňovým balíčkem a hodlají opět prosadit progresivní zdanění fyzických osob. Opozice, kterou zastupuje především ODS a TOP 09, spolu s vládními lidovci však varují, podobně jako mnozí analytici, před ohrožením ekonomiky. Zavedení více daňových pásem by zkomplikovalo již tak

dosti složitý daňový systém. Cílem progresivního zdanění má být snížení příjmové nerovnosti, která však již nyní podle analytiků dosahuje jedné z nejnižších měr na světě (Daňový balíček ČSSD míří mimo terč a ohrozí ekonomiku, reagují analytici, opozice i vládní lidovci, 2017).

Zavedení elektronické evidence tržeb EET

Zavedení elektronické evidence tržeb platné od 1. 11. 2016 má vliv podnikání v hostinské činnosti. Jedná se o elektronickou spolupráci mezi softwarem podnikatele a Finanční správou ČR, která eviduje každou uskutečněnou hotovostní transakci. Současný ministr financí si od zákona slibuje zvýšení příjmu do státního rozpočtu, jelikož již nebude možné krátit příjmy a tím snižovat základ daně. Negativně lze vnímat zvýšení byrokratické zátěže nebo zvýšení nákladů, především na pořízení softwaru kompatibilního s EET a stálého internetového připojení. Poslanci také schválením tohoto zákona napřímo vyslovili nedůvěru všem podnikajícím živnostníkům v České republice.

Průměrné náklady mohou podle účetní specialistky firmy Sečteno, Jolany Pražákové, dosahovat 20 až 30 tisíc korun ročně. Do nákladů lze započítat pořízení pokladního systému, pohybující se mezi 5 až 10 tisíci korunami. Dále je nutné započítat náklady na papír, nákup tonerů, školení zaměstnanců, wifi připojení, licenci softwaru nebo údržbu (Zavedení EET bude malé podnikatelé stát až 30 tisíc ročně, 2016).

Od doby, kdy vstoupil zákon o elektronické evidenci tržeb v platnost, do 10. 3. 2017, bylo provedeno 11 310 kontrol. Hlavními prohřešky podnikatelů bylo nevystavování účtenek (615 případů), chybějící oznámení o elektronické evidenci tržeb (331 případů) a nezaslání údajů o tržbách finančnímu úřadu (299 případů). Za tyto prohřešky hrozí podnikatelům pokuta až do výše půl milionu korun. Průměrná výše pokuty však dosahovala 4 758 Kč (Nejčastější prohřešky u EET, 2017).

3.4.2 Ekonomické faktory

Byly zvoleny hlavní dva ekonomické faktory ovlivňující poptávku po produktech kavárny 9 životů. Těmito faktory jsou vývoj průměrné mzdy a nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji.

Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji

Významným faktorem ovlivňujícím poptávku po službách kavárny ale také kteréhokoli jiného podniku je nezaměstnanost. Čím nižší míra nezaměstnanosti panuje v regionu, tím vyšší je v něm kupní síla.

Tabulka 3.1 Vývoj nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji pro roky 2010 až 2016

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nezaměstnanost v %	9,05	8,31	9,17	10,47	9,8	8,56	7,45
Uchazečů na pracovní místo	26	18	24	39	15	7	6

Zdroj: Vlastní zpracování (Český statistický úřad, 2016)

V letech 2010 až 2014 dosahovala průměrná hodnota nezaměstnanosti 9,36 % viz. Tabulka 3.1. To mohlo být způsobeno hospodářskou krizí a jejím dozníváním, nicméně v letech 2015 a 2016 se míra nezaměstnanosti začala snižovat až k hodnotě 7,45 %. Druhou pozorovanou veličinou je počet uchazečů na jedno pracovní místo, který klesl z průměrných 24,4 pracovníků za roky 2010 až 2014 na 7 pracovníků v roce 2015 a pouhých 6 pracovníků v roce 2016.

Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji

V následující tabulce je zobrazen vývoj hrubé mzdy v letech 2010 až 2015 v Moravskoslezském kraji.

Tabulka 3.2 Výše průměrné mzdy v Moravskoslezském kraji

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná měsíční mzda v Kč	21 455	22 111	22 364	22 396	22 997	23 694
Index spotřebitelských cen	115	117	121	123	123	124
Reálná kupní síla obyvatel v Kč	18 669	18 878	18 483	18 249	18 674	19 178

Zdroj: Vlastní zpracování (Český statistický úřad, 2017)

Nominální výše průměrných měsíčních mezd v Moravskoslezském kraji má od roku 2010 rostoucí tendenci viz. Tabulka 3.2. Reálná kupní síla však mezi lety 2010 až 2013 stagnovala. Růst začala až mezi lety 2013 a 2014, dále pak mezi lety 2014 a 2015. Bazickým rokem pro Index spotřebitelských cen byl určen rok 2005, kdy se hodnota indexu rovnala 100.

3.4.3 Sociální faktory

Mezinárodní organizace pro kávu předpokládá celosvětový růst spotřeby kávy mezi roky 2015 a 2020 až o 25 %. V letech 2014 a 2015 byla úroda kávy ovlivněna suchem, což mělo vliv na celosvětovou zásobu kávy, která se tenčí. Cena kávy pak prozatím výrazně nevzrostla, a to především díky slabé brazilské měně, která dosáhla svého minima proti dolaru (Spotřeba kávy v příštích letech poroste, zásoby se tenčí, 2015).

Podle tiskové zprávy centra pro výzkum veřejného mínění, uvedlo v roce 2004 jako nejnavštěvovanější hostinské zařízení 12 % dotázaných žen, kdežto v roce 2014 to bylo již 17 %. Spotřeba kávy se pak v průměru mění jen málo a již od totality zůstává u hodnoty 3 kg na člověka ročně (Oblíbené typy restauračních zařízení v roce 2014, 2014).

3.5 Porterova analýza

Tato část diplomové práce se zaměřuje na sestavení Porterovy analýzy konkurenčního prostředí kavárny 9 životů. Jejím cílem je poskytnout managementu firmy informace o konkurenčním prostředí podniku a tyto informace využít k tvorbě možných strategií či doporučení, která bude možno využít pro efektivnější boj s konkurencí v dané oblasti podnikání.

3.5.1 Konkurenti v odvětví

Mezi nejvýznamnější konkurenty kavárny 9 životů lze zařadit zhruba 10 kaváren, které se nacházejí v historickém centru města, v pěší zóně či v obchodním centru Breda&Weinstein, které je v bezprostřední blízkosti hlavního a největšího Horního náměstí.

Těmito konkurenty jsou Café Kramer, Kavárna Alternativa, kavárna Fajne Kafe, kavárna Dolce Vita, PS Kafe, Ka-varna, Myslivna, FoxCoffee. Všechny tyto podniky se nacházejí v centru města, jsou pro místní velmi dobře známé, některé z nich existují na trhu v řadu let a mají již své renomé. Potencionální zákazníci často vědí, co mohou od návštěvy těchto osvědčených a známých míst očekávat. Jednotlivé podniky mají ovšem různou úroveň několika základních faktorů, zvolených pro srovnání. V následující tabulce lze sledovat hodnocení úrovně jednotlivých faktorů napříč konkurenčními podniky nacházejícími se ve strategické skupině kavárny 9 životů.

Tabulka 3.3 Srovnání konkurenčních podniků s kavárnou 9 životů

Faktory\Konkurenti	1	2	3	4	5	6	7	8	9 životů
Vzhled interiéru	7	8	6	7	6	5	3	6	8
Čistota	9	6	8	8	8	7	3	7	5
Ceny	3	7	5	3	5	4	6	8	6
Kvalita služeb	8	6	7	8	6	6	8	6	6
Kvalita kávy	5	8	5	5	7	6	9	9	7
Kvalita dezertů	6	6	7	5	6	5	5	6	8
Dostupnost	3	5	7	4	5	8	4	3	4
Průměrná hodnota	5,9	6,6	6,4	5,7	6,1	5,9	5,4	6,4	6,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro přehlednost byly jednotlivé konkurenční podniky v tabulce uspořádány podle pořadí, ve kterém byly zmíněny v textu. Kavárna 9 životů obsadila čtvrté místo z devíti hodnocených podniků viz. Tabulka 3.3. Mezi její hlavní výhody oproti konkurenci lze zařadit vzhled interiéru a kvalitu dezertů, naopak dostupnost, nebo čistota, zaostávají za ostatními

podniky. Všechny výše zmíněné podniky mají podobnou úroveň. Rozdíl nejlepšího a nejhoršího skóre je pouhých 1,7 bodu.

Tato strategická skupina má významný vliv na návštěvnost a tržby kavárny 9 životů. Pokud nevezmeme v potaz jednorázové návštěvy zákazníků, motivované v případě kavárny 9 životů především specifikem koček, zjistíme, že mezi kavárenskými zařízeními panuje boj o klienty. Každá kavárna má potenciál zalíbit se klientovi kavárny jiné a tak změnit jeho preference. Životaschopnost každého zařízení kavárenského typu závisí na jeho návštěvnosti. Vzhledem k přesycenosti nabídky panuje v prostředí opavských kaváren silný konkurenční boj o zákazníky, ačkoli to tak mnohdy nevypadá.

3.5.2 Potenciální konkurenti

Založit v takto malém městě, s poměrně rozsáhlou základnou kavárenských zařízení, nový podnik je poměrně složité. Spíše nežli vstup nových konkurentů na trh, lze očekávat snižování počtu konkurentů. Podniky patřící do strategické skupiny kavárny 9 životů však působí na trhu již několik let a jejich odchod z trhu je nepravděpodobný.

3.5.3 Náhradní výrobky

Substituty můžeme spatřovat v jiných zařízeních, které se zaměřují na uspokojení stejných potřeb zákazníka, jako je tomu u kavárny. Může se jednat o cukrárny či restaurace. Takových zařízení je obecně ve městech více než dostatek, v případě Opavy tomu není jinak. Neobvyklost pobytu koček v objektu a specifická nabídka produktů by měla pomoci v boji s konkurenty. Žádný z podniků nelze zařadit do přímé konkurence kavárny 9 životů. Nejbližší nepřímou konkurenci pak tvoří všechny výše uvedené podniky.

Jako další druh substitutu můžeme vnímat například stanici malých turistů a přírodovědců, kde mají stále expozice zvířat a je možné zde v den otevřených dveří zajít a na zvířata se podívat.

3.5.4 Dodavatelé

Kavárna 9 životů má velký počet dodavatelů, na kterých je více či méně závislá. Přestože s některými je vázaná smlouvou a jiní ji poskytují po vzájemné domluvě určité výhody, dodavatelů, od kterých se dá odebírat stejné zboží, je na trhu velké množství. Dá se tedy říci, že s většinou je kavárna na stejné vyjednávací úrovni a rozvázání spolupráce a navázání spolupráce s novým dodavatelem se stejným zbožím by byla věc poměrně jednoduchá.

Dodavatel Coca-Cola HBC Česká republika je spolehlivým dodavatelem nealkoholických nápojů, který usiloval o získání kontraktu s kavárnou 9 životů již od jejího plánovaného založení. Firmy nyní spolupracují na základě smlouvy, která přináší kavárně 9 životů výhodu bonusu v podobě vrácení 20 % utracených prostředků, a to na konci každého čtvrtletí.

Druhým významným dodavatelem je Kaufland v. o. s., ve kterém jsou pořizovány téměř všechny suroviny potřebné pro přípravu pokrmů, které kavárna nabízí. Tento obchodní řetězec nabízí své produkty za nejpříjemnější ceny v porovnání s konkurencí. Jeho substituce by pro podnik nebyla složitou, jelikož podobných řetězců je v Opavě dostatek.

Poslední z dodavatelů je firma Vrtal s. r. o., ve které jsou pořizovány alkoholické nápoje, krupky, arašídý, tyčinky a další doplňkové produkty. Vzhledem k existenci dalších velkoskladů s nápoji je tento dodavatel velmi dobře nahraditelný a jeho vyjednávací síla je nízká.

3.5.5 Zákazníci

Zákazníci kavárny 9 životů jsou převážně jednotlivci a fyzické osoby. Návštěvu i nákup a využití služeb provádějí na místě.

Zákazníky lze rozdělit do několika skupin. První skupina jsou ti, kteří v kavárně ještě nebyli a chtějí se zde podívat, ovšem z různých pohnutek. Někteří ze zvědavosti spíše na kočky než na samotnou kavárnu, jiní se zajímají o komplexní nabídku rovným dílem.

Další skupinou jsou zákazníci, kteří v kavárně už byli, kavárnu znají a mnozí z nich jsou věrnými stálými zákazníky.

Síla kupujících je bezesporu velká. Bez zákazníků žádná společnost nedokáže fungovat. Přestože je kavárna na trhu poměrně krátce, stihla si vybudovat základnu stálých zákazníků, kteří se zde velmi rádi vrací, šíří dobré jméno kavárny dál a zvou zde další své přátele a díky tomu se šíří povědomí o značce a podniku stále dál.

3.6 Marketingový mix

Hlavním cílem marketingového mixu je podpora poptávky po produktech společnosti. Dle základního členění se marketingový mix dělí na cenu, propagaci, distribuci a produkt. V předchozí části práce byl produkt nabízený kavárnou již specifikován. Nyní budou objasněny zbylé 3 atributy marketingového mixu.

3.6.1 Propagace

Důležitou součástí marketingového mixu je propagace. Tvoří nákladovou položku, stejně jako ostatní části marketingového mixu vyjímaje ceny. Podnikatelé zvolili kombinaci několika nástrojů zajišťující propagaci podniku.

Prvním a nejdůležitějším nástrojem je sociální síť Facebook. Již před prvním otevíracím dnem kavárny byla vytvořena facebooková stránka kavárny 9 životů, na které podnikatelé průběžně sdíleli příspěvky a fotky z přípravy projektu. Komunita milovníků koček téměř okamžitě zareagovala a počet fanoušků rapidně vzrůstal každým dnem. V současné chvíli kavárnu sleduje skrze sociální síť více než 3 300 lidí. Tento komunikační kanál je v současné době velmi účinný a náklady na jeho provoz jsou téměř nulové. Dále existuje varianta placené reklamy, která dokáže velice přesně profilovat potenciální zákazníky a podnikatel je tak schopen reklamu zacílit na správnou skupinu lidí.

Druhým nástrojem marketingové propagace využívaným kavárnou 9 životů je spolupráce se slevovými portály Slevomat.cz s. r. o. a Hyperslevy.cz s. r. o. Tyto portály nabízejí vystavení a prodej slevových voucherů na svých stránkách. Zvýšení využití kapacity kavárny je vykoupeno nižší marží, jejíž malá část připadá slevovému portálu a o druhou část přichází společnost v podobě poskytnuté slevy pro zákazníka.

Podnikatelé dále využívají letáků, které jsou roznášeny na různá frekventovaná místa v Opavě a okolí. Mezi tyto místa patří školy, nemocnice, úřady nebo také čekárny. Kavárna 9 životů má webové stránky, na kterých lze získat kontakt pro rezervace, dozvědět se o aktualitách, shlédnout nabídku produktů, nebo pravidla, která platí při pobytu v prostorech se živými zvířaty. Jednorázově byla využita nabídka opavského deníku, která za půlroční předplatné vytiskla článek o nově otevřené kavárně. Začátkem roku 2016 natočil televizní štáb reportáž o nově založeném podniku kočičí kavárny v Opavě, která byla následně odvysílána v regionálních zprávách.

Negativně lze hodnotit nenápadný zevnějšek podniku.

3.6.2 Cena

Při stanovování ceny nabízených produktů bylo bráno v potaz vícero faktorů. Prvním z faktorů byly ceny konkurenčních podniků, které spadají do strategické skupiny kavárny. Podnikatelé usoudili, že při vstupu do odvětví s vysokou mírou rivality, jakým pohostinství v centru města Opavy je, bude vhodné stanovit cenu průměrnou. Příliš vysoká cena by mohla odradit zákazníky od dalších návštěv kavárny. Cena příliš nízká by mohla vést k poškození

image podniku a finančním problémům. Je nutné brát v úvahu, že oproti podobným zařízením má kavárna 9 životů zvýšené měsíční náklady ve spojitosti s chovem koček, a proto by nebylo vhodné vstupovat na trh s podprůměrnými cenami. Dále podnikatelé usoudili, že zvyšování cen v průběhu podnikání by mohlo mít negativní důsledky na návštěvnost.

Druhým faktorem majícím podstatný vliv na stanovení cen jsou náklady. V pohostinství obecně platí, že třetina ceny by měla pokrýt variabilní náklady, suroviny, druhá třetina ceny produktu by měla přispět na úhradu mezd, energií a nájemného a třetí třetinu by měla tvořit zisková marže. Při stanovování cen produktů brali podnikatelé výše uvedené nepsané pravidlo v úvahu a u většiny produktů je prodejní cena minimálně 3x vyšší než pořizovací náklady surovin, z nichž byly vyrobeny.

Posledním faktorem majícím vliv na stanovení prodejní ceny produktů je hodnota vnímaná zákazníkem, od které se odvíjí ochota zaplatit za produkt určitou cenu. Některé produkty jsou vnímány zákazníkem jako hodnotnější, ačkoliv jejich materiálové náklady jsou nižší, než u jiných produktů, u kterých je situace obrácená. Podnikatelé pracovali s tímto faktorem především při stanovování prodejních cen dezertů, jejichž výrobu zajišťují ve vlastní režii. Marži pak stanovili na vyšší úrovni, což umožnila hodnota vnímaná zákazníkem. Naopak tomu je u cen „raw“ dezertů, které jsou však pouze doplňkovým sortimentem. Zde jsou suroviny na výrobu velice nákladné a cena stanovená podle výše uvedeného nepsaného pravidla by většinu zákazníků od koupě produktu odradila.

3.6.3 Distribuce

Základním článkem zajišťujícím nákup a dovoz surovin je spolujednatel kavárny 9 životů, který má k dispozici osobní automobil. Nákup probíhá zhruba 3x týdně, kdy je v obchodním řetězci Kaufland v. o. s., velkoobchodech s nápoji a případně jiných obchodech zajištěno vše potřebné pro chod podniku. Káva a s kávovarem spojené produkty jsou nakupovány od dodavatele, který zároveň poskytuje servis kávovarů. Zásilky jsou doručovány přepravní společností a frekvence nákupu je zhruba jednou za dva měsíce. Nealkoholické nápoje dováží společnost Coca-Cola HBC Česká republika s. r. o. jednou týdně. V podniku jsou k dispozici prostory skladu, který se nachází ve sklepních prostorech objektu. Odtud zaměstnanci dle potřeby odebírají potřebné množství surovin pro výrobu produktů a doplňují zboží do lednice s nápoji. Produkty jsou vyráběny v přípravně, která se nachází v místnosti za barem. Pokud jakákoli surovina dochází, zaměstnanec ji zaznamená na tabuli nacházející se v přípravně, která je k tomuto účelu určena.

Distribuce produktů a služeb je zajišťována přímo v provozovně kavárny 9 životů na adrese Růžová 14. Zákazník přijde do objektu, usadí se a po krátkém čase je dotázán obsluhou na objednávku. Personál následně připraví nápoj, povětšinou kávu za pomoci kávovaru umístěného za barem. Pokud si zákazník vybere také pokrm, je mu naservírován spolu s nápojem. Posléze zákazník zaplatí útratu, obdrží účtenku a opouští prostory kavárny.

3.7 Finanční plán

Pokud chce vedení firmy zjistit, jak se podnikání bude pravděpodobně vyvíjet po finanční stránce a kdy se daná investice vrátí, je třeba sestavit zakladatelský rozpočet a vypracovat členění příjmů a výdajů, plán cash flow, předpoklad příjmů a ztrát z podnikání fyzické osoby, analýzu bodu zvratu, rozvahu a hodnocení efektivnosti investice.

3.7.1 Zakladatelský rozpočet

Nyní konkretizujeme jednotlivé výdaje nutné k založení samotného podniku, pořízení dlouhodobého majetku, jak hmotného, tak nehmotného.

Tabulka 3.4 Zakladatelský rozpočet kavárny 9 životů

Výdaj	cena v Kč
Rekonstrukce prostor	150 000
Vytvoření firemní identity	30 000
Vybavení kavárny	300 000
Pořízení koček	40 000
Administrativní výdaje	5 000
Součet	525 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Rekonstrukce prostor zahrnuje pořízení laminátové podlahy v hodnotě 90 000 Kč, rekonstrukci baru v hodnotě 20 000 Kč, výstavbu sádkartonové příčky a pořízení dveří v hodnotě 12 000 Kč, opravu schodiště a zábradlí v hodnotě 18 000 Kč a vymalování prostor v hodnotě 10 000 Kč.

Vytvoření firemní identity zahrnuje grafický návrh loga v hodnotě 5 000 Kč, zpracování firemních a propagačních materiálů v hodnotě 5 000 Kč, tvorbu webu v hodnotě 10 000 Kč a vytvoření „facebook coveru“ a prvních plakátů v hodnotě 10 000 Kč.

Vybavení kavárny zahrnuje pořízení kávovaru v hodnotě 100 000 Kč, židle, stoly, gauče v hodnotě 100 000 Kč, bílou elektroniku (ledničky, trouba, toustovače) v hodnotě

60 000 Kč, létací dveře s panty v hodnotě 20 000 Kč, audio vybavení v hodnotě 10 000 Kč a dekorativní předměty v hodnotě 10 000 Kč.

Pořízení koček zahrnuje nákup mainských mývalích koček v hodnotě 30 000, krmení koček v době aklimatizace v hodnotě 5 000 Kč a náklady na dopravu a odčervení koček v hodnotě 5 000 Kč.

3.7.2 Členění příjmů a výdajů

Pokud má mít plán cash flow vysokou vypovídací hodnotu, je nezbytné zaměřit se na co možná nejpřesnější určení všech položek spadajících pod jednotlivé kategorie.

Výdaje rozdělíme na výdaje fixní a variabilní. Do skupiny fixních výdajů budou zařazeny i ty výdaje, které obecně nemají charakter fixních výdajů, avšak nebylo by účelné s nimi detailněji pracovat. Příjmy kavárny budou téměř výlučně tvořeny tržbami za jednotlivé provozní dny. Výše tržeb se bude odvíjet od návštěvnosti tedy využití kapacity podniku.

Tabulka 3.5 Výdajové položky fixního charakteru

Výdajové položky fixního charakteru	Měsíční výše v Kč
Nájemné	15 000
Energie	11 000
Mzdy	37 560
Sociální a zdravotní pojištění (podnikatel)	5 000
Kočky	4 000
Ostatní služby (wifi, EET, Spotify)	2 000
Pohonné hmoty a amortizace automobilu	1 000
Ostatní výdaje (sáčky, papíry)	2 000
Celkem	77 560
Výdajové položky variabilního charakteru	35 % z tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedené výdaje mají pro podnik charakter fixních výdajů, ačkoli některé z nich se s objemem produkce mírně liší. Kupříkladu výdaje na energie, které jsou z velké části tvořeny elektrickou energií, jejichž záloha činí 8 000 Kč měsíčně, mírně stoupnou při vyšším využití kapacity podniku a naopak. Výdaje na pohonné hmoty a amortizaci automobilu rovněž mírně stoupnou, pokud je třeba častěji doplňovat sklad, avšak tento nárůst není zdaleka proporcionální, proto byly tyto a jim podobné výdaje zařazeny do výdajů fixního charakteru.

Variabilními výdaje podniku jsou pak veškeré ostatní, především výdaje na materiál, jejichž výčet by byl velice obsáhlý, a proto jsou uvedeny jako 35 % z hodnoty tržeb. Jako příklad lze uvést máslo, mouku, mléko, slaninu, sýr, tvaroh, mascarpone, smetany a další suroviny spotřebovávané při výrobě různých pokrmů.

Plánované tržby společnosti jsou závislé na využití kapacity podniku a průměrné útratě návštěvníka. Kapacita kavárny je tvořena počtem míst a průměrnou dobou návštěvy zákazníka. V kavárně se nachází 33 míst a z výsledku průzkumu doby pobytu zákazníka v zařízení bylo zjištěno, že průměrný zákazník stráví v kavárně 48 minut. Z průzkumu také vyplynulo, že průměrná útrata činí 109 Kč na zákazníka. Pokud je kavárna v průměru otevřena 12 hodin denně, její denní kapacita je 495 zákazníků, což je samozřejmě extrémní hodnota, které je v praxi téměř nemožné dosáhnout. Při takovémto využití kapacity by byla denní tržba ve výši 53 995 Kč. Reálné využití kapacity se může pohybovat v rozmezí 5–20 %. Na základě těchto propočtů bude v dalších fázích finančního plánování přesněji dopočteno, jaké minimální využití kapacity je pro podnik nezbytné.

3.7.3 Cash flow

Pro výpočet „cash flow“ je zapotřebí určit příjmy a výdaje, které bude FO realizovat za určitý časový interval. Jako interval zvolíme rok. Vzhledem k rozmezí, ve kterém se mohou pohybovat příjmy, bude sestaven realistický, optimistický a pesimistický odhad vývoje skutečnosti. Na závěr budou tyto odhady porovnány se skutečností a reálnými výsledky hospodaření kavárny 9 životů.

V přípravné fázi projektu, tedy před samotným otevřením kavárny je „cash flow“ podniku záporné, a to ve výši 600 000 Kč, což se rovná investovaným prostředkům.

Realistická varianta vývoje cash flow

Pro tuto variantu bude zvolena průměrná výše využití kapacity podniku na úrovni 9 %. Tato hodnota odpovídá denním tržbám ve výši 4 860 Kč. Z propočtů marže podniku jsme zjistili, že průměrné variabilní náklady tvoří 35 % z tržeb, tedy 1 701 Kč. Zbylých 65 % tržeb připadá na úhradu fixních výdajů a příjmu z podnikání FO, potažmo ztráty. V našem případě tedy tvoří 3 159 Kč denně. V této variantě budeme předpokládat 3 % meziroční nárůst návštěvnosti, potažmo tržeb, způsobený zvyšováním obecného povědomí o podniku mezi lidmi. Pro druhý rok tak budou tržby ve výši 5 006 Kč, přičemž 65 % z této částky je 3 254 Kč. Třetí rok pak budeme počítat s tržbami ve výši 5 156 Kč za den. V posledním roce dosáhnou průměrné tržby hodnoty 5 311 Kč. Výjimku tvoří první rok, rok 2016, za který byly dosaženy reálné výsledky dosažené společností v prvním roce jejího fungování.

Tabulka 3.6 Cash flow, realistická varianta

Realistická varianta	Příjmy v Kč	Výdaje v Kč	Cash flow v Kč
Rok 2016	1 825 920	1 569 792	256 128
Rok 2017	1 802 088	1 561 451	240 637
Rok 2018	1 845 965	1 590 558	255 407
Rok 2019	1 896 220	1 615 477	280 743

Zdroj: Vlastní zpracování (Záznamy tržeb podniku 9 životů)

Po propočtu prvního roku bylo zjištěno, že cash flow nabývalo kladných hodnot, a to ve výši 256 128 Kč. Příjmy společnosti se rovnaly jejím tržbám. Daň z příjmu fyzických osob v prvním roce placena nebude, jelikož její výsledná částka se po slevě na poplatníka rovná nule.

V roce 2017 se cash flow rovnalo 240 637 Kč. Příjmy společnosti se opět rovnali tržbám. Meziroční růst tržeb zvýšil cash flow ve třetím roce na hodnotu 255 407 Kč a v posledním roce dosáhla hodnota cash flow 280 743 Kč.

Optimistická varianta vývoje cash flow

V tomto propočtu budeme uvažovat průměrné využití kapacity podniku ve výši 12 %, tedy o 3 % vyšší nežli ve variantě realistické. Jelikož je využití optimistické, nebudeme implementovat do výpočtu 5 % růst tržeb, jako tomu bylo předešle. Průměrné tržby tak budou dosahovat ve všech letech průměrně 6 479 Kč za den. Výjimkou bude pouze první rok, za který byly dosaženy reálné výsledky společnosti za první rok jejího fungování.

Tabulka 3.7 Cash flow, optimistická varianta

Optimistická varianta	Příjmy v Kč	Výdaje v Kč	Cash flow v Kč
Rok 2016	1 825 920	1 569 792	256 128
Rok 2017	2 332 584	1 794 046	538 538
Rok 2018	2 332 584	1 803 762	528 822
Rok 2019	2 332 584	1 803 762	528 822

Zdroj: Vlastní zpracování (Záznamy tržeb podniku 9 životů)

Jak lze vyčíst z tabulky 3.7, ve všech letech je cash flow podniku kladné. V prvním roce dosáhlo hodnoty 256 128 Kč a ve druhém roce hodnoty 538 538 Kč. Třetí a čtvrtý rok vykazuje shodně hodnoty 528 822 Kč.

Pesimistická varianta vývoje cash flow

Tato varianta bude předpokládat 6 % využití kapacity podniku, tedy využití o 3 % nižší, nežli tomu bylo u varianty realistické. Bude aplikována meziroční změna tržeb ve výši 10 %.

Každoročně se tak tržby zvýší o 10 % oproti předešlému roku. Této hodnotě odpovídá průměrná denní tržba v prvním roce ve výši 3 240 Kč, v druhém roce ve výši 3 564 Kč. Třetí rok pak bude průměrná denní tržba 3 920 Kč a ve čtvrtém roce dosáhne hodnoty 4 312 Kč. Výjimku tvoří první rok, za který byly dosaženy reálné výsledky dosažené společností v prvním roce jejího fungování.

Tabulka 3.8 Vývoj cash flow, pesimistická varianta

Pesimistická varianta	Příjmy v Kč	Výdaje v Kč	Cash flow v Kč
Rok 2016	1 825 920	1 569 792	256 128
Rok 2017	1 282 921	1 379 742	-96 821
Rok 2018	1 411 213	1 424 645	-13 431
Rok 2019	1 552 335	1 474 037	78 298

Zdroj: Vlastní zpracování (Záznamy tržeb podniku 9 životů)

V prvním roce podnik reálně dosáhl kladného cash flow ve výši 256 128 Kč. Ve druhém roce je již aplikován pesimistický scénář vývoje skutečnosti, a tak FO dosahuje záporného cash flow v hodnotě -96 821 Kč. Ve třetím roce dosáhne FO opět záporného cash flow, a to v hodnotě -13 431 Kč. Poslední rok bude hodnota cash flow kladná a její hodnota bude 78 290 Kč viz. Tabulka 3.8.

Syntéza scénářů na základě pravděpodobnosti

Vzhledem k výkyvům v poptávce po službách kavárny 9 životů v důsledku ročních období budou sloučeny jednotlivé varianty vývoje cash flow sloučeny do jedné. Letní měsíce budou odpovídat pesimistické variantě, zimní období bude odpovídat variantě optimistické a zbylé mezidobí bude mít charakter realistického odhadu vývoje skutečnosti.

Tabulka č. 3.9 Syntéza výkazů cash flow

Syntéza cash flow	Příjmy v Kč	Výdaje v Kč	Cash flow v Kč
Rok 2016	1 825 920	1 569 792	256 128
Rok 2017	1 804 920	1 557 917	247 004
Rok 2018	1 864 025	1 594 082	269 943
Rok 2019	1 927 147	1 622 329	304 818

Zdroj: Vlastní zpracování (Záznamy tržeb podniku 9 životů)

Cash flow jednotlivých let viz. Tabulka 3.9 je srovnatelné s cash flow realistické varianty viz. Tabulka 3.6. V roce 2017 bude podle předpokladu činit výše cash flow 247 004 Kč, v roce 2018 pak 269 943 Kč. V posledním odhadovaném roce 2019 bude cash flow dosahovat 304 818 Kč.

3.7.4 Přehled příjmů a ztrát z podnikání fyzické osoby

Na základě odhadů příjmů a výdajů společnosti bude odhadnuto jakého příjmu, potažmo ztráty, bude podnikající fyzická osoba dosahovat ve druhém, třetím a čtvrtém roce svého fungování. Hodnoty prvního roku jsou hodnoty reálné a korespondují s příjmem z podnikání fyzické osoby. Využity budou jako v předchozí kapitole tři možné scénáře, realistický, optimistický a pesimistický, tak jako tomu bylo v kapitole věnované „cash flow“ podniku. Zachovány zůstanou také odhady tržeb a jejich meziroční růst.

Tabulka 3.10 Realistický odhad příjmu a ztráty z podnikání fyzické osoby

Realistická varianta	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019
Příjmy (Kč)	1 825 920	1 802 088	1 856 151	1 911 835
Výdaje (Kč)	1 869 792	1 626 223	1 580 373	1 599 862
Odpisy (Kč)	20 900	42 275	42 275	42 275
Základ daně (Kč)	-64 772	133 590	233 503	269 698
Sazba daně fyzických osob	15 %	15 %	15 %	15 %
Daň před slevou (Kč)	0	20 039	35 025	40 455
Daň po slevě (Kč)	0	0	10 185	15 615
Příjem (ztráta) FO (Kč)	-64 772	133 590	223 317	254 083

Zdroj: Vlastní zpracování (Záznamy tržeb podniku 9 životů)

V prvním roce činí ztráta podnikající fyzické osoby 64 772 Kč viz. Tabulka 3.10. Výše uvedená skutečnost je způsobena vysokými výdaji na krátkodobý majetek ve výši 300 000 Kč. Ve druhém roce je příjem z podnikání fyzické osoby ve výši 133 590 Kč, ve třetím roce ve výši 223 317 Kč a v posledním roce ve výši 254 083 Kč.

Tabulka 3.11 Optimistický odhad příjmu a ztráty z podnikání fyzické osoby

Optimistická varianta	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019
Příjmy (Kč)	1 825 920	2 332 584	2 332 584	2 332 584
Výdaje (Kč)	1 890 692	1 854 171	1 789 399	1 789 399
Odpisy	20 900	42 275	42 275	42 275
Základ daně (Kč)	-64 772	478 413	543 185	543 185
Sazba daně fyzických osob (Kč)	15 %	15 %	15 %	15 %
Daň před slevou	0	71 762	81 478	81 478
Daň po slevě (Kč)	0	46 922	56 638	56 638
Příjem (ztráta) FO (Kč)	-64 772	431 491	486 547	486 547

Zdroj: Vlastní zpracování (Záznamy tržeb podniku 9 životů)

V optimistickém odhadu již nabývá příjem z podnikání fyzické osoby poměrně vysokých částek viz. Tabulka 3.11. V prvním roce je dosažena ztráta, způsobená výdaji na krátkodobý majetek. V následujících třech letech dosahuje fyzická osoba příjmu z podnikání, a to ve druhém roce ve výši 431 491 Kč a ve třetím a čtvrtém roce 486 547 Kč.

Tabulka 3.12 Pesimistický odhad příjmu a ztráty z podnikání fyzické osoby

Pesimistická varianta	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019
Příjmy (Kč)	1 825 920	1 282 921	1 411 213	1 552 335
Výdaje (Kč)	1 890 692	1 422 017	1 466 920	1 516 312
Odpisy (Kč)	20 900	42 275	42 275	42 275
Základ daně (Kč)	-64 772	-139 096	-55 706	36 023
Sazba daně fyzických osob	15 %	15 %	15 %	15 %
Daň před slevou (Kč)	0	0	0	0
Daň po slevě (Kč)	0	0	0	0
Příjem (ztráta) FO (Kč)	-64 772	-139 096	-55 706	36 023

Zdroj: Vlastní zpracování (Záznamy tržeb podniku 9 životů)

V pesimistické variantě příjmu a ztráty z podnikání fyzické osoby, viz. Tabulka 3.12 situace vyvíjí následovně. Mezi jednotlivými lety se zvyšovaly průměrné tržby, podobně jako tomu bylo u realistického odhadu, avšak o 10 % ročně. Pouze v posledním roce dosáhla společnost kladného výsledku, tedy příjmu z podnikání fyzické osoby. Nicméně ani v posledním roce nebyla placena daň z příjmu fyzických osob, jelikož výše daně před slevami nepřesáhla 24 840 Kč.

Syntéza scénářů na základě pravděpodobnosti

Vzhledem k výkyvům v poptávce po službách kavárny 9 životů v důsledku ročních období budou sloučeny jednotlivé varianty vývoje příjmu a ztrát sloučeny do jedné. Letní měsíce budou odpovídat pesimistické variantě, zimní období bude odpovídat variantě optimistické a zbylé mezidobí bude mít charakter realistického odhadu vývoje skutečnosti.

Tabulka č. 3.13 Syntéza variant příjmů a ztrát z podnikání fyzické osoby

Syntéza výkazů zisků a ztráty	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019
Příjmy (Kč)	1 825 920	1 804 920	1 864 025	1 927 147
Výdaje (Kč)	1 890 692	1 669 489	1 625 404	1 647 497
Odpisy (Kč)	20 900	42 275	42 275	42 275
Základ daně (Kč)	-64 772	135 431	238 621	279 651
Sazba daně fyzických osob	15 %	15 %	15 %	15 %
Daň před slevou (Kč)	0	20 315	35 793	41 948
Daň po slevě (Kč)	0	-4 525	10 953	17 108
Příjem (ztráta) FO (Kč)	-64 772	139 957	227 668	262 543

Zdroj: Vlastní zpracování (Záznamy tržeb podniku 9 životů)

Vývoj příjmu a ztráty z podnikání fyzické osoby viz. Tabulka 3.13 výrazně připomíná výsledky realistické varianty viz. Tabulka 3.10. Druhý rok fungování dosáhne fyzická osoba podle odhadu příjmu ve výši 139 957 Kč. Ve třetím roce bude výsledná hodnota příjmu z podnikání fyzické osoby již 227 668 Kč a v posledním odhadovaném roce dosáhne příjem hodnoty 262 543 Kč.

3.7.5 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu je pro firmu významný, jelikož jeho určení dá podnikatelům jasnější představu o tom, jakých hodnot by měl podnik dosahovat, pokud nemá být ve ztrátě. V ideálním případě se podnik nachází v nebo nad bodem zvratu. Nyní vyčíslíme hodnotu průměrných denních tržeb, která bude pro podnik znamenat, že se nachází právě v bodě zvratu. Budeme přitom vycházet z celoročních propočtů a využijeme vzorec (2.1).

$$1\,496\,917\text{ Kč} = 523\,921\text{ Kč} + (1\,496\,917\text{ Kč} \cdot (1 - 0,65)) \quad (2.1)$$

Po dosažení do vzorce (2.1) zjistíme, že podnik se nachází v bodě zvratu, právě když jeho roční tržby dosahují hodnoty 1 496 917 Kč. Tato hodnota pak odpovídá průměrným denním tržbám v hodnotě 4 090 Kč. Jakákoli hodnota průměrných tržeb nižší nežli hodnota 4 090 Kč bude mít za následek ztrátu pro podnik, potažmo fyzickou osobu, naopak vyšší hodnota bude mít za následek tvorbu ekonomického zisku. Při porovnání s průměrnými ročními tržbami zjištěnými v podniku za první rok fungování, který činil 5 072 Kč, zjistíme, že podnik se nachází nad bodem zvratu.

3.7.6 Zahajovací rozvaha

Jednotlivé položky, které se podnikatelé rozhodli vložit do podnikání, jsou zobrazeny v rozvaze viz. Tabulka 3.14. Pasiva rozvahy dosahují hodnoty 600 000 Kč, stejně jako aktiva. Každý z podnikatelů vložil do podnikání 200 000 Kč, a tudíž jsou rovnocennými vlastníky společnosti.

Tabulka 3.14 Zahajovací rozvaha podniku

Aktiva	v Kč	Pasiva	v Kč
Dlouhodobý hmotný majetek		Vlastní kapitál	
Kávovar	100 000	Základní kapitál	600 000
Podlaha	90 000		
Dlouhodobý nehmotný majetek			
Firemní identita	35 000		
Samostatné movité věci			
Provozovna	300 000		
Oběžný majetek			
Sklad	40 000		
Běžný účet	25 000		
Pokladna	10 000		
Aktiva celkem	600 000	Pasiva celkem	600 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Položky v rozvaze jsou rozděleny na dlouhodobý majetek hmotný, kde spadá kávovar a podlaha. Nehmotný dlouhodobý majetek je tvořen především firemní identitou a živnostenským listem. Provozovna a její vybavení, je největší položkou, která bez kávovaru a podlahy tvoří polovinu hodnoty podniku. Dohromady s kávovarem a podlahou pak tvoří 81,6 % výše základního kapitálu. Oběžný majetek je tvořen skladovými zásobami, penězi na běžném účtu a v pokladně.

Tabulka 3.15 Rozpis odpisů DHM a výdajů na KHM pro jednotlivé roky

DHM a KHM v Kč	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Odpisy dlouhodobého majetku	20 900	42 275	42 275	42 275	42 275
Výdaje na krátkodobý hmotný majetek	300 000	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpisy DHM viz. Tabulka 3.15 jsou uplatněny jako odečitatelná položka od základu daně v daňovém přiznání fyzické osoby. V prvním roce jsou výdaje podniku zvýšeny hodnotu krátkodobého majetku ve výši 300 000 Kč, což má vliv na výdaje fyzické osoby, následně pak na základ daně a výši ztráty v prvním roce podnikání.

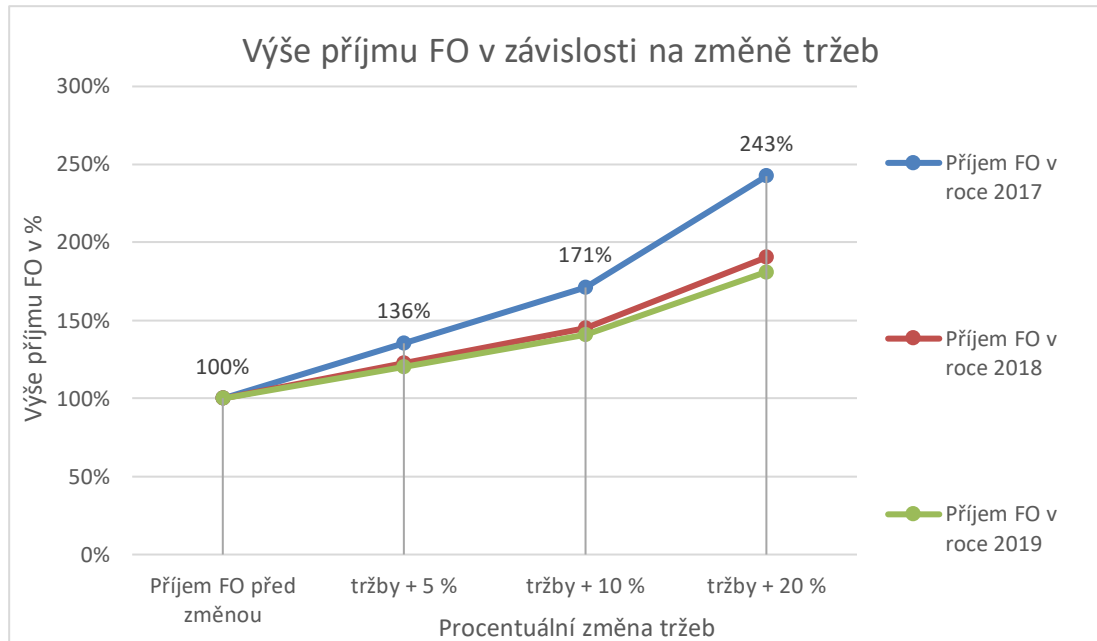
3.7.7 Analýza citlivosti

Ke zjištění vlivu změny vybraných faktorů na změnu příjmů a ztrát z podnikání fyzické osoby bude využita analýza citlivosti. Zvolenými faktory jsou poptávka po službách společnosti a variabilní náklady. Model bude vycházet z předchozích propočtů, především pak ze syntézy jednotlivých scénářů vývoje skutečnosti.

Změna poptávky po službách společnosti

Jak se budou vyvíjet příjem a ztráta z podnikání fyzické osoby, pokud se poptávka po jejích službách zvýší o 5, 10 nebo 20 % nebo naopak sníží o 5, 10 či 20 % lze vidět v následujících dvou grafech viz. Graf 3.1 a Graf 3.2.

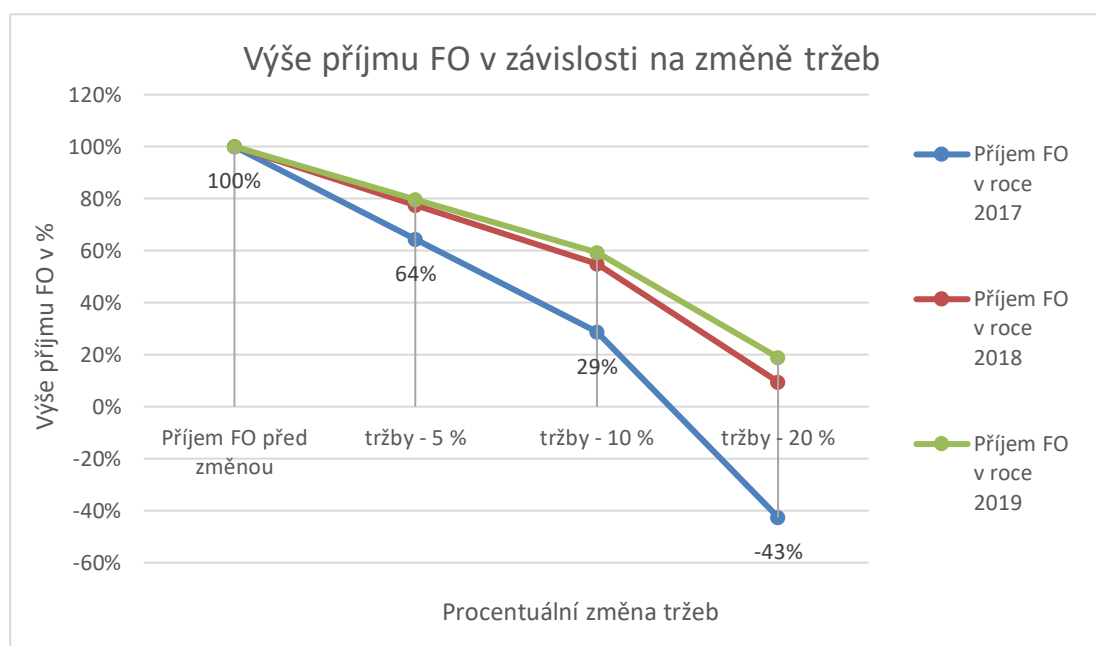
Graf 3.1 Vliv změny výše tržeb na změnu příjmu a ztráty z podnikání FO



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2017 má zvýšení tržeb o 5 % za následek zvýšení příjmu FO o 36 %. Zvýšení tržeb o 10 % má za následek zvýšení příjmu FO o 71 % a zvýšení tržeb o 20 % má za následek zvýšení příjmu FO o 143 %. V letech následujících závislost slábne, nicméně je stále významná.

Graf 3.2 Vliv změny výše tržeb na změnu příjmu a ztráty z podnikání FO



Zdroj: Vlastní zpracování

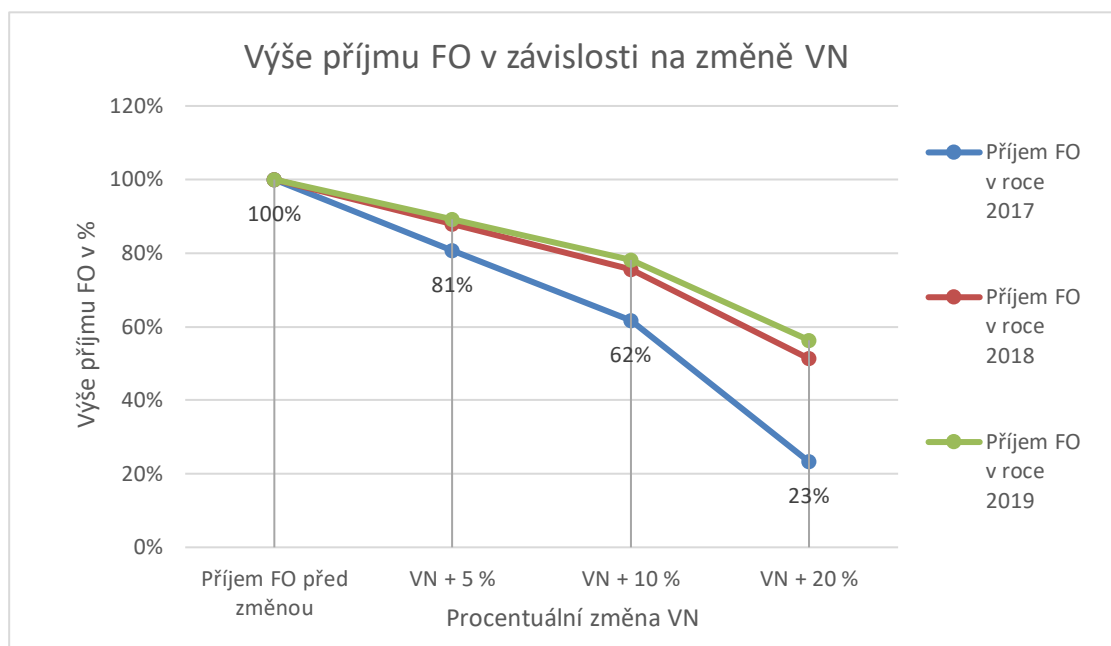
V roce 2017 má snížení tržeb o 5 % za následek snížení příjmu FO o 36 %. Snížení tržeb o 10 % má za následek snížení příjmu FO o 71 % a snížení tržeb o 20 % má za následek snížení příjmu FO o 143 %. V letech následujících závislost slábne, nicméně je stále významná.

Veškeré relativní změny tržeb společnosti, ať kladné či záporné, mají mnohonásobný vliv na změnu hospodářského výsledku. Hospodářský výsledek společnosti je tedy výrazně citlivý na změny tržeb.

Změna variabilních nákladů

Jak se budou vyvíjet příjem a ztráta z podnikání fyzické osoby v závislosti na změně variabilních nákladů o 5, 10 a 20 % nebo -5, -10 a -20 % lze vidět v následujících dvou grafech viz. Graf 3.3 a Graf 3.4.

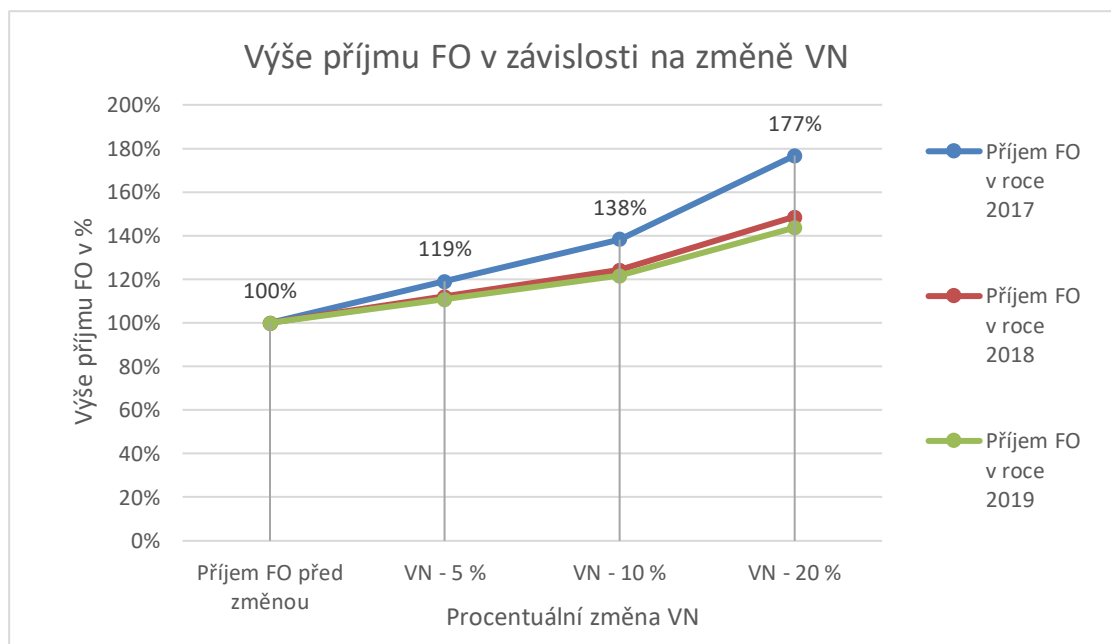
Graf 3.3 Vliv změny výše VN na změnu příjmu a ztráty z podnikání FO



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2017 má zvýšení VN o 5 % za následek snížení příjmu FO o 19 %. Zvýšení VN o 10 % má za následek snížení příjmu FO o 38 % a zvýšení VN o 20 % má za následek snížení příjmu FO o 77 %. V letech následujících závislost slábne a je nižší než v případě změny výše tržeb.

Graf 3.3 Vliv změny výše VN na změnu příjmu a ztráty z podnikání FO



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2017 má snížení VN o 5 % za následek zvýšení příjmu FO o 19 %. Snížení VN o 10 % má za následek zvýšení příjmu FO o 38 % a snížení VN o 20 % má za následek zvýšení

příjmu FO o 77 %. V letech následujících závislost slábne a je nižší než v případě změny výše tržeb.

Kladné relativní změny variabilních nákladů mají za následek výraznější snížení příjmu z podnikání FO a naopak. Příjem z podnikání FO je citlivý na změnu výše variabilních nákladů, avšak méně nežli na změnu výše tržeb.

3.8 SWOT analýza

Tato analýza je syntézou předešlých částí podnikatelského záměru na založení kočičí kavárny. Budou zde zhodnoceny silné a slabé stránky, tak jako příležitosti a hrozby. Budoucí i současní podnikatelé budou mít možnost přesněji zhodnotit klady a zápory projektu.

Silné stránky

Mezi silné stránky podniku 9 životů bylo zařazeno lukrativní umístění podniku v centru města, příjemně působící vzhled interiéru, kočičí společnost, výroba poctivých domácích dezertů, obsáhlá skupina fanoušků na sociální síti FB, kladné hodnocení kavárny na sociální síti FB, financování podniku z vlastních zdrojů a profesionálně vytvořená firemní identita.

Slabé stránky

Slabé stránky podniku jsou vysoký nájem, placené parkování v okolí podniku, slabé baristické zkušenosti obsluhy, nutnost zvýšených hygienických opatření, čistota prostor kavárny, chybějící venkovní posezení, fluktuace pomocného personálu a zastaralá klimatizace prostor.

Tabulka 3.16 IFE matice

SW	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
S1	Umístění podniku v centru města	4,7 %	4	0,19
S2	Příjemný interiér Kavárny	9,3 %	3	0,28
S3	Kočí společnost	21,0 %	4	0,84
S4	Výroba poctivých domácích dezertů z kvalitních surovin	6,5 %	4	0,26
S5	Velká skupina fanoušků na FB	5,6 %	4	0,22
S6	Financování podniku z vlastních zdrojů	6,5 %	3	0,20
S7	Kladné recenze a hodnocení hostů na stránkách FB	5,6 %	4	0,22
S8	Profesionálně vytvořená firemní identita	3,7 %	3	0,11
W1	Vysoký nájem	7,5 %	1	0,07
W2	Náklady spojené s chovem koček	0,9 %	1	0,01
W3	Baristické zkušenosti obsluhy	5,6 %	1	0,06
W4	Nutnost zvýšených hygienických opatření	1,9 %	2	0,04
W5	Čistota prostor kavárny	4,7 %	2	0,09
W6	Chybějící venkovní posezení	11,7 %	1	0,12
W7	Fluktuace pomocného personálu	6,5 %	1	0,07
W8	Zastaralá klimatizace prostor	3,7 %	2	0,07
CELKEM		100 %		2,780374

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 3.18 je zobrazena matice zhodnocení interních faktorů společnosti 9 životů. V prvním sloupci jsou jednotlivým faktorům přiděleny váhy důležitosti pro konkurenceschopnost kavárny v Opavě. Výsledná hodnota sloupce je 1, tedy 100 %. V dalším sloupci je zhodnocena síla vlivu, kterou má daný faktor na průměrnou výši tržeb (1-zásadní slabá stránka, 2-slabá stránka, 3-silná stránka, 4-zásadní silná stránka). Po vynásobení sloupců je dosaženo hodnocení jednotlivých silných a slabých stránek.

Suma posledního sloupce se v průměru rovná 2,5. V případě kavárny 9 životů bylo dosaženo vyšší hodnoty, hodnoty 2,78. Interní pozice firmy je tedy lehce nadprůměrná, což je pro podnik dobrou zprávou.

Nejvýznamnějšími silnými stránkami podniku 9 životů jsou příjemný interiér kavárny spolu s netradiční společností živých koček. Naopak významnými slabými stránkami jsou chybějící venkovní posezení, nevelké baristické zkušenosti obsluhy nebo fluktuace pomocného personálu.

Příležitosti

Příležitostmi kavárny 9 životů jsou možnost zacílení marketingu na nové segmenty zákazníků, zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků, spolupráce a výměna know-how s podobnými podniky, vývoj nezaměstnanosti a průměrné mzdy v moravskoslezském kraji, redukce konkurence po zavedení elektronické evidence tržeb a rostoucí spotřeba kávy napříč společnostmi.

Hrozby

Mezi hrozby pro společnost lze zařadit zavedení elektronické evidence tržeb k 1. 11. 2016, překročení obratu a následná povinnost plátcovství DPH, jednorázová povaha návštěvy některých zákazníků, nízká návštěvnost v letních měsících, neadekvátní chování některých zákazníků, a především vysoký počet konkurenčních kaváren ve městě Opava.

Tabulka č. 3.17 EFE matice

O\T	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
O1	Zacílení marketingu na nové segmenty zákazníků	8,7%	4	0,35
O2	Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků	13,0%	4	0,52
O3	spolupráce a výměna know-how s podobnými podniky	2,2%	3	0,06
O4	Vývoj nezaměstnanosti a průměrné mzdy v MSK	4,3%	3	0,13
O5	Redukce konkurence po zavedení EET	8,7%	3	0,26
O6	Rostoucí spotřeba kávy napříč společností	13,0%	4	0,52
T1	Zavedení EET od 1. 11. 2016	4,3%	2	0,09
T2	Překročení obratu a následné plátcovství DPH	2,2%	1	0,02
T3	Jednorázová povaha návštěv některých zákazníků	8,7%	1	0,09
T4	Nízká návštěvnost v letních měsících	21,6%	1	0,22
T5	Neadekvátní chování některých zákazníků	2,6%	2	0,05
T6	Vysoký počet konkurenčních kaváren ve městě Opava	10,8%	1	0,11
CELKEM		100%		2,4113

Zdroj: Vlastní zpracování

Matice IFE viz. Tabulka 3.16 je zhodnocením interních faktorů společnosti 9 životů. V prvním sloupci jsou znovu, jako tomu bylo u IFE matice, jednotlivým faktorům přiděleny váhy důležitosti pro konkurenceschopnost kavárny v Opavě. Výsledná hodnota sloupce je 1, tedy 100 %. V dalším sloupci je zhodnocena síla vlivu, kterou má daný faktor na průměrnou výši tržeb (1 - zásadní hrozba, 2 - méně zásadní hrozba, 3 - příležitost, 4 - výrazná příležitost). Po vynásobení sloupců je dosaženo hodnocení jednotlivých příležitostí a hrozeb.

Suma posledního sloupce se v průměru rovná 2,5. V případě kavárny 9 životů bylo dosaženo nižší hodnoty a to hodnoty 2,41. Interní pozice firmy je tedy velmi lehce podprůměrná, což znamená, že podnik má ve svém okolí silnější hrozby nežli příležitosti

Nejvýznamnějšími příležitostmi podniku 9 životů je zacílit marketing na dosud neoslovené segmenty zákazníků, zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků a rostoucí spotřeba kávy napříč společnostmi.

Naopak výraznými hrozbami pro podnik je nízká návštěvnost v letních měsících nebo vysoký počet konkurenčních kaváren ve městě Opava.

Strategie vhodné pro kavárnu

Byla zjištěna převaha silných stránek společnosti nad slabými, a naopak bylo zjištěno, že společnost má ve svém prostředí silnější hrozby nežli příležitosti.

Lze využít **strategie S-T** (Strenghts-Threats), která pomocí silných stránek společnosti potlačuje hrozby z okolí. Konkrétně tak může podnik za pomoci faktorů, jako jsou příjemné prostředí kavárny, kočičí společnost nebo kvalitní domácí dezerty úspěšně soupeřit s konkurencí v městě jí přesyceném.

Využití **strategie O-T** (Opportunities-Threats) lze v konkrétním případě formulovat jako zvýšení návštěvnosti v letních měsících pomocí zacílení marketingu na dosud neoslovené zákazníky pomocí odlišných komunikačních kanálů nežli v minulosti.

Je možné využít **strategii S-O** (Strenghts-Opportunities) které za pomoci silných stránek společnosti využívá příležitostí a to tak, že si majitelé podniku za pomoci již zmíněných silných stránek získají a udrží stálou klientelu.

4 Shrnutí a doporučení

V této kapitole budou zrekapitulovány výsledky všech analýz a na jejich základě budou zformulovány návrhy a doporučení pro podnik 9 životů.

Jako první byla provedena **PEST analýza**, kterou byly zkoumány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Pozitivní vliv na kavárnu 9 životů mají faktory vývoje nezaměstnanosti a průměrné mzdy v moravskoslezském kraji, spolu se zvyšující se spotřebou kávy napříč společnostmi. Naopak negativně lze vnímat možný nežádoucí vývoj sazby daně fyzických osob nebo zavedení elektronické evidence tržeb.

Druhou provedenou analýzou byla **Porterova analýza**. Jako nejvýznamněji působící síla na kavárnu byli vyhodnoceni konkurenti v odvětví. Existuje několik podniků nacházejících se ve strategické skupině kavárny 9 životů, které jsou na podobné úrovni a bojují o stejnou klientelu. Podnik se tedy nachází v silně konkurenčním prostředí. Dodavatelé podniku jsou povětšinou velké a spolehlivé firmy či obchodní řetězce, které je možno substituovat. Kavárna je vůči dodavatelům ve slabé vyjednávací pozici a její vliv na cenu, za kterou nakupuje, je minimální. Zákazníci jsou rovněž v silné pozici oproti kavárně, jelikož existence podniku je založena na návštěvnosti a z ní plynoucí výši tržeb.

Finanční plán obsahoval několik analýz včetně predikcí vývoje veličin jako je cash flow, hospodářský výsledek, tržby a jiné. Na základě propočtů a skutečných hodnot, dosažených v prvním roce podnikání společnosti bylo zjištěno, že podnik dosáhl mírně lepšího výsledku v oblasti průměrných tržeb, oproti základní hodnotě pro výpočet realistického scénáře. Cash flow podniku, stejně jako hospodářský výsledek podnikání rovněž převýšili hodnoty realistické varianty pro první rok podnikání.

Analýzou citlivosti bylo zjištěno, že hospodářský výsledek společnosti je velice silně závislý na průměrných tržbách. Vzhledem k tomu, že se podnik nachází blízko okolí bodu zvratu, jakákoli kladná či záporná odchylka v tržbách podniku má za následek silnou změnu jejího hospodářského výsledku. Citlivost hospodářského výsledku na výši variabilních nákladů podniku je pak méně výrazná, nicméně opět platí, že vzhledem ke skutečnosti, že se podnik nachází téměř v bodu zvratu, jakákoli procentuální změna variabilních nákladů má za následek silnější procentuální změnu hospodářského výsledku.

Poslední provedenou analýzou, která je syntézou všech analýz předešlých, je **SWOT analýza**. Na základě všech relevantních informací bylo vybráno několik nejvýznamnějších faktorů majících stěžejní vliv na interní ale i externí prostředí podniku. Byly sestaveny matice EFE a IFE, kdy matice EFE dosáhla průměrné hodnoty a matice IFE dosáhla lehce nadprůměrné

hodnoty. Nejvýznamnějšími faktory majícími pozitivní vliv na EFE matici byly faktor zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků a rostoucí spotřeba kávy napříč společnostmi. Naopak jako nejsilnější hrozby pro podnik byly vyhodnoceny faktory nízká návštěvnost v letních měsících a velký počet konkurenčních podniků ve městě Opava. Nejvýznamnějšími pozitivními faktory působícími na výslednou hodnotu IFE matice byl příjemný interiér kavárny a kočičí společnost, zatímco nejvýznamnějšími negativními faktory bylo chybějící venkovní posezení a vysoký nájem.

Prvním doporučením pro podnik 9 životů je rozšíření baristických dovedností obsluhy buďto odborným školením, nebo v rámci vlastní iniciativy, prostřednictvím výukových videí na internetu, které nejsou ve většině případů zpoplatněny.

Druhým doporučením je doporučení zaměřené na rozšíření sortimentu kavárny 9 životů o kvalitní krmiva. Několik vzorků lze umístit do prostor baru a zbylé produkty uložit ve skladu. V úvahu také připadá vytvoření internetového obchodu, na který bude odkazováno v příspěvcích na facebookových stránkách. Takto bude využito silného portfolia fanoušků kavárny 9 životů, kteří jsou současně cílovou skupinou pro prodej krmiv.

Doporučením týkajícím se marketingu a reklamy je roznos letáků ve formátu A5 po okolních sídlištích, kdy náklady na takto vedenou reklamní kampaň nebudou vysoké a je pravděpodobné, že bude osloveno mnoho potenciálních zákazníků, kteří stále neví o existenci kavárny 9 životů.

Dalším doporučením týkajícím se zviditelnění kavárny 9 životů je výroba reklamní plachty, kterou lze umístit na viditelnou část domu, ve kterém podnik sídlí.

Posledním doporučením pro podnik je zachování neustálé spolupráce se slevovými portály v rámci zvýšení využití kapacity podniku a jeho zviditelnění. Vzhledem k netradiční povaze produktu, který kavárna poskytuje svým zákazníkům, se jeví spolupráce se slevovými portály jako vhodná a vzájemně prospěšná.

5 Závěr

Předložená diplomová práce byla zpracována jako podnikatelský plán určený začínajícím podnikatelům, kteří se rozhodli pro pohostinskou živnost, konkrétně založení kavárny. Pro vypracování diplomové práce byly využity obecné principy pro sestavení podnikatelského plánu a následně byly aplikovány na konkrétní podnikatelský záměr.

Cílem předložené práce bylo sestavení podnikatelského plánu na založení kavárny, zhodnocení stěžejních faktorů působících na nově otevřený podnik a eliminace rizik spojených se založením kavárny.

Předložená diplomová práce byla rozčleněna do pěti kapitol včetně úvodu a závěru. V teoretické části bylo nejprve blíže specifikováno podnikání, a to především malých a středních podniků. Dále byl podrobně popsán podnikatelský plán, postup při jeho tvorbě a možný obsah.

Těžiště předložené diplomové práce bylo obsaženo ve třetí kapitole, která byla věnována samotnému vypracování podnikatelského plánu. Nejprve byl v práci vymezen účel zpracovaného podnikatelského plánu a konkrétní podnikatelská příležitost spolu se strukturou a cíli organizace. Následně bylo provedeno několik analýz za účelem získání konkrétních informací, týkajících se vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

První byla provedena PEST analýza, jejímž obsahem byly zejména ekonomické, sociální a politicko-legislativní faktory. Dále následovalo vypracování Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, v níž byli podrobněji zkoumáni konkurenti v odvětví, potenciální konkurenti, náhradní výrobky, zákazníci a dodavatelé.

Vnitřní prostředí podniku bylo přiblíženo marketingovým mixem, sestávajícím z ceny, distribuce a produktu a finančním plánem, který obsahoval zakladatelský rozpočet, plán příjmů a výdajů, cash flow, přehled příjmů a ztrát z podnikání fyzické osoby, analýzu bodu zvratu, zahajovací rozvahu a analýzu citlivosti.

Poslední provedenou analýzou byla SWOT analýza, která byla syntézou všech popsaných faktorů, majících stěžejní vliv na chod podniku a pozici kavárny na trhu. Jejím obsahem byla EFE matice, která byla zaměřena na příležitosti a hrozby podniku plynoucí z jeho externího prostředí a IFE matice, která naopak zhodnotila interní postavení podniku vyplývající ze silných a slabých stránek.

Bylo zjištěno, že podnikatelský záměr na založení kavárny je realizovatelný. Kavárna 9 životů byla otevřena 12. 9. 2015 a nadále funguje. Finanční výsledek fungování podniku v prvním roce nabyl podoby příjmu z podnikání fyzické osoby. Ze zpracovaného

podnikatelského plánu lze vidět, že realizace projektu založení kavárny je náročným procesem a že v hostinské činnosti je vysoká míra konkurence, se kterou se nově vzniklý podnik musí vyrovnávat.

Důležitou silnou stránkou kavárny 9 životů je nově expandující trend v podobě konceptu kočičích kaváren, které svým zákazníkům kromě tradiční kávy a příjemného prostředí nabízí také kontakt s živými kočkami. Z tohoto důvodu podnik nemá ve městě Opava žádného přímého konkurenta, avšak nepřímá konkurence je na vysoké úrovni a značně ovlivňuje výsledné příjmy společnosti.

S ohledem na výše uvedená fakta může každý, kdo chce založit podnik podobného charakteru, jakým je kavárna 9 životů lépe vyhodnotit možná pro a proti, která konkrétní podnikatelská příležitost skýtá, a tak eliminovat rizika neúspěchu projektu ještě před samotnou realizací.

Seznam použité literatury

a) Odborná literatura

1. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
2. HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
3. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
4. KOČMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013. Monografie (Linde). ISBN 978-80-7201-932-8.
5. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
6. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
7. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.
8. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
9. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
10. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
11. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.
12. JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
13. BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.
14. KOTLER. P., WONG. V. SAUNDERS. J. ARMSTRONG. G. *Moderní marketing*. 4. Vydání. Grada Publishing 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

b) Elektronické zdroje

15. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání v roce 2015* [online]. 2015. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/>
16. *Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník* [online]. 2017. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/40-1964-obcansky-zakonik/>
17. *Nariadení Komise Evropské Unie č. 800/2008 ze dne 6. 8. 2008* [online]. 2008. [cit. 2017-03-05] Dostupné z: https://www.tacr.cz/dokums_raw/ase28.pdf
18. *Podnikatelský plán a strategie* [online]. 2012. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>
19. *Porterův model 5 konkurenčních sil* [online]. 2013. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/images/strategy/porter_5_sil.jpg
20. *Časové rozlišení* [online]. 2006. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d105v81-casove-rozliseni/?search_query=\\$index=71&search_results_page=5](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d105v81-casove-rozliseni/?search_query=$index=71&search_results_page=5)
21. *Rozvaha – přehled o majetku podniku a zdrojích jeho krytí* [online]. 2011. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/rozvaha-prehled-o-majetku-podniku-a-zdrojich-jeho-kryti.html>
ROZVAHA
22. *Historie kaváren – co vše stálo u jejich zrodu?* [online]. 2013. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.kavovary.info/clanky/historie-kavaren-vse-stalo-zrodu/>
23. *Eurostat – národní účty a HDP* [online]. 2017. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics/explained/index.php/National_accounts_and_GDP/cs#Hlavn.C3.AD_agreg.C3.A1ty_HDP
24. *Vývoj sazby daně z příjmu fyzických osob* [online]. 2013. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-fyzickych-osob/>
25. *Daňový balíček ČSSD míří mimo terč a ohrozí ekonomiku, reagují analytici, opozice i vládní lidovci* [online]. 2017. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/progresivni-dan-podle-cssd-odmitaji-ekonomove-opozice-i-vlad/>

26. *Zavedení EET bude malé podnikatelé stát až 30 tisíc ročně* [online]. 2016. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.secteno.cz/15631/>
27. *Nejčastější prohřešky u EET* [online]. 2017. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zname-4-nejcastejsi-prohresky-u-eet-prumerna-pokuta-zatim-cini-4758-korun/>
28. *Vývoj nezaměstnanosti v moravskoslezském kraji* [online]. 2017. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&zo=N&pvo=ZAM11-A&skupId=766&katalog=30853&pvo=ZAM11-A&str=v194>
29. *Výše průměrné mzdy v moravskoslezském kraji* [online]. 2017. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
30. *Spotřeba kávy v příštích letech poroste, zásoby se tenčí* [online]. 2017. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.svobodnymonitor.cz/zpravy/spotreba-kavy-v-pristich-letech-poroste-zasoby-se-ztenci/>
31. *Oblíbené typy restauračních zařízení v roce 2014* [online]. 2017. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7309/f3/OR141202d.pdf

Seznam zkratk

a. s.	akciová společnost
ČD	České dráhy
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
EFE	Zhodnocení externích faktorů
EU	Evropská unie
FN	Fixní náklady
HDP	Hrubý domácí produkt
IFE	Zhodnocení vnitřních faktorů
Kč	Korun českých
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSK	Moravskoslezský kraj
např.	například
nezam.	nezaměstnanost

PEST	P – politický a legislativní, E – ekonomický, S – sociální a kulturní, T – technologický; jedná se o faktory analýzy vlivu makrookolí
PESTEL	Varianta metody PEST. P – politický, E – ekonomický, S – sociální a kulturní, T – technologický, E – ekologický, L – legislativní faktor
s.	strana
s. r. o	společnost s ručením omezeným
SWOT	Souhrnná analýza (S – silné stránky, W – slabé stránky, O – příležitosti, T – hrozby)
tis.	tisíc
tzv.	takzvaný/á

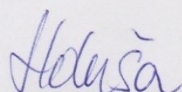
Prohlášení o využití výsledků

Příloha 3: Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevydělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.4.2017



Bc. Vít Holuša

Seznam příloh

Příloha č. 1 Jídelní lístek

Příloha č. 2 Plakát č. 1

Příloha č. 3 Plakát č. 2

Příloha č. 4 Plakát – otevírací doba

Příloha č. 5 Vizitka

Příloha č. 6 Facebook „cover“

Příloha č. 7 Věrnostní kartička

Příloha č. 8 Razítko

Přílohy

Příloha č. 1 Jídelní lístek

TEPLÉ NÁPOJE

Káva

Ristretto	20ml	38 Kč
Espresso	40ml	38 Kč
Espresso Lungo	60ml - 120ml	38 Kč
Espresso Doppio - dvojité	75ml	51 Kč
Cappuccino klasické/velké	150ml/250ml	42 Kč
Americano	250ml	42 Kč
Latte macchiato	200ml	42 Kč
Vídeňská káva	200ml	42 Kč
Alžírská káva	200ml	55 Kč

Kávy lze připravit bez kofeinu (příplatek 5Kč) nebo se sojovým mlékem (10Kč)

Ke kávě podáváme vodu Bonaqua 0,25l zdarma

Sypané čaje

Mátový	0.4l	38 Kč
Zelený s jasmínem	0.4l	38 Kč
Černý	0.4l	38 Kč
Malinový	0.4l	38 Kč
Bylinný (směs meduňky, mučenky, máty, levandule)	0.4l	38 Kč
Zázvorový (z kořene)	0.4l	38 Kč

Ostatní teplé nápoje

Horká čokoláda se šlehačkou	0.25l	45 Kč
Horký nápoj z džusu	0.25l	35 Kč

STUDENÉ NÁPOJE

Coca-Cola, Coca-Cola zero	0.33l	32 Kč
Fanta	0.33l	32 Kč
Sprite	0.33l	32 Kč
Kinley (Tonic, Ginger ale, Bitter rose)	0.25l	32 Kč
Cappy (pomeranč, multivitamin, jahoda, jablko, hruška, meruňka)	0.25l	32 Kč
Nestea ledový čaj broskev	0.2l	32 Kč
Römerquelle	0.33l	29 Kč
Bonaqua	0.25l	25 Kč
Fresh - pomeranč, jablko, kombinace	0.3l	49 Kč
Birrel	0.5l	35 Kč

ALKOHOLICKÉ NÁPOJE

Jack Daniel's	4cl	59 Kč
Jack Daniel's Honey	4cl	59 Kč
Metaxa 5*	4cl	49 Kč
Finlandia vodka	4cl	40 Kč
Captain Morgan	4cl	45 Kč
Becherovka	4cl	35 Kč
Becherovka Lemond	4cl	35 Kč
Slivovice Jelínek	4cl	40 Kč
Malibu	4cl	35 Kč
Baileys	4cl	40 Kč
Váječný likér	4cl	25 Kč
Pilsner Urquell	0.5l	34 Kč
Cider Strongbow (Gold apple, Red berries)	0.4l	35 Kč

Víno rozlévané	0.1l	22 Kč
----------------	------	-------

Víno láhvévé

Tramín červený	0.75l	165 Kč
Rulandské šedé	0.75l	165 Kč
Modrý Portugal	0.75l	165 Kč

K láhvi vína podáváme vodu Römerquelle 0,75l zdarma

NĚCO NA CHUŤ

Brambůrky	35 Kč
Arašidy	20 Kč
Tyčinky	18 Kč
Křupky	18 Kč

DOMÁCÍ DEZERTY A NĚCO K ZAKOUSNUTÍ

Dle denní nabídky můžete vybírat z těchto dezertů:

Raw cheesecake, raw paříž, cheesecake, tvarohový dortík, cupcake, tiramisu, apple pie a další.

Aktuální nabídka dezertů je k vidění na baru.

Rovněž si můžete vybírat z naší sezónní nabídky.

Informace o obsažených alergenech k nahlédnutí u obsluhy.

*Heslo na WIFI: **mnaumna***

ZDE PRO VÁS PŘIPRAVUJEME


1. KOČIČÍ KAVÁRNU

U OPAVĚ



9 ŽIVOTŮ

OTEVÍRÁME JIŽ BRZY
SLEDUJTE NÁS NA [FACEBOOK.COM/9ZIVOTU](https://www.facebook.com/9zivotu)



LEZE TI UČENÍ NA MOZEK?
PŘIJD SI K NÁM ODPOČINOUT.
KOČKY, KAFE, SLADKĚ, POHODA....

NAJDEŠ NÁS NA KÚŽOUKĚ 14, JE TO ULIČKA UPHOSIŘED
OSTROZNĚ SMĚH BUDOVA STARÉ POSTY.

9 ŽIVOTŮ
WWW.9ZIVOTU.CZ

9 ŽIVOTŮ

1. KOČIČÍ KAVÁRNA V OPAVĚ

Kvalitní italská káva

Domácí dezerty

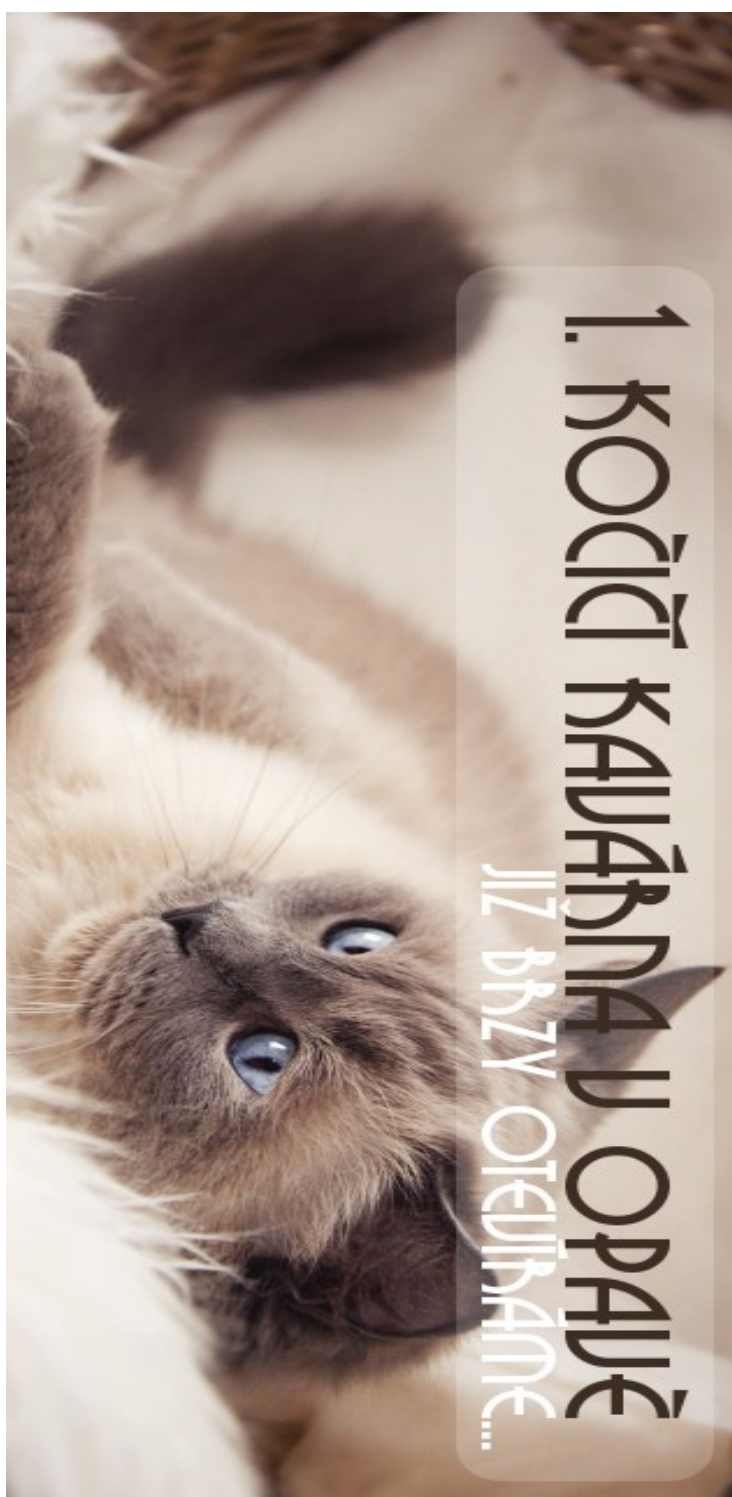
Káva s sebou

OTEVÍRACÍ DOBA

PO-ČT	8:00 - 20:00
PÁ	8:00 - 22:00
SO	11:00 - 22:00
NE	11:00 - 20:00
SNÍDAŇOVÉ MENU	8:00 - 11:00

Příloha č. 5 Vizitka





Příloha č. 7 Věrnostní kartička



Příloha č. 8 Razítko

KAVÁRNA 9 ŽIVOTŮ

Bc. Vendula Holušová
Tel.: +420 602 522 456
Osvobození 22, Opava 6, 747 06
IČ: 04179307