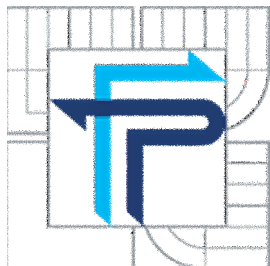


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS**

ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU – MLÉČNÝ BAR

FOUNDING A SMALL COMPANY – MILK BAR

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. MICHAL MOŽNÝ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

PROF. ING. VOJTĚCH KORÁB, DR., MBA

Brno 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michal Možný

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Založení malého podniku - mléčný bar

v anglickém jazyce:

Founding of a Small Company - Milk Bar

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Praha, Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

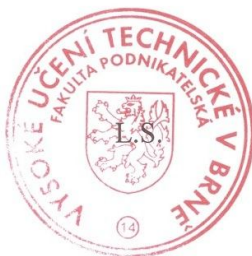
MALACH, A., a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU, Praha, Grada Publishing, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol.: Základy podnikání. Praha, Grada Publishing, 2010, 427s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Praha, Grada Publishing, 2005, 304s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.



Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 25.3.2011

Abstrakt

Cílem diplomové práce je vytvořit reálný podnikatelský plán k založení malé prodejny Mléčný bar, Kuřim. V první teoretické části dojde k seznámení se základními pojmy, vymezení potřebných analýz a podrobnému popisu jednotlivých částí podnikatelského plánu. V praktické části je využito teoretických poznatků k určení cílového trhu, jsou provedeny analýzy a zpracován podnikatelský plán pro Mléčný bar v Kuřimi.

Klíčová slova

Založení malého podniku, podnikatelský plán, mléčný bar, podnikatelský záměr

Abstract

Main goal of this thesis is to create realistic business plan for small milk bar in Kuřim. Basic terms, definitions of used analyses and detailed description of business plan are described in the theoretical part of this thesis. The practical part is focused on choosing the suitable market by using proper analysis and creating the actual business plan for milk bar.

Key words

Founding a small company, business plan, milk bar, business aim

MOŽNÝ, M. *Založení malého podniku - mléčný bar*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 75 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pramenů, které cituji a uvádím v diplomové práci.

V Brně dne.....

.....

Michal Možný

Poděkování

Upřímně děkuji vedoucímu prof. Ing. Vojtěchovi Korábovi, Dr., MBA. za jeho ochotu, cenné rady a odborné připomínky při vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat Petrovi Nečasovi za cenné poznatky.

Obsah

Úvod	10
1 Vymezení problému a cíle práce.....	11
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Základní pojmy podnikání.....	12
2.2 Významy a vymezení malých firem	16
2.2.1 Vymezení malých firem.....	16
2.2.2 Význam malých firem	17
2.2.3 Přínosy a výhody malých firem.....	18
2.2.4 Výhody malých firem.....	19
2.2.5 Omezení malých firem.....	19
2.2.6 Důvody zániku.....	20
2.3 Podpora malého podnikání.....	20
2.4 Založení nového podniku a právní formy	23
2.4.1 Výhody a nevýhody založení nového podniku.....	23
2.4.2 Právní formy	24
2.4.3 Podnikání fyzických osob.....	24
2.4.4 Podmínky pro získání živnostenského oprávnění.....	26
2.4.5 Výhody a nevýhody podnikání fyzické osoby na základě živnostenského nebo jiného oprávnění	27
2.5 Podnikatelský plán.....	28
3 Analýza problému a současné situace	31
3.1 Oblast příležitostí.....	31
3.2 Analýza trhu	31
3.3 Analýza SLEPTE.....	32
3.4 Porterův model	36
3.5 Analýza SWOT.....	39
4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	41
4.1 Titulní strana.....	41
4.2 Executive summary.....	42
4.3 Analýza odvětví.....	43
4.3.1 Zákazníci.....	45
4.4 Popis podniku	45
4.4.1 Nabízené produkty.....	46
4.4.2 Lokalita podniku	47
4.4.3 Prodejna	47
4.5 Obchodní plán.....	48
4.6 Marketingový plán.....	50
4.6.1 Marketingová kampaň 5M.....	51
4.7 Organizační plán.....	52

4.7.1	<i>Personál</i>	53
4.8	Hodnocení rizik	54
4.8.1	<i>Vnější rizika</i>	54
4.8.2	<i>Vnitřní rizika</i>	56
4.8.3	<i>Zhodnocení rizik</i>	57
4.9	Finanční plán	58
4.9.1	<i>Náklady před zahájením činnosti</i>	58
4.9.2	<i>Mzdové náklady</i>	60
4.9.3	<i>Ostatní náklady</i>	61
4.9.4	<i>Celkové náklady</i>	61
4.9.5	<i>Vývoj tržeb v prvním roce</i>	62
4.9.6	<i>Plánovaný výkaz peněžních toků v roce 2011</i>	63
4.9.7	<i>Výkaz peněžních toků v následujících letech</i>	65
4.9.8	<i>Plánované tržby, náklady a zisky v dalších letech</i>	66
4.10	Harmonogram realizace	67
5	Závěr	71
6	Seznam použité literatury	73
7	Seznam tabulek, obrázků	75

Úvod

Možnost založení malého podniku znamená pro spoustu lidí variantu, jak začít podnikat. Malé a střední podniky tvoří významnou část ekonomiky. Lidé v tomto nachází nejen možnost své seberealizace, ale také šanci, jak dosáhnout zisku, finančního zabezpečení rodiny, mohou realizovat svoje představy a mají určitý druh volnosti a nezávislosti. Malé i střední podniky často mají regionální působnost, vytváří nová pracovní místa pro daný region většinou při malých kapitálových výdajích, fungují jako faktor ekonomického rozvoje a jako dynamický prvek trhu.

Právo podnikat má každý člověk v České republice, jakmile splní právní a zákonné podmínky. Ovšem rozhodnutí, kdy a jestli vůbec zahájit podnikatelskou činnost je velmi vážné a musí být důkladně promyšleno. Každý musí zvážit jaké důvody a myšlenky ho vedou k podnikání, zhodnotit všechna pro a proti, které podnikání sebou nese. Podnikání nese rizika nejen podnikatelská, ale s nimi spojená i rizika v osobním životě. Může přinést nejenom vysněné zisky, ale také i ztrátu. Aby se co nejvíce předcházelo negativním dopadům podnikání je základním prvkem začátku podnikání vypracování podnikatelského plánu.

Podnikatelský plán je písemný dokument, který zpracuje daný podnikatel, uvede v něm podstatné faktory související se začátkem podnikání. Upřesní v něm svoje záměry do budoucna, zaznamená poslání firmy, vizi a misi, přesně stanoví krátkodobé, dlouhodobé cíle a strategie, které povedou k plnění těchto cílů. Je tedy zřejmé, že kvalitně sepsaný podnikatelský plán je základní činností při zakládání nového podniku. Pomůže nejenom odhalit, ale i eliminovat rizika, která na podnikatele čekají a stane se tak základním dokumentem na cestě k úspěchu.

Každá kavárna, či mléčný bar, který chce být na trhu konkurenceschopný musí najít určitý druh konkurenční výhody. Kromě zaměření se na co nejlepší poměr cena a kvalita, to může být cílení na určitou skupinu zákazníků. Vytvořit pro maminky s dětmi příjemné prostředí, dětský koutek, nekuřáckou prodejnu, apod. Nic z toho se v Kuřimi nenachází, a proto pokud chce být prodejna Mléčný bar úspěšná, musí se zaměřit na všechny tyto aspekty.

1 Vymezení problému a cíle práce

Cílem této diplomové práce, je díky teoretickým poznatkům zpracovaných v první části práce, vytvořit reálný podnikatelský plán, který bude sloužit jako podklad pro založení malého podniku - Mléčný bar v Kuřimi. Dobře promyšlená strategie a vypracovaný plán jsou prvotními střípky úspěchu a rozvoje v podmínkách konkurence.

V praktické části je důležité vypracovat analýzu trhu, zjistit spádovou oblast a určit oblast příležitostí. Dále bude tato část zahrnovat popis nově vzniklého podniku, jeho sortimentu nabízených výrobků, přehled konkurentů a jejich popis i se slabými a silnými stránkami. Dojde k navržení marketingového plánu, který bude zahrnovat metodu „4P“ marketingového mixu. Po té se provede analýza možných rizik, včetně možnosti jejich výskytu a jejich vlivu. Nakonec bude sestaven realistický finanční plán a harmonogram jednotlivých činností, které vedoucí podniku vykoná.

Dílčí cíle práce lze tedy shrnout do bodů:

- určení spádové oblasti pro nově vznikající podnik
- představení nového podniku
- vytvoření účinného marketingového plánu
- popsání největších rizik pro podnik
- sestavení finančního plánu na dobu tří let
- vytvoření harmonogramu realizace

Výsledkem práce bude založení takového podniku, který nabídne zákazníkům kvalitní produkty, domovskou atmosféru a přijatelné ceny.

2 Teoretická východiska práce

V teoretické části se čtenář prvně seznámí se základními pojmy. Podrobněji dojde k popsání malých firem, určení jejich významu, přínosu, atd. Vymezí se také podmínky a možnosti pro vznik nového podniku, co musí podnikatel splnit pro získání živnosti a jaké problémy sebou podnikání na živnostenský list nese. Koncem této části bude popsán podnikatelský plán a jeho části.

2.1 Základní pojmy podnikání

Dříve než začne každý jedinec podnikat, musí mít nastudovány základní pojmy jakou jsou např.: podnikání, podnikatel, podnik, atd.

Podnikatel

Pojem **podnikatel** (entrepreneur) je původem z francouzštiny a ve svém historickém významu znamenal zprostředkoval nebo prostředník. Podnikatele jako roli poprvé formuloval až v 18. století Richard Cantillon (1680-1734), kde hlavní náplní role bylo převzetí rizik a odpovědnosti za realizaci projektu. Podle Sojky [2002, s. 256] zavedl pojem podnikatel do ekonomie Jean-Baptiste Say (1767-1832), který přišel s teorií tří výrobních faktorů, s kterými podnikatel hýbe.

Podnikatel může být také definován jako osoba, která realizuje podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu. Musí být schopna rozpoznat příležitosti, využívat efektivně zdroje a prostředky, které vedou k dosažení cílů. Podnikatel je takové iniciátor a nositel podnikání, neboť investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá možné riziko, nese odpovědnost a snaží se dosáhnout svého cíle, tedy finančního a osobního uspokojení. Dle obchodního zákoníku (§ 2, odstavec 2) podnikatelem je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů

- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu

Dále lze podnikatele rozlišit na **primární** a **sekundární**. Primárním podnikatelem je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, přičemž pro vlastníka je podnik nástrojem podnikání. V případě, že vlastník podnik pouze spravuje (velké podniky), deleguje své podnikatelské role a funkce na podnik, který podniká jako sekundární podnikatel v zájmu vlastníka – primárního podnikatele.

Pokud se člověk rozhodne podnikat, musí se snažit naplnit smysl podnikání, tedy podnikavost. Podnikavost je spojení umu a příslušné aktivity. Podnikavost vede ke změně v životním stylu, vede k rozhodnutí, že chci podnikat lépe, že musím podnikat. Z člověka v závislé činnosti se člověk promění v osobu samostatně výdělečnou, relativně nezávislou. Nejdůležitější předpoklady k tomu, aby byl podnikatel úspěšný jsou tedy podnikavost a úspěch.

Podnik

„Pro vymezení pojmu podnik (firma) existuje opět řada výkladů, které závisí na hledisku, ze kterého je tento pojem vysvětlován:

- nejobecněji – podnik je chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy)
- obsáhleji – podnik jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání, s ekonomickou samostatností souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání, právní samostatností se rozumí možnost vstupovat do právních vztahů s jinými subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti
- právně – je podnik interpretován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání, k podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit“ [Veber, Srpová, 2008]

Podnikatelské riziko

„Pojem podnikatelské riziko se vztahuje a souvisí s rozhodováním podnikatele, které se týká různých podnikatelských aktivit. Drtivá většina rozhodování, která jsou zaměřena do budoucnosti vychází z předpokladů, které se mohou a nemusí naplnit. Důležité je, zda podnikatel zná budoucí vývoj určitých faktorů či nikoliv. Pokud podnikatel přesně zná budoucí důsledky svého rozhodování, lze hovořit o rozhodování za jistoty. Tento jev však ve skutečnosti není moc viditelný. Mnohem častěji jsou pro podnikatelské aktivity známější případy, kdy podnikatel nezná budoucí stavy a ani nemá jistotu, s jakou pravděpodobností nastanou. Podnikatelovo rozhodnutí je tedy zatíženo určitou mírou nejistoty – **podnikatelským rizikem**. Každý podnikatel musí brát tento pojem na zřetel. Riziko jednoznačně souvisí a je propojeno se změnami, které se vyskytují jak uvnitř firmy, tak hlavně v okolním prostředí. Navíc musí počítat s tím, že průběh těchto změn není předvídatelný, ale naopak je chaotický“ [Veber, Srpová, 2008]

Z pohledu teorie lze riziko rozdělit na:

- **interní** – projevuje se uvnitř firmy (finanční síla organizace, zvládnutí výrobních činností, atd.)
- **externí** – podnikatel musí tato rizika přijmout taková, jako jsou, vyskytují se v podnikatelském prostředí, podnikatel je nemůže ovlivnit či má jen malou možnost k jejich ovlivnění (ekonomické, legislativní, politické změny)

Bariéry podnikání

„Jsou to faktory, které způsobují, že člověk nechce, neumí nebo nemůže podnikat [Junger 2001]. Bariéry podnikání můžeme rozdělit do dvou skupin – **interní a externí**“ [Veber, Srpová, 2008]

Interní bariéry se objevují na straně podnikatele, mají tři základní příčiny:

- člověk nechce podnikat – má obavy z podnikání, nemá motiv k podnikání, nemá pro to potřebné vlastnosti (pracovitost, cílevědomost, neschopnost vést lidi)
- člověk neumí podnikat – nemá potřebný nápad, nedokáže využít příležitost, nemá pro to dostatečné vzdělání, manažerské schopnosti, atd.

- člověk nemůže podnikat – nemá potřebné zdroje (podnikatelský kapitál), nedokáže zajistit vhodné prostory pro podnikání, či nemá důvěru a podporu rodiny

Do **externích bariér** patří ty faktory, které jsou dány vnějšími podmínkami, které nezávisí na podnikateli a podnikatel je tedy nedokáže ovlivnit. Jsou dány především:

- právním prostředím – založení a fungování podnikatelských aktivit (zákon o živnostenském podnikání, obchodní zákoník), dále provozováním podnikatelských aktivit (obchodní vztahy, pracovněprávní vztahy, atd.)
- ekonomickým prostředím – cenové, celní, daňové, účetní požadavky, dáno také podporou, především začínajícím podnikatelům
- podnikatelskou infrastrukturou – služby informační, bankovní, vzdělávací, poradenské, atd.
- veřejné mínění – obecná atmosféra a názory na podnikatele a podnikání

Podnikání

„Interpretace pojmu **podnikání** není rozhodně tak jednoduchá, jak se může v nynější době zdát, má několik pojetí:

- **ekonomické pojetí** – snaha o využití zdrojů tak, aby získali větší hodnotu, než je hodnota původní (vytváření přidané hodnoty)
- **psychologické pojetí** – podnikání v tomto ohledu bere jako prostředek k dosažení seberealizace, postavení se na vlastní nohy a získání nezávislosti
- **sociologické pojetí** – je zaměřen na úspěch v podnikání, na dokonalejší využívání zdrojů, vytváření blahobytu pro zúčastněné strany“ [Veber, Srpová, 2008]

„V obchodním zákoníku (§ 2) je podnikání definováno jako „... soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

V živnostenském zákoně (§ 2) se objevuje tato definice: „Živností je soustavná činnost prosazovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“

Pojmy, které byly použity v definicích:

- **soustavnost** – činnost musí být vykonávána opakovaně a pravidelně, nikoli příležitostně
- **samostatnost** – fyzická osoba jedná osobně, právnická osoba prostřednictvím svého statutárního orgánu
- **vlastní jméno** – právní úkony činí podnikatel fyzická osoba na své jméno a příjmení, u právnické osoby je to název (obchodní firma)
- **vlastní odpovědnost** – podnikatel nese veškeré riziko ze své činnosti
- **dosažení zisku** – ve vykonávané činnosti musí být úmysl dosáhnout zisk“ [Srpová, Řehoř, 2010]

V souvislosti s podnikáním je potřeba zmínit i pojem **neoprávněné podnikání**. Toto podnikání vzniká v momentě, když osoba provozuje činnost, na kterou je potřeba zvláštní povolení nebo ohlášení, bez tohoto povolení.

2.2 *Významy a vymezení malých firem*

Každý podnik, který vznikl musí mít přesné vymezení a význam. Podnikatel musí vědět, do jaké kategorie podnik spadá, protože z toho pro něj plynou větší či menší administrativní povinnosti, různé příležitosti, jako například čerpání podpor v podnikání, atd.

2.2.1 Vymezení malých firem

Při definování malé a střední firmy není situace zcela jednoznačná. Srpová a Řehoř malé a střední firmy ve své knize definovali podle:

- doporučení Evropské komise
- statistického úřadu Evropské komise
- České správy sociálního zabezpečení

Statistické pojetí

Od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu (statistický úřad EU) a podniky dělí do tří skupin, podle počtu zaměstnanců:

- **malé** – do 20 zaměstnanců
- **střední** – do 100 zaměstnanců

- **velké** – 100 a více zaměstnanců

Podniky s méně než 20 zaměstnanci nemají všeobecnou statistickou povinnost a šetření v této skupině se provádí výběrovým způsobem.

Doporučení Evropské komise

Komise EU používá jiná kvantitativní kritéria hodnocení podnikatelů. Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání v aktuálním znění vychází z doporučení Evropské komise. Malé a střední podniky, které se ucházejí o podporu podnikání musí splňovat čtyři kritéria:

- **Počet zaměstnanců**
- **Roční obrat**
- **Výše aktiv**
- **Nezávislost**

Po té je třídění touto metodou následující:

- **Mikrofirma** – do 10 zaměstnanců, roční obrat 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR
- **Malá firma** – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR
- **Střední firma** – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR.

Členění podniků podle České správy sociálního zabezpečení

Česká správa sociálního zabezpečení rozděluje podniky do dvou skupin:

- **malé organizace** – do 25 zaměstnanců
- **organizace** – s 25 a více zaměstnanci

Toto členění je praktické, protože malé organizace mají minimální administrativní zatížení v oblasti sociálního zabezpečení. [Srpová, Řehoř, 2010]

2.2.2 Význam malých firem

„Ve struktuře všech firem tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. V Evropě je kolem devatenácti milionů malých a středních firem, které představují 99,8 % všech firem v EU a zaměstnávají více než 80 miliónů lidí.“ [Veber, Srpová, 2008]. Dále vytvářejí

zhruba 70 % všech pracovních míst a 60 % DPH Evropské unie. Malé a střední podniky patří k nejdynamičtější se rozvíjejícím společnostem, podílí se na růstu konkurenceschopnosti EU, tvoří páteř evropské ekonomiky a jsou nositelem hodnot (např. podnikavost, odpovědnost). Pro podnikatele jsou často malé a střední firmy garancí svobody, dávají mu možnost seberealizace, učí ho zodpovědnosti, protože každý podnikatel nese břímě neúspěchu osobně, nemá kam uhnout. V České republice se podílí malé a střední firmy na tvorbě hrubého domácího produktu více než z 37 %, na výkonech a přidané hodnotě více než z 50 % a zabezpečuje z 60 % zaměstnanost.

Pro malé firmy není též typické, že by je vlastnil nějaký zahraniční subjekt, což znamená, že firmy tohoto typu reprezentují místní kapitál, efekty z podnikání zůstávají v příslušném regionu. Často bývá podpora malých firem jednou z cest, jak oživit region, ve kterém firma působí. Podnikatel v malé firmě má k regionu zvláštní vztah, většinou je s regionem těsněji svázán (narodil se v něm), poskytuje pracovní místa nezaměstnaným v dané oblasti, stává se sponzorem různých společenských, charitativních akcí. Podnikatel se také musí vyhnout různým „špinavým“ technikám, protože okolí ho dobře zná a jejich činy jsou tak pod veřejnou kontrolou. Doslova by se dalo říct, že podnikatel ztrácí anonymitu. Zvláště v historických centrech měst se doslova prezentuje drobný podnikatelský stav.

2.2.3 Přínosy a výhody malých firem

Pro malé firmy je charakteristické, že se velmi flexibilně a pohotově dokáží přizpůsobovat měnícím se skutečnostem. Představují dynamický moment ve struktuře podnikatelských subjektů. Malé firmy také působí jako protipól monopolních tendencí, protože v tomto světě, který má globalizační tendence dochází k nástupu multinárodních korporací a řetězců. Monopoly jsou z jedné strany neustále vytlačovány z trhu, na druhé straně si stále hledají nové výklenky, ve kterých rozvíjejí svůj potenciál.

Řady malých firem ovšem velice úzce spolupracuje s velkými firmami jako jejich subdodavatelé. Většinou tato situace nastává u automobilek, které běžně nakupují od svých dodavatelů zhruba 60 % komponentů a právě mezi těmito dodavateli, stejně jako mezi dodavateli služeb, jsou malé a střední firmy. Podobný případ nastává i v oboru stavebnictví, kde malé firmy bývají využívány jako subdodavatelé specializovaných stavebních činností.

Malé podniky často mají velmi blízko ke koncepci LEAN. Anglický výraz se používá v managementu pro úspory cestou „zeštíhlení“. Provozní činnosti malých firem by měly být méně náročné na suroviny a energie. Stejná skutečnost platí i pro administrativu, jejíž rozsáhlost je menší a často prováděna v nezbytném rozsahu outsourcingem. Tyto skutečnosti by měli mít pro malé firmy pozitivní důsledky jako např.:

- nižší kapitálovou náročnost na jedno pracovní místo
- mohou reagovat na potřebu trhu a na změny ekonomických podmínek citlivěji
- při malém objemu, kdy není možné využít přínosů z ekonomiky rozsahu, můžou dosahovat konkurenčních cen

2.2.4 Výhody malých firem

„Mezi hlavní výhody malých a středních podniků patří:

- flexibilita – rychlé adaptování se na požadavky trhu
- jednoduchá organizační struktura
- osobní vztah k zaměstnancům
- schopnost vytvářet pracovní místa při nízkých kapitálových nákladech
- blízký vztah k zákazníkovi
- méně rozsáhlá administrativa (často zabezpečovaná outsourcingem)
- menší náklady na energie a suroviny“ [Srpová, Řehoř, 2010]

2.2.5 Omezení malých firem

Sektor malých a středních firem v uplynulých letech dosáhl řady pozitiv, ovšem stále se objevují řady omezení:

- mnohem menší ekonomická síla, obtížný přístup ke kapitálu a tím i k možnosti rozvoje
- slabší pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky
- negativní vnímání podnikatelů – velkým soupeřem podnikatelů bývají média, která málo prezentují úspěchy v podnikání
- vzdělávací programy v oblasti podnikání, neschopnost využít dostupné znalosti
- časté ohrožení od velkých, nadnárodních firem a obchodních řetězců, které prosazují dumpingové ceny

- rostoucí počet a změny v právních předpisech, nadměrná byrokracie
- nemožnost zaměstnat špičkové vědce, managery, obchodníky

2.2.6 Důvody zániku

Srpová ve své literatuře uvádí hlavní důvody zániku malých a středních podniků:

- **„podkapitalizace** – podceňování množství kapitálu, které podnik potřebuje pro růst, vybudování dobré pozice na trhu, atd.
- **špatný peněžní tok** – podnikatele často přivede do problémů špatná morálka odběratelů, přicházející peníze musí krýt výdaje
- **nedostatečné plánování** – velmi důležité je mít sestavený realistický podnikatelský plán
- **chybějící konkurenční výhoda** – důležité odlišit se od konkurence, není dobré nabízet to, co má každý
- **nedostatečný marketing** - vypracování kvalitní marketingové studie, díky které podnikatel přesně určí, kdo je jeho zákazníkem
- **snaha vědět o všem a dělat všechno sám** – specializované práce vykonají nejlépe odborníci, podnikatel který má jen povrchní znalosti nemůže nikdy dosáhnout tak kvalitní práce
- **nekontrolovaný růst** – rychlý růst podniku může způsobit, že nedokáže pokrýt poptávku, nemá dostatek hotových peněz, předvídatelný růst musí být zahrnut v podnikatelském plánu“ [Srpová, Řehoř, 2010]

2.3 Podpora malého podnikání

V každé vyspělé zemi existují a vyskytují se miliony podnikatelů. Mnoho z nich skončí jako neúspěšní podnikatelé, jejich ztráta je doprovázena jak ztrátami finančními či osobními. Každý podnikatel by se měl zajímat o možnosti, které mu nabízí různé instituce. Tyto aktivity lze rozdělit do tří skupin:

- informační podpora
- finanční podpora
- materiální podpora

Dále můžeme členit podle toho, jakého jsou subjekty původu:

- nevládní organizace – neziskové organizace
- podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky
- vládní organizace, které poskytují různé služby podnikatelům
- komerční subjekty specializující se na podporu podnikání

Informační podpora je pro podnikatele, zvláště pak pro začínající velmi důležitá. V době rozmachu internetu se nejvíce a nejsnáze informací shání na webových stránkách jednotlivých vládních organizací, dále existují přímo specializované informační portály, které slouží podnikatelské veřejnosti. Pro malé a střední firmy je to například www.businessinfo.cz, který vznikl v roce 2001. Předkládá pro malé firmy ucelený přehled informací bez nutnosti prohledávat další webové stránky institucí a ministerstev. Je zde i možnost elektricky si vyměnit dokumenty mezi státem a podnikatelem.

Vládní instituce, především Ministerstvo průmyslu a obchodu, vytvořily mnoho institucí, které poskytují zvýhodněné poradenské služby. Tyto služby mají celostátní působnost. Oproti tomuto jsou z Ministerstva pro místní rozvoj ČR jsou iniciovány programy podpory určené příslušným regionům. Mezi organizace zřízené MPO patří CzechInvest. Tato organizace je národní rozvojová agentura podporující restrukturalizaci průmyslu ČR. Dále se snaží o zjednodušení podnikatelského prostředí (návrh legislativních změn, spolupráce s podnikatelskými institucemi, atd.). Podle vzoru zemí Evropské unie byla v ČR zřízena **regionální poradenská a informační centra (RPIC)** a **podnikatelská inovační centra (BIC)**. Regionální poradenská a informační centra poskytují zvýhodněné úvodní konzultace a služby podnikatelského poradenství, pomoc při vytváření podnikatelských plánů, zprostředkování bankovních úvěrů, vytváření nových pracovních míst, apod.

Nevládní organizace představují různorodé spektrum subjektů, které poskytují celou řadu užitečných služeb různým podnikatelským subjektům, včetně malého a středního podnikání. Patří sem **hospodářská a agrární komora**. Obě instituce jsou zřízeny ze zákona, pomáhají podnikatelům prosazovat jejich zájmy před státními orgány, poskytují informační a vzdělávací servis. Hospodářská komora je členěna jednak regionálně, jednak oborově. Pro malé firmy zprostředkovává konzultační služby ekonomického charakteru (daně, finance), tak i exportně-importní poradenství. Agrární komora slouží podnikatelům v zemědělství, potravinářství a lesnictví. Plní podobné

funkce jako hospodářská komora v oblasti podpory podnikání. Oproti hospodářské komoře navíc sleduje a vydává stanoviska k problematice ochrannářských tendencí týkajících se trhu se zemědělskými produkty a potravinami.

Mezi další podpory podnikání, které jsou zřizovány sdružením více organizací ze státního či komerčního sektoru patří podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky. **Technické inkubátory** poskytují pro začínající podnikatele především služby typu:

- zlevněné nájemné v kancelářských prostorech
- konzultační služby
- školení a vzdělávací akce
- zprostředkování obchodních kontaktů
- jednotný přístup k databázím a informacím
- školení při hledání investorů a zdrojů kapitálu

Na podobném principu pracují i **vědecko-technické parky**, ale jsou určeny už pro zaběhnuté firmy. Nejsou zde už tak výhodné podmínky typu zlevněného nájmu, stále však lze využívat odborné poradenství, přístup k vědeckému zázemí, apod.

Na trhu také existuje mimo vládních a neziskových organizací plno subjektů, které nabízí řadu služeb, jež zasahují do různých sfér podnikání. Především do těchto poradenských služeb spadá:

- vedení účetnictví
- daňové poradenství
- zabezpečení požadavků bezpečnosti
- právní konzultace

Do **finančních programů** na podporu podnikání patří národní programy podpory podnikání. Tyto programy schvaluje vláda České republiky. Zaměření programů je ve formě záruk za bankovní úvěry pro malé a střední podnikatele, bezúročných úvěrů pro začínající podnikatele na území hlavního města Prahy, dále příspěvků a dotací pro podnikatele na celém území České republiky.

K finančním programům patří také resortní programy podpory podnikání. Jsou to programy na podporu podnikání, které vytváří jednotlivé resorty. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR se zaměřuje na programy výzkumu a vývoje, především na rozvoj potenciálu kvalifikovaných lidských zdrojů. Dalšími ministerstvy, které se

do finančních programů zapojují jsou Ministerstvo práce a sociálních věcí (investiční pobídky, podpora rozvoje technologických center, podpora tvorby nových pracovních míst), Ministerstvo zemědělství (podpora mimoprodukčních funkcí zemědělství).

Finanční produkty z privátních zdrojů jsou realizovány na komerčním principu a v drtivé většině je nabízí **banky**. Mezi nabízené produkty patří:

- **běžný účet** – většina bankovních institucí nabízí prakticky všem podnikatelským subjektům (vedení jak v tuzemské, tak v zahraniční měně)
- **kontokorentní úvěr** – vyřízení bývá operativní, limitní částky se pohybují okolo 100 000 Kč, výhodou je skoro libovolné využití finančních prostředků, nevýhodou vyšší úroková sazba, slouží k překlenutí výkyvů CF, doplnění zásob, apod.
- **podnikatelský úvěr** – zde většina bank požaduje zajišťovací instrument – ručení nemovitostí, pohledávkami z obchodního styku
- **vývozní úvěr** – pouze v některých bankách

2.4 Založení nového podniku a právní formy

Důvody k zahájení podnikání bývají u každého jedince různé, začíná to u náhod, pokračuje přes rodinnou tradici a končí konkrétními životními osudy. Před každým začátkem musí mít podnikatel v hlavě jestli vůbec jít do založení nového podniku a po té jakou právní formu si zvolí. Musí se také rozmyslet, jestli se vzdá zaměstnaneckého poměru (pokud má) a pustí se do rizik, které se začátkem každého podnikání vznikají.

2.4.1 Výhody a nevýhody založení nového podniku

„Pokud si budoucí podnikatel zvolí formu založení nového podniku, musí počítat s tím, že mu z tohoto faktu vyplynou výhody a nevýhody. Mezi výhody patří:

- začátek s čistým stolem
- menší náklady na založení
- výpomoc od státních i nestátních agentur
- vznik majitelů nového podniku

Samozřejmě s touto volbou vzniká i řada nevýhod:

- neprověřený podnikatelský námět
- problémy s financováním podniku
- bariéry vstupu na trh pro nový podnik
- mnoho nových povinností (znalosti účetní, daňové, dodržování zákonů)
- nepravidelná pracovní doba (nikoli jen 8 hodin denně)
- chybějící podíl na trhu“ [Koráb, 2008]

2.4.2 Právní formy

Volba právní formy a předmětu podnikání patří k dlouhodobě působícím rozhodnutím. Volba právní formy není samozřejmě nezvratná, v pozdější době lze zvolený typ transformovat na jiný. Přináší to ovšem řadu komplikací, papírování a nákladů. Právní úprava podmínek pro podnikání v České republice vychází z Listiny základních práv a svobod. Konkrétní legislativní úprava je dána obchodním zákoníkem, živnostenským zákonem a dalšími zákony, které upravují podmínky pro podnikání v činnostech vyloučených z působnosti živnostenského zákona.

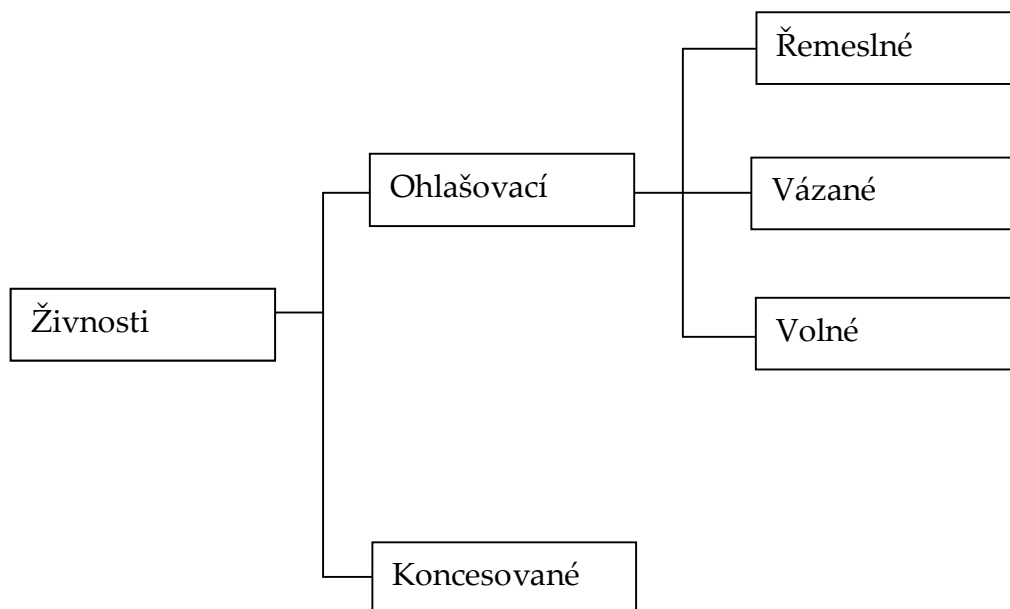
Obchodní zákoník je legislativní předpis, který upravuje postavení podnikatelů, právní formy podnikání. Definiuje základní pojmy jako podnikatel, podnik, podnikání, atd. Upravuje označování obchodních listin, zápis do obchodního rejstříku, nekalé soutěžní jednání, atd.

Živnostenský zákon se zaměřuje na vztahy mezi státem a podnikatelskými subjekty provozující svou činnost na základě živnostenského oprávnění. Vymezuje se zde pojem živnost, stanoví se všeobecné i specifické podmínky pro získání živnostenského oprávnění. Upravuje podnikání cizinců, překážky pro provozování živnosti, apod.

2.4.3 Podnikání fyzických osob

V souvislosti s podnikáním fyzických osob se objevuje pojem „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“. Tento termín je používaný v českých zákonech o dani z příjmů, v zákonech o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění pro fyzickou osobu, která má příjmy z podnikání nebo jiné samostatné výdělečné činnosti.

Fyzická osoba, která chce podnikat, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Musí také vědět, do jaké skupiny živností činnost patří.



Obrázek č. 1: Zařazení živností dle živnostenského zákona [Koráb,2008]

Živnosti se podle zákona č. 455/1991 Sb. dělí podle požadavků na odbornou způsobilost viz. obrázek výše na:

- **ohlašovací** – vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení, jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku a dělí se:
 1. **Řemeslné** – pro jejich získání a provozování je potřeba výuční list, nebo maturita v oboru, nebo diplom v oboru, nebo šestiletá praxe (řeznictví, montáž, opravy, revize elektrických zařízení, atd.)
 2. **Vázané** – pro jejich získání je potřeba prokázání odborné způsobilosti, kterou stanoví příloha živnostenského zákona (masérské služby, vedení účetnictví, provozování autoškoly)
 3. **Volné** – pro získání není potřeba žádná odborná způsobilost (velkoobchod, maloobchod, ubytovací služby)
- **koncesované** – vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí, jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku a kromě splnění odborné

způsobilosti je nutné i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy (provozování pohřební služby, taxislužby, cestovní kanceláře)

Živnosti se také dělí podle předmětu podnikání a rozsahu oprávnění na:

- **obchodní živnosti** – koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej (maloobchod, velkoobchod), provozování čerpacích stanic s palivou a mazivou, provádění dražeb mimo výkon rozhodnutí
- **živnosti výrobní** – nejsou zákonem podrobně vyjmenovány, ale je stanoven rozsah dalších činností přípustných v rámci daného oprávnění
- **službami** – poskytování oprav a údržby věcí, přeprava osob a zboží, provozování cestovních kanceláří [19]

2.4.4 Podmínky pro získání živnostenského oprávnění

Každá ať už právnická nebo fyzická osoba může vykonávat své aktivity pouze na základě oprávnění nebo registrace vydaného živnostenským úřadem, profesní komorou či pověřeným orgánem. V České republice je podnikání nejčastěji provozováno na základě živnostenského oprávnění (zákon č. 455/1991 Sb.). Postup pro získání je následující:

- ověřit, zda činnost, v níž chce podnikatel podnikat vykazuje znaky živnosti – živností se rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem, některé činnosti nemohou být provozovány jako živnost, např. činnosti lékařů, stomatologů, advokátů, notářů, zalců, auditorů
- splnění všeobecných podmínek:
 1. Dosažení věku 18 let
 2. Způsobilost k právním úkonům
 3. bezúhonnost
 4. předložení dokladu, že fyzická osoba nemá vůči územním finančním orgánům státu daňové nedoplatky
- popřípadě splnění zvláštních podmínek – odborná nebo jiná způsobilost, u koncesních je nutno prokázat odbornou způsobilost a splnění podmínek podle zvláštního zákona

- podnikatel, který je fyzickou osobou a nesplňuje zvláštní podmínky provozování živnosti, musí ustanovit odpovědného zástupce, ten po té odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů
- vědět, do jaké skupiny patří činnost, kterou chce podnikatel provozovat [19]

Vydání živnostenského oprávnění provádí místně příslušný živnostenský úřad podle bydliště fyzické osoby. Za vydání se platí správní poplatek a k formuláři se musí přiložit požadované dokumenty, nejčastěji to jsou:

- výpis z rejstříku trestů ne starší 3 měsíců (případně výpis z rejstříku trestů odpovědného zástupce)
- občanský průkaz pro ověření totožnosti a plnoletosti
- doklady prokazující odbornou či jinou způsobilost
- doklady o právu užívání prostor uvedených jako místo podnikání
- případně výpis z obchodního rejstříku
- prohlášení odpovědného zástupce se souhlasem ustanovení do funkce
- potvrzení finančního úřadu o nedoplatecích

Fyzické osoby a právnické osoby již zapsané v obchodním rejstříku mohou začít provozovat živnost ohlašovacím dnem ohlášení, živnostenský list by měl být vydán, při splnění všech podmínek, do 15 dnů od dne ohlášení. U koncesovaných živností lze začít provozovat až dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. K rozhodnutí o udělení koncese má živnostenský úřad 60 dnů, po té vydání by mělo být do 15 dnů ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese.

2.4.5 Výhody a nevýhody podnikání fyzické osoby na základě živnostenského nebo jiného oprávnění

Jde o formu podnikání vhodnou pro začínající podnikatele, navíc je zde velmi jednoduché zahájení činnosti.

Výhody

- minimum formálně právních povinností
- nízké správní výlohy nutné pro založení
- činnosti lze zahájit hned po ohlášení (výjimkou koncesované)
- není nutný počáteční kapitál

- jednoduché přerušení či ukončení činnosti
- samostatnost a volnost při rozhodování
- změny probíhají poměrně rychle

Nevýhody

- vysoké riziko vyplývající z neomezeného ručení majetkem podnikatele
- problémy v podnikání se mohou projevit v rodině podnikatele
- vysoké požadavky na znalosti podnikatele (odborné, ekonomické)
- podnikatel zastává krom vlastní podnikatelské činnosti i administrativu
- omezený přístup k bankovním úvěrům
- ze zisku z podnikání se platí i pojistné sociální pojištění (vysoký zisk se rovná vysokým odvodům)

2.5 Podnikatelský plán

Při zakládání podniku je sestavení podnikatelského plánu jednou z klíčových činností. Slouží k posouzení reálnosti a životaschopnosti našeho podnikatelského nápadu. Jedna z definic zní: „Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější a vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ [HISRICH, PETERS, 1996]. Musí dát odpovědi na otázky typu: kde se nacházíme nyní, kam se chceme dostat a jak se tam chceme dostat. Aby podnikatel dostal odpovědi na výše zmíněné otázky musí mít kvalitně a realisticky vypracovaný podnikatelský plán.

Podnikatelský plán řadíme mezi strategické plány. V nich jsou konkretizovány strategické záměry podniku, komplexně by měly udávat vývoj podniku na delší časové období. Dále je začleněn do hierarchie všech ostatních plánů. Z podnikatelského plánu ostatní plány vycházejí, přebírají hlavní cíle podniku a určují, jak daných cílů dosáhnout pomocí splnění dílčích cílů v různých oblastech podniku (finanční, investiční, marketing).

Tvorba plánu má určitá pravidla a zásady, musí mít určitou strukturu, formu, rozsah a dělí se do několika částí. Rozsah a struktura plánu závisí na velikosti podniku a účelu, pro který je sestavován. Doba zpracování podnikatelského plánu je vždy

z velké míry závislá na znalostech a zkušenostech podnikatele. Podle Synka je obvyklá struktura plánu tato:

- **„shrnutí a základní východiska** – tato část by měla obsahovat údaje o podniku, o jeho činnosti od založení, o poslání a základních cílech, základní charakteristiku výrobků a stručnou charakteristiku finanční situace podniku
- **popis výrobků, odvětví a konkurence** – základní rysy výrobků, odlišení od konkurence, stádium výrobního cyklu výrobků a charakteristika výrobního programu
- **plán marketingu** - plán vývoje cen, prodejní politiky, distribuce, atd.
- **plán výzkumu, vývoje, plán výroby** – plán výroby je zaměřen na technologii výroby, zahrnuje také zásobující činnost, kritéria výběru dodavatelů, atd.
- **finanční plán** – zahrnuje plánování celkové potřebné výše kapitálu a jeho struktury, plánování struktury majetku, rozhodování o investicích a plánování likvidity, cílem je ukázat, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku“ [Synek, 2002]

Obdobné členění, avšak podrobné členění jednotlivých bodů uvádí i Hisrich a Peters. U každého z bodů je přesně popsáno, co by měl obsahovat. Hlavními body tedy jsou:

- **„titulní strana** – základní koncepce, kterou hodlá podnikatel rozvíjet (název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a spojení na ně, popis společnosti a povaha podnikání, částka financování a její struktura)
- **executive summary** – zpracovává se až po sestavení celého plánu, jejím úkolem je vysvětlit klíčové body plánu většinou v rozsahu několika stránek
- **analýza odvětví** – analýza konkurenčního prostředí, kde jsou uvedeni konkurenti včetně jejich silných a slabých stránek, dále detailně analyzovat odvětví z hlediska vývojových trendů a na závěr analyzovat zákazníky, na základě segmentace určit cílový trh pro podnik
- **popis podniku** – podrobný popis podniku (výrobky nebo služby, umístění a velikost podniku, přehled personálu podniku, veškeré kancelářské zařízení a průprava podnikatele
- **výrobní plán (obchodní plán)** – zachycení celého výrobního procesu, pokud podnik není výrobní, nazývá se tato část obchodní plán

- **marketingový plán** – objasňuje distribuci výrobků, cenu, propagaci, jsou zde uvedeny odhady objemu produkce, bývá považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu nového podniku
- **organizační plán** – forma vlastnictví, shrnutí celé organizace činností uvnitř podniku
- **hodnocení rizik** – hodnocení slabých stránek podniku, analyzovat rizika podniku a připravení alternativních strategií pro případ, že některé riziko se neprojeví
- **finanční plán** – vývoj hotovostních toků v příštích alespoň 3 letech, odhad výkazů zisků a ztrát, odhad rozvahy
- **přílohy** – uvedeny materiály, které není nutné začlenit přímo do textu (korespondence se zákazníky, dodavateli)“ [Hisrich a Peters, 1996]

Některé podnikatelské plány selhávají, je to především díky tomu, že si podnikatel vytyčil nepřiměřené, nesrozumitelné, nejednoznačné a neměřitelné cíle, nevěnuje se na sto procent podnikání, nemá dostatečné zkušenosti v oblasti plánování podnikání, či nebyl zjišťován zájem zákazníků o nabízený výrobek nebo službu.

3 Analýza problému a současné situace

V této části práce budou provedeny všechny důležité analýzy (SWOT, SLEPTE, Porterův model), určena oblast příležitostí a spádová oblast.

3.1 Oblast příležitostí

Oblast příležitostí je tvořena všemi obcemi, které se nachází v daném mikroregionu Kuřimka. Městem s rozšířenou působností je Kuřim, kde bude také umístěna podniková prodejna. V tabulce níže jsou zobrazeny obce spadající do mikroregionu Kuřimka.

Tabulka č. 1: Všechny obce a města v mikroregionu (zpracováno dle [17])

Názvy obcí	Počet obyvatel
Čebín	1 720
Česká	865
Hvozdec	252
Chudčice	898
Jinačovice	640
Kuřim	10 628
Lelekovice	1 676
Moravské Knínice	960
Rozdrojovice	783
Veverská Bítýška	2 912
Obyvatelé celkem	21 334

3.2 Analýza trhu

Při založení podniku je důležité zvážit, jak podnik obtoží v daných podmínkách. Podnik je situován do města Kuřim. Kuřim je obec s rozšířenou působností, je spádovým městem mikroregionu Kuřimka a s více než deseti tisíci obyvateli také jeho největším městem. Tudíž se v Kuřimi vyskytuje nejvíce potencionálních zákazníků, navíc z okolních obcí sem přijíždí další lidé. Další zajímavá města jsou především ty,

kde počet obyvatel je větší nebo se blíží jednomu tisíci. V nejmenších městech mikroregionu by nebyla taková poptávka po nabízených druzích výrobků, navíc v době, kdy ekonomická krize má neblahé dopady na každou domácnost.

Jako další kritérium byl zvolena výskyt konkurence. V Kuřimi se příliš nevyskytuje. Přímá konkurence v celé šíři nabízeného sortimentu zde není, pouze některé podniky nabízejí část sortimentu. V ostatních městě není tento typ konkurence vůbec, jsou zde pouze maloobchodní sítě, kde může zákazník najít sortiment typu vážených salátů, baget, popřípadě cukrárny, které prodávají zákusky.

Tabulka č. 2. Vybrané obce a města v okolí města Kuřimi (zpracováno dle [17])

Název obce	Počet obyvatel
Čebín	1720
Česká	865
Chudčice	898
Kuřim	10 628
Moravské Knínice	960
Veverská Bítýška	2912

3.3 Analýza SLEPTE

Jeden ze způsobů, jak identifikovat externí vlivy na podnik je využití SLEPTE analýzy. Analýza má šest klíčových skupin (faktorů), které ovlivňují postavení podniku na trhu:

- **sociální a demografické** – tvořeny strukturou obyvatelstva, životním stylem, úrovní, věkem, vzděláním, atd. Tyto faktory se promítají do nákupního chování spotřebitelů. Podle těchto faktorů dochází také k diferenciaci trhu.
- **legislativní** – jsou dány zákony, právními normami a vyhláškami, které ovlivňují rozhodování v podniku.
- **ekonomické** – měnící ekonomické podmínky a stav ekonomiky výrazně ovlivňují pozici podniku na trhu. Růst ekonomiky má pro podnik pozitivní vliv, může docházet k většímu růstu podniku. Naopak pokles způsobuje pokles tržních příležitostí.

- **politické** – představují pro podnik řadu příležitostí, ale i hrozeb. Hlavní je politická stabilita nebo spíše nestabilita, která může ovlivnit plány podniku.
- **technologické** – zde se sledují nejvýraznější trendy v oblasti vývoje oboru podnikání.
- **ekologické** – ekologické chování podniků se stává stále silnějším činitelem. Podniky musí sledovat nové vývoje v ochraně životního prostředí a respektovat zákony, které se dotýkají tohoto problému

Sociální faktory

Nejvýznamnější ze sociálních faktorů, které ovlivní vstup společnosti na trh, je životní úroveň obyvatelstva a jeho demografické složení. V době, kdy stále doznívají důsledky krize je patrné snižování spotřeby domácností, což má za důsledek snížení hospodářského růstu a zvýšení nezaměstnanosti. Pokud dojde k nastartování hospodářského růstu, tak se zvýší i příjmy domácností. Na druhou stranu je důležité podotknout, že stále roste zadlužování domácností, což způsobuje omezování poptávky. Lidé se budou více rozmyšlet, jak utratit své peníze, a proto může dojít k poklesu tržeb v oblasti lahůdek a studené kuchyně.

Významným faktorem jsou také subjektivní pocity a očekávání potenciálních zákazníků, proto zhodnotit působení těchto faktorů na zkoumané odvětví je značně komplikované. Nicméně výše zmíněné skutečnosti naznačují, že jejich vliv bude v tomto roce spíše negativní, ale s končící ekonomickou krizí může být působení těchto faktorů v dlouhodobějším horizontu pozitivní.

Legislativní faktory

Každý podnik, který chce působit a pohybovat se na českém trhu musí dodržovat právní předpisy. Primární je Ústava Česká republiky a Listina základních práv a svobod, která také obsahuje ustanovení o právu podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost. Další normy, jimiž se musí podnik řídit lze rozdělit na obecné právní předpisy a takové, které se vztahují k danému odvětví, kde bude daný subjekt podnikat.

Obecné právní normy

- Zákon o živnostenském podnikání

- Obchodní zákoník
- Zákoník práce
- Zákon o nemocenském pojištění
- Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- Zákon o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку
- Zákon o zajištění podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Zákon o dani z příjmů
- Zákon o dani z přidané hodnoty

Podmínky pro provozování hostinské činnosti:

- všeobecná podmínka (min. 18 let, bezúhonnost, bez daňových nedoplatků, způsobilost k právním úkonům)
- odborná způsobilost dle §21 (výuční list v oboru, maturitní vysvědčení, atd.)
- praxe v oboru a způsobilost pro práci s potravinami, která se dokládá platným zdravotním průkazem

Pokud nemá fyzická osoba požadované vzdělání, může si předepsané doklady o odborné způsobilosti nahradit vzděláním v příbuzném oboru, rekvalifikačním kurzem, apod. Podnikat však může i osoba, která nesplní odbornou způsobilost. Je nutné však ustanovit odpovědného zástupce, který tyto podmínky v době založení splňuje.

Ekonomické faktory

Pozice podniku je závislá na tom, v jakém hospodářském cyklu se ekonomika nachází, jak je vysoká míra inflace a nezaměstnanosti, jaké jsou ceny energií, v jaké výši se pohybují úrokové sazby a jaká je politika vlády, atd.

Nezaměstnanost obecně ovlivňuje zejména cenu pracovní síly a její dostupnost.

V současnosti je nezaměstnanost poměrně vysoká (činí v tomto období 10,87 % pro jihomoravský kraj), proto je možnost si pracovní sílu vybrat z většího počtu uchazečů, což je pro společnost výhodné. Míra nezaměstnanosti v okrese Brno - venkov dosahovala o něco menších hodnot, 8,97 %. Míra nezaměstnanosti funguje v tržním prostředí jako indikátor ceny práce. Cena práce tedy klesá a vzrůstá možnost výběru kvalitní pracovní síly.

Inflace je nyní poměrně nízká (1,5 %). Mezi důležité ekonomické faktory patří také úroková míra, která determinuje strukturu finančních zdrojů organizací a ovlivňuje jejich investiční aktivitu. Jelikož ale nebude potřeba brát pro založení podniku úvěr, není tento ukazatel při zakládání podnikání směrodatný.

Nejvíce negativním ekonomickým faktorem je pak údaj o poklesu tržeb v maloobchodě o 2,1 %, který je spojen s poklesem HDP ve výši 3,1 % ve 4. čtvrtletí 2010.

Politické faktory

U politických faktorů často dochází k prolínání s faktory legislativními (právními). V obou případech je jejich původce stát prostřednictvím svých institucí. Posledních několik let jsou v popředí zájmu hospodářské reformy. Obzvláště počátek roku 2008 byl obdobím nových legislativních pravidel (Zákon o dani z příjmu). Pokud bude politický stav ideální, tak dojde k ekonomické stabilitě, efektivnímu přidělování prostředků. V mikroekonomické sféře by došlo ke zlepšení podnikatelského prostředí, podnikatelské kultury, atd.

Vstupem do Evropské unie vláda v souladu s evropskou koncepcí schválila Koncepci podpory malého a středního podnikání na období 2007 – 2013. Mezi změny patří například již zmíněné změny daňového systému, měření administrativní zátěže podnikatelů, atd. Významným nástrojem k naplnění je soubor programů na podporu malého a středního podnikání zastřešený Operačním programem Podnikání a inovace na období 2007 – 2013, který umožňuje čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů EU. Administrativní, časová a finanční zátěž je ovšem tak velká, že pro tento podnik je žádání o prostředky naprosto nereálné. Politické faktory velký vliv na podnik mít nebudou.

Technologické faktory

Charakteristickým rysem nynějšího technologického sektoru je vysoká rychlost technologických změn. V důsledku tohoto dochází k rychlému zastarávání technologií. U nás však tento faktor není důležitý. U chladících boxů není vývoj nikterak masivní, lze se snad zaměřit pouze na vývoj informačních technologií, popřípadě softwaru. Pro podnik bude v blízké budoucnosti vhodné, aby vytvořil internetové stránky.

Ekologické faktory

Ekologie a politika ochrany životního prostředí v poslední době čím dál tím více ovlivňuje podnikatelské prostředí v České republice. Ovšem pro tento podnik není tento faktor tolik důležitý, jak to bývá v prostředí průmyslové výroby. V tomto podniku bude nejdůležitější třídit odpad, který v prodejně vznikne.

3.4 Porterův model

Porterův model konkurenčních sil určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu a analyzuje stav konkurence v odvětví, která závisí na vzájemném působení 5 základních konkurenčních činitelů. Jsou to:

- **hrozba vstupu nových konkurentů** – ohrožení ze strany nově vstupujících firem, čím více je nových firem, tím více se zvyšuje konkurenční boj v daném podnikatelském prostředí, největší roli hrají bariéry vstupu do odvětví, bariéry vstupu se liší podle odvětví
- **vyjednávací síla dodavatelů** – síla dodavatelů je závislá na počtu možných dodavatelů, pokud existuje pro podnik pouze jeden dodavatel, tak dodavateli roste jeho vyjednávací síla
- **vyjednávací síla zákazníků** – jsou podstatným bodem analýzy, každý podnik se zajímá o potřeby a očekávání zákazníků, v analýze je potřeba se zaměřit na identifikaci kupujících a určit kategorie zákazníků
- **hrozba substitutů** – hrozba substitutů se zvyšuje, pokud existuje takový substitut, který je vyráběn s nižšími náklady
- **rivalita na trhu mezi již existujícími podniky** – existující podniky působící na trhu, kam chce nová firma přijít, vytvářejí konkurenční prostředí a zabírají už část trhu, na který chce firma přijít

Konkurence

Zjištění konkurence bylo jedním z nejdůležitějších kritérií pro výběr umístění podniku. Po vyhodnocení se došlo k závěru, že nejlepší bude umístit podnik do Kuřimi na náměstí. V Kuřimi se nacházejí 2 potenciální konkurenti – Cukrárna Kuřim, Kafe Lili

Cukrárna Kuřim

První z možných konkurentů sídlí asi sto metrů od prodejny. Není to ovšem úplně přímý konkurent, protože nabízí pouze cukrářské výrobky (zákusky), na ostatní zboží, jako chlebíčky, bagety, mléčné koktejly, apod. se již nezaměřuje. Sortiment má rozšířen o běžné pekárenské zboží. Otevřeno mají celý týden od 8 – 17 hodin, kromě pondělí, kdy je zavřeno. O víkendu je provozní doba zkrácena na dobu od 8-15 hodin. Zákazník si zde také může objednat různé druhy cukroví (vánoční cukroví, velikonoční cukroví, atd.). Cukrárna existuje v Kuřimi už řadu let, takže si získala určitý okruh stálých zákazníků. Prostředí staré budovy nepůsobí navenek nijak oslnivě, interiér prodejny i přes to, že je udržován nepůsobí domácky.

Kavárna Lili

Poměrně nový podnik, který vznikl před dvěma lety na ještě lukrativnějším místě, než prodejna Mléčný bar. Je umístěn na dolním náměstí města Kuřimi, kde sídlí obchodní dům Albert, konají se zde i různé prodejní akce, městské kulturní akce, atd. Za den tudy projde větší množství potencionálních zákazníků a má tedy konkurenční výhodu oproti zbylým podnikům. Kavárna nabízí:

- cukrárenské výrobky – především zákusky
- různé druhy káv
- koktejly (alkoholické i nealkoholické)
- objednávky cukroví

Nenabízí, stejně jako předchozí konkurent, produkty studené kuchyně. V letních měsících je možnost venkovního posezení. Podnik má vyšší ceny zákusků než první konkurent Cukrárna Kuřim. Nově postavený komplex budov vytváří pocit příjemného a udržovaného prostředí. Na interiéru prodejny je vidět novost a péče o podnik. Otvírací doba kavárny je každý den v týdnu od 9 – 18 a o víkendech od 11 - 19 hodin.

Mezi konkurenty lze zařadit místní supermarkety a maloobchodní prodejny, které nabízí široké spektrum salátů, baget, chlebičků a některé i cukrárenské výrobky (čajové pečivo, zákusky, buchty, koláče, atd.).

Nově vstupující konkurenti do odvětví

Hrozba nově příchozích konkurentů je dána hlavně existencí, či neexistencí bariér vstupu. V městě Kuřim se jako zásadní bariéra vstupu jeví volnost místa k pronajmutí. V místech, kde se vyskytuje větší množství potenciálních zákazníků není vůbec lehké sehnat prostory k pronajmutí. Musí se většinou počkat, až některý z podniků zkrachuje a opustí prostory. Pokud by nově příchozí zájemce do odvětví překonal tuto největší bariéru pro vstup, musí počítat s přiměřeným nájemným, které se odvíjí od lukrativnosti místa. Pořizovací náklady na vybavení prodejny jsou středně vysoké, nové chladicí pulty bývají dražší, ale často lze sehnat pulty již použité za rozumnou cenu.

Substituty

Na trhu existuje mnoho substitutů, jelikož se jedná o množství nabízených výrobků, navíc konkurence v tomto sektoru je veliká. Faktory, podle kterých lze získat potencionálního zákazníka je pohodlí, servis, příjemné prostředí. Mezi nejdůležitější faktory patří kvalita nabízených výrobků a samozřejmě cena. Vždy uspějí ty výrobky, které budou mít poměr ceny a kvality na nejvyšší úrovni.

Jako další substitut může být bráno, že lidé si v době ekonomické krize nebudou kupovat chlebičky, saláty a jiné výrobky studené kuchyně, ale na různé oslavy či svátky si raději za nižší peníze nakoupí pouze suroviny a připraví si z nich tyto věci doma.

Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů je malá. Většina zboží, určeného k dalšímu prodeji v rámci prodejny, je pořizováno prostřednictvím regionálních a místních prodejců. Hlavně cukrárenské výrobky budou řešeny regionálními prodejci. Na trhu v mikroregionu Kuřimka existuje mnoho těchto menších prodejců, proto se nabízí možnost dobrého výběru a vzniku oboustranně výhodné dodavatelsko – odběratelské smlouvy.

Majitel a hlavní dodavatel - Lahůdky Nečas, je v rodinném vztahu s vedoucím prodejny, takže nemůžou nastat žádné problémy s dodáním zboží, protože zboží bude

každý den ráno naváženo vedoucím prodejny. Při sepsání dodavatelské smlouvy může dojít k vyjednání výhodnějších podmínek.

Zákazníci

Vyjednávací pozice zákazníka je ve zvolené oblasti podnikání poměrně dobrá, napomáhá tomu zejména existence substitutů. Zákazník má velmi dobrý přehled o jednotlivých podnicích ve městě, dokáže porovnávat kvalitu nabízených produktů, jejich cenu a také prostředí jednotlivých prodejen. Zákazník se tedy rozhoduje především podle těchto aspektů, primární pro něj bude v době ekonomické krize cena. Cena sice bude určena především podle konkurence, ale pokud zákazník nepřijde, je potřeba ho získat pomocí různých slevových a bonusových akcí. Může také zvolit přechod k jiným konkurentům, kteří se převážně vyskytují ve městě Brně. Tento přechod je ovšem vykompenzován vyšší cenou za produkty a také cestovními náklady do města.

3.5 Analýza SWOT

SWOT je zkratkou slov z anglického jazyka: **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti), **T**hreats (hrozby).

Jádro analýzy SWOT tvoří ohodnocení jednotlivých faktorů a jejich rozřídění do 4 skupin. Tyto čtyři skupiny zahrnují jak interní prostředí: silné a slabé stránky, tak externí prostředí: příležitosti a hrozby. Přehled analýzy nabízí následující tabulka.

Tabulka č. 3: SWOT analýza (zdroj: autor práce)

S - silné stránky	W - slabé stránky
široká nabídka zboží	finanční síla podniku
kvalitní zboží	nízké povědomí potenciálních zákazníků
umístění prodejny	nezkušenost vedení
orientace na zákazníka	nedostatečné skladovací prostory
nízké pořizovací náklady chladících zařízení	nedostatek chladících boxů
rodinné pouto s hlavním dodavatelem	špatná volba dodavatelů

dětský koutek	
O - příležitosti	T - hrozby
získání stálých zákazníků rozšíření působnosti neustálé rozšiřování nabídky výrobků nízká konkurence ve městě levná reklama v místních médiích nízký nájem možnost získání zákazníků z místní střední školy a internátu, kam jsou dováženy výrobky hlavního dodavatele zvýšení poptávky v období svátků	hrozba substitučních výrobků ekonomická krize hrozba vstupu nových konkurentů zvýšení nájmu neochota potencionálních zákazníků utrácet za pochutiny a lahůdky výkyvy v poptávce nesolventnost dodavatelů

Konkurenční výhodou společnosti je dostupnost, prodejna se bude nacházet na náměstí, dále hlavní dodavatel už několik let dodává bagety, saláty do místní střední průmyslové školy, studenti jsou tedy již s výrobky seznámeni. Navíc je tento dodavatel v rodinném vztahu s vedoucím prodejny. Otvírací doba bude maximálně přizpůsobena zákazníkům (v sobotu je naplánován výdej objednávek). Cílem podniku je poskytovat kvalitní, chutné ale i cenově dostupné výrobky. Zároveň je důležité vědět, že v době krize mohou náklady vydávané domácnostmi na pochutiny a lahůdky výrazně klesat.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

V této části bude navrženo řešení podnikatelského plánu. Prvně dojde k vymezení právní formy podnikání, předmětu podnikání, dále bude určen marketingový plán a organizační struktura. Po té bude nastíněna jedna z nejdůležitějších částí plánu – finanční plán, který bude zobrazen na 3 následující roky. Nakonec se zhodnotí celý projekt a určí se harmonogram postupu řešení.

4.1 Titulní strana

Název: Mléčný bar

Sídlo: Náměstí Osvobození 902, 66434 Kuřim

Majitel: Petr Nečas, Husova 17, 67801 Blansko

Právní forma: Živnostenský list – zvoleno jako nejvýhodnější forma pro začátek podnikání. Hlavní důvody byly především:

- Nízké náklady na zahájení podnikání
- Menší nároky na administrativu

Předmět činnosti: Hlavním předmětem činnosti je podle živnostenského listu hostinská činnosti. Podnik bude nabízet:

- lahůdky (výrobky studené kuchyně)
- cukrárenské výrobky
- koktejly
- pečivo
- stáčené limonády
- stáčená vína

Popis společnosti: Podnik Mléčný bar, Kuřim bude provozován vedoucím Petrem Nečasem. Protože pro provozování hostinské činnosti je nutné splnit krom obecných podmínek i podmínky zvláštní (odbornou způsobilost), bude mít Petr Nečas odpovědného zástupce, kterým bude jeho otec Antonín Nečas. Antonín Nečas má velké

zkušenosti v oboru a je také hlavním dodavatelem Mléčného baru. Hlavním znakem podniku bude zaměření na **kvalitu výrobků**, které už jsou v městě Kuřimi dodávány a potencionální zákazníci mají s nimi zkušenosti.

4.2 Executive summary

Mléčný bar je nově vzniklou prodejnou převážně studené kuchyně, cukrárenských výrobků, stáčených vín, limonád apod. Základní myšlenkou pro vznik takto zaměřeného podniku bylo, že ačkoli je v České republice řada takových to prodejen, často bývají soustředěny do velkých měst. Cílem tedy je vytvořit prodejnu pro menší město, které má okolo deseti tisíc obyvatel, a jeho blízké okolí. Prodejna Mléčný bar bude nabízet výhradně sortiment místních, regionálních dodavatelů, s velkým důrazem na kvalitu zboží.

Na základě analýzy trhu bylo rozhodnuto, že podniková prodejna se umístí v největším městě mikroregionu Kuřimka, Kuřim. Kuřim je město s rozšířenou působností, stále se rozvíjející a lze tedy předpokládat i velký nárůst obyvatel v nadcházejících letech. Další plus, které rozhodlo pro umístění prodejny do tohoto města je nízká konkurence. Nalézají se zde dva konkurenti – Cukrárna Kuřim a Kavárna Lili. Oba tito konkurenti nenabízí tak široký sortiment, jaký bude nabízen v prodejně Mléčný bar. První nabízí převážně cukrárenské výrobky a pekárenské zboží, jediná jeho výhoda je možný okruh stálých zákazníků. Druhý konkurent už nabízí širší nabídku sortimentu, zaměření na studenou kuchyni ovšem také chybí. Je tady nalezen velký potenciál vzhledem k počtu obyvatel, který je možno využít a získat tak velký podíl na trhu.

Prodejna vznikla na začátku roku 2011. Po provedení reálného finančního vývoje lze v prvním roce uvažovat o ztrátě zhruba ve výši 128 000 Kč. Tato ztráta je především dána většími vstupními náklady, do kterých je nutné započítat vybavení prodejny, úpravu podnikatelských prostor a prvotní nákup zboží. Ve druhém roce podnikání už ovšem dojde k dosažení zisku a stabilizaci podniku. Hlavním strategickým cílem podniku je získat co nejvíce stálých zákazníků, dále od druhého roku produkovat zisk, zvyšovat tržby a navyšovat tržní podíl. Rostoucí tržní podíl by

v budoucnu mohl být chápán jako klíčový prvek v rozšiřování prodejny do okolních měst mikroregionu.

Zákazníky nebude prodejna lákat pouze na kvalitní a cenově přijatelné služby. Důležitým faktorem, jak si udržet a získat stále zákazníky, je personál prodejny. Ten bude vybírán vedoucím prodejny Petrem Nečasem. Důraz bude kladen na profesionalitu, komunikativnost a pracovitost. V podniku je uplatněna jednoduchá organizace a jasná hierarchická struktura.

Velkou výhodou lze spatřit v tom, že vedoucí prodejny Petr Nečas je v rodinném poutu s hlavním dodavatelem prodejny – Studená kuchyně Nečas. Kromě poskytovaných slev na výrobky bude vedoucí dovážet každý den zboží do prodejny, a tak dojde k minimalizaci rizik i nákladů při přepravě. Ostatní dodavatelé budou podrobováni po celou dobu dodavatelsko-odběratelských vztahů hodnocení. Vedoucí si stanoví nejdůležitější faktory (cena, kvalita, atd.), podle kterých bude hodnocení probíhat. Pokud by nějaký dodavatel nevyhovoval, bude nahrazen jiným. Další výhodou je už několikaleté dovážení výrobků do místní střední průmyslové školy. Spokojenost s těmito výrobky dává velkou naději, že studenti si najdou cestu i do prodejny Mléčný bar.

Do budoucna se plánuje vybudování zahrádky před prodejnou, která by měla zvýšit prodej v letních měsících. S tímto by souvisela možnost rozšířit sortiment o další výrobky, především točené pivo. Další investice pomůžou k případnému rozvoji do dalších měst, což by vedlo k růstu tržního podílu a zisků.

4.3 Analýza odvětví

Analýza a segmentace trhu je jedním z nejdůležitějších nástrojů. Byl proveden tržní výzkum, jehož cílem bylo zjistit specifické požadavky potenciálních zákazníků. Ti vyžadují především kvalitní, osvědčené a cenově přijatelné výrobky studené kuchyně, dále tradiční české cukrárenské výrobky, ale také požadují rychlou, ochotnou a profesionální obsluhu. Dnešní spotřebitelský trh charakterizuje především:

- rostoucí síla maloobchodníků
- rostoucí náročnost zákazníků

Podnik bude založen v městě Kuřim, okres Brno-venkov. Místo bylo vybráno díky tomu, že je městem s rozšířenou působností a také největším městem v mikroregionu Kuřimka. Byla určena spádová oblast, do které patří okolní města:

- Čebín
- Česká
- Chudičce
- Moravské Knínice
- Veverská Bítýška

Ve městě se nevyskytuje velký počet konkurentů. Existují v podstatě dva, kterými jsou Cukrárna Kuřim a Kavárna Lili. V následujících tabulkách jsou zobrazeny silné a slabé stránky konkurentů.

Tabulka č. 4: Silné a slabé stránky Cukrárny Kuřim (zdroj: autor práce)

S - silné stránky	W - slabé stránky
specializace na cukrářské výrobky	finanční síla podniku
kvalitní zboží	nedomácí prostředí
dlouholetá působnost ve městě	vzhled prodejny
okruh stálých zákazníků	
umístění prodejny	
neplacení nájmu	

Tabulka č. 5: Silné a slabé stránky Kavárny Lili (zdroj: autor práce)

S - silné stránky	W - slabé stránky
kvalitní zboží	vysoké nájemné
výhodná lokace	vyšší ceny
široký sortiment zboží	nedostatečné skladovací prostory
letní zahrádka	
příjemné prostředí	
účast na městských akcích	
otevírací doba	
velký počet potencionálních zákazníků	

4.3.1 Zákazníci

Na základě provedené analýzy trhu bylo zjištěno, že spektrum zákazníků bude velmi široké. Nelze s přesností říct, jestli je dobré se zaměřit na ženy, či muže. Určitě mezi řadu zákazníků budou patřit matky, které chodí ven s dětmi. Dále velkou část zákazníků budou tvořit lidé, kteří žijí moderním způsobem života, rádi vytváří a organizují oslavy pro své přátele, ale neradi chystají na tyto večírky jídlo, zákusky a občerstvení. Současný trend, kdy se ve světě všechno zrychluje, každý někam spěchá má za následek, že už málo domácností doma peče vánoční cukroví nebo na Velikonoce beránka, a proto se zaměříme i na tyto specifické akce, kde si zákazníci budou moci objednat vánoční cukroví, narozeninový dort, apod. Na tuto rozmanitost v rámci zákazníků budeme reagovat aktualizací a rozšiřováním sortimentu produktů.

Spokojený zákazník

Hlavním cílem podniku je mít spokojené zákazníky, protože ti mají pozitivní dopad na mnoho oblastí činnosti firmy. Spokojení zákazníci se rádi vracejí, mají tendence k opakovaným nákupům, projevují menší citlivost na výkyvy cen, jsou věrní a rozšiřují pozitivní zkušenosti ve svém okolí. Spokojenost zákazníka neovlivní samozřejmě jen cena a kvalita zboží, ale také příslušný personál na prodejně. Musí zde být snaha dosáhnout co největší spokojenosti zákazníka. Uplatňovat profesionalitu, zásady slušného chování, vstřícné a trpělivé komunikace, snažit se vystihnout současné i budoucí potřeby zákazníka, porozumět jim a naplnit či dokonce překonat jejich očekávání.

Ideálním zákazníkem je tedy ten, který nakupuje v prodejně Mléčný bar pravidelně, vyjadřuje spokojenost s naším sortimentem, jeho kvalitou i cenou, chválí ochotu a kvalifikovanost personálu, poskytuje reference svým příbuzným, spolupracovníkům či známým a lze ho zařadit do okruhu stálých zákazníků.

4.4 Popis podniku

Mléčný bar v Kuřimi bude zaměřen na prodej lahůdkového zboží, cukrárenských výrobků, stáčených vín, různých druhů káv, koktejlů a limonád. Podniku bude veden Petrem Nečasem podnikajícím na základě živnostenského listu. Živnostenské oprávnění

je vydané na hostinskou činnost, váží se k němu tedy i zvláštní podmínky. Jelikož všechny podmínky vedoucí nesplňuje, tak si zajistil odpovědného zástupce, svého otce.

4.4.1 Nabízené produkty

Hlavní nabídku budou tvořit výrobky studené kuchyně:

- chlebičky
- saláty (vlašský, pařížský, camping, atd.)
- aspikové dorty
- bagety
- obložené mísy
- chuťovky

Cukrářské výrobky dovážené z čebínského Novojanu a nabídka bude vypadat takto:

- cukrárenské
 - větrníky
 - věnečky
 - špičky
 - ovocné košíčky
- moučníky, výrobky z kynutého těsta
 - třené rohlíčky
 - povidlové koláče
 - tvarohové koláče

Sortiment alkoholických a nealkoholických nápojů bude zajišťován od pivovaru Černá Hora, a. s. Alkoholické nápoje na prodejně půjde zakoupit pouze ve skle (pivo, pálenka, likér), nealkoholické bude zastoupeno nejen v lahvích (sklo, PET), ale i ve točené podobě (grena, kombajnéra). Dále půjde na prodejně zakoupit stáčená vína (červené (Frankovka, Modrý Portugal), bílé (Veltlínské zelené, Muller Thurgau)), která budou dodávána firmou Vinofol, s. r. o.

Dodání pečiva a pekárenských výrobků zajišťuje Zemsko, s. r. o.:

- závin makový
- rohlík standart
- vánočka

- slunečnicový chléb
- slunečnicová bagetka
- gyros

4.4.2 Lokalita podniku

Mléčný bar se bude nacházet v největším městě mikroregionu Kuřimka Kuřim. Prodejna bude umístěna na výhodné lokalitě horního náměstí města. Denně zde prochází velké množství lidí a tedy i potencionálních zákazníků. V budově, která je dvoupatrová se ve druhém patře nachází kulturní dům, v prvním patře, kde bude i prodejna jsou další obchody (zlatnictví, obuv, oděvy). V blízkém okolí lze nalézt polikliniku, velký závod TOS Kuřim a internát místní střední školy, takže jak studenti, tak zaměstnanci denně chodí kolem prodejny.

4.4.3 Prodejna

Budova patří do správy Městského úřadu Kuřim, který bude prodejnu pronajímat. Do budovy, ve které se nachází prodejna vede kolejnička, po které je snadné přijet s kočárkem a maminky mohou vzít dítě až do prodejny. Úplný bezbariérový přístup zde chybí. V letních měsících se zde nabízí možnost vybudování jednoduché zahrádky.

Budova bude pronajata na dobu neurčitou, měsíční nájemné činí 11 000 Kč. Po domluvě a sepsání smluv bylo nutné vybudovat hygienické a sanitární zázemí, protipožární dveře a zajistit nekolaudační dokumentaci. Po všech těchto nutných úkonech došlo k vymalování prodejny, smontování chladících boxů, stojacích regálů, dovezení stolů, židliček a dalších potřebných věcí nutných k řádnému otevření prodejny.

Otevírací doba byla zvolena tak, aby vyhovovala okolním podnikům (MÚ Kuřim, TOS Kuřim, AMP, SOU a SPŠ Kuřim, atd.). Sobota bude výhradně vyčleněna pro výdej objednávek, na prodejně bude pouze minimum zboží, převážně studené kuchyně. Při větších akcích konaných ve druhém patře budovy, v kulturním době, bude otevřeno a k dispozici bude čerstvě mletá, uvařená káva a chlebičky.

Otevírací doba Mléčný bar

Pondělí	7:30 – 12:30 a 13:30 - 17:30
Úterý	7:30 – 17:00 a 13:30 - 16:00
Středa	7:30 – 17:00 a 13:30 - 17:30
Čtvrtek	7:30 – 17:00 a 13:30 - 16:00
Pátek	7:30 – 17:00 a 13:30 - 16:00
Sobota	7:30 – 12:00
Neděle	Zavřeno

4.5 Obchodní plán

Před otevřením samotné prodejny je jedním z prvních kroků výběr vhodných dodavatelů. Patří to mezi nejdůležitější rozhodnutí, které může ovlivnit celý podnik. Správná volba dodavatele má nejen vliv na hospodaření podniku, ale i na realizaci krátkodobých a dlouhodobých cílů. Po důkladné analýze došlo ke kontaktování dodavatelů. Velký důraz je kladen na první kontakt s dodavatelem, vedoucí prodejny musí vědět, co od vztahu očekávat, jaké náklady musí vynaložit na pořízení dodávky a případně jaké možné slevy by mohl získat. Po té přijde sepsání návrhů dodavatelsko-obdobratelských smluv a domluvení první dodávky zboží k datu otevření prodejny. Pro kuřimskou prodejnu jsou nejdůležitější kritéria při výběru dodavatele tato:

- kvalita a spolehlivost
- cena, sleva a případná přirážka
- výrobní kapacita
- schopnost dodání
- komunikace

Antonín Nečas – výroba studené kuchyně

Hlavní dodavatel, dodává do prodejny největší část sortimentu. Velkou výhodou bude to, že každodenní dovoz zboží bude řešit vedoucí prodejny, tím dojde k vyřešení problémů s logistikou, minimalizaci nákladů za logistiku a také k podstatné redukci možných problémů, které by vznikly, kdyby dopravu zajišťoval jiný pracovník, než vedoucí prodejny.

Díky velmi dobrým rodinným vazbám jsou zde zaručeny kvalitní dodavatelsko-odběratelské vztahy. Z ceny výrobku je poskytnuta sleva 15 %. Navíc vedoucí pracovník zná kvalitu výrobků a ví, že poměr ceny a kvality je velmi dobrý. Jediným problémem je omezenost ve výrobní kapacitě. Jedná se o rodinnou firmu, výrobní prostory jsou omezeny a tedy i maximální počty výrobků za den jsou dány .

Pivovar Černá Hora, a. s.

Dovozce alkoholických i nealkoholických nápojů. Jako důvod pro uzavření smluv s tímto dodavatelem jsou předchozí kladné reference vedoucího prodejny. Dodavatel má snahu podávat přehled o svém sortimentu (včetně informací o novinkách), poskytuje také celou řadu doplňkových služeb, jako např. bezplatné zapůjčení výčepního zařízení na nealkoholické nápoje. Dodávky budou uskutečňovány 1x za 14 dní.

Zemspol, a. s.

Zemspol, a. s. je zvolen jako dodavatel pečiva a pekárenských výrobků, sídlí ve Sloupě v okrese Blansko. Výběr na tuto firmu padl především proto, že má vynikající poměr cena/kvalita. V roce 2007 získali certifikát od značky Moravský kras – regionální produkt a dále ocenění „Zlatá chuť jižní Moravy“ za výrobek - svatební koláče. Dodávky budou probíhat každý den ráno a vedoucí pracovník bude zboží ráno přebírat a kontrolovat.

Vinofol s. r. o. – vinařství Novosedly

Po předchozích kladných zkušenostech vedoucího prodejny s touto firmou bude i v této prodejně prodáváno stáčené víno. Odebírat se bude jednou měsíčně 60 l sudového vína, se kterým je dodáváno i stáčení zařízení.

Novojan – cukrárna a výroba jemného pečiva

Jako dodavatel jemného pečiva je vybrán Novojan, firma sídlící v Čebíně, který leží pár kilometrů od Kuřimi. Dodávky proběhnou každý den v 9:00, čímž vzniká problém, že hned po otevření nebudou výrobky k dostání. Kromě každodenních objednávek cukrárenských výrobků bude od cukrárny odebíráno cukroví na vánoční období

(vánoční cukroví, diabetické vánoční cukroví), velikonoční období (velikonoční beránek) a speciální akce (narozeninové dorty).

Po vybrání vhodných dodavatelů však komunikace s nimi nekončí. Je dobré být pořád s nimi v kontaktu, zjišťovat jejich současnou nabídku výrobků, případné slevy či jiné akce. Důležité je také provádět hodnocení dodavatelů podle zvolených kritérií. Výsledky vyhodnocovat a pokud nějaký dodavatel nevyhovuje, započít komunikaci s ním o nápravě a pokud k ní nedojde, hledat nového, vhodnějšího dodavatele.

4.6 Marketingový plán

Marketingový plán je takovým strategickým plánem a určuje, jak se podnik chce prosadit proti konkurenci. Pro Mléčný bar jsou stěžejní body marketingové strategie:

- prodávat výrobky za takovou cenu, za kterou je zákazník ochoten koupit
- prodávat výrobky s důrazem na kvalitu
- vytvořit komunikaci se zákazníkem na takové úrovni, aby měl všechny podstatné informace, které potřebuje k rozhodnutí o koupi
- vybudovat příjemné místo, aby se s potenciálního zákazníka stal zákazníkem stálým

Pro prodejnu je vytvořen marketingový mix:

- **produkt** – široká škála výrobků studené kuchyně, cukrárenské výrobky, pekárenské výrobky, točené limonády, stáčená vína. Důraz je vždy kladen na kvalitu, s kterou souvisí u většiny výrobků také čerstvost. S těmito hlavními ukazateli musí jít ruku v ruce cena, která většinou bývá hlavní impuls k nákupu ze strany zákazníků.
- **cena** – cílem je vytvořit takovou cenu, která bude reálná pro město Kuřim a jeho blízké okolí. Cena se většinou vytváří dvěma způsoby. První z nich je, že k nákladům (pořízení, provozní) se přičte marže. V druhém případě se cena odvozuje od cen konkurence. V našem případě bude cena primárně určena podle prvního způsobu (bude připočtena k nákladům zisková marže 30 %) a sekundárně s ohledem na konkurenci. Kdyby byla cena vytvářena pouze podle konkurence, mohlo by se stát, že nepokryjeme náklady na zboží. Počítá se také,

že při určitém odběru, či opakovaných nákupech budou zákazníci dostávat určité procentní slevy z nákupu.

- **distribuce** – všechny sortiment je nakupován od dodavatelů, kteří podle frekvence dodávek dopravují zboží do prodejny. To je po té umístěno do chladících boxů, stojacích regálů odkud si mohou zákazníci vybírat.
- **propagace** – protože vzniká nová firma je potřeba zvolit intenzivní propagaci. Jako prvky propagace byly zvoleny letáky, reklama v místní televizi a inzerce v lokálních novinách.

4.6.1 Marketingová kampaň 5M

Cíl

Cílem je oslovit a zaujmout co nejvíce zákazníků. První je navázání komunikace, dostat do podvědomí potenciálních zákazníků informace o tom, že v Kuřimi vznikla nová prodejna, informace o produktech a vzbudit v nich touhu po prvotním nákupu.

Poselství

Byl vytvořen jednoduchý, jasný a snadno zapamatovatelný slogan, který bude vylepen na venkovní okna a zní:

„Kdo nežije v minulém čase, kupuje lahůdku u Nečase“

Média a peníze

Jako prvotní forma propagace se využijí letáky, které budou vyrobeny v objemu zhruba 5 000 ks s náklady okolo 8 000 Kč. Letáky budou převážně rozdány do schránek v městě Kuřimi, část jich bude rozvezena do okolní spádové oblasti a zbytek bude rozdán asi tři dny před zahájením prodeje na ulici. Každý, kdo přijde s letákem v prvním týdnu prodeje dostane na nákup slevu 10 %, pokud bude nákup větší než 50 korun.

Další formou propagace bude uveřejnění inzerátu v místních novinách Zlobice. Zlobice vychází jedenkrát měsíčně, takže první inzerce prodejny bude dva měsíce před zahájením prodeje. Opět pokud zákazník dojde s vystřiženým inzerátem bude mu poskytnuta sleva na první nákup. Inzerce není finanční náročná, takže i po otevření

prodejny bude ještě ve třech číslech zobrazena reklama na naši prodejnu. Cena bude 2 800 Kč.

Využijeme také reklamu v regionální televizi. Reklama bude spuštěna týden před otevřením prodejny a pojede ještě měsíc po otevření. Bude běžet 2x denně, cena za měsíc reklamy je 2 000 Kč.

Vybudování webových stránek, které se spustí v lednu. Půjde zde najít přehled sortimentu, různé druhy akcí, slev. Dále tam bude samozřejmě i kontakt, na kterém by si zákazníci mohli vyřídit větší objednávky. Náklady na webové stránky se předpokládají ve výši 6 000 Kč za rok.

Měření

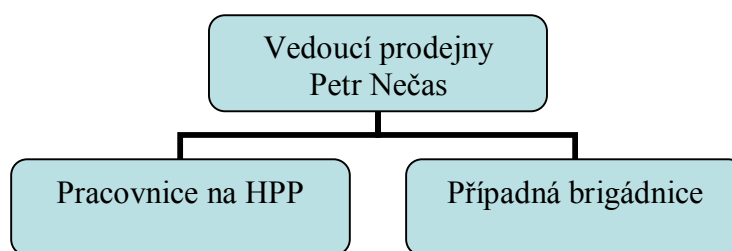
Úspěšnost reklamní kampaně bude měřena návratností letáků a případně vystřižených reklam z novin. Půjde lehce zjistit, která forma propagace byla účinnější a jestli bude dobré kampaně opakovat.

Další způsob bude jednoduchý dotazník, který bude na stolečcích a u poklady, kde budou otázky na to, zda si reklamy vůbec všiml, v jakém médiu a jestli ho reklama zaujala. Podle daných výsledků se posoudí, zda dané typy reklam jsou vhodné, jestli v nich pokračovat nebo zvolit jinou formu propagace.

4.7 Organizační plán

Organizační struktura u zvolené formy podnikání (živnost) a jedné prodejny je velmi jednoduchá. Zvolen byl jeden z nejstarších typů organizační struktury – liniový. Existuje zde jednoznačná vazba mezi nadřízeným a podřízeným. Mezi hlavní výhody patří srozumitelnost struktury, jasné kompetence, jednoduché vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Je zřejmé, že rozhodovací pravomoci bude mít vedoucí prodejny Petr Nečas. Ten se také bude starat o administrativu, provozní věci, finance, atd. Bude vybírat i personální obsazení prodejny.



Obrázek č. 2: Organizační struktura prodejny Mléčný bar (zdroj: autor práce)

4.7.1 Personál

Je nutné si uvědomit, že kromě produktu a ceny má velký vliv na zákazníka při jeho nákupním chování přístup personálu. Proto je velmi důležité získat pro prodejnu kvalitní personál, v našem případě zkušenou prodavačku na hlavní pracovní poměr. Prodavačka bude vybírána vedoucím prodejny. Hlavní požadavky budou:

- odbornost – žádoucí je praxe v oboru alespoň jeden rok
- komunikativnost
- spolehlivost
- flexibilita
- příjemné vystupování

Důležité bude, aby vybraný zaměstnanec měl přátelský, pozitivní, zodpovědný a kultivovaný přístup k zákazníkům. Musí mít přehled o nabízených produktech v prodejně a mít schopnost dobré prezentace produktů, přesně zapisovat případné větší objednávky, které po té nahlásí vedoucímu prodejny. V prvních měsících bude na prodejně přítomen i vedoucí, který bude sledovat situaci v prodejně a může být nápomocen při obsluze zákazníků. V případě většího počtu zákazníků, kteří budou mít v jeden okamžik různé požadavky může nastat situace, že jeden pracovník nebude stíhat obsluhovat a budou vznikat velké prostoje. Tento problém by byl vyřešen případným najmutím další pracovní síly – brigádnice. Personální strategií je získat takového zaměstnance, který bude kvalifikovaný, motivovaný a daná práce ho uspokojí. Další snahou je udržet zaměstnance co nejdéle, aby si vypracovali vztah k dané prodejně

a nedocházelo tak k nadměrné fluktuaci zaměstnanců, která by mohla narušit pozitivní chod.

Platové ohodnocení zaměstnance bude pevná mzda, tedy částka, kterou dostane zaměstnanec každý měsíc. U případné brigádnice se dohodne hodinová mzda. Samozřejmě kromě fixních částí bude zaměstnanec motivován pohyblivou složkou mzdy, do které bude patřit osobní ohodnocení a odměny. Odměny budou vypláceny jednorázově a jejich výše nebude předem dána. Osobní ohodnocení bude vyjadřovat kvalitu práce zaměstnance, jeho oddanost, apod. Bude se vyplácet 2x ročně. Fixní výše mzdy jsou takovéto:

- prodavačka – 11 000 Kč
- brigádnice – 70 korun na hodinu

4.8 Hodnocení rizik

Při každém druhu podnikání vzniká řada rizik, která mohou negativně ovlivnit podnikání. Všechny možná rizika je potřeba sledovat a připravit se na ně. Lze je rozdělit do dvou skupin a to rizika vnější a vnitřní.

4.8.1 Vnější rizika

Vnější rizika nelze přímo ovlivnit, ale podnik je musí pečlivě monitorovat a co nejlépe se na ně připravit.

Vznik nového konkurenta

Příchod nového konkurenta na trh mikroregionu Kuřimka by mohl znamenat velký problém pro náš podnik, zvlášť kdyby nový konkurent disponoval určitou podnikatelskou výhodou (např. výhodnější dodavatelské smlouvy, velký vstupní kapitál, známa značka, atd.). Možnost příchodu konkurenta v Kuřimi snižuje velký problém s najmutím volných prostor.

Dodavatelé

Jedno z největších rizik pro prodejnu. Vzhledem ke skoro nulovým skladovacím prostorům je potřeba, aby dodavatelé dodávali potřebné zboží včas a v dané kvalitě.

Riziko se z části eliminovalo analýzou dodavatelů a také tím, že zboží od hlavního dodavatele bude dováženo vedoucím prodejny každé ráno. Do budoucna bude vypracován systém měření výkonnosti dodavatelů, kde budou sledovány jednotlivé faktory (cena, kvalita, systém jakosti, komunikace), dojde k vyhodnocení a rozdělení dodavatelů do jednotlivých skupin podle dosažených bodů. Nevyhovující dodavatelé budou nahrazeni vhodnějšími.

Ekonomická (finanční) krize

V době dozívající ekonomické krize se řada potencionálních zákazníků může uchýlit k volbě levnějšího substitutu. Z tohoto důvodu může dojít k nižší návštěvnosti našeho podniku než se očekává. Naštěstí v letošním roce není krize už tak výrazná, dochází k postupnému nastartování ekonomiky, lze předpokládat, že nastane větší utrácení v řadách zákazníků.

Vládní politika

Můžeme sem převážně zařadit makroekonomická rizika jako je zvyšování daní (DPH, daň z příjmu). Dále zvyšování administrativní zátěže pro podnikatele, které zatěžuje jak po finanční, tak i po časové stránce. Tyto opatření dopadají na všechny subjekty na trhu, takže záleží pouze na tom, jak se daný podnikatel s tím popasuje.

Zákazníci

Toto riziko lze především chápat jako nezaujetí potencionálních zákazníků, kteří nebudou mít zájem o námi podávaný sortiment zboží nebo nebudou mít chuť měnit zažité návyky a budou stále navštěvovat už zaběhlou konkurenci ve městě, či využijí možnosti nákupu v přilehlých supermarketech. Riziko je třeba eliminovat přátelskou atmosférou podniku, vysokou kvalitou prodáváného zboží, přijatelnou cenou a ochotnou obsluhou.

Mimořádné události

Vznik nepředpokládaných událostí typu požáru, povodně, vytopení, prasknutí topení, krádeže, atd. Proti těmto událostem se podnik bude chránit vhodným pojištěním.

4.8.2 Vnitřní rizika

Rizika vznikající uvnitř firmy. Vedení prodejny je může ovlivnit a zcela eliminovat.

Nevhodný výběr zaměstnanců

Velmi důležitou součástí podniku jsou i jeho zaměstnanci, kteří ovlivňují nejen atmosféru uvnitř podniku, ale reprezentují prodejnu i u zákazníků. K nepříjemné, neprofesionální a chladné obsluze se žádný zákazník chtít vracet nebude. Vedoucí prodejny musí klást velký důraz na výběr personálu. Personál musí být ochotný, umět poradit zákazníkovi a splnit mu to, co mu na očích vidí. Spokojenost zákazníků s personálem prodejny se bude zjišťovat pomocí jednoduchých dotazníků, navíc v prvních měsících fungování bude přímo na prodejně přítomen vedoucí a bude si moci ověřit fungování personálu.

Špatné kroky vedení podniku

Jelikož jsou pravomoci jasně dány, může zde vyvstat jediný problém a to nezkušenost vedoucího prodejny. Protože to je jeho první zkušenost s tímto druhem podnikání, mohlo by dojít k chybným rozhodnutím, které negativně ovlivní chod podniku. Bude proto žádoucí mít dané cíle, které budou pravidelně kontrolovány. Pokud dojde k odklonění od cílů podniku, musí dojít ke flexibilní reakci a rychlé úpravě stávající strategie.

Umístění prodejny

Nejméně hrozící riziko, protože získané prostory se nacházejí v atraktivní lokalitě horního náměstí města Kuřim. Lepší lokaci má pouze konkurent Kavárna Lili, která se nachází na dolním náměstí, v blízkosti železničního nádraží a supermarketu Albert, kde je větší výskyt potencionálních zákazníků.

Neúčinný marketing

Velkým problémem by bylo špatné určení spádové oblasti. Dále nevhodná forma a špatně cílená propagace firmy, která by znamenala pouze neefektivně investované peníze. Vedoucí prodejny se musí rozhodnout, jaký formát propagace využije, důležitá bude zpětná vazba od zákazníků. Pomocí dotazníků zjistit, která forma reklamy je

nejúčinnější a na tu se po té zaměřit nebo jí věnovat zvýšenou pozornost, ostatní druhy propagace omezit, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání zdrojů.

Nerealistický podnikatelský plán

Špatné sestavení podnikatelského plánu, nereálnost a nedosažitelnost cílů může vést k ukončení podnikání. Je potřeba sestavit dosažitelný a realistický plán, kde bude docházet k neustálé a pravidelné kontrole dosahování zadaných cílů.

4.8.3 Zhodnocení rizik

Kromě rozpoznání a pojmenování daných rizik je nutné znát i jejich pravděpodobnost výskytu a jejich závažnost. V tabulce níže jsou zobrazena všechna rizika včetně jejich pravděpodobnosti výskytu a závažnosti (nejmenší pravděpodobnost, závažnost 1, nejvyšší pravděpodobnost, závažnost 3). Rizikům třeba předcházet průběžnou a důkladnou analýzou dosahovaných výsledků a zajištění plnění daných cílů.

Tabulka č. 6: Přehled rizik (zdroj: autor práce)

<i>Riziko</i>	<i>Pravděpodobnost výskytu</i>	<i>Závažnost důsledků</i>
Vznik nového konkurenta	1	2
Dodavatelé	1	3
Ekonomická krize	2	2
Vládní politika	1	3
Zákazníci	2	3
Mimořádné události	1	1
Nevhodný výběr zaměstnanců	1	2
Špatné kroky vedení	2	3
Umístění prodejny	1	2
Neúčinný marketing	1	2
Nerealistický podnikatelský plán	1	2

4.9 Finanční plán

Nyní bude zobrazen finanční plán prodejny Mléčný bar, Kuřim. Prvně se popíše náklady, které je potřeba mít před zahájením činnosti. Dále se vyčíslí mzdové náklady a ostatní náklady. Součástí finančního plánu je také vyčíslení plánovaných tržeb, výkazu zisku a ztrát, nakonec se sestaví plán peněžních toků. Na začátek podnikání je potřeba finanční hotovost **500 000 Kč**. Tato částka bude složena na běžný účet.

4.9.1 Náklady před zahájením činnosti

Zřizovací výdaje

Mezi tyto výdaje patří různé správní poplatky nutné pro založení, vznik živnosti a prodejny. Jedná se především o poplatek za výpis rejstříku trestů, poplatek za živnostenský list a rekolaudační dokumentaci. Výdaje jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka č. 7: Přehled zřizovacích výdajů (zdroj: autor práce)

<i>Zřizovací výdaje</i>	<i>Poplatek</i>
Výpis z rejstříků trestů	50 Kč
Živnostenský list	1 000 Kč
Rekolaudační dokumentace	5 000 Kč
Celkem	6 050 Kč

Náklady na vybavení a úpravu provozovny

Vzhledem k tomu, že podnikatelské prostory se nacházejí ve starším komplexu a přímo i provozovna nebyla dlouho upravována, jsou potřebné stavební a jiné menší úpravy. Prostory byly při převzetí zcela prázdné, takže první krok byl vybudování hygienického a sanitárního zázemí, po té zabudování nových protipožárních dveří a nakonec vymalování provozovny.

Tabulka č. 8: Přehled nákladů na úpravu provozovny (zdroj: autor práce)

<i>Činnosti</i>	<i>Cena</i>
Vybudování hygienického a sanitárního zázemí	7 000 Kč
Protipožární dveře	3 000 Kč
Vymalování provozovny	1 000 Kč
Celkem	11 000 Kč

Po nutných prvotních úkonech bude potřeba prodejnu vybavit vybavením. Přehled udává následná tabulka.

Tabulka č.9: Přehled nákladů na vybavení provozovny (zdroj: autor práce)

DRUH VYBAVENÍ	POČET KUSŮ	CENA za 1 ks	CENA celkem
Regály na zboží - stojací	2	10 000 Kč	20 000 Kč
Chladicí vitríny	2	40 000 Kč	80 000 Kč
Chladnička nerezová - skříňová	1	45 000Kč	45 000 Kč
Kávovar	1	19 000 Kč	19 000 Kč
Prodejní pult se zásuvkami	1	9 000 Kč	9 000 Kč
Stoly	4	2 000 Kč	8 000 Kč
Židle	16	300 Kč	4 800 Kč
Pokladna	1	17 500 Kč	17 500 Kč
Počítač	1	8 000 Kč	8 000 Kč
Ostatní náklady	x	x	10 000 Kč
Celkem			221 300 Kč

Náklady na vybavení provozovny –zboží a výrobky od dodavatelů

Vybavení prodejny zbožím bude jedna z největších položek v nákladech. Je nutné prvotně nakoupit zboží do stojatých regálů Náklady byly vyčísleny na **50 000 Kč**.

Sem patří především:

- alkoholické nápoje (sklo)
- nealkoholické nápoje (sklo, Pet lahve)
- různé druhy káv

Po té je nutné vybavit chladničku s mrazícím boxem, cena **12 000 Kč**:

- zmrzlina
- mléko
- šlehačka
- zboží potřebné k výrobě koktejlů, ledových káv, pohárů
- ostatní drobné zboží

Do celkových nákladů na vybavení prodejny se také započítají náklady na prvotní nákup od dodavatelů. Bude to tedy zboží, které bude první otvírací den na prodejně:

- studená kuchyně Nečas – 2 500 Kč
- cukrárenské výrobky – 1 500 Kč
- pečivo – 500 Kč
- limonády – 5 000 Kč
- stáčené víno – 3 700 Kč

Celkové náklady na prvotní vybavení prodejny jsou **75 200 Kč**

Pronájem podnikatelských prostor

Podnikatelský prostor – prodejna bude pronajímána od Městského úřadu Kuřim, za dohodnutou částku **11 000 Kč** za měsíc. Do částky nejsou započítány související služby:

- elektrická energie
- vytápění
- voda
- úklid, wc

Celková cena nájemného, po započítání služeb je **13 000 Kč** za měsíc, služby tedy činí **2 000 Kč**. Provozovna musela být samozřejmě upravena, aby vyhovovala hygienickým požadavkům. V provozovně se nachází malá kuchyňka, WC pro personál je v prvním patře kulturního domu.

4.9.2 Mzdové náklady

Mezi tyto náklady bude patřit hrubá mzda jednoho prodavače v měsíční výši **11 000 Kč**. K této částce je nutné připočíst také sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance, které

činí 34% z hrubé mzdy, protože bude zaměstnán zaměstnanec na hlavní pracovní poměr.

Tabulka č. 10: Náklady na zaměstnance (zdroj: autor práce)

<i>NÁKLADY</i>	<i>MĚSÍČNÍ NÁKLADY (prodavač)</i>	<i>ROČNÍ NÁKLADY</i>	<i>První rok (10 měsíců)</i>
<i>Hrubá mzda</i>	11 000 Kč	132 000 Kč	110 000 Kč
<i>SP a ZP (34%)</i>	3 740 Kč	44 880 Kč	37 400 Kč
CELKEM	14 740Kč	176 880 Kč	147 400 Kč

4.9.3 Ostatní náklady

Do této kategorie nákladů budou spadat náklady nutné pro provoz firmy. Jedná se především o pojištění podnikatelských prostor, provozní služby (poplatky za mobilní telefon a provoz internetových stránek). Menší částka je určena na drobné výdaje v rámci provozu (kancelářské potřeby, páska do pokladny, dokup rozbitého nádobí, atd.).

Tabulka č. 11 : Ostatní náklady (zdroj: autor práce)

<i>NÁKLADY</i>	<i>MĚSÍČNÍ NÁKLADY</i>	<i>ROČNÍ NÁKLADY</i>	<i>První rok (10 měsíců)</i>
Pojištění provozovny	300 Kč	3 600 Kč	3 000 Kč
Provozní služby	1 000 Kč	12 000 Kč	10 000 Kč
Drobné výdaje	1 200 Kč	14 400 Kč	12 000 Kč
CELKEM	2 500 Kč	30 000 Kč	25 000 Kč

4.9.4 Celkové náklady

Celkové náklady jsou součtem všech výše uvedených skupin nákladů.

Tabulka č. 12: Celkové náklady (zdroj: autor práce)

Druhy nákladů	Náklady provozovny		
	Měsíční náklady	Roční náklady	Náklady prvního roku
Zřizovací výdaje	x	x	6 050 Kč
Vybavení a úprava provozovny	x	x	232 300 Kč
Vybavení provozovny - zboží	x	x	75 200 Kč
Náklady na marketing	x	x	18 800 Kč
Nájemné, služby	13 000 Kč	156 000 Kč	130 000 Kč
Mzdové náklady na zaměstnance	14 740 Kč	176 880 Kč	147 400 Kč
Ostatní náklady	2 500 Kč	30 000 Kč	25 000 Kč
CELKEM	30 240 Kč	362 880 Kč	634 750 Kč

4.9.5 Vývoj tržeb v prvním roce

Při výpočtu předpokládaných tržeb se bude vycházet z počtu zákazníků, kteří spadají do cílového trhu. Pro první rok se počítá s návštěvou devadesáti zákazníků denně, průměrnou útratou 80 Kč. Do budoucna by měl být trend zákazníků rostoucí. Měnit se také bude v období prázdnin, kde se očekává otevření letní zahrádky, dále v období Vánoc a Velikonoc (100 zákazníků). Pokles naopak v sychravých měsících říjen, listopad, leden, únor (80 zákazníků).

Předpokládané měsíční tržby dostaneme, takto:

průměrná útrata x průměrný počet zákazníků x počet dní v měsíci (22)

Tržby v období duben – červen

$90 \times 80 \times 22 = 158\,400 \text{ Kč} \times 3 \text{ měsíce} = \mathbf{475\,200 \text{ Kč}}$

Tržby v období červenec – září

$100 \times 80 \times 22 = 176\,000 \text{ Kč} \times 3 \text{ měsíce} = \mathbf{528\,000 \text{ Kč}}$

Tržby v období říjen – prosinec

$$80 \times 80 \times 22 = 140\,800 \times 2 \text{ měsíce} = 281\,600 \text{ Kč} + 100 \times 80 \times 22 = \mathbf{457\,600 \text{ Kč}}$$

Tržby za rok 2011 jsou **1 460 800 Kč**.

4.9.6 Plánovaný výkaz peněžních toků v roce 2011

V následující tabulce je uveden výkaz peněžních toků pro rok 2011 (období březen až prosinec). Z tabulky lze vyčíst k jakým příjmům a výdajům v jednotlivých měsících došlo.

Tabulka č. 13: Plánovaný výkaz peněžních toků v roce 2011 (v Kč) (zdroj: autor práce)

	Cash Flow	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
+	Stav peněz na začátku roku	500 000										500 000
+	Tržby	0	158 400	158 400	158 400	176 000	176 000	176 000	140 800	140 800	176 000	1 460 800
=	Příjem celkem	500 000	158 400	158 400	158 400	176 000	176 000	176 000	140 800	140 800	176 000	1 960 800
-	Založení živnosti	1 050										1 050
-	Pojištění	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 000
-	Nájem	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	130 000
-	Mzdy		14 740	14 740	14 740	14 740	14 740	14 740	14 740	14 740	14 740	147 400
-	Stavební úpravy	17 050										17 050
-	Propagace	18 800										18 800
-	Zařízení	232 300										232 300
-	Nákup zboží	75 200	103 200	103 200	103 200	110 400	110 400	110 400	103 200	103 200	110 400	1 032 800
-	Provozní služby	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	10 000
-	Drobné výdaje	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	12 000
=	Výdaje celkem	359 900	133 440	133 440	133 440	140 640	140 640	140 640	133 440	133 440	140 640	1 589 660
	Cash Flow	140 100	24 960	24 960	24 960	35 360	35 360	35 360	7 360	7 360	35 360	371 140

4.9.7 Výkaz peněžních toků v následujících letech

Při odhadu tržeb dalších dvou let je počítáno s tím, že dojde k 8 % nárůstu. Očekává se nárůst zákazníků, navíc dojde ke stále většímu odeznívání krize, takže lidé budou opět více utrácet. Při dobrém oslovení zákazníků a dobře cílené marketingové kampani není tento nárůst nereálný.

Aby se nenavyšovala jen příjmová složka, jsou navyšovány i jednotlivé položky nákladů. Počítá se s růstem cen za energii, vodné a stočné, teplo, takže se bude platit každý rok větší záloha. Dále jsou navyšovány i mzdy, které každý rok vzrostou o 4 %. V roce 2012 je také počítáno s menší stavební úpravou, bude vybudována krytá zahrádka. V případě stále se zvyšujícího počtu zákazníků by došlo k najmutí pomocné brigádnice, takže náklady se zvýší i o tuto položku.

Uvedená čísla a procenta zvýšení, ať už tržeb nebo nákladů, jsou orientační a slouží k propočtům dalších let vývoje.

Provozovatel a majitel Petr Nečas je student, takže nebude odvádět sociální a zdravotní pojištění

Tabulka č. 14: Plánované peněžní toky v následujících letech (v Kč) (zdroj: autor práce)

	<i>Cash Flow</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
+	Stav peněz na začátku roku	500 000	371 140	675 548
+	Tržby	1 460 800	2 033 856	2 237 242
=	Příjem celkem	1 960 800	2 404 996	2 912 790
-	Založení živnosti	1 050		
-	Pojištění	3 000	3600	3600
-	Nájem	130 000	168 000	180 000
-	Mzdy	147 400	176 880	185 724
-	Stavební úpravy	17 050	10 000	
-	Propagace	18 800	22 000	25 000
-	Zařízení	232 300		
-	Nákup zboží	1 032 800	1 319 968	1 399 167
-	Provozní služby	10 000	14 000	16 000
-	Drobné výdaje	12 000	15 000	17 000

=	Výdaje celkem	1 589 660	1 729 448	1 826 491
	Cash Flow	371 140	675 548	1 086 299

4.9.8 Plánované tržby, náklady a zisky v dalších letech

V tabulce jsou zaznamenány tržby a náklady v jednotlivých letech, jejich odečtením dostaneme hospodářský výsledek před zdaněním. Ten zdaníme 15 % daní a dostáváme čistý zisk.

Tabulka č. 15: Plánované zisky v následujících letech (v Kč) (zdroj: autor práce)

<i>Rok</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Tržby	1 460 800	2 033 856	2 237 242
Náklady	1 589 660	1 729 448	1 826 491
HV před zdaněním	- 128 860	304 408	410 751
Daň	0	45 662	61 613
Čistý zisk	0	258 746	349 138

4.10 Harmonogram realizace

V následující tabulce je zpracován harmonogram činností, které povedou ke vzniku společnosti a seznam nejdůležitějších aktivit v prvním roce podnikání.

Tabulka č. 16: Seznam činností (zdroj: autor práce)

	Činnost	Doba trvání	Časové určení
1	Analýza poptávky	2 měsíce	září - říjen 2010
2	Analýza trhu	3 měsíce	červen - srpen 2010
3	Určení charakteristiky firmy	1 týden	září 2010
4	Výběr podnikatelských prostor	1 měsíc	listopad 2010
5	Předjednání nájemních smluv	1 týden	prosinec 2010
6	Průzkum dodavatelů	2 měsíce	prosinec 2010 – leden 2011
7	Předjednání smluv s dodavateli	2 týdny	leden 2011
8	Personální zajištění (výběr zaměstnanců)	1 měsíc	únor 2011
9	Uzavření dodavatelských smluv	1 týden	únor 2011
10	Uzavření nájemních smluv	1 týden	leden 2011
11	Vybavení prodejen	1 měsíc	březen 2011
12	Otevření prodejny	1 den	duben 2011
13	Marketingová kampaň	5 měsíců	únor - červen 2011
	a) výroba letáku a jejich distribuce	2 měsíce	únor – březen 2011
	b) zveřejnění na webu		leden – celou dobu podnikání
	c) reklama v regionální televizi	3 měsíce	duben - červen 2011
	d) inzerce v regionálním tisku	2 měsíce	únor – březen 2011

14	1. analýza plnění cílů podniku	2 týdny	duben 2011
15	Vyhodnocení výsledků analýzy a případaná úprava podnikového plánu	1 týden	květen 2011
16	2. analýza plnění cílů podniku	2 týdny	červenec 2011
17	Vyhodnocení výsledků analýzy a případaná úprava podnikového plánu	1 týden	srpen 2011
18	3. analýza plnění cílů podniku	2 týdny	říjen 2011
19	Vyhodnocení výsledků analýzy a případaná úprava podnikového plánu	1 týden	listopad 2011
20	Roční vyhodnocení plnění cílů podniku	1 měsíc	leden 2012

Tabulka č. 17: Harmonogram realizace (zdroj: autor práce)

	2010							2011											2012	
Činnosti	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden
Analýza poptávky																				
Analýza trhu																				
Určení charakteristiky firmy																				
Výběr podnikatelských prostor																				
Předjednání nájemních smluv																				
Průzkum dodavatelů																				
Předjednání smluv s dodavateli																				
Personální zajištění (výběr zaměstnanců)																				
Uzavření dodavatelských smluv																				
Uzavření nájemních smluv																				
Vybavení prodejen																				
Otevření prodejny																				
Marketingová kampaň																				
a) výroba letáku a jejich distribuce																				
b) zveřejnění na webu																				
c) reklama v regionální televizi																				
d) inzerce v regionálním tisku																				
1. analýza plnění cílů podniku																				
Vyhodnocení výsledků analýzy a případaná úprava podnikového plánu																				
2. analýza plnění cílů podniku																				

Vyhodnocení výsledků analýzy a případaná úprava podnikového plánu																				
3. analýza plnění cílů podniku																				
Vyhodnocení výsledků analýzy a případaná úprava podnikového plánu																				
Roční vyhodnocení plnění cílů podniku																				

5 Závěr

Založení malého podniku spojené s podnikáním na živnostenský list je jednou z nejčastějších forem podnikání u začínajících podnikatelů. Každý podnikatel si musí uvědomit, že začít podnikat není tak jednoduché a před samotným slavnostním otevřením prodejny je nutné podniknout celou řadu důležitých kroků a opatření. K tomu by měl sloužit podnikatelský plán, který nám odpoví na celou řadu otázek. Musí být ovšem vypracován reálně, odborně a správně. Po té nám tento dokument může sloužit jako takový průvodce úspěšným začátkem podnikání, odhalit naše silné a slabé stránky, konkurenci a případná rizika, která na podnikatele čekají.

V praktické části byly zpracovány nejdůležitější analýzy trhu – SWOT, SLEPTE a Porterův model. Analýzy vytvoří reálný poklad pro podnikání a slouží k realizaci marketingového plánu. Vypracování marketingové strategie, která bude pro daný podnik účinná a nedojde k pouhému vyplývání peněžních prostředků, znamená vhodné zacílení na potencionální zákazníky a snahu o co největší účinnost jednotlivých forem propagace. Dalším krokem je vytvoření vhodné organizační struktury. V tomto daném případě je nejjednodušší a nejúčinnější použít liniovou strukturu, která jasně definuje kompetence a je srozumitelná.

Před založením je nutné udělat analýzu všech nákladů. Mléčný bar je celý financován z finančních prostředků fyzické osoby. První rok musí podnikatel počítat s možností ztráty, protože ve většině případů bývají velké počáteční investice, ať už do vybavení prodejny zbožím, či zařízením. Další roky už jsou pro podnikatele ovšem ziskové. Pro další rozšíření podniku, či založení další prodejny v blízkém okolí může být využito případného úvěru.

Každý podnikatel musí vědět, že podnikání sebou nese určitá rizika, která budou ohrožovat jeho činnost. Proto dobrý podnikatelský plán musí v sobě zahrnovat všechny neočekávané události, tedy rizika, která budou přesně identifikována. Identifikace rizik je důležitá k tvorbě obranné strategie, která eliminuje očekávané riziko, podnikatel se na tuto událost připraví, bude ji očekávat a nepřekvapí ho. V práci jsou identifikována všechna nejdůležitější rizika, jejich pravděpodobnost výskytu a závažnost výskytu a způsoby možné reakce na ně.

V nynější době využívání informačních technologií je nutné využívat moderní způsoby komunikace i v malých podnicích. Pomůže to nejen v lepší a rychlejší komunikaci s dodavateli, rychlejší reakci na případně vzniklé problémy. Do popředí se dostávají stále lépe propracované internetové stránky určitého podniku, které se stávají konkurenční výhodou. I podniky jako kavárny, mléčné bary mohou mít propracovanou prezentaci pomocí webových stránek, navíc je vhodné mít i registrační systém, kde si zákazníci mohou zadat objednávku, aniž by museli navštívit prodejnu.

6 Seznam použité literatury

- 1 **BURSTINER, I.** *Základy maloobchodního podnikání*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 880 s, ISBN 80-85605-55-4.
- 2 **ČSN EN ISO 9004 ed. 2**, (2002), Český normalizační institut, Praha, 94 stran
- 3 **FOTR, J.** *Jak připravit optimální podnikatelský plán*. Praha: Europa, 1992, ISBN 80-85424-83-5.
- 4 **HISRISCH, Robert a PETERS, Michael.** *Založení a řízení nového podniku*. 2. vyd. Praha: Victoria publishing, 1996, 501 s, ISBN 80-85865-07-6.
- 5 **KEŘKOVSKÝ, M.** *Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project)*. 6. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002, 53 s, ISBN 80-86510-51-4.
- 6 **KORÁB, V. a MIHALISKO, M.** *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 252 s, ISBN 80-251-0592-X.
- 7 **KORÁB, V. PETERKA, J. REŽŇÁKOVÁ, M.** *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007, 216 s, ISBN 978-80-251-1605-0.
- 8 **MALACH, A., a kol.** *Jak podnikat po vstupu do EU*, Praha, Grada Publishing, 2005, 524 s, ISBN 80-247-0906-6.
- 9 **PRAŽSKÁ, L, JINDRA, J.** *Obchodní podnikání: retail management*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s, ISBN 80-7261-059-7.
- 10 **Srpová Jitka, Řehoř Václav a kol.** *Základy podnikání*, Praha, Grada Publishing, 2010, 427 s, ISBN 978-80-247-3339-5.
- 11 **Synek, M. a kolektiv (2007).** *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšířené vydání, Grada Publishing, a. s., 464 stran, ISBN 978-80-247-1992-4.
- 12 **Synek, M. a kol.** *Podniková ekonomika*, 3. vyd. Praha : C. H. Beck 2002, 479 s, ISBN 80-7179-736-7.
- 13 **VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.** *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- 14 **WUPPERFELD, U.** *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Management Press. Praha, 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9.

- 15 *Český statistický úřad – Aktuality Jihomoravský kraj* [online]. c2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/home>>
- 16 *Jaknapsat.cz – podnikatelský plán* [online]. c2008 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.jaknapsat.cz/podnikatelsky-plan/>>.
- 17 *Kurim.cz – pohyb obyvatelstva podle obcí* [online]. c2008 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://kurim.as4u.cz/filemanager/files/21960.pdf>>.
- 18 *Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon* [online]. c2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>>.

7 Seznam tabulek, obrázků

- 1 Tabulka č. 1: Všechny obce a města v mikroregionu
- 2 Tabulka č. 2: Vybrané obce a města v okolí města Kuřimi
- 3 Tabulka č. 3: SWOT analýza
- 4 Tabulka č. 4: Silné a slabé stránky Cukrárny Kuřim
- 5 Tabulka č. 5: Silné a slabé stránky Kavárny Lili
- 6 Tabulka č. 6: Přehled rizik
- 7 Tabulka č. 7: Přehled zřizovacích výdajů
- 8 Tabulka č. 8: Přehled nákladů na úpravu provozovny
- 9 Tabulka č. 9: Přehled nákladů na vybavení provozovny
- 10 Tabulka č. 10: Náklady na zaměstnance
- 11 Tabulka č. 11 : Ostatní náklady
- 12 Tabulka č. 12: Celkové náklady
- 13 Tabulka č. 13: Plánovaný výkaz peněžních toků v roce 2011 (v Kč)
- 14 Tabulka č. 14: Plánované peněžní toky v následujících letech (v Kč)
- 15 Tabulka č. 15: Plánované zisky v následujících letech (v Kč)
- 16 Tabulka č. 16: Seznam činností
- 17 Tabulka č. 17: Harmonogram realizace

- 18 Obrázek č. 1: Zařazení živností dle živnostenského
- 19 Obrázek č. 2: Organizační struktura prodejny Mléčný bar