



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN – ZALOŽENÍ BISTRA

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kamila Rozínková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Kamila Rozinková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán – založení bistra

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Diplomová práce se soustředí na založení nového podnikatelského subjektu, a současně obsahuje pohled na podnikatelský záměr a jeho uplatnění v každodenní praxi. První část práce tvoří úvod do problematiky, kde budou charakterizovány jednotlivé pojmy, které se vztahují k podnikatelskému prostředí. Ve druhé části této práce se budu soustředit na analýzu podnikatelského prostředí, ve kterém bude podnikatelský subjekt realizovat svoje aktivity. V poslední části jsou na základě provedeného zjištění vytvořeny návrhy a doporučení pro podnik, jak realizovat svoji činnost po přechodné období než si vybuduje finanční nezávislost. Jako vedlejší cíl této práce je stanovení cenové politiky pro nabízené občerstvení.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010, ISBN978-80-86929-68-2.

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1999, 220 s. ISBN 80-7169-812-1.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, ISBN 978-80-247-4456-8.

REŽŇÁKOVÁ, M. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-1835-4.

ŠIMAN, J. a P. PETERA. Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi. 1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-117-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá založením podnikatelského subjektu, a současně poskytuje pohled na postup a metodiku postupu při sestavení podnikatelského záměru a jeho uplatnění v běžné praxi. Na samém začátku práce jsou charakterizovány jednotlivé termíny z podnikatelského prostředí a literární východiska. Následující část diplomové práce se soustředí na analýzu podnikatelského prostředí, ve kterém bude nově vzniklý subjekt podnikat. V samotném závěru jsou na základě analýz a zjištění stanoveny jednotlivé návrhy a doporučení jak správně sestavit podnikatelský plán.

Abstract

This diploma thesis deals with the establishment of a business entity, and at the same time provides an insight and methodology of the process of compiling a business plan and its application in everyday practice. At the very beginning of the work are characterized individual terms from the business environment and literature background. The following part of the diploma thesis focuses on the analysis of the business environment in which the newly established entity will do business. In the very conclusion, on the basis of analyses and findings, individual proposals and recommendations are set for how to compile a business plan.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnikatelské prostředí, SLEPTE, SWOT, Porterův model pěti sil, marketingový mix, bistro.

Key words

Business plan, business environment, SLEPTE, SWOT, Porter's five forces, marketing mix, bistro.

Bibliografická citace

ROZÍNKOVÁ, K. Podnikatelský plán – založení bistra. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2020. 83 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....
Bc. Kamila Rozinková

Poděkování

Ráda bych v této části poděkovala mému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D., za věcné rady, poznatky a vzorné vedení a trpělivost při psaní mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
Cíl práce.....	12
1 Teoretická východiska práce.....	13
1.1 Vymezení a role malých a středních firem.....	13
1.1.1 Historický exkurz.....	13
1.1.2 Angloamerické pojetí.....	13
1.1.3 Rozdělení živností.....	14
1.2 Podnikatel versus zaměstnanec.....	15
1.2.1 Výhody a nevýhody podnikání versus zaměstnanecký poměr.....	16
1.3 Předpoklady úspěchu začínající firmy.....	18
1.4 Podnikatelský plán	19
1.4.1 Cíl podnikání a konkurenční výhoda.....	20
1.4.2 Jednotlivé zásady podnikatelského plánu.....	20
1.5 Financování.....	26
1.5.1 Finanční zdroje podniku.....	26
1.5.1.1 Vlastní zdroje financování podnikání.....	27
1.5.1.2 Cizí zdroje.....	28
1.6 Charakteristika marketingu.....	29
1.6.1 Marketingový mix.....	29
1.7 SLEPTE analýza.....	31
1.8 Porterův model.....	33
1.9 SWOT analýza.....	36
1.10 Cash flow.....	36
1.11 Bod zvratu.....	37
2 Analýza současného stavu	39
2.1 SLEPTE analýza.....	39
2.1.1 Sociální prostředí.....	39
2.1.2 Legislativní rámec podnikání.....	40
2.1.2.1 Elektronická evidence tržeb (EET).....	41
2.1.2.2 Registrace k daním.....	42
2.1.3 Ekonomické prostředí.....	44
2.1.4 Politické prostředí	46
2.1.5 Technologické prostředí.....	46

2.1.6 Ekologické prostředí.....	48
2.2 Porterova analýza pěti sil.....	49
2.3 SWOT analýza.....	52
3 Vlastní řešení podnikatelského záměru.....	54
3.1 Podnikatelský záměr.....	54
3.2 Popis činnosti	55
3.3 Marketingový mix.....	56
3.4 Marketingový průzkum.....	58
3.4.1 Vyhodnocení dotazníku.....	58
3.5 Uskutečnění projektu	60
3.6 Strategie.....	60
3.7 Organizační struktura a provoz bistra.....	61
3.8 Finanční plán.....	63
3.8.1 Výchozí rozpočet.....	64
3.8.2 Počáteční rozvaha.....	64
3.8.3 Úvěr.....	65
3.8.4 Odhad poptávky a příjmů.....	65
3.8.5 Odhad nákladů.....	67
3.8.6 Celkové tržby a náklady za rok.....	69
3.8.7 Cash flow.....	70
3.8.8 Bod zvratu.....	70
3.9 Rizikovost.....	71
3.9.1 Vstoupení nových konkurentů na trh.....	72
3.9.2 Platební neschopnost.....	72
3.9.3 Výpověď smlouvy z nájemních prostor.....	72
3.9.4 Ekonomické riziko.....	72
3.9.5 Legislativní změn.....	73
3.10 Čistá současná hodnota.....	73
3.11 Plánování provozu bistra v horizontu pěti let.....	73
4 ZÁVĚR.....	75
Seznam použité literatury.....	77
Seznam tabulek.....	81
Seznam obrázků.....	81

ÚVOD

Česká republika zaujímá ve světovém žebříčku přední místa v počtu založení kaváren, bister a restaurací na počet obyvatel. V loňském roce tento počet vzrostl o 1445, na celkový počet 21592. Tento trend odráží poptávku po novém životním stylu, kdy převážná část obyvatel chce jíst pokrmy připravené z čerstvých surovin, které podporují jejich zdraví. Vyžaduje se však také rychlost, či časová nenáročnost na přípravu stravování.

Kultura bistro občerstvení se ve městech rozrůstá, a lehký, snadno připravitelný pokrm se stal snadným předmětem podnikání. Velká část obyvatel je ochotna si připlatit za kvalitu, nebo cestovat za dobrým jídlem. V Česku se tato kultura pozvolna rozvíjí, a mnozí zákazníci upřednostňují kvalitní suroviny před výhodnou cenou. Bistra tak nabývají na své atraktivnosti. V mnoha případech zaujímají místo, jak pro pracovní schůzky, setkání přátel, rodiny a podobně.

Jeden z důvodů, proč jsem si vybrala sestavení podnikatelského plánu zaměřeného na založení bistra, je ten, že krátce po škole bych takový podnik velmi ráda provozovala. Sestavení podnikatelského plánu, který se zakládá na relevantních informacích pro bistro, je nezbytným předpokladem pro úspěšný start podnikání v této oblasti. Samotný podnikatelský plán eliminuje nebezpečí spojená s nesprávně investovanými finančními prostředky a zvyšuje kredibilitu podniku pro potenciální investory. Rozhodnutí směřovat tuto práci do oblasti gastronomie rovněž souvisí s tím, že bych ráda uplatnila své poznatky a získané zkušenosti z doby, kdy jsem několik let pracovala v gastronomickém odvětví, a dále i to, že moderní trendy ve stravování se staly mým koníčkem.

Jako téma své diplomové práce jsem se rozhodla pro „Podnikatelský plán - založení bistra“. Tato práce se nejprve zabývá vytvořením nového podnikatelského subjektu, a následuje uvedení do problematiky gastronomie, a poté sestavení podnikatelského záměru a jeho uplatnění v praxi.

Diplomová práce se bude skládat ze tří částí. V první části se práce výhradně soustředí na teoretická východiska a definování základních termínů z oblasti podnikání. Současně literární část bude směřována tak, aby vše mělo logickou strukturu od obecného ke konkrétnímu tématu.

Druhá část práce se bude převážně soustředit na zhodnocení aktuálního stavu. Pomocí SLEPTE analýzy, Porterovy analýzy a SWOT analýzy bude prozkoumáno prostředí podniku.

Poslední třetí část práce se soustředí na koncept podniku ve sletu od uvedení na trh až po fyzické otevření bistra. Jako součást této kapitoly jsou i vypracované rozpočty a jednotlivé zdroje financování.

Cíle práce

Hlavním neboli primárním cílem této práce je vytvořit úspěšný podnikatelský plán. K vytvoření struktury jsou použity odborná literatura a požadavky bank, které ulehčí rozdělení jednotlivých náležitostí do jednotlivých zkoumaných oblastí. Protože jednotlivé požadavky na podnikatelský záměr jsou velmi široké, jsou všeobecné požadavky (*všeobecnými požadavky se rozumí stejné nároky na podnikatelský plán, které jsou, jak v odborné literatuře, tak v dokumentech banky*) na sestavení podnikatelského plánu uzpůsobeny tak, aby jejich kategorie odpovídaly jednotlivým kapitolám této práce.

Cílem tohoto způsobu dělení je celkové zpřehlednění vytvářeného plánu, pro který jsou provedeny následující metody výzkumu: dotazníkové šetření, Cash Flow analýza, bod zvratu a čistá současná hodnota. Nejprve pomocí sondy (*krátkého dotazníku*) se provede zhodnocení, jestli dotazovaní respondenti mají k možnosti otevření bistra pozitivní přístup a jsou ochotni toto bistro navštívit. Dalším krokem je odhadovaná cenotvorba, jinými slovy sestavení průměrné ceny všech produktů, které se budou v bistro nabízet, tento krok dále pomůže k sestavení Cash Flow a následné rozvahy. Součástí práce je také rozhodnutí, jestli se projekt bude financovat z vlastních, nebo cizích zdrojů a na závěr práce je zhodnocení podnikání za pomoci čisté současné hodnoty a bodu zvratu.

V případě parciálního cíle je úkolem zhodnocení aktuálního stavu prostředí, ve kterém bude podnik svoji aktivitu realizovat. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí SLEPTE analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a pomocí SWOT analýzy. Všechny získané výsledky jsou následně souhrnně prezentovány v závěrečné kapitole.

1 Teoretická východiska práce

První část diplomové práce se bude soustředit na vymezení termínu podnikatelský plán a na jeho správnou podobu. Následně bude v kapitole definováno podnikání, jeho podoby a v neposlední řadě indikátory, které je potřeba využívat během tvorby podnikatelského plánu.

1.1 Vymezení a role malých a středních firem

Sektor malého a středního podnikání je základním prvkem každého státu a jeho ekonomiky, jak nyní, tak i v historii. Má nenahraditelnou roli při tvorbě zaměstnanosti, sociální a ekonomické stability, či zahraničního obchodu.

1.1.1 Historický exkurz

Termín podnikatel má své kořeny ve francouzštině a znamená zprostředkovatel. Jedná se o výraz, který korespondoval s tehdejší realitou, jelikož podnikatel v té době participoval na zprostředkování obchodních aktivit. Postupně přibýlo potřeby zprostředkování obchodů pro státní instituce. Již v brzké době na začátku 18. století bylo jasné, že podnikatel nese určitý druh rizika. Díky tomu došlo k rozdělení od rentiéra, kdy rentiér nabízí finanční kapitál za předem stanovenou cenu (včetně úroků), navzdory tomu podnikatel je vnímán jako subjekt, který uskutečňuje určité aktivity a nese riziko s tím související (1).

Jak je podnikání úspěšné, závisí na vlastnostech podnikatele. V pozdější době se této skupině obyvatel připisuje další vlastnost, a tou je inovativní hledisko.

1.1.2 Angloamerické pojetí

Angloamerické pojetí podnikání je účelová a zisková činnost. Termín „podnikání“ není v poslední době zcela jednoduché interpretovat, nejčastěji se setkáváme s následujícím pojetím:

- *Ekonomické vnímání* – jedná se o využití ekonomických zdrojů a jiných procesů za účelem navýšení vnitřní hodnoty. Velmi často se mluví o dynamickém procesu utváření hodnoty produktu (2).
- *Psychologické vnímání* – jedná se primárně o motivaci něco vybudovat. Podnikání je z toho hlediska cesta jak dosáhnout svého cíle. Zde může být podnikání způsob, jak získat finanční nezávislost, osobní prostor, možnost svobodné kreativity apod.
- *Sociologické pojetí* – vnímání podnikání jako utváření bohatství pro všechny zainteresované, a to pomocí cesty k efektivnějšímu uplatnění veškerých zdrojů, utváření příležitostí spolu s novou tvorbou nabídky.
- *Právnícké pojetí* – v tomto pojetí se jedná o neustálé a na sebe se navazující aktivity realizované samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, kde cíl takového počínání je tvorba zisku (3).

Pokud jsou pominuta jednotlivá pojetí, podnikání lze vnímat jako soustavnou aktivitu upravenou zákonem, která se provádí vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem zisku (1).

1.1.3 Rozdělení živností

Právní rámec živností vymezuje živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon vymezuje předmět živnosti. Živnosti obsahují všechny druhy výroby, obchodu nebo poskytovaných služeb, včetně aktivit, které jsou v živnostenském zákoně vyloučené (4).

Pod pojem živnost se chápe nepřetržitá aktivita realizovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Cílem této činnosti je dosažení zisku za podmínek, které definuje živnostenský zákon. O tom, zda se udělí příslušná živnost, rozhoduje živnostenský úřad, jenž je odpovědný za vedení živnostenského rejstříku. Podle živnostenského zákona definujeme dva druhy živností:

- *živnosti ohlašovací,*
- *živnosti koncesované* (5).

Živnosti ohlašovací

Tento druh živnosti vzniká na základě ohlášení příslušnému živnostenskému úřadu, kdy je však nezbytné mít splněné podmínky vycházející ze zákona. Živnostenský list je poté vydán příslušným úřadem. Nalezneme zde živnosti:

- *živnosti řemeslné* – v tomto případě je nezbytné předložit výuční list, či dosaženou praxi v oboru,
- *vázané* – jedná se o druh živnosti, kde musí podnikatel prokázat odbornou způsobilost,
- *volné* – aby žadatel získal oprávnění, musí splňovat veškeré ostatní podmínky stanovené živnostenským zákonem (6).

Živnosti koncesované

Její získání stojí na základě získání povolení, tím pádem nespádají do nárokové části zákona, jako je tomu například u ohlašovacích živností. Aby žadatel získal povolení, je nezbytné prokázat dosažené vzdělání, vyplnit žádost a splnit podmínky definované zákonem. V případě kladného vyřízení je vydána koncesní listina. V této oblasti nalezneme například taxi služby, pohřební služby a podobně (7).

1.2 Podnikatel versus zaměstnanec

Jak už bylo řečeno v předešlé kapitole, podnikání nese s sebou určité riziko, protože podnikatel jej realizuje vlastním jménem a na svojí vlastní odpovědnost. Součástí podnikání je i vynakládání nákladů, které v mnoha případech mohou potencionální zájemce odradit, proto se tato kapitola blíže zabývá pochopením rozdílů mezi nimi (8).

1.2.1 Výhody a nevýhody podnikání versus zaměstnanecký poměr

Protože je velmi individuální stanovit, které hledisko je pro koho přínosem, a pro koho může znamenat omezení, je důležité zvážit všechny body, které následují níže.

Nejdříve jsou zmíněny faktory, které jsou obecně považovány za pozitiva zaměstnání.

Placená dovolená a relativní jistota zaměstnání – vychází ze zákona a toto období může zaměstnanec použít libovolně podle sebe.

Péče o nemocné děti a rodinné příslušníky – velkou výhodu zaměstnaneckého poměru zde tvoří nemocenské dávky a ošetřovné, které mohou určitou část v omezené míře pomoci domácnosti.

Dlouhodobá nemoc neznamená problém – veškerí zaměstnanci, pokud onemocní, mají nárok na náhradu mzdy, kterou poskytuje jejich zaměstnavatel. I přes skutečnost, že je poskytnutá náhrada mzdy nižší než původní hrubá, tak finanční prostředky mohou pokrýt ty nezbytnější provozní náklady domácnosti. Oproti tomu nemají osoby samostatně výdělečně činné na náhradu mzdy jakákoliv nárok (9).

Zaměstnanci mají vyšší důchod – díky reformám a klesající tendenci vyplácet stále a stále vyšší důchody, zaměstnanci mají citelně vyšší starobní důchod než je to mu v případě osob samostatně výdělečně činných. Základní vyměřovací údaj je u osob samostatně výdělečně činných vyměřovací základ, nikoliv zisk.

V případě daňových nesrovnalostí nese odpovědnost zaměstnavatel – týká se zaměstnanců společnosti, kteří podepíší prohlášení k dani. Tím pádem nemají žádné starosti s výpočtem daně z příjmu, sociálního a zdravotního pojištění. V takovémto případě se o výpočet a odvod daní stará pouze zaměstnavatel (2).

Pravidelná mzda – regulérní a opakující se částka, která přichází zaměstnanci pravidelně každý měsíc na účet (10).

Odstupné – pokud dostane zaměstnanec výpověď, tak ve většině případů má nárok na odstupné. Popřípadě pokud je ve výpovědní lhůtě, tak má relativně dostatek času si najít novou práci (11).

Podpora v nezaměstnanosti je vyšší – v případě nezaměstnanosti mají nezaměstnaní nárok na mnohem vyšší podporu v nezaměstnanosti, než je tomu u osob samostatně výdělečně činných.

Omezení limitu pro způsobenou škodu – v případě škody, kterou způsobil zaměstnanec, činí náhrada vzniklé škody maximálně čtyři a půl násobku průměrného měsíčního výdělku (12).

Oproti tomu je velmi důležité zvážit výhody pracovat jako osoba samostatně výdělečně činná. Faktory, které je důležité v tomto případě zvážit, jsou následující:

Svoboda – každý živnostník si může na základě svých nejlepších zkušeností a dovedností zvolit druh podnikání a metody, jak dosáhne svých cílů.

Možnost získání velkých příjmů – každá práce je odpovídajícím způsobem ohodnocená, díky tomu si může živnostník určovat svoji cenu a tuto cenu libovolně měnit podle situace na trhu. To dává podnikateli pružnost a může tak snadno reagovat na změnu poptávky na trhu.

Vlastní realizace svých nápadů – pokud dostane živnostník nápad na podnikání nebo na zlepšení procesu, nemusí se nikomu zpovídat a čekat na souhlas k použití svých inovací (10).

Nižší zdanění – jak už název napovídá, díky nízkému zdanění má živnostník více volných peněžních prostředků, které může použít pro další rozvoj firmy.

Výkon a soustředění se pouze na efektivní práci – tento předpoklad vychází z toho, že živnostník dokáže sám rozhodnout, která práce je pro něho nejvíce efektivní a zisková, a tím pádem může svoji činnost soustředit pouze na ni (13).

Využití členů rodiny, rychlejší práce – §318 zákoníku práce definuje, že i pracovněprávní vztah může být realizovaný mezi manžely nebo příslušníky rodiny.

1.3 Předpoklady úspěchu začínající firmy

Každý rok započne podnikání nepřeberné množství firem, které mají různorodé záměry, rozdílné velikosti a formu podnikání. Současně i velké množství firem čelí úpadku. Aby k tomuto nežádoucímu jevu nedošlo, je nezbytné splňovat následující body:

- mít odpovídající motivaci a odhodlání čelit výzvám,
- zhodnotit výši schopností pro podnikání,
- vidět a charakterizovat podnikatelskou šanci nebo příležitost,
- stručně a jednoduše charakterizovat podnikatelský záměr,
- stanovit potřebu finančních toků a zdrojů v podnikání,
- definovat předmět podnikání spolu s právní formou,
- sestavit rozpočet a postupné plnění podnikatelského cíle (14).

Odpovídající motivace a odhodlání čelit výzvám

Podstatným startovacím bodem pro začátek podnikání je co největší motivace stojící na vlastních plánech, vizích a přáních a jejich formulace do podoby podnikatelských cílů. Nezbytným stanoviskem úspěchu je také vnitřní soulad s reálnými cíli, jejich kvalita a reálnost, ať se jedná o skupinu osob nebo individuálního podnikatele. Zapomenout nelze na podporu z řad přátel a rodiny (3).

Zhodnocení výše schopností pro podnikání

Podnikání předpokládá obrovskou odpovědnost za všechny své aktivity a činy, a nést za ně odpovídající riziko. Nést odpovědnost za právnickou osobu znamená převážně velké množství práce a času s tím spojené (1).

Vidět a charakterizovat podnikatelskou šanci nebo příležitost

Začátek podnikání by měl odstartovat dobrý nápad. V případě úspěšné podnikatelské aktivity je důležité najít odpovídající mezeru na trhu, která nastartuje podnikání a tato mezera na trhu bude dostatečně dlouhá, tak aby se společnost mohla adaptovat.

Stručně a jednoduše charakterizovat podnikatelský záměr

Každý podnikatelský plán by měl mít dvě náležitosti definované výše. Velmi podstatnou částí je, aby potenciálnímu investorovi bylo zřejmé, čeho se plán týká, způsob využití finančních prostředků, plánované tržby, výdaje a počítání s možností využití rezervy. V případě investorů nebo finančních domů se nesmí zapomenout zmínit informaci ohledně případného finančního plnění, a jak si společnost bude stát v horizontu několika let (3).

Definovat předmět podnikání spolu s právní formou

Hloubka a podrobnost podnikatelského plánu jde ruku v ruce s velikostí firmy, účelu, a jejího záměru podnikání. V této části by mělo být uvedeno, o jakou společnost jde, rozdělení zisku, ztrát a způsob dělení tantiému. Jedná se o jasnou charakteristiku spolu se strukturou, popřípadě rozdělení na jednotlivé oddělení v rámci společnosti. Zde je velmi důležité přidat organizační strukturu společnosti. Personální zastoupení firmy v jednotlivých úrovních apod. (14).

1.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán představuje velmi komplexní záležitost, který zvažuje veškeré aspekty podnikání, které mohou ovlivnit proces rozhodování, jak před samotným začátkem podnikání, tak i v průběhu tvorby záměru tak, aby nově vznikající podnik byl připraven na všechny situace, které mohou nastat (15).

Vyhotovený plán má podobu písemného dokumentu, jež charakterizuje veškeré významné vnější i vnitřní procesy směrem k povaze společnosti. V takovémto plánu by

nemělo chybět poslání firmy, dlouhodobé i krátkodobé cíle s vysvětlením, kam chce společnost směřovat a strategie, kterou zvolí pro její dosažení. Charakterizuje portfolio produktů, produkty konkurence a jejich síly na trhu, velikost trhu, strategii, jakou společnost hodlá zvolit, používané technologie, management společnosti, finanční základnu, možná další nebezpečí apod. Plán se zpravidla formuje před založením firmy, ale jeho přesah může pokrývat i fyzické založení. Význam dokumentu spočívá například v případech, kdy společnost žádá o finanční zdroje. Takovýto plán hraje dosti významnou úlohu při odsouhlasení úvěrů (14).

1.4.1 Cíl podnikání a konkurenční výhoda

Při sestavování podnikatelského plánu je nutné ujasnit si dva základní faktory - co je opravdovým cílem našeho podnikání a co konkrétně v rámci podnikatelských aktivit představuje konkurenční výhodu (5).

Pro drtivou většinu podnikatelů je hlavním cílem ekonomický zisk, ale někdy se může jednat i o vyšší cíle. Je nutné si to sepsat, a tím dodat podnikatelskému plánu jasný rozměr a podobu.

Co se týče konkurenční výhody, tu může představovat originalita, rychlost služby, lokalita, prostředí, nadstandardní služby, poměr ceny a kvality, přizpůsobivost zákazníkovi, sympatičnost personálu, environmentální šetrnost a tak dále (16).

1.4.2 Jednotlivé zásady podnikatelského plánu

Během procesu tvorby podnikatelského plánu musí být dodržen určitý obecně platný rámec, jehož cílem však není podnikatele svazovat. Jde o to, že potencionální investoři budou pravděpodobně disponovat plány i dalších obdobných společností, které chtějí získat jejich pozornost. Smyslem následujících řádků je vymezit podobu, kterou má podnikatelský plán respektovat a zvýšit jeho kredibilitu (17).

Podoba podnikatelského plánu

V rámci níže uvedené struktury je snaha zaujmout budoucí pohled investora, který uvažuje o financování projektu. Jeden z hlavních důvodů vytvoření tohoto plánu je nedostatečné množství finančního kapitálu během vstupu do podnikání (18).

Podoba podnikatelského plánu není fakultativně stanovena. Jednotliví investoři mají jiné nároky na strukturu a hloubku. Dnešní investoři trpí nedostatkem času, a proto vyžadují, aby byl vyhotovený plán v podobě prezentace. Na druhou stranu v bankovním sektoru se můžeme setkat s tím, že se požaduje řada potvrzených dokumentů a informací. Níže uvedená osnova podnikatelského plánu je jeden z obecných způsobů podoby, patří sem:

a) Úvodní strana

První strana podnikatelského plánu zahrnuje základní informace o podnikatelském plánu. Její role je spíše formální. Nejčastěji se zde setkáváme s informacemi, jako je sídlo, název firmy, kontaktní údaje a podobně (6).

b) Shrnutí

Tato část ve své podstatě cílí na investory a potencionální partnery a mnohdy bývá označována za nejvýznamnější část plánu. Zahrnuje přehledný náhled na nejpodstatnější body podnikatelského záměru a tvoří samotný začátek podnikatelského plánu. Protože se jedná o první část plánu, někdy taky označována za „kick off“, měla by tato část poskytnout ve zkratce ty nejatraktivnější informace z celého plánu (19).

V této sekci nalezneme informace jako je místo podnikání, koncept podnikání, seznam produktů, konkurenční výhody, shrnutí aktuální situace a v neposlední řadě rozsah a potřeba nové investice.

Výše uvedené body se mohou dále větvit a vést k dílčím konstatováním, která poskytnou rámcový pohled na základní souvislosti (14).

c) Popis a charakteristika společnosti

V této části je důležité jasně specifikovat a definovat informace od segmentu podnikání a na jakém trhu společnost působnosti, kdo jsou její partneři, zkušenosti v této oblasti. Pokud společnost ještě není založená, nebo se právě formuje, je důležité zmínit a detailně popsat, co chce společnost dělat a jaký má pohled na danou problematiku jinými slovy co je její přidaná hodnota. Tento popis můžeme stručně shrnout do níže uvedené tabulky (12).

Základní informace o společnosti	• <i>Volba právního subjektu.</i> • <i>Forma podnikání a segment.</i> • <i>Místo podnikání.</i> • <i>Struktura majetku.</i> • <i>Historie společnosti.</i>
Vize	• <i>Současný stav společnosti.</i> • <i>Kam společnost směřuje.</i> • <i>Jaké nástroje nebo cestu chce k tomu společnost použít.</i> • <i>Naplánování milníků v budoucnosti pro kontrolu plnění cílů.</i>
Partneři	• <i>Seznam partnerů s jejich přínosem.</i> • <i>Potencionální partneři, které chceme získat včetně základní informace jaký způsobem.</i>
Investor	• <i>Požadavky na investora včetně spolupráce.</i> • <i>Jasně definována forma a způsob pomoci.</i> • <i>Odměna pro investora.</i>

TABULKA 1: VIZE SPOLEČNOSTI (ZDROJ: KORÁB, 2014)

d) Popis / definice produktu

Zda je podnik úspěšný, závisí na nabízeném produktu. Dále jde jeho úspěšnost ruku v ruce s mírou nasycenosti trhu, popřípadě s jakou ochotou chce společnost daný produkt nabízet jinak, než jeho konkurenti. V tomto případě se nemusí za každých okolností jednat o revoluční objev, pouze stačí být inovativní, nebo pochytnout komplexní řešení projektu. Tuto kapitolu můžeme rovněž rozdělit do tří bodů, které mohou zahrnovat následující podkapitoly, nebo mohou sloužit jako téma k zamyšlení (20).

Produkt	• <i>Definice hlavních rysů produktu.</i> • <i>Popis vylepšení, nového návrhu apod.</i> • <i>Výhody pro zákazníky.</i> • <i>Definice odlišitelnosti pro zákazníky.</i> • <i>Produkt v kontextu trhu (nasycenost, velikost poptávky).</i> • <i>Další produkty, které společnost chystá.</i>
Konkurence	• <i>Základní srovnání.</i> • <i>Výhody a nevýhody konkurence.</i> • <i>Unikátnost konkurentů, v čem se odlišují jeden od druhého, v čem vyniká dominantní hráč apod.</i>
Postup a použitá technologií	• <i>Jakou technologii se produkt vyrábí nebo nabízí.</i> • <i>Zjištění možné konkurenční výhody.</i>

TABULKA 2: DEFINICE PRODUKTU (ZDROJ: KORÁB, 2014)

e) Analýza trhu

Pomocí analýzy trhu se charakterizuje znalost dané oblasti podnikání, podoba podnikatelské aktivity a umístění v segmentu trhu. V tomto případě je nezbytné trh nejenom pochopit, ale i sledovat jeho hlavní tendence i vývoj a tyto postřehy pomítat do svých dalších stanovisek a rozhodnutí (16).

Trh ve své podstatě spojuje několik aktérů, v samotném centru pozornosti společnosti jsou převážně zákazníci, dalšími významnými aktéry je konkurence, odběratelé a další, kteří se finančně podílí na společnosti (vystavují nebo přijímají faktury od společnosti). Kvalitní sonda trhu umí určit, kde je zde tržní příležitosti a v jakém rozsahu je uchopitelná. Takovýto průzkum je možné realizovat mnoha způsoby a metodikami, nejčastěji se provádí na samotném zahájení podnikatelské činnosti, aby se zjistila zainteresovanost a zájem potencionálních zákazníků o nabízený produkt. Tuto část podnikatelského plánu můžeme rozdělit do následujících bodů (4).

Odvětví	• <i>Vysvětlit, čím je toto odvětví pro nás důležité a důvod, proč jsme si ho vybrali.</i> • <i>Analýza okolí.</i> • <i>Zhodnocení aktuální situace na trhu a jeho vývoj.</i> • <i>Příležitosti plynoucí z podnikání.</i> • <i>Možné bariéry.</i> • <i>Konkurenční analýza.</i>
Dodavatelé	• <i>Jak vypadá a funguje infrastruktura</i> • <i>Pochopit, kdo jsou naši dodavatelé a jak fungují.</i> • <i>Diverzifikace dodavatelů u vstupních surovin.</i> • <i>Kdo jsou naši nejdůležitější dodavatelé.</i>
Zákazníci	• <i>Kdo je náš zákazník, kolik je ochoten utratit za pokrm v bistru.</i> • <i>Naše výhoda oproti konkurenci, proč by se měl rozhodnout právě pro nás.</i> • <i>Definovat proces rozhodování.</i>
Konkurence	• <i>Srovnání s konkurencí.</i> • <i>Jasně definovat konkurenční výhody.</i> • <i>Faktory úspěchu na trhu.</i> • <i>V čem konkurence pro nás znamená hrozbu.</i> • <i>Slabé stránky konkurence.</i>

TABULKA 3: HLEDISKA ANALÝZY TRHU (ZDROJ: KORÁB, 2014)

f) Strategie

Vytvoření strategie pramení ze samotné vize a stojí na realizovaném výzkumu. Strategie definuje navazující kroky společnosti, které vedou k dosažení stanoveného cíle. První krok by měl popisovat nejbližší budoucnost. Tento krok musí být podmíněn tím, že se musí brát v úvahu aktuální trendy a nálady na trhu. Časový rámec by měl být zřetelně stanoven a stanovené milníky, které se mají v tomto období dodržet, propojit s konkrétními lidmi, kteří ponесou odpovědnost za celkové a dílčí činnosti. Součástí této kapitoly je i vytvoření marketingové strategie, která nevychází jenom a pouze z kreativního přístupu, ale rovněž z data z primárního nebo sekundárního marketingového šetření (14).

Je zde přímá úměra a to čím užší segment trhu, tím je komunikace snazší. Zde je důležité položit si otázku, co přesně chce společnost marketingovou strategií docílit. Když tuto informaci získáme, můžeme vytvořit marketingový mix. Způsob komunikace směrem k zákazníkovi apod. Marketing a propagace do jisté míry pomáhají s budováním důvěryhodnosti značky (21).

g) Realizační tým

V této části je důležité informovat investory o veškerých osobách ve společnosti, včetně jejich rolí a odpovědností. Velmi důležité je v této části shrnout realizační tým, který bezprostředně bude moci komunikovat případné dotazy od investorů. Typickým příkladem jsou startupy, které nedisponují velkými zdroji, ale jejich myšlenka nebo nápad tak silně s trhem rezonuje, že jsou pro investory velmi atraktivní. Z tohoto důvodu jeho potřeba sestavit odpovídající tým pracovníků. Ve velké míře se jako motivace používá získání podílu nebo partnerství (7).

h) Finanční analýza

Analyzovat finance tvoří samotné jádro podnikatelského plánu, ale zároveň není mezi začínajícími podnikateli ve velké oblibě i přes tuto skutečnost jejímu zájmu neunikne žádný investor nebo finanční dům. Finanční řízení je nezbytné pro každý jednotlivý

podnikatelský plán. Finanční plán v sobě zahrnuje finanční zdroje, jejich rozmístění a v neposlední řadě rentabilitu. Ukazatele je podnikatel schopen vyčíslit poměrně v každém období, i když je společnost teprve na začátku. Podnikatel je schopen sestavit předpoklady, na základě kterých se vychází při tvoření těchto ukazatelů. Je důležité tyto ukazatele srozumitelně popsat a obhájit před investorem. Samotná předpověď společnosti se ve většině případů udává do pěti let (22).

i) Přílohy

Přílohou je zastoupena veškerými dokumenty, které nebylo možno použít v předchozích kapitolách, ale které se bezprostředně vztahující k podnikatelské aktivitě. Jedná se o podpůrné dokumenty, které z mnoha pohledů hrají zcela zásadní roli ve chvíli, kdy investor není zcela rozhodnut. V případě otevření restaurace, se může jednat o nově vytvořené menu, katalog, popřípadě webové stránky (17).

1.5 Financování

Mezi rozsahem podnikatelské činnosti a důležitostí přípravy podnikatelského plánu a jeho rozpočtu je přímá úměra. Je nutné si vymezit předmět a způsob podnikání, jinými slovy těžiště podnikatelského plánu, a toto přetavit do finančního plánu, čili zakladatelského rozpočtu (21).

Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet se utváří na počátku podnikatelské činnosti, kdy je nutné zkonkretizovat a kvantifikovat prvotní finanční prostředky. Počátek podnikání lze definovat na tři po sobě jdoucí části, které jsou založení podniku, podnikatelská činnost a stabilizace podnikatelské činnosti. V souladu s tím funguje princip financování z počátečního kapitálu a princip běžného financování (11).

1.5.1 Finanční zdroje podniku

Začátek podnikání je nutné financovat z vlastních zdrojů – vlastní kapitál. Tím, že zakladatel podnikání do podniku vloží vlastní prostředky, ukazuje svůj maximální

zájem, snahu a přesvědčení o významu, prospěšnosti a konkurenceschopnosti jeho konkrétní podnikatelské činnosti, včetně toho, že zajistí její fungování. V případě, že by podnikatel nebyl na počátku podnikání ochotný riskovat svoje peněžní prostředky, nelze půjčku/vklad, či jinou podporu vyžadovat ani od jakýchkoliv jiných subjektů. Ostatně, na počátku podnikání, lze mimo vlastní kapitál financování hledat často jen u nejbližšího okolí, které má v osobě podnikatele důvěru, víru v jeho talent a etické zásady. Profesionální investor totiž vyžaduje garanci navrácení a zhodnocení investice, která zpravidla znamená předchozí ziskové výsledky v podnikání. Garanci může dále představovat hodnota vlastního majetku, nebo perspektiva dalšího rozvoje podnikání, což je na počátku podnikání velmi těžké prokázat (15).

Podobu financování je možné definovat z různých pohledů, z výše uvedeného vyplývá, že primární rozdělení je na vlastní a cizí zdroje.

1.5.1.1 Vlastní zdroje financování podnikání

Do oblasti vlastních zdrojů spadá vklad podnikatele a investorů, dary a dotace, emise akcií, které mají charakter dodatečného vkladu apod. (13).

Základní dělení vlastního kapitálu je na:

- **Interní** – jež vznikl z předcházející činnosti, zejména se jedná o zisk a odpisy.
- **Externí** – jedná se o případ, kdy je navýšen základní kapitál stávajícími nebo nově získanými investory (10).

Základní kapitál

Jedná se v mnoha ohledech o stálou složku vlastního kapitálu, jehož výše v první řadě závisí na právní podstatě subjektu.

V případě živnostníka je jeho ručením veškerý vlastní majetek, který do své podnikatelské činnosti vložil. Nejčastěji se jedná o úspory, osobní majetek a apod. (17).

Fondy

Dalším krokem je vytvoření fondů, které podnikatel vytvoří ze svého zisku po zdanění. Člení se do tří následujících kategorií:

- **Rezervní fondy** – už z jeho názvu vyplývá, že mají sloužit k úhradě případné ztráty v hospodaření.
- **Ostatní fondy** – zde nalezneme sociální nebo rizikový fond, jejichž rozsah a podstatu si podnik určuje sám.
- **Kapitálový fond** – netvoří se ze zisku, ale z dotací a podobně (21).

Je potřeba zmínit i nerozdělený zisk minulých let, který reprezentuje část zisku, u kterého dosud není stanoveno, jak bude použit.

Dotace

Dotace jsou převážně vyčleněny z rozpočtu vyšší vládní úrovně nižším částem ekonomiky. Ve spoustě států dochází k přetransformování příjmů generovaných v rámci stejné úrovně. Z tohoto pohledu můžeme dotace dělit do dvou forem:

- **Účelové dotace** - které podléhají předem definovanému účelu.
- **Všeobecné dotace** - získá příslušný žadatel na základě stanoveného kritéria. Následné hospodaření se získanými finančními prostředky je zcela v kompetenci příjemce, ale podléhá platné legislativě (11).

Tyto dotace smí být uplatněny na financování běžných i kapitálových výdajů.

1.5.1.2 Cizí zdroje

V mnoha případech nezbytné zdroje jsou úvěry, neboli bankovní půjčky, které lze definovat z mnoha perspektiv. Rozdělit je můžeme na finanční úvěry, jež jsou charakteristické v podobě poskytnutí peněžních prostředků, a úvěry obchodní. Definici finančního úvěru následně můžeme dělit podle časového období na krátkodobé

(zpravidla do jednoho roku), střednědobé (splatnost pohybující se převážně do pěti let) a v poslední řadě dlouhodobé (spadající do období nad pět let) (19).

Finanční domy nabízejí úvěry na překlenutí krátkodobých, střednědobých a neposlední řadě dlouhodobých období. S obchodními úvěry se setkáváme u účastníků obchodních vztahů. Náklad za získání bankovních úvěrů je úrok (nákladová položka) plus veškeré výdaje spojené s jeho získáním (v této souvislosti se setkáváme s termínem roční procentuální sazba nákladů). Výši těchto úvěrů stanovuje převážně bonita klienta a období splatnosti. Převážně platí fakt, že krátkodobý úvěr je většinou levnější než dlouhodobý. Důvod je ten, že čím se zvyšuje časové období, tím přímo úměrně roste nebezpečí, že se úvěr nesplatí. Pokud se banka rozhodne poskytnut úvěr, požaduje uskutečnit obrát, popřípadě jeho významnou část, přes svůj účet. Tento chytrý tah zapříčiní to, že banka získá další příjem a má pod kontrolou finanční stabilitu firmy. Během čerpání bankovního úvěru vzniká společnosti náklad, který je daňově uznatelný (23).

1.6 Charakteristika marketingu

Marketing z pohledu založení malého podniku pomáhá společnosti naplnit své potřeby, protože usiluje o správné pochopení trhu a napomáhá zvyšovat kvalitu manažerských rozhodnutí, jež minimalizuje riziko podnikání. Marketing obsahuje velké množství aktivit korespondující s uspokojením firemních potřeb, jedná se například o průzkum potřeb zákazníků, pochopení konkurence, vývoj produktu, zlepšení prodeje, distribuci a podobně. Z tohoto pohledu marketing v sobě nezahrnuje jenom pouhý prodej, ale je to pouze jedna jeho část (19).

1.6.1 Marketingový mix

Marketingový mix v sobě zahrnuje:

- Produkt (Product).
- Cenu (Price).
- Distribuci nebo místo (Distribution nebo Place).

- Propagaci (Promotion).

Velmi často se můžeme setkat s označením **4 P**.



OBRÁZEK 1: 4P (ZDROJ: BUCHTA, 2016)

Současný marketing model 4 P pozvolna opouští, důvodem je velké soustředění na samotný podnikatelský subjekt. Marketing se v tuto chvíli převážně soustředí na zákazníka, z toho důvodu vznikl model **4 C**, který uplatňuje pohled z perspektivy zákazníka (1).

Zákazník od produktu požaduje odpovídající hodnotu, adekvátní cenu, komfortnost a jednoduchou a věcnou komunikaci, nikoliv bezúčelovou propagaci. Správně zvolená strategie by měla zaujímat více pohled zákazníka než a propagaci samotnou (17).

1.7 SLEPTE analýza

Tato analýza v sobě zahrnuje následující dělení:

- sociální hledisko,
- legislativní hledisko
- ekonomické hledisko,
- politické hledisko,
- technologické a technické hledisko,
- ekologické hledisko (6).

Sociální hledisko

Sebemenší neplánovaná změna v tomto prostředí, může změnit poptávku po produktech, nebo názor na životní styl, popřípadě životosprávu. Toto chování není definováno pouze jednotlivými vlastnostmi, ale je formováno vnějším prostředím (14).

Oblasti sociálního hlediska jsou následující:

- změny v demografii,
- struktura společnosti,
- počet náboženství a procentuální zastoupení v daném státě,
- rozvrstvení vzdělání na jednotlivých úrovních,
- ochota dojíždět za prací,
- příjmy obyvatelstva
- preference obyvatel v rodinných oblastech apod. (4)

V rámci demografických hledisek je důležité vzít v úvahu několik významných faktorů:

- aktuální stav a možný další vývoj v populaci,
- změna ve věkové struktuře populace,
- příjmy obyvatel a rovněž jejich zastoupení v místě podnikání (13).

Legislativní hledisko

Toto hledisko se primárně vztahuje k právnímu rámci dané země, ve kterém se subjekt nachází. Prostředí je ve většině případů formováno a určováno státním aparátem a jedná se převážně o:

- chystané a platné zákony a vyhlášky,
- regulace a restrikce,
- zahraniční politika a její preference (6).

Ekonomické faktory

Do této oblasti převážně spadá hospodářský cyklus státu, devizové kurzy, úrokové sazby apod.

Politické faktory

Politické faktory v sobě zahrnují převážně politický pohled, míru vládních nařízení a intervencí do hospodářství země. Dále, jak vláda podporuje živnostníky, podnikatele a jaké jsou její preference. Politika vlády má velký dopad na velké množství segmentů, jež jsou pro živnostníky a podnikatele nezbytné (20).

Do této oblasti proto můžeme zahrnout:

- politickou situaci země,
- politickou stabilitu a význam vlády,
- monetární a fiskální politiku naší země,
- význam, podpora a nařízení v mezinárodním obchodním styku (23).

Technologické a technické hledisko

Tato oblast má nezanedbatelný vliv na konkurenceschopnost společnosti. V současné době neustálého technického rozvoje je nezbytné tyto prvky neustále hodnotit, aby společnost neztratila svoji výhodu (19).

Jedná se převážně o následující body:

- stanovisko společnosti k R&D,
- velikost a míra investic v této oblasti,
- podpora vlády v této oblasti,
- pracovní postupy, nova metodika,
- rychlost inovací v segmentu (14).

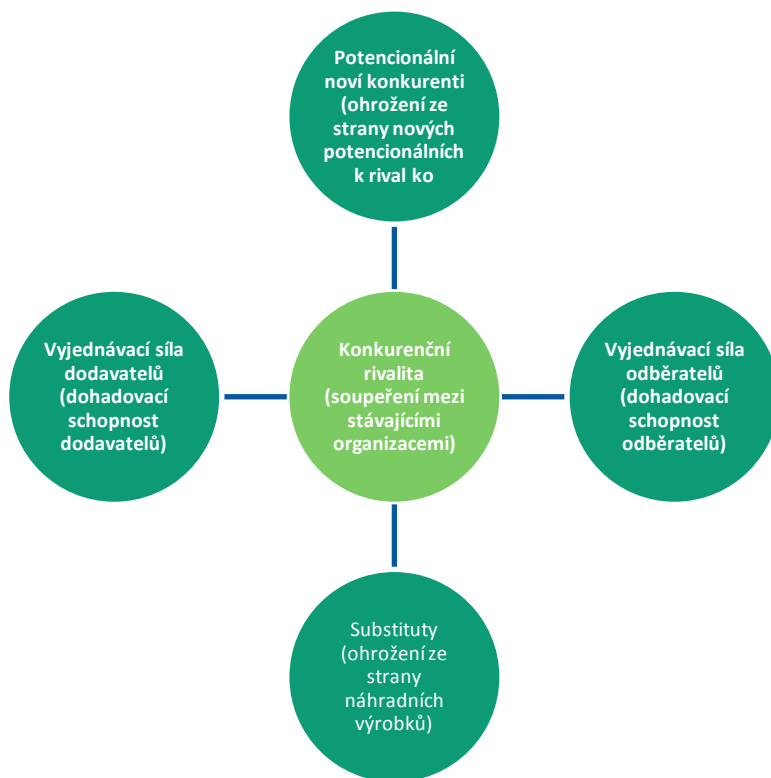
Ekologické hledisko

Někdy opomíjené ale v poslední době velmi důležité hledisko. Jednotlivé země jsou součástí organizací a uskupení, jež se zavazují dodržovat šetrný přístup k prostředí, a dohlížet nad znečištěním v rámci ochrany životního prostředí. Jedná se převážně o následující faktory:

- odpadové hospodářství,
- politika CSR,
- využití obnovitelných zdrojů,
- ochrana životního prostředí apod. (19).

1.8 Porterův model

Dle Portera stojí profitabilita podnikatelského segmentu na pěti dynamických ukazatelích neboli faktorech, které bezprostředně působí na ceny, náklady a finanční investice společností. Porter dále upozorňuje, že dříve, než společnost provede vstup do segmentu, musí provést zhodnocení „pěti sil“ jež mají poměrně velkou vypovídající schopnost ohledně stanovení atraktivnosti odvětví (24).



OBRAZEK 2: PORTERŮV MODEL (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Model stojí na tvrzení, že postavení firmy je charakterizováno především vlivem pěti základních ukazatelů. Tento model zdůrazňuje veškeré základní prvky odvětví, jež mohou být v daném segmentu hnací silou konkurence. Z toho důvodu je důležité vzít ovšem v potaz skutečnost, že v odvětvích trhu nemají všechny faktory stejnou důležitost nebo váhu.

Každý jednotlivý segment je unikátní a má svou vlastní hierarchii. Jednotlivé ukazatele jsou (25):

Nebezpečí silné rivality

V případě, že na segment působí velký počet silných konkurentů, není příliš atraktivní. Dalším prvkem jsou příliš vysoké režijní náklady, protože společnosti jsou neustále pod velkým dohledem a tlakem, aby výroba běžela na maximum i v případě poklesu ceny (13).

Nebezpečí vstupu nových konkurentů

Míra nebezpečí ze strany nově vstupujících firem převážně závisí na vstupních bariérách, jež nejčastěji souvisí s existencí a působením např. kapitálové náročnosti vstupu, přístupu k distribuci a podobně. Atraktivita trhu vždy stojí na velikosti vstupních bariér (22).

Nebezpečí substitutu produktu

Odvětví je pro možný vstup neatraktivní v situaci, že je zde reálné nebezpečí nahraditelnosti produktů. Substituty omezují ceny, za které je produkt nabízen. Společnost se dále musí soustředit na pozorování vývoje cen u produktů, které by jej nahradily (14).

Nebezpečí zvyšující vyjednávací sílu zákazníků

Segment trhu není dostatečně atraktivní, pokud zákazníci mají významnou, nebo zvětšující se moc při stanovení ceny, nebo preferencí. V takovém případě protistrana usiluje o modifikaci ceny, úpravu množství, a tím pádem dává konkurenty přímo proti sobě, to má za následek snížení zisku prodávajícího. Vyjednávací síla zákazníků dále roste, jestliže jsou zákazníci organizováni do různých celků (20).

Hrozba zvyšující vyjednávací sílu dodavatelů

I v tomto případě může být segment trhu neatraktivní za předpokladu, že dodavatelé smí manipulovat s cenou směrem vzhůru, nebo upravovat kvalitu a kvantitu dodávek. Vyjednávací síla dodavatelů se zvětšuje s jejich koncentrací za předpokladu, že dodavatelé nabízejí jedinečné produkty (14).

1.9 SWOT analýza

SWOT je druh strategické analýzy společnosti, který v sobě zahrnuje čtyři pohledy a to silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), jež přidávají informace pro vytváření kroků a činností v rámci podnikové strategie. Analýza vychází z vymezení současné situace a zahrnuje v sobě analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Vnitřní prostředí zahrnuje silné a slabé stránky společnosti. Vnější prostředí hodnotí příležitosti a hrozby a jedná se o faktory, na které společnost nemá bezprostřední vliv (20).

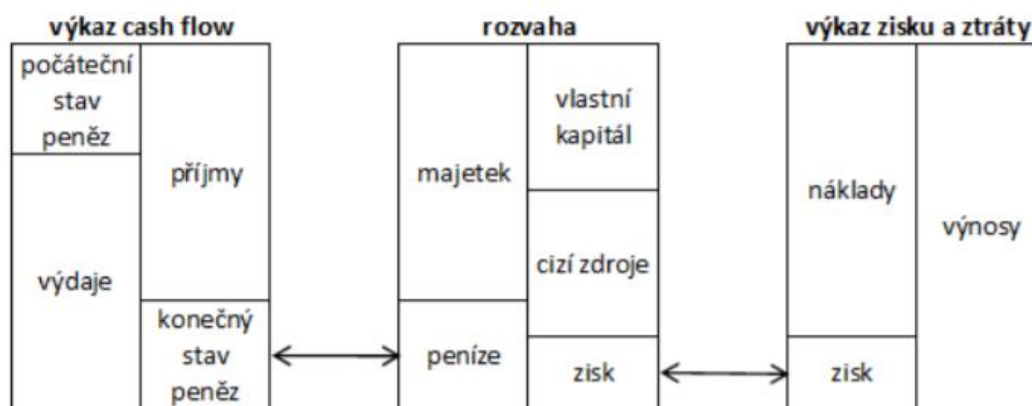


OBRÁZEK 3: SWOT ANALÝZA (ZDROJ: JAKUBÍKOVÁ, 2008)

1.10 Cash flow

Význam analýzy ukazatele peněžních toků Cash Flow, dále jen CF, je znázornit podstatné indikátory, které mají vliv na příjem a výdej peněžních toků, a z toho vyplývající k určitému datu stav finanční hotovosti. CF ve své podstatě je toková veličina znázorňující rozdíl mezi přísunem a odsunem peněžní hotovosti za předem stanovený časový rámec. CF lze velmi snadno nazvat jako součet zisků a odpisů, to znamená rozdíl mezi výnosy a náklady bez odpisů (14).

Na druhou stranu je důležité podotknout, že výnosy nejsou rovny příjmu a současně náklady nejsou totéž co výdaje, z toho důvodu je potřebné stanovení cash flow dále specifikovat. Provázanost cash flow je vidět z níže uvedeného obrázku:



OBRAZEK 4: PROVÁZANOST CASH FLOW (ZDROJ: KNÁPKOVÁ A KOL., 2013)

CF můžeme stanovit dvěma různými postupy:

- **Přímá metodika** – jedná se o metodu, kdy částky CF stanovíme jako rozdíl celkového součtu veškerých výnosů, které tvoří příjmy ve sledovaném období, a celkového součtu nákladů, který je splatný ve sledovaném období (10).
- **Nepřímá metodika** - ta má svůj základ v provozním zisku společnosti, jež je dále upraven o výnosy i náklady, které bezprostředně nezahrnují pohyb finančních prostředků v průběhu sledovaného období. Jednoduše řečeno, jedná se o odpisy (25).

1.11 Bod zvratu

Bod zvratu jednoduše řečeno je takový objem produkce neboli tržeb, během kterého se dosažené tržby rovnají součtu všech nákladů. Tím pádem je zisk společnosti na nule. Společnost, která produkuje pouze jeden druh produktu, stanovuje bod zvratu na základě vzorce:

$$Q = \frac{FN}{p - b};$$

Q v tomto případě charakterizuje samotný bod zvratu, FN jsou fixní náklady, p je cena produktu a poslední b jsou variabilní náklady (1).

Bod zvratu s použitím plánované hodnoty zisku má následně následující podobu:

$$Q = \frac{FN + \text{Plánovaný zisk}}{p - b}$$

V praxi zcela výjimečně nastává situace, kdy společnost vyrábí pouze jeden produkt. Z toho důvodu se bod zvratu vypočítá následně:

$$BZ = \frac{FN}{1 - h}$$

Kdy h = poměr variabilních nákladů, který připadá na jednu korunu.

2 Analýza současného stavu

V této části práce bude soustředěna pozornost na analýzu konkurence v bezprostředním okolí plánovaného bistra. Aktuální stav bude hodnocen pomocí analýz SLEPTE, Porterovy analýzy, a také pomocí SWOT.

2.1 SLEPTE analýza

Jádrem podnikatelské aktivity je restaurační oblast, která v sobě zahrnuje poskytování služeb se zaměřením na oblast zdravého a přitom rychlého občerstvení. Jelikož se tento směr podnikání v aktuální dekádě stává určitým kulturním trendem, je nezbytné začít SLEPTE analýzou, která je pro nově vznikající bistro nepostradatelná. Díky této analýze jsou hodnoceny jednotlivé externí aspekty, které mají na otevření bistra větší či menší podíl (1).

2.1.1 Sociální prostředí

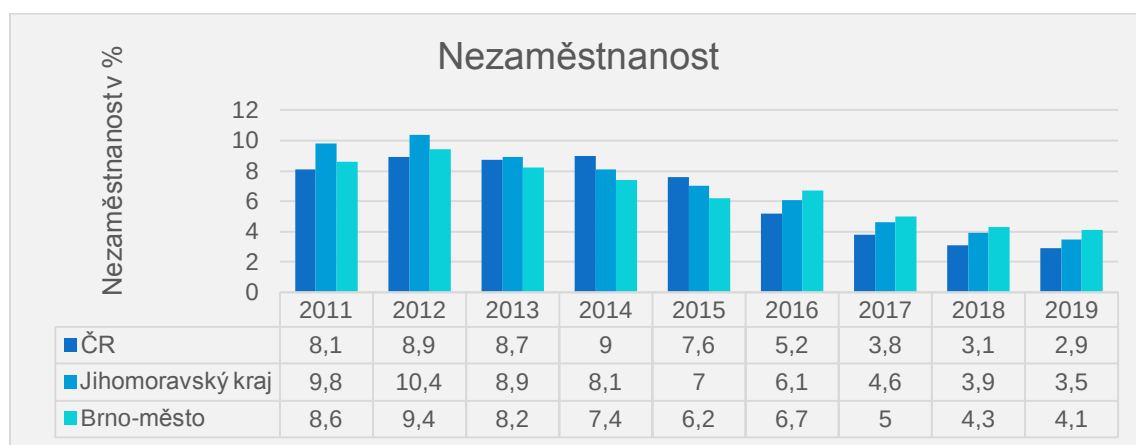
Pro podnik byla zvolena lokalita města Brna. Brno je město s rozlohou 230 kilometrů čtverečních a žije v něm 380 tisíc obyvatel. Je středem jihomoravského kraje. Bistro by mělo být lokalizováno do velmi atraktivní lokality v samotném historickém centru. Místní sociální prostředí autorka práce hodnotí z perspektivy rozložení obyvatelstva a míry nezaměstnanosti, jež souvisí s ochotou, či možností lidí utrácet za nabízené produkty vznikajícího bistra.

	Stav k 1. lednu 2019			Střední stav obyvatelstva			Stav k 31. březnu 2019		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Jihomoravský kraj	1 187 667	582 516	605 151	1 187 889	582 751	605 138	1 187 777	582 798	604 979
v tom okresy:									
Blansko	108 801	53 642	55 159	108 843	53 663	55 180	108 850	53 655	55 195
Brno-město	380 681	184 048	196 633	380 498	184 023	196 475	380 113	183 897	196 216
Brno-venkov	222 370	109 999	112 371	222 667	110 175	112 492	222 889	110 309	112 580
Břeclav	115 906	56 992	58 914	115 911	57 003	58 908	115 969	57 041	58 928
Hodonín	154 160	76 061	78 099	154 072	76 053	78 019	153 983	76 022	77 961
Vyškov	91 645	45 388	46 257	91 747	45 427	46 320	91 817	45 458	46 359
Znojmo	114 104	56 386	57 718	114 151	56 407	57 744	114 156	56 416	57 740

TABULKA 4: STRUKTURA OBYVATELSTVA (ZDROJ: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD)

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost k 31.3.2020 byla 4% (v absolutním vyjádření je to přibližně 11 tisíc osob), pro srovnání celková nezaměstnanost v Evropské Unii ke stejnému datu byla 6,9%. Vidíme tedy, že nezaměstnanost je velmi nízká, lze ji označit jako přirozenou nezaměstnanost. Pro založení bistra z pohledu budoucí poptávky je to přívětivá informace. Na druhou stranu to znamená boj o kvalitní zaměstnance.



TABULKA 5: VÝVOJ NEZAMĚSTNANOSTI (ZDROJ: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD)

2.1.2 Legislativní rámec podnikání

Legislativní hledisko velmi podstatně působí na obor podnikání. Podnikání v oblasti pohostinství má svůj právní rámec, který zahrnuje zákony vypsané v následující tabulce.

Platná legislativa

- Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon
- Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti
- Zákon č. 133/1985 Sb. o požární ochraně
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví
- Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích
- Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Zákon č. 260/2006 Sb. Zákoník práce
- Zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb
- Vyhláška č. 113/2005 Sb. o označování potravin
- Vyhláška č. 268/2009 Sb. o technických požadavcích na stavby
- Vyhláška č. 46/2001 Sb. o požární prevenci

TABULKA 6: PŘEHLED PLATNÉ LEGISLATIVY (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Všechny zákonné požadavky (jedná se například o zákon č.455/1991 Sb., č. 435/2004 Sb., č. 133/1985 Sb. viz výše uvedená tabulka) se bezprostředně odráží jak legislativně, tak na ekonomice podniku. Stát zákonný rámec velmi často upravuje a z toho důvodu musí bistro neustále novelty sledovat. Bohužel i tato aktivita je časově velmi náročná a sama o sobě nepřináší společnosti zisk. Velmi diskutovaný požadavek, který je kladen na podnikatele v oblasti gastronomie, je splňovat nově zavedené náležitosti v oblasti elektronické evidence tržeb, která se začala používat v posledním měsíci roku 2016.

2.1.2.1 Elektronická evidence tržeb (EET)

Podstata elektronické evidence tržeb spočívá v okamžité finanční online kontrole. Tato skutečnost se převážně dotýká provozovatelů, jež za zboží nebo služby akceptují od svých zákazníků hotovost nebo kreditní/debetní kartu. Veškeré finanční transakce se registrují do centrálního systému Finanční správy. Důvod, proč vešel tento registr v platnost, je dle vysvětlení Ministerstva financí minimalizovat daňové úniky a možnost krácení daní. EET se vztahuje na poplatníky daně z příjmů fyzických a právnických osob. Ve srozumitelném pojetí se jedná většinou o podnikatele nebo živnostníky, jež přijímají peníze od svých zákazníků v podobně hotovosti, stravenek, platební nebo

kreditní karty. Tento zákon se rovněž vztahuje na živnostníky, kteří nedisponují kamennou provozovnou, nebo jejich podnikatelská aktivita je spojena pouze s určitou částí roku. Transfery mezi účty nebo inkasa tomuto nařízení nepodléhají.

1. Etapa Začátek prosince 2016 – ubytovací a stravovací služby.	<i>Ubytování (většinou krátkodobé ubytování, hotely, kempy, penziony, tábořiště, ubytovny, ...)</i> <i>Stravování a pohostinství – pouze tržby za stravovací služby (nabízená jídla a nápoje k okamžité konzumaci na místě, restaurace, hospody, kavárny, kantýny)</i>
2. Etapa Začátek března 2017 – velkoobchod a maloobchod.	<i>Obchod s motorovými vozidly, kromě motocyklů, s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla, kromě motocyklů, opravy a údržba motocyklů, jejich dílů a příslušenství, Velkoobchod, kromě motorových vozidel, Maloobchod, kromě motorových vozidel (vč. stánkového prodeje, prodeje na tržištích, ...)</i>
3. Etapa Začátek 1. května 2020 – jedná se ostatní činnosti, které nejsou v 1., 2. nebo 4. fázi	<i>Stravování a pohostinství – tržby z dodání zboží (tržby za stravování, které není stravovací službou), Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti (podnikatelé ve výrobě, Výroba potravinářských výrobků (např. pekaři, cukráři, řezníci...), uzemní a potrubní doprava, Právní a účetnické činnosti, Veterinární činnost</i>
4. Etapa Začátek 1. května 2020 – vybraná řemesla a výrobní činnosti	<i>Produkce textilií, oděvů, usní a souvisejících výrobků, papírů a výrobků z papírů a zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku, Výroba mýdel a detergentů, čisticích a leštících prostředků, parfémů a toaletních přípravků, Výroba pryžových a plastových výrobků, Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků, Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení, Opravy a instalace strojů a zařízení.</i>

TABULKA 7: ETAPY EET (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ INFORMACÍ Z ČSÚ)

2.1.2.2 Registrace k daním

Každý podnikatel a živnostník je povinen se registrovat k placení daní a to nejpozději do 15 dnů od získání oprávnění k podnikání. Dalším krokem je, že příslušný úřad přidělí daňové identifikační číslo a poskytne podnikateli potvrzení o osvědčení registrace. Správcem se dále stává finanční úřad v místě sídla právnické osoby, a v případě fyzické osoby je to v místě bydliště.

Daňový systém v naší zemi je uzpůsoben tak, aby obsahoval dvě primární kategorie daní – přímé a nepřímé, což je rozdělení dle způsobu jejich vybírání.

Úplně základní rozdíl je obsažen ve skutečnosti, že plátce přímých daní je aktuálně i poplatník, a daň odvádí z příjmů, popřípadě majetku.

Primární dělení přímých daní je na důchodové, které v sobě zahrnují daň z příjmů fyzických osob nebo právnických osob, a na daně majetkové, které v sobě zahrnují daň z nemovitosti, nabytí nemovitosti a silniční daň.

Druhou kategorií jsou nepřímé daně, které se rozdělují na univerzální, kde nalezneme daň z přidané hodnoty, a selektivní – sem patří spotřební a ekologická daň, kam spadá daň z elektřiny, zemního plynu a z pevných paliv a podobně.

Tyto daně je možné pojmenovat daněmi ze spotřeby, jelikož jsou součástí přírážky a jsou zakomponovány v ceně zboží, popřípadě služeb, a jejich úhradu zajišťuje konečný zákazník během nakoupení. Do státního rozpočtu je odvádí jednotliví podnikatelé na základě toho, že zmíněné daně jsou obsaženy v hodnotě produktu.

Oproti tomu mohou zákazníci způsobem svého nákupního chování úroveň nepřímých daní do značné míry ovlivnit. Daň z přidané hodnoty odvádí podnikatel, který za dvanáct, případně méně, po sobě jdoucích kalendářních měsíců svým obratem převyšil hodnotu jeden milion korun. Velikost daně z případné hodnoty je 21%, uplatňuje se pro téměř většinu produktů na našem trhu.

První snížená sazba dosahuje 15%. Toto snížení lze uplatnit na prodej produktů, které je možno nalézt v zákoně o DPH, například zde můžeme nalézt prodej potravin. Tuto sníženou sazbu lze uplatnit současně na služby definované v druhé příloze, sem patří služby v ubytování, stravování, podávání nápojů, služby fitness center, současně sem patří i všechny restaurační, cateringové a zbylé stravovací služby.

Snížená sazba DPH se nevztahuje na poskytování alkoholických nápojů a tabákových výrobků, zde platí sazba 21%. Druhá snížená sazba daně z přidané hodnoty činí 10%.

Použit se může na položky definované v příloze 3a). Od začátku května roku 2020 sem nově patří péče o děti, staré, nemocné.

Stravovací služby a podávání nápojů, tzn, například podávání točeného piva nabízeného v rámci stravovací nebo cateringové služby, s výjimkou stravovacích služeb, které jsou osvobozeny od daně podle § 57 až § 59 v zákoně. Dále zde nalezneme kadeřnické a holičské služby, opravy jízdních kol, kožených výrobků a podobně.

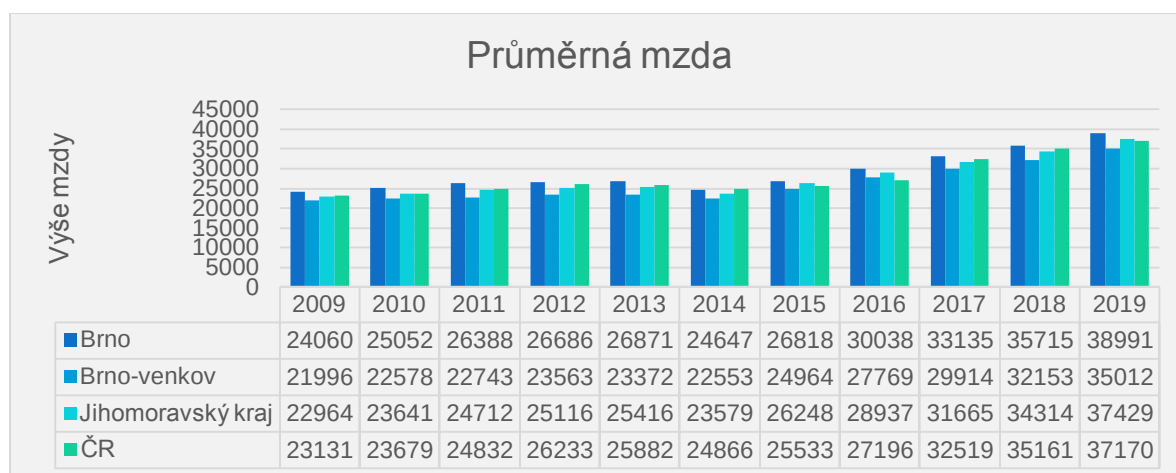
Daň z příjmů fyzických a právnických osob se již pravidelně vyúčtovává v období mezi prvním dubnem a odložená daň k prvnímu červenci roku následujícího. V tuto chvíli je základní sazba stanovena na 15% pro fyzickou osobu a 19% v případě právnické osoby.

2.1.3 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí v této kapitole je posouzeno z perspektivy ekonomické úrovně obyvatel města Brna a hospodářské úrovně podniku.

Ekonomická úroveň obyvatelstva

V níže uvedené tabulce je zachycena průměrná mzda v ČR a to od roku 2009, tabulka pro orientaci rovněž zahrnuje průměrnou mzdu v Brně, Brně-venkově, Jihomoravském kraji a celé České republice. Smyslem je poskytnout informaci, jak si stojí průměrná mzda v kontextu celého Jihomoravského kraje a současně poskytnout informaci, jaké mzdové náklady můžeme očekávat.



TABULKA 8: VÝVOJ PRŮMĚRNÉ MZDY V BRNĚ (ZDROJ: ČSÚ)

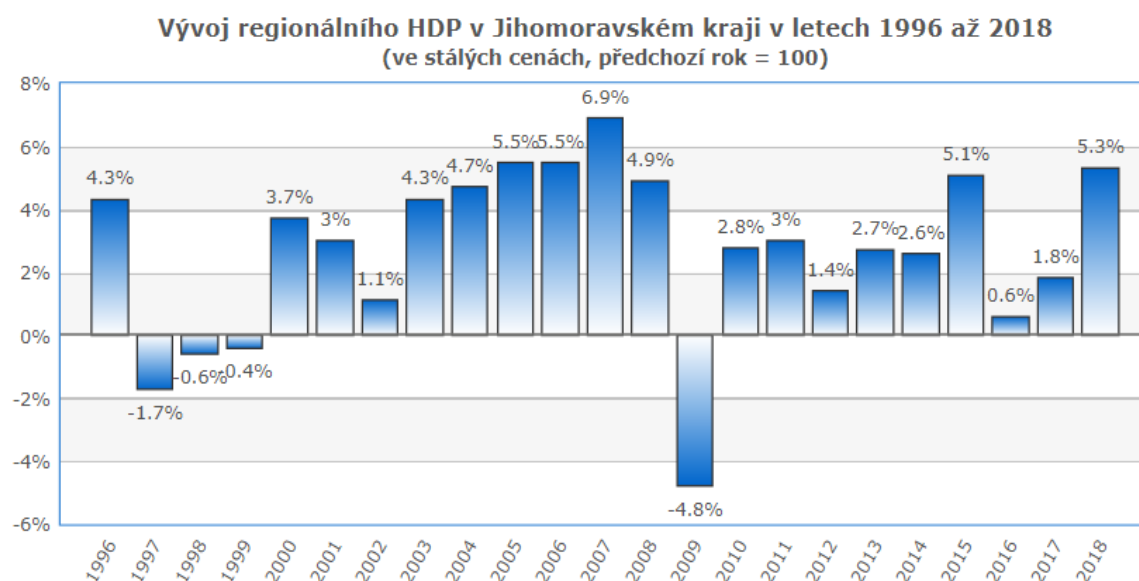
Na základě výše uvedených faktů v tabulce je patrné, že průměrná mzda v Brně je vyšší než celostátní průměr. Současně dochází ke stálému zvyšování daní. Konzumenti se mnohem více soustředí na domácí přípravu pokrmů, což vnímají jako levnější variantu, hlavně v tuto dobu, kdy je část populace zasažena corona krizí.

V případě, nezaměstnanosti, je zde opačný trend. Míra nezaměstnanosti v Brně je za poslední roky mírně vyšší, než je celorepublikový průměr. Na druhou stranu je důležité podotknout, že průměrné hodnoty v minulém roce jsou doposud nejlepší, jaké kdy byly zaznamenány.

Ekonomická úroveň kavárny

Legislativní rámec naší země stanovuje vést daňovou evidenci, případně podvojně účetnictví. Na začátek podnikání autorka tohoto projektu preferuje vést daňovou evidenci, která je definována v zákoně o dani z příjmu, odkaz §7b. V běžném uplatnění to představuje evidenci příjmů a výdajů, které podnikatel získal z podnikání v podobě hotovosti, nebo bankovním převodem. Tato evidence musí zahrnovat veškeré zaplacené daňově uznatelné výdaje, současně by měla zahrnovat veškeré odpisy dlouhodobého majetku, pracovních cest, výdaje na dopravu, stravné, i inventuru veškerého majetku. Tento zákon o dani z příjmu vymezuje povinnost evidence příjmů a výdajů. Další evidence z tohoto hlediska není zcela nezbytná. Je-li podnikatel plátcem DPH, je

nezbytné evidenci stanovit na základě § 100 zákona o DPH, a plnit povinnost poskytovat hlášení, které je definováno na základě § 99a zákona o dani.



TABULKA 9: VÝVOJ REGIONÁLNÍHO V JIHMORAVSKÉM KRAJI (ZDROJ: ČSÚ)

2.1.4 Politické prostředí

Zastupitelstvo města Brna v přímém kontextu neovlivňuje restaurační oblast podnikání, ani do tohoto segmentu přímo nezasahuje. Podnikání v oblasti gastronomie není příliš výrazně ovlivněno politickým prostředím města Brna.

2.1.5 Technologické prostředí

Technologické prostředí přímo kopíruje legislativními požadavky. Jinými slovy pokud podnikatel chce vykonávat restaurační aktivity, Bistro musí disponovat vybavením splňující hygienické podmínky, které jsou nezbytné pro jeho činnost. Jedná se o následující:

- Uplatnění použití takových technologických kroků, které garantují zdravotní nezávadnost zpracovaných a prodávaných produktů.

- Stanovení nejkritičtějších potravin, ve kterých je nejvyšší nebezpečí porušení zdravotních předpisů (jedná se o skladování, manipulaci a logistiku v rámci bistra).
- Stanovit a dodržovat podmínky pro přípravu a logistiku potravin a nápojů.
- Stanovit opatření a kroky proti vzniku a šíření bakterií a možných otrav z nabízených produktů.
- Dodržovat pracovní postupy a nařízení na pracovišti.
- Stanovit a označit výživovou hodnotu nabízených produktů včetně alergenů.
- Během produkce a distribuce používat bezpečné materiály, nebo předměty tak, aby nedocházelo k ohrožení jak zákazníků, tak osob na pracovišti.
- Stanovit postup pro dodržování zákazu kouření uvnitř a poblíž bistra.

Stanovení nároků provozování hygieny v bistra:

- Využité stavební materiály, stav zařízení a vybavení bistra nesmí negativně působit na kvalitu potravin.
- Stanovení opatření, které zabrání kontaminaci a vniknutí škůdců.
- Restaurační zařízení musí být čisté.
- Oddělení prostor, které by nežádoucím vlivem mohli působit na potraviny.
- Místo provozu musí disponovat dostatečnou velikostí vzhledem k umístění veškerého zařízení.
- Podlaha musí být čistá a udržována pomocí zdravotně nezávadných prostředků.

- Stěny musí být snadno omyvatelné a odolné proti lehkému opotřebení.
- Veškeré prostory musí obsahovat odvětrávání, a tím pádem nesmí docházet ke kondenzaci vodních par, a současně ke zvýšenému množství usazování nečistot a prachu.
- Umístění oken musí být situováno ve výrobních prostorách, současně i v prostoru umývárny a skladu.
- Míra osvětlení může být ve formě denního světla, umělého, nebo jejich kombinace v souladu s platným nařízením.
- Odpadky se v žádném případě nesmí uchovávat a skladovat v místnosti, kde jsou uskladněny potraviny.
- Pro účely produkce ze zmrazených, nebo chlazených výrobků, se bistro smí vybavit přístroji určenými k tomuto účelu.
- Nedílnou součástí bistra musí bezpochyby být kvalitní internetové připojení, tak aby společnost měla plný přístup k EET.

2.1.6 Ekologické prostředí

Během podnikání v restaurační oblasti jsou logicky produkovány odpady. Pod termínem „odpad“ se chápe předmět nebo věc, které se osoba zbavuje, popřípadě má úmysl, nebo povinnost se ji zbavit. V případě plánovaného bistra se jedná o produkty, jež nesplňují požadovanou kvalitu, produkty s překročenou dobou trvanlivosti, suroviny, které jsou kontaminované nebo znečištěné při běžných činnostech během výroby i mimo ni.

Možnosti nakládání s odpady

Každá právnická, nebo fyzická osoba je z určitého pohledu vnímána jako původce odpadů, a současně má povinnost předcházet vzniku odpadů a plýtvání, minimalizovat

rozsah a množství spolu se zamezením znečištění životního prostředí. V případě, že to požaduje charakter aktivit, je nezbytné vyčlenit příslušnou část skladu, nebo prostor k tomuto účelu. U chlazeného skladu se musí počítat s předsíňkou s přístupem k teplé a studené vodě. Přípravky na odpad musí být vyrobeny z lehce omyvatelného materiálu, označené a uzavřené. V případě přípravků, které nejdou takovýmto způsobem použít, musí být nahrazeny jednorázovým obalem. Bistro je původcem komunálního odpadu, díky tomu je důležité sepsání smlouvy s příslušným úřadem. V případě bistra se jedná o písemnou smlouvu, která musí obsahovat částku a frekvenci vyvážení odpadů.

Využití vratných obalů

V případě, že právní subjekt uvádí do oběhu produkty, jež mají charakter vratných zálohovaných obalů, je v tomto případě bistro vázáno vykupovat tyto zálohované obaly bez ohledu, jestli do oběhu přispělo vyšším, nebo nižším množstvím. Pokud podnik produkuje velké množství odpadů, tak to nasvědčuje k tomu, že jedná neefektivně. Pro jednotlivé suroviny je nezbytné, aby díky své povaze byly uchovány v chladu, nebo ve tmě tak, aby nedošlo k jejich znehodnocení.

2.2 Porterova analýza pěti sil

V centru Brna se nachází několik desítek kaváren, restaurací a bister. Za pomoci Porterovy analýzy pěti sil je posléze možné definovat, v jakém měřítku tyto síly ohrožují společnost. Nalezneme zde:

- Nebezpečí vstupu nových konkurentů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla zákazníků
- hrozba vzniku substitutů,
- intenzita konkurenčního boje na daném trhu

Nebezpečí vstupu nových konkurentů na trh

V současné době patří centrum Brna mezi nejvíce frekventované městské části. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví nabývá na intenzitě. Pro zjednodušení doba chůze z hlavního nádraží na ulici Česká trvá přibližně deset minut, a v této době dokáže člověk napočítat několik desítek občerstvovacích zařízení. V roce 2019 bylo otevřeno v centru Brna 12 nových bister. Z tohoto důvodu je nezbytné toto nebezpečí brát vážně. I když tento rok se předpokládá menší množství nových konkurentů, je i nadále důležité předpokládat, že každý rok je založeno průměrně deset nových restauračních zařízení, které ovlivňují naše podnikání.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů není z pohledu bistra o nic menší, než je tomu v případě předchozího bodu, tedy vstupu nových konkurentů. Velkou výhodou zde tvoří skutečnost, že převážná část nabízených pokrmů je domácích, do výrobního procesu vstupují primární suroviny, jako je například voda, mouka, zelenina, ovoce apod. Tyto suroviny se budou nakupovat ve velkoobchodě. V případě Brna se jedná o Makro, které nabízí dostatečné množství výchozích surovin. Oproti tomu z lokálních produktů se bude jednat o následující dodavatele:

- Penerini caffè (lokální pražírna kávy),
- Tomscheese (lokální výroba domácích sýrů),
- Maso Klouda (lokální produkce masa),
- Chleba Brno (pečení domácího pečiva),
- The Chilli Doctor (domácí výroba chilli a dochucovadel).

Všem výše uvedeným dodavatelům bude nabídnuta dlouhodobá spolupráce a zmínění jejich značky u nabízených pokrmů.

Vyjednávací síla zákazníků

Cílovou skupinou bistra jsou všichni obyvatelé Brna a okolí bez výjimky. Neexistuje zde preference jednotlivých skupin, nebo věkových kategorií. Nabízený sortiment bude, jak pro vegetariány, tak pro zákazníky, kteří si pochutnají na dobrém mase. Současně je snahou nabízet menší sortiment produktů, ale o to kvalitnější.

Nebezpečí substitutů

Díky tomu, že bistro bude nabízet menší sortiment, zaměření bude na sezónní trendy tak, aby nakupované suroviny byly co nejlevnější. Riziko substituce se tím do jisté míry sníží. Dále v případě sezónních trendů se dá předvídat, že v zimě budou zákazníci preferovat teplé pokrmy a nápoje, aby se zahřáli, a v létě tomu bude naopak. U zdravých pokrmů míra substituce nedosahuje tak velkých změn oproti řetězcům s rychlým občerstvením.

Intenzita konkurenčního boje na daném trhu

Tato část práce se věnuje přímým konkurentům plánovaného bistra, tedy restauračním zařízením, jejichž nabízený sortiment pokrmů, nebo trend může negativně ovlivnit působení zamýšleného bistra na trhu. V rozsahu této práce není možné detailně rozebrat veškerou konkurenci, ale pouze tu, která se dostala do podvědomí zákazníků, díky kvalitě nabízených surovin, servisu nebo přístupu k zákazníkům.

a) Buchek

Unikátní koncept podnikání pomocí foodtrucku, kdy se každých 24 hodin před otevřením zveřejní příprava a nabídka jídla na další den. Jako komunikační kanál má zde největší úspěch Instagram. Nabízený sortiment se zpravidla skládá ze dvou až tří druhů hamburgerů. K pití se nabízí domácí pivo a čaj, které sami vyrábějí.

b) Atelier bistro

Koncept podnikání s jedenácti stoly, zaměřením na východoevropskou kuchyni. V rámci bistra se pořádají workshopy, přednášky. Komunikační kanál je i zde rovněž Instagram, kde se nabízí pohled do zákulisí kuchyně, na přípravu jídla a výdej.

c) Ca Phe Co

Jedná se o bistro spolu s kavárnou zaměřenou na vietnamské pokrmy. Velkou výhodou zde hraje výrazný nevšední interiér, který si návštěvník velmi rychle oblíbí. Nabízené pokrmy mají malou velikost a snaží se zaujmout ke kombinacím, aby se objednalo více pokrmů za menší částky. Toto bistro bude našemu podniku nejbližší.

d) Soul Bistro

I když se jedná na první pohled o nezajímavé místo pro občerstvení, díky jednoduchosti a kvalitně zpracovaným surovinám získává tento podnik na popularitě.

e) 4pokoje

Jedná se o bistro, které je otevřeno 24 hodin denně, díky tomu nabízí svým zákazníkům komfort v každou denní dobu. Jedná se o bar, kavárnu a bistro v jednom. Z tohoto pohledu se jedná o nejvýznamnějšího konkurenta.

2.3 SWOT analýza

Ke zhodnocení aktuální situace společnosti bylo využito analýzy SWOT. Analýza hodnotí mikro a makro prostředí.

Silné stránky:

- Kvalitně vyráběné produkty (káva, občerstvení, domácí limonády),
- všechny produkty jsou vlastní výroby,
- kvalitní a převážně lokální suroviny,

- sezónní obměna nabízených pokrmů,
- zaměření na individuální přístup k zákazníkovi,
- milá obsluha.

Slabé stránky:

- Nízká míra informovanosti o značce, prvotní nedůvěra zákazníků,
- nesprávně stanovený odhad nabízeného sortimentu,
- vysoké prvotní náklady,
- zpočátku nízká marže,
- malá kapacita pro zákazníky,
- nutnost přímého dohledu nad personálem, aby byl na zákazníka dostatečně milý a nápomocný.

Příležitosti:

- Nárůst poptávky po zdravém a „neokoukaném“ jídle,
- zvyšování kultury zdravého stravování,
- rostoucí obliba brunch stravování, lehké snídaně a obědů,
- zvyšování povědomosti o zdravém jídle,
- pochopení potřeby zákazníka,
- získání a tvorba dlouhodobých zákazníků,
- získání nových potencionálních zákazníků,
- gastro-turistika.

Hrozby:

- Vstup nových konkurentů do odvětví,
- rostoucí ceny vstupních surovin,
- změna preferencí obyvatel,
- negativní transformace v legislativním rámci,
- nejistota z budoucího vývoje corona krize.

3 Vlastní řešení podnikatelského záměru

V případě zvoleného podnikání slouží vypracovaný podnikatelský záměr jako hrubý pohled na to, jak je plánováno bistro provozovat. Na základě vypracovaného podnikatelského záměru autorka stanoví, zda bistro bude mít perspektivu a bude schopno fungovat více než jeden rok. Jeden rok se uvádí jako nejvíce kritická doba, jelikož zpravidla do jednoho roku zavře 30 – 40 % nově otevřených restaurací.

3.1 Podnikatelský záměr

Prvotní informace o bistro, na které se bude podnikatelský plán vztahovat, udávají základní informace jako předmět činnosti, poté se záměr soustředí na vznik bistra.

Obchodní název:	Le Caffé BISTRO
Adresa sídla:	Kozí, Brno 602 00
Oblast podnikání:	Hostinská činnost, jedná se o ohlašovací řemeslné živnostenské oprávnění č. 2, v této kategorii je zahrnut rovněž prodej konzumního lihu a lihovin, jedná se o koncesovanou živnost.
Platnosti oprávnění:	Neurčito
Datum založení společnosti:	1. 8. 2020
Logo:	



OBRÁZEK 5: LOGO BISTRA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Živnostenské oprávnění

Jako právní rámec podnikání byla zvolena forma v podání osoby samostatně výdělečně činné na základě živnostenského zákona prostřednictvím uděleného živnostenského listu. Tento krok je zdůvodněn následujícím - jedná se o snazší formu vedení daňové evidence, než je tomu v případě podvojného účetnictví, další výhodou je časová nenáročnost vzniku živnosti pro fyzickou osobu oproti procesu založení firmy jako právnická osoba. V případě osoby samostatně výdělečně činné je důležité obdržet Živnostenský list, který musí obsahovat následující body stanovené v zákoně, které jsou:

- osoba starší osmnácti let,
- bezúhonná osoba (na základě výpisu trestního rejstříku),
- bez nedoplatku na dani (potvrzení na základě výpisu z finančního úřadu v místě bydliště),
- zaplacený správní poplatek.

Každý živnostník má podle zákona povinnost oznámit na příslušné správě sociálního zařízení a zdravotního pojištění, a současně na finanční úřad daň z příjmu, na základě čehož je fyzická osoba povinna uhradit, a to v roční lhůtě, odpovídající sumu stanovenou z vypočteného základu daně 15 %. V případě, že fyzická osoba hodlá řídit řemeslnou činnost, pod které toto podnikání spadá, je fyzická osoba povinna mít zákonného zástupce za předpokladu, že v daném oboru nepracovala minimálně jeden kalendářní rok. Díky dvouleté praxe v gastronomii, kterou autorka tohoto podnikatelského záměru má, zmíněná povinnost pozbývá platnosti.

3.2 Popis činnosti

Myšlenka založit bistro vznikla na základě rostoucího trendu společenského a kulturního života v Brně. Z toho důvodu by bistro mělo uplatnění nejenom ve zlepšení všedního dne nebo večera, ale i k poznání nových lidí, které je spojeno s ochutnávkou dobrého jídla. Na základě zkušeností v tomto oboru může autorka vnést do bistra neobvyklý pohled z bister a netradiční nabídku nabízeného sortimentu. Koncepce bistra stojí na výběru kvalitních surovin, na rozmanitosti pokrmů a příjemném vnějším i vnitřním

prostředí. Z důvodu nedostatku zkušeností s masivní přípravou pokrmů, bude bistro spoléhat na lokální dodavatele, kteří mají dlouholeté zkušenosti s nabízenými surovinami, nabízí se tedy vysoká pravděpodobnost, že tyto suroviny zákazníci ocení a všichni si přijdou na svůj oblíbený pokrm. Prostory, které byly pro bistro vybrány, budou stylizovány do kvalitního a moderního nábytku ve stylu art deco, a protože převážná část zákazníků preferuje soukromí, bistro hodlá zavést i oddělené stoly a boxy, kde zákazníci budou mít prostor si nerušeně povídat. Cílovou skupinou jsou zákazníci, kteří mají rádi neotřelý design, tráví volný čas v restauracích nebo kavárnách, přičemž interiér by měl být vhodný pro veškeré věkové skupiny. Bistro nebude disponovat dětským koutkem, protože dispozice to nedovolí. Brno je druhé největší město v ČR, z toho důvodu musí bistro vynikat v nápaditém interiéru a kvalitním jídle, což bude sloužit jako konkurenční výhoda. Bistro se bude nacházet na ulici ve středu města, kde denně procházejí stovky potencionálních zákazníků, které bude moci bistro zaujmout natolik, aby navštívili tuto provozovnu. Stanovení otevírací doby bistra se odvíjí od strategie otevření vždy hodinu před konkurencí, tzn. v ranních či dopoledních hodinách, a končit ne dříve než konkurence, tzn. kolem deváté hodiny večerní. Na základě situace bude případně otevírací doba změněna. Pro zviditelnění je důležité zvážit možnost pořádat přednášky nebo workshopy s tematikou trendů ve stravování, které přilákají pozornost dalších potencionálních zákazníků.

3.3 Marketingový mix

Neoddělitelnou součástí podnikatelského plánu je marketingový mix, který pro správné zavedení nového bistra na trh používá **4P**, které blíže definují produktové strategie i portfolio bistra. Všichni podnikatelé by si měli na začátku stanovit metody, aby jejich zákazníci jasně pochopili, co bistro nabízí, a na co se specializuje.

Produkt

Bistro se ve své podstatě soustředí na výrobu rychlých a jednoduchých pokrmů, které jsou vždy snadné na přípravu. Filozofií je nabízet pouze takové produkty, které si společnost sama vyrobí, nebo přetransformuje.

Cena

V případě ceny je velmi důležité stanovit odpovídající model, nejpoužívanější způsob stanovení ceny, je určit hodnotu celkových nákladů, získanou částku vynásobit dvěma a přičíst daň z přidané hodnoty. Tento model je stanovený jako výchozí pro založení bistra.

Distribuční cesty

Bistro je lokalizováno v samotném centru Brna, což znamená snadnou dostupnost pro zákazníky. Bistro bude disponovat snadnou distribucí poskytovaných výrobků, tedy zákazníci smí navštívit bistro. Po zavedení podniku je v plánu zavést distribuci také pomocí mobilního bistra z důvodu možnosti zvýšení zisku během letních akcí, ať už se jedná o sportovní nebo kulturní, jež jsou v Brně realizovány.

Propagace

Významným prvkem je snadná propagace bistra a správné oslovení zákazníka. Součástí propagace bude reklama v lokálních novinách, Instagram, Facebook a jednotlivé zaváděcí činnosti s tím spojené, jež přitáhnou co největší počet nových zákazníků, například upravená akce 1 + 1 zdarma, kdy k sendviči získá zákazník kávu zdarma. Nejdříve bude reklama na Instagramu a Facebooku.

V dalších měsících podnikání se zhodnotí možnost použití pojízdného kiosku, který bude v blízkém okolí nabízet produkty bistra. Jeho účel bude převážně pro zákazníky, jež disponují minimem času a nemohou se zastavit.

Ve školních zařízeních je nabízena káva nebo rychlé občerstvení v podobě automatů, kterou autorka záměru hodnotí jako nedostačující, z toho důvodu lze upozornit, že bistro je schopné nabídnout jen o velmi málo dražší občerstvení, které je však kvalitnější a chutnější. Z tohoto pohledu bylo zhodnoceno portfolio z pohledu 4P.

V dnešní době se však již více používá komunikace se spotřebiteli za pomoci **4C**. Jádrem této myšlenky je nejprve se zaměřit na řešení potřeb našeho zákazníka, jeho náklady, reálné řešení a také dostatečná komunikace. Vše je nastaveno tak, aby to bylo z pohledu zákazníka a teprve následně 4P z pohledu společnosti. Strategie 4C je tedy již přímo soustředěno na koncového zákazníka a zmiňuje jeho požadavky a potřeby. Zákazník hodlá se společností přímo komunikovat, mimo reklamní tahy. Jedná se o stejný druh komunikace, ale nenabízí se primárně náš produkt, jež se domníváme, že by spotřebitele oslovil, ale realizujeme zhodnocení trhu, kde jednoduše můžeme zhodnotit, co ve skutečnosti naši zákazníci chtějí a jak moc budou finančně zatíženi. Z tohoto pohledu je informace směrem od zákazníka ke společnosti, v našem případě směrem k bistru.

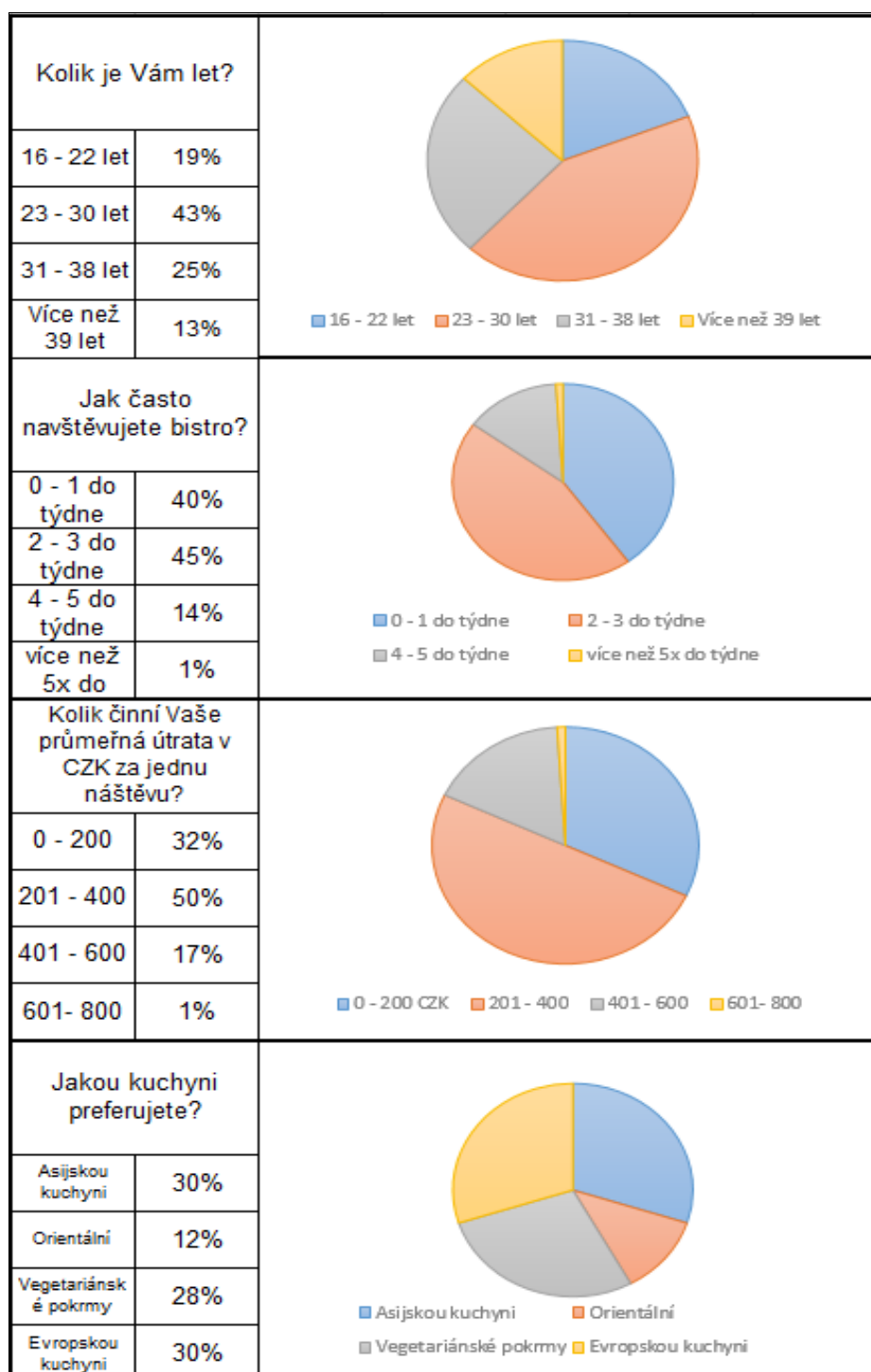
3.4 Marketingový průzkum

V průběhu marketingové rešerše bylo provedeno dotazníkové šetření, kde byl kladen důraz na otázky, které pomohou identifikovat zákazníka, tak aby případná marketingová komunikace byla maximálně efektivní.

V rámci práce bylo osloveno několik studentů středních a vysokých škol i náhodní obyvatelé. Dotazování odpovídali na krátký dotazník. Dotazování probíhalo přímo na školách, dále bylo osloveno široké spektrum přátel a známých autorky při osobním setkání, pomocí mailu, či Facebooku. V rámci šetření byla zaručena anonymita respondentů. Šetření proběhlo začátkem roku 2020 a získalo se 56 dotazníků. Tato sonda napomohla ke zvážení podnikatelského záměru a rozhodnutí, jestli je o bistro potencionální zájem.

3.4.1 Vyhodnocení dotazníku

Více jak polovina dotazovaných odpovědělo, že mají zájem o bistro s osobitým přístupem a s důrazem na lokální kuchyni za rozumnou cenu. Další část respondentů upozorňovala na nevhodné prostředí a limitovanou nabídku produktů. Další část respondentů reagovala, že podniků je již na tak malé centrum dostatek, a otevírat další se již nemusí vyplatit.



TABULKA 10: DOTAZNÍK (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

3.5 Uskutečnění projektu

V prvním stupni založení podniku byl stanoven **harmonogram aktivit**, neboli časová linie, která slouží k vytvoření podnikatelského plánu a usnadňuje orientaci v aktivitách, které je nezbytné vyhotovit, než se samotné bistro otevře. Na jaře roku 2020, tedy v době vytvoření podnikatelského plánu, se slavnostní otevření bistra plánuje na speciální datum 30.4.2021. Je to pátek a také den oslavy „pálení čarodějnic“, kdy se lidé rádi scházejí, oslavují a utrácejí.

Harmonogram aktivit		
Název úkolu	Zahájení	Dokončení
Přípravná fáze	01.04.2020	31.10.2020
Inicializace projektu	01.04.2020	30.07.2020
Vytipování prostor	01.08.2020	31.10.2020
Financování projektu	01.11.2020	30.11.2020
Získání úvěru	01.11.2020	30.11.2020
Realizační fáze	01.12.2020	31.03.2021
Podepsání nájemní smlouvy	01.01.2021	31.01.2021
Ohlašovací povinnosti	01.02.2021	28.02.2021
Vybavení restaurace	01.03.2021	15.03.2021
Personální fáze	16.03.2021	31.03.2021
Obchodní a sortimentová fáze	01.04.2021	14.04.2021
Zkušební provoz	15.04.2021	29.04.2021
Otevření bistra	30.4.2021	

TABULKA 11: HARMONOGRAM AKTIVIT (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

3.6 Strategie

Hlavním úkolem této práce je rozvíjet zákaznickou základnu, získat loajalitu a v neposlední řadě získat doporučení, která pomohou podniku růst. V tomto kontextu je důležité, aby komunikace k zákazníkovi byla taková, aby odcházeli spokojení a s radostí se vraceli. Vybudování dlouhodobých vztahů s dodavateli, se kterými se bude nadále jednat, napomůže k vybudování dodavatelské sítě. V případě cenové strategie bistro nebude nabízet ani při svém startu dumpingové ceny, aby přilákalo zákazníky. Celá filozofie společnosti stojí na kvalitních a lokálních produktech, a pokud by jejich

cena byla příliš nízká, zákazník by pojal podezření, že produkty nemají dostatečnou kvalitu. Během zkušebního provozu se může náhodným kolemjdoucím dát ochutnat pokrmy zadarmo, ale v době sociálních sítí tento fenomén pozbývá své účinnosti. Z toho důvodu, veškerá pozornost bude zaměřena na Instagram, Facebook a Tik Tok, kde se budou zákazníci včas a pravidelně dozvídat o chystaných novinkách a nabízeném sortimentu. Další strategie, jak bistro dostat do zelených čísel, je použití „influencerů“. Ti zahrnují úzkou skupinu lidí, kteří na svých stránkách publikují videa, fotky a informace o nových restauracích, jídle a podobně. V České republice je velmi populární například Lukáš Hejlík, který díky své „gastro turistice“ dokáže přilákat velkou pozornost médií a veřejnosti. Bistro se bude rovněž soustředit i na rozvoz jídla po Brně a využívat všechnu možnou distribuci jídla směrem k zákazníkovi.

3.7 Organizační struktura a provoz bistra

Organizační struktura bistra bude co nejjednodušší, jelikož se nejedná o výrobní společnost, která má několik oddělení. Z toho důvodu se struktura bude skládat z jednoho až dvou zaměstnanců, dvou brigádníků, případně osob na zkrácený úvazek a v neposlední řadě se počítá s osobou jednoho provozovatele a majitele bistra v jedné osobě.

Vlastník bistra bude zastřešovat a obstarávat celý provoz podniku. V úvodních měsících provozování bistra se předpokládá, že provozovatel bude v provozovně téměř po celou dobu otevření, a to z důvodu úspěšného nastartování bistra, a aby byl schopný koordinovat celý chod zařízení, než si jednotlivé procesy sednou a doladí se chod firmy. Současně bude potřeba neustálého dohledu na zlepšování nabídky a optimalizace všeho potřebného. Jak již bylo avizováno, ve městě Brno je velká konkurence a bistro kultura se neustále posouvá dopředu.

Otevřením nového bistra chce autorka této diplomové práce přispět k rozvoji brněnské gastronomické scény, přinést nové trendy, postoj a osvěžit atmosféru života v srdci města. Co se týče potenciálních zaměstnanců, je extrémně důležité vybrat přátelské, sympatické, ochotné, vlídné a komunikativní zaměstnance, kteří taktéž mají povědomí o restaurační kultuře. Je tedy zřejmé, že Le caffè bistro klade důraz na kvalitu personálu,

služeb a svého občerstvení, jelikož je nezbytné poskytovat zákazníkům zdaleka to nejlepší, včetně příjemné atmosféry.

V případě, že by pracovník měl již kurz nebo zkušenosti, je to bezesporu velká výhoda, ale v tuto chvíli se na tom nelpí. Zaměstnanci budou získávat svoje ohodnocení prostřednictvím hodinové mzdy, která bude dosahovat výše 100 Kč/hodina. Tato mzda byla stanovena na základě informace, že konkurence v tuto chvíli nabízí rozpětí 90 – 110 Kč/hodina. V případě zaměstnanců do velké míry záleží na celkovém počtu odpracovaných hodin, které ovlivňují měsíční vyúčtování.

I zde je za svátky a neděle příplatek 100% a příplatek za nadčasové hodiny. Jednotliví brigádníci budou placeni hodinovou sazbou, která dosahuje výše 75 Kč/hodina. Otevírací doba bistra je uvedena v tabulce viz níže.

Provozní doba Le Caffé BISTRA	
Pondělí	9:00 – 19:00
Úterý	9:00 – 20:00
Středa	9:00 – 20:00
Čtvrtek	9:00 – 20:00
Pátek	9:00 – 20:00
Sobota	9:00 – 20:00
Neděle	9:00 – 19:00

TABULKA 12: PROVOZNÍ DOBA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Zaměstnanci, kteří budou pracovat na hlavní pracovní poměr, budou mít pracovní dobu od pondělí do pátku od 8:30 do 19:00, současně mají nárok na půlhodinovou přestávku, která vyplývá ze zákona. Pracovní směna bude začínat vždy půl hodiny před otevřením, kdy je nutné připravit suroviny, obstarat úklid a doplňkové aktivity. Pomocný personál se smí střídat v poslední pracovní den nebo o víkendu. Převážně je potřeba správně komunikovat a jasně a zřetelně si stanovit otevírací a pracovní dobu.

Pro první kvartál se zvažuje použití pružné pracovní doby s ohledem na celkový počet zákazníků, kteří bistro navštíví. Bistro má velkou šanci dostat dotaci od úřadu práce, a to v celkové hodnotě deset tisíc korun na jedno pracovní místo po dobu jednoho roku

za předpokladu, že zaměstnavatel poskytne odpovídající pracovní místo uchazeči, který je evidovaný nejméně pět měsíců na příslušném úřadu práce.

Tento případ neplatí, pokud zaměstnavatel vůči zaměstnanci ukončí pracovní poměr, a také v případě, kdy je sám budoucí podnikatel hlášený na úřadě práce, v tom případě smí požádat o příspěvky na začátek podnikatelského záměru. Zde je nezbytné se prokázat solidním podnikatelským plánem, a v případě pozitivní reakce je zde nárok na dotaci ve výši 80 tisíc Kč.

Na začátek podnikání budou všichni zaměstnanci zaměstnáni na dohodu o provedení práce. Snahou je ušetřit maximálně možné prostředky a najít výpomoc z řad studentů, kteří si chtějí přivydělat.

3.8 Finanční plán

Pro začátek podnikání je velmi důležité vyhotovit kvalitní podnikatelský plán, který může pomoci do značné míry k přilákání investorů a také poskytuje náhled do dalšího vývoje společnosti. Primárním úkolem je investice do nepostradatelných základních věcí, které bistro nutně potřebuje pro své fungování a následně do jejího rozšíření. Aktuální finanční plán zahrnuje rozvahu spolu s výkazem zisku a ztrát a v neposlední řadě cash flow.

3.8.1 Výchozí rozpočet

Výchozí rozpočet Le Caffé BISTRA	
Nutné náklady na založení podniku	6 000 Kč
Pořízení živnostenského listu	1 000 Kč
Poplatky za výpis z rejstříku trestů	2 500 Kč
Drobná propagace	371 702 Kč
Nábytek bistra	63 921 Kč
Vybavení kuchyně včetně drobných pomůcek	160 496 Kč
Zařízení šaten a sociálního zařízení	30 030 Kč
Kávovar a roboti	113 069 Kč
Rekonstrukce vnitřních prostor	19 460 Kč
Pořízení oběžného majetku	30 163 Kč
Zahájení podnikatelské činnosti	107 216 Kč
Drobný hmotný majetek	42 407 Kč
Nájem prostorů/měsíc	16 800 Kč
Energie (SIPO)	4 900 Kč
Internet a náklady za telefon	918 Kč
Mzdy zaměstnanců	30 000 Kč
Pravidelná údržba zařízení	5 125 Kč
Dekorace	3 998 Kč
Celkem	707 882 Kč

TABULKA 13: VÝCHOZÍ ROZPOČET SPOLEČNOSTI (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Úroveň dosažených nákladů činí 707 882 Kč. Majitel disponuje vlastními zdroji o výši 450 000 Kč. Úvodní rozvahu je důležité sestavit před začátkem svých činností v podnikání.

3.8.2 Počáteční rozvaha

Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	400 000 Kč	Vlastní kapitál	450 000 Kč
Oběžná aktiva	344 000 Kč	Finanční úvěr	294 000 Kč
Celkem	744 000 Kč	Celkem	744 000 Kč

TABULKA 14: POČÁTEČNÍ ROZVAHA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Z rozvahy je patrné, že na úvod chybí finanční zdroje o celkové hodnotě 294 000 Kč. Jako nedostupnější varianta bylo zvoleno použití bankovní úvěru.

3.8.3 Úvěr

Úvěr čerpán od:	České spořitelny
Výše úvěru:	294 000 Kč
RPSN:	7,1 %
Výše plátky	9 091 Kč
Celkem zapláceno	327 287 Kč

TABULKA 15: ÚVĚR A JEHO PLNĚNÍ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

V případě úvěru od České spořitelny, by společnost získala požadovaný úvěr při RPSN 7,1 % a měsíční splátky 9 091 Kč, velkou výhodou je možnost tento úvěr předčasně splatit, bez vystavení penále bankou. Autorka tohoto podnikatelského plánu má u České spořitelny vedený účet od svých patnácti let, čímž se u věrnostního programu RPSN sníží o 1,5 % z 8,6 % na 7,1 %. Další výhodou je možnost odložení splátek až o 3 měsíce a možnost čerpání kontokorentního úvěru do výše 40 000 Kč a vedení osobního účtu zdarma.

V případě dalších bank jako je například Komerční banka, nebo Raiffeisen bank vychází RPSN ve výši 7,5 % u Komerční banky a 7,2 % u Raiffeisen banky. Pokud žadatel disponuje historií u České spořitelny, kde banka zná historii jeho účtu, jsou pak nabídnuty slevy a navíc lze pomocí jedné aplikace spravovat jak svůj soukromý tak podnikatelský účet. Z těchto důvodů bylo rozhodnuto využít služeb České spořitelny.

3.8.4 Odhad poptávky a příjmů

V případě předpovědi poptávky (a z toho plynoucí odhad příjmů) byla zvolena metoda subjektivní předpovědi. Důvodem tohoto způsobu je, že v době vyhotovení práce neexistovala žádná informace, jak by bylo možné adekvátním způsobem stanovit relevantní doporučení, z toho důvodu je tato predikce stanovena na základě kvalifikovaného odhadu.

Roční příjmy

Předpověď poptávky bude popsána ve třech možných scénářích kalkulace podle míry optimismu. Na základě dotazníkového šetření a pozorování míry obsazenosti v konkurenčních podnicích je optimistický odhad návštěvy čtyřicet zákazníků za den, reálný odhad vychází na třicet zákazníků a pesimistický odhad je do dvaceti zákazníků.

Průměrná útrata běžného zákazníka	
Položka	Průměrná cena (bez DPH)
Káva	53 Kč
Občerstvení	49 Kč
Nápoj	36 Kč
Celkem	139 Kč

TABULKA 16: ÚTRATA BĚŽNÉHO ZÁKAZNÍKA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Na základě tabulky uvedené výše se předpokládá, že průměrná útrata jednoho zákazníka dosáhne výše 139 Kč. Tato suma odpovídá součtu veškerých výše uvedených hodnot, jež si zákazník může v bistru objednat.

Další tabulka reprezentuje výpočet předpokládaných příjmů v roce 2021.

Předpokládané příjmy bistra v roce 2021			
	Optimistická varianta	Reálná varianta	Pesimistická varianta
Denní	6 237 Kč	4 158 Kč	3 187,8 Kč
Měsíční	187 110 Kč	124 740 Kč	95 634 Kč
Roční	2 245 320 Kč	1 496 880 Kč	1 147 608 Kč

TABULKA 17: PŘEDPOKLÁDANÉ PŘÍJMY BISTRA ZA ROK 2021, BEZ DPH (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Po zavedení bistra následující rok předpokládám růst průměrných ročních příjmů o 20% a další rok o 10%. Předpokládá se pozvolný růst tak, aby se společnost mohla adaptovat a neměla velké finanční výkyvy.

Předpokládané příjmy bistra v roce 2022			
	Optimistická varianta	Reálná varianta	Pesimistická varianta
Denní	7 484 Kč	4 990 Kč	3 742 Kč
Měsíční	224 532 Kč	149 688 Kč	112 266 Kč
Roční	2 694 384 Kč	1 796 256 Kč	1 347 192 Kč

TABULKA 18: PŘEDPOKLÁDANÉ PŘÍJMY BISTRA V ROCE 2022, BEZ DPH (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Předpokládané příjmy bistra v roce 2023			
	Optimistická varianta	Reálná varianta	Pesimistická varianta
Denní	8 177 Kč	5 405 Kč	4 019 Kč
Měsíční	245 322 Kč	162 162 Kč	120 582 Kč
Roční	2 943 864 Kč	1 945 944 Kč	1 446 984 Kč

TABULKA 19: PŘEDPOKLÁDANÉ PŘÍJMY BISTRA V ROCE 2023, BEZ DPH (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Příjmy, se kterými se kalkuluje, jsou stanoveny na základě průměrné útraty, kterou je zákazník ochoten v bistro zaplatit. Předpokládané příjmy, které jsou v tabulce zachyceny, jsou nezbytné pro další rozhodování o dalších investicích.

3.8.5 Odhad nákladů

Na začátek podnikání se zpravidla počítá se zdaleka nejvyššími náklady. Tento předpoklad vychází z nákladů na vybavení a rekonstrukci. Souhrn nákladů, které bistro musí uhradit každý měsíc je uveden v tabulce níže.

Přehled nákladů za jeden měsíc	
Nájemné	16 800Kč
Energie	4 900 Kč
Propagace	3 500 Kč
Internet a telefon	918 Kč
Mzdy	33 071 Kč
Nákup zboží	30 163 Kč
Odpisy	3 368 Kč
Osobní náklady	21 000 Kč
Splátka úvěru	7 844 Kč
CELKEM	121 565 Kč

TABULKA 20: PŘEHLED NÁKLADŮ ZA JEDEN MĚSÍC (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Náklady za nákup produktů, které se dále spotřebují, tvoří variabilní náklady a ty se budou dále odvíjet od velikosti poptávky zákazníků. Výše uvedená tabulka definuje průměrné náklady na nakoupení produktů za jeden měsíc. První rok podnikání budou náklady dosahovat výši 121 565 Kč a roční náklady dosáhnou výše 1 458 780 Kč.

Náklady bistra za jeden rok

V další tabulce je uveden souhrn celkových ročních nákladů od nejlepší až po nejhorší variantu.

Přehled ročních nákladů			
Rok	Optimistická varianta	Reálná varianta	Pesimistická varianta
2021	1 339 464 Kč	1 458 777 Kč	1 605 216 Kč
2022	1 339 464 Kč	1 458 777 Kč	1 605 216 Kč
2023	1 339 464 Kč	1 458 777 Kč	1 605 216 Kč

TABULKA 21: PŘEHLED ROČNÍCH NÁKLADŮ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

V úvodním roce provozu bistra v reálné variantě jsou znázorněny reálné náklady na samotný provoz. V případě nákladů je velmi obtížné stanovit predikci, velké množství nákladu je skrytých a jejich rozsah a velikost jsou většinou známy až během započetí podnikání. V březnu roku 2020 svět postihla pandemie, která velmi negativně ovlivnila oblast gastronomie a velkému množství restaurátérů způsobila obrovské a absolutně nepředvídatelné škody, kdy měly nulový odbyt, ale náklady zůstaly, navíc se zkazily zásoby potravin. I toto je jeden z důvodů proč bylo rozhodnuto mít brigádníky místo celého personálu na plný úvazek.

3.8.6 Celkové tržby a náklady za rok

Tak jako v předchozí podkapitole i tato část práce zahrnuje několik variant, od nejpozitivnější až po nejhorší. Každá jednotlivá varianta vychází z dat, která byla získána pomocí rešerše.

Přehled tržeb a výdajů bistra v letech 2021 – 2023				
		Optimistická varianta	Reálná varianta	Pesimistická varianta
2021	Roční tržby	2 245 320 Kč	1 496 880 Kč	1 147 608 Kč
	Roční výdaje	1 339 464 Kč	1 458 778 Kč	1 605 216 Kč
	Roční zisk	905 968 Kč	38 102 Kč	-485 608 Kč
2022	Roční tržby	2 694 384 Kč	1 796 256 Kč	1 347 192 Kč
	Roční výdaje	1 339 464 Kč	1 458 778 Kč	1 605 216 Kč
	Roční zisk	1 354 920 Kč	337 478 Kč	-258 024 Kč
2023	Roční tržby	2 943 864 Kč	1 945 944 Kč	1 446 984 Kč
	Roční výdaje	1 339 464 Kč	1 458 778 Kč	1 605 216 Kč
	Roční zisk	1 604 400 Kč	487 166 Kč	-158 232 Kč

TABULKA 22: PŘEHLED TRŽEB A VÝDAJŮ BISTRA V LETECH 2021 - 2023 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Jak název jednotlivých variant odhaluje, jednotlivé varianty jsou seřazeny podle výsledku, který má dopad na podnikání. I když jednotlivé varianty stanovují jiný verdikt, je potřeba zvážit aktuální dění na trhu, kdy je většina provozoven zavřených a díky

omezené turistice je obtížné přilákat nové zákazníky a vytvořit jim takové podmínky, aby návštěvu bistra vychutnali odpovídajícím způsobem.

3.8.7 Cash flow

Tato kapitola zahrnuje přehled cash flow od doby, kdy začne podnikání. Je zde vyčíslen i vlastní kapitál, bankovní úvěr a podobně. Pro sestavení cash flow byla použita reálná varianta odhadu vývoje podnikání.

CASH FLOW	2021	2022	2023
Počáteční stav finančních prostředků	420 000 Kč	752 102 Kč	1 089 581 Kč
Úvěr	294 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Tržby	1 496 880 Kč	1 796 256 Kč	1 945 944 Kč
Příjmy	1 790 880 Kč	1 796 256 Kč	1 945 944 Kč
Výdaje	1 458 778 Kč	1 458 778 Kč	1 458 778 Kč
CASH FLOW	332 102 Kč	337 478 Kč	487 166 Kč
Konečný stav financí	752 102 Kč	1 089 581 Kč	1 576 747 Kč

TABULKA 23: CASH FLOW BISTRA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

3.8.8 Bod zvratu

Níže uvedená tabulka ukazuje výpočet bodu zvratu, který zahrnuje všechny varianty predikce vývoje. Bod zvratu určuje, kolik bistro musí získat tržeb, aby došlo k uhrazení veškerých výdajů, jiný slovy řečeno, jakou výši tržeb je potřeba dosáhnout, aby byl zisk roven nule.

Výpočet bodu zvratu			
Optimistická varianta			
Rok	2021	2022	2023
Celkové variabilní náklady podnikání (VN)	361 946 Kč	428 993 Kč	459 128 Kč
Celkové náklady podnikání (CN)	2 245 320 Kč	2 694 384 Kč	2 943 864 Kč
VN/CN	0,16	0,16	0,16
Bod zvratu celkových výnosů (BZcv)	722 099 Kč	7 720 382 Kč	717 822 Kč
Reálná varianta			
Rok	2021	2022	2023
Celkové variabilní náklady podnikání (VN)	361 946 Kč	428 993 Kč	459 128 Kč
Celkové náklady podnikání (CN)	1 496 880 Kč	1 796 256 Kč	1 945 944 Kč
VN/CN	0,24	0,24	0,24
Bod zvratu celkových výnosů (BZcv)	799 262 Kč	796 112 Kč	792 986 Kč
Pesimistická varianta			
Rok	2021	2022	2023
Celkové variabilní náklady podnikání (VN)	361 946 Kč	428 993 Kč	459 128 Kč
Celkové náklady podnikání (CN)	1 147 608 Kč	1 347 192 Kč	1 446 984 Kč
VN/CN	0,32	0,32	0,32
Bod zvratu celkových výnosů (BZcv)	884 440 Kč	888 331 Kč	887 030 Kč

TABULKA 24: VÝPOČET BODU ZVRATU (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

3.9 Rizikovost

Každá společnost nebo živnostník by měl počítat s určitým typem rizika. Toto nebezpečí je důležité vzít v úvahu, aby se předešlo finančnímu riziku a následně bankrotu. Je nezbytné všechna nebezpečí vzít v potaz a počítat s nimi. Mezi nejzásadnější rizika v našem případě patří následující:

3.9.1 Vstoupení nových konkurentů na trh

Vstoupení nových konkurentů do odvětví znamená ovlivnění stávajícího trhu. Nový podnik vždy přiláká pozornost svého okolí na produkty a převážná většina zákazníků má vždy chuť vyzkoušet něco nového. Bistro Le Caffé se snaží maximálně se odlišit od konkurence a ne vždy zaujmout cenou, ale kvalitním produktem a individuálním přístupem. Velmi důležité v takovémto případě je zhodnotit konkurenci, aby se zjistilo, jaký sortiment nabízí, kdo je cílová skupina, pro koho je to určeno a v neposlední řadě jaká je cenová politika konkurence.

3.9.2 Platební neschopnost

Platební neschopnost je ve své podstatě jednou z nejzásadnějších nebezpečí, ve kterých se může restaurace nacházet. Nejdůležitější v takových případech je mít zajištěnou dostatečnou finanční rezervu, která vychází z cizích nebo vlastních zdrojů. V případě cizích zdrojů je asi nejsnazší disponovat kontokorentem, který poskytne sice většinou malou finanční rezervu, ale rychlou.

3.9.3 Výpověď smlouvy z nájemních prostor

V případě výpovědi nájemní smlouvy lze tento krok ošetřit tím, že v rámci nájemní smlouvy je stanoveno po jakou dobu je nájemní smlouva uzavřená a za jakých podmínek může dojít k přerušení plnění z jedné ze stran.

3.9.4 Ekonomické riziko

Do oblasti ekonomického rizika spadá nesprávný odhad tržeb, který se projeví na nemožnosti splácet závazky společnosti, přičemž bistro by se postupně zadlužovalo, což by v nejhorším scénáři vedlo k zániku. K takové situaci by do určité míry mohlo napomoci i zhoršení ekonomické situace v České republice, následkem které by zákazníci neměli dostatek volných peněžních prostředků. K ekonomickým rizikům patří i růst cen, což se nejprve projeví na růstu cen vstupů a následně musí dojít ke zdražení nabízených produktů.

3.9.5 Legislativní změny

Jedná se o možnou změnu legislativního rámce, který v sobě může zahrnovat výši daně a poplatky pro společnost, které jsou samozřejmě nežádoucí a zvyšují náklady. Může se také jednat o legislativní nařízení ohledně navýšení hygienické úrovně, což se také projeví v nákladech.

3.10 Čistá současná hodnota

Pro zhodnocení efektivnosti investice je pro tuto diplomovou práci zvolen výpočet čisté současné hodnoty. Tento způsob je jedna z neoptimálnějších metod, jak zhodnotit projekt po investiční stránce.

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^3 \left(\frac{752\,102}{(1+0,05)^1} + \frac{1\,089\,580}{(1+0,05)^2} + \frac{1\,716\,747}{(1+0,05)^3} \right) - 420\,000 = 2\,053\,560,70 \text{ Kč}$$

Vypočtená hodnota dosahuje kladného čísla, to znamená, že se projekt může doporučit pro investování.

3.11 Plánování provozu bistra v horizontu pěti let

Hlavní myšlenkou, kterou si bude chtít bistro udržet, je být atraktivní pro návštěvníky i po dobu následujících minimálně pěti let. Ve své podstatě není snahou přilákat zákazníky, ale snahou je udržet a přimět je, aby se opětovně vraceli ideálně s celou rodinou, nebo vzali přátele a známé. Díky současnému trendu jíst rychle a zdravě se bistro bude držet stylu jednoduchých pokrmů, ale vytvořených z kvalitních surovin. Díky působení v centru města bude bistro stále na očích, o to více se musí dbát o dobrou pověst a minimalizovat nespokojené zákazníky, kteří by šířili negativní reklamu.

Odhad návštěvníků v Brně dosahuje každoročně dvě stě tisíc, pokud k tomu vezmeme v potaz množství studentů, kteří se v Brně pohybují tak celkový počet je přibližně sto padesát tisíc. Díky skvělému rozmístění centra Brna smí bistro navštívit poměrně každý.

4 ZÁVĚR

Primárním cílem této práce je vyhotovení podnikatelského plánu, který se zabývá založením bistra v Brně, a uplatnění v podnikatelském životě. V úvodní části práce byla využita trychtýřová metoda „z obecného ke konkrétnímu“, byla charakterizována problematika podnikání, zde byly definovány jednotlivé charakteristiky prostředí z podnikatelského pohledu, převážně historie podnikání, pozitiva i negativa podnikání vzhledem k regulárnímu pracovnímu poměru, a z toho vyplývající podnikatelský záměr. Práce rovněž vysvětluje použití a význam Marketingového mixu, SLEPTE analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a SWOT analýzy, byly vysvětleny jednotlivé charakteristiky živností, a v samotném závěru kapitoly jsou objasněny druhy a způsoby, kterými je možné podnikatelský záměr financovat.

Parciálním cílem bylo zhodnotit podnikatelské prostředí vznikajícího bistra. Současně vzít v potaz konkurenci v přímém okolí nově vznikajícího bistra, věnovat pozornost i aktuálnímu stavu při použití výše zmíněných analýz. Především za pomoci SLEPTE analýzy byly zhodnoceny podmínky, na jejichž základě by bylo možné založit bistro.

Jako pozitivum byl zhodnocen trend míry nezaměstnanosti, kdy ke konci března 2020 byla v Brně zjištěna 4 % nezaměstnanost, oproti Evropské Unii, kde v tu samou dobu dosahovala 6,9 %. Dalším významným faktorem je ekonomická úroveň obyvatelstva, a od toho se odvíjející průměrná mzda, která v Brně v roce 2019 činila celkem 38 991 Kč a průměrné regionální HDP zaznamenalo ve stejné době rekordní nárůst, a to ve výši 5,3 %. K prozkoumání konkurenčního prostředí je použita Porterova analýza, zhodnocení vyjednávací síly jak dodavatelů, tak zákazníků, tak i role substitutů. Na základě této analýzy bylo zjištěno, že v roce 2019 bylo otevřeno 12 nových bister v bezprostřední blízkosti chystané provozovny a byli vytipováni nejvýznamnější konkurenti - 4 pokoje, Soul Bistro, Ca Phe Co, Buchek a Atelier bistro.

Další část práce se nejprve soustředí na charakterizování aktivit společnosti, právní rámec a vstoupení bistra na trh díky sestavenému marketingového mixu. Mezi hlavní kritéria se zařadili produkt, cena, distribuční cesty a propagace. V případě ceny byla stanovena průměrná částka, kterou zákazník utratí, což je 139 Kč, cena vychází jako součet kávy, občerstvení a dalšího nápoje.

V následujícím kroku byla zhotovena marketingová rešerše za pomoci krátkého dotazníku, na základě něhož bylo stanoveno, jestli zákazníci mají o nově vznikající bistro zájem, nebo jestli jsou adekvátně spokojeni a vyhovuje jim již aktuální nabídka občerstvení v centru Brna. Z výsledků šetření bylo patrné, že nově otevřené bistro vzbudí pozornost a zájem nových zákazníků, avšak za předpokladu dostatečně kvalitně nabízených služeb a občerstvení. Díky tomu bylo rozhodnuto, že v tomto případě do podniku má smysl investovat.

Jádro práce spočívá ve vytvoření plánu financování, který vychází ze sestavení počátečních nákladů nezbytných do začátku podnikání a rozhodování o dalších investicích. Nalezneme zde náklady na realizaci, či pronájem místa provozu bistra. Součástí finančního plánu je finanční úvěr ve výši 294 000 Kč. Pro začínající podnikatele bez sebemenší historie je získání úvěru v bance z důvodu malé kredibility poměrně obtížné, po podrobném průzkumu však byla jako neoptimálnější volba vybrána Česká spořitelna, kde se naskytuje možnost získat úvěr plus (RPSN 7,1 %, výše splátky 9 091 Kč), pro který plánované bistro splňuje veškeré náležitosti.

Další částí tohoto plánu bylo stanovení odhadu průměrné výše nákladů a průměrnou útratu, kterou je zákazník ochoten utratit v bistro, která byla stanovena na 139 Kč. Dále následují tržby ve třech variantách – optimistický, reálný a pesimistický scénář. V případě roku 2021 to činí 2 245 320 Kč u optimistické varianty a 1 147 608 Kč u pesimistické varianty, oproti roku 2023, kdy tato výše dosahuje 2 943 864 Kč u optimistické varianty a 1 146 984 Kč u pesimistické varianty. Všechny varianty byly zhodnocené mezi sebou, jestli bistro bude dosahovat optimistického, nebo pesimistického trendu. Následující krok bylo stanovení rozvahy spolu s finančním tokem cash flow, kde jeho výše dosahuje v roce 2021 částky 332 102 Kč, v dalším roce 337 478 Kč a v roce 2023 dosahuje hodnoty 487 166 Kč. Bod zvratu se pohybuje od 717 822 Kč až po 887 030 Kč (tabulka č. 22 Výpočet bodu zvratu) ve všech variantách scénáře. Na závěr práce byla stanovena rizikovost bistra, čistá současná hodnota a následné plánování.

Primární i sekundární cíl diplomové práce byl vytvořením podnikatelského plánu vytvoření bistra, do kterého má smysl investovat, naplněn.

Seznam použité literatury

- (1) BURNS, Paul. 2016. Entrepreneurship and Small Business. Start-Up, Growth and Maturity. 4th Edition. UK: Palgrave. ISBN 978-1-137-43035-9.
- (2) EU, Evropská komise. 2006. Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení. Lucemburk: EUR-OP. ISBN 92-894-7917-5.
- (3) KORÁB, Vojtěch a Eva DOLEŽALOVÁ. Drobné podnikání: Studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 79 - 82 s. ISBN 80-214-3274-8.
- (4) HISRIC, Robert. D. a Michael P. PETERS. 1996. Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.
- (5) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 240 -272 s. ISBN 978.
- (7) KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, ISBN 978-80-247-4456-8.
- (8) DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 120 - 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- (9) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- (10) OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. 2012. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0025-4.

- (11) KORÁB, Vojtěch a Veronika BUMBEROVÁ. Drobné podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia. Vyd. 4. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 90 - 121 s. ISBN 978-80-214-5039-4.
- (13) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2005. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.
- (14) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- (15) KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 152 s. ISBN 80-251-0592-X.
- (16) FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1999, 220 s. ISBN 80-7169-812-1.
- (17) KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 200 - 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (18) LOEBL, Zbyněk a Dana LUKAJOVÁ. Franchising – úspěch bez čekání. Praha: Grada, 1994, 79 - 83 s. ISBN 80-7169-050-3.
- (19) SRPOVÁ, Jitka. 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- (20) SCHOLLEOVÁ, Hana. 2012. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- (21) STAŇKOVÁ, Anna 2007. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.

(23) BURNS Paul. 2001. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 0-333-91474-0.

(27) BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

(28) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. 150 - 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

(29) REŽŇÁKOVÁ, M. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-1835-4.

Internetové zdroje

(6) Český statistický úřad. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 3. čtvrtletí 2019. Czso.cz [online]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-vjihomoravskem-kraji-ve-3-ctvrtleti-2019>.

(12) BusinessInfo. Daň z příjmů. Businessinfo.cz [online]. 06. leden 2017, [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-3462.html#b5>. BusinessInfo.

(22) Obchodního rejstříku. Businessinfo.cz [online]. 26. únor 2018, [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zapis-do-obchodnihorejstriku-ppbi-59886.html#!&chapter=3>.

(24) BusinessVize. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. Businessvize.cz [online]. 29. listopad 2010, [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-kcemu-je-pest-analyza>.

(25) Český statistický úřad. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2019. Czso.cz [online]. [cit. 2020-04-11].

Dostupné

z:

https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT_jmk_2019.pdf/cb0fa560-fdb9-4712-877b-834a630664ce?version=1.3.

(30) BusinessVize. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. Businessvize.cz [online]. 06. leden 2011, [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vasbusiness>

Seznam tabulek

TABULKA 1: VIZE SPOLEČNOSTI	22
TABULKA 2: DEFINICE PRODUKTU	23
TABULKA 3: HLEDISKA ANALÝZY TRHU	24
TABULKA 4: STRUKTURA OBYVATELSTVA	39
TABULKA 5: VÝVOJ NEZAMĚSTNANOSTI	40
TABULKA 6: PŘEHLED PLATNÉ LEGISTALIVY	41
TABULKA 7: ETAPY EET	42
TABULKA 8: VÝVOJ PRŮMĚRNÉ MZDY V BRNĚ	45
TABULKA 9: VÝVOJ REGIONÁLNÍHO V JIHMORAVSKÉM KRAJI	46
TABULKA 10: DOTAZNÍK	59
TABULKA 11: HARMONOGRAM AKTIVIT	60
TABULKA 12: PROVOZNÍ DOBA	62
TABULKA 13: VÝCHOZÍ ROZPOČET SPOLEČNOSTI.....	64
TABULKA 14: POČÁTEČNÍ ROZVAHA	64
TABULKA 15: ÚVĚR A JEHO PLNĚNÍ	65
TABULKA 16: ÚTRATA BĚŽNÉHO ZÁKAZNÍKA	66
TABULKA 17: PŘEDPOKLÁDANÉ PŘÍJMY BISTRA ZA ROK 2021	66
TABULKA 18: PŘEDPOKLÁDANÉ PŘÍJMY BISTRA V ROCE 2022.....	67
TABULKA 19: PŘEDPOKLÁDANÉ PŘÍJMY BISTRA V ROCE 2023.....	67
TABULKA 20: PŘEHLED NÁKLADŮ ZA JEDEN MĚSÍC	68
TABULKA 21: PŘEHLED ROČNÍCH NÁKLADŮ	68
TABULKA 22:PŘEHLED TRŽEB A VÝDAJŮ BISTRA V LETECH 2021 - 2023.....	69
TABULKA 23: CASH FLOW BISTRA	70
TABULKA 24: VÝPOČET BODU ZVRATU	71

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: 4P	30
OBRÁZEK 2: PORTERŮV MODEL	34
OBRÁZEK 3: SWOT ANALÝZA	36

OBRÁZEK 4: PROVÁZANOST CASH FLOW	37
OBRÁZEK 5: LOGO BISTRA.....	54