

# Projekt založení E-commerce podniku s kávou

Bc. David Chytil

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. David Chytil  
Osobní číslo: M16637  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika  
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Projekt založení E-commerce podniku s kávou

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Na základě studia dostupné literatury zpracujte teoretická východiska v oblasti založení podniku.
- Charakterizujte základní specifika podniků působících v oblasti e-commerce.

### II. Praktická část

- Proveďte analýzy současného stavu na trhu s kávou.
- Zhodnoťte výsledky analýz a formulujte závěry pro projekt.
- Vypracujte konkrétní projektové řešení založení zvoleného podniku v oblasti e-commerce.
- Zhodnoťte možná rizika a přínosy daného projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:


ABRAMS, Rhonda. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. 6th ed. Palo Alto: Planning Shop, 2014, 464 s. ISBN 978-1-933895-46-8.  
LAUDON, Kenneth, C. a Carol Guercio TRAVER. *E-commerce: Business, Technology, Society, Global Edition*. 12th ed. Harlow: Pearson, 2016, 912 s. ISBN 978-0133938951.  
SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.  
SUCHÁNEK, Petr. *E-commerce: Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 144 s. ISBN 978-80-86929-84-2.  
VEBER, Jaromír et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017

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



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoště-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: DAVÍD ČUKA

  
.....  
podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá projektem založením podniku, který se věnuje pražení a prodeji kávy. Podnik svou produkci distribuuje především formou internetového obchodu.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické.

Teoretická část je zaměřena na zpracování teoretických poznatků, které mají příčinnou souvislost s podnikáním, startem vlastního podnikání a v teoretické rovině přináší přehled o základních používaných analýzách.

Praktickou část můžeme opět rozdělit na dvě části – analytickou část a projektovou část. V analytické části jsou zpracovány analýzy trhu, makro a mikro okolí nového podniku, zanalyzovány interní aspekty nového podniku a stanoven rozpočet projektového řešení založení podniku. Projektová část přináší popis a ohodnocení činností, které musejí být úspěšně ukončeny, abychom mohli projekt považovat za dokončený.

Závěrem jsou zpracována rizika a přínosy projektu.

Klíčová slova:

Podnik, podnikatel, analýza, projekt, řízení projektu, náklady, finanční plán.

## ABSTRACT

Diploma thesis deals with an establishing of an enterprise that focuses on roasting and distribution of coffee. The new enterprise is distributing its production mainly through an online shop.

Thesis is divided into two principal parts – Theoretical & Practical part. Theoretical part main aim is to collect data associated with business development and establishing of a new enterprise. It is also bringing a basic overview of the most common analyses.

Practical part could be again dividend into two parts – Analytical part & Project. Analytical part main objective is to work-out the market analyses including general aspects that may affect the business development of a new enterprise. Analytical part is followed by a project part that focuses on concrete project solution of an establishing of a new company. Unless all the activities mentioned in the project are done, we cannot consider the project as successfully finished.

By the end we have worked-out risks analyse of the project as well as its positive impacts.

Keywords:

Enterprise, Businessman, Analysis, Project, Project Management, Costs, Financial plan.

Úvodem této práce bych chtěl poděkovat všem, kteří mě po celou dobu studia podporovali a pomohli mi dostat se až tak daleko, že jim můžu poděkovat právě v úvodu diplomové práce.

Největší dík patří partnerce, která mě po celou dobu studia podporovala a pomohla mi zvládnout nesnáze.

Dále bych chtěl poděkovat za podporu a pomoc také členům rodiny.

Díky patří také kamarádům a známým, kteří mi šířením dobré nálady pomohli překonat překážky a těžkosti spojené se studiem.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>14</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>15</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ A PODNIK</b> .....	<b>16</b>
1.1    PODNIKÁNÍ.....	16
1.2    E-COMMERCE PODNIKÁNÍ.....	18
1.2.1    Specifika e-businessu .....	19
1.2.2    Typy e-commerce podnikání.....	19
1.2.3    Informační pyramida e-commerce podniku .....	19
1.2.4    E-commerce v České republice.....	21
1.3    LEGISLATIVA UPRAVUJÍCÍ PODNIKÁNÍ V ČR.....	21
1.3.1    Podnikání fyzických osob .....	21
1.3.1.1    Výhody a nevýhody podnikání na živnostenské oprávnění.....	23
1.3.2    Podnikání právnických osob .....	23
1.3.2.1    Výhody a nevýhody podnikání právnických osob.....	25
1.4    PODNIK .....	25
1.4.1    Kritéria volby právní formy podniku .....	26
1.4.2    Založení společnosti s ručením omezeným.....	27
1.5    TYPY A ČLENĚNÍ PODNIKŮ.....	28
1.5.1    Malé a střední podniky.....	30
<b>2 ZALOŽENÍ PODNIKU, PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>32</b>
2.1    TITULNÍ STRANA .....	33
2.2    ÚVODNÍ SHRUTÍ .....	33
2.3    POPIS FIRMY .....	35
2.4    IDENTIFIKACE CÍLOVÉHO TRHU, CÍLOVÁ SKUPINA ZÁKAZNÍKŮ.....	35
2.5    ANALÝZA TRHU A KONKURENCE.....	35
2.5.1    Analýza vnějšího okolí.....	36
2.5.1.1    PEST analýza.....	36
2.5.1.2    4C model.....	37
2.5.1.3    Analýza mikrokolů .....	37
2.5.2    Vnitřní (interní) analýza podniku.....	39
2.6    PROVOZNÍ PLÁN, KLÍČOVÉ KOMPETENCE PODNIKU.....	39
2.6.1    Funkční řízení podniku .....	40
2.6.2    Procesní řízení.....	41
2.7    MARKETINGOVÝ PLÁN .....	43
2.7.1    Produkt.....	44
2.7.1.1    Životní cyklus produktu.....	44
2.7.1.2    BCG matice.....	45
2.7.2    Cena.....	46
2.7.3    Distribuce .....	47
2.7.3.1    Distribuční cesty .....	47
2.7.3.2    Distribuční systémy .....	48
2.7.3.3    Distribuční strategie.....	48



2.7.4	Propagace .....	48
2.8	MANAGEMENT .....	49
2.9	FINANČNÍ PLÁN .....	50
2.9.1	Rozvaha.....	50
2.9.2	Výkaz zisků a ztráty .....	51
2.9.2.1	Náklady.....	51
2.9.2.2	Výnosy.....	51
2.9.3	Přehled o peněžních tocích.....	51
2.9.4	Poměrové finanční veličiny.....	52
2.9.4.1	Ukazatele rentability.....	52
2.9.4.2	Ukazatele likvidity.....	53
2.9.4.3	Ukazatele zadlužení.....	55
2.9.5	Přílohy finančního plánu .....	55
2.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	56
<b>3</b>	<b>SWOT ANALÝZA, SHRUNTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI, FORMULACE ZÁVĚRŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST .....</b>	<b>57</b>
3.1	SWOT ANALÝZA.....	57
3.2	SHRUNTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....	58
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>60</b>
<b>4</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>61</b>
4.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ .....	61
4.1.1	PEST Analýza .....	61
4.1.1.1	Politické faktory.....	61
4.1.1.2	Ekonomické faktory.....	62
4.1.1.3	Sociální faktory.....	63
4.1.1.4	Technologické faktory .....	65
4.1.2	Shrnutí PEST analýzy .....	65
4.2	PORTERŮV MODEL 5 SIL .....	66
4.2.1	Stávající konkurenti .....	66
4.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	68
4.2.3	Dodavatelé.....	68
4.2.4	Vyjednávací síla na straně zákazníků .....	69
4.2.5	Substituty.....	70
4.2.6	Shrnutí Porterova modelu 5 sil.....	71
4.3	ANALÝZA TRHU.....	72
4.3.1	Základní situace na trhu .....	72
4.3.2	Spotřeba kávy dle jednotlivých druhů.....	73
4.3.3	Demografická analýza konzumentů kávy .....	75
4.3.4	Shrnutí analýzy trhu .....	76
4.4	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	77
4.4.1	Analýza právní formy podniku .....	77
4.4.2	Analýza lidských zdrojů.....	78
4.4.2.1	Určení správného počtu zaměstnanců: .....	78
4.4.2.2	Optimalizace pracovních sil.....	81
4.4.2.3	Mzdové náklady podniku.....	82
4.4.3	Softwarové zabezpečení společnosti.....	82

4.5	FINANČNÍ ANALÝZA .....	83
4.5.1	Finanční zdroje .....	83
4.5.1.1	Vklady společníků .....	83
4.5.1.2	Cizí kapitál .....	84
4.5.1.3	Náklady vzniklé před vznikem společnosti .....	86
4.5.1.4	Odhad celkových ročních nákladů společnosti .....	86
4.5.1.5	Zahajovací rozvaha .....	87
4.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....	87
<b>5</b>	<b>PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ.....</b>	<b>89</b>
5.1	PLÁNOVANÝ ROZPOČET PROJEKTU .....	89
5.2	ETAPA Č. 1, ADMINISTRATIVNÍ .....	90
5.2.1	Dohoda zakladatelů o založení podniku .....	91
5.2.2	Podepsání nájemní smlouvy .....	91
5.2.3	Sepsání společenské smlouvy .....	91
5.2.4	Otevření účtu v bance, složení základního kapitálu .....	92
5.2.5	Zisk živnostenského oprávnění .....	92
5.2.6	Podání žádosti o zápis do obchodního rejstříku, provedení zápisu .....	92
5.2.7	Registrace u úřadů státní správy .....	93
5.2.8	Podání žádosti o úvěr .....	93
5.2.9	Schválení žádosti o úvěr, čerpání úvěru .....	93
5.3	ETAPA Č. 2, POŘÍZENÍ TECHNOLOGIÍ A VYBAVENÍ.....	94
5.3.1	Pražírna .....	95
5.3.2	Kávovar .....	97
5.3.3	Pořízení elektroniky a softwarové podpory .....	97
5.3.4	Nákup kancelářských židlí .....	98
5.3.5	Dekorace, design kavárny .....	98
5.3.6	Pořízení chladicí vitríny a lednic .....	98
5.3.7	Doplatek pražírny, ukončení přípravné etapy .....	99
5.4	ETAPA Č. 3, TESTOVÁNÍ A FINALIZACE PŘED SPUŠTĚNÍM PROVOZU .....	99
5.4.1	Instalace pražírny .....	100
5.4.2	Nákup testovacích sérií zrn .....	100
5.4.3	Testovací pražení .....	101
5.4.4	Testování obalových materiálů .....	103
5.4.5	Tvorba webu, konfigurace parametrů e-shopu .....	104
5.4.5.1	Webové stránky .....	104
5.4.5.2	E-shop .....	104
5.4.6	Příprava kavárny na provoz .....	105
5.4.7	Výroba propagačních materiálů .....	106
5.4.8	Spuštění blogu .....	106
5.4.9	Personální zabezpečení .....	107
5.4.10	Spuštění webu a e-shopu, začátek provozu .....	107
5.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	107
5.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	108
5.6.1	Zpoždění .....	109
5.6.2	Nezískání oprávnění k podnikání .....	109
5.6.3	Neudělení úvěru .....	109
5.6.4	Nedostatek personálu .....	110

5.6.5	Změna nákladů .....	110
5.6.6	Nedostatek vstupů .....	111
5.6.7	Nedostatečná poptávka.....	111
5.6.8	Změna preferencí .....	111
5.6.9	Konkurence .....	111
5.6.10	Výkyvy kurzu Koruny.....	112
5.7	PŘÍNOSY PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	112
5.7.1	Vytvoření nového podnikatelského subjektu .....	112
5.7.2	Vytvoření nových pracovních míst .....	112
5.7.3	Zvýšení nabídky trávení volného času v okolí Bystřice pod Hostýnem ....	113
5.7.4	Příspěvní ke zlepšení kávové kultury v ČR .....	113
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>114</b>
<b>SEZAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>116</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>119</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>120</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>121</b>

## ÚVOD

Podnikání má velmi dlouhou historii a můžeme se s ním setkat již v dobách antického Řecka a Říma, kdy v oblasti Středomoří panoval čilý obchodní ruch, který přinášel nové příležitosti a obohacoval jednotlivé kultury.

Téma podnikání je zároveň ústředním motivem této diplomové práce, neboť jejím cílem je vytvořit projekt, použitelný při procesu založení nového podniku. Podnikání rozhodně nepatří k jednoduchým „profesím“, ba naopak je velmi náročné a navíc často s nejistým výsledkem.

Obrazně si můžeme připodobnit podnikání ke stavbě rodinného domu. Při rozhodnutí o stavbě má budoucí pán domu (vlastník podniku), jistou ideu o tom, jak by jeho vysněný dům měl vypadat, a které atributy by měl splňovat. Při plánování stavby musí stejně tak jako v podnikání vycházet z platné legislativy, jinak hrozí v krajním případě odstranění stavby, stejně tak jako ekvivalentní zrušení podniku v případě podnikání.

V rámci příprav je nezbytná kooperace mnoho různých profesí, aby byla nakonec přípravná fáze završena přetavením původní idey, ve stavební plány, které této původní myšlence dají jasné obrysy (vizi).

Dál už je na stavebníkovi, jak s touto vizí naloží a jakým způsobem dospěje k vytouženému cíli (podniková strategie). Na zvolené cestě bude nucen dnes a denně čelit rozličným problémům a muset tyto problémy bezodkladně řešit, umět odolávat stresu a v neposlední řadě přijímat riziko za učiněná rozhodnutí.

I když může být stavebník (podnikatel) odborník a orientovat se ve zvoleném oboru, ke svému cíli se jen stěží dostane bez součinnosti s ostatními (dodavateli materiálu, zaměstnanců, jinými odborníky a hlavně zákazníky), kteří mu pomohou cíle dosáhnout.

Z podmínky spolupráce vyvstává další vlastnost, která je společná stavebníkovi domu, stejně tak jako každému podnikateli, tou je schopnost organizace práce. Ať již podniká jakost jako živnostník (např. řemeslníci) nebo řídí firmu o mnoho zaměstnancích, bez správně řízené organizace práce se nikdo daleko nedostane.

Posledním bodem, kdybych rád připodobnil podnikání ke stavbě rodinného domu je fakt, že obě činnosti musí být předem dostatečně dobře spočítány a ještě před začátkem zajištěny po finanční stránce. Uvědomění si v půli stavby, že již nemáme za co postavit např. střechu je jako impulzivně rozjet podnikání a rázem si uvědomit, že není z čeho platit úvě-

ry, leasingy, zaměstnance, aj. Takové záměry pak často končí dobrovolným prodejem rozestavěného domu (podniku), v tom horším nespokojení věřitelé podají exekuční návrhy. Ani tyto případy bohužel nejsou nijak výjimečné, a jen dokazují, že nepodceněná příprava a dobrý přehled o finanční situaci je vždy klíčem k úspěchu.

Předchozí odstavce shrnují základní požadavky na osobnost podnikatele, který v sobě musí snoubit různé charakterově-volní vlastnosti. Být dobrým organizátorem, disponovat nezdolnou vůlí dosáhnout stanoveného cíle a přitom si být stále vědom svých mezí (většinou daných rozpočtem).

Přestože podnikání patří mezi velmi rizikové oblasti lidské činnosti, spousta lidí se mu dobrovolně podvoluje. Každý je k podnikání hnán jiným motivem, ale každý má vidinu toho, že jednou dosáhne stanovených cílů a zabezpečí tak sebe i svou rodinu.

I já patřím mezi ty, kteří zatoužili po vlastním podnikání, a projekt popsany v této diplomové práci může být právě tím, který odstartuje mou podnikatelskou kariéru.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíle práce:

Cíle diplomové práce se dají rozdělit na tři dílčí cíle, kterými jsou:

- Shromáždit teoretické poznatky týkající se podnikání, zakládání nových podniků a jejich kritická rešerše.
- Zanalyzovat jednotlivé aspekty podnikání obecně a následně vypracovat analýzy týkající se konkrétního nového podniku. Na základě analýz zpracovat závěry použitelné při třetí, projektové části diplomové práce.
- Třetím cílem je konečně vypracovat projektové řešení na základě poznatků získaných z teoretické a analytické části.

Metody:

Používané metody se také liší v souvislosti s jednotlivými částmi práce:

- Literární rešerše je nejpoužívanější metodou teoretické části práce.
- Analýza dominuje analytické části práce, uvádíme množství analýz, které reflektují poznatky o trhu, poptávce, vnějších a vnitřních faktorech firmy, materiálním a finančním zabezpečení nebo používaném softwaru.
- Projektová část využívá metodu řízení projektu, kdy každému jednotlivému člověku, do projektu zapojeného přiřazuje jasně určený úkol, jsou definovány jeho vstupy, výstupy, doba na splnění a přípustné náklady.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PODNIKÁNÍ A PODNIK

V úvodní kapitole se budeme zabývat pojmy podnik a podnikání, které jsou prvními z klíčových slov práce. Studium různých pohledů soudobých autorů a jejich kritická rešerše je společným jmenovatelem celé teoretické části diplomové práce. Závěry z ní poskytnou základ pro zpracování praktické části.

## 1.1 Podnikání

Pojmy podnikatel a podnikání jsou v dnešní době obecně známé. Běžně hovoříme o podnikateli jako osobě, která provozuje podnikání, jako zdroj svého příjmu. Oba pojmy ale můžeme chápat v různých souvislostech.

Základní charakteristiku podnikatele a atributy podnikání nám poskytuje česká legislativa, konkrétně zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který uvádí v § 420, odst. 1: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

Ze zmíněného paragrafu vyplývá 5 základních atributů podnikatele / podnikání dle aktuálně platné legislativy, jsou to:

- podmínka samostatnosti,
- podmínka soustavnosti,
- podmínka jednání na vlastní účet,
- podmínka jednání na vlastní zodpovědnost,
- podmínka snahy o dosažení zisku.

Odstavec 2 §420 výše uvedeného zákona dále uvádí, že za podnikatele se považuje též ten, kdo: *„pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“*

Ostatní autoři, věnující se této problematice, se většinou v základní definici shodují s legislativním vymezením podnikání, eventuálně osoby podnikatele. Většinou ji však dále rozvádějí. Srpová (2011) uvádí, že podnikatelem je osoba, která realizuje svoje podnikatelské aktivity, rozpoznává příležitosti a mobilizuje zdroje za účelem dosažení stanovených



cílů a je ochoten podstoupit tomu odpovídající riziko snížení či ztráty vlastního kapitálu. Investuje čas, prostředky a úsilí pro dosažení osobního a finančního uspokojení.

Další autoři, např. Kassay (2014), Černá (2016) se s výše uvedenou definicí ztotožňují a dodávají, že charakteristickými znaky podnikatele, či podnikání obecně jsou:

- schopnost adaptace,
- produktivita a kreativita,
- cílevědomost,
- schopnost nést riziko,
- organizace.

Pro účely této práce tak budeme za podnikatele považovat fyzickou či právnickou osobu, která vznikla na základě platné legislativy České republiky, hlavně zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, zákona č. 90/2012 Sb. zákon o obchodních korporacích nebo zákona č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon. Svými aktivitami taktéž splňuje podmínky, definované legislativními předlohami a citovanými autory.

- Vykonává činnost samostatně.
- Vykonává činnost soustavně a opakovaně, nejedná se o příležitostné aktivity. Tyto aktivity jsou dále vykonávány pod vlastním jménem - fyzické osoby jednájí pod vlastním jménem a příjmením, právnické osoby pod firmou korporace, zapsané v obchodním rejstříku
- Přináší na trh produkt nebo řešení dostatečně nové a kreativní (Srpková, 2011) nebo prostě takové, o které je na trhu zájem (Hirsch a Peters, 1996).
- Schopnost adaptovat se stále se měnícímu prostředí na trhu (Kassay, 2014). Tato podmínka je v současné době velmi důležitá, neboť tržní prostředí prochází turbulentními změnami a jen ti, co zvládnou držet krok s konkurencí, si mohou zaručit trvalou existenci.
- Podniká na svou vlastní zodpovědnost a přijímá rizika svých aktivit, zvláště riziko ztráty vlastního kapitálu.
- Veškeré své aktivity směřuje k primárnímu cíli, tím je dosažení zisku.

## 1.2 E-commerce podnikání

Značná část podnikatelských aktivit podniku zakládaného prostřednictvím této práce se odehrává v rámci v oblasti e-commerce. Proto chceme hned v úvodu představit tento druh podnikání a uvést jeho základní specifika.

Laudon a Traver (2016) definují e-commerce (nebo též v užším pojetí e-business), jako veškeré obchodní aktivity, prováděné v internetovém prostředí. Nejčastější formou e-commerce jsou tak různé internetové obchody, internetová tržiště, inzertní servery aj. Překotný rozvoj těchto druhů podnikání lze dle autorů jednoznačně spojit s rozvojem moderních komunikačních a multimediálních technologií, které představují základ pro další rozvoj těchto aktivit.

Obdobně Suchánek (2012) vidí jako základ úspěchu e-commerce rozvoj nových technologií, které podle něj taktéž pomohly znovu přehodnotit rutinní firemní procesy a pohlédnout na ně ze zcela jiné perspektivy. V konečném důsledku tak moderní technologie napomohly k rozvoji procesnímu řízení ve společnostech (viz dále) nebo implementaci moderních informačních systémů napomáhajícím k lepšímu hospodaření společnosti i řízení vztahu s dodavateli a odběrateli.

Oba citované tituly se shodují, že e-commerce je dnes naprosto běžnou formou obchodního styku. V některé její podobě ji dnes využívá drtivá většina velkých i středních firem. Suchánek (2012) shledává další souvislost rozvoje e-commerce s uvolňováním bariér mezinárodního obchodu, snižování cel a jiných opatření. Díky levné a rychlé komunikaci po internetu umožňuje obchodovat prakticky po celé planetě.

Přes širokou akceptaci internetového obchodování stále existují jeho odpůrci, kteří vznášejí námitky na nedostatky obchodování po internetu. A porovnávají je s klasickými „kamenými prodejny.“ Na prvních místech mezi námitkami odpůrců e-commerce většinou figuruje neosobní přístup, nemožnost zboží osobně vyzkoušet, složitější reklamační proces a fakt, že zboží si zákazník neodnese ihned domů.

Nicméně v dnešní době vidíme velkou snahu překonat i tyto stereotypní námitky a získat tak zákazníky, kteří dosud odmítali e-prostředí pro nákup. Jako příklad můžeme uvést běžnou 14-denní lhůtu na vrácení zakoupeného produktu, dodání ještě v den nákupu (jak v současnosti inzeruje jeden z největších českých e-shopů Alza.cz), dostupný a přívětivý zákaznický servis, který je schopen fundovaně poradit s výběrem. Můžeme tak říci, že in-

ternetové obchody jsou si vědomi svých dřívějších nedostatků, pracují s nimi a snaží se je překonat, aby co nejvíce lidí preferovalo nákup z pohodlí domova.

### 1.2.1 Specifika e-businessu

Další oblasti, ve kterých má e-commerce svá výrazná specifika jsou:

- nutnost vysokých investic do specifického softwarového zabezpečení podniku,
- schopný a vyškolený personál,
- marketing – specifika marketingového mixu,
- rychlost dodání – nutnost držet velké množství produktů skladem,
- organizace dopravy k zákazníkovi, fenomén dopravy zdarma,
- převažuje bezhotovostní platební styk i při nízkých částkách,
- nutnost aplikace zvýšené ochrany osobních údajů proti zneužití (GDPR) aj.

### 1.2.2 Typy e-commerce podnikání

Suchánek (2012) uvádí 4 možnosti e-commerce, jsou to:

- B2B – od firem k firmám (Business to Business),
- B2C – od firem k finálním zákazníkům (Business to Customer),
- C2B – od finálních zákazníků k firmám (Customer to Business),
- C2C – od finálních zákazníků k finálním zákazníkům (Customer to Customer).

Pro podnik, který je předmětem diplomové práce je primárně určena perspektiva B2C, eventuálně B2B.

### 1.2.3 Informační pyramida e-commerce podniku

Informační pyramidou rozumíme souhrn systémů, které slouží k podpoře činností podniku a jeho řízení, Chromjaková a Rajnoha (2011) ji dělí do tří základních vrstev:

- TPS – Transaction Processing System (operativní řízení)
- MIS – Manager Information System (taktické řízení)
- EIS – Executive Information System (vrcholové, strategické vedení)

Pro podniky malé a střední kategorie jsou přitom zcela dostačující první a druhá vrstva pyramidy. V první vrstvě jsou zastoupeny především CRM systémy a ERP systémy.

CRM systémy (Customer Relationship Manager), slouží primárně k třídění databází zákazníků, usnadňují práci a slouží jako úložiště dat o zákaznicích, dodavatelích, atd. Dle jed-

notlivého záznamu můžeme vysledovat aktivitu kontaktu, frekvenci objednávek, odebrané položky, aj.

Implementace CRM systému do informační pyramidy podniku s sebou přináší výhodu detailního sledování výkonnosti klíčových zákazníků, umožňuje cílené odesílání marketingových kampaní na předdefinovaný okruh zákazníků. Vést si přehled o nejčastějších požadavcích zákazníků, důvodech reklamace, atd. (Suchánek, 2012)

ERP systémy (z anglického Enterprise Resource Planning), jsou další součástí první vrstvy informační pyramidy podniku. Poskytují podporu v oblasti řízení zásob, nákupu, skladového hospodářství, organizace prodeje, logistiky, fakturace atd. ERP systémy jsou komerčně běžně dostupné a jejich implementace se provede tzv. „na míru“ konkrétnímu podniku. Z běžně komerčně využívaných v ČR můžeme uvést např. MySab, Vision nebo Microsoft Dynamics NAV.

Výstupy první vrstvy informační vrstvy většinou označujeme jako data. Data jsou vstupem pro druhou vrstvu informační pyramidy, manažerské nadstavby. Z dat uložených v ERP a CRM, poskytuje systém jako výstup informace potřebné pro řízení firmy: např. o výši a struktuře krycího příspěvku, produktivitě, průměrné době přepravy, odchylkách skutečných hodnot od plánu atd.

Druhá informační vrstva tedy dobře poslouží vedení středním podniků a umožňuje jim aplikovat zásady controllingu do podniku. Existuje spousta možností jak provést implementaci druhé informační vrstvy od podniku.

Tou nejjednodušší je MS Excel, který má tu výhodu, že se člověk neustále učí a zdokonaňuje. Poskytuje však omezený prostor a navíc práce s ním je velmi zdlouhavá. Pro složitější výpočty jsou zapotřebí velmi komplikované vzorce, může se tak jednat o práci frustrující.

Komerčním řešením je zakoupení rozšiřujících modulů ERP a implementace datových skladů (Data Warehouse), které sami třídí data a generují automaticky požadované výstupy. Systémy jsou jednodušší na obsluhu, na druhou stranu implementace je časově náročná a pořizovací náklady mnohonásobně vyšší, než v případě využití Excelu.

Třetí, nejvyšší vrstva je určena TOP manažerům velkých firem a bývá nazývána jako systémy *Business Intelligence*, poskytuje výstupy na základě vstupů získaných z druhé vrstvy informační pyramidy. Malé a střední firmy ji většinou nepoužívají. (Chromjaková a Rajnoha, 2011).

### 1.2.4 E-commerce v České republice

Porovnáme-li počet obyvatel a počet nejrozličnějších internetových obchodů, patří ČR k naprosté špičce Evropy v počtu e-shopu na obyvatele. Server česká e-commerce eviduje více než 41 000 internetových obchodů, působících na území ČR. Prognóza na rok 2018 odhaduje, že jejich počet letos stoupne až na 42 700.

Celkový obrat internetových obchodů se dle stejného zdroje přehoupl v tomto roce již přes 36 000 000 000 Kč a očekává se dosažení celkové hodnoty obrátů ve výši 139 000 000 000 Kč. Tržby internetových obchodů se pak na celkových maloobchodních tržbách podílejí ze zhruba 9 % (Česká E-commerce, 2018).

Počet nejrozličnějších internetových obchodů svědčí o vysoké oblíbenosti online nakupování v ČR. Touha po vlastním internetovém obchodě však přináší na trh i projekty velmi špatně promyšlené a tak smutným faktem zůstává, že více než 30 % internetových obchodů nepřežije 1. rok své existence.

## 1.3 Legislativa upravující podnikání v ČR

V současné době umožňují zákony ČR podnikání fyzických a právnických osob. Přičemž každý druh podnikání má svá závazná pravidla. V následujících odstavcích si probereme obě možnosti, zmíníme základní výhody a nevýhody, definujeme východiska pro praktickou část.

### 1.3.1 Podnikání fyzických osob

Základní právní normou upravující podnikání fyzických osob je zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, který v §2 definuje živnost jako: „*soustavnou činnost, která je provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“

Podmínky udělení živnostenského oprávnění a s ním spojeného souhlasu k provozování živnosti, stanovuje §6 příslušného zákona.

Rozlišují se všeobecné podmínky získání živnostenského oprávnění a dále specifické podmínky, vázané na určité druhy živností (viz níže).

Všeobecnými podmínkami zisku živnostenského oprávnění jsou dle §6, odst. 1, písm. a, b, živnostenského zákona:

- plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti a
- bezúhonnost.

§6 dále v odst. 2-4 stanoví, za jakých podmínek je člověk považován za bezúhonného a jak může svou bezúhonnost prokázat.

Specifickými podmínkami se pro potřeby tohoto zákona rozumí prokázání odborné způsobilosti k provozování živnosti v souladu s tímto zákonem. Možnosti prokázání odborné způsobilosti stanoví opět zákon č. 455/1991 Sb. v §7.

Zákon v §9 dělí živnosti na ohlašovací, které při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení a koncesované, které smějí být provozovány na základě koncese.

Živnosti ohlašovací jsou dále děleny na základě §19, existují tyto typy:

- řemeslné – je-li podmínkou získání živnostenského oprávnění prokázání odborné způsobilosti, děje se tak na základě §21 a 22 živnostenského zákona,
- vázané – podmínkou získání živnostenského oprávnění je prokázání odborné způsobilosti, podmínky jsou uvedeny pro každý dotčený obor podnikání v příloze č. 2 živnostenského zákona,
- volné – zákon ji definuje v §25, odst. 1 jako: *„živnost opravňující k výkonu činností, pro jejichž provozování tento zákon nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. K získání živnostenského oprávnění pro živnost volnou musí být splněny všeobecné podmínky (§ 6 odst. 1).“* Obory činností patřící do kategorie živností volných jsou uvedeny v příloze č. 4 živnostenského zákona.

Pro budoucí vypracování projektové části je důležité, že zamýšlené obory podnikání patří mezi živnosti řemeslné a volné.

Pro získání koncese k provozování koncesované živnosti je třeba doložit odbornou způsobilost a dále často získat povolení či souhlas dotčeného orgánu státní správy. Konkrétní podmínky získání koncese pro každou činnost stanovuje příloha č. 3 živnostenského zákona.

Fyzické osoby podnikající na živnostenské oprávnění jsou povinně zapisovány do živnostenského rejstříku.

### ***1.3.1.1 Výhody a nevýhody podnikání na živnostenské oprávnění***

První výhodou je relativně snadný postup založení podnikatelského subjektu. V rámci živnosti volné je třeba pouze vyplnit jednotný registrační formulář, doložit splnění všeobecných podmínek (viz výše), zaplatit správní poplatek a vyplněný formulář odevzdat na živnostenském úřadě.

Další výhodou je nižší sazba daně z příjmů pro podnikající fyzické osoby. Činí 15 % z příjmů, ponížených o odčitatelné položky nebo snížené výdajovým paušálem, pokud tento byl udělen.

Platí povinnost odvádět zálohy na sociální a zdravotní pojištění, jejich minimální výše se počítá z průměrné mzdy v ČR předešlém období (vyměřovací základ 2018 činí 29 979 Kč). Minimální sazba záloh na sociální pojištění je stanovena na 2 189 měsíčně a výše minimálních záloh zdravotního pojištění na 2 024 Kč. Celková minimální výše záloh tak činí 4 213 Kč.

Další výhodou je, že živnostníci nemají zveřejňovací povinnost. Nemusejí tak povinně zveřejňovat své ekonomické výsledky, jak je tomu u podnikajících právnických osob zapisovaných do veřejného rejstříku.

Nevýhodou oproti některým typům obchodních korporací je fakt, že podnikatel ručí za své závazky do výše celého svého majetku.

Závěrem můžeme konstatovat, že podnikání na živnostenský list je primárně určeno menším podnikatelům, přináší s sebou výhody v podobě nižšího relativního zdanění, snadnějšího procesu vzniku i zániku živnosti a celkové jednoduchosti agendy. Je tak vhodnou formou pro start vlastního podnikání.

### **1.3.2 Podnikání právnických osob**

Základní právní normou upravující podnikání právnických osob v ČR je zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích.

Příslušný zákon dělí v §1 odst. 1 obchodní korporace na obchodní společnosti a družstva.

Obchodní společnosti dále v odst. 2 §1 dělí na osobní a kapitálové společnosti.

Mezi osobní společnosti řadí:

- veřejnou obchodní společnost a
- komanditní společnost.

Mezi kapitálové společnosti patří:

- společnost s ručením omezeným a
- akciová společnost.

Dalšími formami obchodních společností jsou:

- evropská společnost a
- evropské hospodářské zájmové sdružení.

Družstva jsou:

- družstvo a
- evropská družstevní společnost.

Odst. 4 §1 dále stanovuje že: *„Evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská družstevní společnost se řídí ustanoveními tohoto zákona v rozsahu, v jakém to připouštějí přímo použitelné předpisy Evropské unie upravující evropskou společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení nebo evropskou družstevní společnost.“*

Všechny výše zmíněné právní formy obchodních korporací mohou vzniknout pouze po splnění podmínek předepsaných tímto zákonem.

Konkrétní podmínky založení a vzniku obchodní korporace budou představeny dále v návaznosti na analýze volby právní formy budoucího podniku.

V ČR je aktuálně nejoblíbenější formou obchodní korporace společnost s ručením omezeným. Dle serveru Ares – ekonomické subjekty, který spravuje obchodní rejstřík existuje ke dni 24.3.2018 v ČR 453 972 ekonomických subjektů podnikajících na základě této právní formy.



### *1.3.2.1 Výhody a nevýhody podnikání právnických osob*

Základní výhodou oproti podnikání na živnostenské oprávnění je fakt, že do právnické osoby se může sdružit více zakladatelů a značně tak rozšířit např. zakladatelský rozpočet společnosti.

Založení a vznik obchodní korporace je v porovnání se vznikem podnikání na živnostenské oprávnění složitější, vyžaduje sepsání společenské smlouvy (v případě kapitálových společností formou veřejné listiny) a další náležitosti, které stanoví zákon. Náročnější je také zrušení právnické osoby, neexistuje totiž statut přerušení podnikání jako v případě živnosti, obchodní korporace může být zrušena, zrušena nařízením soudu nebo prodána. Jiné možnosti český právní řád neumožňuje.

Základní sazba daně pro obchodní korporace je taktéž vyšší, než v případě fyzických osob, činí 19 % provozního zisku, sníženého o odčitatelné položky. Další nevýhodou oproti podnikání fyzických osob je fakt dvojího zdanění zisku. Obchodní korporace zdaní svůj zisk 19 % a společníci zdaní svůj podíl na zisku obchodní korporace ještě ve výši 15 %. Celková míra zdanění je tedy vyšší.

Jak bylo již popsáno výše, subjekty zapisované do veřejných rejstříků musejí povinně zveřejňovat svou účetní uzávěrku rozsahu stanovenému zákonem.

Výhodou kapitálových obchodních korporací oproti fyzickým osobám je omezené ručení vlastníků za závazky společnosti. V případě společnosti s ručením omezeným ručí vlastníci za její závazky pouze do výše, v jaké nesplnili svou vkladovou povinnost.

U akciové společnosti je pak vyžadována minimální výše základního kapitálu ve výši 2 000 000 Kč. U společnosti s ručením omezeným je minimální základní kapitál v současné době stanoven na 1 Kč.

Podnikání právnických osob je v obecné rovině náročnější na vznik, rozsah vedené agendy i případný zánik. Umožňuje založení obchodních korporací jednočlenných i vícečlenných. Obecně je výhodnější podnikat jako právnická osoba v případě vyšších příjmů a většího rozsahu podnikání.

## **1.4 Podnik**

V nejobecnější rovině můžeme podnik chápat jako subjekt, který transformuje vstupy ve výstupy (Veber et. al, 2012).

Poněkud obsáhleji definuje podnik Srpová (2011), když říká, že podnik je ekonomicky a právně samostatná jednotka, existující za účelem podnikání. Ekonomickou samostatnost definuje jako projev svobody v podnikání. Souvisí také úzce s odpovědností vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatnost pak chápe jako možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.

Legislativně byl podnik až do 1.1.2014 vymezen na základě zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, který jej v §5 definoval jako: „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit*“. Jak již bylo zmíněno, tento zákon byl ke dni 1.1.2014 zrušen a nahrazen zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve kterém již definici podniku schází. Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích nám také přináší pouze výčet jednotlivých právních forem obchodních korporací (viz výše), ale definici podniku jako takového opět neobsahuje.

Přikláníme se tak k syntéze definicí Srpové (2011) a Vebra et. al (2012) a pro účely diplomové práce budeme chápat podnik jako podnikatelský subjekt, který transformuje vstupy na výstupy, disponuje právní a ekonomickou nezávislostí a slouží účelu, pro který byl zřízen. Primárním účelem založení podniku pak chápeme dosažením zisku.

#### **1.4.1 Kritéria volby právní formy podniku**

Každý podnikatel by před začátkem svého podnikání měl zvážit jednotlivé faktory svého budoucího podnikání a přizpůsobit se těmto faktorům při volbě právní formy svého podnikání, výčet základních kritérií právní volby nám představuje např. server [ipodnikatel.cz](http://ipodnikatel.cz) (2014):

- rozsah plánovaných podnikatelských činností,
- počet zakladatelů či účastníků podnikání,
- administrativní náročnost založení podniku,
- potřeba základního kapitálu,
- způsob a rozsah ručení za závazky podniku.

Autor Synek (2011) doplňuje seznam o následující kritéria:

- oprávnění k řízení podniku,

- účast na zisku,
- finanční možnosti – přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost.

Závěrem můžeme dodat, že každý podnikatel si může o právní formě svého podniku rozhodnout sám, na základě své svobodné volby. Jedná totiž, jak vyplývá z definice podnikání na vlastní účet a na vlastní zodpovědnost.

Konkrétní postup při zakládání nové společnosti si představíme na společnosti s ručením omezeným, jak jsme zmínili, tato právní forma podnikání je v ČR velmi oblíbená.

#### 1.4.2 Založení společnosti s ručením omezeným

Zákon č. 90/2012 Sb., definuje společnost s ručením omezeným v §132 jako: „*společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.*“

Společnost je formálně založena sepsáním notářsky ověřené společenské smlouvy, pořizované formou veřejné listiny. Společenská smlouva obsahuje podle §146, odst. 1, tyto informace:

- firmu společnosti,
- předmět podnikání nebo činnosti společnosti,
- určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,
- určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených, dovoluje-li společenská smlouva vznik různých druhů podílů,
- výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,
- výši základního kapitálu,
- počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost.

Podle odstavce 2 §146 pak společenská smlouva při založení společnosti dále obsahuje:

- vkladovou povinnost zakladatelů, včetně lhůty pro její splnění,
- údaj o tom, koho zakladatelé určují jednatelem nebo jednatelemi, popřípadě členy jiných orgánů společnosti, kteří mají být podle tohoto zákona voleni valnou hromadou,
- určení správce vkladů,
- u nepeněžitého vkladu jeho popis, jeho ocenění, částku, kterou se započítává na emisní kurs, a určení osoby znalce, který provede ocenění nepeněžitého vkladu.

Po splnění povinností lze informace uvedené v odstavci 2 §146 ze společenské smlouvy vypustit.

V případě, že společnost zakládá jediný společník, nazývá se společenská smlouva zakladatelskou listinou.

Po sepsání společenské smlouvy musí nově založená společnost získat na základě zákona č. 455/1991 Sb., živnostenské oprávnění na všechny vykonávané předměty podnikání uvedené ve společenské smlouvě. Po jejich získání následuje registrace u orgánů státní správy (Finanční úřad, Česká správa sociálního zabezpečení, atd.) a podání žádosti o zápis do obchodního rejstříku u místně příslušného rejstříkového soudu. Den zápisu do obchodního rejstříku se stává oficiálním dnem vzniku nové společnosti.

Dnem zápisu od obchodního rejstříku společnosti také vzniká povinnost vést plné, tzv. podvojně účetnictví. Na základě zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví.

Všechny povinnosti spojené se založením společnosti s ručením omezeným můžeme tedy shrnout do následujících bodů:

- sepsání společenské smlouvy,
- splnění vkladové povinnosti v minimální požadované výši (určí společenská smlouva),
- získání živnostenských oprávnění,
- registrace u úřadů státní správy,
- podání žádosti o zápis do obchodního rejstříku.

## 1.5 Typy a členění podniků

Podniky můžeme třídit a členit dle různých kritérií:

- na základě vykonávané ekonomické činnosti (CZ NACE),
- velikosti podniku,
- právní formy,
- příslušnosti k sektoru národního hospodářství,
- příslušnosti k odvětví,
- důvodu vzniku.

Členění podniků podle ekonomických činností CZ NACE zavádí 21 hlavních kategorií ekonomických činností, které se dále rozpadají v podkategorie. Např. téma projektové části diplomové práce – založení podniku s kávou spadá do kategorie G – Velkoobchod a maloobchod, kde dále spadá do podkategorie 46 – velkoobchod kromě motorových vozidel, další podkategorii je 46.3 – velkoobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky až se konečně dostáváme ke kódu 46.37 – velkoobchod s kávou, čajem a kořením.

Podobná situace je také v rámci druhého bodu projektové části – maloobchod s kávou (CZ NACE kód – 47.29 – ostatní maloobchod s potravinami a nápoji ve specializovaných prodejnách.

Tradičním dělením podniků bylo v minulosti dle jejich příslušnosti k sektorům národního hospodářství. Byly tak zavedeny tyto sektory:

- primární (zemědělství, lesnictví, rybolov),
- sekundární (průmysl),
- terciární (služby).

V současnosti běžně užíváme také termín kvartérní sektor, jakožto znalostní část ekonomiky, spojené s inovacemi, vývojem a výzkumem nebo strategickými finančními službami.

Kategorizace CZ NACE nám přijde jako vhodnější a komplexnější neboť lépe dokáže zařadit konkrétní obor podle předefinovaných kategorií i když i tato má své mezery.

Dalším možností třídění podniků je z hlediska jeho velikosti. Základní členění pro účely této práce vychází z Doporučení Evropské komise č. 361/2003, článku 2 přílohy. Doporučením jsou definovány následující kategorie podniků:

- Mikro podnik – je podnik s méně než 10 zaměstnanci a ročním obratem nižším než 2 mil EUR nebo součtem aktiv nižším než 2 mil EUR.
- Malý podnik – je podnik s méně než 50 zaměstnanci a ročním obratem nižším než 10 mil EUR nebo součtem aktiv nižším než 10 mil EUR.
- Střední podnik – je podnik s méně než 250 zaměstnanci a ročním obratem nižším než 50 mil EUR nebo součtem aktiv nižším než 43 mil EUR.

Pro zařazení do jednotlivých kategorií musí podnik splnit alespoň 2 podmínky uvedené výše. Kategorii velkých podniků toto doporučení nezavádí, nevěnuje se jim. Dle podmínek uvedených výše, můžeme za velký podnik považovat ten, který alespoň ve dvou podmínkách převyšuje kvótu pro zařazení do kategorie středního podniku (Liikanen, 2003)

Členění podniků dle právní formy jsme si již představili v kapitole 1.2, kde jsme si představili podnikání fyzických osob (1.2.1) a podnikání právnických osob (1.2.2).

### 1.5.1 Malé a střední podniky

Budeme-li vycházet z členění podniku dle velikosti v návaznosti na Doporučení Evropské komise č. 361/2003, můžeme konstatovat, že projektová část této práce se bude zabývat založením mikro podniku, tedy takového, který zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho celková aktiva či obrat nepřevyšují 2 mil EUR.

Problematice malého a středního podnikání se věnuje celá řada našich i zahraničních autorů, např. Veber (2012) uvádí, že malé a střední podniky tvoří drtivou většinu podnikatelských subjektů v Evropě (existuje jich více než 19 milionů) a zaměstnávají dohromady více než 74 milionů lidí. Podíl malých a středních firem na celkovém počtu ekonomických subjektů v Evropské unii i ČR dosahuje stejné hodnoty – 99,8 %! Z tohoto čísla jasně vyplývá, že podnikání malých a středních firem je pro chod a fungování státu poměrně zásadní neboť představují asi 36% podíl na HDP, reprezentují 52 % výkonů a podílí se 54 % na přidané hodnotě.

Představují též významnou sílu na straně zaměstnanosti. V době publikování knihy (2012) bylo v malých a středních podnicích zaměstnáno 62 % zaměstnanců v ČR.

Veber (2012) se dále zabývá definicí společenských přínosů malých a středních firem. Jako nejdůležitější uvádí následující skutečnosti:

- Garance svobody a stabilizace společnosti – dávají šanci k samostatnému uplatnění občanů – podnikatelů, kteří na sebe však nemohou strhnout politickou a ekonomickou moc a jsou tak protipólem monopolního postavení. Podnikatel nese veškeré riziko svých aktivit sám a učí se tak zodpovědnosti. Malé a střední podniky stabilizují společnost v důsledku toho, že jakákoliv nejistota či radikalizace ve společnosti jsou pro ně zdrojem významných rizik.
- Reprezentace místního kapitálu – malé a střední podniky většinou nevznikají za účasti zahraničního kapitálu, vytvořený blahobyt zůstává v daném regionu. Úspěšný podnikatel se pak nezhřídkou stává sponzorem různých sportovních, kulturních a jiných společenských akcí v daném regionu.
- Protipól monopolům – působí na okrajových trzích, o které nemají velké multinárodní korporace zájem.

- Flexibilita – dokážou se rychle přizpůsobovat novým skutečnostem. Vzhledem k povaze firem a vysokého počtu operací zajišťovaného externě (outsourcing) mají malé a střední firmy, oproti velkým, v mnohém ohledu blíže charakteristice lean (zeštíhlení). Hlavně ve výrobě, managementu, apod.
- Nedílná součást ekonomiky – výše zmiňujeme podíl malých a středních firem na HDP, výkonech a přidané hodnotě.

Malé a střední podniky však na druhé straně čelí též celé řadě omezení, která jim znemožňuje větší rozšíření podnikatelských aktivit. Hlavní omezení shledávají autoři Srpová a Řehoř (2010) v oblastech:

- omezené možnosti v zaměstnávání odborných pracovníků,
- omezené prostředky na marketing,
- vyšší intenzita práce,
- méně příznivé pracovní podmínky.

Veber (2012) se Srpovou a Řehořem (2010) souhlasí, přidává však další omezení podnikání malého a středního rozsahu, jako jsou:

- Menší přístup ke státním a veřejným zakázkám.
- Ačkoliv jsou nositeli vysokého počtu inovací, jedná se o inovace nižších řádů.
- Jsou téměř vyloučeni z podnikání s potřebou vysokých investic.
- Mohou být ohroženi chováním velkých korporací, prosazujících dumpingové ceny.

Závěrem je třeba říct, že malé a střední podniky mají v každé ekonomice své nezastupitelné místo, což si uvědomují i jednotlivé státy a snaží se podporovat malé a střední podnikatele různými formami. Například vypisují dotační tituly dostupné pouze pro malé a střední firmy.

## 2 ZALOŽENÍ PODNIKU, PODNIKATELSKÝ PLÁN

Proces založení nového podniku je časově, administrativně a finančně náročné období, při rozhodnutí o začátku podnikání by si podle Abramsové (2014) měl každý podnikatel odpovědět na následující otázky:

- Jaký je Váš podnikatelský záměr?
- Kdo jsou Vaši potenciální zákazníci, proč by měli nakupovat právě u Vás?
- Jak se o Vás zákazníci dozvědí?
- Jaká je Vaše konkurence? Čím se odlišíte?
- Jak zajistíte základní fungování podniku?
- Je Váš management schopen vést firmu k vytýčenému cíli?
- Jaké jsou krátkodobé a dlouhodobé cíle firmy?
- Kolik peněz budete potřebovat k začátku Vašeho podnikání?

Vypracováním odpovědí na výše uvedených otázek vzniká business plán budoucího podniku, který by v sobě měl obsahovat následující části:

- titulní strana – uvede název podniku, logo, jméno autora business plánu,
- úvodní shrnutí – zdůrazňující nejdůležitější aspekty podnikatelského plánu,
- popis firmy – charakterizuje základní údaje týkající se nové firmy,
- identifikace cílové trhu, cílové skupiny zákazníků,
- analýza trhu a konkurence,
- provozní plán – provozní faktory,
- marketingový plán,
- management,
- finanční plán,
- analýza rizik.

Autorka Jakubíková (2013) dále zdůrazňuje, že při plánování je nezbytné si kriticky hodnotit především následující okolnosti:

- reálnost ekonomických kalkulací,
- vazby a styky z předchozích činností, které může nová společnost využít,
- jaká je dosažitelnost bankovních úvěrů, potřebných do startu podnikání.



Jakubíková (2013) pak ještě definuje důležitou část plánování založení podniku studiem právních a jiných norem upravujících dané podnikání. Pro náš konkrétní projekt se to týká hlavně zákonů již dříve zmíněných (živnostenský zákon, zákon o obchodních korporacích), dále normy týkající se hygieny potravinářských provozů a v neposlední řadě též normy upravující nakládání s osobními údaji uživatelů budoucího e-shopu.

V následujících částech práce se budeme věnovat obsahu jednotlivých součástí business plánu, tak je definuje Abramsová (2014), její vymezení je doplňováno myšlenkami dalších citovaných autorů.

## 2.1 Titulní strana

Obsahuje hlavně název budoucího podniku a jeho právní formu, logo, jméno autora. Je-li to nezbytné, uvedeme též jména společníků (Abramsová, 2014)

## 2.2 Úvodní shrnutí

Abramsová (2014) považuje úvodní shrnutí za jednu z nejdůležitějších součástí business plánu firmy. Zdůvodňuje to skutečností, že úvodní shrnutí poskytuje stručný a ucelený přehled o budoucí firmě a předmětu podnikání. Dá se tedy říct, že se jedná o stručný souhrn všech částí business plánu, neboť sama autorka vymezuje uvádí jako nezbytné obsáhnout v úvodním shrnutí tyto oblasti:

- firma,
- výrobky a služby,
- cílový trh,
- konkurence,
- strategie marketingu a prodeje,
- provoz,
- management,
- budoucí vývoj,
- finance,

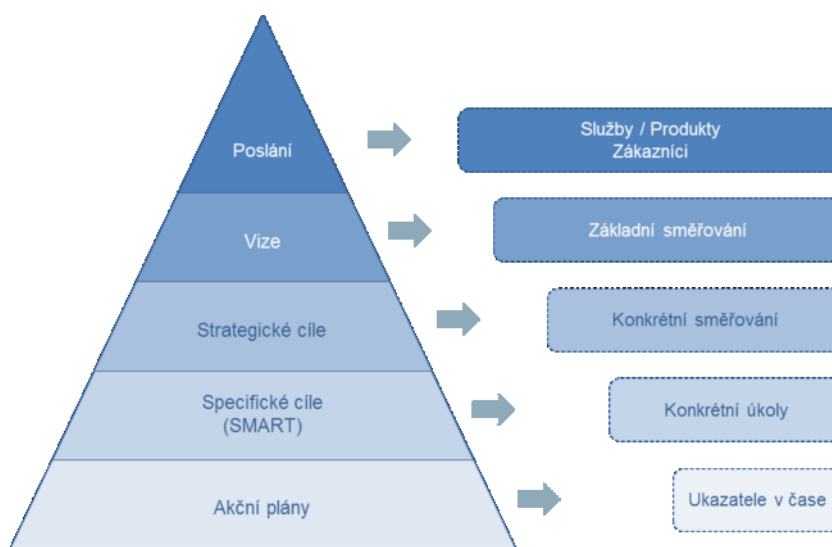
V úvodní části musí být též jasně a srozumitelně stanovena definování dlouhodobých cílů podniku.

Strategické plánování začíná stanovením poslání podniku, které ve své nejobecnější rovině stanovuje hlavní důvod založení podniku. Poslání zůstává obvykle v čase stálé (King et.

al., 2014). Poslání podniku je zakomponováno do vize podniku, tedy stanovení hlavních cílů společnosti, kterých má být v různých časových horizontech dosaženo. Z vize podniku následně vychází formulace konkrétních strategických cílů, které by měly splňovat podmínku SMART, tedy jsou:

- S – specifické (specific)
- M – měřitelné (measurable)
- A – dosažitelné (achievable)
- R – reálné (realistic)
- T – časově ohraničené (time framed)

Strategické cíle se dále štěpí v jednotlivé akční plány, které vedou k postupnému naplňování podnikové strategie a tvoří tak základní vrstvu strategického plánování společnosti. Hierarchickou strukturu jednotlivých vrstev cílů ilustruje obrázek (obr. 1).



Zdroj: CorSet Framework, 2010

Obr. 1. Hierarchie cílů podniku, [online] dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cile>.

Ambramsová (2014) považuje úvodní shrnutí za velmi důležitou část business plánu. Svě tvrzení opírá o zavedenou praxi, že bankovní úředníci či investoři jsou často velmi zahlceni prací, proto jako první čtou právě úvodní shrnutí business plánu. Až pokud po jeho prostudování dojdou k závěru, že předložený business plán je smysluplný, začnou se podrobně seznamovat s jeho dílčími částmi.

### 2.3 Popis firmy

Časově se nejedná o právě nejnáročnější část business plánu a podle Abramsové (2014) může tato část působit až triviálně. Je však důležité zpracovat i tuto část precizně a přehledně. Mezi nezbytné součásti této části patří:

- celý a správný název podniku včetně jeho právní formy,
- vlastnická struktura a kontakt na jednotlivé vlastníky,
- předmět podnikání,
- strategické zaměření podniku,
- organizační struktura,
- softwarové / strojní vybavení podniku.

### 2.4 Identifikace cílového trhu, cílová skupina zákazníků

V této části business plánu musíme přesně definovat náš cílový trh z pohledu geografického i demografického. Z geografického pohledu je třeba uvést sídelní město, ve kterém podnik sídlí. Dále adresy provozoven, prodejen, odběrných míst či dalších jiných součástí podniku v návaznosti na obor podnikání. Zvláště pokud business plán slouží jako poklad k žádosti o úvěr, doporučuje se názorný příklad prostřednictvím využití map, které mají za úkol prokázat, že cílový trh je dostatečně velký a přitom dobře pokrytý a dostupný.

Z demografického hlediska je dobré uvést celkový počet obyvatel, na které bude cílit reklama nové společnosti, uvést jejich věkovou strukturu a neopomenutelnou složkou je také uvedení motivace, proč by měli konkrétní produkt zákazníci kupovat. K tomuto bodu se hodí přiložit analýzu spotřebního chování na cílovém trhu a trendy jejího vývoje.

Analýza spotřebního chování cílové skupiny zákazníků svým obsahem již tvoří přesah do analytické části business plánu

### 2.5 Analýza trhu a konkurence

Správně si identifikovat a zanalyzovat konkurenty, určit jejich podíl na trhu a porozumět chování trhu a co jej ovlivňuje je jedním z klíčových podmínek přežití zakládaného podniku.

V praxi se můžeme setkat se dvěma základními přístupy k získávání informací pro zpracování analytické části business plánu:

- z dostupných zdrojů (desk research),
- z terénu (field research).

S vymezením a definicí těchto dvou přístupů k marketingovému výzkumu se můžeme setkat např. na webu Management mania.

Analýzy můžeme rozdělit do dvou větších skupin:

- analýza vnějšího okolí a
- analýza vnitřního prostředí firmy.

V následující části práce se budeme zabývat jednotlivými analýzami, které patří do těchto kategorií.

### **2.5.1 Analýza vnějšího okolí**

Analýzy vnějšího okolí mají dva základní úkoly – vymežit a popsat konkurenční (mikro) okolí podniku a širokého (makro) okolí.

Mezi nejznámější analýzy vnějšího okolí patří PEST analýza nebo 4C model.

#### **2.5.1.1 PEST analýza**

PEST analýza zkoumá široké (makro) okolí podniku. Zaměřuje se na takové faktory, které mohou přímo ovlivnit podnikatelské aktivity daného podniku. Jejím primárním cílem je vymežit příležitosti a hrozby, které na podnik mohou působit. Tradičně PEST analýza sleduje následující faktory:

- politické – daňová politika vlády, pracovní právo, antimonopolní zákony, podmínky exportu a importu, ochrana spotřebitele, atd.
- ekonomické – analýza hospodářského cyklu, trend vývoje HDP, mezd, kurzy zahraničních měn, míra zdanění, inflace, úrokové sazby, atd.
- sociální – demografické analýzy, věková skladba obyvatelstva, vzdělanost, životní úroveň, atd.
- technologické faktory – nové přístupy k výzkumu a vývoji, inovace, ochrana vynálezů, atd.

### 2.5.1.2 4C model

Model 4C se zpravidla užívá ve chvíli rozhodnutí firmy vstoupit na zahraniční trhy, protože lokální trh se již stal přesyceným. Pracuje se 4 faktory, které ovlivňují situaci na trhu, jsou to:

- zákazníci,
- náklady,
- země (lokální specifika),
- konkurence.

### 2.5.1.3 Analýza mirkookolí

Měla by být vždy prováděna společně s analýzou makrookolí, každý podnikatel by si měl kriticky zhodnotit následující faktory:

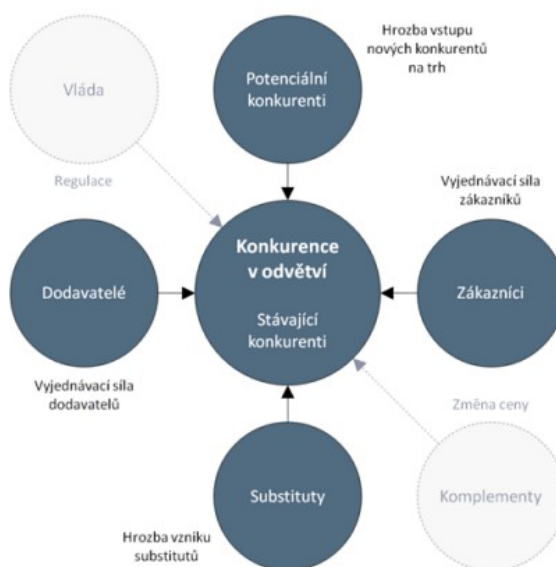
- Charakteristika odvětví – velikost a struktura trhu, zákazníci a konkurenti, produkt a jeho diferenciaci.
- Struktura odvětví – existují překážky vstupu do odvětví? Jsou překážky překonatelné?
- Síla změnit odvětví – využití produktu, noví zákazníci, vliv inovací a technologických změn, produkce ostatních firem.
- Kritické faktory úspěšnosti – individuální analýza těch faktorů, které firmě zabezpečují dlouhodobou stabilitu a úspěch na trhu.

Další důležitou analýzou je samostatná analýza konkurenčního prostředí. K tomuto účelu se často využívá Porterovy analýzy 5 sil (Porter's five forces), která byla vyvinuta v 60. letech 20. století Michaelem Porterem na Harvardské univerzitě.

Sestává z následujících částí:

- Stávající konkurenti – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství.
- Hrozba vstupu nových konkurentů – nový konkurent vstoupí na trh a ovlivní cenu nebo nabízené množství.
- Dodavatelé – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství nezbytných vstupů.
- Odběratelé – jejich schopnost ovlivnit poptávané množství či cenu.
- Substituty – cena a množství nabízených výrobků či služeb, které mohou nahradit daný výrobek či službu.

Kombinace všech výše zmíněných částí Porterova modelu tvoří konkurenční prostředí jako celek. Grafickou podobu ilustruje obrázek (Obr. 2)



 managementmania.com

Obr. 2. Schéma Porterova modelu 5 sil, [online] dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.

### 2.5.2 Vnitřní (interní) analýza podniku

Interní analýzy podniku slouží primárně ke kritickému zhodnocení vnitřního stavu firmy. Nalezení silných stránek, které mohou být použity jako konkurenční výhoda a zároveň slabých stránek podniku. Výstupem interních analýz je zjištění strategických možností podniku.

Sedláčková a Buchta (2006), soudí, že cílem interní analýzy je nalezení silných a slabých stránek podniku. Dále dodávají, že strategické možnosti podniku jsou ovlivněny jak vnitřními, tak vnějšími zdroji. Analýza strategických zdrojů pak odpovídá na otázku, zda zdroje a možnosti podniku odpovídají prostředí daného podniku.

Na základě výše uvedených skutečností jsou zdroje podniku považovány za jednu z nejdůležitějších částí interní analýzy podniku, autoři Sedláčková a Buchta (2006) definují následující typy zdrojů, které je třeba analyzovat:

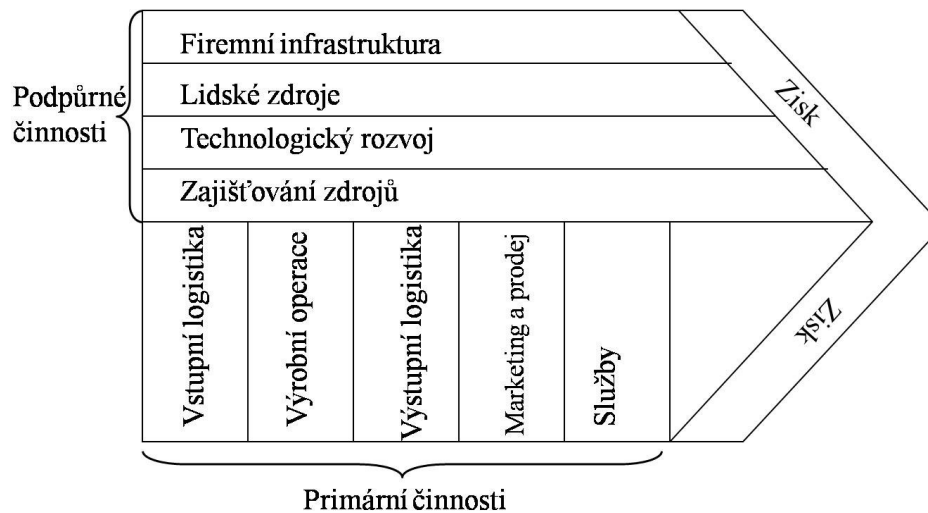
- lidské zdroje – počet zaměstnanců, jejich kvalifikace, vzájemná zastupitelnost, formy a metody organizace práce,
- fyzické zdroje – budovy, pozemky, stroje a vybavení provozu, hladina zásob,
- finanční zdroje – vlastní vs. cizí kapitál, možnosti zisku úvěrů, splatnost pohledávek, inkaso faktur,
- nehmotné zdroje – dobrá image značky, dodavatelsko-odběratelské vztahy, firemní kultura.

Analýza firemních zdrojů vyústí v nalezení a popis klíčových kompetencí firmy. Klíčové kompetence firmy jsou dle Abramsové (2014) řazeny do provozního plánu, proto se jim budeme věnovat v další části práce. Taktéž finanční plán je dle autorky samostatnou oblastí business plánu a proto i jemu budeme podrobně věnovat dále.

## 2.6 Provozní plán, klíčové kompetence podniku

Tato část business plánu má za úkol shrnout informace týkající se provozních činností budoucího podniku. Navazuje na předchozí část, ve které byly analyzovány interní a externí zdroje. Je tak již možné určit, co je klíčovou kompetencí podniku. Kovář a Štrach (2003), je definují jako takové, které nejsou jednoduše napodobitelné a zajišťují podniku dlouhodobé přežití. Autoři dále uvádějí, že specifické kompetence podniku lze popsat na základě hodnototvorného řetězce a dalších návazných kroků.

Hodnototvorný řetězec definoval opět profesor Michael Porter a sestává s primárních aktivit, které jsou klíčovými kompetencemi firmy a dále podpůrných aktivit, které umožňují tvorbu přidané hodnoty prostřednictvím přetavování vstupů na výstupy, což je základním úkolem podniku. Výsledkem spolupráce mezi primárními a podpůrnými aktivitami je v případě tohoto modelu zisk (viz obrázek, obr. 3)



Obr. 3. Hodnototvorný řetězec dle Portera, [online] dostupné z: <http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/5-8>.

Další důležitou součástí provozního plánu je definice a popis organizační struktury podniku. V současné době se můžeme setkat se dvěma základními přístupy k dané problematice. Existují tyto formy řízení podniku:

- funkční řízení a
- procesní řízení.

### 2.6.1 Funkční řízení podniku

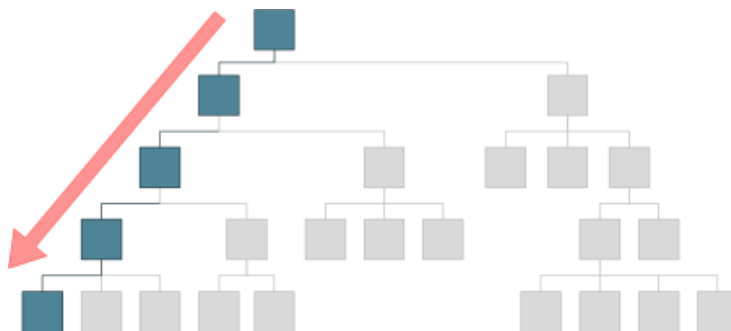
Grasseová et al. (2008) uvádí, že funkční řízení je vývojově starší a vychází již z díla Adama Smithse, který je definuje ve svém Pojednání o původu a podstatě bohatství národů. Filozofie tohoto přístupu vychází z rozložení práce na jednoduché úkony, které mohou vykonávat i nekvifikovaní pracovníci. Prvním praktickým nasazením funkčního řízení do průmyslového odvětví se odehrálo v továrnách Henryho Forda. Sloučil výhody tohoto přístupu a technologického pokroku, v podobě nových strojů, a dosáhl tak stavu, kdy jeden člověk dokázal zastat práci více zaměstnanců.

Hlavním znakem funkčního řízení je rozložení práce mezi jednotlivé funkční jednotky, které byly vytvořeny na základě jejich odbornosti. Členění podniku dle odbornosti odpoví-



dá celá organizační struktura, která je tvořena jednotlivými útvary, které vykonávají část nějakého procesu, aniž je tento proces sledován jako celek. Každý přechod procesu z jednoho útvaru na jiný tak představuje potenciaální riziko.

Organizační struktura funkčně řízených podniků je typicky vertikální, v nejjednodušší formě ji nazýváme liniíovou organizační strukturou, schéma takového organizačního uspořádání podniku ilustruje obrázek (Obr. 4)



Obr. 4. Schéma liniíové organizační struktury [online], dostupné z: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>.

Liniové uspořádání podniku funguje na vztazích nadřízenosti a podřízenosti. V čele podniku stojí tradičně ředitel, který pod sebou má jednotlivé vedoucí pracovníky. Takto se dále rozpadá struktura podniku až k nejnižší postaveným, zpravidla dělnickým pozicím.

Přes tyto složité struktury probíhá také schvalování veškerých návrhů, změn, atd. Funkčně řízené společnosti tak působí poněkud těžkopádně a mají sníženou schopnost rychlé reakce na změnu přání či preference zákazníků. (Grasseová, 2008)

### 2.6.2 Procesní řízení

Přístup procesního řízení podniků je vývojově mladší, můžeme říci, že vzniklo z důvodu nutnosti překonání nedokonalostí funkčního přístupu.

Vyznačuje se tedy zvýšenou schopností rychlé reakce na rozdílné požadavky zákazníků a jejich plnění. Umožňuje plynulý přechod od jednoho požadavku zákazníka k jinému. Dále umožňuje přechod od velkého množství jednoho výrobku či služby, k velkému počtu rozmanitých výrobků či služeb, za současného zvýšení efektivity, hospodárnosti a striktní účelnosti veškerých vykonávaných procesů a činností v podniku (Grasseová, 2008)

Normy ISO definují proces jako ucelenou sestavu vzájemně působících činností, které mají své vstupy a své výstupy. Dále mají svého interního či externího zákazníka, jemuž poskytují přidanou hodnotu. Proces je standardně opakovatelný, pokud je standardizován. Podstatu procesního přístupu k řízení definuje jeho cíl. Můžeme tedy definovat základní charakteristiky procesního řízení, jsou to:

- definice pracovních postupů (procesů) jako uceleného sledu jednotlivých činností napříč celým podnikem,
- pro každý proces jsou definovány vstupy, výstupy a zdroje,
- přesně definuje osobní odpovědnost za celý proces i za každou jeho činnost,
- nastavuje systém měření výkonnosti procesů,
- procesy jsou důsledně monitorovány a vyhodnocovány.

Na procesní řízení tak můžeme nazírat jako na moderní přístup k řízení organizace, zaváděný za účelem zvýšení efektivnosti, hospodárnosti a výkonnosti celého podniku. Jeho zavádění se neobejde bez podpory vrcholového vedení podniku. Drahotovský a Řezníček (2003), definují 10 základních principů procesního řízení následovně:

- Integrace a komprese činností – samostatné činnosti se integrují do logických celků tak, aby je bylo možno obsáhnout procesním týmem, který je orientovaný na přidanou hodnotu zákazníka. Komprese činností v sobě zahrnuje vyloučení zbytečných, projektování nových činností a odstranění neefektivnosti současných činností prostřednictvím inovací.
- Delinearizace činností – všechny činnosti jsou vykonávány v logickém sledu.
- Nejvýhodnější místo pro činnost – činnost je vykonávána tam, kde je to nejvýhodnější, bez ohledu na hranice funkčních útvarů.
- Týmová práce – činnosti jsou obstarávány prostřednictvím autonomních týmů, disponujících dostatečnými kompetencemi, tak aby jejich motivace byla přímo vázána na přidanou hodnotu zákazníka.
- Motivace – je přímo svázána s výsledkem (přidanou hodnotou zákazníka), nikoliv pouze s konkrétní činností.
- Odpovědnost za proces – vlastník procesu je přímo odpovědný za celý proces, dále jsou přiřazeny přímé odpovědnosti za každou činnost procesu.
- Variantní pojetí procesu – každý proces má definováno několik variant provedení. Volba závisí na požadavcích, vstupech, výstupech, trhu aj.

- 3S – samořízení, samokontrola a samoorganizace. Je vyžadována naprostá autonomie procesního týmu.
- Pružná autonomie procesních týmů – struktura procesního týmu je pružně upravována tak, jak se mění požadavky na tým kladené.
- Znalostní a informační bezbariérovost – odstranění všech informačních bariér. Je třeba vytvořit sdílené databáze veškerých znalostí a centralizované informační zdroje.

Implementace procesního řízení s sebou přináší i další výhody, které jsou taktéž sledovány v provozní části business plánu, patří sem zejména:

- Řízení podniku – je vytvořen prostor pro detailní sledování procesů a tím kontrolu dosahování podnikových cílů, jasná definice strategie podpůrných procesů, rychlá a pružná reakce na změny požadavků zákazníků (interních i externích).
- Řízení zásob – vytvořením pravidel pro řízení a organizaci materiálových toků, odhalení a odstranění úzkých míst v procesech nákupu, skladování zásob, atd.
- Řízení lidských zdrojů – trvalý monitoring a vyhodnocování výkonnosti procesů s propojením na motivační nástroj zaměstnanců, možnost jednoduché a přehledné definice pracovních míst.
- Finanční plánování – detailní popis a sledování procesů umožňuje nákladové plánování na úrovni hlavních procesů a využívání moderních metod, např. Activity Based Costing.

Na základě výše uvedených skutečností považujeme procesní přístup k řízení organizace jako výhodnější než v případě funkčního řízení.

## 2.7 Marketingový plán

Marketingový plán v sobě definuje strategii podniku, kterou hodlá prosazovat za účelem své úspěšnosti na trhu. Pro jeho vypracování používáme tzv. marketingový mix, který je definován metodou 4P, která má tyto části:

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

### 2.7.1 Produkt

Kotler (20013) definuje produkt jako cokoliv, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, může sloužit ke spotřebě a uspokojí přání nebo potřebu zákazníků. Taktéž Jakubíková (2012) považuje za produkt vše, co je nabízeno ke spotřebě či užívání a disponuje schopností uspokojit přání či potřeby zákazníků.

Produkty lze dále dělit podle různých kritérií, Jakubíková (2012) je třídí podle:

- trvanlivosti produktu:
  - trvanlivé – zboží dlouhodobé spotřeby, rozhodování o koupi trvá zpravidla delší dobu,
  - netrvanlivé – bývá nakupováno často a intenzivně, rozhodování o koupi není věnováno mnoho času, typicky potraviny,
  - služby – specifický druh produktu, který je spotřebován v okamžiku výroby, nelze je skladovat, složitá reklamace.
- typu prodejního procesu:
  - běžné produkty – nakupováno při rozpoznání potřeby,
  - nákupní produkty – před koupí je srovnávána kvalita nabízených produktů, značky, parametry, atd.,
  - speciální produkt – produkty něčím unikátní, typicky nemovitosti nebo automobily, obecně při jejich výběru investujeme úsilí a čas,
  - nevyhledávané produkty – nebývají běžně nakupovány, nemají návaznost na potřebu, např. pojištění.

#### 2.7.1.1 Životní cyklus produktu

Každý výrobek uváděný na trh je charakterizován životním cyklem, který sestává ze 4 základních částí (viz níže), každá část životního cyklu výrobku s sebou přináší jiné konkurenční klima. Je tak nezbytné, v průběhu měnících se fází životního cyklu produktu, měnit marketingové přístupy k jeho propagaci (Jakubíková, 2012).

Fáze životního cyklu definuje ve svém díle Blažková (2007):

- **Zavádění** – prvotní fáze životního cyklu výrobku, spojená s vysokými náklady na propagaci, obecně jsou náklady v této fázi životního cyklu produktu velmi vysoké v porovnání s jeho ziskovostí.
- **Růst** – produkt se etabloval na trhu, získal si své odběratele, fáze je spojena se snižováním jednotkových nákladů na produkt a jeho distribuci, marketingové náklady též klesají.
- **Zralost** – trh začíná být nasycen, fáze je spojena se zvyšujícími se náklady na výzkum a vývoj a probíhají inovace produktu s cílem udržet si zákazníky. Jednotkové náklady na produkt a marketing se opět zvyšují.
- **Úpadek** – charakterizován postupným stažením produktu z trhu, marketingové kampaně již přinášejí velmi malý užitek, v porovnání s jejich cenou. Nákladově již není déle výhodné daný produkt vyrábět, je třeba si však uvědomit, že stažením produktu z trhu nekončí náklady s ním spojené, nastupují ještě náklady na záruční opravy produktu aj.

### 2.7.1.2 BCG matice

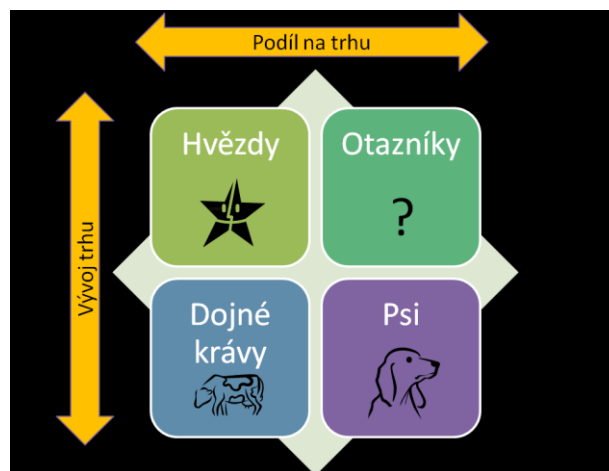
Vědomí existence životního cyklu produktu nutí podnikatele sledovat portfolio svých produktů z hlediska fází životního cyklu, aby tak mohli pružně reagovat na změny fází životního cyklu. Poradenská firma Boston Consulting Group vyvinula pro tyto účely poměrně jednoduchou matici, která podle počátečních písmen názvu společnosti získala pojmenování BCG. Tato matice dělí produkci podniku do 4 kategorií v návaznosti na jejich míru růstu na trhu a tržním podílu. Své využití BCG matice nachází při prodejním a marketingovém plánování.

Matice se skládá ze 4 kvadrantů:

- **Otazníky (questions)** – produkty, které jsou ve fázi zavádění na trh, vyžadují vysoké náklady spojené s uvedením na trh, ale jsou šancí do budoucna.
- **Hvězdy (stars)** – produkty, které vykazují nejvyšší tempo růstu obratu i tržního podílu, jejich udržení s sebou přináší opět nutnost vysokých nákladů, ovšem odměnou za takto investované prostředky je vysoký zisk.

- Dojné krávy (cash cows) – produkty, které finančně táhnou podnik, nevyžadují vysoké náklady a přinášejí vysoké zisky, umožňují podporu nových produktů či pokrytí ztráty nevýnosných produktů.
- Bídící psi (dogs) – do této kategorie patří produkty, které se nalézají v závěrečné fázi životního cyklu, jejich produkci lze dočasně udržet jen za cenu vysokých marketingových nákladů.

Rozložení kvadrantů v BCG matici v návaznosti na tržní podíl a míru ziskovosti jednotlivých produktů ilustruje obrázek (Obr. 5).



Obr. 5. BCG matice, [online] dostupné z: <https://exceltown.com/navody/byznys/bo-stonska-matice-bcg-matice/>.

### 2.7.2 Cena

Další částí marketingového mixu je cena, tu definuje Srpová (2011) jako množství peněz, které je zákazník ochoten za produkt zaplatit.

Autorka dále uvádí, že při procesu stanování ceny bychom měli vycházet z analýzy cen konkurence a vlastních nákladových křivek. Na základě toho si určit minimální cenovou hladinu, za kterou je možno daný produkt prodávat. Cena obecně vychází z podnikových cílů, prosazované strategie, je silně ovlivněna konkurencí a situací na trhu (nabídkou a poptávkou po daném typu produktu).

V praxi existují 3 základní způsoby stanovení ceny (Srpková a Řehoř, 2010):

- Nákladové stanovení ceny – východiskem je analýza bodu zvratu, tedy okamžiku, kdy se součet fixních a variabilních nákladů rovná tržbám ( $FC + VC = P \times Q$ ) dále je stanovena % výše minimální požadované marže, která je ve formě přírážky přidána k přímým nákladům na výrobek, prodejní cena je pak rovna součtu nákladů na výrobu produktu a zmíněné přírážky.
- Stanovení ceny na základě poptávky – cena je tvořena na základě hodnoty, kterou danému produktu přiřazují sami spotřebitelé.
- Odvození ceny od konkurence.

### 2.7.3 Distribuce

Distribuční část marketingového mixu se zabývá problematikou, kde, v jaké formě a v jakém množství bude daný výrobek k dispozici, aby byla odběratelům poskytnuta optimální možnost nákupu produktu. Důležité je zejména stanovení typu distribuce, distribučních cest a v neposlední řadě též zvažování zapojení prostředníků (Jakubíková, 2012).

#### 2.7.3.1 Distribuční cesty

Autorka Lošťáková (2005) dělí distribuční cesty na přímé a nepřímé. Za přímé distribuční cesty považuje takové, ve kterých nejsou zapojeny žádné mezičlánky. Tedy produkt je dopravován přímo k zákazníkovi, díky využívání vlastní prodejní a distribuční sítě, výdejních míst e-shopu, atd.

Hlavní výhodou přímého typu distribuce je fakt, že dochází k přímému styku mezi poskytovatelem produktu a zákazníkem. Překážkou pro přímý typ distribuce mohou být poměrně vysoké náklady spojené s budováním prodejní sítě – nutnost nových zaměstnanců nebo neekonomičnost v případě doručování zboží pro zákazníky rozptýlené po širokém okolí. V takovém případě se významně zvyšují logistické náklady podniku.

Opačným přístupem je využití nepřímých distribučních cest. Jeho základní nevýhoda je spojená se ztrátou přímého kontaktu se zákazníkem, neboť se jedná o zprostředkované distribuční cesty (přes mezičlánky). Čím větší je zapojení mezičlánků, tím delší je distribuční cesta. V praxi se setkáváme se zapojením mezičlánků v podobě maloobchodů, velkoobchodů či agentů.

### 2.7.3.2 *Distribuční systémy*

Distribuční systémy můžeme rozdělit do tří základních kategorií:

- Vertikální distribuční systémy – prolínání výrobních a obchodních činností, zahrnuje jednotlivé subjekty, které se chovají jako jednotný systém.
- Horizontální distribuční systémy – spočívají ve spolupráci dvou a více firem za účelem využití nové příležitosti na trhu.
- Vícecestné distribuční systémy – znamená využití vyššího počtu distribučních cest k obsazení jedné části zákazníků. Nevýhodou je vzájemný konkurenční vztah těchto distribučních cest.

### 2.7.3.3 *Distribuční strategie*

Distribuční strategie je poslední velkou kategorií spojenou s distribuční částí marketingového mixu. Dle Machkové (2002) můžeme rozlišit 3 základní distribuční kategorie, jsou to:

- Intenzivní strategie – prodej prostřednictvím co možná nejvyššího počtu prodejních míst.
- Selektivní strategie – představuje prodej prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst, výrobce může spolupracovat s vyšším počtem distributorů, ale ne každý získá možnost vést konkrétní produkty.
- Exkluzivní strategie – prodej přes velmi omezený počet prodejních míst, aplikovaná v případě prodeje luxusního a drahého zboží.

### 2.7.4 **Propagace**

Propagací rozumíme souhrn veškerých cílených oslovení potenciálních zákazníků za účelem ovlivnění prodeje produktů a nákupního chování zákazníků (Kotler a Keller, 2013).

K realizaci cíle propagace je zapotřebí tzv. komunikačního mixu, který je dle serveru marketingový mix tvořen následujícími částmi:

- Reklama – je formou placené neosobní komunikace se zákazníky, jejím cílem je informovat zákazníky a ovlivnit jejich nákupní chování, pro účely reklamy může být použito vše, co neodporuje etickému chování nebo zákonu o regulaci reklamy.
- Podpora prodeje – nepřímý nástroj komunikačního mixu, snaží se ovlivnit prodej pomocí různých konkrétních motivů ke koupi (např. reklamní dárky, kupóny, ochutnávky, atd.).



- Public relations (PR) – cílem je získání podpory a porozumění zákazníků s konkrétním podnikem, snaží se o budování dobrých vztahů s cílovými skupinami, aby tak podnik v jejich očích získal vysoký kredit.
- Přímý marketing – typ přímé marketingové komunikace prostřednictvím emailů, telemarketingu, odpovědní zásilkou, atd. Základním úkolem je práce s databázemi klientů.
- Osobní prodej – jde o přímou komunikaci tváří v tvář s klientem, umožňuje získání okamžité zpětné vazby od zákazníka.
- Event prodej – někdy též nazývaný jako zážitkový prodej. Cílem je umožnit zákazníkům pozitivní zážitek spojený se značkou, který vzbuzuje dobrý pocit a následné zvýšení oblíbenosti značky.
- Sponzoring – jedná se o vztah služby a protislužby. Sponzor poskytuje zpravidla finanční dar a za něj dostává protislužbu za účelem dosažení jeho marketingových cílů, typicky se jedná o sportovní sponzoring, dále též sponzoring v kulturní a sociální oblasti.
- Online marketing (též e-marketing) – drtivá většina zákazníků dnes funguje online, proto je velmi vhodné na ně cílit přes internet. Typicky sem patří techniky SEO, PPC reklama, display marketing, mailing či propagace na sociálních sítích.

Souhrn veškerých součástí komunikačního mixu vytváří celkový propagační model konkrétního podniku.

## 2.8 Management

Abramsová (2014) uvádí, že část posuzovatelů business plánu se jako první dívá právě do sekce věnované managementu dané firmy, protože chtějí vědět, kdo tomu šéfuje.

Doporučuje uvést organizační strukturu společnosti a seznámit s jednotlivými vedoucími pracovníky.

Pro účely této práce jsme již procesní struktury nově vznikajícího podniku uvedli v provozním plánu.

## 2.9 Finanční plán

Finanční plán je nezbytnou a velmi důležitou součástí business plánu. Obecně můžeme říci, že je syntézou dříve zmíněných plánů, které jsou však vyjádřeny číselně.

V případě založení nového podniku můžeme finanční plán sestavit na základě povinných součástí účetní uzávěrky, tak jak je definována zákonem č. 563/1991 Sb., zákonem o účetnictví, které doplněné o další vhodné ukazatele poskytnou dostatečnou představu o finanční situaci zakládaného podniku. Součástí účetní uzávěrky dle české legislativy jsou:

- rozvaha (při založení podniku počáteční rozvaha),
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz o peněžních tocích (cash-flow)
- přílohy.

### 2.9.1 Rozvaha

Rozvaha je jedním ze základních finančních výkazů, skládá se z 2 základních složek:

- aktiva a
- pasiva.

Aktiva představují levou stranu rozvahy a velmi obecně je můžeme nazvat majetkem podniku, který se pro účely účetnictví dělí na dlouhodobý a oběžný.

- dlouhodobý majetek se dělí na hmotný, nehmotný a finanční,
- oběžný majetek pak na finanční a věcný (např. zásoby).

Pasivy, která se nalézají na pravé straně rozvahy, obecně nazýváme zdroje financování, které dále dělíme na vlastní (základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let) a cizí (úvěry a různé druhy závazků). (Kostihová, 2017)

U rozvahy musí vždy platit, že součet veškerých aktiv a součet veškerých pasiv je v rovnováze – tzv. bilanční rovnováha (Dvořáková, 2010).

Rozvaha nám poskytuje věcný přehled o finančních záležitostech daného podniku. Nesmíme však zapomínat, že se jedná o stavové zobrazení finančních skutečností, sestavených k rozvahovému dni.

### 2.9.2 Výkaz zisků a ztráty

Výkaz zisku a ztráty bývá též často ve zkrácené podobě nazýván pouze výsledovkou. Podává nám informace o výši a struktuře nákladů, výnosů a porovnání se stejným ukazatelem z předešlého období.

#### 2.9.2.1 Náklady

Náklady můžeme považovat za snížení ekonomického prospěchu formou odlivu finančních prostředků z podniku (materiál, mzdy, odpisy, režijní náklady aj).

Z ekonomického hlediska často členíme náklady na fixní, které se nemění se změnou objemu produkce a variabilní, které se změnou objemu produkce mění (rostou či klesají). Toto základní dělení se hlavně v posledních letech začíná jevit jako nedostatečné, neboť většina nákladů v sobě zahrnuje jak složku fixní, tak složku variabilní. Setkáváme se tak s náklady označovanými jako semi-fixní nebo semi-variabilní. Fenoménem dnešní doby jsou také tzv. lepkavé náklady (sticky costs), které při zvýšení produkce rostou rychleji, než klesají v případě snížení produkce (Novák a Popesko, 2014)

#### 2.9.2.2 Výnosy

Výnosy můžeme ekvivalentně k nákladům charakterizovat jako zvýšení ekonomického prospěchu vlivem přísunu finančních prostředků do podniku – tržby za prodej zboží, služeb, výnosy z prodaného majetku, atd.).

Rozdíl výnosů a nákladů nazýváme ziskem, nabývá-li kladné hodnoty, nebo ztrátou, nabývá-li záporné hodnoty.

Výkaz zisku a ztráty, na rozdíl od rozvahy, obsahuje tokové veličiny – výši daného výnosu / nákladu za časovou jednotku. Časovou jednotkou je obvykle 1 rok. (Dvořáková, 2010).

### 2.9.3 Přehled o peněžních tocích

Je povinnou součástí účetní uzávěrky obchodních společností, které jsou větší než malou účetní jednotkou. Malá účetní jednotka je definována §1b odst. 3 zákona 563/1991 Sb., jako taková, která nepřekračuje alespoň 2 z následujících kritérií:

- celkový úhrn aktiv méně než 100 000 000 Kč,
- roční úhrn čistého obrátu méně než 200 000 000 Kč,
- průměrný počet zaměstnanců méně než 50.

Malé a mikro účetní jednotky předkládají výkaz o peněžních tocích pouze dobrovolně.

Podobně jako výkaz zisku a ztráty podává přehled o tokových veličinách. O finančních prostředcích, které do podniku přicházejí a které z něj naopak odcházejí.

#### **2.9.4 Poměrové finanční veličiny**

Všechny tři výše popsané součásti účetní uzávěrky jsou primárně orientované na bezchybné zobrazení minulosti a jejich vykázání dle pravidel, která stanovuje česká legislativa. Vytváří se tak jistá strnulost těchto výkazů, neboť mají jen zeslabenou vypovídající schopnost o situaci v příštích obdobích.

Z tohoto důvodu doporučuje Srpová (2011) obohatit finanční analýzu o tzv. poměrové veličiny. Jako takové můžeme nazvat ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. V následujících statích si probereme tyto 3 typy poměrových ukazatelů a ukážeme si nej-používanější výpočty.

##### **2.9.4.1 Ukazatele rentability**

Patří mezi klasické poměrové veličiny, bývají též označovány jako ukazatele návratnosti nebo výnosnosti. Obecně poměrují zisk a zdroje.

Mezi klasické ukazatele rentability řadíme:

- rentabilitu aktiv (ROA),
- rentabilitu vlastního kapitálu (ROE),
- rentabilitu tržeb (ROS),
- rentabilitu dlouhodobého kapitálu (ROCE),

Rentabilitu aktiv (Return on Assets) spočítáme následovně:

$$\text{ROA} = \text{EBIT}^* / \text{Aktiva}$$

\*EBIT = zisk před zdaněním a úroky, z anglického Earnings Before Interests and Taxes.

V praxi se poměr ROA příliš často nepoužívá. Bez detailní znalosti způsobu financování firmy je totiž velmi obtížné jej správně vyložit.

Výpočet rentability vlastního kapitálu, neboli anglicky Return on Equity nám udává, kolik jednotek čistého zisku připadá na jednotku investovaného kapitálu. Výpočet provedeme následujícím způsobem:

$$\text{ROE} = \text{EAT}^* / \text{E}^*$$

\*EAT = čistý zisk po zdanění (Earnings after Taxis)

\*E = Equity = vlastní kapitál = zbytkový podíl na aktivech společnosti po odečtení dluhů

ROE je velmi důležitým ukazatelem hlavně pro akcionáře, podílníky a další investory.

Dalším ukazatelem rentability je ROS, česky rentabilita tržeb, anglicky Return on Sales. Udává, kolik jednotek čistého zisku připadá na jednotku tržeb, výpočet:

$$\text{ROS} = \text{EBIT} / (\text{P} \times \text{Q})^*$$

\*P x Q = tržby (cena x množství – základní jednotka výnosů).

Posledním zmíněným ukazatelem rentability je ROCE neboli rentabilita dlouhodobého kapitálu. Vypočítá se následujícím způsobem:

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} / (\text{E} + \text{R}^* + \text{dlouhodobé závazky} + \text{bankovní úvěry dlouhodobé})$$

\*R = rezervy.

Udává vztah mezi ziskem před zdaněním a úroky (EBIT) a jednotkou finančních prostředků, které do podniku investovali vlastníci a věřitelé.

#### **2.9.4.2 Ukazatele likvidity**

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku dostát svým závazkům. Je zcela nezbytná pro dlouhodobé přežití podniku.

V praxi se většinou setkáváme se třemi podobami likvidity, tak jak je ve své knize vymezuje např. Scholleová (2012):

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- okamžitá likvidita.

Běžná likvidita je základním ukazatelem likvidity, udává vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky společnosti, jinými slovy, kolikrát je podnik schopen splatit závaz-

ky ke svým věřitelům v případě zpeněžení krátkodobých oběžných aktiv. Server management mania uvádí jako optimum hodnotu v intervalu 1,8 – 2,5.

Hlavním důvodem běžné likvidity je, aby podnik platil své závazky z těch částí aktiv, která jsou k tomuto určena a ne, například, prodejem dlouhodobého investičního majetku.

Výpočet běžné likvidity:

$$\text{CR}^* = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

\*CR = current ratio = běžná likvidita.

Pohotová likvidita je dalším ukazatelem likvidity podniku. Vypočítáme ji takto:

$$\text{QR}^* = \text{oběžná aktiva} - \text{hodnota zásob} / \text{krátkodobé závazky}.$$

\*QR = Quit Ratio = pohotová likvidita.

Zdravá hodnota dle Scholleové (2012) leží v intervalu 1,00 – 1,50. Vyšší hodnota pohotové likvidity je příznivá z pohledu věřitelů, avšak je varovným signálem pro management, že je dosahováno nízké výnosnosti podnikání.

Poslední zmíněnou formou likvidity je tzv. okamžitá likvidita, někdy též zvaná jako peněžní likvidita (z anglického Cash Position Ratio - CPR).

Její výpočet je následující:

$$\text{CPR} = \text{finančním majetek podniku (hotovost v pokladnách, běžné účty v bankách, krátkodobé cenné papíry)} / \text{krátkodobé závazky}.$$

Optimální hodnota je uváděna v intervalu od 0,2 – 0,5.

Hlavní nevýhodou všech ukazatelů likvidity je fakt, že vycházejí z rozvahových údajů sestavených k určitému dni, a proto mají strnulý, statický charakter. Pro překonání statického charakteru údajů likvidity se doporučuje vycházet z poměru **cash-flow vůči krátkodobým závazkům**. Tento poměr by měl dosahovat hodnoty vyšší než 0,4.

### 2.9.4.3 Ukazatele zadlužení

Hlavně při startu podnikání se mnohý podnikatel neobejde bez cizích zdrojů financování, jinými slovy si na svoji činnost musí vypůjčit finanční zdroje. Nejčastěji tak činí od bank či podobných institucí. Nastává tak stav, který nazýváme zadlužeností podniku.

Základním ukazatelem, který zkoumá zadluženost podniku je ukazatel věřitelského rizika. Vypočítá se následovně:

**ukazatel věřitelského rizika = cizí kapitál / aktiva**

Pro věřitele je žádoucí jeho nízká hodnota, protože čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je také riziko věřitelů. Naopak pro majitele kmenových akcí může být za jistých podmínek jeho vysoká hodnota přijatelná, pokud procento rentability kapitálu převyšuje procento úroků placených za cizí kapitál.

Doplňkovým ukazatelem je poměr vlastního kapitálu k aktivům podniku, vyjadřuje podíl jmění vlastníků na celkových aktivech podniku, přičemž platí, že ukazatel věřitelského rizika + poměr vlastního kapitálu a aktiv = 1.

Dalším ukazatelem zadlužení je poměr kapitálu věřitelů a akcionářů, výpočet:

**poměr kapitálu věřitelů a akcionářů = kapitál věřitelů / kapitál akcionářů**

Tento poměr je jedním z klíčových pro investory, protože udává míru finančního rizika spojeného s danou podnikatelskou aktivitou, může nabývat hodnot od 0 až do nekonečna.

Často bývá doplňován ukazatelem úrokového krytí, vypočítáme ho následujícím způsobem:

**ukazatel úrokového krytí = EBIT / celkový nákladový úrok**

Tento ukazatel je v praxi stěžejní pro ratingové agentury. Čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím vyšší je schopnost podniku platit náklady spojené s užíváním cizího kapitálu. Za mezní hodnotu mezi investicí a spekulací je stanovena hodnota ukazatele 3. (Belás, 2014)

### 2.9.5 Přílohy finančního plánu

Přesto, že výše uvedené součásti finančního plánu mohou podat velmi detailní informace o finanční situaci podniku, je vždy vhodné je dále doplnit o přílohy, které čtenáři dokreslí celkový obraz a mohou mu tak pomoci se správně zorientovat a rozhodnout. Zvláště pokud

business plán slouží bankovním domům jako podklad žádosti o úvěr, je třeba dbát na jeho kvalitu zvýšenou pozornost.

## 2.10 Riziková analýza

Přestože Abramsová (2014) tuto část podnikatelského plánu neuvádí, hlavně z důvodu, že jednotlivá rizikové faktory často doporučuje zpracovat do té části business plánu, ke které se věcně vztahují, máme za to, že souhrnná riziková analýza je pro dobře zpracovaný business plán přínosem.

Smejkal a Rajs (2013) rizikem nazývají možnost selhání, ztráty, odchýlení skutečných výsledků od cíle, variabilitu možných výsledků nebo nejistotu jejich dosažení.

Riziko je vlastní každé podnikatelské jednotce a již ze samotné definice osoby podnikatele vychází, že je ochoten přijmout rizika spojená s podnikatelskými aktivitami.

Rizika lze dělit podle mnoha různých kritérií:

- dle místa vzniku – externí (hůře ovlivnitelné), interní,
- s uplatněním postupů a opatření na jejich snižování – ovlivnitelná, neovlivnitelná,
- s možností vzniku ztráty – finanční, nefinanční,
- zda zahrnují změny v ekonomice – statické, dynamické,
- na základě následků rizik – spekulativní, čisté,
- dle věcné náplně – technicko-technologické, provozní, tržní, finanční, ekonomické.

Riziko je běžnou součástí podnikatelského prostředí, a proto je potřeba jej brát v úvahu a řídit jednotlivá rizika. Prvním krokem k řízení rizik je jejich analýza, postup při analýze rizik je následující:

- identifikace rizik,
- kvantifikace rizik,
- stanovení míry ohrožení,
- navrhované opatření pro eliminaci, zmírnění dopadů rizika.



### 3 SWOT ANALÝZA, SHRUNTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI, FORMULACE ZÁVĚRŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST

#### 3.1 SWOT Analýza

Navrhl ji Albert Humphrey v 60. letech 20. století. Primárně byla vyvinuta pro posuzování celých organizací jako celku se zaměřením na jejich strategické řízení, ale postupem času se stala více univerzální. V dnešní době ji můžeme použít prakticky v jakékoliv situaci.

Její název pochází s počátečních písmen označujících jednotlivé kvadranty SWOT analýzy:

- S – silné stránky (Strengths),
- W – slabé stránky (Weaknesses),
- – příležitosti (Opportunities),
- T – hrozby (Threats).

SWOT analýza je jednou z nejoblíbenějších analýz neboť v sobě kombinuje vnitřní a vnější faktory, které mohou mít vliv na úspěšnost podnikatelských aktivit.

Vnitřní faktory jsou charakterizovány silnými a slabými stránkami.

Vnější faktory jsou reprezentovány příležitostmi a hrozbami.

Při sestavování SWOT analýzy je třeba brát zřetel na základní pravidla, která jsou:

- zaměření na podstatné věci,
- zahrnuje pouze fakta a objektivní faktory,
- princip konsenzu – uvádíme pouze ty faktory, na kterých se shodneme ve více li-  
dech,
- po sestavení ji vždy vyhodnotíme.

Grafickou strukturu SWOT analýzy, její jednotlivé kvadranty ilustruje obrázek (Obr. 6)



Obr. 6. Grafická podoba SWOT analýzy; [online], dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

Vyhodnocení SWOT analýzy představuje závěrečný a důležitý bod celé analýzy, který nám pomůže stanovit strategii realizace dalších opatření, její vyhodnocení probíhá následujícím způsobem:

- Jak můžeme pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu? (S-O hodnocení)
- Jak využít příležitosti k odstranění nebo redukci slabých stránek? (W-O hodnocení)
- Jak využít silné stránky k odvrácení hrozeb? (S-T hodnocení)
- Jak snížit hrozby ve vztahu ke slabým stránkám? (W-T hodnocení)

Závěrem, smyslem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Podnik by měl využívat příležitosti, které se nabízejí a předcházet hrozbám.

### 3.2 Shrnutí teoretické části

V rámci teoretické části diplomové práce jsme se věnovali obecnému rámci problematiky spojené s podnikáním a zakládáním podniků, tak jak je definují současní autoři.

Nejdříve jsme si vymezili pojmy podnik a podnikání, jako první dvě klíčová slova diplomové práci, dále jsme si uvedli jednotlivé možnosti podnikání dle legislativního členění.

V další části teoretické části jsme se věnovali procesu založení podniku a zpracování podnikatelského plánu, který může být použitelný pro případné investory, bankovní domy jako podklad žádosti o úvěr, potenciálním partnerům a jiným zainteresovaným stranám. Obecně by však jeho realistické zpracování mělo podnikateli říci, zda jeho projekt je smysluplný a životaschopný.

V rámci obsáhlé části věnované business plánu jsme si prošli jednotlivé části, poznatky o jeho struktuře budeme v jisté formě užívat i v praktické části práce.

Nicméně tématem této práce není sestavení business plánu, nýbrž vypracování konkrétního projektového řešení založení nového podniku. Proto vynecháváme pasáže věnované představování podniku a jednotlivých součástí podnikatelského plánu. Tyto informace považujeme za již rozhodnuté a prostřednictvím použitých analýz dokazujeme správnost postupu.

Již několikrát zmíněnému slovu projekt, které je taktéž jedním z klíčových slov práce, jsme se dosud blíže nevěnovali, rádi bychom tedy uvedli, že projekt definuje Svozilová (2006) jako jednorázovou transformaci rozličných vstupů (materiálu, peněz, informací, zúčastněných lidí, aj.) na výstupy nebo též cílové produkty. Transformace se uskutečňuje prostřednictvím vývojových činností, uspořádaných do etap, kroků a úkonů a koordinovaných vedením projektu. Z této definice tedy vyplývá, že projekt není rutinní, ale jedinečnou záležitostí, která se neopakuje. Norma ISO 10006 definuje projekt takto: *„jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“*

Z výše uvedených definic se přikláníme více k ISO definici projektu, která lépe vystihuje podstatu projektu. Definice též podporují tvrzení, že není možné zpracovat praktickou část ve stejném nebo podobném rozložení, v jakém je zpracována část teoretická. Teoretická část tak primárně slouží jako zásoba poznatků a praktickou část budeme upravovat jejím konkrétním potřebám.

Pro účely diplomové práce řadíme veškeré analýzy spojené se vznikajícím podnikem před projektovou část a na základě závěrů získaných z vypracovaných analýz definujeme konkrétní projektové řešení.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALYTICKÁ ČÁST

V rámci této části práce provedeme analýzy vnějšího a vnitřního prostředí nového podniku. V těchto analýzách si mimo jiné vymezíme přímé konkurenty, provedeme analýzu právní formy podnikání, finanční analýzu a určíme očekávané náklady projektu. Závěry z analytické části budou využity pro konkrétní projektové zpracování založení nového podniku.

### 4.1 Analýza vnějšího okolí

V části věnované analýzám vnějšího okolí provedeme nejprve analýzu makrookolí, pro kterou jsme zvolili PEST analýzu. A následně mikrookolí nového podniku, které je reprezentováno Porterovým modelem 5 sil. Na základě analýz vnějšího okolí formulujeme první poznatky pro projektovou část.

#### 4.1.1 PEST Analýza

Jak jsme uvedli v teoretické části, PEST analýza se skládá ze 4 částí, obsahuje faktory politické, ekonomické, sociální a technologické.

##### 4.1.1.1 Politické faktory

Česká republika je zemí, kterou můžeme nazvat politicky relativně stabilní. Důvodem k nejistotě může být jen fakt, že více než půl roku po řádných volbách do Poslanecké sněmovny nemáme fungující vládu, na stabilitu trhu zatím tato skutečnost nemá větší vliv.

Zákonodárny vydávají zákony, které jsou platné pro podnikatelskou sféru a musí se jimi řídit. Tyto zákony jsou v souladu s legislativou Evropské unie, jíž je ČR členem. Zákony nejvíce ovlivňují podnikatelské prostředí v oblasti daňové (viz ekonomické faktory), pracovního práva (vztah se zaměstnanci), informačních povinností nebo vykonávané kontroly nad podnikáním.

Samotné členství v Evropské unii a Evropském hospodářském prostoru považujeme za kladnou skutečnost, neboť je zde zaručen volný pohyb lidí, zboží a služeb a kapitálu. Vzhledem k nutnosti nakupovat vstupní suroviny v zahraničí se jedná o pozitivní faktor.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce stanovuje v §79 odst. 1, dobu týdenní pracovní doby na 40 hod. Zaměstnavatel je dále povinen, dle §88 zákoníku práce, poskytnout zaměstnanci přestávku na jídlo a oddech v době trvání alespoň 30 minut. Taktéž u práce přesčas definu-

je zákoník práce její limity, konkrétně v §93 odst. 1-5, kdy říká, že práce přesčas nesmí činit více než 8 týdně a v součtu více než 150 hodin v kalendářním roce.

Stát rovněž stanovuje minimální mzdu a výši povinných odvodů do fondů zdravotního a sociálního pojištění. Odvod zaměstnavatele na zdravotní pojištění činí 9 % hrubé mzdy zaměstnance a 25 % hrubé mzdy na sociální pojištění. Celkové odvody zaměstnavatele za zaměstnance tak dosahují 34 % hrubé měsíční mzdy zaměstnance.

#### *4.1.1.2 Ekonomické faktory*

V současné době zažívá česká ekonomika konjunkturu, která s sebou přináší kontinuální růst HDP – v roce 2017 vykázal meziroční růst o 5,5 %. Nejnovější prognóza České národní banky počítá s meziročním růstem reálného HDP v roce 2018 o 3,6 % (cnb.cz, 2017).

Ekonomický růst a současně rekordně nízká nezaměstnanost silně tlačí na růst mezd. Aktuální průměrná hrubá měsíční mzda v ČR dosahuje částky 31 646 Kč (Český statistický úřad, 2018). Současně však platí, že až 66 % zaměstnanců na průměrnou mzdu nedosáhne. Průměrná hrubá měsíční mzda ve Zlínském kraji je 26 603 Kč, tedy o 15,9 % nižší než je celostátní průměr a v Olomouckém kraji činí 26 372 Kč, situace je tedy velmi podobná jako v kraji Zlínském. Tyto dva kraje zmiňujeme z důvodu největšího plánovaného rozsahu podnikatelských aktivit nového podniku právě v této lokalitě.

Státem určená minimální mzda pro rok 2018 činí 12 200 Kč měsíčně (16 348 Kč po započtení povinných odvodů za zaměstnance). V blízké budoucnosti se očekává další tlak na zvyšování minimální mzdy, hlavně ze strany zaměstnanců a odborových svazů. Zaměstnavatelé se překotnému zvyšování minimální mzdy obvykle brání.

Česká národní banka považuje ekonomiku ČR za přehřátou, a proto se snaží o zpomalení jejího růstu prostřednictvím postupného navyšování úrokových sazeb. V posledním roce tak učinila již 3x a zvýšila lombardní sazbu, za kterou si půjčují komerční banky od ČNB, z 0,05 % až na současných 1,5 %. Vzhledem k trvalému přebytku likvidity u komerčních bank je tento nástroj však minimálně využíván, a proto zatím nedošlo k výraznému zdražení komerčních úvěrů.

Konkrétní úrokové sazby poskytované začínajícím podnikatelům od komerčních bank se pohybují v intervalu od 5 do 10 % p.a. Tyto úvěrové produkty jsou většinou omezeny maximální možnou částkou ve výši 2 500 000 Kč. Dostupnost úvěrů je stále dobrá.

Daňová povinnost právnických osob v ČR je 19 % ze zisku sníženého o odčitatelné a nezdanitelné položky. V případě podnikání formou společnosti s ručením omezeným musí její společník zdanit svůj podíl na zisku ještě 15 % (srážková daň z příjmu pro fyzické osoby). Celková míra zdanění v případě jediného společníka společnosti s ručením omezeným je 31,15 %.

Podnik bude nucen nakupovat vstupní suroviny, hlavně zelená kávová zrna ze zahraničí, protože v České republice není v dostatečném měřítku etablován žádný importér této komodity. V důsledku toho bude muset nakupovat převážně v Eurech. Kurz Eura již není fixován na 27,02 Kč / EUR jak tomu bylo v době trvání devizových intervencí ČNB, ale je určován pouze trhem. Současný trend nasvědčuje posilování kurzu Koruny vůči Euru. ČNB předpokládá, že průměrný kurz se v letošním roce dostane na 24,9 Kč/ EUR a v roce 2019 dokonce na 24,5 Kč / EUR. Pokud se tato prognóza naplní, bude to znamenat zlevnění podnikových vstupů.

#### ***4.1.1.3 Sociální faktory***

V rámci této části se zaměříme hlavně na cílový region – Zlínský a Olomoucký kraj. V obou krajích žije celkem, dle údajů Českého statistického úřadu, 1 246 000 obyvatel. Pro větší přehlednost jsme základní demografické údaje o obyvatelích Zlínského a Olomouckého kraje zpracovali do tabulky č. 1.

Ještě můžeme dodat, že sociální situace v oblasti je do značné míry ovlivněna nižšími průměrnými výdělky. Jsou asi o 16 % nižší, než je celorepublikový průměr (viz ekonomické faktory).

Tab. 1. Vybrané demografické údaje o obyvatelstvu Zlínského a Olomouckého kraje

Údaj	Zl. Kraj	Ol. Kraj	Celkem
<b>1 poč. obyvatel</b>	<b>583 698</b>	<b>633 925</b>	<b>1 217 623</b>
1.1 muži	285 855	303 999	589 854
1.2 ženy	297 843	329 926	627 769
<b>2 prům. věk</b>	<b>42,4</b>	<b>42,7</b>	<b>42,55</b>
2.1 poč. ob. 15-50 let	274 226	298 378	572 604
2.1.1 muži	142 376	153 806	296 182
2.1.2 ženy	131 850	144 572	276 422
2.2 míra nezaměst.	3,34	4,37	3,86
<b>3 nejvyšší dos. vzdělání (%)</b>	-	-	-
3.1 bez vzdělání	0,4	0,5	0,45
3.2 základní	19	18,4	18,7
3.3 střední vč. Vyučení	35,8	35,4	35,6
3.4 úplné střední	26,9	26,9	26,9
3.5 nástavbové, VOŠ	3,8	3,7	3,75
3.6 vysokoškolské	11,2	11,4	11,3

Demografické trendy v zájmové oblasti kopírují trendy platné pro celou ČR. Vzdělanostní struktura obyvatelstva se liší jen nepatrně.

Počet obyvatel v intervalu 15-50 let jsme použili zcela záměrně, protože právě tato věková skupina je naší cílovou skupinou zákazníků. V porovnání s ostatními věkovými skupinami vykazuje nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání. V intervalu 25-29 let téměř 24 % lidí má ukončeno vysokoškolské vzdělání. Navíc často a rádi využívají moderní chytré technologie a tím pádem mohou být neustále příjemci cílené reklamy.

Obyvatelstvo cílové skupiny též disponuje ve větší míře zahraničními zkušenostmi. Mladší díky výměnným programům Erasmus, vlastním cestovatelským aktivitám nebo trávení zahraničních dovolených, starší generace hlavně vlivem trávení zahraničních dovolených, díky rostoucí životní úrovni.

Například do Itálie, jejíž kavářskou kulturu chceme uplatňovat při budování podniku, v loňském roce 2017 vyrazilo více než 630 000 obyvatel České republiky.



#### 4.1.1.4 *Technologické faktory*

Již bylo zmíněno, že hlavně mladší část populace hojně využívá moderní komunikační technologie, tento fakt může do jisté míry působit velmi pozitivně, díky relativně snadnému šíření informací o nabídce firmy, prostřednictvím e-marketingu či využívání sociálních sítí.

Na druhou stranu, v případě, že je zákazník nespokojen, může se o svou nespokojenost velmi rychle podělit a nelichotivý komentář může odradit jiné potenciální zákazníky. Přesto považujeme za klíčové masivní využívání moderních technologií při propagaci a komunikaci s cílovou skupinou.

Obecnou dostupnost komerčních řešení softwarového vybavení firmy za přijatelné ceny považujeme též za pozitivní faktor moderní doby. Každý si může velmi snadno vyhledat jednotlivé nabízené produkty, a na základě předem stanovených kritérií zhodnotit, který bude jeho potřebám nejvíce vyhovovat.

Obor výroby a distribuce kávy není obvykle nositelem inovací vyšších řádů, přesto existuje možnost vyvinout např. dosud komerčně nevyužívaný / neznámý typ balení, které uchová produkt déle čerstvý a ucházet se tak o ochranu řešení u úřadu průmyslového vlastnictví.

#### 4.1.2 **Shrnutí PEST analýzy**

Z jednotlivých částí PEST analýzy můžeme uvést, že Česká republika je středně rozvinutá, liberální země ve Střední Evropě, která je politicky stabilní zemí, kde nehrozí občanské nepokoje aj.

Hospodářský růst pozitivně působí na životní úroveň obyvatelstva, kterým tak zbývá více peněz na spotřebu. Tento trend je podložen i daty o spotřebním chování obyvatel ČR, když jejich spotřeba meziročně vzrostla o asi 5 %. Díky rostoucí životní úrovni si také mohou dovolit kvalitnější produkty, za který si připlatí.

Stále se zvyšuje také úroveň zahraničních zkušeností obyvatelstva a tím se zvyšují i nároky kladené na úroveň služeb, aby se ty tuzemské vyrovnali zahraničnímu standardu.

## 4.2 Porterův model 5 sil

Postupně si projdeme jednotlivé součásti Porterova modelu 5 sil a závěrem budeme opět formulovat závěr z vypracované analýzy.

### 4.2.1 Stávající konkurenti

V celé České republice dnes existuje asi 40 malých pražírů kávy, které své produkty ve většině případů nabízejí online formou. Všechny tyto pražírny můžeme považovat za potenciální konkurenty. Nicméně není možné se věnovat všem, a proto si vymežíme oblast přímých konkurentů, jako pražírny sídlící v zájmové oblasti – tedy ve Zlínském a Olomouckém kraji. K tomuto regionu přidáme oblast Jihomoravského a Moravskoslezského kraje, které jsou lokálně velmi blízké a aktivity nového podniku mohou být ohroženy v důsledku aktivit firem sídlících v těchto krajích.

Ve vymezené oblasti existuje 15 malých pražírů kávy, které považujeme za přímé konkurenty. Jejich jmenný seznam a základní údaje uvádíme v tabulce č. 2.

Všechny konkurenční pražírny kávy mají zřízeny webové stránky, které mají různou grafickou úroveň i formu obsahu. Z dalších sledovaných údajů jsme se v prvním sledu zaměřili na informace o právní formě podnikání jednotlivých konkurenčních pražírů? Zda má zřízen e-shop? Jakým stylem prodává vlastní produkci? Pouze e-shop nebo také provozuje kavárny či velkoobchod?

Jednotlivé pražírny jsou v tabulce uvedeny v abecedním pořadí. Pokud některá pražírna nenabízí espresso směs o hmotnosti 1 Kg, získali jsme cenu za 1 Kg vynásobením počtu dostupného provedení do požadované hmotnosti.

Tab. 2. Abecední seznam konkurenčních pražírů kaváren z vymezené oblasti.

Číslo	Název	Právní forma	Sídlo	Cena esp. směsi (1 Kg)	E-shop	Kavárna	Velkoobchod
1	Botta Coffee	s.r.o.	Brno	759-799 Kč	Ano	Ne	Ano
2	Café Gape	s.r.o.	Olomouc	538 Kč	Ano	Ano	Ano
3	Coffee Dream	živnost	Uherský Ostroh	690-850 Kč	Ano	Ne	Ne
4	Coffeespot	živnost	Huštěnovice	540-636 Kč	Ano	Ano	Ano
5	Fiery Bean	s.r.o.	Otrokovice	535-570 Kč	Ano	Ne	Ne
6	Fox Coffee	s.r.o.	Opava	zatím není určeno	Ano	Ano	Ne
7	HENRI pražírna kávy	a.s.	Prostějov	478 Kč	Ano	Ano	Ano
8	lcástico caffè pražírna	s.r.o.	Hodonín	636 Kč	Ano	Ne	Ano
9	Mr. Coffee	s.r.o.	Zlín	700 Kč	Ano	Ano	Ne
10	Pražírna KAFETRIO	živnost	Stonava	589-671 Kč	Ano	Ne	Ne
11	Pražírna kávy coffeesquare	s.r.o.	Lednice	neprodukují	Ano	Ano	Ano
12	Pražírna kávy Kroměříž	živnost	Kroměříž	530-550 Kč	Ano	Ano	Ne
13	Pražírna kávy Napajedla	v.o.s	Napajedla	790 Kč	Ano	Ne	Ne
14	Sicafé - pražírna	živnost	Jablunkov	480-590 Kč	Ano	Ne	Ano
15	Strážnická pražírna kávy Porta	živnost	Strážnice	450 - 500 Kč	Ano	Ano	Ne

Z tabulky č. 2 vyplývá, že z 15 sledovaných pražírů podniká 6 konkurentů jako fyzické osoby na živnostenské oprávnění, 1 zvolil veřejnou obchodní společnost, 7 pražírů podniká formou společnosti s ručením omezeným a 1 jako akciová společnost.

Všechny jmenované pražírny mají zřízeny webové stránky a také e-shop. 8 pražírů (tedy 53 %) provozuje kromě pražírny a e-shopu též vlastní kavárnu, ve které nabízí svou produkci. Velmi rozšířené je též prodávat produkci pražírny prostřednictvím velkoobchodu firmám nebo jiným kavárnám. Tento typ podnikání provozuje 7 z 15 konkurenčních pražírů (46 %).

Cena za 1 Kg espresso směsi se pohybuje od 450 Kč (Strážnická pražírna kávy) po 850 Kč (Coffee Dream), průměrná cena 1 Kg směsi je 616,2 Kč. Z tabulky vyplývá, že 6 pražírů prodává za cenu nižší než průměrnou, 5 za cenu vyšší než průměrnou. Ve třech pražírnách lze pořídit některé směsi, za nižší než průměrnou cenu, avšak nabízejí i směsi dražší. Pražírna Coffeesquare z Lednice se produkcí espresso směsí vůbec nevěnuje a pražírna Coffee Fox je v začátcích svého podnikání a na webových stránkách nemá produkty ani ceny dosud uvedeny.

Můžeme tedy formulovat závěr, že existuje 15 přímých konkurentů, kteří ve vymezeném regionu praží kávu a prodávají ji formou e-shopu. Rozšířeně je provozování vlastních kaváren i velkoobchodů s kávou. Ceny se pohybují od 450 – 850 Kč. Přičemž nejčastěji se pohybují v intervalu 550 – 700 Kč / Kg. Medián vykazuje hodnotu 553 Kč.

#### 4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Před druhou světovou válkou existovalo na území tehdejšího Československa více než 1 200 malých pražiren kávy. Dnes jich jsou pouhá 3,3 % tehdejšího počtu. Je tedy jasné, že riziko vstupu nových konkurentů je poměrně vysoké. Jistou analogii můžeme spatřovat v překotném rozvoji minipivovarů, které zaznamenali hlavně v posledních letech nebývalý boom a dnes existují i v místech, kde bychom je jen těžko hledali.

Podmínky vstupu do odvětví jsou poměrně snadno splnitelné, nákup potřebných technologií není složitý a v nízkém objemu produkce nevyžaduje ani vysoké investice. Pražírnu s kapacitou 144 Kg / 24 hod lze pořídit za cenu okolo 250 000 Kč včetně dopravy a montáže. Pořizovací náklady softwarového zabezpečení také nejsou vysoké. Navíc existuje velké množství komerčních poskytovatelů, kteří za nízký poplatek převezmou i správu webu a jeho pravidelné aktualizace.

Do budoucna lze proto předpokládat vstup nových konkurentů do odvětví a na tuto skutečnost být připraveni.

#### 4.2.3 Dodavatelé

Vstupní suroviny do výroby pocházejí primárně ze Střední a Jižní Ameriky, Afriky a částečně též z jihovýchodní Asie. Na základě plánovaného rozsahu činnosti není ekonomicky rentabilní importovat zelená kávová zrna napřímo. Je tak nezbytné nakupovat zrna prostřednictvím specializovaných firem, které se importem a prodejem kávových zrn do Evropy zabývají.

Existuje zde více než 60 zavedených importérů surových kávových zrn, kteří nabízejí kávu stejných odrůd a často též z velmi podobných destinací. Liší se jen plantáž, ze které konkrétní zrna pocházejí.

Již samotný počet importérů je jistou zárukou, že ceny nebudou bez jasné příčiny výrazně růst, ovšem i tak je vhodné nakupovat od většího množství importérů, aby se tak zamezilo přílišné závislosti na některém z nich.

Je třeba mít na paměti, že káva je plodinou přírodní a vykazuje vysokou sezónnost. Může se také stát, že úroda u smluvních pěstitelů nebude ideální a konkrétní importér nebude schopen dodat dostatečné množství některé z odrůd. Proto nákup od širšího okruhu importérů považujeme za bezpečný a budeme jej praktikovat.

Na druhou stranu, díky vysokému počtu importérů na trhu, disponují odběratelé (pražírny) slušnou vyjednávací silou v případě většího odběru surových kávových zrn.

V současné době jsme v kontaktu s následujícími importéry kávy:

- The Coffee Quest (Nizozemí),
- The Collaborative Coffee Source (Norsko),
- Trabocca (Nizozemí),
- Garbin Coffee Trade (Itálie),
- List & Biesler (Německo).

Dodavatelé dále mohou ovlivnit podnikání ve formě dodávek softwaru. Na trhu dnes již existuje široké množství podobných produktů. V případě razantního zvýšení cen nebo výpadku jednoho dodavatele, není výraznějším problémem vyhledat jiného dodavatele softwarových služeb. V rámci našeho konkrétního případu toto ohrožení považujeme za nevýznamné, protože jeden ze společníků disponuje dostatečnými znalostmi. Ve firmě bude přímo zodpovědný za tvorbu a řízení celé IT oblasti, do které patří i toto riziko.

Jediným úzkým místem tak zůstává zakoupení licence a případných udržovacích poplatků, další úpravy již budou programovány interně, což považujeme za silnou stránku podniku.

#### **4.2.4 Vyjednávací síla na straně zákazníků**

V době širokého přístupu k internetu si může potenciální zákazník během pár chvil udělat průzkum trhu a zjistit si podmínky a ceny, za které se podobný produkt na internetu nabízí.

Nákupní chování cílové skupiny zákazníků tvrdí, že rádi zkoušejí nové věci, avšak ve chvíli, kdy jsou s jedním produktem spokojeni, rádi se k němu vrací. Stejně tak dají na doporučení svých známých. Pokud tedy budou s produkty firmy spokojeni, nákup se může opakovat.

Zákazníci v dnešní době demonstrují svou vyjednávací sílu prostřednictvím požadavků na dodatečné výhody spojené s nákupem. Jinými slovy chtějí mít pocit, že k nákupu vždy dostávají něco navíc.

Rozšířeným fenoménem je přeprava zdarma při překročení určené hodnoty objednávky. Minimální hodnota objednávky, která zákazníka kvalifikuje k získání bezplatné přepravy, je určena individuálně každým podnikatelem, ale stanovení nižší hranice může mít výrazný vliv na prodejnost produktu. Za takových okolností je třeba pohlížet na dopravné jako náklady obětované příležitosti. Doprava zdarma totiž působí jako silný psychologický faktor.

Dalším rozšířeným fenoménem v ČR jsou nákupy se slevou. Většina internetových obchodů poskytuje slevy (do výše asi 10 %) za registraci k odběru newsletterů. Dále aplikují prodejní akce s omezenou dobou platnosti. Tyto se ovšem často míjejí účinkem, navíc navíc časté aplikace slev zákazník začne ignorovat běžnou cenu produktu.

Nutno poznamenat, že příčinu slevových akcí můžeme najít ve vysokém počtu e-shopů v ČR a jejich boji o tržní pozice.

Dalším využívaným nástrojem k udržení si zákaznické loajality jsou bonusové programy, kdy za určitý odběr má zákazník nárok na další produkt zdarma, získá výraznou slevu na další nákup nebo obdrží jiné výhody.

Značnou vyjednávací sílu na straně zákazníků vidíme v případě vstupu do B2B segmentu. Káva je značně homogenní produkt a existuje spousta jiných výrobců, kteří jsou schopni dodat produkt podobné kvality a ceny. Záleží tak na osobních kvalitách a prodejních schopnostech obchodních zástupců, kteří jsou schopni vyjednat oboustranně výhodné smlouvy.

V rámci první fáze rozjezdu podnikání nepočítáme s větším zapojením do B2B podnikání. Většinu produkce chceme prodávat prostřednictvím internetového obchodu a vlastní kavárny, kde se očekává vyšší jednotkový krycí příspěvek, než v případě B2B sektoru.

#### **4.2.5 Substituty**

Jak už bylo uvedeno výše, na trhu existuje spousta výrobců, kteří sledují podobnou strategii, nakupují od podobných či stejných importérů a produkují kvalitativně a cenově srovnatelný produkt.

Navíc existuje mnoho velkých výrobců, kteří nabízejí svou produkci prostřednictvím velkých nadnárodních řetězců a prodávají produkty za výrazně nižší cenu, než v případě přímých konkurentů, vymezených v bodě současné konkurence.

Přes výše uvedené skutečnosti je třeba se snažit se o diferenciaci nabízených produktů od konkurenčních, aby byly snadno rozpoznatelné. Např. aktuálním trendem na italském trhu

je preference pěstitelů zrn, kteří disponují různými biologickými certifikáty, které mohou být uvedené na obalu a být tak lákadlem pro zákazníky.

Ekologické zaměření je právě jednou z možností diferenciací nabízeného produktu. Zmíněný trend byl vysledován na základě návštěvy veletrhu HOST Milano 2017.

Ohrožení vlivem substitutů je však značné, a proto je v první řadě nutné neustále zachovávat prvotřídní kvalitu produktů a být blízko zákazníkům, aby preferovali právě náš produkt a ne konkurenční.

#### **4.2.6 Shrnutí Porterova modelu 5 sil**

V úvodní části Porterovi analýzy jsme si vymezili přímé konkurenty, za které považujeme malé pražírny kávy, působící na Moravě. Zjistili jsme, že všechny mají podobný koncept a poskytují podobné produkty i základní servis.

Za přímé konkurenty pro účely diplomové práce nepovažujeme velké firmy typu Lavazza, Tchibo, Jacobs Douwe Egberts, Reserva nebo velké kavárenské řetězce typu Costa coffee a Starbucks. Disponují nesrovnatelně větší tržní, kapitálovou a marketingovou silou a cílí často na B2B sektor, ve kterém momentálně působit nechceme.

V rámci části věnované potenciálním konkurentům jsme shledali za pravděpodobné, že do oboru budou vstupovat noví konkurenti. Káva a pražení kávy zažívá v ČR jistou „renesanci“ a stává se módní záležitostí. Ostatně většina definovaných přímých konkurentů není na trhu déle než 5 let, ti zavedenější maximálně 10 let.

Je proto třeba být na vstup možných konkurentů připraveni.

Na trhu existuje dostatek dodavatelů surových kávových zrn. Otevírá se šance dojednat výhodné ceny při odběru většího množství.

Koneční zákazníci požadují při nákupu různé dodatečně výhody typu doprava zdarma, věrnostní slevy, aj. Svou vyjednávací sílu demonstrují preferencí těch internetových obchodů, které tyto vedlejší výhody k nákupu poskytují. Při kalkulacích by tyto skutečnosti měly být zohledněny.

B2B zákazníci disponují velkou vyjednávací silou, z tohoto důvodu nechceme v prvním období existence firmy cílit na tento tržní segment.

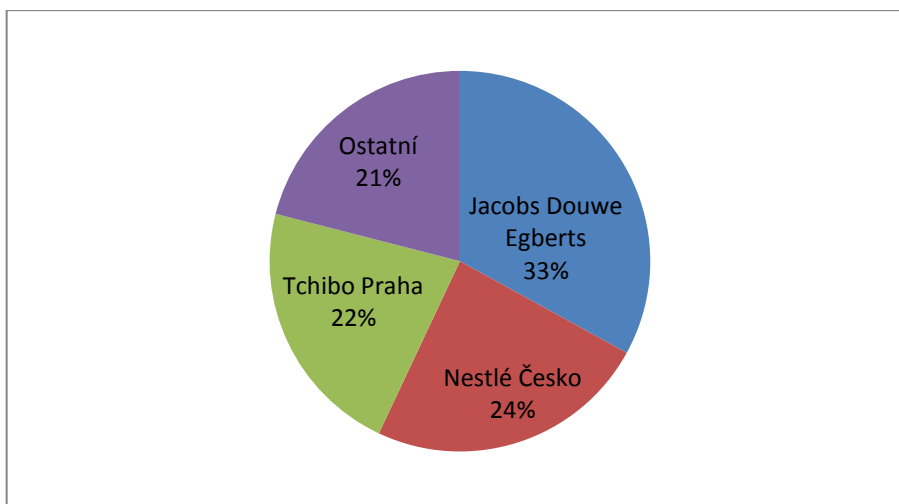
Na trhu existuje mnoho jiných dodavatelů kávy. Pouze snaha o odlišení produktu a poskytování lepších doprovodných služeb než konkurence, může eliminovat riziko ztráty tržní pozice vlivem substitutů.

### 4.3 Analýza trhu

#### 4.3.1 Základní situace na trhu

Výchozí situace na trhu s kávou v České republice vychází z analýzy společnosti KMPG Česká republika, která sestavila žebříček firem s největším podílem na trhu, studie uvádí 3 největší firmy, další výrobci jsou obsaženi v kategorii ostatní. Výsledky studie prezentuje tabulka č. 3.

Tab. 3. Firmy s největšími tržními podíly v ČR



Z tabulky č. 3 vyplývá, že největší tržní podíl drží Společnost Jacobs Douwe Egberts, disponuje 33% podílem na trhu, následuje společnost Nestlé Česko, které drží zhruba čtvrtinový podíl a na třetím místě se umístila společnost Tchibo Praha s tržním podílem ve výši 22 %. Ostatní firmy ovládají zbylou pětinu tuzemského trhu. Do této kategorie patří též všechny konkurenční malé pražírny a další čeští výrobci a distributoři.

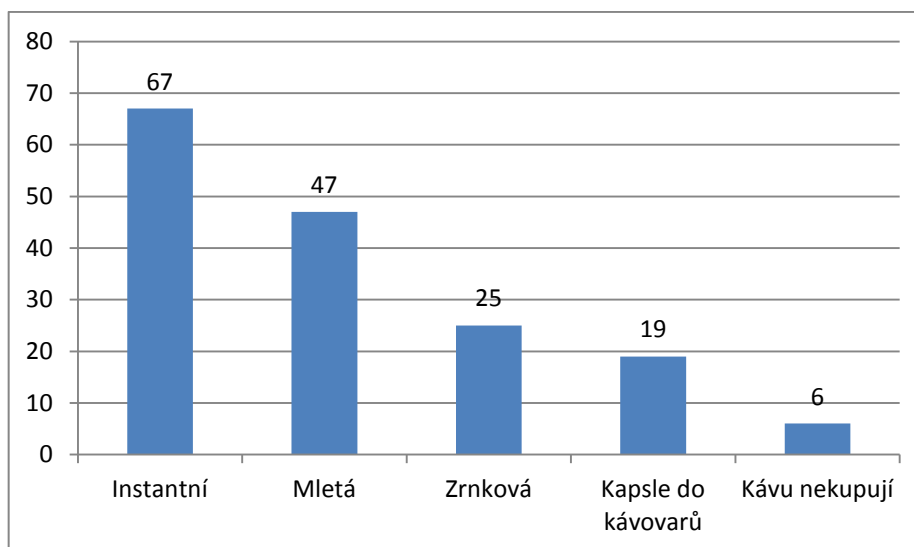
Z dat společnosti Nielsen vyplývá, že čeští zákazníci utratili za kávu a kávové produkty v loňském roce 2017 ve velkých hypermarketech kromě Makra celkem 6,3 mld. korun. Tento údaj bohužel nedokáže dost dobře vykreslit celkovou situaci na trhu, protože množství kávy se neprodává prostřednictvím těchto velkých řetězců a tak můžeme konstatovat, že celková částka, kterou Češi za kávu v loňském roce utratili, byla vyšší než zde uvedená.



### 4.3.2 Spotřeba kávy dle jednotlivých druhů

Z již zmíněného výzkumu společnosti KPMG dále vyplynulo, jaká je struktura preferencí jednotlivých tipů kávy a jaký vliv na konzumaci konkrétního typu má například výše příjmů respondenta. Výsledky tohoto výzkumu prezentujeme v tabulce č. 4.

Tab. 4. Preference jednotlivých tipů kávy spotřebiteli z ČR.



Výsledky ukazují, že 67 % respondentů kupuje a konzumuje instantní kávu, autoři výzkumu soudí, že její oblíbenost je způsobena hlavně snadnou přípravou a silnou marketingovou podporou těchto produktů.

47 % účastníků výzkumu uvedlo, že nakupují k přípravě nápojů kávu mletou. V tomto případě se nejedná pouze o klasického českého „turka“, ale též příprava kávy v Mocca konvičkách (nejoblíbenější domácí příprava kávy v Itálii) nebo French Pressu, obě možnosti stoupají u spotřebitelů na oblibě.

Čtvrtina účastníků průzkumu uvedla, že nakupují primárně kávu zrnkovou. Dle stejného průzkumu se průměrná cena zrnkové kávy pohybuje v ČR okolo 47 Kč za 100 g (470 Kč/Kg). Průměrná cena veškeré distribuované zrnkové kávy je tedy nižší než průměrná cena za espresso směsi u přímých konkurentů. U kterých průměrná cena dosáhla hodnoty 616 Kč, tedy o 31 % více, než je průměrná cena tohoto druhu kávy v ČR. Střední hodnota u konkurence však dosahuje na hodnotu 553 Kč, cenový rozdíl s tak snižuje na 17 %. Rozdíl je způsoben vyššími jednotkovými náklady na vstupy, neboť velcí výrobci realizují oproti malým pražírám úspory z rozsahu.

Důležitý je též fakt, že mnoho malých pražírén se přímo specializuje na pražení a prodej kávy vysoké kvality, což také zvedá prodejní cenu produktu.

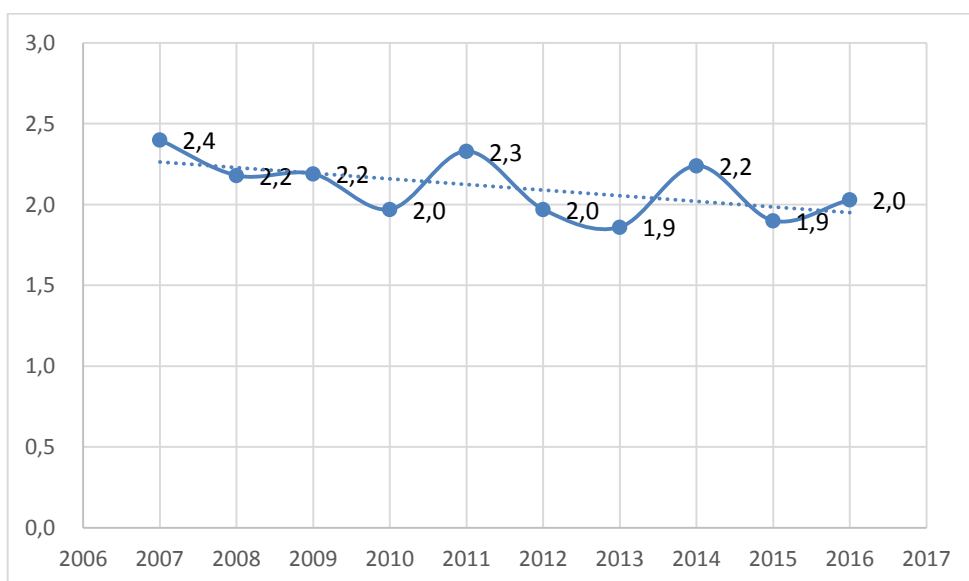
Na 4. místě se v preferencích obyvatelstva ČR umístily kapsle do kávovarů. Rostoucí po-  
ptávkový trend byl již zaznamenán i globálně a mnozí výrobci na něj reagují. Dle závěrů  
z veletrhu HOST Miláno 2017 se více než 80 % firem účastnících se veletrhu věnuje výro-  
bě a prodeji tohoto druhu kávy. Oblíbenost roste opět primárně z důvodu snadné přípravy.  
Důležitým aspektem také je, že příprava tohoto druhu kávy nevyžaduje drahé a prostorově  
objemné kávovary.

Z výzkumu také vyplývá, že pouze 6 % respondentů uvedlo, že kávu vůbec nekupují. Ten-  
to fakt je vnímán pozitivně, dokazuje totiž, že obliba kávy v ČR je vysoká.

Společnost, jejíž start je předmětem této diplomové práce se chce primárně specializovat  
na výrobu kvalitní zrnkové a mleté kávy pro domácí použití.

Spotřebu zrnkové kávy v ČR sleduje i Český statistický úřad, který uveřejňuje pravidelně  
aktualizovaná data na svém webu ve své zprávě o spotřebě potravin v ČR. Poslední do-  
stupná data končí rokem 2016, za rok 2017 ještě data nebyla vydána. Absolutní spotřebu  
zrnkové kávy na jednoho obyvatele a trendovou funkci ilustruje tabulce č. 5.

Tab. 5. Spotřeba zrnkové kávy a její trendová funkce na obyvatele v ČR,  
zdroj: ČSÚ.



Ve sledovaném období 2007-2016 se spotřeba zrnkové kávy v ČR pohybovala v rozmezí  
1,9 – 2,4 Kg na obyvatele a rok. Svého minima dosáhla v letech 2013 a 2015 (shodně 1,9  
Kg), nejvyšší hodnotu pak vykazala v začátku sledovaného období (2,4 Kg).

Po dosažení minimální hodnoty v roce 2015 začala spotřeba sledované komodity opět pomalu růst, v roce 2016 vykazovala hodnotu 2 Kg na obyvatele a kalendářní rok a první odhady hovoří o poměrně prudkém nárůstu až na hodnotu 2,5 Kg v roce 2017. Tato hodnota ovšem není oficiálně potvrzena.

Nárůst zájmu spotřebitelů o zrnkovou kávu dává marketingové oddělení společnosti Tchibo do přímé souvislosti s růstem životní úrovně v ČR. Lidé vydělávají více peněz a jsou ochotni si připlatit za kvalitnější produkt.

Ostatně i dříve zmíněný výzkum KPMG uvádí, že obliba zrnkové kávy výrazně stoupá v případě měsíčního příjmu konzumenta na úrovni 30 000 Kč a více.

### **4.3.3 Demografická analýza konzumentů kávy**

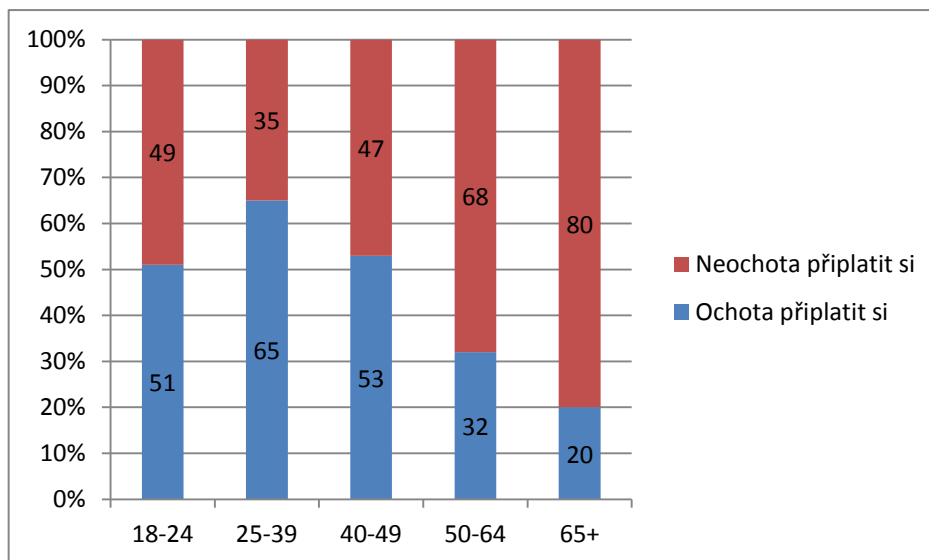
Marketingové oddělení společnosti Tchibo vydalo výzkum, ze kterého vyplývá, že v České republice je konzumace kávy více oblíbené u ženské části populace. Pravidelně si šálek kávy dopřává 87 % žen a pouze 75 % mužů. Česká republika tak vykazuje opačný trend, jako jiné země, kde muži v konzumaci kávy ženy výrazně převyšují.

Pravidelná konzumace kávy je nejvíce rozšířená mezi lidmi ve věku 25-45 let. Po dosažení věku 45 let její konzumace nepatrně klesá, stále ji však pravidelně konzumuje více než 60 % populace.

Výraznou tržní silou jsou lidé ve věku 18-34 let, kteří tvoří téměř polovinu poptávky po kávě a hlavně jsou připraveni připlatit si za kvalitní kávu a často preferují malé, lokální pražírny oproti velkým společnostem.

Společnost Tchibo provedla též výzkum, jak se mění ochota připlatit si za kvalitní kávu s přibývajícím věkem. Výsledky studie přináší tabulce č. 6

Tab. 6. Ochota připlatit si za kávu podle věkových skupin.



Dle informací uvedených v grafu, přibližně polovina mladých lidí do 24 let je ochotna si připlatit za kvalitní kávu, vůbec nejvyšší ochotu připlatit si však vykazuje věková kategorie 25-39 let, 65 % členů této skupiny potvrzuje, že jsou ochotni utratit za kvalitní kávu vyšší částku. S přibývajícím věkem konzumenta pak ochota připlatit si výrazně klesá a ve věkové kategorii 65+ už jen 20 % konzumentů je ochotno si připlatit za kvalitu (Tchibo Blog, 2017).

Pro účely této práce je důležité, že cílová skupina vykazuje vysokou ochotu zaplatit více za kvalitnější produkt a také se více zajímá o původ kávy a její složení.

#### 4.3.4 Shrnutí analýzy trhu

Konzumace kávy je v ČR značně rozšířená a oblíbená. Jasnou převahu v procentuálním počtu konzumentů mají ženy.

Stále převládá konzumace méně kvalitní instantní kávy a mleté kávy, situace se nicméně začíná měnit. Zvyšování prodeje kvalitní zrnkové kávy je taženo především silnou poptávkou konzumentů do 35 let věku, kteří preferují kvalitní produkty a zajímají se o složení kávy a její původ. Tito lidé často preferují lokální pražírny, proto by právě na tuto skupinu konzumentů měl cílit firemní marketing.

Zvýšení zájmu o zrnkovou kávu potvrzují i první odhady spotřeby zrnkové kávy na obyvatele, když by se měla meziročně zvýšit o téměř půl kilogramu. Tento nárůst by znamenal meziroční růst spotřeby zrnkové kávy o 25 %.

Hlavně mladší ročníky disponují kromě silné poptávky též ochotou si za kvalitnější kávu připlatit.

#### 4.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

V rámci této části analytické části zpracujeme veškeré analýzy týkající se vnitřního prostředí vznikajícího podniku. Začneme analýzou právní formy podniku, dále zanalyzujeme podnikové zdroje, zpracujeme finanční analýzu a závěrem opět uvedeme shrnutí veškerých analýz.

##### 4.4.1 Analýza právní formy podniku

V rámci analýzy právní formy vycházíme z kritérií uvedených v kapitole 1.4.1 teoretické části práce. Jako stěžejní byla vybraná následující kritéria:

- podnik zakládají 3 společníci,
- každý do společnosti vstupuje s jiným vkladem,
- minoritní společníci nejsou ochotni ručit za závazky podniku,
- součet základního kapitálu je maximálně 500 000 Kč,

Důležitá pro rozhodování je skutečnost, že do vznikajícího podniku budou vstupovat tři společníci. Autor práce jako většinový vlastník s 60% podílem. Další dva společníci (v diplomové práci označení monogramy R.Š. a D.N.) potom jako menšinoví vlastníci, kteří shodně disponující podíly ve výši 20 %.

Kvůli vlastnické struktuře byla vyloučena možnost samostatného podnikání každého společníka na základě živnostenského oprávnění.

Zůstává tak pouze možnost založit některou z obchodních korporací, tak jak je definuje zákon č.90/2012 Sb. Připomeňme si, že je možné založit tyto obchodní korporace:

- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost,
- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost.

Akciová společnost byla z rozhodování vyloučena, protože k založení této korporace je požadováno složení minimálního kapitálu ve výši 2 000 000 Kč. Tento požadavek vysoce

převyšuje maximální přípustný základní kapitál společnosti, proto byla akciová společnost z rozhodování vyloučena.

Menšinoví vlastníci nechtějí ručit za závazky společnosti, proto byla z rozhodování vyloučena veřejná obchodní společnost. Zůstává možnost ustanovit podnik jako komanditní společnost nebo společnost s ručením omezeným.

Z důvodu jednodušší vnitřní struktury a většímu rozšíření v ČR byla zvolena společnost s ručením omezeným (s.r.o.) jako nejvhodnější právní forma zakládaného podniku.

Všichni zakladatelé souhlasili se založením podniku jako s.r.o. a schválili též firmu společnosti ve znění D-café, s.r.o.

#### **4.4.2 Analýza lidských zdrojů**

Základními úkoly analýzy je především:

- určení správného počtu zaměstnanců,
- optimalizace pracovních sil,
- formulace pracovních skupin.

##### **4.4.2.1 Určení správného počtu zaměstnanců:**

V rámci plánování založení firmy bylo zjištěno, že pro zajištění bezchybného fungování společnosti by bylo třeba vytvořit 8 pracovních míst, jmenovitě: jednatel (manažer), vedoucí výroby, vedoucí IT a zákaznického servisu, referent prodeje, expedient, barista (číšník) – 3x.

Z důvodu vysokých mzdových nákladů vzniklých z takového počtu zaměstnanců, rozhodli se zakladatelé zredukovat jejich počet na 6. Z počátku nebude vytvořeno jedno místo baristy (číšníka), na základě sledování trendu návštěvnosti kavárny budou připraveni pomoci v obsluze zakladatelé – autor diplomové práce a R.Š.

Místo expedienty bude zajišťováno společně pracovníkem na pozici referenta prodeje, ve spolupráci s D.N.

První tři jmenovaná pracovní místa budou obsazena zakladateli, kteří budou společně působit ve firmě na plný úvazek a budou se jí věnovat jako své hlavní výdělečné činnosti. Zakladatelé obsadí ve firmě vedoucí pozice, funkce a pozice byly rozděleny následovně:

**Autor diplomové práce:**

Funkce: Jednatel.

Kompetence: obchodní vedení společnosti a její reprezentace navenek.

Formální kvalifikace: student 5. ročníku FAME.

Praxe: více než 3 roky na obchodní pozici ve společnosti TON, a.s.

Odpovědnost: fungování společnosti a jejích procesů, osobní zodpovědnost za proces nákupu a obchodu.

Poznámka: dle zákona o obchodních korporacích je jednatel pověřen výkonem funkce a nikoliv zaměstnancem společnosti. Ze zákona je výkon funkce provozován bezplatně, není-li určeno jinak. Zakladatelé se dohodli přiznat jednatelem za výkon funkce odměnu ve výši minimální mzdy v ČR.

**D.N.**

Pozice: Vedoucí výroby.

Kompetence: řízení výroby a její organizace za účelem dosažení stanovených cílů.

Formální kvalifikace: absolvent Střední průmyslové školy.

Praxe: 2 roky praxe s pražením kávy u společnosti JDE Jacobs Douwe Egberts, s.r.o. ve Valašském Meziříčí.

Odpovědnost: chod výroby, zajištění požadovaného množství produktu ve stanovém čase.

**R.Š.**

Pozice: Vedoucí IT a zákaznického servisu.

Kompetence: řízení a organizace chodu IT a zákaznického servisu.

Formální kvalifikace: absolvent informatiky na Masarykově univerzitě v Brně, udělen titul Ing., v roce 2017.

Praxe: tvorba a správa firemních webů formou vedlejší výdělečné činnosti.

Odpovědnost: chod a fungování IT, správa firemního webu, komunikace se zákazníky, v marketingových záležitostech spolupracuje s jednatelem.

Společníci jsou považováni za klíčové zaměstnance. Ve fázi rozjezdu podnikání se dohodli na vyplácení měsíčních mezd na úrovni minimální mzdy, aby tak snížili mzdové náklady společnosti.

Kromě výše popsaných pozic budou ve společnosti vytvořeny další 2 pracovní pozice, jsou to:

- referent/ka prodeje,
- barista/ka (2x),

### **Referent/ka prodeje:**

Zkrácený popis pracovního místa:

Práce zahrnuje samostatnou komunikaci se zákazníky, vystavování objednávek, jejich vyjasňování a potvrzování, následná fakturace a expedice.

Jelikož firma bude disponovat softwarem, který dokáže automaticky vygenerovat objednávku, hlavním úkolem referenta/ky prodeje bude jejich neprodlená expedice a bezchybná fakturace.

V prvním období existence společnosti se tak počítá s obsazením místa referenta/ky prodeje pouze na poloviční úvazek.

Požadavky:

- minimálně středoškolské vzdělání,
- znalost práce na PC nutná,
- orientace v systému Microsoft Dynamics NAV výhodou,
- samostatnost,
- pečlivost.

Nabízen poloviční úvazek a nástupní mzda ve výši 13 000 Kč.

### **Barista/ka**

Společnost hodlá distribuovat své produkty též prostřednictvím vlastní kavárny, k tomuto účelu potřebuje schopné pracovníky / pracovnice pro přípravu nápojů a občerstvení a obsluhu zákazníků.



Zkrácený popis pracovního místa:

Pracovník / pracovnice bude přímo zodpovědný za obsluhu zákazníků, příjem objednávek a jejich přípravu, servírování a příjem plateb.

Podmínky:

- výuční list v oboru kuchař / číšník,
- praxe v oboru vítána,
- ochota práce s lidmi,
- komunikativnost,
- příjemné vystupování,

Nabízena nástupní mzda ve výši 15 000 Kč.

#### ***4.4.2.2 Optimalizace pracovních sil***

Jak jsme uvedli v úvodu předchozí kapitoly, bylo zjištěno, že optimální počet pracovníků pro zajištění chodu společnosti by byl 8. Společnost si však nemůže dovolit přijmout dva pracovníky, a významně si tak zvýšit měsíční náklady, které by pro ni mohli znamenat závažné finanční potíže.

Bylo tedy rozhodnuto, že některá pracovní místa nebudou zatím obsazena. Tato pracovní místa budou obsazována operativně v návaznosti na potřeby jednotlivých podnikových procesů.

Z nákladových důvodů společnost taktéž nemůže nabídnout vysoké mzdové ohodnocení. Tento fakt považujeme za potenciální překážku, protože mzdové nároky zaměstnanců stále rostou a na druhou stranu ochota lidí pracovat za nižší mzdu stále klesá.

Společníci jsou si tak vědomi, že obsadit vypsané pracovní pozice bude přinejmenším obtížné.

#### 4.4.2.3 Mzdové náklady podniku

Při kalkulaci mzdových nákladů budeme vycházet z faktu, že společníci souhlasili, aby jim za práci pro společnost byla vyplácena měsíční mzda na úrovni mzdy minimální, u referenta/ky prodeje a baristů vycházíme z nabízených platových podmínek (viz tabulka č. 7)

Tab. 7. Sazba mzdových nákladů společnosti D-café.

Pracovník	Zák. hrubá mzda	Zdr. pojištění	Soc. pojištění	Celkem	Σ Mzdových nákladů
D.Ch.	12 200 Kč	1 098 Kč	3 050 Kč	16 348 Kč	16 348 Kč
D.N.	12 200 Kč	1 098 Kč	3 050 Kč	16 348 Kč	32 696 Kč
R.Š.	12 200 Kč	1 098 Kč	3 050 Kč	16 348 Kč	49 044 Kč
Ref. prodeje	13 000 Kč	1 170 Kč	3 250 Kč	17 420 Kč	66 464 Kč
Barista	15 000 Kč	1 350 Kč	3 750 Kč	20 100 Kč	86 564 Kč
Barista	15 000 Kč	1 350 Kč	3 750 Kč	20 100 Kč	<b>106 664 Kč</b>

Jak vyplývá z tabulky, celková měsíční částka mzdových nákladů a povinných odvodů do fondů zdravotního a sociálního pojištění se rovná částce 106 664 Kč.

#### 4.4.3 Softwarové zabezpečení společnosti

Společnost potřebuje pro svůj chod uživatelsky příjemný a funkční systém, ve kterém bude možné sledovat a řídit zásoby, zpracovávat objednávky, expedovat zboží, fakturovat, řídit vztahy se zákazníky, atd.

Je třeba tedy pořídit takovou softwarovou podporu, která všechny tyto funkce umožňuje.

Vedoucí IT v novém podniku, R.Š., má ze svých dřívějších aktivit dobré zkušenosti se systémem Microsoft Dynamics NAV & CRM, který není složitý na implementaci do firemní struktury. Požadavek na uživatelskou jednoduchost a intuitivnost toto řešení zcela nespĺňuje, ale minus je vyrovnáno přijatelnou pořizovací cenou.

Jednatel společnosti souhlasí s pořízením tohoto řešení softwarové podpory, protože s těmito programy má také zkušenosti a umí se v nich dobře orientovat.

Vzhledem k poměrně úzkému sortimentu a rozsahu podnikání není třeba pořizovat všechny moduly, které tyto systémy obsahují.

Ze systému NAV bude zakoupen modul maloobchodní prodej, zásoby a ceny, propojení na e-shop a finance. Dílčí úpravy jsou možné interně díky zkušenostem a schopnostech R.Š.

System NAV bude provázán se systémem CRM, jeho účelem je správa databází zákazníků a zdroj informací.

V praxi systémy fungují tak, že nový kontakt (zákazník) je vytvořen v prostředí CRM, kde se následně propíše do systému NAV, zde je možné dále vytvářet objednávky na daného zákazníka nebo s ním pracovat jinak dle potřeby. Informace o aktivitách se propíší do CRM a vytváří se tak dobrý informační zdroj o výkonnosti zákazníků, četnosti objednávek, požadavcích, schůzkách a jiných věcech.

Poslední výhodou tohoto řešení, že i firemní emaily lze svázat se systémem CRM a mít tak přístup k předchozí komunikaci i v případě absence pracovníka zodpovědného za konkrétní činnost.

E-shop bude konfigurován a programován interně, bude svázán s modulem s-eshop systému NAV. Bude schopen na základě výběru položek od zákazníka sám vygenerovat objednávku a odeslat ji na emailový účet klienta.

Cena popsaného řešení byla dodavatelskou firmou stanovena na 31 404 Kč. Licenční poplatek za první rok se neplatí, v dalším roce bude licenční poplatek činit 990 Kč / měsíc (bez DPH)

## **4.5 Finanční analýza**

V rámci této kapitoly si probereme finanční zdroje společnosti, určíme investiční a provozní náklady a sestavíme počáteční rozvahu společnosti.

### **4.5.1 Finanční zdroje**

Finanční zdroje nové společnosti můžeme rozdělit do dvou základních kategorií:

- vklady společníků a
- cizí kapitál.

#### **4.5.1.1 Vklady společníků**

Zakladatelé se rozhodli vložit do nové společnosti finanční prostředky odpovídající jejím podílům ve společnost, jak bylo určeno výše. Tabulka č. 8 ukazuje výši vkladů jednotlivých zakladatelů, jejich podíl na společnosti a počet hlasů při hlasování na valné hromadě.

*Tab. 8. Vklady společníků, jejich podíly a počet hlasů na valné hromadě.*

Společník	Vklad	Forma vkladu	Podíl	Počet hlasů na VH
D.Ch.	300 000 Kč	Finanční vklad	60%	6
D.N.	100 000 Kč	Finanční vklad	20%	2
R.Š.	100 000 Kč	Finanční vklad	20%	2

Na základě ustanovení společenské smlouvy budou společníci povinni složit vklad v plné výši do stanoveného data na účet zřízený pro tyto účely u Komerční banky.

Vklady společníků budou částečně použity na investiční potřeby společnosti a 20 % vkladů společníků zůstane prozatím uloženo na bankovním účtu společnosti jako likvidní rezerva.

Společenská smlouva určí, že při hlasování na VH bude prosazován princip 2/3 většiny hlasů pro schválení jakékoliv záležitosti. To znamená, že jednatel nemůže prosazovat svou vůli i přes odpor ostatních dvou společníků, vždy alespoň jeden z nich musí s řešením souhlasit a naopak jednatel sám nemůže svou váhou hlasů zablokovat návrhy ostatních dvou společníků.

#### **4.5.1.2 Cizí kapitál**

Vlastní vklady společníků byly shledány jako nedostatečné pro zajištění hladkého chodu společnosti. Na investiční akce budou tedy nuceni žádat o podnikatelský úvěr pro start podnikání. Tabulka č. 9 ukazuje nezbytné investiční položky, jejich pořizovací hodnotu a formu krytí.

Tab. 9. Investiční položky a podíl úvěru na jejich pořízení.

Investice	Pořizovací cena	Částka úvěru	Σ Úvěru	Vlastní zdroje	Σ Vlastní zdroje	Podíl úvěru v %
Pražírna	694 215 Kč	490 000 Kč	490 000 Kč	204 215 Kč	204 215 Kč	70,58
Kávovar	65 289 Kč	34 000 Kč	524 000 Kč	31 289 Kč	235 504 Kč	52,08
Stolní PC	24 793 Kč	15 000 Kč	539 000 Kč	9 793 Kč	245 297 Kč	60,50
Software	31 404 Kč	26 000 Kč	565 000 Kč	5 404 Kč	250 701 Kč	82,79
Tiskárna	14 876 Kč	14 000 Kč	579 000 Kč	876 Kč	251 577 Kč	94,11
Mobilní telefony (3x)	17 355 Kč	10 000 Kč	589 000 Kč	7 355 Kč	258 932 Kč	57,62
Účetní systém kavárna	9 090 Kč	8 000 Kč	597 000 Kč	1 090 Kč	260 022 Kč	88,01
Kancelářské židle (4x)	19 837 Kč	13 000 Kč	610 000 Kč	6 837 Kč	266 859 Kč	65,53
Hrníčky - kavárna	9 917 Kč	6 000 Kč	616 000 Kč	3 917 Kč	270 776 Kč	60,50
Sklenice - kavárna	4 958 Kč	2 000 Kč	618 000 Kč	2 958 Kč	273 734 Kč	40,34
Servírování - kavárna	7 438 Kč	4 000 Kč	622 000 Kč	3 438 Kč	277 172 Kč	53,78
Chladicí vitrina, lednice	71 900 Kč	40 000 Kč	662 000 Kč	31 900 Kč	309 072 Kč	55,63
Oběžná aktiva	150 000 Kč	150 000 Kč	812 000 Kč	0 Kč	309 072 Kč	100,00

Všechny položky uvedené v tabulce č. 9 jsou nezbytnou podmínkou dobrého fungování společnosti. Pořizovací ceny jsou uvedeny bez DPH.

Kromě typických investičních a spotřebních položek figuruje v tabulce i částka 150 000 Kč označená jako oběžná aktiva. Tuto částku hodlá společnost využít pro financování zásob a jiného materiálu s rychlou obrátkou.

Společnost osloví s žádostí o úvěr 3 bankovní instituce. Tabulka č. 10 ukazuje příklad splátkového kalendáře u nejuhodnější nabídky, sestavené na základě studia úvěrových produktů vytipovaných bank. Výše úrokové sazby bude pravděpodobně nepatrně negativně ovlivněna z důvodu, že žádný ze společníků dosud nemá zkušenosti s podnikáním. I tak je možné dosáhnout na úrokovou míru ve výši 5,9 p.a.

Tab. 10. Modelový splátkový kalendář podnikatelského úvěru.

Délka splácení	24 měsíců	48 měsíců	72 měsíců	84 měsíců
Splátka	35 952 Kč	19 033 Kč	13 419 Kč	11 823 Kč
Celk. částka	862 848 Kč	913 584 Kč	966 168 Kč	993 132 Kč
Celk. část. úroků	50 848 Kč	101 584 Kč	154 168 Kč	181 132 Kč
Úroky v %	6,26	12,51	18,99	22,31

Při rozhodování o úvěru budou zváženy jednotlivé faktory. Při zachování situace uvedené v tabulce by bylo rozhodnuto o pořízení úvěru s dobou splácení 84 měsíců.

Vyšší splátka úvěru by mohla mít negativní dopad na cash flow podniku.

Zbývající část vlastního kapitálu, ponížená o 20% rezervy vkladu společníků (100 000 Kč) budou využity pro nákup zásob.

#### 4.5.1.3 Náklady vzniklé před vznikem společnosti

Před vznikem společnosti (den zápisu do obchodního rejstříku), vzniknou společnosti náklady, které shrnuje tabulka č. 11. Náklady budou dle dohody uhrazeny jednatelem, v zahajovací rozvaze se vykážou jako závazky ke společníkům na straně pasiv a náklady příštích období na straně aktiv.

Tab. 11. Náklady uhrazené před vznikem společnosti.

Nákladová položka	Částka	uhrazeno
Nájemné	18 000 Kč	bank. převodem
Odměna notáři	6 000 Kč	hotově
Opisy spol. smlouvy	1 440 Kč	hotově
Ohlášení živnosti	1 000 Kč	kolek
Žádost o zápis do OR	6 000 Kč	hotově
<b>Celkem</b>	<b>32 440 Kč</b>	

#### 4.5.1.4 Odhad celkových ročních nákladů společnosti

Tab. 12. Odhadované náklady společnosti D-café.

Nákladová položka	Roční hodnota (Kč)	∑ Nákladů (Kč)
Nájemné - výroba	90 000 Kč	90 000 Kč
Nájemné - kavárna	120 000 Kč	210 000 Kč
Mzdové náklady	1 279 968 Kč	1 489 968 Kč
Splátka úvěru	141 876 Kč	1 631 844 Kč
Záloha - energie	48 000 Kč	1 679 844 Kč
Software - lic. poplatky	3 600 Kč	1 683 444 Kč
Odpisy (lineární)	104 340 Kč	1 787 784 Kč
Zelená kávová zrna	752 013 Kč	2 539 797 Kč
Obalový materiál	96 990 Kč	2 636 787 Kč
Dopravné	646 600 Kč	<b>3 283 387 Kč</b>

Tabulka č. 12 podává přehled o předpokládané výši a struktuře celkových ročních nákladů, které společnost bude muset zaplatit.

Finančním cílem společnosti, v prvním roce fungování, je dosažení nezáporného ekonomického výsledku. Z analýzy bodu zvratu tedy vyplývá, že společnost musí vytvořit na

tržbách minimálně takovou částku, jakou je součet jejich nákladů. V tomto případě tedy alespoň částku 3 283 387 Kč.

Při hypotetickém prodeji pouze jednoho druhu kávy za střední hodnotu cen u konkurenčních pražírén (553 Kč) by bylo třeba prodat 5 938 Kg pražené kávy.

#### 4.5.1.5 Zahajovací rozvaha

Tab. 13. Zahajovací rozvaha společnosti D-café.

Aktiva		Pasiva	
Hmotná aktiva	971 072 Kč	Základní kapitál	500 000 Kč
Oběžná aktiva	340 928 Kč	Cizí zdroje	812 000 Kč
Nákl. př. období	32 400 Kč	Závazky za společníky	32 400 Kč
Aktiva celkem	1 344 400 Kč	Pasiva celkem	1 344 000 Kč

Zahajovací rozvaha nám ukazuje vztah mezi aktivy a pasivy společnosti. Důležité je vždy zachovat princip bilanční rovnováhy.

## 4.6 Shrnutí analytické části

V rámci analytické části jsme nejprve provedli analýzu vnějšího okolí, kde jsme se věnovali širokému okolí, zpracovali PEST analýzu. Následně jsme se zaměřili na užší okolí podniku, pro tyto účely bylo využito Porterova modelu 5 sil. Výzkumy jsme vztahovali často k zájmovému regionu – Zlínský a Olomoucký kraj, potažmo oblast Moravy jako celku.

Další externí analýzou byla analýza trhu s kávou v ČR, kterou jsme provedli ze dvou různých pohledů. Nejprve jsme si v rámci Porterova modelu vymezili a analyzovali základní nabídku a ceny těch výrobců, které považujeme za bezprostřední konkurenty, tedy ostatní malé producenty kávy, kteří působí v zájmové oblasti.

V rámci souhrnné analýzy trhu byla představena struktura trhu, který je z velké části ovládnán třemi největšími společnostmi. Byly jmenovány a popsány základní trendy a porovnány ceny za stejné typy kávy na trhu a jeho okrajové části tvořené přímými konkurenty. Byl sledován vývoj trendu spotřeby a konzumace kávy, především zrnkové, stejně tak byly zpracovány základní demografické analýzy nebo vliv rostoucí životní úrovně na spotřebu kávy.

Závěry této analýzy byly pro nový podnik příznivé, neboť dokazovaly rostoucí zájem společnosti o kvalitní kávu. Trend je nejvíce patrný u části populace ve věku 18-44 let, která

byla od počátku zohledňována jako cílová skupina a analýzy potvrdily správnost výběru. Tato část populace je též přístupná online marketingu, díky masivnímu využívání chytrých technologií. Nová společnost chce svůj marketing vést především online.

Další analýzy se již věnovaly internímu prostředí podniku. Analýze bylo podrobena personální zabezpečení společnosti, určeno optimální a popsáno skutečně realizované personální obsazení.

Další analýza se věnovala materiálnímu zabezpečení, určila, jaké vybavení je třeba zakoupit pro zajištění chodu společnosti. Na základě popsaných požadavků byly určeny součásti informační a softwarové podpory nového podniku tak, aby vyhovovaly jeho potřebám.

Závěrem analytické části byla zpracována analýza finanční. Tato nám poskytla informace o struktuře finančních prostředků, které budou do společnosti vloženy od zakladatelů a také od externího bankovního subjektu. Každé položce byly přiřazeny náklady kalkulované na základě předběžně získaných nabídek od výrobců a vlastního výzkumu. Tyto údaje budou užity jako vstupní rozpočet projektu.



## 5 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ

### 5.1 Plánovaný rozpočet projektu

Tab. 14. Předpokládané náklady projektu.

Nákladová položka	Rozpočtované náklady
<b>1. Administrativní etapa</b>	<b>32 440 Kč</b>
1.1 Podepsání nájemní smlouvy	18 000 Kč
1.2 Sepsání společenské smlouvy	7 440 Kč
1.3 Ohlášení živnosti	1 000 Kč
1.4 Podání žádosti o zápis do OR	6 000 Kč
<b>2. Přípravná etapa</b>	<b>998 510 Kč</b>
2.1 Pražírna	694 215 Kč
2.2 Kávovar	65 289 Kč
2.3 Stolní PC	24 793 Kč
2.4 Software + eshop	31 404 Kč
2.5 Tiskárna	14 876 Kč
2.6 Mobilní telefony (3x)	17 355 Kč
2.7 Účetní systém kavárna	9 090 Kč
2.8 Kancelářské židle (4x)	19 837 Kč
2.9 Dekorace a design kavárny	27 438 Kč
2.9 Hrníčky - kavárna	9 917 Kč
2.10 Sklenice - kavárna	4 958 Kč
2.11 Servírování - kavárna	7 438 Kč
2.12 Chladicí vitrina, lednice	71 900 Kč
<b>3. Testovací a finalizační etapa</b>	<b>86 615 Kč</b>
3.1 Instalace pražírny	1 990 Kč
3.2 Nákup testovacích sérií zm	45 540 Kč
3.3 Testování obalového materiálu	5 289 Kč
3.4 testovací provoz webu	1 299 Kč
3.5 konfigurace e-shopu	999 Kč
3.6 příprava kavárny na provoz	6 499 Kč
3.7 příprava a tisk prop. materiálů	24 999 Kč
3.8 spuštění blogu	0 Kč
3.9 Spuštění webu a e-shopu	0 Kč

Tabulka č. 14 podává přehled o plánovaných nákladech, které bude třeba vynaložit v jednotlivých etapách projektu.

Celková výše plánovaných nákladů je 1 117 565 Kč. Společnost počítá s finančními zdroji ve výši 1 312 000 Kč, chtěla si však ponechat jistou rezervu, společnosti by tak ve chvíli

ukončení projektu disponovat částkou 194 475 Kč. 100 000 Kč bude zpočátku ponecháno jako rezerva, zbývajících 94 435 Kč bude použito k nákupu vstupů.

Každé definované činnosti je také přiřazena maximální přípustná doba trvání a osoba zodpovědná za řešení daného úkolu / činnosti. Pokud je v kolonce zodpovědná osoba uvedeno všichni zakladatelé, má se za to, že je třeba dvoutřetinové převahy hlasů, aby vybrané řešení bylo schváleno.

Za řízení celého projektu zodpovídá jednatel, který je tak zároveň vedoucím projektu, konkrétní náklady podléhají jeho schválení. U externích řešitelů, je zodpovědnost přiřazena na základě zveřejněných dobách dodávky konkrétního zboží nebo materiálu. Za kontrolu dodacích termínů odpovídá určená osoba a jednatel jako vedoucí projektu.

## 5.2 Etapa č. 1, administrativní

Tabulka č. 15 nám ukazuje seznam činností, které je nutno provést k tomu, abychom mohli etapu č. 1 považovat za ukončenou. Detaily a vysvětlení konkrétního řešení následuje za tabulkou.

Tab. 15. Aktivita etapy č. 1 projektového řešení.

Činnost	Trvání (dny)	Zodpovědnost	Náklady	Stav běž. účtu (Kč)
1 Dohoda zakladatelů o založení podniku	1	Všichni zakladatelé	0	Dosud nezaložen
2. Podepsání nájemní smlouvy	1	Budoucí jednatel	18 000 Kč	Dosud nezaložen
3 Sepsání společenské smlouvy	1	Všichni zakladatelé	7 440 Kč	Dosud nezaložen
4 Otevření účtu v bance	1	Správce vkladu (jednatel)	0	0
5 Složení základního kapitálu	2	Všichni zakladatelé	500 000 Kč	500 000
6 Zisk živnostenského oprávnění	7	Jednatel	1 000 Kč	500 000
7 Podání žádosti o zápis do obchodního rejstříku	1	Jednatel	6 000 Kč	500 000
8 Zápis do Obchodního rejstříku	15	Rejstříkový soud Brno	0	500 000
9 Registrace u úřadů státní správy	3	Jednatel	0	500 000
10 Žádost o podnikatelský úvěr	1	Jednatel	0	500 000
11 Posouzení žádosti o úvěr / schválení	14	Banka	0	500 000
12 Podepsání smluv, čerpání úvěru	3	Jednatel	0	1 312 000

V první etapě projektu není možné provádět souběžně několik činností. Podmínkou započatí nadcházející činnosti, je úspěšné ukončení bezprostředně předcházející činnosti. Z tohoto důvodu uvádíme též stav běžného účtu společnosti v průběhu první etapy.

### **5.2.1 Dohoda zakladatelů o založení podniku**

Zakladatelé podniku se dohodli, že chtějí společně založit podnik věnující se výrobě a distribuci kávy.

Prodej chtějí realizovat prostřednictvím e-shopu a vlastní kavárny. Dohodli se též, že podnik bude založen jako společnost s ručením omezeným. Dohodli se též na rozdělení podílů tak, jak je uvádíme v analytické části.

### **5.2.2 Podepsání nájemní smlouvy**

Před sepsáním společenské smlouvy, je třeba získat do pronájmu prostory, ve kterých se bude nalézat sídlo společnosti a též produkční část podniku.

Pro tyto účely byl vytipován průmyslový objekt na okraji města Bystřice pod Hostýnem, která je nabízena místní realitní kanceláří Heureka. Měsíční nájemné je stanoveno na 9 000 Kč + zálohy na energie. Prostory jsme si již mohli předběžně prohlédnout a zjistili jsme, že jsou pro účely podniku vyhovující.

Majitel prostor navíc souhlasí, aby nová společnost právě sem umístila své sídlo. Při podepsání smlouvy se platí jedno měsíční nájemné navíc ve formě vratné kauce.

### **5.2.3 Sepsání společenské smlouvy**

O sepsání společenské smlouvy bude požádán holešovský notář JUDr. Skopal. Odměna notáře za sepsání společenské smlouvy činí 1,2 % základního kapitálu v případě, že tento je maximálně 500 000 Kč. Což je přesně případ naší společnosti. Odměna tedy bude činit 6 000 Kč. Další náklad bude spojen s pořízením opisů společenské smlouvy a ověřováním podpisů zakladatelů – 1 440 Kč. Celkové náklady za sepsání společenské smlouvy tak dosahují částky 7 440 Kč.

Tyto náklady budou uhrazeny v hotovosti jednatelem a zohledněny v zahajovací rozvaze společnosti jako náklady příštích nákladů na straně aktiv a závazky ke společníkům na straně pasiv.

Aktem sepsání společenské smlouvy je společnost založena.

#### 5.2.4 Otevření účtu v bance, složení základního kapitálu

Pro účely splacení základního kapitálu otevře správce vkladů, určený společenskou smlouvou, speciální bankovní účet zřízený právě pro účely složení základního vkladu. Banka otevře tento účet bezplatně na základě předložení společenské smlouvy. Zakladatelé si na splacení základního kapitálu určili 2 denní lhůtu po otevření účtu.

Banka následně znemožní zakladatelům disponovat prostředky zde uloženými až do doby, kdy bude společnost zapsána v obchodním rejstříku.

Do té doby může finančními prostředky disponovat pouze v odůvodněných případech určených zákonem správcem vkladů.

#### 5.2.5 Zisk živnostenského oprávnění

Po složení základního kapitálu musí společnost zastoupená jednatelem získat živnostenské oprávnění na každý předmět podnikání, který hodlá vykonávat.

V případě společnosti D-café je třeba podat žádost o vydání živnostenského oprávnění na hostinskou činnost, která patří mezi živnosti řemeslné, uvedené v části C přílohy č. 1 zákona 455/1991 Sb. a dále živnost volnou: výroba obchod a služby neuvedené v příloze 1-3 živnostenského zákona.

Obě živnosti patří mezi živnosti ohlašovací a ohlašují se vyplněním jednotného registračního formuláře. V případě hostinské činnosti je potřeba prokázat odbornou způsobilost podle § 21 a § 22 živnostenského zákona. Správní poplatek činí 1 000 Kč. Příslušný živnostenský úřad vydá v případě splnění podmínek živnostenského oprávnění do 5 pracovních dní.

#### 5.2.6 Podání žádosti o zápis do obchodního rejstříku, provedení zápisu

Po získání živnostenského oprávnění podá nově založená společnost žádost o zápis do obchodního rejstříku. K žádosti přiloží opis společenské smlouvy, nájemní smlouvu k prostorám sídla a souhlas majitele s umístěním sídla na tuto adresu, seznam navrhovatelů (všichni navrhovatelé) a případné další přílohy.

Žádost musí být podána u místně příslušného rejstříkového soudu. Pro Zlínský kraj se nachází rejstříkový soud v Brně.

Příslušný soud provede na základě žádosti zápis po uplynutí zákonné lhůty v délce trvání 15 dní.

Den zápisu do obchodního rejstříku se zároveň stává dnem vzniku společnosti. Od tohoto dne společnost D-café musí začít vést plné, podvojně účetnictví.

Stejně tak dnem zápisu do obchodního rejstříku uvolní banka blokadu základního kapitálu složeného na bankovním účtu a převede status účtu ze zvláštního na běžný podnikatelský účet, dle zvoleného produktu. Bude zvolen účet profi pro začínající podnikatele s dvouletým odkladem platby za vedení účtu. Tento produkt bude zvolen na pro výhodné podmínky platebního styku se zahraničím.

### **5.2.7 Registrace u úřadů státní správy**

Po zapsání do obchodního rejstříku provede jednatel registraci vzniklé společnosti D-café k dani z příjmu právnických osob. Učiní tak u místně příslušného finančního úřadu pro Zlínský kraj, územní pracoviště Bystřice pod Hostýnem. Společnost se taktéž dobrovolně registruje k DPH. Důvodem dobrovolné registrace je skutečnost, že bude značnou část vstupů nakupovat v zahraničí, od dodavatelů, jež jsou plátcí DPH. Dobrovolná registrace k dani ji tak umožní nakupovat tento vstupní materiál bez DPH (plnění osvobozené od DPH).

Dalším krokem je registrace zaměstnavatele u okresní České správy sociálního zabezpečení v Kroměříži. Musí tak učinit nejpozději 8 dní ode dne přijetí prvního zaměstnance. Obdobně musí jednatel přihlásit zaměstnance k platbě zdravotního pojištění u dotčených zdravotních pojišťoven.

### **5.2.8 Podání žádosti o úvěr**

Po zařizení všech povinností spojených s registrací společnosti u různých orgánů státní správy bude podána žádost o účelový podnikatelský úvěr, který bude použit k nákupu investičního materiálu, materiálního vybavení kanceláře, kavárny a pokrytí oběžných aktiv.

S žádostí o úvěr budou osloveny 3 bankovní domy, za účelem porovnání úrokových sazeb a dalších podmínek úvěru.

### **5.2.9 Schválení žádosti o úvěr, čerpání úvěru**

Banky si rezervují právo prověřovat schopnost společnosti splácet úvěr po dobu až 14 dní. Následně vydají rozhodnutí, zda úvěr schválí a v jaké výši.

Tabulka č. 16 uvádí strukturu aktuálních nabídek vytipovaných bank, informace o úrokových sazbách a maximálních přípustných dobách splácení pocházejí z oficiálních internetových stránek těchto bank:

*Tab. 16. Nabídka úvěru od oslovených bank.*

Banka	Výše úvěru	úrok	splátka/ 84 spl.
KB	812 000 Kč	7,4 p.a.	12 415 Kč
<b>Moneta</b>	<b>812 000 Kč</b>	<b>5,9 p.a.</b>	<b>11 823 Kč</b>
Raif.	812 000 Kč	9,9 p.a	max 60 splátek

Pokud všechny tři bankovní domy schválí společnosti podnikatelský úvěr v plné požadované výši a zachovají úrokové sazby, které uvádí na webových stránkách, stejně tak jako nejvyšší přípustnou dobu splácení, nejhůře ve srovnání dopadne Raiffeisenbank, která nabízí nejvyšší úrok. Navíc maximální možná doba splácení je bankou určena na 60 měsíců. Komerční banka umožňuje dobu splácení úvěru v délce 84 měsíců i více. Úroková míra poskytovaná novým podnikatelským subjektům stále ale není nejvýhodnější. Nejlépe ze srovnání vychází Moneta banka, která umožňuje splácení v požadované délce a navíc nabízí nejnižší úrok.

Smlouvy o úvěru bývají vyhotoveny do tří dnů ode dne potvrzení zájmu o úvěrový produkt. Na druhý den od podpisu smluv může být úvěr načerpán.

Načerpáním úvěru bude úspěšně ukončena první etapa projektu.

### **5.3 Etapa č. 2, pořízení technologií a vybavení**

Druhá etapa může být započata ve chvíli načerpání úvěru nezbytného k pořízení vybavení. Tabulka č. 17 opět ukazuje všechny činnosti, které je třeba vykonat k tomu, aby etapa mohla být považována za úspěšně ukončenou.

Tab. 17. Činnosti 2. etapy projektu.

Aktivita	Trvání (dny)	Zodpovědnost	Náklady
11 Výběr pražírny / sběr nabídek / vyjasňování	5	Všichni zakladatelé	0 Kč
11.1 Objednání pražírny	1	Jednatel	347 106 Kč
11.2 Dodávka pražírny	42	Jednatel	0 Kč
12 Výběr kávovaru / sběr nabídek / vyjasňování	4	Všichni zakladatelé	0 Kč
12.1 Objednání kávovaru	1	Jednatel	65 289 Kč
12.2 Dodávka kávovaru	5	Jednatel	0 Kč
13 Výběr PC a IT vyb. / sběr nabídek / vyjasňování	4	Všichni zakladatelé	0 Kč
13.1 Objednání PC, tiskárny, mobilních telefonů	1	R.Š.	57 024 Kč
13.2 Dodávka PC, tiskárny, mob. tel.	7	R.Š.	0 Kč
14 Výběr a pořízení softwarové podpory	1	Všichni zakladatelé	0 Kč
14.1 Zakoupení softwarové podpory	1	R.Š.	40 494 Kč
14.2 Implementace softwarové podpory	6	R.Š.	0 Kč
15 Výběr a koupě kancelářských židlí	1	D.N.	19 837 Kč
16 Výběr dodavatele hrníčků do kavárny	3	Všichni zakladatelé	0 Kč
16.1 Objednání hrníčků	1	D.N.	9 917 Kč
16.2 Dodávka hrníčků	14	D.N.	0 Kč
17 Zakoupení sklenic do kavárny	1	D.N.	4 958 Kč
18 Zakoupení servírování a dekorací do kavárny	1	D.N.	27 438 Kč
19 Výběr chladicí vitríny a lednic do kavárny	3	Všichni zakladatelé	0 Kč
19.1 Objednání chlad. vitríny a lednic	1	Jednatel	71 900 Kč
19.2 Dodávka chlad. vitríny a lednic	14	Jednatel	0 Kč
20. Doplatek pražírny	30	Jednatel	347 106 Kč

Na rozdíl od první etapy, v této etapě není vždy podmínkou započetí následující činnosti úspěšné ukončení předcházející činnosti. Je tedy možné, aby některé činnosti probíhaly paralelně.

Vzhledem k počtu jednotlivých činností zapojených do 2. etapy se budeme blíže věnovat pouze nákladově významnějším položkám, pořizovací cena vyšší než 40 000 Kč.

### 5.3.1 Pražírna

Samotná pražírna je jednou z nejdůležitějších součástí podniku. Z nastíněné analýzy bodu zvratu vyplynulo, že pro vytvoření nezáporného hospodářského výsledku bude třeba prodat 5 938 Kg pražené kávy. Hmotnost pražené kávy se oproti výchozí situaci snižuje o cca 15

%. To znamená, že před započítáním procesu pražení je třeba do bubnu pražírny dodat celkem 6 829 Kg zelených (surových) kávových zrn.

Na základě studia portfolia různých výrobců byly vytipovány přístroje, které poskytují dostatečnou výrobní kapacitu, umožní souběh pražení a chlazení, disponují digitální kontrolou pražení a jsou vyrobeny z kvalitních materiálů.

Přístroj bude vybírán dle kritérií, která uvádíme v tabulce č. 18.

*Tab. 18. Vybrané údaje o zvažovaných pražírkách.*

Produkt	Giesen W6A	Coffee-tech Silon ZR7	Probat Probatino 5
Hodinová kapacita	<b>24 Kg</b>	28 Kg	17 Kg
Cena	<b>694 215 Kč</b>	723 570 Kč	587 698 Kč
Platební podmínka	<b>50 % zál., 50 % 30 dní po fakt.</b>	platba předem	platba před expedicí
Dostupný servis v ČR	<b>Ano</b>	Ano	Ano
Cena dopravy	<b>0 Kč</b>	0 Kč	11 000 Kč
Aut. kontrola pražení	<b>v ceně</b>	v ceně	12 396 Kč
Buben	<b>litina</b>	litina	litina
Design - body	<b>3</b>	1	2

Nejnižší pořizovací cenu požaduje za svůj produkt německá společnost Probat. Disponuje však nízkou výrobní kapacitou a pro účely společnosti proto není příliš vhodný.

Požizovací náklady pražírny od firmy Giesen a Silon jsou v případě nákupu za ceny dostupné na webových stránkách výrobců podobné.

Pomocným výpočtem bylo zjištěno, že pořizovací náklady na 1 kg pražící kapacity by dosáhly částky 28 925,62 Kč v případě pražírny od firmy Giesen a 25 841,78 Kč v případě nákupu pražírny Silon ZR7. Z tohoto pomocného ukazatele tedy pražírna Silon vychází lépe, ovšem design produktu, provedení digitální podpory pražení však zase promlouvají výrazně ve prospěch pražírny Giesen.

Oba výrobci – Giesen i Silon budou osloveni s žádostí o cenovou nabídku. Z webové prezentace bylo zjištěno, že Silon požaduje platbu celé částky před expedicí pražírny, kdežto Giesen poskytuje výhodnější platební podmínku. 50 % celé částky je třeba uhradit formou potvrzovací zálohy a zbylých 50 % v termínu 30 dní po fakturaci.

Ze základního průzkumu tedy vychází nejlépe přístroj Giesen W6A, který byl také rozpočtován v nákladech projektu.



Společnost Giesen deklaruje výrobní lhůtu pražírny v rozmezí 4 -5 týdnů ode dne závazné objednávky a přijetí zálohy. Na přepravu do ČR si rezervuje 3-7 dní. V časovém harmonogramu činností projektu je tedy kalkulováno s nejdelším přípustným termínem dodání – 5 týdnů na produkci a jeden týden na dopravu do ČR (doba dodávky = 42 dní).

### 5.3.2 Kávovar

Stejně jako v případě pražírny i výběr vhodného kávovaru bude proveden na základě předem stanovených kritérií, tabulka č. 19 ukazuje přehled kritérií a jejich ohodnocení u jednotlivých předvybraných přístrojů.

Tab. 19. Kritéria výběru kávovaru.

Produkt	Treviso LX 1 SAP	Milano 1 SED	Roma TCS 2 SED
Cena	<b>65 289 Kč</b>	84 999 Kč	81 818 Kč
Prodloužený servis zdarma	<b>Ano</b>	Ano	Ano
Nahřívací kapacita hrníčků	<b>48</b>	65	65
Počet pák	<b>2</b>	2	2
Příkon	<b>1,3 Kw</b>	1,9	2,2
Bonus	<b>Mlýnek zdarma</b>	Mlýnek zdarma	Mlýnek zdarma

Prostory, ve kterých bude pravděpodobně sídlit kavárna, jsou poměrně malé, proto jsou zbytečné investice do přístrojů, které disponují více než 2 pákami. Všechny tři zvažované produkty jsou vyráběny italským výrobcem Sanremo, nejnižší náklady by byly spojeny s nákupem přístroje Treviso LX 1 SAP. Z dostupných recenzí je tento přístroj dobrou volbou pro rozjezd kavárny. Ke všem před vybraným kávovarům nabízí český distributor mlýnek na zrnkovou kávu.

Nevýhodou vybraného přístroje je poměrně nízká kapacita nádrže na vodu, ale nízká pořizovací cena, v porovnání s ostatními druhy, tento minus vyvažuje.

### 5.3.3 Pořízení elektroniky a softwarové podpory

Do této společné kapitoly jsme spojili činnosti č. 13 (13.1) a 14 (14.1), výběr a nákup PC, tiskárny a mobilních telefonů, stejně tak jako výběr a nákup softwaru.

Za výběr stolního počítače je v projektu zodpovědný R.Š., dle jeho výběru bude zakoupen přístroj za rozpočtovanou cenu 24 793 Kč, taktéž tiskárna a mobilní telefony budou zakou-

peny dle jeho výběru (rozpočtované náklady jsou 14 876 Kč a 17 355 Kč). Dodavatelem této techniky bude firma RAAB Computer z Bystřice pod Hostýnem.

Oproti původnímu rozpočtu je dále zvažován nákup 1 ks tabletu, který může být použit jako ovládací panel kontroly pražícího procesu. Tablet může být pořízen od stejného prodejce v Bystřici pod Hostýnem. Náklady projektu by se tak zvýšily o 10 024 Kč.

V oblasti nákupu softwarové podpory, v takovém rozsahu, jaký je popsán v analytické části, bude oslovena opět firma RAAB Computer. Zodpovědnost za nákup a implementaci softwarové podpory přísluší R.Š. Rozpočtované náklady dosahují částky 31 404 Kč.

Součástí softwarové podpory je též nákup účetního systému pro kavárnu s napojením na EET, rozpočtované náklady činí 9 090 Kč.

Celkové náklady na výpočetní techniku a příslušný software jsou tak rozpočtovány ve výši 97 518 Kč. Mohou být eventuálně navýšeny o částku za pořízení tabletu.

#### **5.3.4 Nákup kancelářských židlí**

Nákup kancelářských židlí je plánován uskutečnit od další místní společnosti – TON, a.s., protože vyrábějí kvalitní produkty a na základě dobrých vztahů může jednatel získat na tyto produkty významnou slevu. Je zvažován nákup 4 ks židle typu Manager, který již byl již vyřazen z běžné výroby, ale pro určité zákazníky se stále produkuje.

Pořizovací cena těchto židlí by činila 4 460 Kč / ks.

#### **5.3.5 Dekorace, design kavárny**

Tato položka tvoří poměrně významnou položku v rozpočtovaných nákladech. Pro zpracování návrhu interiéru bude jednatelem oslovena místní designérka Lenka Jalůvková, která obdrží objednávku na zpracování neformálního interiéru kavárny. Podmínkou je udržení zásad minimalismu a decentní využívání dekorací. Rozpočet počítá s částkou 27 438 Kč. Tato částka byla získána na základě předběžné dohody s designérkou a obsahuje náklady spojené s nákupem vybavení a dekorací + odměnu designérky.

#### **5.3.6 Pořízení chladicí vitríny a lednic**

V prostoru kavárny stále působí prodejce občerstvení, který prodává sendviče a jiné chlazené jídlo. Pro tyto účely si pořídil do prostor dostatečně velkou chladicí vitrínu, která je použitelná i pro vystavení zákusků, tak jak plánuje D-café.

Chceme proto oslavit současného nájemce s nabídkou odkupu stávající vitríny do majetku společnosti. Vzhledem k tomu, že současný nájemce rozšiřuje své podnikání, tato vitrina už jeho potřebám nebude dostačovat. Bude mu nabídnuta kupní cena ve výši 50 000 Kč.

Lednice, nutné k uchování potravin a jiných produktů jsou další nezbytnou součástí vybavení kavárny. Lednice budou zakoupeny od distributora společnosti Whirpool Michala Michlíčka, který nabízí celkovou cenu za dvě velké a jednu malou lednici ve výši 20 900 Kč. Termíny dodání jsou též velmi příznivé.

### **5.3.7 Doplatek pražírny, ukončení přípravné etapy**

Doplatek za pražírnu musí být podle požadavků Giesenu proveden maximálně 30 dní po fakturaci. Převážný čas by měl činit maximálně 7 dní. V době předpokládaného dodání pražírny tak bude zbývat 23 dní na zadání platby. Společníci se dohodli, že provedou platbu ve chvíli, kdy bude pražírna nainstalovaná, vyzkoušená a shledána vedoucím výroby jako funkční. Z tohoto důvodu bude mít doplatek časový přesun do 3. etapy projektu.

Okamžik dodání pražírny tak může být považován za ukončení přípravné etapy a zároveň start 3. etapy, testovací a finalizační, která bude bezprostředně předcházet zahájení provozu.

## **5.4 Etapa č. 3, testování a finalizace před spuštěním provozu**

Tak jako u předchozích etap byly i nyní definovány jednotlivé aktivity, které je třeba splnit, aby byla třetí etapa projektu považována za ukončenou. Podobně, jako u předchozí 2. etapy je možné některé aktivity vykonávat paralelně. Např. instalace pražírny není podmínkou konfigurace webu a programování základních funkcí e-shopu.

Veškeré úkoly jsou uvedeny v tabulce č. 20.

Tab. 20. Aktivita 3. etapy projektu.

Aktivita	Trvání (dny)	Zodpovědnost	Náklady
21 Instalace pražírny	5	D.N.	1 990 Kč
22 Nákup testovacích sérií zrn	1	D.N., Jednatel	45 540 Kč
22.1 Dodávka testovacích zrn	14	Importéři	0 Kč
23. Zkušební pražení	30	D.N.	0 Kč
24 Testování obalového materiálu	14	D.N., Jednatel	5 289 Kč
25 Tvorba webu	21	R.Š., správce serveru	1 299 Kč
26 Konfigurace e-shopu	10	R.Š.	999 Kč
27 Příprava kavárny na provoz	3	Všichni společníci	6 499 Kč
28 Výroba propagačních materiálů	5	R.Š. Jednatel, Tiskárna	24 999 Kč
29 Spuštění blogu	1	R.Š.	0 Kč
30 Spuštění webu a e-shopu	3	R.Š.	0 Kč
31 Zajištění personálu	60	Všichni společníci	0 Kč
32 Spuštění provozu	1	Všichni společníci	0 Kč

#### 5.4.1 Instalace pražírny

Společně se zadáním objednávky bude přiohledněna odborná instalace pražírny, prováděná osobou pověřenou přímo společností Giesen. Dle informací z webu firmy Giesen by mělo dojít k instalaci pražírny nejpozději 5 pracovních dní po dodávce přístroje.

Instalace a revize přístroje bude provedena technikem firmy NORD-BEANS, která je tuzemským zástupcem Giesenu. Ve chvíli, kdy tento shledá pražírnu jako zcela funkční, předá ji do rukou firmy D-café, zastoupené jejím vedoucím výroby.

Po obdržení revize bude též zadán příkaz k úhradě druhé poloviny dohodnuté kupní ceny za pražírnu. Zadáním platby společnost splní své závazky ke společnosti Giesen.

Za provedení instalace se platí poplatek ve výši 1 990 Kč, se kterým počítá rozpočet projektu.

#### 5.4.2 Nákup testovacích sérií zrn

Někteří importéři zelených kávových zrn umožňují v případě začátku podnikání získat testovací série zelených zrn, které obsahují různé kávové odrůdy, pocházející z různých zemí a plantáží. Z důvodu, že káva je sezónní plodina, není však dopředu jasné, jaké kávové odrůdy a v jakém množství budou dostupné.

Importéři obvykle rozdělují odběratele do 4 kategorií:

- Mirko pražírny – odběr do 15 000 Kg zelených zrn ročně.
- Malé pražírny – odběr od 15 000 do 100 000 Kg zelených zrn ročně.
- Střední pražírny – odběr od 100 000 do 1 000 000 Kg zelených zrn ročně.
- Průmyslové pražírny – odběr větší než 1 000 000 Kg zelených zrn ročně.

Dle rozsahu odebíraného množství bude společnost D-café patřit do první kategorie Mikro pražíren, také z důvodu, že chce nakupovat od více importérů.

U mikro pražíren je možné získat od firmy The Coffee Quest sadu 10 vzorových odrůd, každá odrůda o hmotnosti 10 Kg. Do jisté míry je možné vyjednat složení testovacího balíčku. Za každý vzorek se platí 40 Euro, poplatek za expedici vzorků do ČR činí 100 €. Přepočteno aktuálním kurzem 25,3 Kč /EUR tedy zkušební série od firmy The Coffee Quest bude stát 15 180 Kč.

Importér Trabocca, který pochází stejně, jako předešlý z Holandska umožňuje taktéž objednat testovací sérii ve složení 12 různých vzorků. Každého vzorku bude však dodáno pouze 7 Kg (přibližně 10 % běžně dodávaného množství). Cenu za toto zkušební balení je příznivější než u prvního jmenovaného, platí se poplatek 450 Euro (11 385 Kč) a cena již obsahuje přepravné.

List & Biesler z německého Hamburku nabízí buďto možnost si zvolit složení testovací série nebo si nechat odeslat vzorky dle výběru importéra. Využijeme možnosti výběru importéra, zkušební balení obsahuje standardně 8 vzorků odrůdy Arabica a 2 vzorky odrůdy Robusta (dle aktuální nabídky). Cena za vzorkové balení je vyšší než v případě holandských importérů. Požadují platbu ve výši 750 Euro. Celková cena v Kč tak činí 18 975 Kč.

Celkové náklady spojené s nákupem testovacích sérií zelených kávových zrn by tak měly činit 45 540 Kč.

### 5.4.3 Testovací pražení

Již předem bylo rozhodnuto, že po přijetí vzorkových sérií budou rozděleny všechny obdržené odrůdy na tři stejné díly. Každý díl bude pražen na jiný stupeň, tak jak je zavádí digitální kontrola pražení, aby bylo zjištěno, jak stupeň pražení ovlivní chuť konkrétní kávové odrůdy.

Proto, aby byly výsledky co nejlépe porovnatelné, rozhodl se vedoucí výroby nechat po každé jednotlivé odrůdě vychladnout pražicí buben na teplotu, při které bude možné dokonale zbavit buben zbytků předešlé odrůdy, aby se tak zamezilo míšení odrůd a ovlivnění chuti kávy.

Z upražených zrn bude připravována káva typu espresso, v přístroji Sanremo Treviso LX 1 SAP, který bude po ukončení testování přesunut do kavárny.

K testování chuti kávy budou přizváni známí společníků, aby byla získána zpětná vazba na preference chuti od co možná nejširšího okruhu lidí.

Vedoucí výroby dle svých zkušeností předpokládá, že pražení kávy odrůd Arabica na první stupeň nedokáže plně rozvinout vůni pražených zrn a také chuť připravené kávy zůstane méně intenzivní.

Druhý a třetí stupeň pražení bude mít, dle jeho názoru, na výslednou chuť kávy již minimální vliv, chuť kávy zůstane již prakticky stejná.

Káva typu Robusta, která obsahuje mnohonásobně více alkaloidu kofeinu, musí být pražena velmi opatrně. V případě dlouhého pražení by velmi negativně ovlivnila chuť kávy. Přístroj Giesen má sice nainstalovanou interní kontrolu pražení, ale je třeba tyto okolnosti mít na paměti.

Pražení lze nastavit i individuálně dle několika ukazatelů (např. vlhkosti v bubnu). Této možnosti bude D.N. při pražení některých kávových druhů pro komerční účely využívat.

Vedle chuti bude v rámci testovacího pražení hodnocena též intenzita vůně a vzhled pražených zrn.

Vedoucí výroby si přál, aby byl zakoupen ještě jeden, menší pražicí přístroj, který může být použit právě jako testovací, když přijede nová, dosud neznámá, odrůda kávy, aby tak nemusel testovací dávku pražit ve velkém přístroji.

Investiční náklady vzniklé v důsledku zakoupení testovací pražírny by byly ve výši 169 990 Kč, tuto částku si v době rozjezdu podnikání nemůže společnost dovolit investovat do nového přístroje. Nicméně námět D.N. byl shledán podnětným a zařazen do akčního plánu investic.

Společníci se též shodli, že jedno druhové produkty budou ctít jméno odrůdy či farmy, kde byla zrna vypěstována, pod kterými budou distribuovány. Směsi na espresso budou rozdě-

leny do 2 kategorií podle kvality použitých zrn a ponesou názvy Espresso a Espresso premium.

#### 5.4.4 Testování obalových materiálů

Obalové materiály jsou velmi důležitou součástí výsledného produktu, byla zpracována kritéria výběru, která obalový materiál musí splňovat, aby bylo rozhodnuto o jeho použití pro produkty D-café. Kritéria jsou následující:

- tmavý, neprodyšný, matný materiál,
- balení umožňující pohodlné postavení obalu,
- technologie umožňující znovu uzavřít obal po jeho prvním otevření výhodou,
- obalový materiál je vybaven aroma ventilem,
- obalový materiál je standardně dostupný alespoň ve třech velikostech,
- výrobce podporuje digitální tisk na obalový materiál.

Průzkumem trhu byli vytipováni výrobci, kteří jsou schopni splnit požadovaná kritéria a sériově obaly dodávat. Další kritérium, které se ukázalo aktuálním až při průzkumu výrobců, je minimální objednávková množství. Např. výrobce Swiss Pac skvěle splňuje veškerá kritéria, ale minimální objednávková množství činí 10 000 Ks. Vzhledem k faktu, že společnost musí v prvním roce prodat přibližně 6 000 Kg pražené kávy, nedává smysl nakupovat obalový materiál na celý rok dopředu.

Jako nejvhodnější proto byly vytipovány obaly společnosti Doypack, s.r.o., nabízejí velké množství vhodných obalových materiálů, umožňují potisk obalu dle přání odběratele a jejich ceny jsou stále příznivé.

Tabulka č. 21 uvádí vhodné obalové materiály a jejich ceny při odběru 1-249 ks obalů. V případě větší odběrů jsou poskytovány množstevní slevy.

*Tab. 21. Obalové materiály, splňující kritéria výběru.*

Obal	250 g.	500 g.	1 000 g.
Doypack 15111	10,50 Kč	13,50 Kč	15,90 Kč
Doypack 20111	6,50 Kč	7,50 Kč	8,90 Kč
Doypack 25111	6,50 Kč	7,50 Kč	9,20 Kč

Z obalů uvedených v tabulce (Tab. 21) jen jeden může být po prvním otevření znovu uzavřen a to první uvedený Doypack 15111. Cena tohoto materiálu je o dost vyšší než pořizovací ceny ostatních zvolených materiálů, které splňují všechna ostatní kritéria, kromě znovuuzavíratelnosti obalu.

Jednatel, společně s D.N., se rozhodli, že pro standardní produkty mohou odebírat Doypack 20111, který je v pořízení nejlevnější a splňuje požadovaná kritéria. Obal Doypack 15111 bude odebírán pro prémiové produkty značky, jejichž prodejní cena je odhadována na částku vyšší než 750 Kč/Kg, a proto je vhodná investice do kvalitních obalů, které použitou technologií udrží produkt déle čerstvý.

#### **5.4.5 Tvorba webu, konfigurace parametrů e-shopu**

Úkolem tvorby webu a konfigurace parametrů e-shopu bude pověřen R.Š., který taktéž bude zodpovědný za provoz webu a zákaznický servis po spuštění provozu.

##### **5.4.5.1 *Webové stránky***

Bylo rozhodnuto rozdělit web na tři logické části, věnované firmě, informacím o produktech a internetový obchod. Přestože se společnost nechce zatím zapojit do B2B segmentu, bude na web přidána taktéž sekce Velkoobchod, do které bude ovšem pouze umístěn kontakt a informace, že případným zájemcům budou informace podány individuálně.

Při tvorbě webu bude podporován princip uživatelské jednoduchosti a přehlednosti. Důležitými informacemi, které musejí být na webu také uvedeny, jsou kontaktní údaje provozovatele webu, jasně uvedené všeobecné obchodní podmínky a poučení o zpracování osobních údajů.

Protože tvorba webu bude probíhat interně, nebudou proto vyžadovány žádné dodatečné náklady na tuto činnost. Jediným nákladem je zřízení hostingu u doménového registrátora ve výši 1 299 Kč/ ročně.

##### **5.4.5.2 *E-shop***

Kritéria, které musí splňovat internetový obchod, byly též již definovány, důležitá je opět uživatelská jednoduchost a přehlednost. Obchod bude rozdělen do tří sekcí, první bude obsahovat kávy připravené z jednoho typu kávy (např. Arabica), Druhá sekce bude obsahovat směsi dvou a více odrůd či typů kávy a třetí sekce bude věnována doprovodnému prodeji. Do sekce doprovodného prodeje budou při startu provozu umístěny hrníčky na



espresso a cappuccino s logem firmy. Do budoucna se počítá s výrazným rozšířením sortimentu.

Se zřízením a provozem e-shopu bude po celou dobu jeho fungování spojen pouze symbolický roční poplatek ve výši 999 Kč, splatný registrátorovi domény, na které se e-shop nalézá, za tuto cenu bude poskytnut přístup do srovnávače Heureka a jiných podobných serverů, možnost využívat síť zásilkovna.cz a jiné užitečné funkce.

Interně bude zajištěno napojení na ERP systém Microsoft Dynamics NAV, nakonfigurování platební brány pro platby online platební kartou, nabídka plateb bude rozšířena o platbu bankovním převodem či hotově při přebírce zboží (za poplatek).

Zákazníkům budou po spuštění webu k dispozici přepravy formou sítě zásilkovna.cz, dále kurýrní služba PPL, přeprava prostřednictvím České pošty a osobní odběr v prostorách provozovny. Vzhledem k nabídce konkurence bylo určeno, že minimální hodnota objednávky 1 000 Kč kvalifikuje zákazníka k získání bezplatné přepravy. Formou časově omezených akcí budou probíhat i týdny dopravy zdarma, kdy budou poplatky odpuštěny. Poplatky za dopravu budou kalkulovány následovně:

- hodnota objednávky 0-500 Kč – poplatek 109 Kč za přepravu zboží,
- hodnota objednávky 500-749 Kč – poplatek 89 Kč za přepravu zboží,
- hodnota objednávky 750-999 Kč – poplatek 59 Kč za dopravu zboží
- hodnota objednávky nad 1 000 Kč – doprava zdarma.

V prostřední internetového obchodu bude při jeho zpřístupnění veřejnosti též možnost vytvořit si vlastní účet pro tvorbu a správu objednávek, odběr novinek, využívání slevových akcí, zapojení se do věrnostního programu a další funkce.

E-shop zahájí provoz ve stejný den, kdy dojde k zahájení plného provozu celé společnosti.

#### **5.4.6 Příprava kavárny na provoz**

Příprava prostoru kavárny v sobě zahrnuje hlavně výmalbu vnitřních prostor, náklady na nátěrové hmoty tvoří většinu z rozpočtovaných nákladů na tuto činnost. Dále je třeba provést úklid prostor, instalaci vybavení (kávovaru, lednic, chladicí vitríny, instalaci dekorací provede Lenka Jalůvková., které byl design interiéru kavárny svěřen.

Interiér musí být plně připraven ke stanovenému datu startu provozu.

#### 5.4.7 Výroba propagačních materiálů

Pro účely tištěné propagace bylo rozhodnuto o výrobě plakátů velkého formátu, které mohou být vylepeny v okolí a upozornit tak na otevírací den. Stejný design budou mít i malé letáky, které budou distribuovány lidem na ulici v širším okolí.

Vzhled plakátů a letáků bude určen interně, společnou prací všech zakladatelů. Konkrétní grafický návrh zpracuje R.Š.

Tisk propagačních materiálů bude zadán firmě Eduard Krčmář z Bystřice pod Hostýnem, která se zabývá tiskem reklamních materiálů, jsou flexibilní a poskytují dobré ceny.

Kromě propagačních tiskovin bude třeba také natisknout vizitky všech 3 společníků. Grafický návrh provede opět R.Š., tisk bude zadán firmě Eduard Krčmář.

Další důležitou součástí propagačních materiálů je zadání výroby vývěsního štítu do kavárny a tabulí s logem společnosti. Na základě grafického návrhu, který vznikne opět interně ve společnosti, bude výroba požadovaných materiálů zadána firmě Info reklama z Bystřice pod Hostýnem.

Náklady na tiskoviny jsou rozpočtovány na částku 7 000 Kč. Reklamní předměty, vývěsní štíty, tabule, cedule a další výrobky dodané od firmy Info reklama jsou na základě předběžné nabídky rozpočtovány na 17 999 Kč.

Instalace reklamních předmětů a vývěsních štítů bude provedena samostatně společníky.

#### 5.4.8 Spuštění blogu

Zakladatelé se rozhodli, že ještě před startem provozu bude spuštěn provoz blogu o kávě, kde se budou zveřejňovat články o původu, možnostmi její přípravy, aj.

Postupem času se předpokládá umístit na blog reklamní údaje společnosti a vyzkoušet tak zvýšit prodeje prostřednictvím blogu.

Forma propagace prostřednictvím blogů byla zvolena, protože nevyžaduje prakticky žádné náklady spojené se zřízením ani provozem. Jeho velkou výhodou navíc je, že se články dají velmi snadno šířit prostřednictvím sociálních sítí. Může se tak testovat poptávka po produktu i vysledovat zákaznické preference, podle statistik návštěvnosti konkrétního článku.

Spuštění blogu je naplánováno společně se zahájením testovacího pražení. Aby obrázky pořízené při zkušebním pražení mohly být použity na blogu.

#### 5.4.9 Personální zabezpečení

Kromě zakladatelů, kteří budou všichni pracovat ve společnosti na plný úvazek, budou muset být přijati ještě další 3 zaměstnanci, popis pracovních míst, která je třeba obsadit, uvádíme v analýze lidských zdrojů.

Za výběr pracovníků budou zodpovědní všichni společníci. Bude prosazována potřebná dvoutřetinová shoda na konkrétním kandidátovi, aby tento byl přijat.

Hlavně u zaměstnanců přijímaných do kavárny je třeba brát zvýšený zřetel na jejich předchozí zkušenosti a schopnosti.

Součástí přijímacího rozhovoru bude tak povinně pro všechny příprava 3 náhodně vylosovaných druhů kávy a modelový případ obslužení zákazníka.

Protože společnost si nemůže dovolit platit v začátku své činnosti vysoké mzdy, hledání vhodných kandidátů na pracovní pozici barista je třeba zahájit s dostatečným předstihem, aby byla pracovní místa včas obsazena.

#### 5.4.10 Spuštění webu a e-shopu, začátek provozu

Ve chvíli kdy budou všechny předešlé činnosti ukončeny, může být přistoupeno k zahájení provozu nové společnosti. Start webu, e-shopu a kavárny je plánován ve stejný den.

Den, kdy bude zahájen provoz, je rovněž dnem úspěšného ukončení projektu.

### 5.5 Časový harmonogram projektu

Společníci učinili rozhodnutí založit společný podnik na schůzce, která byla uskutečněna 20.3.2018. Samotné práce na zakládání podniku však odložili z důvodu nutnosti vyřízení vlastních záležitostí u současných zaměstnavatelů na 1. srpen 2018.

V tento den bude oficiálně zahájen projekt, který byl představen v předchozích kapitolách.

Celková předpokládaná doba projektu činí 167 dní. Tabulka č. 22 podává závěrečný přehled o jednotlivých etapách, předpokládaných datech započetí a ukončení etapy a přiřazení plánovaných nákladů s etapou spojených.

Tab. 22. Plánovaný průběh projektu.

Etapa	Plán. dat. zahájení	Plán. Dat. ukončení.	Trvání etapy(dny)	Náklady
Administrativní	1.9.2018	17.9.2018	49	32 440 Kč
Přípravná	18.9.2018	5.11.2018	48	998 510 Kč
Testovací	6.11.2018	15.1.2019	70	86 615 Kč

Jak vyplývá z tabulky, první dvě etapy mají předpokládanou dobu trvání přibližně stejnou. 49 dní první etapa a 48 dní druhá etapa.

První etapa je tvořena prakticky pouze administrativními úkony a lhůtami na jejich provedení.

Druhá etapa je započata dnem načerpání podnikatelského úvěru a oficiálně měla být ukončena zaplacením druhé části pražírny, ovšem protože společnost Giesen umožňuje odloženou splatnost, můžeme ztotožnit konec druhé etapy s datem dodání pražírny do prostor podniku. Podle časového rozvrhu projektu je dodávka pražírny plánována na 5.11.2018.

Následujícím dnem pak začíná závěrečná etapa projektu, pro kterou byl vyhrazen čas ve výši 70 dní. Obsahuje testování pražírny, přípravu produktů, tvorbu webu a další nezbytné aktivity, bez kterých není možné započít start podnikání. Podle časového rozvrhu by tak mohlo dojít k zahájení činnosti podniku dne 15.1.2019.

Protože ale tato doba obsahuje vánoční svátky, dá se předpokládat navýšení doby trvání 3 etapy a odložení startu provozu asi o týden.

## 5.6 Riziková analýza projektu

Každá podnikatelská aktivita s sebou přináší jistá rizika, se kterými se podnikatel musí vyrovnat. Stejně tak i představený projekt s sebou přináší rizika. Rizika jsme se rozhodli rozdělit na ta, která jsou přímo spojena s představeným projektovým řešením a ta, která vyplývají s budoucího provozu podniku po úspěšném ukončení projektu.

Veškerá rizika jsou heslovitě uvedena v tabulce č. 23. Pravděpodobnost výskytu rizik je dělena na nízkou (0-33 %), střední (34-66 %) a vysokou (67-100 %). Představená rizika jsou hodnocena na bodové škále, přičemž 1 znamená riziko mále významné a 5 riziko velmi významné, které může velmi silně ovlivnit průběh projektu nebo budoucí chod podniku.

Za tabulkou následuje komentář ke všem jmenovaným rizikům.

Tab. 23. Rizika projektu a provozu podniku a jejich kategorizace.

Riziko	Kategorizace	Pravděpodobnost výskytu	Významnost
Zpoždění	projektové	Vysoké	2
Nezískání oprávnění k podnikání	projektové	Nízká	5
Neudělení úvěru	projektové/provozní	Střední	4
Nedostatek personálu	projektové/provozní	Střední	4
Zvýšení nákladů	projektové/provozní	Vysoké	3
Nedostatek vstupů	provozní	Střední	5
Nedostatečná poptávka	provozní	Střední	5
Změna preferencí	provozní	Střední	4
Konkurence	provozní	Střední	3
Výkyvy kurzu Koruny	provozní	Vysoké	3

### 5.6.1 Zpoždění

Plánovaná doba trvání projektu je 167 dní, tedy bezmála půl roku. Časový harmonogram, který byl představen v úvodu každé etapy projektové části, v sobě nezahrnuje žádné zvláštní rezervy a počítá s plněním nastavených termínů. Proto je pravděpodobnost vzniku nějakého zpoždění hodnocena jako vysoká. Nicméně riziko zpoždění je zároveň hodnoceno 2. stupněm významnosti na aktivity společnosti. Společnost si tvoří finanční rezervu, aby byla schopná bez větších potíží zvládnout období bez příjmů. Riziko zpoždění se dá eliminovat důsledným řízením projektu a vyžadováním dodržování termínů.

### 5.6.2 Nezískání oprávnění k podnikání

Toto riziko má nízkou pravděpodobnost výskytu, ovšem pokud nastane, má naprosto zásadní dopad na fungování podniku. Pro jeho eliminaci je třeba dodržovat povinnosti předepsané zákony, doručovat úřadům veškeré požadované dokumenty v termínu a řádně vyplněné.

V případě plnění povinností daných zákonem je pravděpodobnost výskytu rizika velmi malá.

### 5.6.3 Neudělení úvěru

Banka se může z různých důvodů rozhodnout neudělit požadovaný a potřebný úvěr nebo ho neposkytnout v plné výši. Toto riziko je hodnoceno jako střední, pokud nastane, opět s sebou přináší velmi významný dopad na chod a fungování podniku.

V případě neudělení úvěru by musel být znovu úplně jinak nastaven podnikatelský plán a v případě neudělení úvěru v plné výši by společníci museli hledat prostředky, jak podnikání přestavět, aby poskytnuté prostředky pokryly plánované výdaje.

Snižovat toto riziko lze prostřednictvím dobře zpracovaného business plánu, který banku zaujme. Klíč k řešení rizika je tak opět v rukou zakladatelů. Je třeba však myslet na zásady, které už jsou zmíněny v teoretické části, především pak zmiňovat fakta a dodržovat zásadu reálnosti ekonomických kalkulací.

#### **5.6.4 Nedostatek personálu**

Je dalším rizikem se střední pravděpodobností výskytu, ale významným dopadem na chod podniku. Již jsme zmínili mnohokrát, že vlivem příznivé ekonomické situace roste tlak na růst mezd. Vysoké mzdy si však společnost nemůže dovolit. Pravděpodobnost výskytu se tak nachází u samé horní hranice středního intervalu. Je proto třeba tvořit dobrý obraz firmy na sociálních sítích, vytvářet dobrou firemní kulturu, proto aby se zde zaměstnanci cítili dobře a časem se snažit o zvýšení mezd.

Okolí Bystřice pod Hostýnem nepatří mezi lokality s vysokými průměrnými příjmy, největší lokální zaměstnavatel – TON, poskytuje měsíční mzdy dělníkům do 20 000 Kč hrubého, tudíž nabízené mzdy nejsou hluboko pod průměrem okolí. Tento fakt působí pozitivně na relativní snížení hodnoty rizika.

#### **5.6.5 Změna nákladů**

Toto riziko je platné pro projektovou i provozní část podnikání. V průběhu projektové části je spojeno hlavně se změnou rozpočtovaných nákladů. V rámci provozní části to může být zmiňovaný tlak na růst mezd nebo změna legislativní situace, která může zavést nové daně nebo změnit sazbu daně z příjmu apod. Zatímco druhé zmíněné ohrožení vlivem legislativních změn neovlivníme, růst nákladů v rámci projektu můžeme eliminovat. V první řadě důsledným shromažďováním informací a dále reálností kalkulací, lépe počítat s finanční rezervou. Riziko má vysokou pravděpodobnost výskytu a v konečném důsledku může mít velmi závažný dopad na chod společnosti. Může být opět zmírněno tvorbou finanční rezervy.

### 5.6.6 Nedostatek vstupů

Základní surovinou do výroby jsou zelená kávová zrna, která jsou přírodní plodinou, podléhají sezónním vlivům a jejich dostupné množství je značně závislé na úrodě, potažmo obecně klimatických podmínkách.

V případě neúrody se množství dostupné suroviny významně sníží a ceny naopak zvýší. Riziko nedostatku vstupů tak může mít jistou souvislost s rizikem zvýšení nákladů.

Naštěstí káva se pěstuje v různých částech světa a situace, kdy by neúroda postihla veškeré její pěstitele, není příliš pravděpodobná. Riziko může být snižováno nakupováním zrn od více importérů, kteří spolupracují s různými pěstiteli v různých částech světa.

### 5.6.7 Nedostatečná poptávka

Eliminace tohoto rizika je pro chod společnosti zcela zásadní. Bez dostatečné poptávky a tím pádem nízkého odbytu své produkce totiž nemůže existovat. V tabulce je riziko hodnoceno jako střední. Jeho eliminaci můžeme působit marketingem, dobrými vztahy s klienty, intenzivním průzkumem trhu a prognózováním zákaznické poptávky. Jak už bylo řečeno, zajištění dostatečné poptávky je pro podnik naprosto zásadní.

### 5.6.8 Změna preferencí

Riziko změny preferencí, potažmo ohrožení substituty samozřejmě také existuje. Pravděpodobnost výskytu je hodnocena jako střední, ovšem ležící při spodní hranici tohoto intervalu.

Kávová kultura u nás je na vzestupu, svědčí o tom i boom, který zažívají malé pražírny kávy v různých koutech České republiky. Po delší době poklesu, též došlo k opětovnému zvýšení spotřeby kávy (zrnkové).

Marketingová komunikace je opět klíčem k eliminaci tohoto rizika. Současný marketing ukazuje kávu jako moderní nápoj spojený s pohodou a tato reklama funguje.

### 5.6.9 Konkurence

Již v části věnované konkurentům jsme zmínili, že počet malých pražírén neustále roste. Stále se tak zvyšuje i počet konkurentů, kteří budou chtít získat své místo na trhu.

Abychom mohli ohrožení konkurenty snížit, je třeba neustále tvrdě pracovat na rozvoji firmy, nabízet kvalitní produkty, být v kontaktu se svými zákazníky, tak ať nemají potřebu přecházet ke konkurenčním producentům.

#### **5.6.10 Výkyvy kurzu Koruny**

Není to tak dávno, co ČNB ukončila devizové intervence, které udržovaly kurz Koruny vůči Euru na hodnotě 27,02 Kč/EUR. Tento stav je již minulostí a kurz Koruny je opět určován trhem. V současné době Koruna vůči Euru posiluje, což je stav pro importéry příznivý, pro exportéry naopak. Riziko se dá do značné míry eliminovat zafixováním měnového kurzu. Fixace je ovšem spojena s dodatečnými náklady za její provedení a garanci.

Vzhledem k plánovanému objemu nákupů ze zemí mimo ČR není fixace kurzu výhodná, proto je třeba přijmout riziko kurzových zisků i ztrát.

### **5.7 Přínosy projektového řešení**

Smysluplný podnikatelský plán by s sebou měl přinášet zároveň také pozitivní přínosy své realizace. I v případě tohoto konkrétního projektového řešení jsme shledali jisté přínosy, které uvádíme v následujících statích.

#### **5.7.1 Vytvoření nového podnikatelského subjektu**

Samotný fakt, že vznikne nový podnikatelský subjekt, považuje za první přínos projektového řešení. Jak jsme již v teoretické části citovali z knihy Vebera (2012) věnující se malým a středním podnikům, podnikání učí lidi zodpovědnosti za svá rozhodnutí a kapitál vytvořený těmito firmami zůstává v daném regionu.

#### **5.7.2 Vytvoření nových pracovních míst**

Vytvoření nových pracovních míst považujeme také za příznivý dopad projektu. Okolí Bystřice pod Hostýnem vykazuje vyšší míru nezaměstnanosti než je celorepublikový průměr a tudíž i 6 nových pracovních míst, které ve firmě vzniknou a 3, která budou obsazována lidmi, kteří nejsou společníky, je dobrým základem. Společnost chce jednoznačně opět na trhu a v budoucnu zvýšit počet zaměstnanců.



### **5.7.3 Zvýšení nabídky trávení volného času v okolí Bystřice pod Hostýnem**

Nabídka kaváren v Bystřici a okolí je prozatím, až na výjimky, na poměrně nízké úrovni. Pozitivní přínos projektu shledáváme tak již ve faktu, že dosavadním provozovatelům kaváren vznikne nový konkurent.

Zákazníkům vznikne další možnost, kam zajít na kávu, kde se potkat s přáteli. A protože nabídka se bude stále měnit, podle aktuální sezóny, budou moci ochutnat vždy trochu jinou kávu.

### **5.7.4 Příspěvní ke zlepšení kávové kultury v ČR**

Společnost hodlá nabízet stále se měnící sortiment kávy, své zákazníky informovat o původu zakoupeného produktu, uvádět informace o pěstitelích konkrétního druhu kávy atd.

V prostorách kavárny bude též pořádat komentované degustace o školení na přípravu kávy, aby tak své klienty naučila, jak si kávu lépe vychutnat, jak poznat kvalitní zrna od těch méně kvalitních a sdílet s nimi současné světové trendy.

V konečném důsledku tak aktivity společnosti přispějí k zlepšení kávové kultury v ČR.

## ZÁVĚR

V rámci diplomové práce byl zpracován projekt založení nového podniku, který se věnuje výrobě a distribuci kávových produktů. Svou produkci hodlá prodávat prostřednictvím internetového obchodu a také prostřednictvím vlastní kavárny.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, první je teoretická část, ve které byla zpracována literární rešerše poznatků týkajících se podnikání, zakládání podniků a teoretická východiska zpracování podnikatelského plánu.

V rámci zpracování podnikatelského plánu jsme si představili základní analýzy, které se běžně používají při zkoumání okolí podnikatelského subjektu (externího analýzy) či podnikatelského subjektu samotného (interní analýzy).

Závěrem teoretické práce byly zpracovány základní závěry, na jejichž základě byla zpracována praktická část práce.

Praktická část je opět rozdělena na dvě hlavní části.

První je analytická část, která využívá analýz představených v teoretické části a aplikuje je na konkrétní trh a podnik. Nejdříve tak byla zpracována externí analýza makrookolí a mikrookolí. V těchto analýzách jsme se zaměřili na faktory, které ovlivňují podnikatelské prostředí jako celek, stejně tak jako na faktory mající konkrétní dopad na aktivity nového podniku. Vymezili jsme si přímé konkurenty, kteří působí v oblasti Zlínského, Moravskoslezského, Olomouckého a Jihomoravského kraje, zjistili jsme, za jaké ceny prodávají základní produkty a jak se tyto ceny liší od celorepublikového průměru.

Analýzám byl podroben trh s kávou, byly zkoumány demografické aspekty konzumace kávy a preference jednotlivých kávových typů českými spotřebiteli, též vývoj spotřeby zrnkové kávy v ČR.

Následně byla vypravována analýza personálního a materiálního zabezpečení nového podniku a celá analytická část byla završena finanční analýzou. Tato analýza přinesla údaje o výši potřebných finančních prostředků, nezbytných pro pořízení strojů a dalšího materiálního zabezpečení.

Stanovila odhad celkových ročních nákladů podniku a objem prodeje, při kterém by společnost dosáhla na vyrovnané hospodaření, což je finančním cílem podniku v prvním roce jeho existence.

V rámci finanční analýzy byly také určeny náklady projektové části.

Samotný projekt byl rozdělen do 3 etap. Každá etapa se rozpadá na dílčí aktivity, které musejí být splněny, aby mohl být projekt považován za úspěšně ukončený.

Každé činnosti je přiřazen konkrétní řešitel zodpovědný za její úspěšné dokončení, maximální přípustná lhůta trvání činnosti a samozřejmě náklady, které jsou rozpočtovány pro konkrétní činnost.

První etapa se věnuje administrativním činnostem spojených se zakládáním podniku. Začíná rozhodnutím a založení podniku a končí obstaráním dostatečných finančních prostředků potřebných pro start dalších etap.

Druhá etapa se věnuje přípravám a zajišťováním materiálního vybavení. Končí úspěšným obdržetím veškerých potřebných strojů a materiálu.

Poslední, třetí etapa projektu, je nazvána jako testovací a finalizační. V průběhu třetí etapy dochází k testování a závěrečné přípravě na zahájení provozu. Nedílnou součástí třetí etapy je také zajištění dostatečného personálního zabezpečení podniku. Třetí etapa je považována za ukončenou dnem zahájení provozu.

Závěrem této práce byla zpracována riziková analýza. Jmenovaná rizika jsou spojena s konkrétním projektovým řešením nebo mají přesah i do provozní části podniku. Každému riziku byla přiřazena pravděpodobnost výskytu, významnost ve vztahu k možným dopadům na podnik a byly určeny možnosti snižování či eliminace rizika.

Na rizikovou analýzu navazují pozitivní přínosy projektového řešení, které diplomovou práci uzavírají.

**SEZAM POUŽITÉ LITERATURY**

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

BLAŽKOVÁ, Martina. 2003. Marketingové řízení pro malé a střední firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 280 s. ISBN: 978-80-247-1535-3.

ČERNÁ, Stanislava et. al. 2016. Obchodní právo – podnikatel, podnikání, závazky s účastí podnikatele. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 736 s. ISBN: 978-80-7552-333-4.

Česká národní banka. Web Česká národní banka. [Online] [Citace: 20018-4-5.] <http://www.cnb.cz/cs/index.html>.

Český statistický úřad. Web Český statistický úřad. [Online] [Citace: 2018-4-1.] <https://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>.

DRAHOTOVSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. 2003. Logistika : procesy a jejich řízení. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 334 s.. ISBN: 80-7226-521-0.

DVOŘÁKOVÁ, Dana. 2010. Základy účetnictví. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2010. 308 s. ISBN 978-80-7357-544-1.

Erkki, LIIKANEN. 2003. COMMISSION RECOMMENDATION concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. [Online] 2003. [Citace: 2018-3.24.] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>.

GRASSEOVÁ, Monica et al. 2008. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2008. 226 s. ISBN: 8025119877.

CHROMJAKOVÁ, Felicita a Rastislav RAJNOHA. 2011. Řízení a organizace výrobních procesů. 1. vyd. Žilina: GEORG, 2011. 138 s.. ISBN: 978-80-89401-26-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. Strategický marketing. 2. vydání. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN: 978-80-247-4670-8.

KASSAY, Štefan. 2014. Podnik a Podnikanie: Rozvoj Adaptačných Schopností V Komplexnom a Turbulentnom Prostredí. 1. vydání. Bratislava: Veda, 2014. 731 s. ISBN: 9788022413688.

KING, Darwin L, CASE, Carl J. a PREMO, Kathleen M. 2014. Does Company Size Affect Mission Statement Content? *Academy of Strategic Management Journal*. 13, 2014, Sv. 1.

KOSTIHOVÁ, Lenka. 2017. Účetnictví krok za krokem, 6. díl - Rozvaha - aktiva, pasiva. [www.uctovani.net](http://www.uctovani.net). [Online] 12. 14 2017. [Citace: 2018-3-4.] <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Ucetnictvi-krok-za-krokem-6-dil-Rozvaha-aktiva-pasiva&idc=311>.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. [překl.] Martin MACHEK. 4. vydání. Praha : Grada, 2013. 792 s. ISBN: 8024741504.

LAUDON, Keneth. C. a Carol Guercio TRAVER. 2016. *E-commerce: Business, Technology, Society, Global Edition*. 12th ed. Harlow : Pearson, 2016. 912 s. ISBN: 978-0133938951.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vydání. Praha : Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 8086419940.

MACHKOVÁ, Hana. 2002. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vydání. Praha : Grada, 2002. 266 s. ISBN 8024703645.

Management Mania. *Web Management Mania*. [Online] [Citace: 2018-3.25.] <https://managementmania.com/cs/likvidita>.

NOVÁK, Petr a Boris POPESKO. 2014. Cost Variability and Costs Behaviour in Manufacturing Enterprises. *Economy and Sociology*. Vol. 7, 2014, Sv. No. 4, stránky 89-109.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha : C.H Beck, 2006. 121 s. ISBN: 8071793671.

SCHOLLEOVÁ, Hana. 2012. *Ekonomické a Finanční řízení Pro Neekonomy*. 3. vydání. Praha : Grada, 2012. 272 s. ISBN: 978-80-271-0413-0.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAJS. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha : Grada, 2013. 488 s. 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vydání. Praha : Grada, 2010. 427 s. ISBN: 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka et. al. 2011. Podnikatelský plán a strategie. 1. vydání. Praha : Grada, 2011. 200 s. ISBN: 978-80-247-4103-1.

Stav české e-commerce. [Online] Shoptet a zboží.cz. [Citace: 2018-3-21.] <https://www.ceska-ecommerce.cz/>.

SUCHÁNEK, Petr. 2012. E-commerce: Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování. 1. vydání. Praha : Grada, 2012. 144 s. ISBN: 978-80-86929-84-2.

SVOZILOVÁ, Alena. 2006. Projektový management. 1. vydání. Praha : Grada, 2006. 356 s. ISBN: 80-247-1501-5.

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

2017. Tchibo Blog. web Tchibo Blog. [Online] Tchibo, 31. 8 2017. [Citace: 2018-3-25.] <http://www.tchiboblog.cz/kdo-dava-prednost-jake-kave-a-proc/>.

WEBER, Jaromír et al. 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. vydání. Praha : Grada, 2012. 336 s. ISBN: 978-80-247-4520-6.

Zákon č. 262/2006 Sb. zákon zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. [Online] Zákony pro lidi. [Citace: 2018-4-3.] <https://zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast2>.

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ve znění pozdějších předpisů. [Online] Zákony pro lidi. [Citace: 2018-3-18.] <https://zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#cast2>.

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů. [Online] Zákony pro lidi. [Citace: 2018-3-12.] <https://zakonyprolidi.cz/cs/1991-563#cast3>.

Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů. [Online] Zákony pro lidi. [Citace: 2018-3-15.] <https://zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech, zákon o obchodních korporacích ve znění pozdějších předpisů. [Online] Zákony pro lidi. [Citace: 2018-3-20.] <https://zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#cast1>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČNB Česká národní banka republika

ČR Česká republika

EUR Euro – měna

FC Fixní náklady

p.a. Z latinského per annum, označuje roční úrokovou míru v procentech

VC Variabilní náklady

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Hierarchie cílů podniku.....	34
Obrázek 2: schéma Porterova modelu 5 sil, .....	38
Obrázek 3: Hodnototvorný řetězec dle Portera.....	40
Obrázek 4: schéma liniové organizační struktury .....	41
Obrázek 5: BCG matice.....	46
Obrázek 6: grafická podoba SWOT analýzy .....	58



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Vybrané demografické údaje o obyvatelstvu Zlínského o Olomouckého kraje .....</i>	64
<i>Tab. 2. Abecední seznam konkurenčních pražírén kaváren z vymezené oblasti .....</i>	67
<i>Tab. 3. Firmy s největšími tržními podíly v ČR .....</i>	72
<i>Tab. 4. Preference jednotlivých druhů kávy spotřebiteli z ČR .....</i>	73
<i>Tab. 5. Spotřeba zrnkové kávy a její trendová funkce na obyvatele v ČR, zdroj: ČSÚ .....</i>	74
<i>Tab. 6. Ochota připlatit si za kávu podle věkových skupin .....</i>	76
<i>Tab. 7. Sazba mzdových nákladů společnosti D-café. ....</i>	82
<i>Tab. 8. Vklady společníků, jejich podíly a počet hlasů na valné hromadě. ....</i>	84
<i>Tab. 9. Investiční položky a podíl úvěru na jejich pořízení. ....</i>	85
<i>Tab. 10. Splátkové kalendáře podnikatelského úvěru. ....</i>	85
<i>Tab. 11. Náklady uhrazené před vznikem společnosti. ....</i>	86
<i>Tab. 12. Odhadované náklady společnosti D-café. ....</i>	86
<i>Tab. 13. zahajovací rozvaha společnosti D-café. ....</i>	87
<i>Tab. 14. Předpokládané náklady projektu. ....</i>	89
<i>Tab. 15. Aktivity etapy č. 1 projektového řešení. ....</i>	90
<i>Tab. 16. Nabídka úvěru od oslovených bank. ....</i>	94
<i>Tab. 17. Činnosti 2. etapy projektu. ....</i>	95
<i>Tab. 18. Vybrané údaje o zvažovaných pražírénách. ....</i>	96
<i>Tab. 19. Kritéria výběru kávovaru. ....</i>	97
<i>Tab. 20. Aktivity 3. etapy projektu. ....</i>	100
<i>Tab. 21. Obalové materiály, splňující kritéria výběru. ....</i>	103
<i>Tab. 22. Plánovaný průběh projektu. ....</i>	108
<i>Tab. 23. Riziko projektu a provozu podniku a jejich kategorizace. ....</i>	109

