



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Podnikateľský plán na založenie podniku

Start up business plan

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

PAVLÍKOVÁ

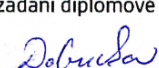
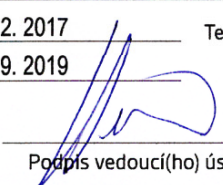

MIROSLAVA

**2018**

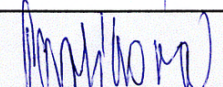
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Pavliková</u>	Jméno:	<u>Miroslava</u>	Osobní číslo:	<u>469347</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Podnikatelský plán na založení podniku</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Startup business plan</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CIEĽ: Cieľom diplomovej práce je vytvorenie podnikateľského plánu. PRINOS: Prínosom práce je podnikateľský plán, ktorý v budúcnosti poslúži ako podklad pre založenie reálneho podniku OSNOVA: 1. Úvod; 2. Podnikateľský zámer, Analýza prostredia, Stratégia, Marketing, Organizácia práce, Investičný (Zakladateľský rozpočet), Zdroje krytia, Finančný plán, Finančná analýza, Riziká a ich riadenie, Administratívny proces, 3. Záver</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. VEBER, Jaromír a Jiřka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D., oddělení veřejné správy a regionálního rozvoje</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:	<u></u>		
Datum zadání diplomové práce:	<u>6. 12. 2017</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>4. 5. 2018</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>30. 9. 2019</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>20.5.2018</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

PAVLÍKOVÁ, Miroslava. *Podnikateľský plán na založenie podniku*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práca. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

# Prehlásenie

Prehlasujem, že som svoju diplomovú prácu vypracovala samostatne. Ďalej prehlasujem, že som všetky použité zdroje správne a úplne citovala a uvádzam ich v priloženom zozname použitej literatúry.

Nemám závažný dôvod proti sprístupňovaniu tejto záverečnej práce v súlade so zákonom č. 121/2000 Sb., o právu autorskom, o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Prahe dňa: 18. 04. 2018

Podpis:

## Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať vedúcej mojej práce Mgr. Lucii Dobruckej, Ph.D. za cenné rady, odborný názor a prínosné konzultácie počas písania tejto diplomovej práce. Zároveň by som sa chcela poďakovať rodine a priateľom za ich pochopenie a podporu.

# Abstrakt

Predmetom diplomovej práce je podnikateľský plán na založenie kaviarne spojenej s dielňou pre deti s rozšírením po troch rokoch o fitness centrum s dielňou pre deti. Cieľom práce je vypracovanie tohto plánu, ktorý bude slúžiť ako východisko pri zakladaní podniku. Diplomová práca kopíruje štruktúru podnikateľského plánu a využíva metódy strategického riadenia malých a stredných podnikov.

## Kľúčové slová

Podnikateľský plán, malé a stredné podniky, začínajúca spoločnosť, situačná analýza, strategické riadenie, finančný plán, finančná analýza.

# Abstract

The diploma thesis focuses on start-up business plan for coffee house with children's area. After three years the company will open the fitness centre, also with children's area. The main objective is to create a business plan that will be supporting documentation during the setting up of the company. The diploma thesis is structured as business plan and uses the methods for strategic management of the small and medium – sized enterprises.

## Key words

Business plan, small and medium – sized enterprises, start-up, situation analysis, strategic management, financial plan, financial analysis.

# Obsah

Úvod.....	5
1 Podnikateľský plán na založenie malého podniku .....	6
2 Podnikateľský plán kaviarne spojenej s dielňou pre deti .....	9
2.1 Analýza prostredia .....	10
2.1.1 PEST analýza.....	11
2.1.2 Porterova analýza 5 síl.....	19
2.1.3 SWOT analýza.....	27
2.2 Stratégia.....	32
2.3 Marketing .....	34
2.3.1 Produkt.....	35
2.3.2 Cena.....	36
2.3.3 Marketingová komunikácia.....	41
2.3.4 Distribúcia .....	42
2.3.5 Materiálne prostredie .....	42
2.3.6 Ľudia .....	44
2.3.7 Procesy .....	45
2.4 Organizácia práce.....	47
2.5 Zakladateľský rozpočet .....	51
2.6 Zdroje krytia .....	51
2.7 Finančný plán .....	53
2.8 Finančná analýza .....	67
2.9 Riziká a ich riadenie .....	71
2.10 Administratívny proces.....	73
Záver.....	75
Zoznam použitej literatúry .....	77
Zoznam obrázkov.....	80
Zoznam tabuliek.....	81



# Úvod

Trendom krajín Európskej Únie, a teda aj Českej republiky v posledných rokoch, je snaha o vytváranie prostredia, ktoré je priaznivo naklonené novým podnikateľom. Otvára možnosti pre širokú skupinu ambiciózných ľudí, ktorí chcú rozbehnúť svoju vlastnú spoločnosť. A to je aj môj prípad. V posledných rokoch stále viac rozmýšľam o tom, čo budem robiť v budúcnosti. Na základe skúseností z profesionálnych stáží v medzinárodných spoločnostiach viem, že nechcem celý život pracovať pre niekoho iného. Začala som preto rozmýšľať, že by som skúsila vlastné podnikanie a spojila to, čo ma baví s tým, čo by ma mohlo užiť. Už od malička som mala blízko k práci s deťmi, či už organizovaním rôznych táborov, vedením záujmových krúžkov v materskej škôlke alebo opatrovaním. Zároveň tiež patríam k ženám, ktoré neplánujú ostávať doma s deťmi dva, tri roky a chcú sa vrátiť do práce čo najskôr. Prepojením týchto dvoch vecí vznikla myšlienka na podnikateľský zámer, ktorý je predmetom tejto diplomovej práce. Ide o kaviareň spojenú s dielňou pre deti, miesto, ktoré umožňuje rozvoj matiek aj detí. Zamestnávaním matiek im poskytne možnosť seberealizácie, ponukou odborných seminárov a workshopov zvýši ich atraktivitu na trhu. Zároveň osobitým a individuálnym prístupom, či už v dielni alebo v prímestských táboroch, bude rozvíjať schopnosti detí.

Na to, aby som vedela, či má zmysel tento nápad zrealizovať je ale nutná dôkladná príprava formou vytvorenia podnikateľského plánu, ktorý je prvým a základným dokumentom pri zakladaní spoločnosti. Kvalitný podnikateľský plán do určitej miery znižuje riziko neúspechu a poskytuje prvotný obraz o možnom vývoji potenciálneho podniku, či už formou podnikania ako fyzické osoby alebo obchodné spoločnosti. Práve preto som sa rozhodla vytvoriť diplomovú prácu na tému Podnikateľský plán na založenie kaviarne spojenej s dielňou pre deti.

Cieľom diplomovej práce je zostaviť podnikateľský plán na päť rokov s detailným popisom prvých troch rokov a stručným popisom ďalších dvoch rokov, ktoré budú zahrňovať rozšírenie predmetu podnikania o fitness centrum. Prvá kapitola je venovaná krátkemu teoretickému popisu podnikateľského plánu. Ďalšie kapitoly vychádzajú zo štruktúry podnikateľského plánu a teoretická aj praktická časť sú prepojené do jedného celku – na začiatku každej tematickej oblasti sú teoretické poznatky, ktoré sú následne aplikované v samotnom podnikateľskom pláne. Prvým krokom bude vytvorenie podnikateľského zámeru, po ktorom budú nasledovať analýzy prostredia a stanovenie stratégie. Následne bude zostavený zakladateľský rozpočet, finančný plán a prevádzka sa finančná analýza a analýza rizík.

# 1 Podnikateľský plán na založenie malého podniku

Kapitola je venovaná stručnému teoretickému úvodu do problematiky diplomovej práce, konkrétne popisuje podnikateľský plán a jeho štruktúru. Vychádza z týchto odborných publikácií:

- Podnikání malé a střední firmy (Jaromír Veber, Jitka Srpová)
- Podnikateľský plán (Vojtěch Koráb, Jiří Peterka, Mária, Režňáková)
- Podnikateľský plán a strategie (Jitka Srpová, Ivana Svobodová, Pavel Skopal, Tomáš Orlík)
- Úspěšná realizace strategie a strategického plánu (Jiří Fotr, Emil Vacík, Miroslav Špaček, Ivan Souček)

Podrobnejší teoretický popis jednotlivých kapitol, relevantných pre podnikateľský plán, ktorý je obsahom tejto diplomovej práce, je uvedený na začiatku každej kapitoly.

Pri zahájení podnikateľskej činnosti je pre podnikateľa kľúčové konkretizovať svoje zámery do budúcnosti. Potrebuje vedieť, aký je cieľ jeho podnikania a aká podnikateľská aktivita predstavuje pre jeho podnik konkurenčnú výhodu. Následne si musí jasne stanoviť, akým spôsobom a prostriedkami plánuje svoj cieľ splniť. K tomu využíva podnikateľský plán – dokument, ktorý zhrňuje všetky faktory (externé aj interné) súvisiace s podnikaním. V prípade malých a stredných firiem slúži podnikateľský plán ako strategický nástroj, ktorý konkretizuje smerovanie podniku. Na základe analýz, ktoré sú spracované v podnikateľskom pláne tak podnikateľ dokáže predikovať vývoj spoločnosti, stanovovať reálne ciele na všetkých úrovniach riadenia, ale aj včasne odhaliť možné riziká a slabé stránky podniku a pomocou zvolených nástrojov im predchádzať. Okrem samotného podnikateľa, ktorý využíva podnikateľský plán k interným účelom, slúži podnikateľský plán častokrát externým subjektom – adresátom podnikateľského plánu. Patria medzi nich banky, investori, partneri a pod., ktorí na základe tohto dokumentu subjektívne vyhodnocujú potenciál firmy a odhadujú pravdepodobnosť úspechu. Následne sa rozhodnú, či sú ochotní rozbehnúť s firmou spoluprácu.

Aj napriek tomu, že podnikateľský plán má byť kreatívny, originálny a jeho úlohou je častokrát osloviť potenciálne subjekty pre spoluprácu, je nutné dodržiavať pri jeho vytváraní určité zásady. Základnou požiadavkou je zrozumiteľnosť – na podnikateľský plán je nutné nazerať z pohľadu externého subjektu a uvedomiť si, že je potrebné uviesť kompletne informácie v jednoduchej a prehľadnej podobe. Jasne vymedzená štruktúra umožňuje adresátom jednoduchšie porovnať rôzne podnikateľské plány medzi sebou a pomáha im v rozhodovaní. So zrozumiteľnosťou úzko súvisí aj logika

dokumentu. Všetky myšlienky by mali byť previazané, postupne na seba nadväzovať a musia byť podložené faktami. Dĺžka a podrobnosť podnikateľského plánu závisí hlavne na type firmy a jej veľkosti. Je však nutné nezabúdať na to, že dokument by mal byť aj napriek snahe poskytnúť čo najviac informácií uvážene stručný a nemal by v adresátovi navodzovať dojem, že autor nie je schopný utriediť si myšlienky. Zároveň by všetky uvedené informácie mali byť reálne a pravdivé a podnikateľ by mal brať ohľad na možné riziká.

Z vyššie uvedených informácií logicky vyplýva, že formálna úprava podnikateľského plánu nie je jednotná. Aj napriek tomu je ale možné definovať niekoľko zásad a náležitostí, ktoré by mal každý podnikateľský plán obsahovať. Z hľadiska formálnej úpravy je dôležitá prezentácia celého dokumentu, ktorá začína prvou stranou, na ktorej by mal byť názov firmy aj s logom. Následne by mal byť dokument bez gramatických a štylistických chýb a vzhľadom k tomu, že určuje prvý dojem o firme, mal by mať pôsobivý vzhľad. Tak ako formálna úprava, ani štruktúra podnikateľského plánu nie je pevná a nie je možné stanoviť, čo všetko musí podnikateľský plán obsahovať. Dôvodom je rozmanitosť jednotlivých firiem z hľadiska predmetu podnikania, pôsobnosti na trhu a podobne. Sú však niektoré časti, ktoré by vzhľadom k ich dôležitosti a významnosti pre každý podnik mali byť uvedené stále.

Prvou podstatnou časťou, ktorú by mal každý podnikateľský plán obsahovať je Zhrnutie (Resumé), ktoré sa pohybuje v rozmedzí niekoľko stránok. Ako indikuje názov, ide o stručný popis celého podnikateľského plánu, ktorého cieľom je osloviť čitateľov a vzbudiť v nich záujem o prečítanie celého dokumentu. Táto časť je obzvlášť dôležitá v prípade, že adresátom je investor – v mnohých prípadoch totiž rozhoduje o tom, či je daný plán natoľko zaujímavý, že má zmysel do neho investovať.

Ďalšou kapitolou, ktorá sa uvádza v prípade, že nejde o založenie nového podniku, je história podniku. Tá popisuje dôležité udalosti a zmeny, ktoré sa odohrali počas existencie firmy – vstup nového investora, reštrukturalizácia firmy, jej vývoj a tiež finančné ukazovatele, ktoré sú následne využívané k finančnej analýze a zhodnotenie konkurenčného postavenia firmy.

Následne je v podnikateľskom pláne kapitola venovaná kľúčovým osobnostiam vo firme, teda manažmentu. Táto kapitola patrí tak ako aj Resumé k významným z pohľadu investorov – častokrát pre nich nie je až natoľko zaujímavý samotný produkt, ale spôsob, akým dokáže manažment využiť jeho konkurenčnú výhodu. Niektoré publikácie pripúšťajú možnosť uvádzať v tejto kapitole aj organizačnú štruktúru, nie je to však pravidlo, existuje mnoho podnikateľských plánov, v ktorých je zahrnutá v samostatnej kapitole venovanej organizácii práce. V prípade, že podnik nemá manažment – je napr. riadený jednou osobou – podnikateľom, je možné túto kapitolu vynechať, poprípade osobu podnikateľa a dôvod jeho rozhodnutia podnikat' popísať v ďalšej časti venovanej predmetu podnikania, kde je uvedené o aké podnikanie ide

z legislatívneho, formálneho aj vecného hľadiska. Je podrobnejšie definovaný produkt, resp. služba (v prípade väčšieho portfólia, zložitejších produktov a pod. je možné uvádzať aj v samostatnej kapitole). V prípade, že ide o výrobný podnik, ktorý má zložitejšie postupy alebo o podnik, ktorý je postavený na svojom know-how, sú tieto informácie uvedené v ďalšej samostatnej kapitole.

Existencia firmy je vo veľkej miere ovplyvnená prostredím podniku. Aj z toho dôvodu je jednou z najrozsiahlejších kapitol v podnikateľskom pláne kapitola, ktorá sa venuje analýzám trhu – skúma okolie podniku, jeho vplyv a potenciál, ktorý prináša. Slúži ako podklad k finančným kalkuláciám. Súčasťou analýzy okolia podniku je častokrát aj SWOT analýza, na základe ktorej je následne stanovená stratégia. Popisu stratégie je taktiež venovaná samostatná kapitola, ktorá okrem iného zahŕňa misiu a víziu podniku a tiež strategické, taktické a operatívne ciele. Z týchto cieľov sa odvíja ďalšia kapitola, ktorá je venovaná predaju, resp. marketingu, v ktorej sa uplatňuje často analýza 4P, resp. 7P v prípade služieb. V každom podnikateľskom pláne by tiež malo byť uvedené riešenie personálnych otázok, resp. organizácia práce. V závislosti na zložitosti a preferenciách podnikateľa sú uvedené buď na konci každej kapitoly, alebo tvoria samostatný oddiel.

Veľkú oblasť podnikateľského plánu tvorí finančná časť, ktorá obsahuje zakladateľský rozpočet, zdroje krytia, finančný plán a finančnú analýzu. Zakladateľský rozpočet špecifikuje finančné prostriedky nutné na začiatku podnikania. Pôvod týchto prostriedkov definujú zdroje krytia. Najrozsiahlejšiu kapitolu finančnej časti a jednu z najdôležitejších kapitol celého podnikateľského plánu predstavuje finančný plán, ktorý vzniká transformáciou údajov, ktoré sú uvedené vo vyššie spomenutých kapitolách do finančnej podoby. Jeho výstupy tvorí plánový výkaz ziskov a strát, súvaha a výkaz o peňažných tokoch.

Z nefinančnej aj finančnej časti vyplývajú riziká podnikania, ktoré sú uvedené v samostatnej kapitole. Záverečnou kapitolou je administratívny proces, ktorý popisuje všetky potrebné kroky pred samotným zahájením prevádzky s vyčíslením potrebných nákladov. Na záver podnikateľského plánu sú uvedené prílohy, napr. výpisy z obchodného registra, životopisy kľúčových osobností firmy, výkresy produktov a podobne.

## 2 Podnikateľský plán kaviarne spojenej s dielňou pre deti

Kapitola je venovaná podnikateľskému plánu na založenie kaviarne spojenej s dielňou pre deti. Dôraz je kladený na špecifiká strategického riadenia pri tomto type podniku a zároveň na finančné aspekty podnikateľského plánu.

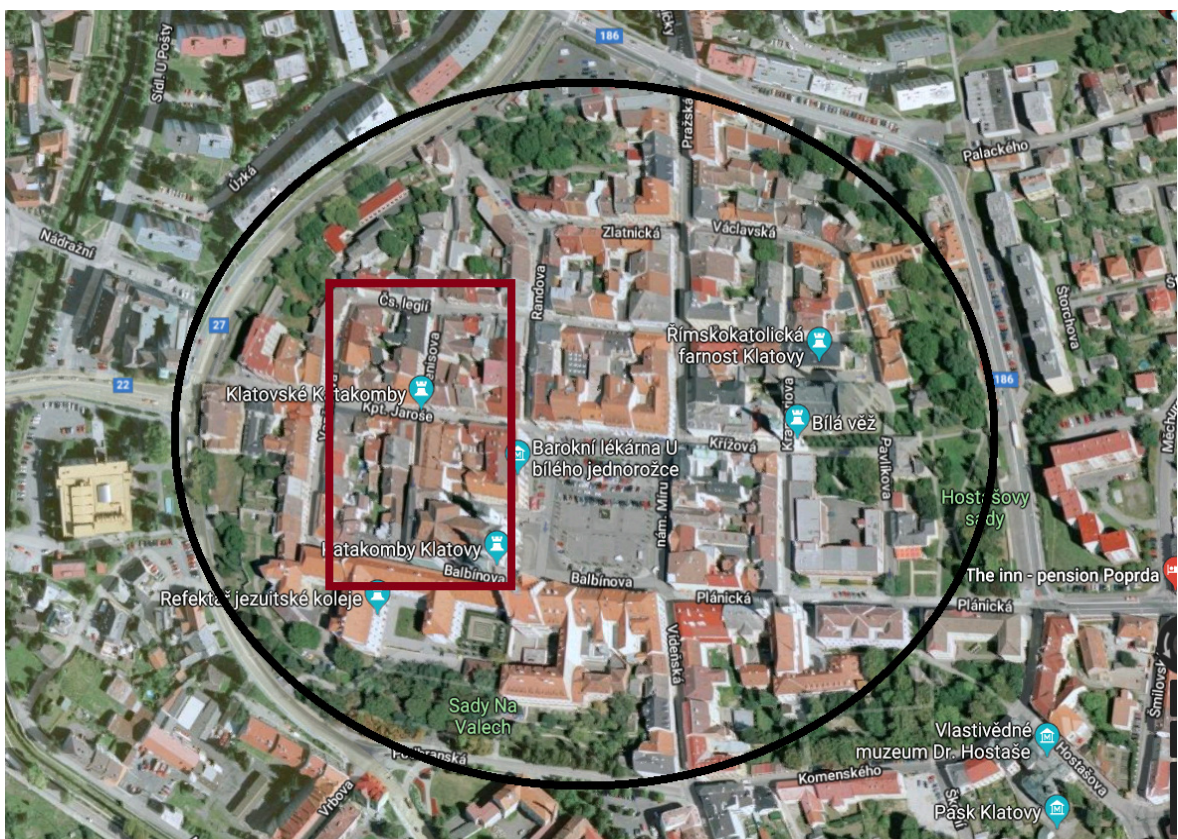
Podnikateľský plán kaviarne s dielňou pre deti je vytvorený na obdobie piatich rokov a je rozdelený na dve fázy. Prvá fáza začína založením podniku a venuje sa prvým trom rokmi fungovania. Následne dôjde k rozšíreniu podnikania o fitness centrum. Podnikanie bude prebiehať formou živnostenského oprávnenia. Prevádzka kaviarne patrí na základe Prílohy č.1 k nariadeniu vlády č. 278/2008 Sb. O obsahových náplniach jednotlivých činností k hostinskej činnosti. Príloha č.1 k zákonu č. 455/1991 Sb., živnostenskému zákonu radí hostinskú činnosť k remeselným živnostiam.

Autorka plánuje založiť „Funky Mamky“ kaviareň, ktorá je obohatená o dielňu pre deti a v lete o denné mestské tábory. Ide o koncept, ktorý podporuje rozvoj spoločenského života matky a dieťaťa a pomáha matke odpútať sa od každodenných stereotypov. Kaviareň poskytuje prostredie, kde si môžu matky oddýchnuť, zrelaxovať a načerpať sily. K dispozícii budú knihy a časopisy, kvalitné nápoje a domáce sladké a slané výrobky. Na pravidelných týždenných bazoch sa budú v kaviarni odohrávať semináre. Ich ponuka bude vychádzať z potrieb prispôsobených zákazníčkam. Prevažne by semináre mali byť zamerané na odborné témy a pod vedením špecialistov budú rozvíjať zručnosti a schopnosti matiek a pomôžu im lepšie sa zaradiť do pracovného života po ukončení materskej (rodičovskej) dovolenky. Všetky ostatné vyššie spomenuté služby vyžadujú spoľahlivý a kvalitný personál, ktorý bude rozumieť potrebám zákazníkov. Preto je prioritou kaviarne zamestnávať matky na materskej (rodičovskej) dovolenke a naplniť tak ich potrebu sebarealizácie. Autorka predpokladá, že ich dostatočná kvalifikácia pre túto prácu bude dosiahnutá rozsiahlymi a dôkladnými školeniami, ktoré budú prebiehať prvý mesiac pred otvorením kaviarne a následne individuálne pri nástupoch nových zamestnancov.

V druhej fáze je plánované rozšírenie predmetu podnikania pomocou dotácií z EÚ. Dôjde k rozšíreniu poskytovaných služieb o športové aktivity zamerané na matky a tehotné ženy. Fitness centrum bude mať samostatnú dielňu pre deti, v ktorej bude zabezpečená starostlivosť o deti počas cvičenia. Cvičenie bude možné na skupinových lekciách s rôznym tematickým zameraním ale aj individuálne, pod dozorom trénera alebo bez neho. K dispozícii budú aj doplnkové služby, ako napr. výživové poradenstvo, nastavenie individuálneho jedálnička, alebo semináre zaoberajúce sa správnym stravovaním počas tehotenstva, v období kojenia a podobne. Cieľom fitness centra je,

podobne ako aj cieľom kaviarne, rozvíjať a podporovať matky na materskej dovolenke a tiež podporovať zdravý životný štýl.

Plánovaná lokalita kaviarne a neskôr aj fitness centra je v západných Čechách, v meste Klatovy. Klatovy patria k menším mestám a podniky, ktoré ponúkajú služby kaviarne, reštaurácie, ale aj napr. kaderníctva sú situované hlavne v historickom centre mesta. Na obrázku nižšie je zvýraznené historické centrum (čierny kruh) a zároveň ulice, ktoré sú vhodné na umiestnenie kaviarne (červený štvorec). Lokalita fitness centra ešte nie je presne stanovená, bude vychádzať z analýz umiestnenia konkurencie, ktoré budú robené tesne pred plánovaným otvorením, teda takmer po troch rokoch fungovania kaviarne.



Obr. 1 Historické centrum Klatovy a lokalita kaviarne

Zdroj: (Google, 2018a), vlastná tvorba

## 2.1 Analýza prostredia

Podľa Kašíka a Havlíčka (2009, str. 39) sa situačná analýza zaoberá vyhodnocovaním miesta podniku v tržnom makroprostredí i mikroprostredí. Pri vytváraní podnikateľského plánu je prvým a základným krokom a pri správnom a objektívnom spracovaní pomáha predísť podnikateľskému sklamaniu. Pomocou štandardných a overených metód hodnotí miesto podniku v podnikateľskom prostredí na globálnych a lokálnych trhoch, najmä z hľadiska konkurencie. Konkurencia spolu s odberateľmi, dodávateľmi a substitútmi je súčasťou blízkeho prostredia podniku. To,

spolu s vnútorným prostredím podniku, tvorí podnikové mikroprostredie. Vzdialené prostredie podniku, makroprostredie, tvoria externé faktory, ktoré majú na podnik dopad ale podnik ich nemôže priamo riadiť ani ovplyvňovať.

Táto práca využíva na analýzu prostredia PEST analýzu, Porterovu analýzu 5 síl a SWOT analýzu, ktoré sú popísané nižšie. Analýzy sa zaoberajú kaviarňou a dielňou pre deti. Druhá fáza, ktorou je rozšírenie o fitness centrum, nie je ich súčasťou. Dôvodom je fakt, že analýzy prostredia vyžadujú čo najaktuálnejšie dáta a informácie, a preto sa v prípade fitness centra budú robiť až v treťom roku podnikania – tesne pred plánovaným rozšírením.

### 2.1.1 PEST analýza

Medzi jeden z najznámejších a najčastejšie využívaných nástrojov skúmania vzdialeného prostredia podniku patrí PEST analýza, ktorej názov je odvodený zo začiatkových písmen skúmaných oblastí – Politické a právne prostredie, Ekonomické prostredie, Sociálne a kultúrne prostredie a Technologické prostredie. V PEST analýze je kľúčové identifikovať faktory, ktoré významným spôsobom vplyvajú na podnik. (HAVLÍČEK, KAŠÍK, 2009, str. 50 – 52)

#### Politické a právne prostredie

Pri zakladaní kaviarne spojenej s dielňou pre deti majú významný vplyv na podnik legislatívne požiadavky, ktoré súvisia so začatím podnikania aj so samotnou prevádzkou. Definujú potrebnú kvalifikáciu a vzdelanie podnikateľa a jeho personálu, a tým významne ovplyvňujú náklady kaviarne. V prípade zanedbania niektorých zákonných povinností hrozia pokuty, v hraničných prípadoch aj možné prerušenie alebo zastavenie celkovej prevádzky. Ako už bolo spomenuté vyššie, prevádzka kaviarne patrí na základe Prílohy č.1 k nariadeniu vlády č. 278/2008 Sb. O obsahových náplniach jednotlivých činností k hostinskej činnosti. Príloha č.1 k zákonu č. 455/1991 Sb., živnostenskému zákonu radí hostinskú činnosť k remeselným živnostiam. K začatiu živnosti je teda potrebný doklad, ktorý dokazuje odbornú spôsobilosť podnikateľa. Vzhľadom k tomu, že autorka nemá odborné vzdelanie v príslušnom odbore, bol by nutný rekvalifikačný kurz akreditovaný Ministerstvom školstva, mládeže a telovýchovy, ktorý sa pohybuje v cenovej relácii okolo 15 000 Kč. Následne, s príslušnou kvalifikáciou, je nutné založiť si živnosť. Za ohlásenie živnosti pri vstupe do živnostenského podnikania je vymeraný poplatok 1 000 Kč, za každé ďalšie ohlásenie živnosti je poplatok 500 Kč.

Početné legislatívne požiadavky je nutné splniť aj v súvislosti so samotným miestom podnikania. Ako vyplýva z predpisu č. 183/2006 Sb. (Stavebný zákon), v prípade, že stavba nie je pôvodne skolaudovaná na účely prevádzky hostinskej činnosti, je nutné zažiadať o zmenu v užívaní stavby a splniť dodatočné požiadavky, medzi ktoré patrí súhlasné vyjadrenie hasičského záchranného zboru Českej republiky a tiež Krajskej

hygienickej stanice. Na základe Nariadenia ES č.852/2004 o hygiene potravín a Vyhlášky č. 137/2004 Sb. je zároveň nutné splniť ďalšie hygienické požiadavky pri prevádzkovaní kaviarne. Tieto požiadavky výrazne obmedzujú výber miesta na podnikanie a predstavujú tak riziko, ktoré vzniká s nesprávnym výberom. V súvislosti s prevádzkovaním kaviarne je tiež nutné platiť koncesionárske poplatky vo výške 180 Kč mesačne a zároveň uzavrieť zmluvu s dvoma kolektívnymi správcami v ČR – OSA (Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním) a Intergram (Nezávislá společnost výkonných umělců a výrobců zvukových a zvukově obrazových záznamů). Výška mesačných poplatkov u týchto správcov závisí na prevádzkovaných zariadeniach, ich množstve a na veľkosti obce, v ktorej sa kaviareň nachádza.

Aj dielňa pre deti, ktorá je súčasťou kaviarne, je regulovaná legislatívou, ktorá súvisí so starostlivosťou o deti. Živnostenský zákon rozlišuje podmienky v súvislosti so starostlivosťou detí do troch rokov a od troch rokov. V prvom prípade ide o viazanú živnosť a jej prevádzkovanie je podmienené špeciálnym vzdelaním (napr. zdravotná sestra, sociálny pracovník a podobne). V druhom prípade starostlivosť o deti patrí do kategórie voľných živností, konkrétne: „Mimoškolská výchova a vzdelávanie, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“. Z vyššie uvedených informácií vyplýva rozhodnutie autorky o prevádzkovaní dielne pre deti s obmedzením veku, kedy podmienkou vstupu do dielne bude veková hranica troch rokov. To má vplyv na potenciálne zúženie okruhu zákazníkov. Pri starostlivosťou o deti je tiež potrebné absolvovať kurz prvej pomoci, ktorý prináša dodatočné náklady na zamestnancov pri nástupe do zamestnania.

Zložitosť legislatívnych požiadaviek v prípade kaviarenského biznisu a starostlivosťou o deti predstavuje veľkú hrozbu pre podnik. Eliminácia tejto hrozby je možná aj využitím právneho poradenstva hlavne vo fáze zakladania podniku, ktoré síce prinesie zvýšené náklady, ale zároveň eliminuje vysoké riziko, ktoré súvisí s touto oblasťou vzdialeného prostredia podniku.

## **Ekonomické prostredie**

Medzi ekonomické faktory, ktoré majú na kaviareň významný vplyv patria hlavne nezamestnanosť, vývoj čistého disponibilného dôchodku a vývoj miezd. Tieto faktory následne ovplyvňujú aj kultúrne a sociálne zvyklosti obyvateľstva. Z dôvodu nedostupnosti štatistických dát pre obec a okres Klatovy sú v tomto prípade používané dáta za Plzenský kraj.

V Českej republike je dlhodobý klesajúci trend obecnej miery nezamestnanosti, ktorý kopíruje aj vývoj v Plzenskom kraji. V roku 2016 dosiahla nezamestnanosť najnižšiu úroveň (3,4 %) od roku 2005. Na kaviareň má tento fakt dva protichodné vplyvy. Na jednej strane nízka nezamestnanosť posilňuje vyjednávaciu silu zamestnancov a zvyšuje mzdové náklady. Na strane druhej patrí k faktorom, ktoré indikujú bohatstvo



obyvateľstva, ľudia majú viac disponibilných prostriedkov a zväčšuje sa teda potenciálna zákaznícka základňa. Z obrázku 2 zároveň vyplýva, že nezamestnanosť žien je výrazne vyššia než nezamestnanosť mužov. K 31.12.2016 sa pohybuje na úrovni 4,1 % (Tabuľka 1). Jedným z dôvodov je aj náročnosť začlenenia sa do pracovného života po materskej dovolenke, ktorú vníma autorka ako príležitosť v poskytovaní služieb v podobe seminárov, ktoré súvisia s touto problematikou a zároveň v možnosti zamestnania.

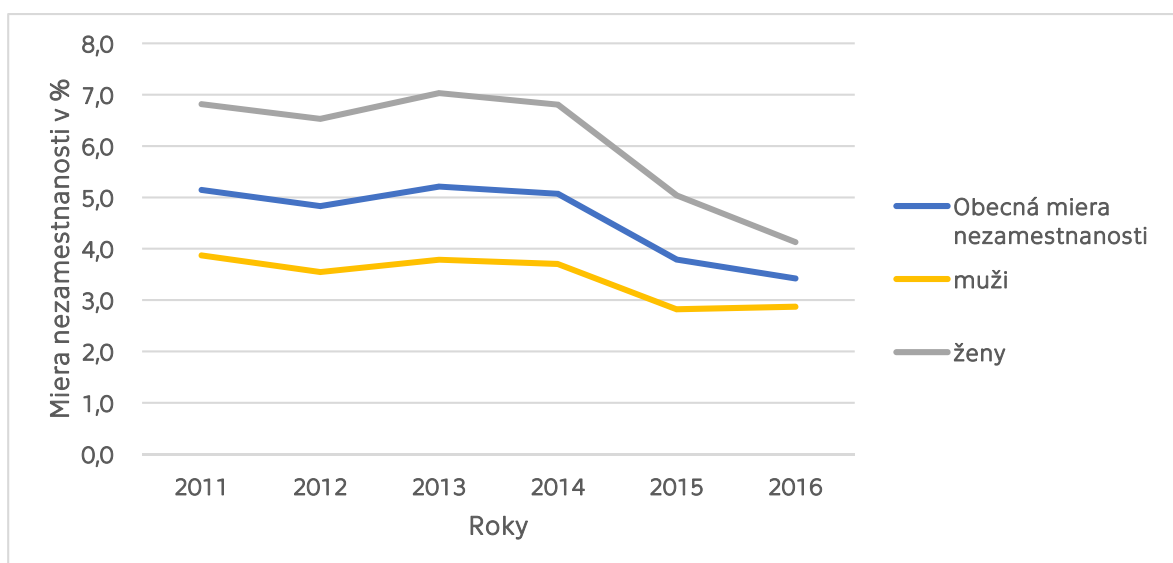
Tak ako nezamestnanosť, aj čistý disponibilný dôchodok domácností na jedného obyvateľa v Plzenskom kraji má dlhodobu pozitívny trend (Obrázok 2) a drží sa za posledných 5 rokov na úrovni okolo 1,5 % nad celorepublikovým priemerom (Tabuľka 2). Okrem väčšieho množstva potenciálnych zákazníkov to do určitej miery potvrdzuje vhodnosť výberu miesta na založenie kaviarne.

Rast bohatstva obyvateľov Plzenského kraja indikuje aj vývoj miezd (Obrázok 4), priemerná hrubá mzda v roku 2016 bola na úrovni 28 276 Kč (Tabuľka 3). Podobne ako nezamestnanosť, má vývoj miezd vo vzťahu ku kaviarni dva protichodné efekty. Kladný efekt rozšírenia zákazníckej základne je tlmený požiadavkou na vyššie mzdy. Keďže kaviareň predpokladá zamestnávať primárne ženy, je relevantnejším údajom v prípade vplyvu na výšku a vývoj mzdových nákladov údaj o vývoji miezd u žien. Tie boli v roku 2016 na úrovni 24 638 Kč.

Tabuľka 1 Trend miery nezamestnanosti v Plzenskom kraji 2012 – 2016

v %	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Miera nezamestnanosti	5,1	4,8	5,2	5,1	3,8	<b>3,4</b>
Muži	3,9	3,5	3,8	3,7	2,8	<b>2,9</b>
Ženy	6,8	6,5	7,0	6,8	5,0	<b>4,1</b>

Zdroj: (ČSÚ, 2018a)



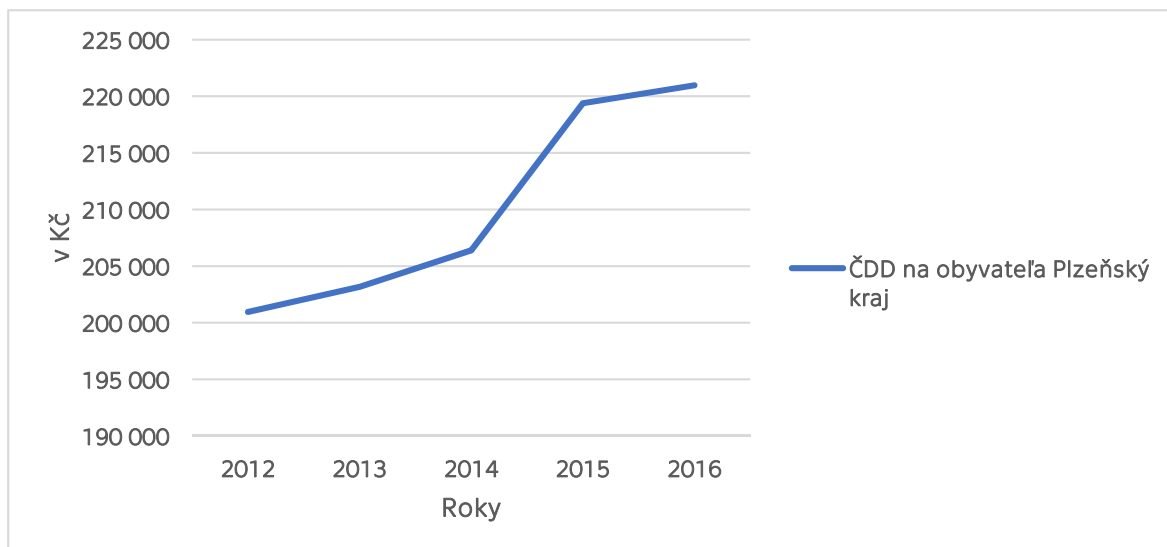
Obr. 2 Miera nezamestnanosti v Plzenskom kraji

Zdroj: (ČSÚ, 2018a)

Tabuľka 2 Trend ČDD na obyvateľa 2012 – 2016

v Kč	2012	2013	2014	2015	2016
ČDD na obyvateľa Plzeňský kraj	200 958	203 183	206 396	219 386	220 976
ČDD na obyvateľa ČR	198 476	198 356	205 007	213 593	220 470
% z celorepublikového priemeru	1,25	2,43	0,68	2,71	0,23

Zdroj: (ČSÚ, 2018a)



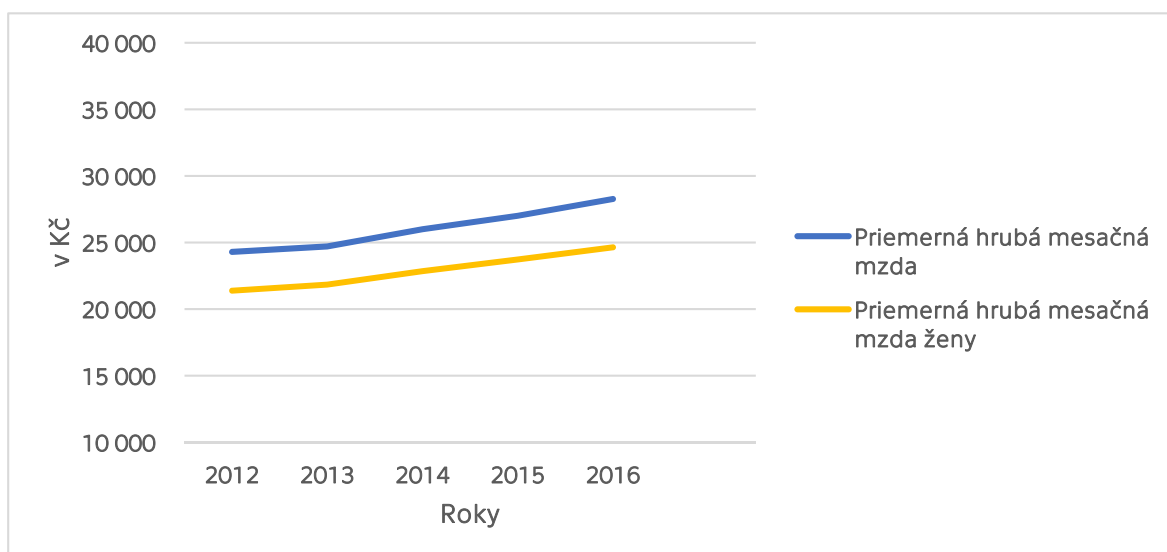
Obr. 3 Vývoj ČDD domácností na obyvateľa v Plzeňskom kraji

Zdroj: (ČSÚ, 2018a)

Tabuľka 3 Priemerná hrubá mesačná mzda v Plzeňskom kraji 2012 – 2016

v Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Priemerná hrubá mesačná mzda	24 295	24 698	26 004	27 013	28 276
Priemerná hrubá mesačná mzda ženy	21 381	21 842	22 855	23 724	24 638

Zdroj: (ČSÚ, 2018a)



Obr. 4 Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy v Plzeňskom kraji

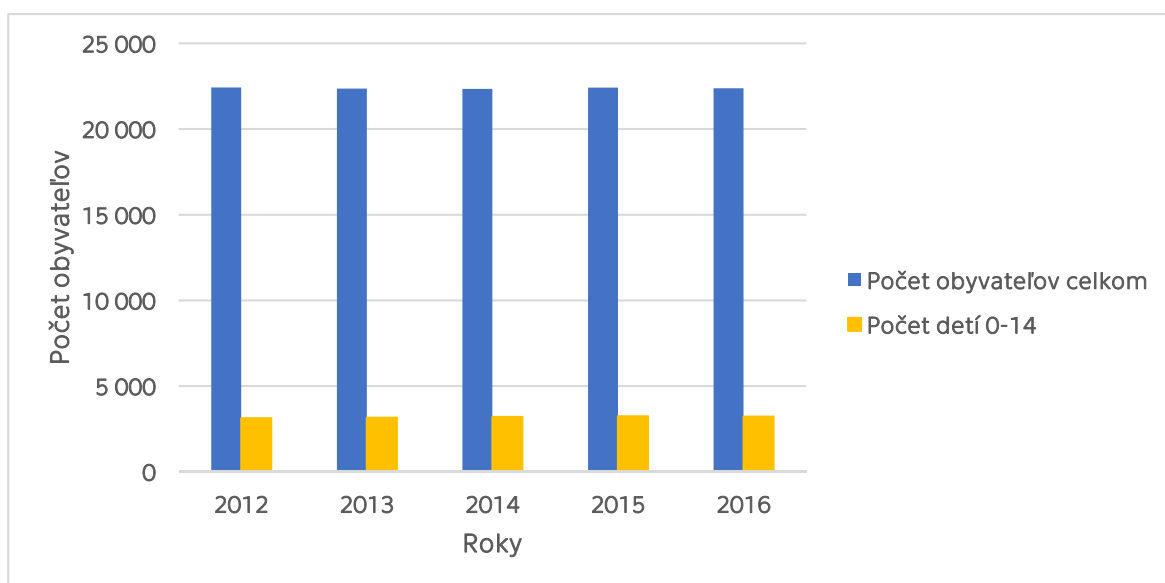
Zdroj: (ČSÚ, 2018a)

## Technologické prostredie

V rámci technologického prostredia má na podnik veľký vplyv IT technika ako sú mobily, počítače, tablety a podobne. Tieto pomôcky spôsobujú, že rodičia častokrát nepotrebnú neustále dohliadať na deti a dokážu ich zabaviť tým, že im ich dajú k dispozícii. Preto je potrebné, aby sa kaviareň s dielňou pre deti zamerala na propagáciu rozvoja detí iným spôsobom ako skrze IT technológie. Zároveň je nutné vymyslieť program, ktorý deti zaujme a budú ochotné na chvíľu sa týchto technológií vzdať, poprípade zaujímavým spôsobom prepojiť program s využívaním technológie (interaktívne tabule a podobne).

## Sociálne a kultúrne prostredie

Z hľadiska sociálneho a kultúrneho prostredia je pre kaviareň dôležitý demografický vývoj v okolí podniku, životný štýl potenciálnych zákazníkov, ich sociálne a kultúrne zvyklosti. Na základe údajov Českého štatistického úradu je počet obyvateľov v meste Klatovy za posledných 5 rokov konštantný – pohybuje sa na úrovni približne 22 000 obyvateľov, pričom podiel detí vo veku 0 – 14 rokov je dlhodobo na úrovni 14 % (viď Obrázok 5). Pokračovanie tohto trendu je pre podnik pozitívnym faktorom, znamená to dlhodobo stabilný potenciálny okruh zákazníkov.

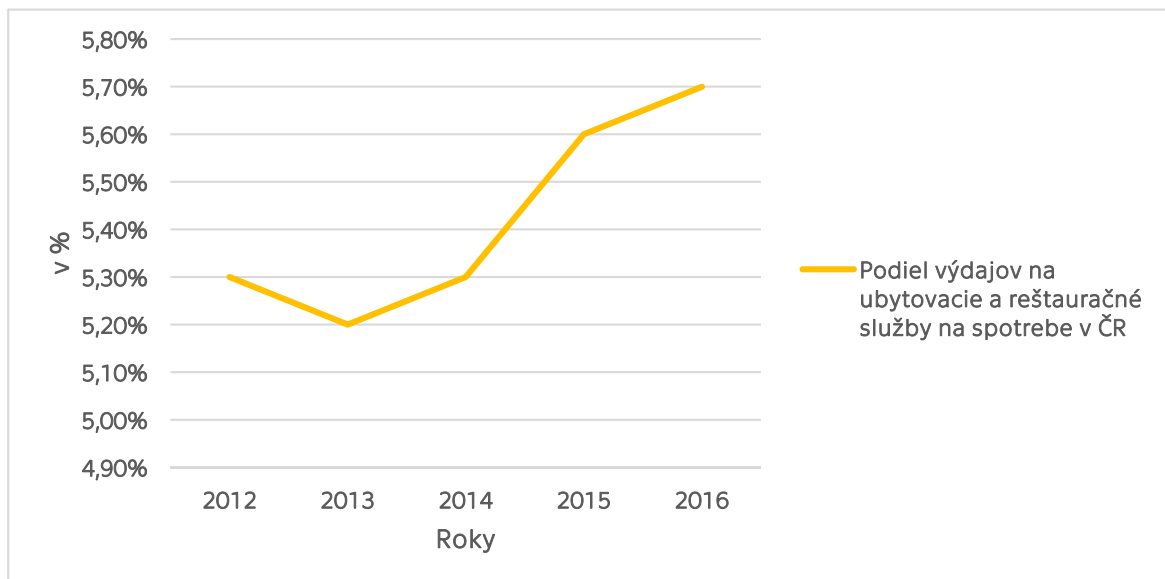


Obr. 5 Demografický vývoj Klatovy

Zdroj: (ČSÚ, 2018b)

Rýchlejší spôsob života v dnešnej dobe a rast dôležitosti sociálneho statusu sú významnými faktormi, ktoré ovplyvňujú chovanie spotrebiteľov. Silný vplyv sociálnych sietí, špeciálne tzv. influencerov a blogerov na týchto sieťach podporuje dôležitosť sebareprezentácie vo vlastnom okolí. Ľudia stále častejšie navštevujú reštaurácie, kaviarne, čajovne a sú ochotní míňať v týchto zariadeniach viac peňazí. Podľa Českého

štatistického úradu v Českej republike každoročne narastá podiel výdajov vynaložených na ubytovanie a stravovanie (Obrázok 6).

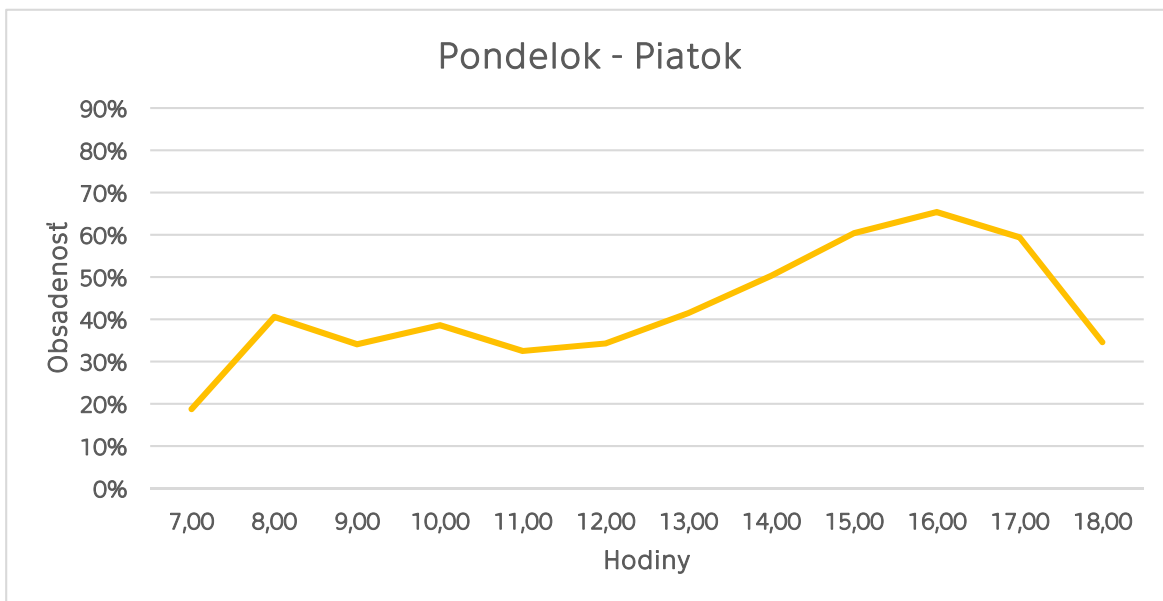


Obr. 6 Vývoj podielu výdajov na ubytovacie a reštauračné služby

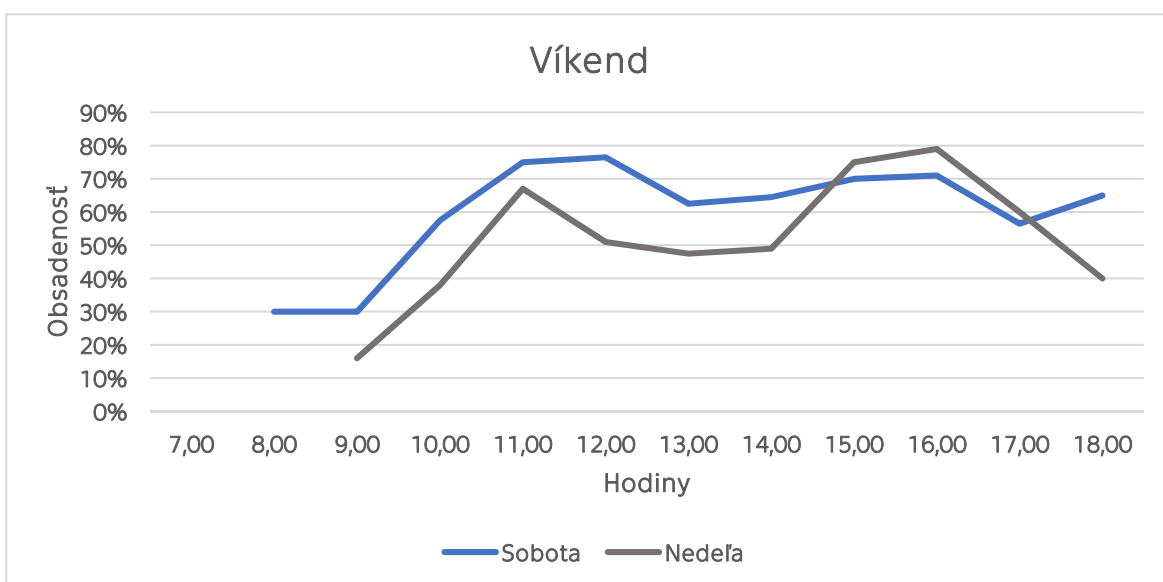
Zdroj: (ČSÚ, 2018c)

### Sociálne a kultúrne prostredie v Klatovech

Táto časť analýzy sociálneho a kultúrneho prostredia sa do podrobnosti zaoberá správaním potenciálnych zákazníkov v Klatovech. Dôležitým faktorom ovplyvňujúcim kaviareň je doba návštevnosti kaviarní, ktorá vychádza zo životného štýlu potenciálnych zákazníkov v danej oblasti. Nižšie sú zobrazené grafy, ktoré zobrazujú priemerné doby návštevnosti kaviarní. Údaje vychádzajú z analýz Googlu, ktoré na základe dát zozbieraných z mobilných telefónov vyhodnocujú návštevnosť podnikov. Na základe grafu vyplýva, že priemerná obsadenosť kaviarní v Klatovech sa pohybuje cez týždeň na úrovni 45 %, najvyššia návštevnosť je v čase od tretej do piatej hodiny, kedy dosahuje až úroveň 65 %. Počas víkendov je priemerná obsadenosť kaviarní výrazne vyššia, v sobotu sa pohybuje na úrovni 60 % a v nedeľu presahuje hranicu 50 %. Najviac ľudí navštevuje kaviarne v čase okolo desiatej hodiny a potom medzi treťou a piatou hodinou. Z nižšie uvedených grafov tiež vyplýva, že po sedemnástej hodine obsadenosť kaviarne s výnimkou soboty prudko klesá.



Obr. 7 Obsadenosť kaviarní v Klatovech počas týždňa  
Zdroj: Vlastná tvorba



Obr. 8 Obsadenosť kaviarní v Klatovech počas víkendu  
Zdroj: Vlastná tvorba

Na základe všetkých vyššie uvedených informácií si autorka určila otváraciu dobu kaviarne počas týždňa a víkendu. Výnimku tvorí piatok, kedy je otváracia doba kaviarne predĺžená, pretože sa konajú odborné semináre a workshopy. Obzvlášť na začiatku podnikania je dôležité, aby kaviareň efektívne pracovala s obsadenosťou a nemala zbytočne otvorené počas hodín, kedy je počet zákazníkov minimálny. Z toho dôvodu je otváracia doba počas týždňa až od jednej hodiny popoludní. Následne, v prípade rastu počtu zákazníkov sa budú otváracie hodiny kaviarne rozširovať.

Tabuľka 4 Otváracia doba kaviarne

Otváracia doba kaviarne		
Pondelok	13:00	18:00
Utorok	13:00	18:00
Streda	13:00	18:00
Štvrtok	13:00	18:00
Piatok	13:00	22:00
Sobota	10:00	19:00
Nedeľa	10:00	18:00

Zdroj: Vlastná tvorba

Ďalej bol v rámci analýzy sociálneho a kultúrneho prostredia robený prieskum trhu formou internetového dotazníka, ktorý pozostával z 15 otázok a bol zameraný na rodičov s deťmi a mladých ľudí, pri ktorých je potenciál, že v budúcnosti budú mať deti. Na dotazník odpovedali ľudia, ktorí pochádzajú z Klatov a blízkeho okolia. Najväčšiu skupinu tvoria ženy vo veku 20 – 25 rokov (43 %). Dotazník bol rozdelený na tri oblasti: kaviarne, detské zábavné centrá a prímestské letné tábory a cieľom bolo zistiť kultúrne zvyklosti potenciálnych zákazníkov.

Medzi najobľúbenejšie kaviarne v Klatovech patria Café Park, Café Unicorn a Café Pasáž. V rámci dotazníka bolo zistené, že najväčšiu skupinu tvoria ľudia, ktorí chodia do kaviarne pri výnimočných príležitostiach (35 %), 1 – 2x mesačne (20 %) alebo nechodia do kaviarne vôbec (20 %). Nízka frekvencia navštevovania kaviarní je síce nevýhodou, na druhej strane pozitívnym faktom je, že najčastejším dôvodom, prečo respondenti nechcú navštevovať kaviarne je nespokojnosť zákazníkov so službami súčasných kaviarní, najmenej častým dôvodom sú peniaze. Na otázku, čo zákazníkom v kaviarňach chýba odpovedalo najviac respondentov, že kvalitný detský kútik (47 %), viac miesta (24 %) a súkromie (18 %). Následne bolo zisťované, koľko zákazníci priemerne v kaviarni utratia. Takmer 53 % ľudí v kaviarni utratí 50 – 150 Kč a približne 41 % utratí v kaviarni viac ako 150 Kč. V rámci prieskumu sa ďalej zisťovalo, či by boli rodičia ochotní zveriť svoje dieťa do odbornej starostlivosti v kaviarni a koľko by za túto službu boli ochotní zaplatiť. Takmer polovica ľudí nie je ochotná zveriť svoje deti do odbornej starostlivosti (45 %), čo je pre kaviareň negatívnym faktorom. Zároveň je ale nutné podotknúť, že 75 % tejto skupiny tvoria ľudia starší ako 30 rokov. So znižujúcim sa vekom ochota rodičov zveriť svoje dieťa niekomu inému rastie. Ďalej je pozitívnym faktom, že všetci respondenti sú ochotní za túto službu zaplatiť, 67 % ľudí považuje za primeranú čiastku 50 – 150 Kč, po 17 % ľudí je ochotných zaplatiť za službu buď menej ako 50 Kč alebo viac ako 150 Kč.

Ďalšia oblasť prieskumu zisťovala návštevnosť zábavných detských centier. Takmer 70 % respondentov do detských centier nechodí, pričom najčastejším dôvodom je samotná absencia týchto zariadení v okolí Klatov, ani jeden z respondentov neuviedol ako dôvod financie. Ľudia, ktorí navštevujú detské centrá uvádzali len dve: Cirkus

a Beruška. V detskom centre utratia najčastejšie 50 – 150 Kč (37, 5 %) a viac ako 150 Kč (37, 5 %) a väčšine chýba odborný dohľad a vhodné občerstvenie pre deti.

Posledná oblasť prieskumu bola zameraná na prímestské detské tábory. Viac ako 60 % rodičov dáva svoje deti do táborov, najčastejšie 1 – 2x za prázdniny (78 %) alebo viac ako 4x za prázdniny (15 %). Najoblúbenejšími sú tábory organizované Domovom detí a mládeže v Klatovech. Rodičia sú ochotní za detský tábor najčastejšie utrátiť 1 500 – 1 800 Kč (31 %) a potom 1 800 – 2 100 Kč (22 %) a viac ako 2 100 Kč (22 %).

## 2.1.2 Porterova analýza 5 síl

V rámci analýzy blízkeho okolia podniku, ktoré podnik síce nedokáže riadiť, ale má možnosť ho ovplyvňovať, je jedným z najznámejších manažérskych nástrojov Porterov model konkurenčného prostredia. Vymedzuje 5 Porterových síl – oblastí, ktoré pôsobia na blízke okolie podniku. (HAVLÍČEK, KAŠÍK, 2009, str. 48) Prvou skúmanou v tejto práci je štruktúra podnikateľského odvetvia, inými slovami súčasná konkurencia. Vzhľadom ku komplexnosti ponúkanej služby je vhodné rozdeliť si konkurenciu do 3 oblastí: kaviarne, zábavné centrá pre deti a prímestské letné tábory.

### Súčasná konkurencia

#### *Kaviarne*

Hlavnými konkurentmi podniku sú kaviarne, ktoré sa nachádzajú vo vymedzenej oblasti na obrázku nižšie (čierne ohraničenie). Ide o šesť kaviarní v oblasti najbližšieho okolia zamýšľanej kaviarne, ktorého súčasťou je aj historické centrum mesta – hlavné centrum diania v Klatovech. Dostupnosť zamýšľaného miesta kaviarne od konkurencie je do desiatich minút. Do hodnotenia konkurencie je tiež zaradená kaviareň, ktorá sa síce nenachádza vo vybranej oblasti, ale v rámci dotazníka bola vyhodnotená ako jedna z troch najoblúbenejších kaviarní pre matky s deťmi. V rámci týchto vybraných kaviarní bol urobený prieskum, ktorý hodnotí pomocou vybraných objektívnych a subjektívnych faktorov ich konkurenčnú silu vzhľadom k cieľovej zákaznickej skupine, ktorou sú matky s deťmi. Jednotlivým faktorom sú priradené váhy, ktoré sú stanovené na základe subjektívneho určenia autorky vzhľadom k dôležitosti voči plánovanej kaviarni.



Obr. 9 Miesto kaviarne a hlavná oblasť konkurencie

Zdroj: (Google, 2018a), vlastná tvorba

Tabuľka 5 Objektívne a subjektívne faktory pri hodnotení konkurencie

Objektívne faktory		Váha
1	Lokalita a vzdialenosť od parkoviska/MHD	12 %
2	Bezbariérový prístup	18 %
3	Detský kútik	40 %
4	Hygienické zariadenie prispôbené deťom	15 %
5	Vybrané ceny nápojov a občerstvenia	5 %
6	Akcie, Workshopy, Semináre	10 %
Subjektívne faktory		
1	Internetové stránky, sociálne média	15 %
2	Kvalita jedla, pitia	35 %
3	Obsluha	40 %
4	Tradícia	10 %

Zdroj: Vlastná tvorba

Hodnotenými kaviarňami v rámci konkurencie sú: Patisserie Café Milk, Segafredo, Unicorn Café (Café Jednorožec), Café Oliver, Café Pasáž, Varesina Café a Café Park. Sú im priradzované body od 1 (najhoršie) do 7 (najlepšie) a následne je vypočítaný výsledný počet bodov po zohľadnení jednotlivých váh (Tabuľka 7).



Prvým z hodnotených faktorov je vzdialenosť kaviarne od parkoviska alebo MHD. Šesť zo siedmich hodnotených kaviarní sa nachádza v historickom centre Klatov a všetky sú vo vzdialenosti do 5 minút chôdzou od prímestskej a mestskej dopravy a od parkoviska. Café Park, jediná kaviareň, ktorá nie je v centre, sa nachádza hneď vedľa Kauflandu a naproti veľkému parku, v ktorom sú rôzne aktivity pre deti počas celého roka (možnosť plavby na lodičkách po jazierku, preliezačky a pod.). Umiestnenie kaviarne teda nehrá veľkú rolu v rozhodovaní zákazníkov. Podobne je to aj s druhým faktorom, ktorým sú ceny – vo všetkých kaviarňach sú približne rovnaké. Káva sa pohybuje v rozmedzí od 35 – 60 Kč, koláče a torty stoja 40 – 80 Kč. Tretím faktorom je doplnková služba kaviarní v podobe seminárov, workshopov, koncertov a prednášok. Túto službu poskytujú z vybranej konkurencie iba kaviareň Unicorn.

Ďalšie tri objektívne faktory hodnotia všeobecne to, do akej miery a či vôbec sú kaviarne prispôbené deťom. S výnimkou Patisserie Café Milk majú všetky kaviarne detské kútiky. Okrem Café Pasáž sú však malé, nedostatočne vybavené a na prvý pohľad nepatria medzi najsilnejšie stránky kaviarne. Café Park a Varesina Café majú túto nevýhodu do určitej miery kompenzovanú veľkou letnou terasou, na ktorej je postavené detské ihrisko. Bezbariérový prístup do kaviarní a jednoduchá manipulácia s detským kočiarom vnútri kaviarne je možná len v Café Pasáž, Café Park a Varesina Café. Jediné miesto, kde je v kaviarni prebaľovací pult je Café Park, ktoré má tiež spolu s kaviarňou Unicorn, Café Oliver a Café Pasáž toalety prispôbené deťom.

Tabuľka 6 Hodnotenie pomocou objektívnych faktorov – body

Objektívne faktory	Café Milk	Unicorn	Café Park	Café Pasáž	Varesina Café	Café Oliver	Segafredo
Vzdialenosť	7	7	5	6	3	6	4
Bezbariérový prístup	1	2	7	5	4	3	3
Detský kútik	1	3	6	6	3	4	6
Hygienické zariadenie prispôbené deťom	1	5	5	6	3	4	1
Vybrané ceny nápojov a občerstvenia	7	6	6	6	7	7	7
Akcie, Workshopy, Semináre	1	7	1	1	1	1	1

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 7 Hodnotenie pomocou objektívnych faktorov – výsledok

Objektívne faktory	Café Milk	Unicorn	Café Park	Café Pasáž	Varesina Café	Café Oliver	Segafredo
Vzdialenosť	0,84	0,84	0,6	0,72	0,36	0,72	0,48
Bezbariérový prístup výsledok	0,18	0,36	1,26	0,9	0,72	0,54	0,54
Detský kútik	0,4	1,2	2,4	2,4	1,2	1,6	2,4
Hygienické zariadenie prispôsobené deťom	0,15	0,75	0,75	0,9	0,45	0,6	0,15
Vybrané ceny nápojov a občerstvenia	0,35	0,3	0,3	0,3	0,35	0,35	0,35
Akcie, Workshopy, Semináre	0,1	0,7	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Súčet</b>	<b>2,02</b>	<b>4,15</b>	<b>5,41</b>	<b>5,32</b>	<b>3,18</b>	<b>3,91</b>	<b>4,02</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

V rámci hodnotenia pomocou subjektívnych faktorov je, tak ako pri hodnotení objektívnymi faktormi, každej kaviarni priradený počet bodov medzi 1 (najhoršie) do 7 (najlepšie), následne vynásobený váhami jednotlivých faktorov, ktoré sú zobrazené vyššie. Prvým faktorom je prezentácia na internete formou internetovej stránky a sociálnych sietí. Sociálne siete a web slúžia ako dobrá platforma na reklamu a prezentáciu podniku. Umožňujú zákazníkom vyjadrovať svoje názory, slúžia ako komunikačný kanál a tiež pomáhajú k vytvoreniu si celkového obrazu o podniku. Ďalším faktorom je obsluha, faktor s najväčšou váhou, ktorý významne ovplyvňuje celkový zážitok zákazníka a je vnímaný ako súčasť služby. Dôležitým faktorom je aj samotná úroveň kvality jedál a nápojov v kaviarni. Faktor 4 – Tradícia predstavuje to, ako je kaviareň vnímaná obyvateľmi dlhodobo, akú ma históriu. Často totiž nie je dôležité mať najlepšie produkty a služby, ale vyvolať v zákazníkoch príjemné spomienky na detstvo, určitú nostalgiu a vytvoriť prostredie, do ktorého sa stále radi vracajú.

Tabuľka 8 Hodnotenia pomocou subjektívnych faktorov – body

Subjektívne faktory	Café Milk	Unicorn	Café Park	Café Pasáž	Varesina Café	Café Oliver	Segafredo
Internetové stránky, sociálne média	4	6	5	7	1	3	2
Kvalita jedla, pitia	1	7	6	5	3	4	2
Obsluha	3	5	6	4	2	7	1
Tradícia	6	4	5	3	2	7	1

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 9 Hodnotenia pomocou subjektívnych faktorov – výsledok

Subjektívne faktory	Café Milk	Unicorn	Café Park	Café Pasáž	Varesina Café	Café Oliver	Segafredo
Internetové stránky, sociálne média	0,6	0,9	0,75	1,05	0,15	0,45	0,3
Kvalita jedla, pitia	0,35	2,45	2,1	1,75	1,05	1,4	0,7
Obsluha	1,2	2	2,4	1,6	0,8	2,8	0,4
Tradícia	0,6	0,4	0,5	0,3	0,2	0,7	0,1
<b>Súčet</b>	<b>2,75</b>	<b>5,75</b>	<b>5,75</b>	<b>4,7</b>	<b>2,2</b>	<b>5,35</b>	<b>1,5</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Z analýzy súčasnej konkurencie vyplýva, že najväčšiu hrozbu pre Funky Mamky predstavujú Café Oliver, Café Park, Café Pasáž a Unicorn. To bolo potvrdené aj v dotazníku, ktorý okrem iného, zisťoval u respondentov obľúbenú kaviareň v Klatovech. Na prvom mieste skončila kaviareň Unicorn, v tesnom zástupe bolo Café Park a Café Pasáž. Je teda nutné v budúcnosti sledovať fungovanie jednotlivých kaviarní a pružne reagovať na konkrétne akcie a ponuky, s ktorými budú prichádzať. Výhodou pre Funky Mamky kaviareň je fakt, že v súčasnosti tieto kaviarne nie sú schopné konkurovať zamýšľanému podniku v poskytovaní služieb starostlivosti o deti a práce s nimi.

#### *Detské zábavné centrá*

V Klatovech figurujú dvaja významní konkurenti dielne pre deti: Beruška a Cirkus pro děti. Cirkus pro děti je zábavné indoorové centrum, ktoré okrem detských atrakcií ponúka aj posedenie pre rodičov s možnosťou objednania občerstvenia. Konkurenčnou výhodou Cirkusu sú dostupné ceny, rôznorodé služby (organizovanie osláv, Halloween, maškarný ples a pod.) a spolupráca s materskými škôlkami. Naopak, veľkou nevýhodou je vzdialenosť, Cirkus sa nachádza na okraji Klatov. Táto nevýhoda je mierne tlmená možnosťou objednania si „Cirkus taxi“, cenu dopravy je následne možné odčítať z celodenného vstupného. Ceny vstupného sú zobrazené v tabuľke 10. Cirkus má zároveň rôzne druhy zvýhodnených vstupov – napr. Cirkusenka, karta, s ktorou má dieťa každý piaty vstup zdarma. Informácie o zvýhodnených vstupoch, aktuálne akcie a novinky je však ťažké dohľadať na internetových stránkach, ktoré pôsobia neprehľadným a zmätočným dojmom. Naopak, komunikácia na sociálnych sieťach (Facebook, Instagram) je pútavá.

Výhoda zamýšľanej kaviarne autorky v porovnaní s Cirkusom je hlavne v spôsobe poskytovaných služieb – zatiaľ čo v Cirkuse sú rodičia nútení mať deti celý čas pod dozorom, princíp Funky Mamky kaviarne spočíva v možnosti starostlivosti o deti. Ďalej to je už spomínané umiestnenie a tiež fakt, že do kaviarne nemusia nutne chodiť len rodičia s deťmi, potenciálna zákaznícka základňa je teda širšia.

Tabuľka 10 Prehľad cien Cirkus

	Dieťa*	Dospelí	Rodina 2+2
<b>Hodinové vstupné</b>			
Pracovný deň	50 Kč	20 Kč	-
Víkendy, prázdniny, sviatky	60 Kč	30 Kč	-
<b>Celodenné vstupné</b>			
Pracovný deň	90 Kč	30 Kč	210 Kč
Víkendy, prázdniny, sviatky	100 Kč	40 Kč	240 Kč
<i>*dieťa do dvoch rokov má vstup zdarma, od 15 vstup ako dospelí</i>			

Zdroj: (Cirkus pro děti, 2018)

Beruška sa sústreďuje na programy pre deti najmä v oblasti psychomotorického vývoja. Vo svojej ponuke má krúžky, cvičenia pre rodičov s deťmi, aj herňu pre deti s kávou pre rodičov. Konkurenčnou výhodou Berušky je komplexnosť – poskytuje služby už pre tehotné ženy a následne až do dovŕšenia 6 rokov dieťaťa. Zároveň poskytuje semináre, ktoré majú rozvíjať matky – napr. 9 stratégií pre život, Kurz skúseností k rešpektovaniu a pod.. Má vybudovanú dobrú povesť a v Klatovech nemá výraznú konkurenciu. Avšak, podobne ako Cirkus, zameriava sa hlavne na prácu rodičov s deťmi a neponúka teda úplne rovnaké služby ako kaviareň, ktorú zamýšľa otvoriť autorka.

Tabuľka 11 Prehľad cien Beruška

Aktivita a trvanie	Cena
Cvičenie s deťmi 45 minút	70 Kč
Výtvarný krúžok 45 minút	70 Kč
Hudobný krúžok 45 minút	70 Kč
Angličtina 45 minút	180 Kč
Herňa pre rodičov s deťmi 1 hodina	20 Kč
Seminár pre rodičov – 9 stratégií pre život 1,5 dňa	1 800 Kč
Seminár pre rodičov – Skúsenosti k rešpektovaniu 1 deň	1 600 Kč

Zdroj: (Beruška, 2018)

Väčšina kaviarní v Klatovech síce ponúka detský kútik, tak isto aj zábavné centrá majú nejaké malé občerstvenie, avšak tieto služby sú vnímané len ako doplnok a kaviarne ani centrá nemajú tendenciu zameriavať sa na nich, alebo ich rozvíjať. Cieľom autorky je prepojiť kaviareň a zábavné detské centrum a neuprednostňovať jednu službu pred druhou, ale prisudzovať obom rovnakú váhu. V tomto vidí autorka svoju najväčšiu výhodu a odlíšenie sa od konkurencie. Zároveň, na základe dotazníka vyšlo, že rodičia vnímajú ako problém fakt, že nemajú veľa možností, kam s deťmi chodiť a poskytnutie takéhoto miesta zaplňuje súčasnú medzeru na trhu.

## Prímestské letné tábory

Okrem vyššie spomínaných služieb ponúka Beruška aj prímestské denné tábory pre deti, ktoré sú veľmi populárne. Už vo februári sú vypredané na leto. Podobná situácia je aj pri ostatných poskytovateľoch prímestských táborov. Tábory sa líšia tematicky – sú zamerané na vedu, šport, umelecké činnosti alebo všeobecné. Nižšie je zobrazená tabuľka s vybranými tábormi, kde je uvedený poskytovateľ, vekové obmedzenie, téma a cena. S červeným podfarbením sú zvýraznené tábory, ktoré už majú obsadenú kapacitu k 1.3.2018. Najvýznamnejším poskytovateľom je Dom detí a mládeže Klatovy (DDM), ktorý ako jediný ponúka prímestské tábory počas celého leta a predstavuje hlavnú konkurenciu pre zamýšľanú kaviareň.

Tabuľka 12 Vybrané prímestské tábory v Klatovech

Poskytovateľ	Téma	Vek	Cena (Kč)	Frekvencia
Spektrum kurzy	Stroj času	7 a viac	2000	1x za leto
Beruška	Strážci času	3 a viac	1900	1x za leto
Beruška	Svet kúzel	5 a viac	2100	1x za leto
GKK	Výtvarný tábor	7 – 14	1700	1x za leto
DDM	Rôzne	Rôzne	1800 – 2500	10x za leto

Zdroj: Vlastná tvorba

### Potenciálni noví účastníci

Nemenej dôležitou oblasťou v Porterovej analýze sú potenciálni noví účastníci, ktorí vstupujú na trh. Najväčšiu hrozbu predstavujú už vyššie spomenuté kaviarne a detské zábavné centrá, ktoré dokážu jednoduchým spôsobom upraviť, poprípade rozšíriť svoje služby a vytvoriť tak priamu konkurenciu zamýšľanej kaviarni. Z tohto dôvodu je dôležité získať už na začiatku kľúčových dodávateľov, klásť dôraz na kvalitu poskytovaných služieb a proaktívny zákaznícky prístup.

### Dodávatelia a odberatelia

Medzi ďalšiu oblasť, ktorú vymedzil Porter vo svojej analýze patria dodávatelia a odberatelia, resp. ich vyjednávací sila – ich schopnosti a pozícia na trhu. Cieľom kaviarne je dôkladne vybrať spoľahlivých dodávateľov kvalitných nápojov a občerstvenia. Suroviny na prípravu by mali pochádzať od lokálnych dodávateľov aj za cenu vyšších nákladov. V prípade materiálov, ktoré budú používané do dielne pre deti a ostatného spotrebného materiálu nie je nutný výber špecializovaných dodávateľov, všetky veci sú dostupné vo veľkoobchodoch s minimálnymi kvalitatívnymi a cenovými rozdielmi. Odberatelia, teda zákazníci nemajú vysokú vyjednávaciu silu. Vzhľadom k nastaveniu cien a kvality v rámci klatovských kaviarní na približne rovnakej úrovni nepredpokladá autorka významný vplyv zákazníkov na

cenotvorbu. Naopak, ako riziko vníma charakter vzťahov v cieľovej skupine zákazníkov, ktorou sú matky. Držia pri sebe a dokážu sa navzájom významne ovplyvňovať, čo by mohlo byť pre kaviareň v prípade nespokojnosti časti zákazníčok veľkou nevýhodou.

### **Substitučné produkty**

Poslednou oblasťou pri analýze podľa Portera sú substitučné produkty, ktoré predstavujú veľkú hrozbu pre podnik. Obzvlášť to platí pre kaviareň s tak špecifickou službou ako je dielňa pre deti. Už samotná súčasná konkurencia predstavuje do určitej miery substitučné produkty, resp. služby. Sú to hlavne kaviarne s detskými kútikmi a zábavné centrá pre deti.

#### *Kaviareň*

V prípade kaviarní patria k substitútom čajovne a reštaurácie. V Klatovech patrí k najvýznamnejšiemu substitútu Čajovna U Naší milé Paní. Nachádza sa v historickej budove blízko námestia a samotnú čajovňu tvorí viacero útulných miestností, k dispozícii sú knihy, časopisy a stolové hry a ponúka množstvo druhov čajov a malého občerstvenia. Zároveň je miestom, kde sa usporadúvajú semináre a koncerty. Jej veľkou nevýhodou je ale fakt, že miesto nie je prispôsobené malým deťom, v čajovni je veľa úzkych schodov a je nutné pozorne sledovať deti po celý čas. Zároveň v ponuke nápojov nie je nič iné len čaj, čím sa výrazne zužuje zákaznícka základňa.

#### *Dielňa pre deti*

Ďalšou oblasťou sú substitúty k dielni pre deti, do ktorých patria krúžky, ktoré navštevujú deti po škole a ďalej opatrovatelky. Najvýznamnejším poskytovateľom krúžkov v Klatovech je Dům dětí a mládeže, ktorý má na výber zo širokej škály rôzne zameraných aktivít – športové, výtvarné, hudobné, divadelné a pod. Veľkou výhodou pre rodičov pri takomto type aktivity je, že dieťa rozvíja svoje schopnosti a zároveň majú oni k dispozícii voľný čas. Na druhej strane je nevýhodou, že každý typ krúžku je platený a dieťa väčšinou navštevuje jeden, dva krúžky a rozvíja tak len špecifické schopnosti. Zároveň, ako už bolo spomenuté vyššie, tieto aktivity sú prevažne určené deťom základných škôl a v prípade, že majú rodičia menšie deti, musia vymýšľať náhradný program. Dielňa pre deti zároveň nemusí nutne konkurovať krúžkom, rodičia môžu kaviareň navštevovať počas dní, kedy deti na krúžky nechodia alebo počas víkendov či sviatkov. V takom prípade by dielňa pre deti slúžila ako doplnok ku krúžkom, poprípade by rozvíjala iný typ schopností. V rámci opatrovateľských služieb je v Klatovech veľká ponuka, prevažne študentky využívajú možnosť si touto formou privyrobiť. Ceny sa pohybujú od 70 Kč do 130 Kč na hodinu, v závislosti na veku a skúsenostiach opatrovatelky. Významnou výhodou dielne pre deti oproti takejto službe je, že rodičia môžu mať deti stále nablízku a neboja sa, že by sa im prípadne niečo mohlo stať. Zároveň vedia, akú činnosť práve dieťa vykonáva a na akej úrovni sa

mu človek pracujúci v dielni venuje. Naopak nevýhodou je fakt, že kaviareň má obmedzenú otváraciu dobu a rodič tam musí byť prítomný, preto, na rozdiel od opatrovateliek, nemôže dielňu využiť v prípade, že potrebuje počas svojej neprítomnosti zaistiť starostlivosť o dieťa.

### *Prímestské tábory*

Významnú oblasť v kategórii substitútov tvoria tiež týždenné tábory, ktoré sú alternatívou k prímestským denným. Aj tu, podobne ako pri súčasnej konkurencii, je významným poskytovateľom Dům Detí a Mládeže Klatovy, ktorý má dlhoročnú tradíciu a dôveru rodičov. Je však nutné podotknúť, že do úvahy prichádzajú tábory nielen v Klatovech ale aj v širšom okolí, v prípade týždenných pobytov lokalita nehrá významnú rolu. Nevýhodou je častokrát cena, týždenné tábory sú väčšinou minimálne dvakrát drahšie ako prímestské.

## **2.1.3 SWOT analýza**

Na rozbor vnútorného prostredia podniku, teda prostredia, ktoré môže podnik riadiť a ovplyvňovať, sa často využíva SWOT analýza. Nevyhodnocuje však iba vnútorné prostredie podniku, ale zároveň berie do úvahy aj vplyvy trendov v blízkom okolí, ktoré má podnik možnosť ovplyvňovať. Jej prínos vychádza zo samotného názvu, kedy hodnotí silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky podniku, jeho príležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Aby bola SWOT analýza užitočná pri vytváraní celkovej stratégie podniku je nutná dôkladnosť, nie len povrchné zhodnotenie faktorov, ktoré do nej vstupujú. (GILLIGAN, WILSON, 2009, str. 85)

### *Príležitosti a hrozby*

Na základe externých vplyvov na podnik, ktoré sú výsledkom trendov a vývojov v okolí podniku, spoločnosť usiluje o premieňanie príležitostí v prospech podniku, alebo sa naopak snaží minimalizovať hrozby a riziká. Príležitosti spoločnosti sú definované ako oblasti trhu, v ktorých podnik získava konkurenčnú výhodu. Je možné ich na základe atraktivity trhu (potenciál trhu) a pravdepodobnosti úspechu usporiadať do Matice príležitostí. Pravdepodobnosť úspechu vychádza najmä z toho, do akej miery môže daná príležitosť priniesť podniku dlhodobú a udržateľnú výhodu oproti konkurencii. (GILLIGAN, WILSON, 2009, str. 85 – 86)

V prípade kaviarne spojenej s dielňou pre deti je touto výhodou najmä potenciál, ktorý prináša nezaplnený trh služieb, ktoré sa sústreďujú na matky a deti súčasne.<sup>1</sup> Ako vyplýva z dotazníka, najväčším problémom v kaviarňach je absencia detského kútika.

---

<sup>1</sup> Je dôležité poznamenať, že sa jedná o medzeru na trhu v konkrétnom regióne, kde kaviareň vznikne

Príležitosť v podobe medzery na trhu plánuje autorka využiť aj po troch rokoch rozšírením služieb o Fitness Centrum so zameraním na matky. Rozšírenie by malo byť uskutočnené s podporou dotácií z Európskej Únie, ktoré sú vnímané ako ďalšia príležitosť pre podnik. Ďalšou významnou príležitosťou je využívanie lokálnych zdrojov v kaviarni (lokálni dodávatelia surovín) a prírodného potenciálu v dielni pre deti (prírodné materiály a pod.). Kaviareň by sa taktiež mala sústrediť na potenciál internetu, hlavne sociálnych sietí a možností, ktoré prinášajú, keďže v dnešnej dobe slúžia ako významný komunikačný prostriedok cieľovej skupiny zákazníkov (matky). Tak ako predchádzajúce príležitosti, má vysoký tržný potenciál aj spolupráca s predškolskými zariadeniami. Kaviareň by mohli využívať pri organizovaní rôznych akcií pre deti a tiež by mohli byť využívané k propagácii kaviarne. Významným faktorom, ktorý sa javí ako príležitosť a zároveň ako hrozba je snaha podniku o zamestnávanie matiek. Dostupnosť pracovnej sily z hľadiska potenciálu trhu je vysoká, nezamestnanosť žien v regióne je takmer o 2 % vyššia ako nezamestnanosť mužov. Na druhú stranu ide o rizikovú oblasť vzhľadom k vysokej fluktuácii zamestnancov a ich nízkej flexibilitě. Poslednou definovanou príležitosťou je rozšírenie do iných miest, ktoré by nebolo efektívne. Pri začínajúcom podniku je dôležité sústrediť sa na jeho rozvoj a až následne, po upevnení pozície na trhu, je možné rozmýšľať o expandovaní do ďalších lokalít.

		Pravdepodobnosť úspechu	
		Vysoká	Nízka (riziková oblasť)
Atraktivita trhu	Vysoká	Priestor na trhu v poskytovaní služieb, ktoré sa sústredia na matku aj dieťa	Spolupráca s predškolskými zariadeniami
		Rozšírenie služieb	Dostupná pracovná sila
		Lokálne zdroje a prírodný potenciál	
		Podporné programy EÚ	
	Internet – internetový marketing, sociálne siete		
	Nízka		Rozšírenie do iných miest

Obr. 10 Matica príležitostí

Zdroj: Vlastná tvorba

Súčasne s príležitosťami, externé prostredie vytvára aj hrozby, ktoré súvisia s nepriaznivým vývojom a môžu viesť k oslabeniu pozície na trhu. (GILLIGAN, WILSON, 2009, str. 86 – 88) Tieto hrozby, resp. riziká následne tvoria základ pri analýze a riadení rizík (Kapitola 2.9). Pre kaviareň spojenú s dielňou pre deti vychádzajú najzávažnejšie hrozby s vysokou pravdepodobnosťou výskytu z povahy kaviarenskeho odvetvia. Keďže sú všeobecne v tomto odvetví nízke bariéry vstupu na trhy, konkurencia je mimoriadne silná a kaviarne sú prakticky na každom rohu v meste. Aj napriek



unikátnosti ponúkanej služby je pre kaviarne jednoduché rozšíriť svoje poskytované služby o také, ktoré sa budú sústrediť na deti. Je preto nutné starostlivo sledovať vývoj týchto hrozieb a zaistiť si konkurenčnú výhodu, ktorá nebude postavená len na samotnej službe, ale hlavne na spôsobe jej poskytovania. Zároveň je dôležité prispôbiť sa meniacim potrebám zákazníčok, resp. ich detí a pružne reagovať na zmeny vo vekovej štruktúre. Kaviareň tak predíde strate zákazníkov spôsobenej nevhodným zacielením poskytovaných služieb. Táto hrozba nie je však veľmi pravdepodobná a závažná, hlavne preto, že demografický vývoj v klatovskom okrese je z dlhodobého hľadiska stabilný a je teda možné spoľahlivo odhadnúť vekovú štruktúru zákazníkov (detí) v budúcnosti a následne, na základe toho vybrať vhodné služby. Ďalším potenciálnym problémom je silná vyjednávacía sila zákazníkov, najmä v tom zmysle, že komunita matiek obvykle drží pri sebe a dokáže sa zjednotiť pri spoločných záujmoch. Je preto dôležité klásť dôraz na spokojnosť zákazníkov a naplňovanie ich potrieb a predísť tak zbytočným problémom. Posledné dve hrozby súvisia s legislatívnymi požiadavkami. Prvou z nich je možná zmena legislatívy, ktorá by priniesla nové daňové zaťaženia, zvýšené bezpečnostné požiadavky a pod.. Dopad na podnik by síce mohol byť kritický, na druhej strane momentálne nie je vysoká pravdepodobnosť, že tieto zmeny nastanú. Druhá hrozba sa týka rozšírenia o fitness centrum, ktoré by malo byť financované formou dotácií z Európskej Únie. V prípade, že sa schváli zákon o celoštátnom referende, je vysoká pravdepodobnosť, že dôjde k referendu o vystúpení z Európskej Únie. V tom prípade by bolo nutné nájsť iný spôsob financovania.

#### *Silné a slabé stránky podniku*

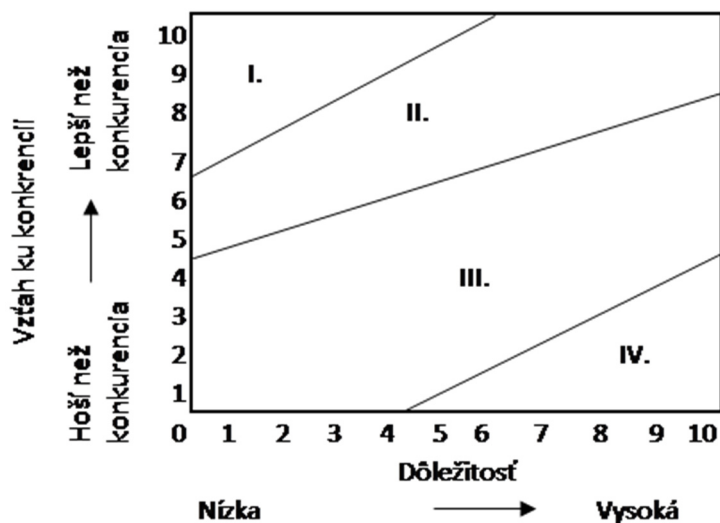
Špeciálne pri tvorbe podnikateľského plánu začínajúceho podniku je nutné dokázať ťažiť z uvedomenia si silných a slabých stránok podniku. Na to, aby mohla byť takáto analýza prospešná pre ďalšie strategické rozhodovanie, je vhodné si rozdeliť silné a slabé stránky podniku do viacerých kategórií – rozhodujúca silná (slabá) stránka podniku, okrajová (marginálna) silná (slabá) stránka podniku a neutrálna stránka podniku. (JANEČKOVÁ, 2000, str. 78 – 82) Následne odborná literatúra rozlišuje dva spôsoby vyhodnotenia silných a slabých stránok podniku – Štandardná matica príležitostí a dôležitosti a Matica príležitostí a dôležitosti vo vzťahu ku konkurencii (ďalej v texte Matica). Druhá možnosť hodnotenia vychádza najmä z faktu, že podstatná silná stránka podniku nemusí znamenať konkurenčnú výhodu, hlavne z dvoch dôvodov. Prvým z nich je fakt, že takáto silná stránka nemusí byť podstatná pre zákazníka. Druhým dôvodom je to, že táto silná stránka sa objavuje vo všetkých konkurenčných podnikoch a nie je z nej teda možné ťažiť. (GILLIGAN, WILSON, 2009, str. 85 – 93) Z vyššie uvedených faktov prirodzene vyplýva, že pre kaviareň spojenú s dielňou pre deti je vhodnejšie zvoliť druhý spôsob tvorby.

Nižšie je uvedený obrázok Matice, ktorý rozdeľuje silné a slabé stránky podniku do 4 základných oblastí:

- I. Okrajové silné stránky podniku s veľkou konkurenčnou výhodou – do týchto oblastí podniku nie je nutné momentálne investovať, je dôležité sústrediť sa na ostatné oblasti.
- II. Okrajové silné stránky podniku, ktoré sa vyskytujú aj u konkurencie, alebo podstatné stránky podniku s vysokou konkurenčnou výhodou – sú najdôležitejšie z pohľadu tvorby stratégie, keďže môžu pozitívne ovplyvniť celkové fungovanie podniku.
- III. Nízka dôležitosť a nevýhoda oproti konkurencii, alebo veľmi dôležité stránky podniku, ktoré sú na rovnakej úrovni ako konkurencia – sú priestorom pre zlepšenie a podobne ako v predchádzajúcej oblasti vyžadujú sústredenie podniku.
- IV. Posledná oblasť sa zaoberá podstatnými slabými stránkami podniku, ktoré by v prípade zlepšenia oproti konkurencii mohli byť premenené na silné stránky a poskytovať tak ďalšiu konkurenčnú výhodu – je nutná okamžitá akcia a investícia. (GILLIGAN, WILSON, 2009, str. 85 – 93)

V tabuľke pod obrázkom je zobrazená klasifikácia jednotlivých stránok podniku a zároveň je týmto stránkam priradená oblasť Matice, do ktorej spadajú. Podstatnou silnou stránkou a hlavnou konkurenčnou výhodou je jedinečnosť ponúkaných služieb, ktoré cielia na dve úzko prepojené skupiny zákazníkov – matky a deti. Tieto služby, spolu s príjemným prostredím, tvoria celkový obrázok podniku a z pohľadu stratégie je nutné zamerať sa na jasné predanie správy cieľovým skupinám zákazníkom, presvedčiť ich o výhodách, ktoré so sebou kaviareň spojená s dielňou pre deti prináša a budovať tak image podniku a jeho postavenie na trhu. Unikátna služba so sebou však nesie aj nevýhody, špeciálne fakt, že ide o úzku skupinu zákazníkov, na ktorú sa kaviareň zameriava, ich vyjednávací sila je teda vyššia ako v prípade konkurencie. Zároveň hlboké vzťahy vznikajúce v prostredí, ktoré navodzuje pocit komunity môžu spôsobovať problémy aj v prípade zamestnávania. Zákazníčky a zamestnankyne sú súčasťou jednej komunity, hrozí preto riziko vysokej súdržnosti aj v prípade určitých komplikácií (napr. ťažšie riešenie problémov so zamestnankyňou – môžu sa za ňu postaviť zákazníčky). Zamestnávanie matiek tiež znamená nízku flexibilitu, s predpokladanými častejšími výpadkami v práci (hlavne z dôvodu chorôb dieťaťa).

Ďalšou slabou stránkou podniku sú vysoké vstupné náklady, ktoré v sebe nesú nielen komplexné školenia zamestnancov, týkajúce sa starostlivosti o deti ale aj vybavenie celej kaviarne, dielne a nutnosť fungovania prvých pár mesiacov bez vysokých ziskov a so záporným Cash-flow.



Obr. 11 Matica príležitostí a dôležitosti vo vzťahu ku konkurencii

Zdroj: (GILLIGAN, WILSON, 2009, str. )

Tabuľka 13 Silné a slabé stránky podniku vo vzťahu ku konkurencii

<i>Stránka podniku</i>	Podstatná silná	Okrajová silná	Neutrálna	Podstatná slabá	Okrajová slabá
Kvalifikovaná pracovná sila		I.			
Unikátna služba (dielňa pre deti)	II.				
Dôraz na kvalitu	II.				
Príjemné prostredie		I.			
Vytváranie hlbších vzťahov v rámci komunity matiek		I.			
Vysoká variabilita ponúkaných služieb		I.			
Úzka skupina zákazníkov			IV.		
Nízka flexibilita a stabilita zamestnancov				III.	
Vysoké počiatkové náklady					-
Záporný Cash-flow v začiatkoch podnikania					-
Nový podnik (potreba vybudovania značky na trhu)				IV.	

Zdroj: Vlastná tvorba

## 2.2 Stratégia

Analýza prostredia, na základe ktorej je možné vymedziť príležitosti a hrozby spolu so silnými a slabými stránkami podniku je nástroj, ktorý identifikuje faktory ovplyvňujúce strategický zámer podniku. Ten je prezentovaný v podobe formulácie vízie podniku, ktorá vychádza z misie podniku a je implementovaná do strategických, taktických aj operatívnych cieľov. Misia, resp. poslanie podniku vyjadruje zmysel fungovania podniku z dlhodobého hľadiska. Slúži ako návod pre zamestnancov, objasňuje im, prečo vlastne vykonávajú jednotlivé aktivity a zároveň slúži ako deklarácia dôvodu fungovania spoločnosti pre zúčastnené strany. Okrem zmyslu podnikania poskytuje informácie o tom, čím je spoločnosť jedinečná, pre koho sú určené jej produkty a čo chce dosiahnuť. Vízia do určitej miery konkretizuje poslanie podniku a slúži ako formalizovaná predstava o vývoji firmy v strednodobom horizonte. Od vízie sa potom odvíjajú strategické ciele a prostriedky potrebné na ich dosiahnutie. (FOTR, VACÍK, 2012, str. 33 – 35)

Základnou požiadavkou na strategické ciele je, aby boli SMARTER – špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, realistické, časovo vymedzené, etické a zamerané na zdroje. Nemalo by ich byť veľa a mali by byť na sebe nezávislé. Strategické ciele sa stanovujú hlavne pre finančnú výkonnosť podniku, rast podniku, postavenie na trhu, výskum a vývoj (technológie, investície), sociálnu oblasť, kvalitu zamestnancov a systémy motivácie. Môžu byť kvantitatívne, inak nazývané aj tvrdé ciele (hard goals), ktoré sú vyjadrené merateľnými veličinami, ale tiež mäkké ciele (soft goals). Dosiahnutie mäkkých cieľov sa stanovuje buď pomocou prevedenia na hodnotiacu stupnicu alebo stanovením dopadu na vývoj tvrdých cieľov. (FOTR, VACÍK, 2012, str. 36 – 37)

Nižšie je zobrazená misia a vízia Funky Mamky kaviarne a zároveň strategické ciele, od ktorých sa ďalej odvíjajú taktické a operatívne ciele. Strategické ciele sú dané na obdobie piatich rokov, taktické na obdobie jedného roka a operatívne ciele sú stanovené na dobu prvých šiestich mesiacov, teda ešte pred samotným otvorením kaviarne a tieto ciele by sa dali chápať ako akčný plán činností, ktoré je potrebné urobiť pred samotným otvorením.

### Misia podniku

Misiou Funky Mamky kaviarne je vytvoriť prostredie, ktoré umožňuje rozvoj detí a tiež matiek. Buduje osobnosť detí, podporuje ich fantáziu, rozvíja kreativitu a rôznorodé schopnosti. Zároveň poskytuje matkám kvalitné služby v oblasti osobnostného a profesionálneho rozvoja a odpútava ich od každodenných povinností.

## Vízia podniku

Víziou podniku je v období piatich rokov patriť medzi tri najobľúbenejšie kaviarne v meste a svojimi kvalitnými službami nastaviť úroveň starostlivosti o detí v Klatovech. Každý týždeň ponúkať jedinečné semináre a workshopy, ktoré rozšíria stabilnú zákaznícku základňu. Každoročne navyšovať úroveň obsadenosti kaviarne a následne rozšíriť svoje poskytované služby o Funky Fitness Mamky. V lete naplniť kapacity ponúkaných prímestských táborov. Po troch rokoch rozšíriť predmet podnikania o fitness centrum, ktoré bude mať dielňu pre deti.

## Strategické ciele

Tabuľka 14 Strategické ciele na obdobie 5 rokov

Cieľ	Spôsob merania
<b>Kaviareň s dielňou pre deti a prímestské letné tábory</b>	
Patriť medzi 3 najobľúbenejšie kaviarne v Klatovech pre rodičov s deťmi	Prieskum trhu prostredníctvom dotazníka
Zvýšiť priemernú obsadenosť kaviarne na 50 %	Počet ľudí v kaviarni za mesiac vs. počet maximálneho možného počtu ľudí
Vybudovanie partnerstiev s 3 organizáciami, ktoré ponúkajú odborné semináre a workshopy	Zmluvy s organizáciami, počet poskytnutých seminárov za mesiac
Vybudovanie partnerstiev s 5 materskými škôlkami v Klatovech	Zmluvy so škôlkami, počet akcií v spolupráci so škôlkou za mesiac
Priemerná obsadenosť táborov 80 % za leto	Počet detí v tábore
Kladný prevádzkový Cash-flow (s výnimkou 1. a 4. roka)	Výsledná hodnota Cash-flow
Navrátenie investície	Návratnosť investície
Výnosnosť investície 10 %	Výnosnosť investície
<b>Fitness centrum</b>	
Získanie dotácií z Európskej Únie	Dotácie z Európskej Únie
Plynulý administratívny proces pred otvorením fitness centra	Splnenie časového a finančného plánu v súvislosti s administratívnym procesom
Otvorenie fitness centra	Otvorenie prevádzky po šiestich mesiacoch od získania dotácií

Zdroj: Vlastná tvorba

## Taktické ciele

Tabuľka 15 Taktické ciele na obdobie 1 rok

Cieľ	Spôsob merania
Pozitívny mesačný prevádzkový Cash-flow	Výsledná hodnota Cash-flow
Začatie spolupráce s 2 materskými škôlkami v Klatovech	Zmluvy so škôlkami, počet akcií v spolupráci so škôlkou za mesiac
Priemerná obsadenosť táborov 70 % za leto	Počet detí v tábore
Priemerná obsadenosť kaviarne 30 %	Počet ľudí v kaviarni za mesiac vs. počet maximálneho možného počtu ľudí
Pozitívna hodnota peňažných prostriedkov na konci prvého roka	Stav peňažných prostriedkov
Vybudovanie zaujímavých webových stránok a pútavá prezentácia na sociálnych sieťach	Návštevnosť stránok, meranie dosahu na facebooku

Zdroj: Vlastná tvorba

## Operatívne ciele

Tabuľka 16 Operatívne ciele na obdobie 6 mesiacov

Cieľ	Spôsob merania
Plynulý administratívny proces pred otvorením kaviarne	Splnený časový a finančný plán na prvých 6 mesiacov
Získanie a následné zaškolenie zamestnancov	Prijatý predpokladaný počet zamestnancov, ktorý sú riadne zaškolený v deň otvorenia kaviarne
Podrobný plán seminárov a workshopov na prvé tri mesiace vrátane spôsobu propagácie a nutných zdrojov	Písomný dokument s detailným plánom a vyčlenenými zdrojmi
Podrobný plán programu v dielni pre deti na prvé tri mesiace vrátane spôsobu propagácie a nutných zdrojov	Písomný dokument s detailným plánom a vyčlenenými zdrojmi
Podrobný plán prímestských táborov vrátane spôsobu propagácie a nutných zdrojov	Písomný dokument s detailným plánom a vyčlenenými zdrojmi

Zdroj: Vlastná tvorba

## 2.3 Marketing

„Marketing je manažérsky proces, ktorý zodpovedá za identifikáciu, predvídanie a uspokojovanie požiadaviek zákazníkov pri dosahovaní zisku.“ (KOTLER, ARMSTRONG 2004, str. 30) Jeho úlohou je posilniť konkurencieschopnosť podniku – upevniť svoju

pozíciu na trhu a odlíšiť sa od konkurencie. V posledných rokoch, ktoré sa nesú v znamení významných zmien v oblasti riadenia firmy s dôrazom na strategický management, sa do popredia dostávajú aj nové pohľady na marketing. Marketingovým manažérom už nestačí len sústredenie sa na operatívnu stránku riadenia, ale stále dôležitejším je strategický marketing. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, str. 30) Podľa Kotlera (2007, str. 66) vychádza strategický marketing, resp. jeho riadenie zo znalosti prostredia podniku, silných stránok podniku a ich zladenia so zákazníkmi. Je úzko prepojený so strategickým managementom a ovplyvňuje tak celkové smerovanie firmy.

Jedným z nástrojov marketingu je aj marketingový mix, ktorý definuje vlastnosti služieb spôsobom, aby boli v čo najväčšej miere uspokojené potreby zákazníka a pritom firma dosahovala zisk. Marketingový mix tradične pozostáva zo štyroch prvkov označovaných ako 4P – Price (cena), Product (produkt), Place (distribúcia) a Promotion (marketingová komunikácia). Z hľadiska plánovania marketingovej stratégie v oblasti služieb ale tieto tradičné prvky nestačia a pridávajú sa k nim ďalšie 3P – Physical Evidence (materiálne prostredie), People (ľudia) a Processes (procesy). (VAŠTÍKOVÁ, 2014, str. 21 – 23)

### 2.3.1 Produkt

Produktom sa rozumie výrobok alebo služba, ktorú firma ponúka na cieľovom trhu za účelom uspokojenia potrieb spotrebiteľov. Rozlišujú sa tri úrovne produktu – základný, vlastný a rozšírený produkt. Základný produkt tvorí jadro produktu a definuje úžitok, ktorý prinesie – odpovedá na otázku, čo vlastne zákazník očakáva. Ďalšiu vrstvu tvorí už samotný fyzický produkt, resp. služba, ktorá je ponúkaná. Definuje kvalitu výrobku, jeho funkciu, vzhľad, názov značky a balenie. Poslednú vrstvu tvorí rozšírený produkt, pod ktorý spadajú hlavne doplnkové služby poskytované k výrobku, resp. službe. (KOTLER, 2007, str. 615)

Základný produkt kaviarne spojenej s dielňou pre deti vychádza z misie podniku a je ním poskytnutie prostredia, ktoré podporuje rozvíjanie detí a tiež ponúka matkám miesto, kde si môžu oddýchnuť od každodenných povinností a zároveň majú možnosť využiť služby v oblasti osobnostného a profesionálneho rozvoja. To je dosiahnuté pomocou služieb, ktoré sú rozdelené v prvej fáze podnikania do troch základných oblastí: Služby poskytované kaviarňou, vrátane odborných seminárov, Dielňa pre deti a Prímestské letné tábory. V druhej fáze pribudne štvrtá oblasť, ktorou je Fitness centrum.

Nižšie je uvedený špecifickejší popis poskytovaných služieb:

Ponúkané celoročné služby – Kaviareň

- Ponuka kvalitných nealkoholických nápojov
- Ponuka vína a piva od malých výrobcov
- Ponuka domácich sladkých a slaných výrobkov

- Ponuka kníh a časopisov na čítanie v kaviarni a vypožičanie
- Odborné semináre a workshopy konané na týždennej báze

Ponúkané celoročné služby – Dielňa pre deti

- Odborný dohľad nad dieťaťom po celú dobu pobytu
- Usmerňovanie a vedenie dieťaťa v jeho činnosti
- Poskytnutie pomôcok, nápadov a tém pre detskú tvorbu
- Detský kútik
- Detská knižnica a spoločenské hry
- Pomoc s prípravou do školy v prípade potreby
- Víkendové programy pre deti

Ponúkané sezónne služby – Dielňa pre deti

- Letné celodenné tábory pre deti v týždenných intervaloch
- Jesenné púšťanie šarkanov
- Zimná Mikulášska a Vianočná besiedka
- Víťanie jari

### 2.3.2 Cena

Cena je najpružnejším prvkom marketingového mixu a vyjadruje hodnotu, ktorú je nutné vynaložiť na získanie daného produktu. Podľa Kotlera je v marketingovom mixe jediným prvkom, ktorý nepredstavuje náklady ale prináša zisk. Cenotvorba, teda stanovenie konečnej ceny výrobku alebo služby, je zložitý proces, do ktorého vstupujú interné a externé faktory. Prvým z interných faktorov, na základe ktorého firma vymedzuje svoju cenu, sú marketingové ciele ako napríklad udržanie sa na trhu, prvenstvo v kvalite služieb, rozšírenie tržného podielu a pod. Následne je dôležitá samotná stratégia marketingového mixu, ktorá určuje, na aký prvok sa spoločnosť plánuje zamerať. Firma rozhoduje o tom, či bude klásť dôraz na cenu alebo využije k vytvoreniu svojej pozície na trhu necenové prvky marketingového mixu. Významným interným faktorom sú aj náklady, ktoré stanovujú minimálnu hranicu požadovanej ceny. Medzi externé faktory, ktoré ovplyvňujú stanovenie ceny patrí situácia na trhu, konkrétne cenová hladina konkurencie, očakávaná cena zákazníkov a dopyt. Ďalej je cena ovplyvňovaná ekonomickými faktormi, distribútormi, vládou a legislatívnymi požiadavkami. Jednotlivé faktory a dôraz, ktorý na nich firma kladie následne určia spôsob, ktorým bude firma postupovať pri stanovovaní cien. Odborná literatúra uvádza dva obecné prístupy: nákladovo orientovaný prístup a marketingovo orientovaný prístup, ktorý následne delíme na stanovenie cien podľa kupujúceho a stanovenie cien podľa konkurencie. (KOTLER, ARMSTRONG, 2004, str. 485)

Autorka využíva k stanovení cien v zamýšľanej kaviarni kombináciu oboch vyššie spomenutých prístupov. V prípade cien nápojov a jedla v kaviarni sú východiskom ceny v okolitých kaviarňach, ktoré boli súčasťou Porterovej analýzy. V tabuľke 17 a 18 je zoznam produktov so stanovenými cenami a variabilnými nákladmi, ktoré



vychádzajú na daný produkt. V rámci dielne pre deti a prímestských letných táborov sú ceny stanovené pomocou kalkulačného vzorca (tabuľka 19 a 20) a následne sú tieto ceny porovnané s prieskumom trhu, ktorý zisťoval, akú cenu sú potenciálni zákazníci ochotní za tieto služby platiť. V prípade táborov sú ceny zároveň porovnávané so súčasnou konkurenciou na trhu. Ceny fitness centra, ktoré vstupujú do finančného plánu vyplývajú zo súčasnej situácie na trhu. Kalkulačný vzorec fitness centra bude vytváraný až tesne pred založením fitness centra na základe aktuálnej situácie na trhu a aktuálnych cien nákladov.

Tabuľka 17 Stanovené ceny nápojov v kaviarni

Produkt	Variabilné N (Kč)	Cena (Kč)
<b>KÁVA</b>		
Ristretto (+mlieko)	4	39
Espresso (+mlieko)	4	39
Lungo (+mlieko)	4	39
Espresso Doppio (+mlieko)	7	55
Espresso Machiato	4	39
Cappuccino	7	55
Caffe Latte	7	55
<b>ČAJ</b>		
Zelený sypaný čaj	13	49
Bylinkový sypaný čaj	13	49
Ovocný sypaný čaj	13	49
Čierny sypaný čaj	13	49
<b>DOMÁCE LIMONÁDY</b>		
Citrusová bomba	10	49
Zázvorový šok	10	49
Uhorková klasika	10	49
Sezónne prekvapenie	10	49
<b>NEALKO NÁPOJE</b>		
Ovocné džúsy (pomaranč, jablko...)	18	35
Fanta	16	35
Tonic	16	35
Sprite	16	35
Coca-cola	16	35
Minerálka (jemne perlivá, perlivá)	8	25

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 18 Stanovené ceny jedál v kaviarni

ZMRZLINOVÉ POHÁRE			
Čokoládový pohár		25	79
Vanilkový pohár		25	79
Ovocný pohár		25	79
Môj vlastný mix		25	79
KOLÁČE			
Cheesecake		30	55
Čokoládový koláč		30	55
Ovocný koláč		30	55
Smotanový koláč		30	55
Veganský koláč		30	55
Bezlepkový koláč		30	55
SLANÉ POCHÚTKY			
Vege Quiche		30	55
Mäsový Quiche		30	55
TOASTY			
Klasický toast (šunkový, syrový ...)		20	45
Excellent toast		25	49

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 19 Kalkulačný vzorec Dielňa pre deti

SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
Počet detí za deň	15	22	30
Vstupné (Kč)	100	100	100
Vstupné za deň	1 500	2 200	3 000
<b>PÚ1</b>	<b>1 500</b>	<b>2 200</b>	<b>3 000</b>
Zisk	5 %	5 %	5 %
Zisk (Kč)	75	110	150
<b>PÚ2</b>	<b>1 425</b>	<b>2 090</b>	<b>2 850</b>
<i>Priame fixné N</i>			
Materiál dielňa	133	133	133
Zamestnanec dielňa	1 213	1 213	1 213
<b>PÚ3</b>	<b>79</b>	<b>744</b>	<b>1 504</b>
<i>Nepriame fixné N</i>			
Marketing	0 %	0 %	0 %
Marketing (v Kč)	0	0	0
<b>PÚ4</b>	<b>79</b>	<b>744</b>	<b>1 504</b>
<i>Spoločné N podniku</i>			
Prenájom	177	177	177
Zálohy energie	47	47	47
Účtovníctvo	102	89	77
Rezerva na opravy	47	47	47
N na TV/rádio/internet	6	6	6
Náklady na EET	9	9	9
N na prevádzku	20	18	15
<b>PÚ5</b>	<b>-331</b>	<b>349</b>	<b>1 124</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Kalkulačný vzorec dielne pre deti vyjadruje výšku príspevku na úhradu pri daných denných nákladoch a minimálnom akceptovateľnom zisku, ktorý bol stanovený na úroveň 5 %. Na základe toho je možné následne upravovať cenu za poskytovanú službu tak, aby boli splnené požadované kritéria na zisk. Z prieskumov vyplýva, že 55 % rodičov, ktorí navštevujú kaviareň je ochotných zveriť svoje deti do odbornej starostlivosti a všetci sú ochotní za túto službu platiť – najčastejšie v rozmedzí 50 – 150 Kč. Autorka zároveň predpokladá, že nie všetci návštevníci budú rodičia s deťmi, ale táto skupina bude vysoko prevládať vzhľadom k charakteru kaviarne v pomere 80 ku 20. Na základe týchto údajov bol vypočítaný denný priemerný počet detí ako 55 % zo zákazníkov, ktorí navštívia kaviareň s deťmi. Cena bola stanovená na úroveň 100 Kč.

Následne boli stanovené priame fixné náklady, ktoré tvorí materiál objednávaný do dielne – tieto náklady sú na nižšej úrovni vzhľadom k plánu využívať na aktivity materiály, ktoré sú voľne dostupné – prírodné materiály, recyklovateľný odpad (PET fľaše) a podobne. Najvyššími sú náklady na zamestnanca, ktoré pozostávajú z celkových mesačných nákladov na zamestnancov na polovičný úväzok a na dohodu prepočítaných na deň. Poslednú kategóriu nákladov tvoria spoločné náklady podniku, ktoré sú v prípade prenájmu a záloh na energie stanovené ako percentuálna čiastka plochy dielne na celkovej ploche dielne a kaviarne dohromady. Náklady na externé účtovníctvo a rezervy na opravy sú stanovené na základe percenta, akým sa dielňa na deti podieľa na tržbách. S výnimkou rezerv na opravy sú spoločné náklady podniku v lete nižšie, pretože sa rozpočítavajú aj medzi prímestské letné tábory a očakáva sa teda vyšší príspevok na úhradu. V prípade pesimistického scenára je príspevok na úhradu síce záporný, avšak výsledný príspevok na úhradu, ktorý vychádza z pravdepodobnosti, že nastanú jednotlivé scenáre, je kladný, vo výške 188 Kč.

Tabuľka 20 Kalkulačný vzorec Prímestské letné tábory

SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
Počet detí za tábor	10	15	18
Cena tábora	2 000	2 000	2 000
<b>PÚ1</b>	<b>20 000</b>	<b>30 000</b>	<b>36 000</b>
Zisk	5 %	5 %	5 %
Zisk (Kč)	1 000	1 500	1 800
<b>PÚ2</b>	<b>19 000</b>	<b>28 500</b>	<b>34 200</b>
<i>Variabilné N</i>			
Materiál diéta	5 000	7 500	9 000
Obedy + pitný režim	4 000	6 000	7 200
<b>PÚ3</b>	<b>10 000</b>	<b>15 000</b>	<b>18 000</b>
<i>Priame fixné N</i>			
Zamestnanci	7 467	11 467	11 467
<b>PÚ4</b>	<b>2 533</b>	<b>3 533</b>	<b>6 533</b>
<i>Nepriame fixné N</i>			
Marketing	5 %	5 %	5 %
Marketing (v Kč)	1 000	1 500	1 800
<b>PÚ5</b>	<b>1 533</b>	<b>2 033</b>	<b>4 733</b>
<i>Spoločné N podniku</i>			
Prenájom	398	398	398
Zálohy energie	107	107	107
Účtovníctvo	733	812	766
<b>PÚ6</b>	<b>296</b>	<b>717</b>	<b>3 463</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

V kalkulačnom vzorci prímestských letných táborov je stanovený počet detí na základe odhadovanej obsadenosti, ktorá vychádza z kapacity 20 miest. Cena jedného tábora je na úrovni 2 000 Kč a požadovaný zisk je tak ako aj v prípade dielne pre deti 5 %.

Variabilné náklady pozostávajú z potrebného materiálu na aktivity počas celého týždňa, ktorá pozostáva z lístkov na dopravu, vstupov a prípadne odmien v súťažiach. Ďalšiu časť variabilných nákladov tvoria obedy pre deti vo výške 70 Kč na diéta, ktoré budú poskytované jednou z reštaurácií na námestí v blízkosti kaviarne a z pitného režimu pre diéta. Priame fixné náklady tvorí najväčšia položka kalkulačného vzorca – zamestnanci. Počet sa odvíja od počtu detí, v prípade, že by detí bolo menej ako 10, postačuje len jeden zamestnanec, inak sú potrební dvaja. Táto požiadavka vyplýva z nárokov na kvalitu tábora, ktoré má autorka, počet zamestnancov nie je stanovený legislatívou, v prípade, že je skupina menšia ako 30 ľudí, postačuje podľa zákona ako dozor jeden človek. Nepriame fixné náklady tvorí marketing, ktorý je stanovený percentuálnou čiastkou z tržieb vo výške 5 %. Počas prímestského letného tábora budú deti doobeda, keď je kaviareň zatvorená, v dielni pre deti a poobedie budú tráviť vonku. Z toho dôvodu je časť nájmu, ktorá pripadá na dielňu pre deti počas leta rozpočítaná medzi tábory a prevádzku dielne. To isté platí aj pre energie. Účtovníctvo sa podobne ako aj v prípade nákladovej kalkulácie dielne pre deti odvíja

od tržieb. Ako vyplýva z konečného kladného príspevku na úhradu, cena je aj v tomto prípade z hľadiska nákladov stanovená správne.

### 2.3.3 Marketingová komunikácia

Po tom, čo firma definuje produkt a stanoví cenu, za ktorú ho bude ponúkať zákazníkovi, potrebuje určiť spôsob komunikácie a nadväzovania vzťahov spoločnosti so súčasnými a potenciálnymi zákazníkmi a tiež čiastku, ktorú je na to ochotná vymedziť. Spoločnosť sa však nemôže sústrediť len na jednostrannú komunikáciu voči cieľovým skupinám, ale je nutné, aby pracovala s celkovým komunikačným systémom, ktorý v sebe zahŕňa aj spätnú väzbu skupín a ich vzájomnú komunikáciu. Kľúčom úspešnej komunikácie je využitie komunikačných nástrojov, ktoré sa vzájomne dopĺňajú, podporujú a dohromady tvoria komunikačný mix. Kotler definuje päť základných komunikačných nástrojov: Reklama, Osobný predaj, Podpora predaja, Public Relations a Priamy marketing. Je nutné poznamenať, že komunikácia nie je tvorená len samotným komunikačným mixom, ale presahuje do celkového marketingového mixu. (KOTLER, 2007, str. 807)

Na začiatku podnikania, pred otvorením kaviarne, bude vyhradených na propagáciu 25 000 Kč. Časť prostriedkov bude využitá na plagáty a letáky, ktoré sa umiestnia v materských škôlkach, u detských lekárov a budú sa rozdávať na námestí a v okolí kaviarne. Letáky budú rozdávať zamestnanci tri týždne pred otvorením kaviarne. Na letákoch bude zároveň informácia o veľkej otváracjej akcii, na ktorú je tiež vyčlenených 25 000 Kč. Ďalšia časť bude vyhradená na reklamu v miestnej televízii FILMpro, ktorá slúži ako obľúbený spôsob propagácie rôznych akcií v Klatovech a blízkom okolí. Zároveň autorka plánuje využiť k propagácii sociálne stránky a zdieľanie v skupinách, ktoré sú na Facebooku vyhradené pre matky v Klatovech a okolí. Úvodná otváracia akcia bude počas víkendu a bude ponúkať rôzne súťaže pre deti, zároveň bude prezentovať kaviareň, jej plánovanú činnosť a poskytne informácie o najbližších workshopoch a seminároch. Na otváracjej akcii bude tombola, do ktorej budú zaradení všetci návštevníci, ktorí vyplnia dotazník. Súčasťou dotazníka bude aj otázka, akým spôsobom sa o kaviarni dozvedeli a na základe týchto odpovedí budú alokované prostriedky určené na propagáciu počas roka. Ďalšia časť prostriedkov bude vyhradená na rôzne zľavové kartičky, súťaže na sociálnych sieťach a zvýhodnené vstupy. V prípade súťaží budú ako odmeny určené propagačné predmety (tričká, hrnčeky, tašky s logom kaviarne) alebo darčekové poukážky na vstupy, produkty kaviarne. Týmto spôsobom budú prostriedky na propagáciu reinvestované buď do istej formy reklamy (zvýšenie povedomia prezentáciou jednotlivých propagačných predmetov), alebo bude ich účelom prilákať zákazníkov (darčekové poukážky).

Ročné náklady na propagáciu sú stanovené ako variabilná časť tržieb. V prvom roku budú prostriedky na propagáciu predstavovať 10 % plánovaných tržieb kaviarne. V ďalších rokoch predstavujú tieto prostriedky percento z tržieb v predchádzajúcom roku, v prípade kaviarne je to 10 %, dielňa pre deti má vyčlenené 3 % a prímestské letné

tábory 5 %. V štvrtom roku, v ktorom dôjde k rozšíreniu o fitness centrum, sú vyčlenené náklady na propagáciu a na úvodnú otváraciu akciu tiež po 25 000 Kč. Následne sú náklady stanovené a alokované rovnakým princípom ako v predchádzajúcich rokoch, pre fitness centrum vo výške 5 % z celkových tržieb.

### 2.3.4 Distribúcia

Distribúcia, niekedy označovaná aj ako dostupnosť, je prvok marketingového mixu, ktorý určuje spôsob, ktorým firma doručuje svoj produkt zákazníkovi. Zahrňuje v sebe nielen umiestnenie firmy vzhľadom k cieľovej skupine zákazníkov, ale aj zážitok, resp. emócie, ktoré v zákazníkovi vyvoláva samotný nákup produktu. (KARLÍČEK, 2013, str. 211)

Ako už bolo spomenuté v úvode podnikateľského plánu, kaviareň bude umiestnená v historickom centre mesta Klatovy v blízkosti (5 – 10 minút chôdzou) autobusovej zastávky prímestskej aj medzimestskej dopravy a parkoviska. Už od samotného vstupu do kaviarne až po odchod zákazníka, bude dôraz kladený na správny prístup k zákazníkovi zo strany zamestnancov. Cieľom je vyškoliť personál tak, aby poznali všetky ponúkané produkty a služby, pôsobili príjemným a slušným dojmom. Aj za cenu vyšších nákladov budú prebiehať pravidelné školenia, ktoré budú klásť dôraz na komunikáciu a prezentáciu pred zákazníkmi. Podobný postup bude aj pri založení fitness centra a pre trénerov, ktorí budú pracovať na základe živnostenského listu bude vytvorený motivačný odmeňovací systém na základe počtu zákazníkov.

### 2.3.5 Materiálne prostredie

Zhmotnenie služby pomocou materiálneho prostredia podniku pomáha zákazníkovi vytvoriť si celkový obraz o kvalite poskytovanej služby a veľkou mierou ovplyvňuje výber zákazníka. Navodenie pozitívnej atmosféry podniku je kľúčové nielen pre zákazníkov ale aj pre zamestnancov, do určitej miery dokáže zvyšovať produktivitu práce, zlepšovať komunikáciu, tiež pomáha zamestnancovi stotožniť sa s poskytovanou službou. Materiálne prostredie tvorí priestor, v ktorom sa podnik nachádza – jeho exteriér a interiér a malo by byť v súlade s filozofiou firmy, jej cieľmi a aj samotným produktom. Je dôležité dbať na súlad medzi funkčnosťou a designom a vytvoriť ucelený image, ktorý odráža celkový obraz firmy. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, str. 168 – 178)

Na obrázkoch 12 a 13 sú zobrazené vizualizácie interiéru. Kaviareň bude rozdelená na dve samostatné, ale prepojené miestnosti, jednou z nich je samotná kaviareň, druhá miestnosť je koncipovaná ako dielňa. Súčasťou kaviarne bude uzatvárateľná terasa, kde bude miesto na odloženie detských kočiarov. Aj napriek tomu, že cieľovou skupinou zákazníkov kaviarne sú matky s deťmi a kaviareň bude prispôbená deťom, snahou autorky je vytvoriť prostredie, ktoré priláka aj ostatné skupiny zákazníkov, nie iba matky s deťmi. Vzhľad kaviarne sa bude niesť v modernom, industriálnom štýle

s množstvom dreva. Najväčšia stena, naproti baru, ostane prázdna a bude slúžiť ako premietacie plátno na seminároch. Dielňa bude oddelená veľkými sklenenými dverami, dominovať v nej bude okrúhly drevený stôl. Z dielne bude výhľad na celú kaviareň pre lepší pocit detí aj rodičov. Fitness centrum bude štýlom nadväzovať na kaviareň, detailný vzhľad interiéru sa bude riešiť až tesne pred otvorením.



Obr. 12 Interiér kaviarne  
Zdroj: Vlastná tvorba



Obr. 13 Pohľad na dielňu pre deti  
Zdroj: Vlastná tvorba

## 2.3.6 Ľudia

Nezastupiteľnú úlohu v marketingovom mixe služieb majú tri skupiny ľudí: zamestnanci, zákazníci a verejnosť. Zamestnanci sú stotožňovaní so značkou firmy a ich správanie výrazne ovplyvňuje celkový zážitok zákazníkov. Ich postavenie z hľadiska dôležitosti vo firme je definované podielom mzdových nákladov na celkových nákladoch a miere kontaktu so zákazníkmi. Odborná literatúra definuje tri skupiny zamestnancov, na základe ich vzťahu k procesu poskytovania služieb: kontaktný personál (priamy kontakt so zákazníkom), ovplyvňovatelia (management firmy) a pomocný personál. S ohľadom na vyššie spomenuté faktory je riadenie pracovnej sily jedným z najkomplexnejších a najzložitejších procesov vo firme a zvládnutie tohto procesu je predpokladom k úspechu spoločnosti. V prvom rade je nutné vyberať zamestnancov, ktorí sa stotožňujú s nárokmi zákazníka na spôsob poskytovania služieb. Ich kvalitu je možné zaistiť rôznymi prostriedkami ako sú spôsob odmeňovania, tréning a vzdelanie, možnosť kariérneho rastu a tiež istota pracovného miesta. Zároveň je však potrebné myslieť na flexibilitu ponúkanej služby a sústrediť sa na efektívne využitie pracovnej sily, pomocou rozdelenia zamestnancov na kľúčovú a periférnu pracovnú silu. Nemenej významnou skupinou sú zákazníci, ktorí umožňujú firme fungovať a firma je na nich závislá. Svojím správaním, obzvlášť v prípade služieb, ktoré sú súbežne poskytované viacerým ľuďom, významným spôsobom prispievajú ku kvalite služby. Tretou skupinou je verejnosť, ktorú tvorí blízke okolie podniku (rodina, kamaráti, známi). Podieľa sa na prezentovaní služby a pomáha, resp. bráni úspešne budovať image služby a aj samotnej firmy. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, str. 152 – 164)

Zamestnancami Funky Mamky kaviarne budú hlavne matky, či už na materskej dovolenke alebo po nej, aj z dôvodu stotožnenia sa s firemnou kultúrou, misiou a víziou kaviarne. Zároveň je možné skrze zamestnancov prilákať väčšie množstvo potenciálnych zákazníčok. Cieľom je najímať kvalitný a spoľahlivý personál aj za cenu zvýšených nákladov. Predpokladajú sa tiež náročné školenia pre zamestnancov kaviarne, dielne ale aj prímestských táborov. To platí aj po otvorení fitness centra. Súčasťou systému odmeňovania budú aj rôzne poskytované benefity, ktoré budú plniť motivačnú funkciu. Budú vychádzať z požiadaviek zamestnancov a odvíjať sa od dosiahnutých tržieb. V prípade fitness centra bude cieľom spolupráca s trénermi, ktorí budú mať skúsenosti a dobrú povest, tiež aj za cenu vyšších nákladov.

Kaviareň bude tiež na pravidelnej báze organizovať akcie pre zákazníkov, a tým navodzovať pocit komunity. Spoznávaním sa so zákazníkmi ale aj zákazníkov navzájom bude rásť tolerancia medzi nimi a tiež zážitok z poskytovanej služby bude umocnený atmosférou, ktorá tým v kaviarni vznikne. Spokojní zamestnanci a zákazníci budú tieto pozitívne ohlasy na kaviareň šíriť aj verejnosti a do určitej miery tak propagovať kaviareň. Pociť komunitu je ale dvojsečnou zbraňou. V prípade, že zamestnanec alebo zákazník nebude spokojný, môže to významným spôsobom



ovplyvniť návštevnosť kaviarne, je preto dôležité pravidelne monitorovať požiadavky z oboch strán a snažiť sa ich rozumným spôsobom zapracovať do fungovania kaviarne.

### 2.3.7 Procesy

Dôležitým prvkom marketingového mixu služieb sú procesy, ktoré predstavujú všetky činnosti nutné pre vyrobenie a dodanie služby. Tvoria základ interakcie medzi zamestnancami a zákazníkmi a sú vnímané ako pevná súčasť produktu. Pre sprehľadnenie všetkých potrebných procesov na poskytovanie služby je možné vytvoriť diagram, ktorý znázorňuje všetky kroky, ktoré sú vyžadované pri poskytovaní služby. Diagram procesu obsahuje teda viditeľné kroky (z pohľadu zákazníka) a neviditeľné kroky. (VAŠÍKOVÁ, 2014, str. 180 – 184)

Nižšie sú zobrazené diagramy procesov poskytovaných služieb. V tabuľke 21 je zobrazený diagram procesu kaviarne, tabuľka 22 zobrazuje procesy dielne pre deti, tabuľka 23 zobrazuje prímestské letné tábory. Procesy týkajúce sa fitness centra budú špecifikované tesne pred jeho otvorením.

Tabuľka 21 Diagram procesu kaviarne

<b>Viditeľné kroky</b>					
<b>Etapa procesu</b>	<i>Usadenie v kaviarni</i>	<i>Objednanie</i>	<i>Doručenie objednávky</i>	<i>Uistenie sa o spokojnosti</i>	<i>Zaplatenie</i>
<b>Plánovaný čas</b>	2 min	5 – 10 min	5 – 10 min	1 min	2 – 5 min
<b>Kritický čas</b>	5 min	15 min	15 min	5 min	10 min
<b>Kritické miesto</b>	nedostatok miesta	chýba produkt	nesprávna objednávka	-	-
<b>Účastníci procesu</b>	zákazník, (obsluha)	zákazník, obsluha	obsluha	obsluha, zákazník	zákazník, obsluha
<b>Viditeľné hmotné a nehm. prvky</b>	vzhľad a atmosféra kaviarne	menu, správanie obsluhy	správanie obsluhy	správanie obsluhy, kvalita produktu	fungovanie IT systému
<b>Neviditeľné kroky</b>					
	<i>Zaistenie čistoty</i>	<i>Tvorba menu</i>	<i>Nákup zásob</i>	<i>Kontrola kvality</i>	

Zdroj: (VAŠÍKOVÁ, 2014), vlastná tvorba

Tabuľka 22 Diagram procesu dielne pre deti

<b>Viditeľné kroky</b>				
<b>Etapa procesu</b>	<i>Prijatie dieťaťa do dielne</i>	<i>Starostlivosť o dieťa</i>	<i>Odovzdanie dieťaťa + zistenie spokojnosti</i>	<i>Zaplatenie</i>
<b>Plánovaný čas</b>	2 min	45 – 90 min	1 min	2 – 5 min
<b>Kritický čas</b>	5 min	-	5 min	10 min
<b>Kritické miesto</b>	nedostatok miesta	zlyhanie pracovníka	neskorý príchod rodiča	-
<b>Účastníci procesu</b>	pracovník, rodič, dieťa	pracovník, dieťa	pracovník, rodič, dieťa	pracovník, rodič
<b>Viditeľné hmotné a nehm. prvky</b>	vzhľad a atmosféra dielne,	aktivity a program dielne	správanie pracovníka, kvalita produktu	fungovanie IT systému, správanie pracovníka
<b>Neviditeľné kroky</b>				
	<i>Upratovanie dielne, objednávanie materiálu</i>	<i>Školenia pracovníkov</i>	<i>Kontrola kvality</i>	

Zdroj: (VAŠTÍKOVÁ, 2014), vlastná tvorba

Tabuľka 23 Diagram procesu prímestských letných táborov

<b>Viditeľné kroky</b>					
<b>Etapa procesu</b>	<i>Platba tábora</i>	<i>Prijatie dieťaťa do tábora</i>	<i>Starostlivosť o dieťa</i>	<i>Odovzdanie dieťaťa + zistenie spokojnosti</i>	<i>Uistenie sa o spokojnosti</i>
<b>Plánovaný čas</b>	-	2 min	8 hodín	2 – 5 min	1 min
<b>Kritický čas</b>	-	5 min	-	10 min	5 min
<b>Kritické miesto</b>	-	nedostatok miesta	zlyhanie pracovníka	neskorý príchod rodiča	-
<b>Účastníci procesu</b>	rodič	pracovník, rodič, dieťa	dieťa, pracovník	pracovník, rodič, dieťa	pracovník, rodič, dieťa
<b>Viditeľné hmotné a nehm. prvky</b>	spôsob platby, informácie o tábore	vzhľad a atmosféra tábora	program tábora, správanie pracovníka	správanie pracovníka tábora	správanie pracovníka tábora
<b>Neviditeľné kroky</b>					
		<i>Upratovanie, objednávanie materiálu</i>	<i>organizácia tábora</i>		<i>školenie pracovníkov</i>

Zdroj: (VAŠTÍKOVÁ, 2014), vlastná tvorba

## 2.4 Organizácia práce

Kapitola detailne popisuje organizáciu práce v kaviarni, ktorou sa rozumie stanovenie jednotlivých pozícií s náplňou práce, stanovenie počtu zamestnancov a definovanie zmluvných vzťahov. Kľúčovým faktorom v organizácii práce je otváracia doba kaviarne (tabuľka 4), ktorú autorka určila na základe analýzy vzdialeného okolia podniku, konkrétne sociálnych zvyklostí v Klatovech.

Ako už bolo spomenuté v kapitole 1, autorka plánuje zamestnávať matky a z toho dôvodu bude prijímať zamestnancov na polovičný úväzok, či už formou hlavného pracovného pomeru alebo dohody. Výnimku tvorí vedúci pracovník kaviarne, ktorý bude pracovať na plný úväzok. V tabuľke 22 a 23 je uvedený pre prehľadnosť súhrnný počet zamestnancov v prvom roku a následne počet jednotlivých hodín za týždeň, ktorý vychádza z výpočtov uvedených v texte nižšie.

Tabuľka 24 Prehľad zamestnancov kaviarne v prvom roku

Zamestnanci	Plný úväzok	Polovičný úväzok	Dohoda
Vedúci	1	1	0
Dielňa	0	2	2
Tábory	0	0	3
<b>CELKOM</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 25 Týždenný prehľad odpracovaných hodín u zamestnancov

	Vedúci smeny	Vedúci semináre	Dielňa I.	Dielňa II.	Dohoda Dielňa	Dohoda Kaviareň
Pondelok	6,00	0,00	4,00	4,00	0,00	0,00
Utorok	6,00	0,00	4,00	4,00	0,00	0,00
Streda	6,00	0,00	4,00	4,00	0,00	0,00
Štvrtok	6,00	0,00	4,00	4,00	0,00	0,00
Piatok	6,00	5,50	4,00	4,00	3,00	0,00
Sobota	0,00	6,00	0,00	0,00	9,00	6,00
Nedeľa	0,00	6,00	0,00	0,00	8,00	5,00
Administratíva	10,00	2,50	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Celkom za týždeň</b>	<b>40,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>11,00</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Kaviareň má k dispozícii 31 miest na sedenie. Predpokladaná obsadenosť kaviarne prvý rok po otvorení počas týždňa sa pohybuje v rozmedzí 25 – 35 % v závislosti na jednotlivých scenároch<sup>2</sup>, čo znamená, že v kaviarni bude 8 – 11 ľudí súčasne. Predpokladaná obsadenosť dielne vychádza z počtu návštevníkov, ak 80 % návštevníkov budú tvoriť rodičia a z nich 55 % bude ochotných svoje deti nechať v dielni pre deti, navštívi dielňu počas dňa 19 – 26 detí. Na prevádzku kaviarne je teda potrebný jeden človek a na starostlivosť o deti tiež. Zároveň je potrebné, aby zamestnanec, ktorý má na starosti kaviareň prišiel pol hodinu pred otvorením kaviarne a bol schopný tak pripraviť všetky potrebné veci k otvoreniu. Tiež je potrebná polhodinová rezerva po prevádzkovej dobe, aby zamestnanec mohol uzavrieť kaviareň. Kaviareň bude mať teda na starosti vedúci dielne, ktorý bude pracovať 6 hodín týždenne a 10 hodín bude mať vyhradených na administratívu. Tá zahrňuje okrem iného objednávanie tovaru, materiálu do dielne, organizovanie workshopov a seminárov. Počas víkendov bude v kaviarni zamestnanec na dohodu. Samotný hladký priebeh seminárov bude mať na starosti druhý vedúci, ktorý bude pracovať v piatok večer a počas víkendu. V dielni sa počas týždňa budú striedať dvaja pracovníci zamestnaní na polovičný úväzok, ktorým bude vypomáhať počas víkendu zamestnanec na dohodu. Obaja „dohodári“ budú zároveň fungovať ako zástup

<sup>2</sup> Detailné informácie o scenároch vývoja kaviarne sú na str. 54

v prípade, že by niekto z personálu ochorel a tiež počas obdobia, keď budú zamestnanci na dovolenke. V tabuľke 26 je zobrazený výpočet počtu predpokladaných odpracovaných hodín na dohodu. Celkový počet hodín za mesiac (208 hodín) je rozdelený pomerom 59 ku 41 v prospech dielne (tabuľka 27). Tento údaj je ďalej využívaný v nákladovej kalkulácii a vo výpočte ročných nákladov na zamestnancov na dohodu.

Tabuľka 26 Výpočet počtu hodín pracovníkov na dohodu

<b>Výpočet počtu odpracovaných hodín DPČ</b>	
Počet týždňov v roku	52,00
Počet hodín za týždeň štandard	31,00
Počet odpracovaných hodín rok štandard	1612,00
Počet hodín dovolenka	320,00
Rezerva choroba	480,00
Celkom ROK	2495,00
<b>CELKOM zaokrúhlene ROK</b>	<b>2500,00</b>
<b>Celkom zaokrúhlene MESIAC</b>	<b>208,00</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 27 Percentuálne rozdelenie zamestnancov na dohodu

Počet štandardných hodín kaviarne za rok	572,00
Počet štandardných hodín dielne za rok	1040,00
Počet rezervných hodín dovolenka + choroba za rok	888,00
Rezervné hodiny kaviareň za rok	444,00
Rezervné hodiny dielňa za rok	444,00
Celkový počet hodín kaviarne za rok	1016,00
Celkový počet hodín dielne za rok	1484,00
Celkový počet hodín za rok	2500,00
<b>Podiel kaviarne na celkovom počte hodín za rok</b>	<b>41%</b>
<b>Pomer dielne na celkovom počte hodín za rok</b>	<b>59%</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Počas leta budú dodatočne zamestnaní traja ľudia na dohodu na obdobie 10 týždňov, ktorí budú mať na starosti celú organizáciu prímestských letných táborov. V tabuľke 28 je zobrazený prehľad zamestnancov a ich odpracovaných hodín. Vedúci táborov sa budú počas celého obdobia striedať – stále bude jeden z nich ako dozor na tábore, zatiaľ čo ten druhý bude pripravovať tábor, ktorý sa bude konať týždeň na to. Obom vedúcim pracovníkom bude po celý čas k dispozícii ďalší človek, ktorý bude na samotných táboroch ako pomocný dozor.

Tabuľka 28 Prehľad zamestnancov prímestských letných táborov

Týždne	Vedúci I.	Vedúci II.	Výpomoc
<i>Školenia, prípravy</i>	40,00	40,00	0,00
1. týždeň	20,00	0,00	40,00
2. týždeň	40,00	20,00	40,00
3. týždeň	20,00	40,00	40,00
4. týždeň	40,00	20,00	40,00
5. týždeň	20,00	40,00	40,00
6. týždeň	40,00	20,00	40,00
7. týždeň	20,00	40,00	40,00
8. týždeň	40,00	20,00	40,00
9. týždeň	0,00	40,00	40,00
<b>Celkom za leto</b>	<b>280,00</b>	<b>280,00</b>	<b>360,00</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

V druhom roku podnikania sa vzhľadom k očakávanej vyššej obsadenosti navýši počet zamestnancov na dohodu z dvoch na štyroch, v treťom roku na šesť. V štvrtom roku pribudnú zamestnanci fitness centra a zároveň sa prijme dodatočný zamestnanec na polovičný úväzok. Fitness centrum nebude otvorené počas celého dňa, v tabuľke 29 je zobrazená predpokladaná otváracia doba, z ktorej vychádza potrebný počet zamestnancov. Tréneri, ktorí budú spolupracovať s fitness centrom, budú pracovať na základe svojho živnostenského oprávnenia a budú svoje služby poskytovať prostredníctvom dohody o spolupráci. Otváracia doba fitness centra a očakávaného počtu zamestnancov sa môže zmeniť vplyvom analýz prostredia, ktoré budú robené tesne pred otvorením fitness centra a budú založené na aktuálnej situácii na trhu.

Tabuľka 29 Otváracia doba fitness centra

OTVÁRACIE HODINY		
	Doobeda	Poobede
Pondelok	3 hodiny	4 hodiny
Utorok	3 hodiny	4 hodiny
Streda	3 hodiny	4 hodiny
Štvrtok	3 hodiny	4 hodiny
Piatok	3 hodiny	4 hodiny
Sobota	5 hodín	
Nedeľa	5 hodín	

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 30 Prehľad zamestnancov vo fitness centre

Pozícia	Počet hodín týždeň
Recepčná I.	20
Recepčná II.	20
Dohoda recepcia	17
Dielňa I.	20
Dielňa II.	20
Dohoda dielňa	17
Fitness tréner I.	20
Fitness tréner II.	25

Zdroj: Vlastná tvorba

## 2.5 Zakladateľský rozpočet

Spracovanie zakladateľského rozpočtu je jedným z prvých krokov pri zakladaní podniku. Účelom zakladateľského rozpočtu je kvantifikácia a špecifikácia finančných zdrojov, ktoré sú potrebné na fungovanie podniku. Na začiatku je nutné rátať s administratívnymi nákladmi, ktoré súvisia so založením podniku a následne s obdobím, počas ktorého ešte podnik nebude generovať vlastné finančné prostriedky. (SYNEK, 2007, str. 40 – 41) Zo zakladateľského rozpočtu sa následne odvíja finančný plán, ktorý je v kapitole 2.6..

Tabuľka 31 Zakladateľský rozpočet

Zakladateľský rozpočet	
(tis. Kč)	Začiatok podnikania
<b>AKTÍVA</b>	<b>1 500</b>
<i>Dlhodobý majetok</i>	0
<i>Obežné aktíva</i>	1 500
Bankový účet	1 500
<b>PASÍVA</b>	<b>1 500</b>
<i>Vlastný kapitál</i>	1 500
Základný kapitál	100
Kapitálové fondy	1 400
<i>Cudzie zdroje</i>	0

Zdroj: Vlastná tvorba

V tabuľke 31 je zobrazený zakladateľský rozpočet kaviarne spojenej s dielňou pre deti, ktorý pozostáva z peňazí na bankovom účte na strane aktív vo výške 1,5 milióna Kč. Na strane pasív je tvorený základným kapitálom vo výške 100 000 Kč a kapitálovými fondami vo výške 1,4 milióna.

## 2.6 Zdroje krytia

Pri začatí podnikania je nutné zaobstarať potrebné množstvo zdrojov, z ktorých bude možné pokrývať všetky nutné výdaje a zaistiť, že nedôjde počas životnosti podniku k situáciám, ktoré by ohrozovali fungovanie spoločnosti. Odborná literatúra uvádza

dve základné hľadiská, podľa ktorých sa zdroje krytia triedia: pôvod kapitálu a vlastnícky vzťah (tabuľka 32). Na základe pôvodu kapitálu rozlišujeme interné a externé financovanie. Na začiatku podnikania je možné využiť len druhý spôsob, externé financovanie, ktoré je charakteristické tým, že kapitál je čerpaný zo zdrojov mimo podnik. Ide najmä o zdroje zakladateľov podniku a o pôžičky. Interné financovanie využíva ako zdroj kapitálu podnikovú hospodársku činnosť, ktorá generuje zisk. (SYNEK, KISLINGEROVÁ, 2015, str. 275)

Tabuľka 32 Zdroje financovania

		Vlastníctvo zdrojov	
		Vlastné	Cudzie
Pôvod zdrojov	Interné	zisk	podniková banka
		odpisy	rezervy na dôchodok
	Externé	vklady vlastníkov	úvery finančných inštitúcií
		dotácie a dary	Dlhopisy
		rizikový kapitál	finančný leasing
			ostatné záväzky

Zdroj: (KISLINGEROVÁ, 2010)

Pri začatí podnikania bude podnik financovaný externými vlastnými zdrojmi vo výške 750 000 Kč vo forme vkladu vlastníka. Druhú polovicu počiatočného vkladu tvorí vklad investora. Následne je počas ďalších rokov podnik primárne financovaný ziskom a odpismi. V tabuľke 33 je prehľad odpisov, odpisy kaviarne sú z kúpy dlhodobého hmotného majetku na začiatku podnikania, ktorý je odpisovaný v dvoch odpisových skupinách. Prvú skupinu tvorí nakúpená elektronika, účtovne sa tento majetok bude odpisovať po dobu 36 mesiacov. Druhú skupinu tvorí nábytok, ktorý sa bude odpisovať 60 mesiacov. V prípade fitness centra sa odpisy týkajú tiež kúpy majetku do dielne a budú, podobne ako v kaviarni, rozdelené do dvoch skupín na nábytok (vrátane strojov do fitness centra) a na elektroniku. Informácie o zisku sú v ďalšej kapitole, ktorá sa zaoberá celkovým finančným plánom.

Tabuľka 33 Odpisy

	Kaviareň (v Kč)	Fitness centrum (v Kč)	Celkom (v Kč)
1. rok	23 467	0	23 467
2. rok	46 933	0	46 933
3. rok	46 933	0	46 933
4. rok	37 267	35 112	72 379
5. rok	27 600	70 224	97 824
6. rok	13 800	70 224	84 024
7. rok	0	63 149	63 149
8. rok	0	56 074	56 074
9. rok	0	28 037	28 037

Zdroj: Vlastná tvorba



Po troch rokoch dôjde k rozšíreniu podnikania pomocou zdrojov z Európskej Únie. V programovom období 2014 – 2020 je vypísaných niekoľko programov, ktoré sa sústredia na malých a stredných podnikateľov. V prípade plánovaného rozšírenia je najadekvátnejším programom Operačný program podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť, ktorého jeden z tematických cieľov je Podpora malých a stredných podnikateľov (Prioritná osa 2). Tento operačný program je zameraný okrem iného na zaistení dostupnosti zvýhodneného financovania pre podnikateľov v oblasti služieb u začínajúcich a rozvojových podnikov. Plánovaná požadovaná čiastka na rozšírenie podnikania o fitness centrum je 800 000 Kč.

## 2.7 Finančný plán

Finančné plánovanie je činnosť, ktorá má za úlohu udržiavať, resp. zlepšovať finančné zdravie podniku a splniť stanovené finančné dlhodobé a krátkodobé ciele. Súčasťou finančného plánovania je plánovanie aktív a pasív v podniku, plánovanie výnosov, nákladov a zisku a plánovanie peňažných príjmov a výdajov. Výsledkom je finančný plán, ktorý obsahuje súvahu, výsledovku a Cash-flow. (SYNEK, 2007, str. 359 – 360)

Finančný plán Funky Mamky kaviarne pozostáva z výkazov na obdobie 5 rokov od začatia podnikania a zobrazuje tri scenáre, ktoré zohľadňujú možný vývoj – optimistický, realistický a pesimistický scenár. Scenáre vychádzajú z predpokladanej obsadenosti kaviarne, dielne pre deti, prímestských letných táborov a v posledných dvoch rokoch aj fitness centra. Nižšie je zobrazená tabuľka 34 s obsadenosťou v jednotlivých scenároch a pravdepodobnosťou, že nastanú. Prvé tri roky predstavujú prvú fázu podnikania, kedy funguje kaviareň spojená s dielňou pre deti. Po troch rokoch nastane druhá fáza, v polovici štvrtého roka začne fungovať fitness centrum. Zároveň sú nižšie zobrazené počiatkové náklady na začiatku podnikania v prvom roku a náklady na otvorenie fitness centra v štvrtom roku. V každom roku sú hodnoty upravené o predpokladanú infláciu v nasledujúcich rokoch, vypočítanú ako priemer inflácií v predchádzajúcich rokoch a odhadovaných inflácií v ďalších rokoch podľa ČNB. Medziročný nárast cenovej hladiny je teda stanovený na úroveň 2 %. To platí aj pre počiatkové náklady pri otvorení fitness centra vo štvrtom roku.

Tabuľka 34 Obsadenosť a pravdepodobnosť jednotlivých scenárov

<b>KAVIAREŇ</b>	<b>Pesimistický</b>	<b>Realistický</b>	<b>Optimistický</b>
1	20 %	30 %	40 %
2	30 %	35 %	40 %
3	35 %	40 %	45 %
4	40 %	45 %	50 %
5	45 %	50 %	55 %
<i>Pravdepodobnosť</i>	40 %	55 %	5 %
<b>TÁBORY</b>	<b>Pesimistický</b>	<b>Realistický</b>	<b>Optimistický</b>
1	50 %	70 %	80 %
2	60 %	80 %	90 %
3	60 %	80 %	90 %
4	70 %	90 %	100 %
5	70 %	90 %	100 %
<i>Pravdepodobnosť</i>	40 %	55 %	5 %
<b>FITNESS CENTRUM</b>	<b>Pesimistický</b>	<b>Realistický</b>	<b>Optimistický</b>
4	25 %	40 %	50 %
5	35 %	45 %	55 %
<i>Pravdepodobnosť</i>	40 %	55 %	5 %

Zdroj: Vlastná tvorba

### Počiatkové náklady v prvom roku podnikania

Tabuľka 35 Počiatkové N pred otvorením kaviarne

<b>Počiatkové náklady (v Kč)</b>	
Rekonštrukcia objektu	300 000
Poplatky súvisiace s rekonštrukciou	10 000
Založenie živnosti	1 000
Právne poradenstvo	10 000
Nájom pred otvorením prevádzky	134 229
N na zamestnancov pred otvorením prevádzky	89 140
Nábytok kaviareň	68 000
Nábytok dielňa	36 000
Hračky, pomôcky, materiál do dielne	19 000
Vitrína na koláče	15 000
Pokladňa	15 000
Ozvučenie + TV	10 000
Mikrovlnka	2 000
Toastovač	1 000
Kávovar	20 000
Umývačka riadu	10 000
Vybavenie – riady, sviečky, dekorácie	15 000
Úvodná otváracia akcia	25 000
Prvotné N na marketing	25 000
<b>CELKOM</b>	<b>805 369</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Počiatková investícia do podnikania pred samotným otvorením kaviarne presahuje 800 000 Kč. Najväčšiu položku tvorí rekonštrukcia objektu, ktorá je odhadovaná

vo výške 300 000 Kč a vyplýva z odbornej konzultácie s architektom. Ďalej sú s ňou spojené poplatky stavebnému úradu a dotknutým orgánom vo výške približne 10 000 Kč. Vzhľadom k tomu, že rekonštrukcia bude trvať približne pol roka pred samotným otvorením kaviarne, je v tomto období nutné platiť prenájom objektu, ktorý tvorí druhú najväčšiu položku výdajov pred otvorením kaviarne. Treťou najvýznamnejšou položkou sú náklady vynaložené na zamestnancov – z dôvodu nutných školení, ale aj dokončovacích prác a príprav na otvorenie je potrebné prijať zamestnancov mesiac pred začatím prevádzky kaviarne. Ďalšie náklady sú spojené s nábytkom a vybavením do kaviarne a dielne, vrátane prístrojov a elektroniky. Významnejšiu oblasť tvoria aj prvotné náklady na marketing – konkrétne propagáciu a náklady na otváracia akciu v kaviarni. Pred počiatočným otvorením je tiež nutná odborná konzultácia s právnikmi o tom, či sú splnené všetky legislatívne požiadavky, hlavne z dôvodu mitigácie rizika, ktoré predstavuje práca s deťmi.

### Prvá fáza podnikania

Tabuľka 36 Súvaha 1. rok

Súvaha			
SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
	Netto	Netto	Netto
<b>AKTÍVA</b>	<b>739 186</b>	<b>1 294 963</b>	<b>1 944 373</b>
<b>Dlhodobý hmotný majetok</b>	<b>172 533</b>	<b>172 533</b>	<b>172 533</b>
Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	172 533	172 533	172 533
<b>Obežné aktíva</b>	<b>566 652</b>	<b>1 122 430</b>	<b>1 771 840</b>
Bankový účet	551 088	1 103 375	1 747 349
Pokladňa	10 000	10 000	10 000
Zásoby	5 564	9 055	14 492
<b>PASÍVA</b>	<b>739 186</b>	<b>1 294 963</b>	<b>1 944 373</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>618 817</b>	<b>1 167 614</b>	<b>1 747 352</b>
Základný kapitál	100 000	100 000	100 000
Kapitálové fondy	1 400 000	1 400 000	1 400 000
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	-881 183	-332 386	247 352
<b>Cudzí zdroje</b>	<b>120 369</b>	<b>127 349</b>	<b>197 021</b>
Závazky voči dodávateľom	11 129	18 109	28 983
Závazky voči zamestnancom	81 522	81 522	81 522
Závazky voči štátu	27 718	27 718	86 516

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 37 Súvaha 2. rok

<b>Súvaha</b>			
<b>SCENÁR</b>	<b>PESIMISTICKÝ</b>	<b>REALISTICKÝ</b>	<b>OPTIMISTICKÝ</b>
	Netto	Netto	Netto
<b>AKTÍVA</b>	<b>608 537</b>	<b>1 944 928</b>	<b>3 084 561</b>
<i>Dlhodobý hmotný majetok</i>	<i>125 600</i>	<i>125 600</i>	<i>125 600</i>
Samostatné hnutelné veci a ich súbory	125 600	125 600	125 600
<b>Obežné aktíva</b>	<b>482 937</b>	<b>1 819 328</b>	<b>2 958 961</b>
Bankový účet	464 975	1 798 734	2 934 220
Pokladňa	10 000	10 000	10 000
Zásoby	7 962	10 593	14 742
<b>PASÍVA</b>	<b>608 537</b>	<b>1 944 928</b>	<b>3 084 561</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>459 972</b>	<b>1 672 266</b>	<b>2 697 217</b>
Základný kapitál	100 000	100 000	100 000
Kapitálové fondy	1 400 000	1 400 000	1 400 000
Nerozdelený zisk z predchádzajúcich rokov	-881 183	-332 386	247 352
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	-158 845	504 652	949 865
<b>Cudzí zdroje</b>	<b>148 565</b>	<b>272 661</b>	<b>387 344</b>
Závazky voči dodávateľom	15 924	21 187	29 483
Závazky voči zamestnancom	98 986	98 986	98 986
Závazky voči štátu	33 655	152 489	258 875

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 38 Súvaha 3. rok

<b>Súvaha</b>			
<b>SCENÁR</b>	<b>PESIMISTICKÝ</b>	<b>REALISTICKÝ</b>	<b>OPTIMISTICKÝ</b>
	Netto	Netto	Netto
<b>AKTÍVA</b>	<b>472 277</b>	<b>2 597 528</b>	<b>4 244 617</b>
<i>Dlhodobý hmotný majetok</i>	<i>78 667</i>	<i>78 667</i>	<i>78 667</i>
Samostatné hnutelné veci a ich súbory	78 667	78 667	78 667
<b>Obežné aktíva</b>	<b>393 610</b>	<b>2 518 862</b>	<b>4 165 950</b>
Bankový účet	374 574	2 496 818	4 139 597
Pokladňa	10 000	10 000	10 000
Zásoby	9 036	12 043	16 352
<b>PASÍVA</b>	<b>472 277</b>	<b>2 597 528</b>	<b>4 244 617</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>303 434</b>	<b>2 279 472</b>	<b>3 798 717</b>
Základný kapitál	100 000	100 000	100 000
Kapitálové fondy	1 400 000	1 400 000	1 400 000
Nerozdelený zisk z predchádzajúcich rokov	-1 040 028	172 266	1 197 217
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	-156 538	607 206	1 101 500
<b>Cudzí zdroje</b>	<b>168 842</b>	<b>318 057</b>	<b>445 899</b>
Závazky voči dodávateľom	18 072	24 086	32 705
Závazky voči zamestnancom	117 115	117 115	117 115
Závazky voči štátu	33 655	176 855	296 080

Zdroj: Vlastná tvorba

Aktíva sú tvorené dlhodobým hmotným majetkom a obežnými aktívami. Dlhodobý hmotný majetok predstavujú samostatné hnutelné veci a ich súbory, do ktorých spadá nábytok pre dielňu a kaviareň odpisovaný 60 mesiacov a elektronika odpisovaná 36 mesiacov. Netto hodnota dlhodobého hmotného majetku v jednotlivých rokoch vychádza z jeho počiatočnej ceny očistenej o kumulované odpisy za celé obdobie držania majetku. Finančné prostriedky sú tvorené bankovým účtom a hotovosťou, ktorá je vždy ku konci obdobia vo výške 10 000 Kč. Zásoby predstavujú štvrtinu<sup>3</sup> celkových mesačných nákladov na suroviny a nápoje do kaviarne a materiál do dielne.

Pasíva pozostávajú z vlastného kapitálu, ktorý tvorí v prvom roku základný kapitál, kapitálové fondy<sup>4</sup> a výsledok hospodárenia za účtovné obdobie. V ďalších rokoch do vlastného kapitálu spadá tiež nerozdelený zisk z predchádzajúcich období, teda súčet výsledkov hospodárenia za uplynulé obdobia. Cudzie zdroje sú tvorené krátkodobými záväzkami, konkrétne voči dodávateľom, zamestnancom a štátu. Záväzky voči dodávateľom predstavujú polovicu mesačných nákladov na suroviny, nápoje a materiál do dielne a vychádzajú z predpokladu, že s dodávateľmi bude dohodnutá 14 dňová splatnosť faktúr. Záväzky voči zamestnancom sú nevyplatené mzdy za posledný mesiac v roku a od nich je odvodená aj časť záväzkov voči štátu, ktorú tvoria náklady na sociálne a zdravotné poistenie zamestnancov v poslednom mesiaci. Druhú časť záväzkov voči štátu tvorí daň zo zisku. Každoročné zmeny vyššie spomenutých položiek vychádzajú z predpokladaného vývoja spoločnosti.

Tabuľka 39 Výkaz ziskov a strát 1. rok

<b>Výkaz ziskov a strát</b>			
<b>SCENÁR</b>	<b>PESIMISTICKÝ</b>	<b>REALISTICKÝ</b>	<b>OPTIMISTICKÝ</b>
<b>Tržby z predaja tovaru a služieb</b>	<b>1 062 000</b>	<b>1 740 600</b>	<b>2 665 800</b>
<b>Výkonová spotreba</b>	<b>1 087 836</b>	<b>1 181 640</b>	<b>1 468 303</b>
Náklady vynaložené na predaj služieb	120 200	171 230	246 740
Spotreba materiálu a energie	607 979	650 752	861 906
Služby	359 657	359 657	359 657
<b>Osobné náklady</b>	<b>831 880</b>	<b>867 880</b>	<b>867 880</b>
Mzdy	620 806	647 672	647 672
Náklady na SZ, ZP	211 074	220 208	220 208
<b>Úpravy hodnôt majetku</b>	<b>23 467</b>	<b>23 467</b>	<b>23 467</b>
Úpravy hodnôt DHM a DNM	23 467	23 467	23 467
<b>Výsledok hospodárenia pred zdanením</b>	<b>-881 183</b>	<b>-332 386</b>	<b>306 150</b>
<b>Daň z príjmu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>58 798</b>
Splatná daň	0	0	58 169
Odložená daň	0	0	630
<b>Čistý zisk/strata za účtovné obdobie</b>	<b>-881 183</b>	<b>-332 386</b>	<b>247 352</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

<sup>3</sup> Z dôvodu plánovaného objednávaného na týždennej báze

<sup>4</sup> Základný kapitál a kapitálové fondy vychádzajú zo zakladateľského rozpočtu – tabuľka 31

Tabuľka 40 Výkaz ziskov a strát 2. rok

Výkaz ziskov a strát			
SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
Tržby z predaja tovaru a služieb	2 864 160	3 818 880	5 155 488
Výkonová spotreba	1 279 118	1 449 553	2 236 516
Náklady vynaložené na predaj služieb	142 590	247 456	403 499
Spotreba materiálu a energie	695 014	760 582	1 391 503
Služby	441 514	441 514	441 514
<b>Osobné náklady</b>	<b>1 696 954</b>	<b>1 696 954</b>	<b>1 696 954</b>
Mzdy	1 266 383	1 266 383	1 266 383
Náklady na SZ, ZP	430 570	430 570	430 570
Úpravy hodnôt majetku	46 933	46 933	46 933
Úpravy hodnôt DHM a DNM	46 933	46 933	46 933
<b>Výsledok hospodárenia pred zdanením</b>	<b>-158 845</b>	<b>625 440</b>	<b>1 175 085</b>
Daň z príjmu	0	120 788	225 220
Splatná daň	0	118 834	223 266
Odložená daň	0	1 954	1 954
<b>Čistý zisk/strata za účtovné obdobie</b>	<b>-158 845</b>	<b>504 652</b>	<b>949 865</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 41 Výkaz ziskov a strát 3. rok

Výkaz ziskov a strát			
SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
Tržby z predaja tovaru a služieb	3 370 896	4 449 583	5 820 414
Výkonová spotreba	1 489 924	1 658 389	2 418 979
Náklady vynaložené na predaj služieb	214 192	293 585	412 313
Spotreba materiálu a energie	797 920	886 993	1 528 855
Služby	477 811	477 811	477 811
<b>Osobné náklady</b>	<b>1 990 577</b>	<b>1 990 577</b>	<b>1 990 577</b>
Mzdy	1 485 505	1 485 505	1 485 505
Náklady na SZ, ZP	505 072	505 072	505 072
Úpravy hodnôt majetku	46 933	46 933	46 933
Úpravy hodnôt DHM a DNM	46 933	46 933	46 933
<b>Výsledok hospodárenia pred zdanením</b>	<b>-156 538</b>	<b>753 684</b>	<b>1 363 925</b>
Daň z príjmu	0	146 479	262 424
Splatná daň	0	143 200	259 146
Odložená daň	0	3 279	3 279
<b>Čistý zisk/strata za účtovné obdobie</b>	<b>-156 538</b>	<b>607 206</b>	<b>1 101 500</b>

Zdroj: vlastná tvorba

Od založenia podniku bude trvať 6 mesiacov, pokiaľ bude môcť kaviareň spustiť prevádzku. Z toho dôvodu budú počas prvého roka tržby kaviarne len za polročné fungovanie. K nim sa ešte prirátajú tržby za prímestské letné tábory.

Výkonovú spotrebu tvoria náklady vynaložené na predaj služieb, do ktorých spadajú náklady na marketing počas roka, stanovené percentom z tržieb (10 % kaviareň, 5 % prímestské letné tábory v prvom roku). V prvom roku sú navýšené o počiatočné

náklady na úvodnú otváraciu akciu a propagáciu kaviarne pred otvorením, dohromady vo výške 50 000 Kč. Do výkonovej spotreby tiež patrí spotreba materiálu a energie a služby. Ako už z názvu vyplýva, spotreba materiálu a energie pozostáva zo surovín, nápojov a materiálu na dielňu a v lete z nákladov vynaložených na tábory, ktoré sa odvíjajú od počtu detí. Ďalej tam patria náklady na prevádzku, do ktorých patrí spotrebný materiál (kancelárske potreby, čistiace prostriedky a pod.), rezervy na opravy a zálohy na energie. V prvom roku tam tiež spadajú počiatočné náklady na rekonštrukciu kaviarne vo výške 300 000 Kč. V rámci služieb je najväčšou položkou nájom, ktorý je nutné platiť od začiatku podnikania, už aj počas rekonštrukcie objektu, pred samotným spustením prevádzky. Nájom vychádza zo súčasnej situácie na trhu a je vypočítaný ako priemerná cena na m<sup>2</sup> ponúkaných nájmov v mieste, kde plánuje mať autorka kaviareň, vynásobená odhadovanou veľkosťou kaviarne. Do služieb tiež patria náklady na externé účtovníctvo, náklady na EET, náklady na internet, koncesionárske poplatky a poplatky kolektívnym správcom. Osobné náklady v prvom roku predstavujú náklady na sociálne a zdravotné poistenie a mzdy, ktoré sú prvý rok za obdobie 7 mesiacov v prípade kaviarne a dielne (nutné mesačné školenia pred otvorením), mzdy zamestnancom prímestských letných táborov a tiež mzda majiteľke kaviarne. Úpravy hodnôt majetku reprezentujú účtovné odpisy dlhodobého majetku, v prvom roku len za 6 mesiacov. Poslednú položku nákladov vo výkaze zisku a strát tvorí splatná a odložená daň. Odložená daň predstavuje rozdiel medzi účtovnou a daňovou zostatkovou cenou majetku.

Výkaz ziskov a strát v druhom a treťom roku už zahrňuje celoročné tržby a náklady. S každoročným nárastom tržieb rastú aj jednotlivé nákladové položky, ktoré s nimi súvisia. Najvýznamnejší nárast je v mzdách, ktoré odrážajú potrebu prijať nových zamestnancov z dôvodu očakávanej rastúcej obsadenosti kaviarne, dielne pre deti aj prímestských letných táborov.

Tabuľka 42 Prehľad o peňažných tokoch 1. rok

Cash-Flow			
SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
<b>Peniaze na začiatku obdobia</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 500 000</b>
<i>Výsledok hospodárenia</i>	-881 183	-332 386	247 352
Zmena stavu zásob	-5 564	-9 055	-14 492
Zmena stavu záväzkov dodávateľom	11 129	18 109	28 983
Zmena stavu záväzkov zamestnancom	81 522	81 522	81 522
Zmena stavu záväzkov štátu	27 718	27 718	86 516
Odpisy	23 467	23 467	23 467
<b>CF z prevádzkovej činnosti</b>	<b>-742 912</b>	<b>-190 625</b>	<b>453 349</b>
Dlhodobý majetok	-196 000	-196 000	-196 000
<b>CF z investičnej činnosti</b>	<b>-196 000</b>	<b>-196 000</b>	<b>-196 000</b>
<b>Celkový CF</b>	<b>-938 912</b>	<b>-386 625</b>	<b>257 349</b>
<b>Peniaze na konci obdobia</b>	<b>561 088</b>	<b>1 113 375</b>	<b>1 757 349</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 43 Prehľad o peňažných tokoch 2. rok

Cash-Flow			
SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
<b>Peniaze na začiatku obdobia</b>	<b>561 088</b>	<b>1 113 375</b>	<b>1 757 349</b>
<i>Výsledok hospodárenia</i>	-158 845	504 652	949 865
Zmena stavu zásob	-2 398	-1 539	-250
Zmena stavu záväzkov dodávateľom	4 796	3 077	500
Zmena stavu záväzkov zamestnancom	17 463	17 463	17 463
Zmena stavu záväzkov štátu	5 938	124 771	172 360
Odpisy	46 933	46 933	46 933
<b>CF z prevádzkovej činnosti</b>	<b>-86 113</b>	<b>695 359</b>	<b>1 186 871</b>
<b>Celkový CF</b>	<b>-86 113</b>	<b>695 359</b>	<b>1 186 871</b>
<b>Peniaze na konci obdobia</b>	<b>474 975</b>	<b>1 808 734</b>	<b>2 944 220</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 44 Prehľad o peňažných tokoch 3. rok

Cash-Flow			
SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
<b>Peniaze na začiatku obdobia</b>	<b>474 975</b>	<b>1 808 734</b>	<b>2 944 220</b>
<i>Výsledok hospodárenia</i>	-156 538	607 206	1 101 500
Zmena stavu zásob	-1 074	-1 450	-1 611
Zmena stavu záväzkov dodávateľom	2 148	2 900	3 222
Zmena stavu záväzkov zamestnancom	18 129	18 129	18 129
Zmena stavu záväzkov štátu	0	24 366	37 204
Odpisy	46 933	46 933	46 933
<b>CF z prevádzkovej činnosti</b>	<b>-90 401</b>	<b>698 084</b>	<b>1 205 378</b>
<b>Celkový CF</b>	<b>-90 401</b>	<b>698 084</b>	<b>1 205 378</b>
<b>Peniaze na konci obdobia</b>	<b>384 574</b>	<b>2 506 818</b>	<b>4 149 597</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Cash-flow, alebo prehľad o peňažných tokoch je tvorený nepriamou metódou a v prípade prvého roka fungovania kaviarne je zložený z Cash-flow z prevádzkovej a z investičnej činnosti. Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie je upravený o zmenu stavu zásob a záväzkov voči dodávateľom, zamestnancom a štátu. V prvom roku je táto zmena totožná so záväzkami a zásobami v súvahe, z dôvodu nulového stavu v minulom roku. Spolu s odpismi predstavuje Cash-flow z prevádzkovej činnosti. Cash-flow z investičnej činnosti predstavuje nákup dlhodobého majetku do kaviarne a dielne. V ďalších rokoch už celkový Cash-flow tvorí len prevádzkový Cash-flow.



## Druhá fáza podnikania

Tabuľka 45 Počiatočné náklady na rozšírenie

Počiatočné náklady (v Kč)	
Rekonštrukcia objektu	530 604
Poplatky súvisiace s rekonštrukciou	10 612
Rozšírenie živnosti	531
Právne poradenstvo	10 612
Nájom pred otvorením prevádzky	157 908
N na zamestnancov pred otvorením prevádzky	97 607
Stroje fitness centrum	144 324
Vybavenie fitness centrum	61 762
Vybavenie priestory recepcie	15 918
Nábytok dielňa	38 203
Hračky, pomôcky, materiál do dielne	20 163
Pokladňa	15 918
Ozvučenie + TV	10 612
Počítač	15 918
Kávovar	10 612
Úvodná otváracia akcia	26 530
Prvotné N na marketing	26 530
<b>CELKOM</b>	<b>1 194 366</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Na začiatku štvrtého roka podnikania plánuje autorka rozšíriť podnikanie o ďalšiu činnosť, ktorou je fitness centrum zamerané hlavne na matky s deťmi. Fitness centrum bude v samostatnej budove a bude mať, podobne ako kaviareň, k dispozícii dielňu pre deti. V tabuľke 45 je prehľad počiatočných nákladov potrebných pred samotným otvorením fitness centra. Najväčšiu čiastku predstavuje rekonštrukcia objektu vo výške približne 531 000 Kč a stroje a vybavenie do fitness centra a vybavenie do dielne. Do počiatočných nákladov sú zaradené tiež náklady na zamestnancov pred otvorením fitness centra a polročný nájom, ktorý je nutné platiť už počas rekonštrukcie. Vo výške približne 53 000 Kč sú stanovené náklady na marketing, ktoré predstavujú počiatočnú propagáciu a úvodnú otváraciu akciu.

Tabuľka 46 Súvaha 4. rok

Súvaha			
SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
	Netto	Netto	Netto
<b>AKTÍVA</b>	<b>664 736</b>	<b>3 878 348</b>	<b>6 819 739</b>
<i>Dlhodobý hmotný majetok</i>	<i>329 108</i>	<i>329 108</i>	<i>329 108</i>
Samostatné hnutelné veci a ich súbory	329 108	329 108	329 108
<b>Obežné aktíva</b>	<b>335 629</b>	<b>3 549 241</b>	<b>6 490 632</b>
Bankový účet	315 384	3 526 159	6 462 918
Pokladňa	10 000	10 000	10 000
Zásoby	10 244	13 082	17 713
<b>PASÍVA</b>	<b>664 736</b>	<b>3 878 348</b>	<b>6 819 739</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>291 205</b>	<b>3 419 019</b>	<b>6 081 053</b>
Základný kapitál	100 000	100 000	100 000
Kapitálové fondy	2 200 000	2 200 000	2 200 000
Nerozdelený zisk z predchádzajúcich rokov	-1 196 566	779 472	2 298 717
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	-812 229	339 547	1 482 336
<b>Cudzí zdroje</b>	<b>373 531</b>	<b>459 330</b>	<b>738 686</b>
Závazky voči dodávateľom	80 789	86 464	95 727
Závazky voči zamestnancom	218 464	218 464	218 464
Závazky voči štátu	74 278	154 401	424 495

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 47 Súvaha 5. rok

Súvaha			
SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
	Netto	Netto	Netto
<b>AKTÍVA</b>	<b>555 609</b>	<b>5 260 796</b>	<b>9 864 595</b>
<i>Dlhodobý hmotný majetok</i>	<i>231 284</i>	<i>231 284</i>	<i>231 284</i>
Samostatné hnutelné veci a ich súbory	231 284	231 284	231 284
<b>Obežné aktíva</b>	<b>324 325</b>	<b>5 029 512</b>	<b>9 633 311</b>
Bankový účet	303 007	5 005 141	9 603 987
Pokladňa	10 000	10 000	10 000
Zásoby	11 318	14 371	19 324
<b>PASÍVA</b>	<b>555 609</b>	<b>5 260 796</b>	<b>9 864 595</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>178 445</b>	<b>4 592 461</b>	<b>8 819 300</b>
Základný kapitál	100 000	100 000	100 000
Kapitálové fondy	2 200 000	2 200 000	2 200 000
Nerozdelený zisk z predchádzajúcich rokov	-2 008 795	1 119 019	3 781 053
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	-112 760	1 173 442	2 738 247
<b>Cudzí zdroje</b>	<b>377 165</b>	<b>668 335</b>	<b>1 045 295</b>
Závazky voči dodávateľom	82 937	89 041	98 949
Závazky voči zamestnancom	218 464	218 464	218 464
Závazky voči štátu	75 763	360 829	727 882

Zdroj: Vlastná tvorba

V súvahe na strane aktív je zvýšená netto hodnota dlhodobého hmotného majetku o kúpnu cenu strojov a vybavenia do fitness centra. Najvýznamnejšiu zmenu v pasívach oproti predchádzajúcim rokom predstavuje navýšenie kapitálových fondov o očakávané dotácie z Európskej Únie vo výške 800 000 Kč. Výrazné navýšenie je aj v záväzkoch voči zamestnancom, do ktorých v 4. a 5. roku patri aj zamestnanci fitness centra. Vo fitness centre pôsobia tiež tréneri, ktorí fungujú formou zmluvy o spolupráci a majú vlastný živnostenský list. Záväzky voči nim sa prejavujú v záväzkoch voči dodávateľom vo výške 60 300 Kč, čo predstavuje mesačný náklad na dvoch trénerov.

Tabuľka 48 Výkaz ziskov a strát 4. rok

Výkaz ziskov a strát			
SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
<b>Tržby z predaja tovaru a služieb</b>	<b>4 855 663</b>	<b>6 357 060</b>	<b>8 175 546</b>
<b>Výkonová spotreba</b>	<b>2 443 298</b>	<b>2 710 764</b>	<b>3 118 399</b>
Náklady vynaložené na predaj služieb	306 965	427 115	573 434
Spotreba materiálu a energie	877 862	1 023 783	1 294 409
Služby	1 258 471	1 259 866	1 250 556
<b>Osobné náklady</b>	<b>3 152 216</b>	<b>3 152 216</b>	<b>3 152 216</b>
Mzdy	2 352 400	2 352 400	2 352 400
Náklady na SZ, ZP	799 816	799 816	799 816
<b>Úpravy hodnôt majetku</b>	<b>72 379</b>	<b>72 379</b>	<b>72 379</b>
Úpravy hodnôt DHM a DNM	72 379	72 379	72 379
<b>Výsledok hospodárenia pred zdanením</b>	<b>-812 229</b>	<b>421 702</b>	<b>1 832 553</b>
<b>Daň z príjmu</b>	<b>0</b>	<b>82 156</b>	<b>350 217</b>
Splatná daň	0	80 123	348 185
Odložená daň	0	2 032	2 032
<b>Čistý zisk/strata za účtovné obdobie</b>	<b>-812 229</b>	<b>339 547</b>	<b>1 482 336</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 49 Výkaz ziskov a strát 5. rok

Výkaz ziskov a strát			
SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
<b>Tržby z predaja tovaru a služieb</b>	<b>6 936 225</b>	<b>8 814 462</b>	<b>11 218 760</b>
<b>Výkonová spotreba</b>	<b>3 238 105</b>	<b>3 545 073</b>	<b>4 017 513</b>
Náklady vynaložené na predaj služieb	399 807	547 494	727 135
Spotreba materiálu a energie	1 114 447	1 273 728	1 566 528
Služby	1 723 851	1 723 851	1 723 851
<b>Osobné náklady</b>	<b>3 713 058</b>	<b>3 713 058</b>	<b>3 713 058</b>
Mzdy	2 770 938	2 770 938	2 770 938
Náklady na SZ, ZP	942 119	942 119	942 119
<b>Úpravy hodnôt majetku</b>	<b>97 824</b>	<b>97 824</b>	<b>97 824</b>
Úpravy hodnôt DHM a DNM	97 824	97 824	97 824
<b>Výsledok hospodárenia pred zdanením</b>	<b>-112 760</b>	<b>1 458 507</b>	<b>3 390 365</b>
<b>Daň z príjmu</b>	<b>0</b>	<b>285 065</b>	<b>652 118</b>
Splatná daň	0	277 116	644 169
Odložená daň	0	7 949	7 949
<b>Čistý zisk/strata za účtovné obdobie</b>	<b>-112 760</b>	<b>1 173 442</b>	<b>2 738 247</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Výkaz ziskov a strát v štvrtom roku zahrňuje celoročné tržby za kaviareň s dielňou pre deti, tržby za prímestské letné tábory a polročné tržby za fitness centrum. Tržby fitness centra vychádzajú z predpokladanej obsadenosti fitness centra na jednu hodinu vynásobenej počtom otvorených hodín a priemernou útratou za hodinu vo fitness centre. Tá je na úrovni 120 Kč a okrem klasického vstupného, ktoré bude nižšie, predpokladá aj využitie doplnkových služieb, ako sú súkromné hodiny s trénerom, výživové poradenstvo a podobne. Zároveň sa predpokladá, že ďalšie tržby budú plynúť z dielne pre deti. Autorka odhaduje, že 40 % návštevníkov budú matky, ktoré odložia svoje dieťa do dielne a utratia tým ďalších 50 Kč za vstup.

S výnimkou nájmu, ktorý je za celé obdobie a osobných nákladov, ktoré sú na obdobie sedem mesiacov, sú všetky ostatné náklady fitness centra za pol roka, teda za dobu, ktorú je v štvrtom roku fitness centrum otvorené. Do výkazu ziskov a strát v tomto roku spadajú všetky počiatočné náklady s výnimkou strojov a vybavenia do fitness centra a do dielne v ňom, ktoré sú vo výkaze premietnuté formou odpisov. Piaty rok už zobrazuje tržby a im príslušné náklady za celé obdobie a rozdiely sú spôsobené len predpokladaným rastom podniku.

Tabuľka 50 Prehľad o peňažných tokoch 4. rok

Cash-Flow			
SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
<b>Peniaze na začiatku obdobia</b>	<b>1 184 574</b>	<b>3 306 818</b>	<b>4 949 597</b>
<i>Výsledok hospodárenia</i>	-812 229	339 547	1 482 336
Zmena stavu zásob	-1 208	-1 039	-1 361
Zmena stavu záväzkov dodávateľom	62 716	62 377	63 022
Zmena stavu záväzkov zamestnancom	101 350	101 350	101 350
Zmena stavu záväzkov štátu	40 623	-22 454	128 415
Odpisy	72 379	72 379	72 379
<b>CF z prevádzkovej činnosti</b>	<b>-536 370</b>	<b>552 160</b>	<b>1 846 140</b>
Dlhodobý majetok	-322 819	-322 819	-322 819
<b>CF z investičnej činnosti</b>	<b>-322 819</b>	<b>-322 819</b>	<b>-322 819</b>
<b>Celkový CF</b>	<b>-859 190</b>	<b>229 340</b>	<b>1 523 321</b>
<b>Peniaze na konci obdobia</b>	<b>325 384</b>	<b>3 536 159</b>	<b>6 472 918</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 51 Prehľad o peňažných tokoch 5. rok

Cash-Flow			
SCENÁR	PESIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	OPTIMISTICKÝ
<b>Peniaze na začiatku obdobia</b>	<b>325 384</b>	<b>3 536 159</b>	<b>6 472 918</b>
Výsledok hospodárenia	-112 760	1 173 442	2 738 247
Zmena stavu zásob	-1 074	-1 289	-1 611
Zmena stavu záväzkov dodávateľom	2 148	2 577	3 222
Zmena stavu záväzkov zamestnancom	0	0	0
Zmena stavu záväzkov štátu	1 486	206 428	303 387
Odpisy	97 824	97 824	97 824
<b>CF z prevádzkovej činnosti</b>	<b>-12 377</b>	<b>1 478 982</b>	<b>3 141 068</b>
<b>Celkový CF</b>	<b>-12 377</b>	<b>1 478 982</b>	<b>3 141 068</b>
<b>Peniaze na konci obdobia</b>	<b>313 007</b>	<b>5 015 141</b>	<b>9 613 987</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Vo štvrtom roku prehľad o peňažných tokoch obsahuje aj Cash-flow z investičnej činnosti, do ktorého patrí počiatočná investícia do dlhodobého majetku vo fitness centre. Všetky ostatné položky v oboch rokoch kopírujú Cash-flow z predchádzajúcich rokov s tým, že zohľadňujú predpokladaný vývoj podniku.

### Zohľadnenie scenárov a ich pravdepodobností

Tabuľka 52 Základné položky súvahy po zohľadnení scenárov

Rozvaha					
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>AKTÍVA</b>	<b>1 108 063</b>	<b>1 471 368</b>	<b>1 846 598</b>	<b>2 768 000</b>	<b>3 698 516</b>
<b>Dlhodobý hmotný majetok</b>	<b>172 533</b>	<b>125 600</b>	<b>78 667</b>	<b>329 108</b>	<b>231 284</b>
Samostatné hnutelné veci a ich súbory	172 533	125 600	78 667	329 108	231 284
<b>Obežné aktíva</b>	<b>935 529</b>	<b>1 345 768</b>	<b>1 767 931</b>	<b>2 438 892</b>	<b>3 467 232</b>
Bankový účet	917 599	1 326 019	1 746 875	2 416 714	3 443 835
Pokladňa	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Zásoby	7 930	9 748	11 056	12 179	13 397
<b>PASÍVA</b>	<b>1 108 063</b>	<b>1 471 368</b>	<b>1 846 598</b>	<b>2 768 000</b>	<b>3 698 516</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>980 022</b>	<b>1 253 608</b>	<b>1 591 928</b>	<b>2 390 600</b>	<b>3 136 371</b>
Základný kapitál	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Kapitálové fondy	1 400 000	1 400 000	1 400 000	2 200 000	2 200 000
Nerozdelený zisk z predchádzajúcich rokov	0	-519 978	-246 392	91 928	90 600
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	-519 978	273 586	338 320	-1 328	745 771
<b>Cudzí zdroje</b>	<b>128 041</b>	<b>217 760</b>	<b>254 669</b>	<b>377 399</b>	<b>562 145</b>
Záväzky voči dodávateľom	15 861	19 497	22 112	84 657	87 095
Záväzky voči zamestnancom	81 522	98 986	117 115	218 464	218 464
Záväzky voči štátu	30 658	99 277	115 443	74 278	256 586

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 53 Základné položky výkazu zisku a strát po zohľadnení scenárov

Výkaz ziskov a strát					
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>Tržby z predaja tovaru a služieb</b>	<b>1 515 420</b>	<b>3 503 822</b>	<b>4 086 650</b>	<b>5 847 426</b>	<b>8 183 382</b>
<b>Výkonová spotreba</b>	<b>1 158 451</b>	<b>1 420 727</b>	<b>1 629 032</b>	<b>2 624 159</b>	<b>3 445 908</b>
Náklady vynaložené na predaj služieb	154 594	213 312	267 764	386 371	497 401
Spotreba materiálu a energie	644 201	765 901	883 457	978 946	1 224 656
Služby	359 657	441 514	477 811	1 258 842	1 723 851
<b>Osobné náklady</b>	<b>853 480</b>	<b>1 696 954</b>	<b>1 990 577</b>	<b>3 152 216</b>	<b>3 713 058</b>
Mzdy	636 925	1 266 383	1 485 505	2 352 400	2 770 938
Náklady na SZ, ZP	216 555	430 570	505 072	799 816	942 119
<b>Úpravy hodnôt majetku</b>	<b>23 467</b>	<b>46 933</b>	<b>46 933</b>	<b>72 379</b>	<b>97 824</b>
Úpravy hodnôt DHM a DNM	23 467	46 933	46 933	72 379	97 824
<b>Výsledok hospodárenia pred zdanením</b>	<b>-519 978</b>	<b>339 208</b>	<b>420 108</b>	<b>-1 328</b>	<b>926 593</b>
<b>Daň z príjmu</b>	<b>0</b>	<b>65 622</b>	<b>81 788</b>	<b>0</b>	<b>180 822</b>
Splatná daň	0	64 450	79 820	0	176 053
Odložená daň	0	1 172	1 967	0	4 769
<b>Čistý zisk/strata za účtovné obdobie</b>	<b>-519 978</b>	<b>273 586</b>	<b>338 320</b>	<b>-1 328</b>	<b>745 771</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 54 Základné položky Cash-flow po zohľadnení scenárov

Cash-Flow					
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>Peniaze na začiatku obdobia</b>	<b>1 500 000</b>	<b>927 599</b>	<b>1 336 019</b>	<b>2 556 875</b>	<b>2 426 714</b>
<b>Výsledok hospodárenia</b>	<b>-519 978</b>	<b>273 586</b>	<b>338 320</b>	<b>-1 328</b>	<b>745 771</b>
Zmena stavu zásob	-7 930	-1 818	-1 308	-1 123	-1 219
Zmena stavu záväzkov dodávateľom	15 861	3 636	2 615	62 545	2 438
Zmena stavu záväzkov zamestnancom	81 522	17 463	18 129	101 350	0
Zmena stavu záväzkov štátu	30 658	68 620	16 166	-41 165	182 308
Odpisy	23 467	46 933	46 933	72 379	97 824
<b>CF z prevádzkovej činnosti</b>	<b>-376 401</b>	<b>408 421</b>	<b>420 856</b>	<b>192 658</b>	<b>1 027 121</b>
Dlhodobý majetok	-196 000	0	0	-322 819	0
<b>CF z investičnej činnosti</b>	<b>-196 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-322 819</b>	<b>0</b>
<b>Celkový CF</b>	<b>-572 401</b>	<b>408 421</b>	<b>420 856</b>	<b>-130 161</b>	<b>1 027 121</b>
<b>Peniaze na konci obdobia</b>	<b>927 599</b>	<b>1 336 019</b>	<b>1 756 875</b>	<b>2 426 714</b>	<b>3 453 835</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

V zobrazených tabuľkách sú očakávané výsledné hodnoty najvýznamnejších položiek po zohľadnení pravdepodobností jednotlivých scenárov. Dôležitým faktorom v súvahe je vlastný kapitál, ktorý by mal byť kladný, čo je splnené vo všetkých rokoch podnikania.

Zároveň je zreteľný rast aktív a pasív, ktorý vychádza z predpokladaného rastu podniku. Z uvedených údajov tiež vyplýva, že po zohľadnení pravdepodobností jednotlivých scenárov sú očakávané výsledky hospodárenia v prvom a štvrtom roku negatívne. Je to spôsobené vysokými počiatočnými nákladmi, ktoré súvisia najprv s otvorením kaviarne a potom s rozšírením o fitness centrum. Pozitívnym faktom ale je, že po všetky roky je stav finančných prostriedkov vysoko kladný, nehrozí teda nemožnosť vyplatenia záväzkov voči štátu, zamestnancom ani dodávateľom.

## 2.8 Finančná analýza

Začínajúci podnik je z pohľadu finančného riadenia vnímaný ako investícia. Z toho dôvodu sa k jeho finančnej analýze využívajú klasické postupy hodnotenia efektívnosti investícií. (SYNEK, 2007, str. 42) Vychádzajú z troch rozhodujúcich faktorov pre posúdenie investícií, ktorými je výnosnosť, rizikovosť a návratnosť. Konkrétne metódy hodnotenia investície sú doba návratnosti investície, čistá súčasná hodnota a vnútorné výnosové percento. V závislosti na tom, či zvažujú vo výpočte faktor času, sa delia na statické a dynamické. Jednoduchšie na výpočet sú statické investície, ktoré sa využívajú v prípade krátkej doby životnosti projektu, pri projektoch s menším významom a s nízkym diskontným faktorom. Dynamické investície sa naopak využívajú pri zložitejších investíciách, medzi ktoré patrí aj založenie podniku. (SYNEK a kol., 2011, str. 301 – 302)

Prvým krokom pri hodnotení investícií dynamickými metódami je určenie kapitálových výdajov na investíciu, ktoré tvoria v prípade podniku počiatočné investičné náklady priamo spojené so založením. Následne je potrebné odhadnúť budúce peňažné príjmy, teda celkové Cash-flow, ktoré plynú z investície po dobu jej odhadovanej životnosti. Pri odhadovaní budúcich Cash-flow je tiež nutné zohľadniť faktor času použitím priemernej miery kapitálových nákladov. Ak firma využíva k financovaniu vlastný kapitál, je možné určiť náklady na kapitál ako požadovaný výnos z kapitálu, možný dosiahnuteľný výnos v prípade investície do iného projektu, alebo ako výnos stanovený rôznymi modelmi (CAPM<sup>5</sup>, APT<sup>6</sup>). Pri využívaní cudzích zdrojov je podniková diskontná miera stanovená ako požadovaný úrok (napr. z úveru). Pri kombinácii financovania vlastnými a cudzími zdrojmi sa počítajú priemerné kapitálové náklady (WACC<sup>7</sup>). Pri hodnotení investícií, ktoré majú neobmedzenú životnosť (napr. podnik) sa využíva ako odhad budúcich tokov voľné Cash-flow upravené o diskontnú mieru, od ktorej je odčítaná predpokladaná miera rastu podniku. To následne slúži ako podklad pre výpočet čistej súčasnej hodnoty. V prípade, že je čistá súčasná hodnota kladná, investícia zvyšuje hodnotu firmy a môže byť prijatá. (SYNEK a kol., 2011, str. 292 – 300).

---

<sup>5</sup> Capital Assets Pricing Model

<sup>6</sup> Arbitrage Pricing Theory

<sup>7</sup> Weighted Average Cost of Capital

Obdobou čistej súčasnej hodnoty je aj súčet toku diskontovaných hodnôt EVA (ekonomická pridaná hodnota), ktorá je vypočítaná ako rozdiel medzi prevádzkovým výsledkom hospodárenia po zdanení a nákladmi na kapitál. (SYNEK, KISLINGEROVÁ, 2015, str. 307). Ďalšou metódou, ktorá využíva súčasnú hodnotu očakávaných peňažných tokov je doba návratnosti. Poskytuje informácie o tom, kedy budú počiatočné investičné náklady splatené. Koncept súčasnej hodnoty využíva vo svojom výpočte aj metóda vnútorného výnosového percenta, ktorá určuje diskontnú mieru, pri ktorej je čistá súčasná hodnota rovná 0. Vnútorné výnosové percento by malo byť vyššie ako sú náklady na kapitál. Nevýhodou tejto metódy je, že je nepoužiteľná v prípade, že záporné peňažné toky nie sú len v prvom roku, ale opakujú sa viackrát počas rokov, ktoré sú zahrnuté do výpočtov. (SYNEK a kol., 2011, str. 304 – 307)

Často využívanou statickou metódou je už vyššie spomenutá rentabilita (výnosnosť) investície, ktorá pracuje so ziskom, ako s efektom z investície. Počíta sa ako pomer priemerného ročného zisku a investičných nákladov. Následne sa výsledok porovnáva s požadovanou mierou zúčenia. (SYNEK a kol., 2011, str. 302 – 303)

Vedľa klasických metód hodnotenia investícií sa pri finančnej analýze začínajúceho podniku robí analýza bodu zvratu, ktorá definuje objem výroby, alebo počet výrobkov, ktoré je nutné predať, aby sa tržby rovnali nákladom. Ďalším možným prístupom k analýze bodu zvratu je skrz peňažné toky. Analýza bodu zvratu pomocou peňažných tokoch poskytuje podniku informáciu, aké množstvo výrobkov potrebuje predať, aby nebola ohrozená jej schopnosť vyplatiť svoje peňažné záväzky. (SYNEK a kol., 2011, str. 136 – 152)

Z pohľadu finančnej analýzy je podnik, ktorý je predmetom tohto podnikateľského plánu špecifický tým, že počas piatich rokov dochádza k dvom investíciám. Prvou je založenie kaviarne spojenej s dielňou pre deti, ktorej súčasťou sú aj prímestské letné tábory, druhou je otvorenie fitness centra. V rámci finančnej analýzy je potrebné nazerať na obe investície samostatne a vypočítať ukazovatele pre každú investíciu zvlášť. V tabuľke 55 a 56 sú zobrazené hodnoty potrebné pre finančnú analýzu. Peňažné toky z oboch investícií za prvých 5 rokov sú diskontované priemernou mierou kapitálových nákladov. Tá vychádza z priemernej miery nákladov na kapitál v Európe v kaviarenských a reštauračných službách, ktorá je vo výške 7,21 % a v oblasti výživového poradenstva a fitness 7,68 %. (DAMODARAN, 2018) Cieľom autorky je mať diskontnú mieru na vyššej úrovni ako je priemer, bude teda stanovená v oboch prípadoch na úroveň 10 %.



Tabuľka 55 Hodnoty kaviarne potrebné pre finančnú analýzu

Kaviareň					
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Cash flow z prevádzkovej činnosti	-376 401	408 421	420 856	391 775	785 068
Diskontovaný prevádzkový CF	-376 401	371 291	347 815	294 346	536 212
Zisk	-519 978	273 586	338 320	330 508	603 811

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 56 Hodnoty fitness centra potrebné pre finančnú analýzu

Fitness centrum					
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Cash flow z prevádzkovej činnosti	-939 154	-39 663	328 257	615 537	965 817
Diskontovaný prevádzkový CF	-939 154	-36 057	271 287	462 462	659 666
Zisk	-1 124 519	-128 415	262 084	556 030	912 977

Zdroj: Vlastná tvorba

Prvým skúmaným ukazovateľom je čistá súčasná hodnota, ktorá je zobrazená v tabuľke 57. Podnik ako investícia je špecifický v tom, že časť investičných nákladov je už zahrnutých v prevádzkovom Cash-flow. Ide o náklady, ktoré priamo spadajú do výsledku hospodárenia, teda tie, ktoré neboli vynaložené na kúpu dlhodobého majetku zaradeného do odpisovania. Z toho dôvodu sa pri výpočte čistej súčasnej hodnoty ako investičný náklady uvažuje odpisovaný dlhodobý majetok, ktorý je odčítaný z prevádzkového Cash-flow. Ako je možné vidieť v tabuľke, obe investície majú po zvážení pravdepodobností jednotlivých scenárov kladnú čistú súčasnú hodnotu v horizonte piatich rokov, podnik sa teda oplatí založiť. Na čistú súčasnú hodnotu nadväzuje ukazovateľ návratnosti investície, výpočet je zobrazený v tabuľke 58 a vyplýva z neho, že investícia do kaviarne bude splatená v 3. roku, v prípade fitness centra je táto doba dlhšia – 5 rokov.

Tabuľka 57 Výpočet čistej súčasnej hodnoty

	Kaviareň	Fitness centrum
Investičné náklady	-196 000	-304 200
Diskontovaný CF	1 173 263	418 204
<b>Čistá súčasná hodnota</b>	<b>977 263</b>	<b>114 004</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 58 Návratnosť investície

	Kaviareň	Fitness centrum
1. rok	-572 401	-1 243 354
2. rok	-201 110	-1 279 412
3. rok	<b>146 705</b>	-1 008 125
4. rok	441 051	-545 663
5. rok	977 263	<b>114 004</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

V tabuľke 59 je zobrazený výpočet, ktorý vychádza z priemerného zisku a počíta sa ako jeho podiel s investičnými nákladmi. V prípade kaviarne je táto rentabilita takmer 5 % už počas prvých piatich rokov, alternatívnou investíciou by pre autorku bolo investovanie do nízko rizikových finančných aktív, u ktorých je výnosnosť nižšia. V prípade fitness centra je rentabilita záporná, priemerný zisk počas piatich rokov je nižší ako investičné náklady. Tento fakt vychádza hlavne z toho, že v prvom roku je zisk výrazne záporný. Dôvodom je zahrnutie rekonštrukcie fitness centra vo výške 800 000 Kč priamo do nákladov. Zároveň platí, že fitness centrum je dlhodobou investíciou a preto sa ani nepredpokladá, že už po piatich rokoch bude rentabilita investície kladná. Cieľom autorky je dosiahnuť kladnú rentabilitu do siedmich rokov od založenia kaviarne, čo je vzhľadom k prudkému rastu zisku (Tabuľka 56) reálne.

Tabuľka 59 Rentabilita investície

	Kaviareň	Fitness centrum
Priemerný zisk	205 249	95 632
Investičné náklady	196 000	304 200
<b>ROI</b>	<b>4, 72 %</b>	<b>-68, 56 %</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

Posledným skúmaným ukazovateľom v tejto finančnej analýze je peňažný bod zvratu. Ten je pre každú oblasť poskytovaných služieb vypočítaný samostatne. Výpočet bodu zvratu v prípade kaviarenských služieb vychádza z priemernej odhadovanej marže, ktorá je na úrovni 559 % pri zohľadnení predpokladu, že 60 % predaných produktov bude tvoriť káva. Okrem ceny vstupných surovín sú súčasťou variabilných nákladov náklady na marketing vo výške 10 % z tržieb. Pri predpokladanej útrate v kaviarni 100 Kč na osobu je potrebné, aby do kaviarne prišlo za deň 50 ľudí mimo leta a 49 v lete, aby bol podnik schopný pokryť všetky svoje náklady. Do dielne pre deti musí prísť aspoň 18 detí denne mimo leta a 16 v lete. Bod zvratu v prípade táborov vyjadruje minimálny počet detí, ktoré musia byť v jednom tábore, aby boli pokryté všetky náklady, v prípade, že cena tábora bude 2 000 Kč je to 10 detí. Do fitness centra musí prísť denne 53 ľudí za predpokladu, že 40 % bude využívať dielňu pre deti. V prípade, že by ani jeden človek dielňu nevyužil, bolo by minimálny počet ľudí 62.

Tabuľka 60 Výpočet peňažného bodu zvratu

	Kaviareň	Dielňa	Tábory	Fitness
Fixné náklady mimo leta (Kč)	3 621	1 756	-	7 100
Fixné náklady leto (Kč)	3 515	1 634	10 107	7 052
Variabilné náklady (Kč)	28	0	1 000	7
Cena (Kč)	100	100	2 000	140
<b>Bod zvratu mimo leta (počet osôb)</b>	<b>50</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>53</b>
<b>Bod zvratu leto (počet osôb)</b>	<b>49</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>53</b>

Zdroj: Vlastná tvorba

## 2.9 Riziká a ich riadenie

Úspešné riadenie firmy v dnešnej dobe vyžaduje veľkú mieru znalosti rizík a schopnosť ich riadenia. Riziko vo firme predstavuje nežiadúce odchylenie sa skutočných výsledkov od očakávaných a jeho podcenenie môže mať pre firmu fatálne následky. Vedenie firmy môže pri strategickom rozhodovaní uplatňovať tri rôzne prístupy v súvislosti s rizikom: averzia k riziku, sklon k riziku a neutrálny postoj k riziku. Averzia k riziku predurčuje konzervatívnu stratégiu a v Európe patrí k najrozšírenejšiemu prístupu manažérov. Opakom je sklon k riziku, ktorý je rozšírený v USA a využívajú ho tiež veľké, medzinárodné spoločnosti, ktoré už majú s riadením rizika dlhoročné skúsenosti. Neutrálny postoj k riziku sa vyznačuje hľadaním rovnováhy medzi vyššie spomenutými prístupmi. Zvolenie prístupu je ovplyvnené nielen systémom riadenia firmy a vnútorným prostredím ale aj samotnými manažérmi, ktorí vychádzajú zo svojho osobného pohľadu na riziko a zo skúseností, ktoré dosiahli predchádzajúcim riadením rizík. (SMEJKAL, RAIS, 2013, str. 90 – 95)

Riadenie rizík je komplexný proces, ktorého prvým krokom je analýza rizík v externom a internom prostredí firmy. Ide o proces, v ktorom sa definujú riziká, stanoví sa ich dopad na podnik a pravdepodobnosť ich uskutočnenia. V závislosti na dopade rizika na podnik vieme rozdeliť riziká do troch skupín: kritické, dôležité a bežné riziko. Kritické riziko predstavuje ohrozenie, ktoré je tak závažné, že môže spôsobiť ukončenie podnikania. O niečo menšie ohrozenie predstavuje dôležité riziko – ide o stav, kedy dochádza k narušeniu bežného hospodárenia firmy a na ďalšiu prevádzku je nutná významná akcia – napr. zaobstaranie dodatočných finančných prostriedkov z externých zdrojov. Bežné riziká predstavujú situácie, ktoré dokážu byť pokryté súčasnými zdrojmi a významným vplyvom neohrozujú prevádzku podniku. Pravdepodobnosť výskytu jednotlivých rizík je stanovená subjektívne, buď externým expertom na riziká alebo zamestnancami (konkrétne manažmentom) firmy. Jednou z kvantitatívnych metód analýzy rizík, ktorá vychádza z dvoch vyššie spomenutých faktorov je súčtová matica rizík (Tabuľka 61). Je postavená na ohodnotení jednotlivých rizík pomocou dvoch faktorov na stupnici 1 – 5 a na základe toho je riziko následne umiestnené do matice. (SMEJKAL, RAIS, 2013, str. 90 – 135)

Riziká, ktoré majú hodnotu 4 a menej patria do kategórie rizík, ktoré je možné akceptovať bez uskutočnenia opatrení, ktoré by ho eliminovali. Zvyčajne ide o riziká, ktoré nepredstavujú vysokú hrozbu pre podnik a ich eliminácia by predstavovala vyššie náklady ako dopad samotného rizika. Riziká s hodnotami 5-7 predstavujú riziká, voči ktorým je potrebné prijať opatrenia a pravidelne kontrolovať. Najväčšiu hrozbu predstavujú riziká s hodnotami 8 a vyššie, ktoré si vyžadujú okamžitú akciu v podobe vypracovania plánu na ich mitigáciu. Tieto riziká môžu mať existenčný dopad na firmu a cieľom je ich správny riadením postupný presun do menej nebezpečnej kategórie. (SMEJKAL, RAIS, 2013, str. 133 – 135)

Tabuľka 61 Súčtová matica rizík

		1	2	3	4	5
Dopad	5	6	7	8	9	10
	4	5	6	7	8	9
	3	4	5	6	7	8
	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6
		Pravdepodobnosť				

Zdroj: (SMEJKAL, RAIS, 2013, str. 133)

V tabuľke 62 sú identifikované riziká pre Funky Mamky kaviareň, ktoré vychádzajú predovšetkým z analýzy hrozieb v rámci SWOT analýzy. Sú im priradené hodnoty na základe pravdepodobnosti výskytu a dopadu na podnik a následne sú riziká zobrazené v súčtovej matici rizík v tabuľke 63.

Tabuľka 62 Zoznam rizík s priradenými hodnotami

	Riziko	Pravdepodobnosť výskytu	Dopad na podnik
A	Nevhodne vybrané miesto podnikania	1	2
B	Silná konkurencia	2	4
C	Jednoduchá možnosť vzniku substitútov	5	2
D	Nízke bariéry vstupu na trh	3	2
E	Dlhodobý záporný Cash-flow	4	5
F	Nízka kvalita dodávateľov	2	5
G	Zmena legislatívy – Fitness centrum	3	5
H	Nepriaznivý demografický vývoj	1	3
I	Vysoká vyjednávacía sila zákazníkov	4	5
J	Meniace sa potreby spotrebiteľov	4	3
K	Zranenie dieťaťa	3	5
L	Neflexibilný personál	5	4

Zdroj: Vlastná tvorba

Tabuľka 63 Súčtová matica rizík Funky Mamky kaviarne

		1	2	3	4	5
Dopad	5		F	G, K	E, I	
	4		B			L
	3	A, H			J	
	2			D		C
	1					
		Pravdepodobnosť				

Zdroj: Vlastná tvorba

V kritickej oblasti je 5 rizík, jednou z najväčších hrozieb je neflexibilný personál a vychádza zo snahy podniku o zamestnávanie matiek. Hlavným dôvodom neflexibility

je nevyhnutnosť starostlivosti o deti v prípade choroby, zranení, počas prázdnin a podobne. Toto riziko je eliminované zamestnávaním viacerých ľudí na dohodu, pri ktorých sa počíta s vykrytím počas dovolení a vyššie spomenutých absencií (tabuľka 24 v kapitole 2.4). Ďalším kritickým rizikom je vysoká vyjednávacía sila zákazníkov. Pre cieľovú skupinu, ktorou sú matky, platí, že držia pri sebe a veľmi rýchlo medzi sebou dokážu šíriť spokojnosť a nespokojnosť so službami a významne sa ovplyvňujú. Z pohľadu autorky je dôraz na kvalitu služieb jediný spôsob ako dané riziko eliminovať. Ten môže byť dosiahnutý kvalitnými surovinami a spoľahlivým personálom. Kľúčoví sú teda dodávatelia a spolupráca s nimi a vyškolený personál na vysokej úrovni. Do istej miery s vysokou vyjednávacou silou zákazníkov a ich pevnými väzbami, ktoré navodzujú atmosféru komunity súvisí aj ďalšie riziko – zranenie dieťaťa. To môže mať pre podnik fatálne následky a okrem vysokých legislatívnych dopadov aj výrazne znížiť návštevnosť. Znížiť takéto riziko je možné zabezpečením dostatočného množstva riadne vyškoleného personálu, aby aj v prípade, že k udalosti dôjde, mala čo najmenšie následky. Zároveň je možnosť do dielne umiestniť kamery, aby bola jednoduchšie zistená príčina.

Z finančného hľadiska predstavuje najväčšie riziko záporný Cash-flow, hlavne na začiatku podnikania. Z toho dôvodu je nutné zaobstarať dostatočné množstvo finančných prostriedkov, ktoré počítajú s rezervou v prípade odchýlky od finančného plánu. Posledným kritickým rizikom, ktoré do určitej miery zahŕňa finančnú stránku sa týka hlavne fitness centra a sú to legislatívne zmeny. Konkrétne ide o možnosť schválenia zákona o referende, ktoré by mohlo vyústiť až v hlasovanie o vystúpení z Európskej Únie. Tým by sa eliminovala možnosť financovania rozšírenia podnikania pomocou dotácií z Európskej Únie a bolo by nutné nájsť finančné prostriedky iným spôsobom.

Ďalšími rizikami, ktoré už nie sú tak kritické, ale stále je pre ich elimináciu patričné opatrenie sú silná konkurencia, jednoduchá možnosť vzniku substitútov, nízke bariéry vstupu na trh a kvalita dodávateľov. Riadenie týchto rizík je súčasťou Porterovej analýzy v kapitole 2.1.2. Posledným rizikom v tejto oblasti sú meniace sa potreby spotrebiteľov, ktoré vychádzajú z toho, že kaviareň je zameraná na matky s deťmi. V tomto prípade je nutné na jednej strane orientovať sa na získavanie nových zákazníkov, ktorí budú spadať do cieľovej skupiny a na strane druhej časom uvažovať o nových službách, ktoré by boli zamerané aj pre rodičov so staršími deťmi, resp. je potrebné, aby kaviareň rástla zároveň so svojimi zákazníkmi.

## 2.10 Administratívny proces

Štart prevádzky kaviarne je zložitý proces a vyžaduje časovo aj finančne náročné kroky, ktoré predchádzajú samotnému otvoreniu. Prvým z nich je nájdenie vhodného prenájmu, ktoré bude vyhovovať požiadavkám na lokalitu a priestor. V malom meste ako Klatovy a s náročnými požiadavkami autorky sa táto doba môže predĺžiť aj na niekoľko mesiacov. Po nájdení vhodného nájmu je nutné zistiť, či je budova určená

k prevádzkovaní kaviarne. V prípade, že nie je, je potrebné požiadať na stavebnom úrade o zmenu účelu stavby, ku ktorej je vyžadované stavebné povolenie. Na získanie povolenia je potrebná projektová dokumentácia s komplexným návrhom priestoru, ktorá bude zaslaná na všetky dotknuté orgány (hasiči, hygiena). Po ich súhlase, je možné zažiadať o vyššie spomenuté povolenie. Celý tento proces aj s možnými korekciami a odvolaniami v prípade nesúhlasu trvá 1,5 až 2 mesiace a vyžaduje náklady vo výške 5 000 Kč. Po udelení stavebného povolenia je možné začať s rekonštrukciou objektu. Veľkou nevýhodou je, že už počas rekonštrukcie bude nutné platiť nájom, čo bude vyžadovať ďalšie náklady. Spravidla trvá rekonštrukcia objektu 3 – 4 mesiace a jej cena sa odvíja od požiadaviek vlastníkov. Po konzultácii s architektom bola stanovená predpokladaná cena komplexnej rekonštrukcie podľa predstáv autorky na 300 000 Kč (do tejto ceny nie je zahrnutý nábytok ani ostatné vybavenie). Po zrekonštruovaní objektu sa pošle požiadavka na kolaudáciu a revíziu a v prípade schválenia je možné začať prevádzku.

Súbežne s rekonštrukciou je nutné podniknúť ďalšie kroky. Jedným z najzásadnejších je absolvovanie rekvalifikačného kurzu, ktorý je potrebný na to, aby si autorka mohla otvoriť kaviareň. Cena tohto kurzu sa pohybuje približne na úrovni 15 000 Kč. Ďalej je to žiadosť o zápis do živnostenského registra, ktorý trvá približne 1 – 2 týždne a platí sa za neho 1 000 Kč. Nemenej dôležité je v tomto období začať hľadať vhodných zamestnancov a dodávateľov. Zamestnanci by mali byť prijatí mesiac pred začatím prevádzky, aby stihli všetky potrebné školenia a mohli sa aktívne zúčastniť na otvorení.

Z vyššie uvedených údajov vyplýva, že pred samotným zahájením prevádzky je potrebné minimálne polročné obdobie na administratívny proces.

# Záver

Cieľom diplomovej práce bolo vytvorenie podnikateľského plánu na obdobie piatich rokov, ktorý bude slúžiť ako základný dokument pri založení kaviarne spojenej s dielňou pre deti. Tento cieľ bol dosiahnutý spracovaním jednotlivých kapitol, ktoré vychádzali zo štruktúry podnikateľského plánu.

Na základe dôkladného vypracovania podnikateľského plánu bolo zistené, že podnikateľský zámer v podobe kaviarne s dielňou pre deti ma v súčasnej situácii veľký potenciál. Je možné predpokladať úspešné fungovanie podniku v prípade naplnenia záverov vyplývajúcich z jednotlivých kapitol. Prvým indikátorom úspešnosti boli výsledky zo situačných analýz. Tie značia, že v meste Klatovy, v ktorom je plánovaná prevádzka kaviarne, je slabá konkurencia v oblasti služieb so zameraním na matky s deťmi. Zároveň je po takýchto službách veľký dopyt. Na základe týchto analýz tiež vyšlo, že predpokladaný bod zvratu v podobe 50 ľudí v kaviarni denne a 18 detí v dielni je reálny a firma by teda mala byť schopná splniť všetky svoje záväzky.

V kapitole zakladateľský rozpočet je stanovená výška počiatočných zdrojov na úroveň 1 500 000 Kč. Polovica bude z vlastných zdrojov, ďalších 750 000 Kč bude od investora. Ako vyplýva z výpočtu Cash-flow, aj v prípade, že by sa mal naplniť pesimistický scenár, je táto čiastka postačujúca a podnik bude mať dostatok peňažných prostriedkov v prvých troch rokoch fungovania. Následne stačí 800 000 Kč vo forme dotácií z Európskej Únie na rozšírenie podniku v podobe otvorenia fitness centra s dielňou pre deti. Okrem dotácií bude časť nákladov na rozšírenie a prevádzku v prvých mesiacoch po otvorení fitness centra financovaná z interných zdrojov vo forme peňažných príjmov za predchádzajúce roky.

Jednu z najobsiahlejších častí tejto diplomovej práce tvorí finančný plán, ktorý je vytvorený na obdobie piatich rokov, spracovaný pre tri možné scenáre – pesimistický s pravdepodobnosťou 40 %, realistický s 55% pravdepodobnosťou a optimistický s 5% pravdepodobnosťou. Výpočet celkového finančného plánu so zohľadnením scenárov je na konci kapitoly a tvorí východisko pre ďalšiu kapitolu – finančnú analýzu.

Vo finančnej analýze bolo pristupované k otvoreniu kaviarne aj k rozšíreniu o fitness centrum ako k dvom samostatným investíciám. Dôvodom je hlavne fakt, že v prípade, ak by autorka nezískala prostriedky z Eurofondov, bude kaviareň pokračovať bez rozšírenia o fitness centrum.

Kaviareň v sebe zahrňuje peňažné toky aj z dielne pre deti a z prímestských letných táborov, fitness centrum má v sebe dielňu pre deti zahrnutú tiež. Časové obdobie, ktoré vstupovalo do výpočtov jednotlivých finančných ukazovateľov je 5 rokov. Prvým počítaným finančným ukazovateľom bola čistá súčasná hodnota, ktorá je v prípade kaviarne 977 263 Kč a v prípade fitness centra 114 004 Kč. Následne bola vypočítaná

návratnosť investície, pre kaviareň v 3. roku, pre fitness centrum v 5. roku. Vo finančnej analýze bol tiež počítaný bod zvratu, ktorý je popísaný vyššie. Posledným ukazovateľom, ktorý sa počítal, je výnosnosť investície. V prípade kaviarne je 4,72 %, fitness centrum má výnosnosť zápornú. Tento výsledok nie je prekvapivý, vzhľadom k tomu, že výpočet vychádza z priemerného päťročného zisku fitness centra, ktorý je v prvom roku výrazne záporný. Dôležité je, že už v 3. roku je zisk takmer 270 000 Kč a v ďalších rokoch prudko rastie. Taktiež je po celú dobu piatich rokov dostatočné množstvo peňažných prostriedkov na účte, ktoré sa postupne zvyšuje. Spolu s peňažnými prostriedkami z kaviarne a zisku z kaviarne sa teda nepredpokladajú problémy súvisiace s neschopnosťou splniť všetky záväzky podniku.

Ako vyplýva zo všetkých finančných a nefinančných analýz a zo záverov v jednotlivých kapitolách, kaviareň spojená s dielňou pre deti má v Klatovech veľký potenciál. Závery z práce potvrdili autorke predpoklady o úspešnosti tohto podnikateľského zámeru a autorka je ešte viac presvedčená o tom, že si kaviareň v blízkej budúcnosti založí. Diplomová práca je teda veľkým prínosom a bude východiskovým dokumentom pri samotnom zakladaní kaviarne.



# Zoznam použitej literatúry

## Knižné zdroje

COLIN GILLIGAN AND RICHARD M.S. WILSON. *Strategic marketing planning*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 9781856176170.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024742083.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

## Legislatívne dokumenty

*Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 z 29. apríla 2004 o hygiene potravín*. In: . Brusel: Európsky parlament a Rada Európskej Únie, 2004, ročník 2004, číslo 852  
*Nařízení vlády o obsahových náplních jednotlivých živností*. In: . Praha: Vláda České republiky, 2008, ročník 2008, číslo 278.

*Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Dotace EU* (online). Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (cit. 2018-04-17). Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost>

*Vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných*. In: . Praha: Ministerstvo zdravotnictva, 2004, ročník 2004, číslo 137.

*Zákon České národní rady o daních z příjmů*. In: . Praha: Česká národní rada, 1992, ročník 1992, číslo 586.

*Zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)*. In: . Praha: Parlament České republiky, 2006, ročník 2006, číslo 183.

*Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*. In: . Praha: Federálne zhromaždenie České republiky, 1991, ročník 1991, číslo 455.

## Internetové zdroje

*Beruška Klatovy* (online). Klatovy: Dům dětí a mládeže Klatovy, 2012 (cit. 2018-03-12). Dostupné z: <http://www.beruska-klatovy.cz/>

*Cirkus pro děti* (online). Klatovy: Cirkus, 2016 (cit. 2018-03-12). Dostupné z: <http://www.cirkusprodeti.cz/>

ČSÚ, 2018a: Časové řady za Plzeňský kraj. Český statistický úřad (online). Praha: Český statistický úřad, 2018 (cit. 2018-01-05). Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/casove-rady-za-plzensky-kraj>

ČSÚ, 2018b: Okres Klatovy. Český statistický úřad (online). Praha: Český statistický úřad, 2018 (cit. 2018-01-05). Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/klatovy1>

ČSÚ, 2018c: Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností. Český statistický úřad (online). Praha: Český statistický úřad, 2018 (cit. 2018-01-05). Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/prijmy-xp>

Damodaran, 2018: *Damodaran Online* (online). Aswath Damodaran, 2018 (cit. 2018-04-01). Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

*Dům dětí a mládeže Klatovy* (online). Klatovy: Dům dětí a mládeže Klatovy, 2017 (cit. 2018-03-20). Dostupné z: <http://www.ddm-klatovy.cz/>

*Galerie Klatovy Klenová* (online). Plzeň: Galerie Klatovy, 2015 (cit. 2018-03-15). Dostupné z: <http://www.gkk.cz/cs/>

Google, 2018a: *Google: Google Maps* (online). Brno: GEODIS Brno, 2018 (cit. 2018-02-23). Dostupné z: <https://www.google.sk/maps/@49.3959264,13.2907725,715m/data=!3m1!1e3>

# Zoznam obrázkov

Obr. 1 Historické centrum Klatovy a lokalita kaviarne .....	10
Obr. 2 Miera nezamestnanosti v Plzenskom kraji .....	13
Obr. 3 Vývoj ČDD domácností na obyvateľa v Plzenskom kraji .....	14
Obr. 4 Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy v Plzenskom kraji .....	14
Obr. 5 Demografický vývoj Klatovy .....	15
Obr. 6 Vývoj podielu výdajov na ubytovacie a reštauračné služby.....	16
Obr. 7 Obsadenosť kaviarní v Klatovech počas týždňa.....	17
Obr. 8 Obsadenosť kaviarní v Klatovech počas víkendu .....	17
Obr. 9 Miesto kaviarne a hlavná oblasť konkurencie .....	20
Obr. 10 Matica príležitostí.....	28
Obr. 11 Matica príležitostí a dôležitosti vo vzťahu ku konkurencii .....	31
Obr. 12 Interiér kaviarne.....	43
Obr. 13 Pohľad na dielňu pre deti .....	43

# Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Trend miery nezamestnanosti v Plzenskom kraji 2012 – 2016.....	13
Tabuľka 2 Trend ČDD na obyvateľa 2012 – 2016.....	14
Tabuľka 3 Priemerná hrubá mesačná mzda v Plzenskom kraji 2012 – 2016.....	14
Tabuľka 4 Otváracia doba kaviarne .....	18
Tabuľka 5 Objektívne a subjektívne faktory pri hodnotení konkurencie .....	20
Tabuľka 6 Hodnotenie pomocou objektívnych faktorov – body.....	21
Tabuľka 7 Hodnotenie pomocou objektívnych faktorov – výsledok.....	22
Tabuľka 8 Hodnotenia pomocou subjektívnych faktorov – body .....	22
Tabuľka 9 Hodnotenia pomocou subjektívnych faktorov – výsledok.....	23
Tabuľka 10 Prehľad cien Cirkus.....	24
Tabuľka 11 Prehľad cien Beruška.....	24
Tabuľka 12 Vybrané prímestské tábory v Klatovech.....	25
Tabuľka 13 Silné a slabé stránky podniku vo vzťahu ku konkurencii.....	31
Tabuľka 14 Strategické ciele na obdobie 5 rokov .....	33
Tabuľka 15 Taktické ciele na obdobie 1 rok.....	34
Tabuľka 16 Operatívne ciele na obdobie 6 mesiacov .....	34
Tabuľka 17 Stanovené ceny nápojov v kaviarni.....	37
Tabuľka 18 Stanovené ceny jedál v kaviarni .....	38
Tabuľka 19 Kalkulačný vzorec Dielňa pre deti.....	38
Tabuľka 20 Kalkulačný vzorec Prímestské letné tábory .....	40
Tabuľka 21 Diagram procesu kaviarne .....	45
Tabuľka 22 Diagram procesu dielne pre deti .....	46
Tabuľka 23 Diagram procesu prímestských letných táborov.....	47
Tabuľka 24 Prehľad zamestnancov kaviarne v prvom roku .....	48
Tabuľka 25 Týždenný prehľad odpracovaných hodín u zamestnancov.....	48
Tabuľka 26 Výpočet počtu hodín pracovníkov na dohodu.....	49
Tabuľka 27 Percentuálne rozdelenie zamestnancov na dohodu .....	49
Tabuľka 28 Prehľad zamestnancov prímestských letných táborov .....	50
Tabuľka 29 Otváracia doba fitness centra .....	50
Tabuľka 30 Prehľad zamestnancov vo fitness centre .....	51
Tabuľka 31 Zakladateľský rozpočet.....	51
Tabuľka 32 Zdroje financovania.....	52
Tabuľka 33 Odpisy .....	52
Tabuľka 34 Obsadenosť a pravdepodobnosť jednotlivých scenárov.....	54
Tabuľka 35 Počiatočné N pred otvorením kaviarne .....	54
Tabuľka 36 Súvaha 1. rok.....	55
Tabuľka 37 Súvaha 2. rok.....	56
Tabuľka 38 Súvaha 3. rok.....	56
Tabuľka 39 Výkaz ziskov a strát 1. rok.....	57
Tabuľka 40 Výkaz ziskov a strát 2. rok.....	58
Tabuľka 41 Výkaz ziskov a strát 3. rok.....	58

Tabuľka 42 Prehľad o peňažných tokoch 1. rok.....	59
Tabuľka 43 Prehľad o peňažných tokoch 2. rok.....	60
Tabuľka 44 Prehľad o peňažných tokoch 3. rok.....	60
Tabuľka 45 Počiatočné náklady na rozšírenie .....	61
Tabuľka 46 Súvaha 4. rok .....	62
Tabuľka 47 Súvaha 5. rok .....	62
Tabuľka 48 Výkaz ziskov a strát 4. rok.....	63
Tabuľka 49 Výkaz ziskov a strát 5. rok.....	63
Tabuľka 50 Prehľad o peňažných tokoch 4. rok.....	64
Tabuľka 51 Prehľad o peňažných tokoch 5. rok.....	65
Tabuľka 52 Základné položky súvahy po zohľadnení scenárov .....	65
Tabuľka 53 Základné položky výkazu zisku a strát po zohľadnení scenárov .....	66
Tabuľka 54 Základné položky Cash-flow po zohľadnení scenárov .....	66
Tabuľka 55 Hodnoty kaviarne potrebné pre finančnú analýzu.....	69
Tabuľka 56 Hodnoty fitness centra potrebné pre finančnú analýzu.....	69
Tabuľka 57 Výpočet čistej súčasnej hodnoty .....	69
Tabuľka 58 Návratnosť investície .....	69
Tabuľka 59 Rentabilita investície.....	70
Tabuľka 60 Výpočet peňažného bodu zvratu.....	70
Tabuľka 61 Súčtová matica rizík .....	72
Tabuľka 62 Zoznam rizík s priradenými hodnotami.....	72
Tabuľka 63 Súčtová matica rizík Funky Mamky kaviarne .....	72

# Evidencia zapožičaní

Prehlásenie:

Dávam k požičiavaní tejto diplomovej práce. Užívateľ potvrdzuje svojim podpisom, že bude tuto prácu riadne citovať v zozname použitej literatúry.

Meno a Priezvisko: Miroslava Pavlíková

V Prahe dňa: 18. 04. 2018

Podpis:

<b>Meno</b>	<b>Oddelenie/Pracovisko</b>	<b>Dátum</b>	<b>Podpis</b>