

Založení podnikatelského subjektu v oblasti gastronomických služeb

Daniel Malý

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniel Malý**
Osobní číslo: **M13833**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Založení podnikatelského subjektu v oblasti gastronomických služeb**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši v oblasti podnikání a založení podnikatelských subjektů.
- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti podnikání v daném sektoru.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav podnikatelského prostředí v daném segmentu trhu.
- Zpracujte podnikatelský plán pro založení gastronomického subjektu na území České republiky.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GERBER, Michael E. Podnikatelský mýtus: proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, 223 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-092-9.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

RHONDA ABRAMS. Successful business plan: secrets and strategies. 5th ed. Palo Alto, Calif: The Planning Shop, 2010, 464 p. ISBN 9781933895147.

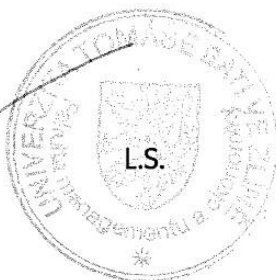
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.

děkan



prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.

ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním cílem práce je vypracování podnikatelského plánu pro gastronomické zařízení schopné upevnit svou pozici na trhu a být ziskové. Teoretická část se zabývá zákony a normami pro založení společnosti s ručením omezeným a jejího provozu v daném sektoru. Praktická část charakterizuje zakládání podnik a zpracovává podnikatelský plán. Jednotlivé části plánu zpracovávají dostupné informace, analyzují je a vyhodnocují optimální varianty řešených situací.

Klíčová slova:

Podnikatel, právnická osoba, podnikatelský plán, hygiena

ABSTRACT

The main objective of my bachelor thesis is to make a business plan for a gastronomic establishment which is able to fix its position in the market and be profitable. The theoretical part deals with the laws and regulations for the Inc. and its working in the segment. The practical part describes established enterprise and prepares a business plan. The individual parts of the plan use available information, analyze them and make optimal variants for solved situations.

Keywords:

Businessman, legal entity, business plan, hygiene

Na úvod práce bych chtěl touhle cestou poděkovat především svému vedoucímu panu doc. Ing. Borisi Popeskovi, PhD., za jeho odborné rady. Dále svojí rodině a přítelkyni za trpělivost a podporu při tvorbě práce. A v neposlední řadě také odborníkům v oboru, kteří mne obohatili praktickými informacemi a má práce se tak mohla co nejvíce přiblížit reálné situaci.

Motto:

„Good customers are an asset which, when well managed and served, will return a handsome lifetime income stream for the company.“

Philip Kotler (Crainer a Dearlove, 2004, s. 425)

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 8 |
| CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 VYMEZENÍ POJMŮ | 11 |
| 1.1 PODNIK | 11 |
| 1.2 PODNIKATEL | 11 |
| 2 ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU | 13 |
| 2.1 PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB..... | 13 |
| 2.1.1 Rozdělení živností..... | 13 |
| 2.2 PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB..... | 14 |
| 2.2.1 Společnost s ručením omezeným..... | 14 |
| 3 PRAVIDLA A NORMY PRO PODNIKÁNÍ V GASTRONOMICKÉM SEGMENTU | 15 |
| 3.1 POŽADAVKY PRO POTRAVINÁŘSKÉ PROVOZOVNY..... | 15 |
| 4 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU | 16 |
| 4.1 ANALÝZA TRHU..... | 16 |
| 4.1.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil | 16 |
| 4.1.2 SWOT analýza | 17 |
| 4.2 MARKETINGOVÝ PLÁN | 18 |
| 4.2.1 Marketingová strategie..... | 19 |
| 4.2.2 Marketingový mix..... | 20 |
| 4.3 OPERAČNÍ PLÁN | 23 |
| 4.3.1 Časový plán..... | 24 |
| 4.4 PLÁN LIDSKÝCH ZDROJŮ | 24 |
| 4.5 FINANČNÍ PLÁN | 24 |
| 4.5.1 Rozvaha..... | 24 |
| 4.5.2 Výkaz zisku a ztráty | 26 |
| 4.5.3 Bod zvratu | 27 |
| 4.6 ŘÍZENÍ RIZIKA | 28 |
| 4.6.1 Analýza rizik | 29 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 30 |
| 5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU A JEHO CÍLE | 31 |
| 5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE..... | 31 |
| 5.2 POPIS ZAŘÍZENÍ | 31 |
| 5.3 SLUŽBY | 32 |
| 5.4 CÍL PODNIKU | 33 |
| 5.5 VIZE PODNIKU | 33 |
| 5.6 SHRNUTÍ..... | 33 |
| 6 ANALÝZA SOUČASNHO STAVU PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ | 34 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 6.1 | PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL | 34 |
| 6.1.1 | Shrnutí | 35 |
| 6.2 | SWOT ANALÝZA | 35 |
| 6.2.1 | Shrnutí | 36 |
| 7 | MARKETINGOVÝ PLÁN..... | 37 |
| 7.1 | MARKETINGOVÁ STRATEGIE | 37 |
| 7.1.1 | Shrnutí | 38 |
| 7.2 | MARKETINGOVÝ MIX | 38 |
| 7.2.1 | Shrnutí | 41 |
| 8 | OPERAČNÍ PLÁN..... | 42 |
| 8.1 | ČASOVÝ PLÁN | 42 |
| 8.1.1 | Shrnutí | 42 |
| 9 | PLÁN LIDSKÝCH ZDROJŮ | 43 |
| 9.1 | SHRUTÍ..... | 43 |
| 10 | FINANČNÍ PLÁN | 44 |
| 10.1 | ZAHAJOVACÍ ROZVAHA | 44 |
| 10.2 | PLÁN NÁKLADŮ..... | 44 |
| 10.2.1 | Shrnutí | 47 |
| 10.3 | PLÁN TRŽEB | 47 |
| 10.3.1 | Shrnutí | 48 |
| 10.4 | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY PO PRVNÍM OBDOBÍ..... | 48 |
| 10.5 | BOD ZVRATU | 48 |
| 10.5.1 | Shrnutí | 49 |
| 11 | ANALÝZA RIZIK | 50 |
| 11.1 | KLASIFIKACE RIZIKA | 50 |
| 11.2 | PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ | 51 |
| 11.3 | NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ | 52 |
| 11.4 | SHRUTÍ..... | 54 |
| | ZÁVĚR | 55 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 57 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 60 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 61 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 62 |

ÚVOD

Založení podniku v dnešním světě přesyceným všemi službami a produkty není vůbec jednoduché, avšak dobrý podnikatelský plán může zaručit společnosti uchycení se na trhu a následný růst.

Pro mou bakalářskou práci jsem si zvolil téma založení podnikatelského subjektu. Výběr podniku jsem orientoval na segment služeb a z důvodu vysoké turistické návštěvnosti místa mého bydliště jsem zvolil podnik v oblasti gastronomie.

Na začátku teoretické části vymezím základní a podstatné pojmy, jako podnikatel a podnik. Dále budu zpracovávat právní normy a úpravy důležité pro založení společnosti s ručením omezeným podle Zákona o obchodních korporacích a porovnávat je s původním Obchodním zákoníkem. Kromě právních úprav zmíním také hygienické normy. V závěru teoretické části budu popisovat jednotlivé kroky zpracovávané v praktické části.

V praktické části budu vypracovávat jednotlivé plány, analýzy a propočty potřebné k dobrému startu podnikání. Na začátku popíšu svůj budoucí podnik, jeho zaměření a stanovím si cíle podnikání. Dále vypracuji analýzu trhu, kterou budu směřovat na danou geografickou oblast. Trh budu zkoumat za pomoci SWOT analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Dalším krokem v praktické části bude vytyčení marketingového, operačního, personálního, finančního a rizikového plánu. V marketingovém plánu se zaměřím na marketingovou strategii a marketingový mix. Operační plán vytyčí milníky společnosti a termíny jejich dosažení. Finanční plán bude ukazovat plánované náklady a tržby pro první časové období podniku. Propočítám také výši fixních nákladů a optimální produkci (v mém případě počet obslužených zákazníků) za pomoci bodu zvratu. Praktickou část zakončím vyhodnocením rizik pro zakládání podniku. Ke zvoleným rizikům vypracuji preventivní a nápravná opatření. Ke zvoleným rizikům vypracuji preventivní a nápravná opatření. Ke každé analýze provedu na závěr shrnutí.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je sestavení podnikatelského plánu, použitelného pro okamžité založení podnikatelského subjektu v daném oboru.

Díličím cílem je vypracování literární rešerše v oblasti založení podnikatelského subjektu a k němu navazující zpracování teoretických poznatků o provozu podniku v gastronomickém sektoru. Důvodem jsou specifické podmínky pro provoz v daném segmentu trhu. Dalším vedlejším cílem je analyzování současného stavu podnikatelského prostředí v daném segmentu trhu a to především v orientaci na mikrookolí, ale z části také na makrookolí.

Metodou pro získání informací je především rozbor literárních a internetových zdrojů a jejich následná selekce. O tuhle metodu se opírá hlavně teoretická část. V praktické části se zaměřuji především na diskuzi s odborníky v gastronomickém sektoru, od kterých získávám kvalitativní, ale také kvantitativní informace, které následně zpracuji za pomoci odborníky uznávaných analýz ve finanční, marketingové, tržní a operační oblasti. Mezi analýzy pracující s kvantitativními znaky patří především finanční analýza a analýza rizik, které udávají přesné číselné hodnocení situace. Mezi kvalitativní metody patří SWOT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, marketingová strategie a marketingový mix, jejichž cílem je podrobný rozklad současné situace trhu a následný návrh aplikovatelných řešení. Pro výpočet ostatních dat jsem využil matematicko-statistické metody, které zpracovali získané informace a vymodelovali je do kvantitativní podoby. Mezi takové metody patří například transformace slovní podoby hodnocení rizik na číselnou škálu. Metodou k vyhodnocení daných analýz je především vlastní zvážení situace a opodstatněné okomentování. Nejpodstatnější metodou je propojení teoretických znalostí získaných při bakalářském studiu a vypracování teoretické části se samotným vytvářením podnikatelského plánu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMŮ

Má bakalářská práce se zabývá založením podnikatelského subjektu a je velice důležité vymezit si základní pojmy, jako podnik a podnikatel. Pohledy na tyto termíny se různými autory velmi liší.

1.1 Podnik

Obecně lze popsat podnik jako soubor hmotných a nehmotných složek, ve kterém se přeměňují vstupy na výstupy. (Srpová, Řehoř, et al., 2010, s. 35)

Podnik je brán také, jako ekonomicko-právní subjekt, jehož účelem je dosahování zisku a svých dalších vedlejších cílů pomocí výroby a následného prodeje, nebo poskytováním služeb. (Mikovcová, Scholleová, 2006, s. 7) Výjimkou jsou neziskové organizace, které nemají za hlavní cíl vytvářet zisk, ale podporu veřejného zájmu.

Vedlejší cíle podniku se liší svou podstatou. Podnik samozřejmě nelze brát pouze jako stroj na peníze, ale měl by budovat určitou hodnotu a nést s sebou sociální zodpovědnost. Podnik není jenom o blahobytu vlastníka, ale také o spokojenosti všech lidí zainteresovaných do samotného podnikání – zaměstnanci, akcionáři, zákazníci, stát atd. Proto je potřeba vedlejší cíle v podniku mít a pracovat na jejich dosažení.

1.2 Podnikatel

Na podnikatele lze opět nahlížet v různých rovinách. Právně lze říci, že podnikatel je fyzická, nebo právnická osoba, která vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost. Taková osoba je zapsána v obchodním rejstříku a svou činnost provozuje pomocí živnostenského, nebo jiného oprávnění. (Sbírka zákonů České republiky, ©2016)

Kromě právních definic se podnikatel rozebírá i v hlubším personálním a sociálním pohledu. V padesátých letech minulého století byl brán podle Josepha Schumpetera podnikatel, jako člověk pracující s novými technologiemi a postupy, obohacující společnost o nové produkty, či služby. Podnikatele bral jako inovátora. Pozdější definice už zahrnují do podnikání i určitá rizika. V roce 1985 definoval Robert. D. Hisriche podnikatele, jako osobu nesoucí psychologická, finanční a společenská rizika, za účelem odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení. (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 6, 7)

Podle Vebera a Srpové má podnikatel i své desatero, ve kterém se objevuje vytrvalost, sebedůvěra, odpovědnost, informovanost, iniciativa, monitoring, koncepce cena-kvalita-čas,

úsilí o úspěch, racionální chování a respektování okolní reality. (Veber, Srpová, et al., 2012, s. 57, 58)

Spousta knih zejména motivačního zaměření popisuje podnikatele jako snílka, vizionáře, člověka, který vyhledává příležitosti a chaos organizuje v harmonii. Michael E. Gerber ve své knize o podnikatelském mýtu napsal: „*Podnikatelská osobnost žije v budoucnosti, nikdy nežije v minulosti a jen výjimečně žije v současnosti. Nejšťastnější je, dostane-li volnou ruku k vytváření představ typu „co kdyby“ a „až jednou“.*“ (Gerber, 2004, s. 30)

2 ZALOŽENÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

V této kapitole bych rád rozebral právní náležitosti týkající se podnikatelského subjektu. Podnikatele může být právnická, nebo fyzická osoba. Tématikou podnikání fyzických a právnických osob se zabývá Občanský zákon, Zákon o obchodních korporacích a Živnostenský zákon.

2.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob funguje na základě Živnostenského zákona – živnosti. Podnikatel tady vystupuje ve dvojí roli, a to jak majitel, tak i jako pracovní síla. Živnostníkem může být každá osoba splňující všeobecné a zvláštní podmínky způsobilosti uvedené v zákoně.

- 1) Mezi všeobecné podmínky provozování živnosti patří zletilost, právní způsobilost a bezúhonnost.
- 2) Mezi zvláštní podmínky patří prokázání příslušné odborné způsobilosti v daném oboru.

V rámci evropské integrace platí společné podmínky pro celou Evropskou unii a způsobilost je uznatelná i v případě, že bylo prokázáno vykonání v jiném členském státě.

Zákon popisuje i situace, které jsou překážkami v provozování živnosti. Patří zde např.: vyhlášení konkursu na osobu, soudní zákaz činnosti. (Sbírka zákonů České republiky, © 2016)

2.1.1 Rozdělení živností

Živnosti se obecně dělí na ohlašovací a koncesované (podle způsobu provozu). Samotný výčet všech druhů živností se nachází v příloze k Živnostenskému zákonu. Živnosti ohlašovací se dále dělí na:

- 1) Živnost řemeslná – předpokladem je vzdělání v oboru, nebo praxe.
- 2) Živnost vázaná – pro každou živnost je potřeba jiné vzdělání, nebo rekvalifikace.
- 3) Živnost volná – není potřeba dokazování odborné způsobilosti.

Mezi koncesované živnosti patří takové živnosti, u kterých je nebezpečí ohrožení života, zdraví, majetku a zákonem chráněných veřejných zájmů. Patří zde např. prodej zbraní, střeliva. (Sbírka zákonů České republiky, © 2016)

2.2 Podnikání právnických osob

Založení právnické osoby je především upravováno Zákonem o obchodních korporacích. Zákon navazuje na Obchodní zákoník, který po úpravě vyšel v platnost 1. 1. 2014. Mezi obchodní korporace patří veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost a družstvo. Rozdíly jsou například v minimálním základním kapitálu, počtu zakladatelů, statutárním orgánu, nebo ručení.

2.2.1 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným patří ke kapitálovým společnostem. Jedná se o jednu z nejčastějších forem právnických osob. Jak jsem již zmínil, 1. 1. 2014 došlo k velkým změnám v zákoníku. Tyhle změny se z velké části dotkly hlavně společnosti s ručením omezeným. K těm největším patří:

- 1) Změna minimálního základního kapitálu (dříve 200 000 Kč, nyní 1 Kč)
- 2) Maximální počet společníků (dříve 50, nyní neomezeno)
- 3) Povinnost tvorby rezervního fondu (dříve 10% ZK, nyní nepovinné)

Změny v zákoně udělali s.r.o. daleko přístupnější. Další pozitiva společnosti jsou, že může být založena jednou osobou a společníci ručí pouze do výše nesplacených vkladů (avšak v určitých situacích může soud rozhodnout, že jednatel bude za závazky společnosti ručit celým svým majetkem). Společnost se vytváří na základě společenské smlouvy a je zde nutnost vedení podvojného účetnictví. Mezi hlavní orgány patří jednatel, valná hromada a dozorčí rada. Zisk je vyplácen mezi společníky buď na základě smlouvy, nebo podle velikosti podílů. (Sbírka zákonů České republiky, © 2016)

3 PRAVIDLA A NORMY PRO PODNIKÁNÍ V GASTRONOMICKÉM SEGMENTU

Stejně jako u živnosti, tak i hygienické podmínky se v rámci evropské integrace řídí společnými pravidly pro Evropskou unii. Na řádné dodržování hygienických norem dohlíží Krajská hygienická stanice (KHS). Kromě vyjádření hygieniků je pro otevření nutné také vyjádření hasičů, bezpečnosti práce, popř. památkářů. Hygienické zásady určují provoz podniku, a to v ohledu na vybavení prostoru, manipulaci s potravinami, manipulaci s prostorem, zaškolení personálu a jiné.

3.1 Požadavky pro potravinářské provozovny

Pro založení nové restaurace považují za primární informace o normách, které upřesňují vybavení prostoru. Vypsáno v bodech, jsou základní podmínky následující:

- 1) Udržování maximální čistoty provozovny (včetně opakované desinfekce prostoru).
- 2) Prostor provozovny musí být uspořádán tak, aby se vyhýbal znečištění z okolí (zejména napadení škůdci) a aby dokázal udržovat potřebnou teplotu pro zachování kvality potravin.
- 3) V prostoru musí být dostatečný počet záchodů (nesmí však vést do prostor, kde se manipuluje s potravinami) a dostatečný počet umyvadel (s teplou vodou, desinfekčním prostředkem a osušením).
- 4) Dostatečný počet prostředků pro nucené a přirozené větrání (s ohledem na jejich postavení – aby nedošlo ke kontaminaci čistého prostoru).
- 5) Musí mít náležité osvětlení (přirozené nebo umělé).
- 6) Bezpečné rozložení potravin a dezinfekčních prostředků.
- 7) V určitých případech musí mít zaměstnanci svůj prostor pro převlékání.

Hygienický řád dále upravuje např.: třídění potravin (oddělené chladničky pro různé potraviny), kvalitu vody, sanitační opatření, nakládání s odpadem atd. (iPodnikatel.cz, © 2011 – 2014)

4 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Podnikatelský plán je písemný dokument, jehož hlavním účelem je snížení rizik v zakládání, ale i následném provozu podniku. Jedná se o velmi podstatný dokument, pomáhající k dosažení vytyčených cílů za působení vnitřních a vnějších faktorů.

Někteří autoři popisují podnikatelský plán také, jako „autoatlas“, který nás navádí. Vytváří tak tři základní otázky. „Kde jsme nyní?“, „Kam chceme jít“ a „Jak se tam chceme dostat?“, kde každá otázka zastupuje jednotlivé části podnikatelského plánu. (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 23, 24)

Primárně lze podnikatelský plán rozdělit do devíti základních bodů – titulní list, popis podniku, analýza trhu, marketingový plán, operační plán, personální zdroje, finanční plán a řízení rizik. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 73)

4.1 Analýza trhu

Analýza trhu zkoumá okolí podniku, jeho příležitosti, hrozby, konkurenci atd. Okolí podniku lze rozdělit na vnitřní (cíle podniku, zdroje, organizační struktura, pracovní podmínky) a vnější (mikrookolí, makrookolí). Rozdíl mezi mikrookolím a makrookolím spočívá v tom, že mikrookolí je z části ovlivnitelné, makro však nikoliv. Mezi analýzy mikrookolí lze zařadit například Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, mezi kombinaci okolí například SWOT analýzu. (Váchal, Vochozka, et al., 2013, s. 93)

4.1.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Analýza je dílem amerického ekonoma Michaela E. Portera. Jedná se o analýzu, která sleduje konkurenční prostředí v odvětví společnosti. Model pěti konkurenčních sil nám ukazuje hrozby, ke kterým by mohlo v budoucnu dojít a podnik by se tak dostal do neschopnosti konkurence. Faktory v modelu mohou mít při změnách na sebe vliv. (Kozel, 2006, s. 30)

Mezi pět konkurenčních sil patří stávající konkurence, nová konkurence, odběratelé, dodavatelé a substituty.

Hrozba stávající konkurence

Zkoumá sílu a agresivitu stávající konkurence v odvětvích. Nese s sebou hrozbu např. „cenové války“, nebo nevyužití výrobní kapacity z důvodu slabého prodeje. Zpravidla je odvětví se silnější konkurencí (větší vstupní bariéry) ziskovější.

Hrozba nové konkurence

Hrozba nové konkurence se zaměřuje především na vstupy do odvětví. Jestliže je snadné se na trhu v daném odvětví prosadit (nízké vstupní bariéry), pak je zde hrozba většího přívalu konkurence a tím i nižší rentability.

Hrozba ze strany odběratelů

Hrozby ze strany odběratelů/zákazníků se týká jejich kompetencí a požadavků. Jestliže je na trhu dostatečný výběr daného produktu, může být tlačena, jak cenově, tak i kvalitou ze strany zákazníků.

Hrozba ze strany dodavatelů

Hrozba ze strany dodavatelů nám hrozí v případě nedostatečné konkurence a výběru dodávaného zboží, nebo je-li pro nás změna dodavatele velmi náročná, nebo nemožná. Jejich vyjednávací síla je v tomhle případě vysoká a má velký vliv na život podniku.

Hrozba substitučních produktů

Zkoumá hrozbu ze strany produktů, které mohou nahradit ten náš (lze aplikovat i na služby). Je důležité sledovat trendy a cenu ostatních substitutů, abychom mohli včas a efektivně reagovat.

V případě dostatečného sledování konkurence a jejích reakcí na zjištěné údaje lze získat určitou konkurenční výhodu. (Kozel, 2006, s. 30)

4.1.2 SWOT analýza

SWOT analýza byla vytvořena Albertem Humphreym v 60. letech. Analýza nám ukazuje čtyři skupiny vlastností firmy ve čtyřech různých směrech. První dva jsou soustředěny na vnitřní prostředí a jsou to silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses). Další dvě se soustředí na vnější prostředí firmy, a to na její příležitosti (opportunities) a ohrožení/hroby (threats). Při vypracování SWOT analýzy by se společnost měla zaměřovat na položky, které jsou v budoucnu strategicky důležité a mají význam na vývoj společnosti. (Váchal, Vochozka, et al., 2013, s. 432, 433)

Ze samotné SWOT analýzy vyplívá dále SWOT matice. Jedná se o matici 2x2, kde se na ose X objevují pozitivní a negativní stránky podniku a na ose Y vnější a vnitřní faktory. Matice nám ukazuje strategický směr společnosti a jeho alternativy.

SO strategie (využití)

Jedná se o strategii, která kombinuje silné stránky podniku s jeho příležitostmi. Je to ideál, který se v praxi vyskytuje velmi zřídka. Většinou se jedná o žádoucí stav, kterého by chtěl podnik dosáhnout. (Váchal, Vochozka, et al., 2013, s. 432, 433)

WO strategie (hledání)

Strategie, která se zaměřuje na odstranění slabých stránek za pomoci příležitostí. (Váchal, Vochozka, et al., 2013, s. 434)

ST strategie (konfrontace)

ST strategie kombinuje silné stránky podniku s jeho hrozbami. Používají se pouze tehdy, je-li podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci. (Váchal, Vochozka, et al., 2013, s. 434)

WT strategie (vyhýbání)

Kombinace slabých stránek a ohrožení tvoří obrannou strategii zaměřenou na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. Takový podnik většinou bojuje o své přežití. (Váchal, Vochozka, et al., 2013, s. 434)

4.2 Marketingový plán

Marketingové řízení lze popsat, jako soubor činností, který vede k vytvoření a udržení silného vztahu se zákazníkem. Tyhle činnosti nám pomáhají k dosažení cílů podniku. Marketingové řízení lze chronologicky rozdělit na plánování, realizaci a kontrolu.

- 1) Plánování – jedná se o složitý proces, který lze rozdělit do tří základních kategorií (analýza situace, stanovení cílů a strategií, marketingové programy).
- 2) Realizace – realizace popisuje organizaci marketingu ve společnosti a samotné vykonání marketingových programů.
- 3) Kontrola – časově poslední akt, zaměřuje se na měření výsledků a jejich komparaci, identifikaci příčin odchylek a případnou korekci. (Vochozka, Mulač, et al., 2012, s. 390)

4.2.1 Marketingová strategie

Nejdůležitější u marketingové strategie je volba zákazníka, volba produktu a udržování spokojenosti zákazníka a konkurenceschopnosti firmy. Jinými slovy segmentace, targeting a positioning. (Karlíček, et al., 2013, s. 102)

Nejdůležitějším nástrojem u marketingové strategie je značka. Značka vypovídá o kultuře a historii podniku a velice úzce souvisí s image podniku. Má za cíl vytvořit pouto mezi zákazníkem a prodejcem, umístit svou pozici na trhu a působit dojmem nenahraditelnosti, nezastupitelnosti a utváří pocit, že spotřebitel nemusí příliš dlouho přemýšlet nad tím, jestli je výrobek dané značky módní a kvalitní, protože značce důvěřuje. Nese na sobě veškeré strategické rozhodnutí společnosti.

Segmentace

Jedná se o proces rozdělení trhu na individuální zákaznické segmenty. Účelem segmentace je rozdělení společnosti (potencionálních zákazníků) na jednotlivé skupiny, které jsou důležité dále pro targeting i positioning. K segmentaci lze přistupovat různými pohledy.

- 1) Demografická segmentace – jedná se o třídění v ohledu na lidskou reprodukci a vývoj. Mezi demografickou segmentaci lze zařadit například věk, povolání, vzdělání, nebo rasu.
- 2) Geografická segmentace – geografická segmentace dělí zákazníky podle místa „výskytu“. Patří zde primárně země, regiony, města atd.
- 3) Psychografická segmentace – kupující se dělí podle svého životního stylu, životních hodnot či osobnosti. S psychografickou segmentací úzce souvisí image společnosti/značky.
- 4) Behaviorální segmentace – zákazníci se rozdělují podle očekávaného užitku, frekvence užívání, postoje k danému produktu atd. Tenhle směr bývá odborníky mnohdy považován, jako nejvhodnější. (Karlíček, et al., 2013, s. 106, 109, 110, 111)

Targeting

Targeting velmi úzce souvisí se segmentací a prakticky na ní nedílně navazuje. Jedná se o takový druhý krok segmentace, tedy vybrání si vhodné cílové skupiny. Situace na trhu je taková, že spotřebitelé vyhledávají produkt, který bude přesně vyhovovat jejich individuálním potřebám, tedy přesně opačná, než by si firmy přály.

Positioning

Positioning je proces, kde se firma snaží vytvářet a měnit vnímání zákazníky. Představuje tedy cílenou image značky/firmy. Rozdíl mezi positioningem a samotnou image značky je, že positioning pouze ukazuje vizi marketérů, kdežto image je už reálná situace. (Karlíček, et al., 2013, s. 134)

4.2.2 Marketingový mix

Nedílnou součástí marketingového plánu je i marketingový mix, který určuje směry, kterými se bude společnost ubírat a vynaložené prostředky v oblasti produktu (product), ceny (price), komunikace (promotion) a dostupnosti (place). Tento model byl vyvinut Neilem Bordenem kolem roku 1949. Marketingový mix se vyvozením z anglických slov také někdy nazývá „4P“. Na samotný marketingový mix 4P navazuje i koncept 4C, který ukazuje zmíněné charakteristiky z pohledu zákazníka. (Karlíček, et al., 2013, s. 152)

Marketingový mix je dynamická složka a počty P se můžou měnit. Kotler například doporučuje do mixu přidat politiku (politics) a veřejné mínění (public opinion). Pro marketing služeb bývá mix obohacen o další 3P, a to lidé (people), proces (process) a fyzické prostředí (physical evidence). (robertnemec.com, © 2011-2016)

Produkt (product)

Produkty lze rozdělit na výrobky a služby. V případě mé bakalářské práce se soustředím spíše na ty služby, ale i v tomhle případě si první P uchovává své charakteristiky. Produkt lze identifikovat podle:

- 1) Charakteristiky produktu – jedná se o to, co produkt přinese, proč je tak jedinečný. Popisuje i jeho funkčnost.
- 2) Design – design produktu má za úkol upoutat pozornost a tím i prodejnost výrobku, nebo služby. Pozornost je jedna z nejdůležitějších věcí, kterou se prodejci od spotřebitelů snaží získat.
- 3) Obal – kromě funkčních vlastností velice úzce souvisí i s designem. V dnešní době se spíše jak na praktičnost dbá na jedinečnost, která má za úkol opět poutat pozornost.

Analyzovat produkt lze za pomoci životního cyklu výrobku a BCG matice (model, který byl vyvinut americkou společností „The Boston Consulting Group“). Životní cyklus výrobku nám ukazuje prognózu budoucího vývoje našeho výstupu. Cyklus je graficky znázorněn v grafu, kde na ose X je časový postup a na ose Y se nachází tržby/zisk. BCG matice

rozdělují produkty do čtyř segmentů podle jejich potenciálu – výška tržního růstu, velikost relativního tržního podílu.

- 1) Otazníky – nízký tržní podíl, vysoký tržní růst. Těžko rozhodnout, jak se výrobek/služba bude vyvíjet, rozhodnutí o investicích je na společnosti.
- 2) Hvězdy – vysoký tržní podíl, vysoký tržní růst. Populární produkt, který je zákazníkem vyhledávaný, ale vyžaduje si však i poměrně vysoké investice.
- 3) Dojné krávy – vysoký tržní podíl, nízký tržní růst. Výstupy, které představují většinu firemního zisku. Firma se je snaží udržet, ale investice do nich nejsou až tak vysoké.
- 4) Psi – nízký tržní podíl, nízký tržní růst. Firma by neměla do takového produktu investovat, ani ho nijak podporovat. (Karlíček, et al., 2013, s. 154-164)

Cena (price)

Cena je jediné P v marketingovém mixu, které tvoří společnosti výnosy. Ostatní P jsou spojovány většinou s náklady. Vytvářením ceny se zabývá cenotvorba. Hlavními faktory ovlivňujícími cenu jsou náklady, konkurence a hodnota vnímaná zákazníkem. Ekonomické teorie tvrdí, že v případě vyšší ceny klesá poptávka. Avšak v dnešní době se v mnoha případech spotřebitel takhle racionálně nechová.

Obecně definujeme 3+1 cenové strategie, které se setkávají v matici hraničenou výší kvality a ceny. Tři strategie jsou používané, ale čtvrtá, ačkoliv je definovaná by se používat neměla.

- 1) Strategie vysoké ceny – firma oslovuje zákazníky s vysokou cenou, ale nabízí za ni vysokou kvalitu.
- 2) Strategie dobré hodnoty – firma oslovuje zákazníky, kteří vyhledávají vysokou kvalitu, ale nejsou ochotni za ni zaplatit vysokou cenu.
- 3) Ekonomická strategie – firma oslovuje zákazníky, kteří vyhledávají nízkou cenu a spokojí se tak i s nižší kvalitou.
- 4) Chybná cenotvorba – jedná se o chybnou „strategii“, která kombinuje nízkou kvalitu s vysokou cenou.

Dále můžeme definovat ještě dvě další strategie, které se orientují na cenotvorbu nově zaváděného výrobku.

- 1) Strategie sbírání smetany – využívá se většinou v případě, uvádí-li firma inovace a je dočasně chráněna před konkurencí. Firma nasadí vysokou cenu výrobku a snaží se jí držet, dokud je to možné.

- 2) Penetrační strategie – používá se v případě vysokých vstupních bariér na trh. Firma nastupuje s velmi nízkou cenou (i pod úroveň nákladů), aby si vytvořila a upevnila svou pozici. (Karlíček, et al., 2013, s. 171-180)

Komunikace (promotion)

Jedná se o oslovování svých cílových skupin za účelem splnění marketingových cílů. V dnešní době se využívají ke sdělení (reklamě) velmi kreativní formy. Takový styl komunikace se nazývá gerilový marketing. Jako prostředky pro oslovení se definuje osm základních komunikačních disciplín.

- 1) Reklama – nejdůležitější prostředek pro vytváření povědomí. Patří zde rozhlasová, televizní (nebo kino), tisková, on-line, venkovní reklama a product placement.
- 2) Direct marketing – jedná se o cílené oslovení. Zaměřuje se na velmi úzký segment spotřebitelů, nebo i jednotlivce. Patří zde cross-selling, direct mail, e-mailing, nebo telemarketing.
- 3) Podpora prodeje – zahrnuje prostředky, které se snaží vyvolat okamžitý prodej. Patří zde přímé slevy, výhodná balení, kupony, vzorky, dárky, soutěže atd.
- 4) Public relations – lze definovat jako oslovování prostřednictvím informativních médií. Patří zde tisková zpráva, tisková konference atd.
- 5) Event marketing – spočívá v přípravě akcí pro nové, nebo stávající zákazníky. Patří zde různé veletrhy a reprezentační akce.
- 6) Sponzoring – naproti event marketingu firma akci nepořádá, ale pouze se s ní spojuje.
- 7) Osobní prodej – jedná se o přímý kontakt s firmou a zákazníkem. Umožňuje vytvořit produkt tzv. „na míru“.
- 8) On-line komunikace - umožňuje propagaci na internetu v podobě vlastních stránek, nebo sociálních medií.

V komunikačním mixu můžeme hovořit o dvou základních strategiích. Strategie „pull“ a „push“.

- 1) Strategie „pull“ – zaměřuje se na konečné zákazníky a motivuje je k tomu, aby produkt dané společnosti poptávali v malých prodejnách.
- 2) Strategie „push“ – zaměřuje se na distribuční mezičlánky a ty motivuje k tomu, aby produkt vybrané společnosti nabízely. (Karlíček, et al., 2013, s. 190-203)

Dostupnost (place)

Dostupností chápeme způsob, jakým nám společnost nabídne svůj produkt. Můžeme zde zahrnout například strategické místo provozovny, nebo její dobu otevření. Bez dostatečné dostupnosti může být veškeré další marketingové snažení zbytečné.

Distribuci produktu lze rozdělit to tří hlavních skupin.

- 1) Intenzivní distribuce – má za úkol, aby výrobek byl vždy a všude.
- 2) Exkluzivní distribuce – dbá se důraz na zážitek, který je zákazníkům u distribuce předán. Firmy cíleně omezují počet distribučních míst.
- 3) Selektivní distribuce – jedná se o způsob distribuce, který je ve středu mezi exkluzivní a intenzivní distribucí.

Kromě samotné strategie distribuce si musí firma zvolit i své distribuční cesty. Ty lze obecně rozdělit na přímé a nepřímé, podle toho zda se v distribučním řetězci nachází, nebo nenachází nějaký zprostředkovatel. (Karlíček, et al., 2013, s. 211-214)

Lidé (people)

Do kategorie „lidé“ jsou zapojeni všichni lidé, kteří jsou nějakým způsobem do podnikání zapojeni, tedy zaměstnanci a zákazníci. Zákazník může být vnímán ve třech rovinách. Zákazník jako produktivní zdroj, zákazník přispívající ke kvalitě a zákazník jako konkurent. (robertnemec.com, © 2011-2016)

Procesy (process)

Procesy lze brát ve dvou pohledech – rozmanitost, komplexnost. Každá z charakteristik se dá dle požadavků snižovat, nebo zvyšovat. Snížení rozmanitosti nám přinese vyšší standardizaci, zvýšení naopak přizpůsobení služeb individuálním zákazníkům. U komplexnosti nám snižování vede ke specializaci a zvyšování k rozšíření nabídky a univerzálnosti. (robertnemec.com, © 2011-2016)

Fyzické prostředí (physical evidence)

Zaměřuje se na prostředí, kde se zákazník a společnost dostávají do společné interakce. Tohle prostředí slouží, jako obal služby, utváří image společnosti a odlišuje ji od konkurence. (robertnemec.com, © 2011-2016)

4.3 Operační plán

Operační plán popisuje operační detaily společnosti, jejich vzájemnou návaznost a souvislost. V operačním plánu jde tedy v podstatě o projektové zpracování realizace

podnikatelského plánu. Do operačního plánu patří například organizace výroby, nebo vybavení firmy. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 73, 85)

4.3.1 Časový plán

Časový harmonogram nám určuje všechny důležité kroky a aktivity od zahájení podnikání. Časový plán lze sestavit za pomoci milníků, kterých chceme dosáhnout a přibližných termínů jejich dosažení. Časový plán lze i graficky zakreslit, například za pomoci „Ganttova diagramu“. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 86)

4.4 Plán lidských zdrojů

Personální plán se zaměřuje především na personální činnost podniku, jako například hodnocení a odměňování zaměstnanců, nebo mzdovou politiku firmy. (Veber, Srpová, et al., 2012, s. 165)

4.5 Finanční plán

Do finančního plánu lze zařadit spoustu položek. Mezi ty nejdůležitější však patří plán majetkové a finanční struktury – tedy rozvaha. Důležitým faktorem ve finančním plánování je časový horizont. Finanční plán lze rozdělit na krátkodobý (do jednoho roku) a dlouhodobý (nad jeden rok). S rozvahou nedílně souvisí také výkaz zisku a ztráty, a s tím zase plánované náklady a výnosy. Cílem finančního plánu je směrodatná funkce, tedy jakým směrem by se měla naše společnost pohybovat, a kam by se měla dostat. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 159)

4.5.1 Rozvaha

Jedná se o zdroj informací o majetku společnosti. Rozvahu lze rozdělit na aktiva a pasiva, neboli majetkovou a finanční strukturu podniku. Zmíněné položky jsou si rovny (tzv. „bilanční suma“). Rozvaha je v České republice povinně vedená a zveřejňovaná položka všech společností. Jedná se o jednu z částí účetní závěrky. (Váchal, Vochozka, et al., 2013, s. 180)

Jinými slovy lze rozvahu popsat jako majetek a kapitál, ze kterého byl majetek pořízen, nebo je jím kryt. (Vochozka, Mulač, et al., 2012, s. 57)

Rozvaha by měla být vyvážená, aby odpovídala zdravému provozu podniku.

Majetková struktura podniku (aktiva)

Majetková struktura podniku popisuje souhrn veškerého majetku ve formě movitých a nemovitých věcí, práv a pohledávek ocenitelných penězi. Majetková struktura se dělí do dvou základních kategorií rozdělených podle časového charakteru (delší, nebo kratší jednoho roku) na dlouhodobý a krátkodobý (oběžný) majetek. Dále zde lze zařadit tzv. „časové rozlišení“, které vyplývá ze zásady nezávislých účetních období.

Dlouhodobý majetek se dále rozděluje dle svého charakteru:

- 1) Hmotný – movitý a nemovitý majetek dlouhodobého charakteru (např. budovy, stroje).
- 2) Nehmotný – jedná se o majetek, který nelze fyzicky vlastnit (např. software, licence). Svým charakterem působí značné problémy ve svém oceňování.
- 3) Finanční – patří zde finanční majetek dlouhodobého charakteru (např. cizí akcie, obligace). Takový majetek slouží především k investici.

Oběžný (krátkodobý) majetek zahrnuje veškerá práva na peněžní závazky, věci a samotné peníze. Konkrétní rozdělení:

- 1) Zásoby – představuje veškerý materiál, nedokončenou výrobu, polotovary a hotové výrobky
- 2) Pohledávky – práva na dluhy cizích osob. Lze je rozdělit na pohledávky z obchodních vztahů (např. faktury) a pohledávky vůči společníkům.
- 3) Krátkodobé cenné papíry – patří zde především cenné papíry, které jsou obchodovatelné na peněžním trhu.
- 4) Peníze – samotné peníze, které má společnost k dispozici s téměř okamžitou likviditou. Patří zde hotovost a bankovní účty. (Vochozka, Mulač, et al., 2012, s. 66, 67)

Finanční struktura podniku (pasiva)

Finanční struktura podniku nám ukazuje, jak pořízený majetek (aktiva) vznikl – tedy jakými prostředky. Stejně jako majetková struktura, tak i finanční struktura je rozdělena do dvou hlavních sekcí, a to vlastní kapitál a cizí kapitál. Na rozdíl od aktiv však není rozdělení podle časového charakteru, ale podle původu vlastnictví. Tedy jestli je finanční majetek vložen interními, nebo externími zdroji.

Vlastní kapitál se dělí do čtyř základních skupin.

- 1) Základní kapitál – je tvořen peněžními a nepeněžními vklady společníků. Jeho výše se zapisuje do obchodního rejstříku.
- 2) Fondy z vlastního kapitálu – patří zde především rezervy sloužící pro nepředvídatelné, nebo i očekávané situace.
- 3) Nerozdělený zisk – tvoří ho hospodářský výsledek z minulých let, který nebyl rozdělen, ale zůstává ve firmě pro budoucí hospodaření.
- 4) Hospodářský výsledek běžného období – představuje částku, která je rozdílem nákladů a výnosů za uplynulé období. Objevuje se ve formě zisku, nebo ztráty.

Druhou kategorií je cizí kapitál, který lze rozdělit dle časové povahy na dlouhodobé a krátkodobé dluhy (kratší, nebo delší jednoho roku). Cizí kapitál bývá spojován s finančními náklady – úroky.

- 1) Dlouhodobý cizí kapitál – zahrnuje veškeré dlouhodobé dluhy, jako bankovní úvěry, nebo podnikem emitované obligace
- 2) Krátkodobý cizí kapitál – patří zde veškeré krátkodobé dluhy, jako bankovní půjčky, dluhy z obchodní činnosti, nebo i závazky vůči svým zaměstnancům. (Vochozka, Mulač, et al., 2012, s. 58, 59)

4.5.2 Výkaz zisku a ztráty

Jedná se o další z účetních výkazů. Výkaz zisku a ztráty je podrobný rozklad pasivní položky – výsledku hospodaření. Ukazuje, jak podnik hospodařil za určitý časový interval (na rozdíl od rozvahy, která se vystavuje k určitému dni kterým je nejčastěji účetní období). Dělí se na dvě základní položky, a to výnosy a náklady. (Novotný, 2016, s. 35)

Pro segmentaci nákladů a výnosů se ve výkazu zisku a ztráty lze použít druhové a účelové členění nákladů. Nejčastěji používáme druhové členění a dělíme tak výkaz na provozní, finanční a mimořádný výsledek hospodaření. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 37, 38)

Výsledek hospodaření se objevuje ve formě zisku, nebo ztráty a vypočítá se rozdílem výnosů a nákladů.

Cash flow

Výkaz cash flow slouží především pro vnitřní orientaci podniku, tedy jak podnik hospodařil s peněžními prostředky v určitém časovém období. Nejedná se o povinně zveřejňovaný účetní výkaz. Základním rozdílem mezi cash flow a výsledkem hospodaření je, že zatímco

ve výsledku hospodaření operujeme s náklady a výnosy, ve výkazu cash flow počítáme s příjmy a výdaji (tedy především změny na bankovním účtu a pokladně). (Ryneš, 2009, s. 123)

Cash flow se také dotýká likvidity společnosti. Likvidita ukazuje, schopnost společnosti dostát svých závazků v krátkém časovém období, tedy schopnost přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. (Coyle, 1999, s. 3)

Cash flow lze primárně vypočítat rozdílem příjmů a výdajů. Jestliže však nemáme takhle podrobné informace podniku, lze cash flow vypočítat i s rozvahy, a to za pomoci přímé a nepřímé metody.

4.5.3 Bod zvratu

Při výpočtu bodu zvratu členíme náklady podle jejich vztahu k objemu produkce, tedy na fixní náklady (nemění se s objemem produkce) a na variabilní náklady (mění se přímo úměrně s objemem produkce).

Bod zvratu nám podává informace o dolní hranici produkce, při které podnik začíná být ziskový – na bodě zvratu se rovná výsledek hospodaření nule. Výpočet kusového bodu zvratu (nejčastěji u stejnorodé výroby) probíhá dělením celkových fixních nákladů a příjmu na jednici výrobku. (Crosson, Needles, 2013, s. 175)

$$q(BZ) = \frac{FIXNÍ NÁKLADY}{CENA - VARIABILNÍ NÁKLADY NA JEDNICI}$$

Objem produkce v bodě zvratu může být vypočítán také jako suma. Ta se používá u různorodé produkce za pomoci tzv. „haléřového ukazatele“. Jeho výpočet probíhá:

$$Q(BZ) = \frac{FIXNÍ NÁKLADY}{1 - h}, h = \frac{CELKOVÉ NÁKLADY}{PENĚŽNÍ OBJEM PRODUKCE}$$

Od bodu zvratu se dále počítá také koeficient bezpečnosti, který udává jak „daleko“ se podnik nachází od bodu zvratu.

$$KB = \frac{SKUTEČNÝ OBJEM PRODUKCE - OBJEM PR.V BODĚ ZVRATU}{SKUTEČNÝ OBJEM PRODUKCE}$$

Jedná se o poměrový ukazatel, vyjadřovaný v procentech. Blíží-li se nule, je to pro společnost alarmující. (Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s. 45-50)

4.6 Řízení rizika

Na riziko je možné pohlížet, jako na naději, která přinese dobré hospodářské výsledky, ale také jako na něco, co by mohlo společnosti ublížit, nebo ji i zlikvidovat. Pro řízení rizika používáme nejrůznější analýzy, abychom dokázali potencionální problém předpovědět, odvrátit ho, nebo v případě jeho naskytnutí ho vyřešit s co nejmenším negativním dopadem. Řešení rizikové situace lze tedy rozdělit na preventivní (před naskytnutím situace) a nápravné (při naskytnutí situace).

Rizika lze rozdělit několika způsoby. Mezi základní klasifikování rizika patří:

- 1) Podnikatelské/čisté – podnikatelské má negativní, ale i pozitivní stránku. Čisté pouze tu negativní.
- 2) Systematické/nesystematické – systematické riziko postihuje všechny hospodářské jednotky, kdežto nesystematické pouze jednotlivé firmy.
- 3) Vnitřní/vnější – vnitřní rizika se vztahují k faktorům uvnitř firmy, vnější na okolí podniku.
- 4) Ovlivnitelné/neovlivnitelné – podle možnosti ovlivnit jejich naskytnutí.
- 5) Primární/sekundární – podle návaznosti rizik.

Mezi další velmi významné členění rizik patří třídění podle jejich věcné náplně.

- 1) Technicko-technologická – rizika spojená s vědecko-technickým rozvojem.
- 2) Výrobní – rizika přímo spojená s výrobní činností.
- 3) Ekonomická – rizika vyvolána změnou cen.
- 4) Tržní – rizika, která jsou ovlivněna změnou nabídky, nebo poptávky.
- 5) Finanční – rizika spojená s dostupností financování.
- 6) Legislativní – rizika způsobena změnou legislativy.
- 7) Politická – rizika spojená se změnou politické situace.
- 8) Environmentální – rizika vyvolána zvýšením nákladu v oblasti životního prostředí.
- 9) Informační – rizika týkající se informačních systémů a dat vztahujících se k projektu.
- 10) Lidský činitel – rizika vyvolána lidským faktorem.
- 11) Vyšší síla – rizika spojená s haváriemi, živelnými pohromami. (Fotr, Souček, 2005, s. 135-142)

Rhonda Abrams rozděluje rizika na 7 základních kategorií, podle toho, jak jsou rizika důležitá pro investory a společnost samou. Rozděluje je na market (tržní), competitive

(konkurenční), technology (technologické), product (výrobní), execution (neefektivní vedení), capitalization (finanční) a global (globální) rizika. (Abrams, 2010, s. 141)

4.6.1 Analýza rizik

Analýza rizik spočívá ve vyhodnocování rizika dle jeho závažnosti. Pro vyhodnocování se používá matice, ve které se porovnává dopad rizika (zanedbatelný, nevýznamný, střední, významný, krizový) a pravděpodobnost výskytu rizika (vyloučená, nepravděpodobná, možná, pravděpodobná, jistá). (vlastnicesta.cz, © 2011 – 2014)

Takhle zvolené charakteristiky se vyskytují v pěti stupních, dle intenzity. Ty se následně násobí a výsledek se porovnává s ostatními. Stupně lze očíslovat, nebo je pojmenovat. (Fotr, Souček, 2005, s. 143, 144)

Tab. 1. Analýza rizik a jejich hodnocení (upraveno podle vlastnicesta.cz, © 2011 – 2014)

| | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Dopady rizika | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Pravděpodobnost rizika | | | | | |

Analýzu rizik lze použít, jak na obecně více rizik, tak i na jedno konkrétní riziko a jeho příčiny. (Fotr, Souček, 2005, s. 143, 144)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU A JEHO CÍLE

V kapitole charakteristiky podniku se budu zabývat popisem podniku, jeho cíli a portfoliem. Ačkoliv skutečná restaurace Hubert ještě neexistuje, text je psán v přítomném čase.

5.1 Základní informace

Název: Restaurace Hubert s.r.o.

Sídlo: Lipovská 189/59, Jeseník, 790 01

Společníci: Veronika Svobodová, Daniel Malý

Jednatel: Daniel Malý

Telefon: +420774603860

Webové stránky: www.hubertrestaurant.net

Email: hubert@restaurant.net

Forma podnikání: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Pohostinství – hostinská činnost

5.2 Popis zařízení

Restaurace Hubert se nachází zhruba 1 km od centra města Jeseník. Město Jeseník leží na severovýchodě české republiky, v pohoří Jeseníků. Díky své bohaté přírodě je návštěvníky velmi populární, a to hlavně v oblasti zimních sportů a turistiky. Lokalita také napomáhá vysoké návštěvnosti polskými a německými občany.

Exteriér zařízení sčítá okolo devadesáti metrů čtverečných dlážděné plochy a okolo padesáti metrů čtverečných zatravněného terénu. Dlážděný terén bude využit především, jako parkovací plocha, která pojme až pět osobních vozidel. V okolí budovy se nachází městské parkoviště s velkou kapacitou parkovacích míst. Travnatá plocha bude využívána, jako tzv. „zahrádka“ – tedy možnost stravování ve vnějších prostorech areálu.

Interiér je rozložen do dvou pater. Každé z pater má výměru osmdesát metrů čtverečných. Ve spodním patře se nachází skladovací prostory, kuchyně a bar s pěti barovými židlemi. Horní patro je vybaveno jídelními stoly a židlemi s maximální kapacitou 48 hostů.



Obr. 1. Aktuální fotografie nemovitosti (sreality.cz, © 1996 – 2016 seznam.cz)



Obr. 2. Architektonický návrh rekonstrukce (vlastní zpracování)

5.3 Služby

Hlavním cílem restaurace Hubert je uspokojení svých zákazníků, za pomoci vysoce kvalitního zboží a služeb, za přijatelné ceny. Jídelní lístek nabízí jídla střední a středně vyšší cenové kategorie. V pracovních dnech, přes polední hodiny, si lze také vybrat hotové jídlo ze tří variant. Nápojový lístek obsahuje nealkoholické i alkoholické nápoje. Otevírací doba od neděle do čtvrtku je 10-22 h, v pátek a sobotu se zavírací doba prodlužuje do půlnoci. Celý prostor restaurace je nekuřácký.

5.4 Cíl podniku

Cílem restaurace je snaha vyhovět co největšímu množství požadavků ze strany zákazníka, příprava a prodej kvalitních a chutných pokrmů a vytvoření pohodlné atmosféry, pro zpříjemnění krátkodobého, ale i dlouhodobého pobytu v horském městě Jeseník. Všechny cíle se podnik bude snažit naplnit, aby dosáhl vize podniku.

5.5 Vize podniku

Žádoucí cílový stav restaurace je, aby byla brána, jako příjemné a pohledné místo v horském městě, kde se zákazníkovi dostane pohotových služeb, kvalitního a chutného jídla a pití. Zákazník by se měl po využití služeb těšit na to, až restauraci znova navštíví a svým známým a rodině bude podnik doporučovat.

5.6 Shrnutí

Restaurace Hubert je zařízení nacházející se v turisticky aktivní oblasti, s příjemným prostředím, které nabízí kvalitní pohoštění, a to jak jídlo, tak pití. Restaurace má poměrně velkou kapacitu a jejím cílem je kvalitně uspokojit co nejvíce potřeb zákazníků, za pomoci kvalitního personálu a produktů.

6 ANALÝZA SOUČASNHO STAVU PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Analýza podnikového okolí nám dává důležité informace a data pro racionalitu založení podnikatelského subjektu. Pro analýzu mikrookolí jsem zvolil Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a pro kombinaci okolí SWOT analýzu. Obě analýzy jsou vyhodnoceny kvalitativně, tedy pouze slovní interpretací predikce.

6.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Nově vstupující konkurence

Nová konkurence v odvětví je poměrně vážná hrozba pro podnik. Lokalita podniku je velmi poutavá pro turismus a tím navádí k výstavbě nových turistických zařízení, tedy i restaurací. Nová konkurence je nevyhnutelná situace, avšak dá se udělat mnoho věcí, aby ohrožení našeho podniku bylo minimální. Strategie proti nově vstupující konkurenci je stvrzování loajálnosti klientů, která bude budována neustálým zdokonalováním služeb a zkvalitňováním produktu.

Substituty

Substitutů v odvětví stravování je celá řada. Lze říci, že i obložená bageta, která se prodává na benzinové pumpě je substitut. Pro mou restauraci není větší ohrožení v téhle oblasti. Věřím, že zákazník upřednostňuje kvalitu, před nízkou cenou. Stejně tak věřím, že restaurace nabízí pokrmy, které svou chutí budou nezaměnitelné a klient nemusí nad náhradou jiným substitutem ani přemýšlet.

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů je nevyzpytatelnou hrozbou, proti které lze bojovat jen minimálně. Dodavatele bych rozdělil na dvě skupiny – dodavatele energií a dodavatele surovin. V lokalitě podniku je poměrně bohatá konkurence v oblasti velkoobchodního prodeje potravin, proto v jejich vyjednávací síle nevidím žádnou perspektivu. Dodavatelé s energiemi mají schopnost vyjednávání mnohem silnější a hamižná cenová politika by mohla způsobit zvětšení nákladů. Avšak taková situace by přinesla problém do celého odvětví a na konkurenceschopnost by tím pádem neměla vliv.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé, tedy zákazníci, jsou naší hlavní prioritou. Budování dlouhodobého vztahu s nimi a dbání na jejich potřeby a tužby bude naší prevencí, proti jejich budoucímu vyjednávání. Jinými slovy – naše služby jsou vyrobeny na přání našeho klienta, a proto by neměl mít potřebu něco měnit.

Stávající konkurence

Konkurence v okolí podniku je velmi bohatá. Restaurace Hubert se nachází ve střední, až středně vyšší třídě a takových restaurací je v okolí poměrně hodně. Podnik bude vsázet na jedinečnost a již několikrát zmiňovanou vysokou kvalitu pokrmů a služeb.

6.1.1 Shrnutí

Mezi největší hrozby patří stávající konkurence, ostatní hrozby jsou buď nepodstatné, nebo při správné strategii zamezitelné. V první fázi penetrace trhu podnik využije marketingových aktivit k získání klientely a dobrého jména, dále bude utvrzovat loajálnost klientů a tím zamezí ohrožení ze strany stávající konkurence.

6.2 SWOT analýza

SWOT analýza popisuje silné/slabe stránky, příležitosti a hrozby restaurace. V analýze uvažujeme, že restaurace je již v provozu a drží se podnikatelského plánu.

Tab. 2. SWOT analýza restaurace Hubert (vlastní zpracování)

| Vnitřní prostředí | |
|--|---|
| Silné stránky | Slabé stránky |
| Lokalita podniku Příjemné prostředí restaurace Profesionální přístup k zákazníkům Kvalitní suroviny Přijatelné ceny pro širokou škálu zákazníků Kvalifikovaní pracovníci | Malé zkušenosti s podnikáním v oboru Vysoké počáteční náklady Pomalý nárůst klientely (potřebná investice do penetrace trhu) |
| Vnější prostředí | |

| Příležitosti | Hrozby |
|--|---|
| Investování do lokálních památek a přírody Budování kvalitnějšího dopravního spojení Turisté ze zahraničí a tuzemska Chráněná krajinná oblast (zdravé ovzduší, horská turistika, cykloturistika) Lázeňská oblast (Priessnitzovy lázně) Vysoká poptávka po restaurační stravě v době oběda | Turistika v zimním období slábne (poslední roky byly špatné sněhové podmínky) Špatné platové podmínky v regionu Vysoká nezaměstnanost Špatná dopravní dostupnost |

Již na první pohled lze vidět, že pozitivní vlivy převahují nad negativními. Silných stránek podniku je daleko více než těch slabých, což nám potvrzuje, že založení podniku je odůvodněné. V porovnání příležitostí a hrozeb lze posoudit, že hrozeb je o něco málo víc, než příležitostí. Při bližším zkoumání však lze poznat, že z velké části se jedná o hrozby, kterým nelze zabránit, a jsou to rizika, která sebou nese kdejaké podnikání.

Při volbě strategie můžeme zvolit například kombinaci „minimální počáteční klientela“ a „Vysoká poptávka po restaurační stravě v době oběda“. Jedná se o WO strategii, tedy o odstranění slabých stránek pomocí příležitostí. Dále můžeme kombinovat „přijatelné ceny pro širokou škálu zákazníků“ a „nízké platové podmínky v kraji“, kde se jedná o ST strategii, tedy konfrontace hrozeb pomocí silných stránek podniku.

6.2.1 Shrnutí

Nejlepší strategií pro penetraci trhu bude kombinace silných stránek s příležitostmi (SO), konkrétně s jednou příležitostí, a to s vysokou poptávkou. Tu skombinujeme se silnými stránkami, jako jsou kvalifikovaní pracovníci, přijatelné ceny a kvalitní suroviny. Klíčoví jsou také sezonní zákazníci ze zahraničí a tuzemska. Lokalita, ve které se restaurace nachází je často vyhledávanou, a to hlavně díky své přírodě a lázeňství.

7 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán je nedílnou součástí každého podnikatelského plánu. Pro můj marketingový plán jsem vybral dvě základní charakteristiky, a to marketingovou strategii a marketingový mix. Marketingová strategie se dělí na chronologicky navazující kategorie – segmentace, targeting a positioning. Marketingový mix je jednou z nejzákladnějších marketingových charakteristik. Autoři se liší v počtu „P“. Pro můj podnik jsem si zvolil 7P, kdy ke čtyřem základním jsem přidal people, process a physical evidence.

7.1 Marketingová strategie

Segmentace

Klientelu podniku segmentujeme podle čtyř základních faktorů. Dle demografického hlediska lze rozdělit potenciální klientelu na pracující i nepracující občany všech různých věkových kategorií, pohlaví, vzdělání a ras. Z geografického hlediska lze říci, že se zde nachází místní obyvatelé (okolní města a vesnice) a turisté (především polské, německé národnosti). Podle psychografické segmentace lze rozdělit potenciální zákazníky podle stravovacích návyků, speciálních diet a upravených způsobů stravování. Behaviorální faktor v odvětví dělí strávníky na věrné, nebo proměnlivé.

Targeting

Targeting nám vybírá z předchozího rozdělení pro nás nejdůležitější segmenty, na které se zaměřit. Pochopitelně určité segmenty jsou v našem oboru irelevantní, jako například rasa, nebo pohlaví.

Demografický segment

Jak jsem již zmínil, tak není potřeba se zaměřovat na cílové skupiny podle kritérií, které pro nás nejsou důležité. Důležitá informace je, že se zde nachází pracující i nepracující občané (nezaměstnanost je okolo 15%). Po bližším zkoumání okolí, lze zjistit, že téměř 60% pracujících občanů pracuje přímo v Jesenických fabrikách, což vzbuzuje velkou potenciální klientelu v blízkém okolí restaurace, na kterou je potřeba se zaměřit.

Geografický segment

K místním obyvatelům jsem se již zmínil v Demografickém segmentu, co se týká turistů, důležitá informace je, že se zde pohybuje zahraniční klientela. Fakt je, že turisté jsou ochotni

za zážitky utratit mnohem více, než místní obyvatelé. Je důležité připravit personál na jazykové bariéry, aby se turisté cítili pohodlně a spokojeně.

Psychografický segment

V dnešní době je velmi důležité brát ohled na zákazníky s upraveným způsobem stravy, ať už dobrovolným, nebo nedobrovolným. Je důležité, aby jídelniček vždy nabízel alespoň jedno jídlo pro frekventované zdravotní diety a více variant jídel pro vegetariány a vegany. Jedno vegetariánské jídlo se bude objevovat i v polední „menu“ nabídce.

Behaviorální segment

Kdybychom náš podnik brali jako značku, lze říci, že máme zákazníky „loajální“ a „neloajální“. Podnik se bude zaměřovat na oba sektory. Tedy budování loajálnosti a maximální snaha o její udržení.

Positioning

Positioning je vize image, teda ideální situace v oblasti vnímání zákazníky. Vizi rozepíšu do pěti hlavních bodů, které postupují podle své významnosti pro společnost sestupně.

- 1) Restaurace Hubert poskytuje kvalitní a chutné pokrmy
- 2) Restaurace Hubert má vysoce kvalifikovanou a schopnou obsluhu
- 3) Restaurace Hubert má přijatelné ceny v poměru ke kvalitě
- 4) Restaurace Hubert nabízí příjemné a komfortní prostředí
- 5) Restaurace Hubert je spolehlivý a vstřícný podnik

7.1.1 Shrnutí

Restaurace Hubert se zaměřuje především na zahraniční klientelu a pracující obyvatele, kteří vyhledávají restaurační kvalitní pokrmy za krátkou časovou obslužnost a rozumnou cenu, což zajistí výběr z omezeného menu na tři hlavní jídla. Svou nabídkou se snaží vyhovět co nejširšímu spektru lidí. Pro podnik je velmi důležité pozitivní vnímání klienty.

7.2 Marketingový mix

Produkt (product)

V případě restaurace je poskytovaný produkt jednoznačný. Obecně lze říci, že poskytovaný produkt je pokrm a pití. Jestliže bychom šli více do detailů, produkty lze rozdělit na různé cenové skupiny. Restaurace poskytuje pokrmy především pro střední cenovou skupinu,

alkoholické a nealkoholické nápoje. Velkou část produktu tvoří také obědové menu, jehož cena bude srovnatelná s ostatními v okolí a s konkurencí bude bojovat především svou kvalitou. Menu bude nabízeno ve třech variantách a minimálně jedna z variant bude přizpůsobena pro vegetariány. Důvodem je především možnost nabídky kvalitních pokrmů za rozumnou cenu a variace jídel pro další dny, čímž se vzbudí u hosta dojem, že vždy jak přijde, dostane se mu nové nabídky. Mezi alkoholické nápoje budou patřit veškeré lihoviny, především pak destiláty vyšších cenových kategorií a stáčené pivo celorepublikově známých značek. Nealkoholické nápoje budou nabízet běžné limonády od místních dodavatelů (velkoskladů) a stáčenou Kofolu. Design produktů by měl působit honosně a luxusně, a to nejen u pokrmů, ale i u výběru značek destilátů.

Životní cyklus výrobků a BCG matice je v mém případě irelevantní, jelikož podnik stále fyzicky neexistuje.

Cena (price)

Cena produktů je ve střední skupině, tedy od konkurence v okolí se nijak neliší. Podnik nezvolí penetrační strategii. Dle mého názoru by penetrační strategie udělala více škody, než užítku a není pro daný segment vhodná.

Ze čtyř zmíněných strategií v teoretické části práce je pro podnik nejvhodnější „strategie dobré hodnoty“, tedy podnik nabízí vysokou kvalitu svých produktů a služeb, ale za přijatelnou cenu.

Komunikace (promotion)

Jedná se o zvolený komunikační kanál s potencionálním zákazníkem. Možností komunikací je nepřehledné množství a jednoznačně se jedná o dynamickou položku v marketingovém mixu. Pro počáteční životní fázi podniku jsem zvolil následující kategorie komunikačních disciplín.

Reklama

V kategorii reklamy preferuji především reklamu internetovou. V dnešní době jsou internetové reklamy téměř dokonale mířeny přímo na lidi, které by mohly oslovit. Dalo by se říci, že v dnešní době se jedná spíše o direct marketing. Má představa je taková, že webová reklama bude umístěna na nejnavštěvovanějších stránkách institucí a organizací v okolí podniku, popřípadě se bude vyobrazovat lidem, kteří v minulosti vyhledávali na internetu pojmy spojené s danou oblastí a segmentem služeb.

Pro přilákání místní klientely zvolím článek, nebo inzerci v místním periodiku a informační ceduli umístěnou na pozemku restaurace, nebo v blízkém okolí.

Direct marketing

V oblasti direct marketingu se zaměřím na místní velké společnosti, které zaměstnávají větší počet lidí a nenabízí možnost stravování uvnitř objektu. Očekávám především přilákání klientely na obědové menu.

Podpora prodeje

Pro obecné zvýšení pozornosti a proniknutí na trh zvolím na krátké období podporu prodeje. Aby podnik nepůsobil lacině, preferuji spíše kroky, které produkty příliš zákazníkovi netlačí. Např. k obědovému menu moučník navíc, rozlévaná voda s citrónem zdarma, nebo ke všem dětským pokrmům malá hračka zdarma. Cílem tohoto kroku je, že podpora prodeje spíše působí, jako bonusová služba zákazníkovi za zvolení našeho podniku.

On-line komunikace

Komunikace v podobě sociálních sítí, nebo webových stránek je dle mého názoru v dnešní době nutností. Restaurace bude mít vlastní webové stránky a také aktivní facebookový účet. Kvalitní webové stránky jsou mnohdy to, co zákazník vidí jako první, a proto bychom jejich podstatu neměli podcenit.

Odhadované náklady na propagaci jsou 24 500 Kč.

Dostupnost (place)

Obecně lze říci, že dostupnost služeb restaurace je každý den od pondělí do neděle s tím, že v pátek a sobotu je otevírací doba prodloužena o dvě hodiny navíc. V areálu budovy je pět parkovacích míst a v okolí je neplacené městské parkoviště. Areál restaurace se nachází poblíž centra města a určitě jej nebude těžké najít.

Lidé (people)

Zákazníci jsou v našem případě bráni jako někdo, kdo přispívá k vylepšení našich služeb. Pro společnost je důležité poslouchat přání a požadavky zákazníků, abychom mohli společně s nimi dosáhnout vysněné vize. Na minimálně stejnou úroveň samozřejmě spadají také zaměstnanci. Je důležité, aby zaměstnanec práce bavila a měl chuť se v ní zlepšovat, protože bez kvalitních a spokojených zaměstnanců nemůže podnik dále růst.

Proces (process)

V oblasti procesu se restaurace zaměřuje na vysokou rozmanitost a nízkou komplexnost.

Fyzické prostředí (physical evidence)

Ve fyzickém prostředí, tedy v tom jak se podnik odlišuje od konkurence, se restaurace Hubert zaměří především na vybavení restaurace. Dle mého názoru na zákazníky udělá dojem vlastní jídelní nádobí a ubrusy s potiskem. Od téhle investice si slibují přilákání pozornosti obsluhovaného a lepší dojem o kvalitě služeb.

7.2.1 Shrnutí

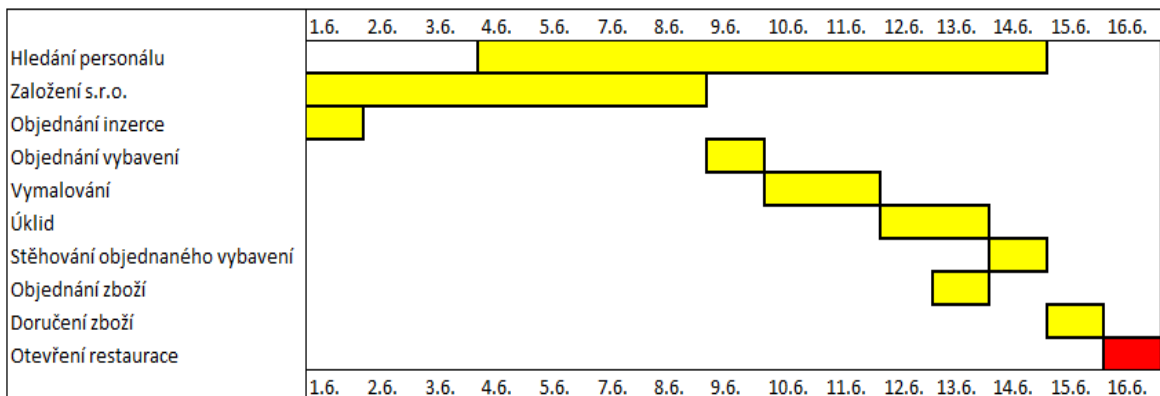
Cílem marketingového mixu je udělat restauraci známým a oblíbeným místem, které je turisty vyhledávané a není těžké jej najít. Podnik by neměl na zákazníka působit, jako podřadné restaurační zařízení, ale zároveň nesmí působit nedostupně. Cílem ke zlepšování služeb a produktů je komunikace s hosty.

8 OPERAČNÍ PLÁN

Plán začneme založením společnosti s ručeným omezeným. O založení se postará soukromá společnost zaměřená na tyto účely, protože po podrobnějším porovnání ceny a nákladů vynaložených při zakládání ve vlastní režii jsem došel ke zjištění, že se od sebe příliš neliší. Po zvážení spolehlivosti a rychlosti jsem zvolil tuhle alternativu. V průběhu zakládání společnosti se začnu zaměřovat na výběr zaměstnanců. Dále přejdu k samostatnému vybavení podniku, jeho úklidu a aranžování. Pro vybavení restaurace zvolím zboží, které už mělo předchozího majitele. Hlavní důvod k tomuhle činu je především úspora nákladů. Po debatách s pár lidmi z oboru jsme se shodli na tom, že odpovídající velikost kapitálu potřebného k vybavení kuchyně je cca 400 000 Kč a prostoru restaurace cca 200 000 Kč.

8.1 Časový plán

Časový plán samotné realizace projektu jsem zpracoval pomocí Ganttova diagramu. Do mého časového plánu nejsou zahrnuty potřebné postupy před založením společnosti (jako například získání potřebného kapitálu atd.), plán se tedy zaměřuje na období mezi založením podniku a samotným otevřením podniku.



Obr. 3. Ganttův diagram pro založení a otevření podniku (vlastní zpracování)

8.1.1 Shrnutí

Při dokonalém chodu projektu je možno založit restauraci za 16 dní. Je potřeba však počítat s určitými komplikacemi. Ukončení každého úkolu bude průběžně konfrontováno s časovou osou a vyhodnoceno. V případě nesplnění se okamžitě vypracuje kritický plán, tak aby nedošlo k narušení časového harmonogramu. Rizikovou částí může být výběr zaměstnanců, nebo dodací lhůta pro vybavení společnosti.

9 PLÁN LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pro svůj podnik budu potřebovat dvě číšnice/číšníky a dva kuchaře/kuchařky. Není potřeba, aby kuchaři byli v kuchyni po celou dobu, co je restaurace otevřena – jejich směna bude tedy 10 hodin denně, střídání krátkého a dlouhého týdne (tedy jeden týden 30 hodin a druhý 40 hodin). Číšníci budou v práci dle jejich a mé potřeby, aby byl dodržen zákoník práce. Zbylé hodiny budu vyplňovat já osobně. V případě, že by nebyl tenhle systém vhodný, zaměstná společnost jednoho číšníka navíc, alespoň na zkrácený pracovní úvazek.

Hodnocení zaměstnanců bude za pomoci hodinové mzdy. Základní mzdová sazba pro číšníka je 75 Kč/h a 95 Kč/h pro kuchaře. Pro zaměstnance je zdarma jedno jídlo denně a každý nealkoholický nápoj je jim dán za nákupní cenu. Veškeré spropitné, které je zaměstnancům darováno hosty, jim zůstává.

Mzda zaměstnanců samozřejmě není konečná. V případě, že se zaměstnanec osvědčí, bude vypracován motivační plán, který ocení aktivitu a kreativitu a nabídne např. pochvalu, vlnu navíc, poukaz na večeři zdarma, nebo zvláštní finanční odměnu. Cílem je, aby se zaměstnanec cítil pohodlně, spokojeně a do práce se těšil. Cílem velikosti mzdy není její minimalizování, ale možnost posunutí její výše v případě potřeby.

9.1 Shrnutí

Pro chod společnosti je potřeba kvalitní personál, který mi bude poskytovat především střední hotelová škola, která se nachází ve městě. Pracovní směny budou dvě, kde se bude personál střídát v tzv. „dlouhém a krátkém týdnu“. Pracovníci budou odměňováni hodinovou mzdou a dalšími výhodami plynoucími z jejich aktivity.

10 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších kategorií při vytváření podnikatelského plánu. Ukazuje nám odhad našich tržeb a nákladů, tedy zda je vůbec vhodné podnik založit a jaké podmínky je potřeba splnit pro jeho chod. V mém finančním plánu se zaměřuji především na predikci nákladů, tržeb a výpočet bodu zvratu.

10.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha podniku nám zobrazuje veškerý vložený majetek a kapitál. Základní kapitál je tvořen z části finanční a z části nefinanční formou. Daniel Malý do společnosti vložil automobil Škoda Octavia (v hodnotě 150 000 Kč) a peněžní kapitál 100 000 Kč. Společnice Veronika Svobodová vloží do společnosti peněžní kapitál 200 000 Kč.

Tab. 3. Zahajovací rozvaha společnosti k 1. 7. 2016 (vlastní zpracování)

| Zahajovací rozvaha ke dni 1. 7. 2016 (v tis. Kč) | | | |
|--|-----|------------------|-----|
| Dlouhodobý majetek | | Vlastní kapitál | |
| Samostatné movité věci | 150 | Základní kapitál | 450 |
| Oběžný majetek | | Cizí zdroje | |
| Krátkodobý finanční majetek | 300 | | |
| Aktiva celkem | 450 | Pasiva celkem | 450 |

10.2 Plán nákladů

Pro rozdělení nákladů jsem zvolil druhové členění, a to hlavně kvůli následnému výkazu zisku a ztráty. Náklady jsou tedy rozděleny na provozní a finanční. Je samozřejmě nesmysl odhadovat mimořádný náklad, proto jsem tedy tuhle kolonku nevyplňoval a odhaduji náklady jako nulové.

Tab. 4. Vstupní náklady společnosti (vlastní zpracování)

| Vstupní náklady (v tis. Kč) |
|-----------------------------|
|-----------------------------|

| | |
|-----------------------------|--------------|
| Náklady na založení podniku | 13,9 |
| Náklady na propagaci | 24,5 |
| Náklady na vybavení | 605 |
| Celkem | 643,4 |

Majoritní část vstupních nákladů je kryta cizím kapitálem. Důvodem k tomuhle rozhodnutí je především daňový štít, který porovnává rentabilitu vlastního kapitálu a nákladnost cizího kapitálu. Půjčka je vzata na 500 000 Kč, zbylých 150 000 Kč je zafinancováno vlastním kapitálem, vloženým společníky. Fakt zadluženosti se následně odrazí ve finančních nákladech společnosti. Půjčka bude mít po určitou dobu (5 let) poměrně velký efekt na výsledek hospodaření.

Tab. 5. Odhadované náklady společnosti (vlastní zpracování)

| Odhadované náklady ve společnosti (v tis. Kč) | | |
|---|-------------------------|-----------------------|
| | Průměrný náklad měsíčně | Celkový náklad za rok |
| Provozní náklady | | |
| Nájemné + energie | 35 | 420 |
| Administrativní činnost | 9,5 | 114 |
| Náklady na vozidlo | 2 | 24 |
| Úklidová služba | 4 | 48 |
| Suroviny | 375 | 4500 |
| Mzdy | 67,7 | 812,4 |
| Pojištění objektu | 1 | 12 |
| Odpisy | 7,5 | 90 |
| Finanční náklady | | |
| Splátka úvěru + úroky | 10 | 120 |
| Celkem | 511,7 | 6140,4 |

Jelikož je celý prostor v pronájmu, jsou zde započítány náklady na nájem a energie, do kterých patří elektřina a plyn. Cena pronájmu je fixně dána na 25 000 Kč měsíčně, odhad energií je zhruba 10 000 Kč.

Mezi administrativní náklady se řadí především telefon a internet. Jsou zde ale také započítány náklady, jako příspěvek pro Ochranný svaz autorský, nebo náklady na propagaci a korespondenci.

Náklady na vozidlo jsou především tvořeny povinným ručením, silniční daní a pohonnými hmotami.

Pro čistotu objektu jsem zvolil alternativu externí úklidové služby. Důvodem je především ušetření starostí a předání odpovědnosti na třetí osobu. Náklady jsou propočítány podle čtverečných metrů.

Mezi suroviny patří především potraviny a nápoje určeny k dalšímu zpracování. Jako podklad pro tenhle výpočet jsem použil náklady deseti nejčastějších restauračních pokrmů a udělal jejich průměr (63 Kč). Dále jsem vytvořil odhad na počet udělaných jídel v restauraci denně (150 ks) a udělal výpočet pro denní a následně měsíční náklady. Náklady na nápoje jsou odhadovány na 3000 Kč/denně s průměrnou marží 60 %. Marže u potravin a nápojů je rozdílná. Liší se i například u samotných potravin. Některé pokrmy (například menu) mají marži pouze okolo 20%, kdežto některé vlastní a na přípravu náročné pokrmy mají marži až 60 %. Průměr je cca 40 %.

Mzdy jsou propočítány jako odhadovaný počet odpracovaných hodin jednotlivých pracovníků a součin mzdových sazeb. Celá částka je potom z důvodu pokrytí zdravotního a sociálního pojištění vynásobena koeficientem 1,34.

Z důvodu diverzifikace rizika je vhodné investovat také do pojištění, tedy předat riziko na třetí osobu. Jako pojištění bych zvolil balíček s dostatečným krytím movitých a nemovitých věcí, který by podle internetových kalkulátorů vyšel zhruba na 8 000 Kč ročně.

Ve společnosti je odepisovatelný majetek odhadován ve výši 450 000 Kč. Veškerý majetek je druhé odpisové skupiny, tedy na 5 let.

Jak jsem již zmínil, velká část aktiv je kryta cizími zdroji, tedy bankovním úvěrem. Podle internetové kalkulace je odhadovaná měsíční splátka půjčky 500 000 Kč na 10 000 Kč po dobu pěti let.

10.2.1 Shrnutí

Největším nákladem společnosti je spotřeba zboží, tedy variabilní náklad. Ostatní fixní náklady jsou určeny pouze pro určité časové hledisko, odhadované náklady jsou tedy aktuální spíše pro první a druhé účetní období.

10.3 Plán tržeb

Tržby jsou stanoveny na základě marže. Marže je připočítána k náročnosti na suroviny.

Vzhledem k velkému spektru pokrmů jsem stanovil průměrnou spotřebu surovin na pokrm ve výši 63 Kč. Tuhle hodnotu jsem udělal za pomoci průměru deseti nejčastějších restauračních pokrmů. Po propočtu nápojů jsem stanovil patřičný denní náklad na 3 000 Kč. Při zpracovávání jsem uvažoval převážně počet vytočených piv a jiné nealkoholické nápoje.

Marže jsem stanovil průměrem prodejní ceny. Pokrmy se velmi liší svou náročností, jak na náklady, tak na přípravu. Po diskuzi s odborníky v oboru jsme přišli k závěru, že průměrnou marži lze stanovit jako 40% k nákladům na suroviny. Stejně jako pokrmy, tak i nápoje se liší svou prodejní cenou. Například tvrdý alkohol se v zařízeních běžně prodává se sto procentní marží, kdežto marže na pivo se pohybuje okolo 30-40 %. Po propočtu váženého poměru (protože odhaduji, že pivo zde bude zaujímat největší váhu) jsem přišel k závěru, že marži na nápoje lze stanovit jako 60 %.

Tab. 6. Odhadované tržby společnosti (vlastní zpracování)

| (v tis. Kč) | Nápoje | Pokrmy |
|----------------|--------|---------|
| Náklad za den | 3 | 9,45 |
| Marže (v %) | 60% | 40% |
| Tržba za den | 4,8 | 13,23 |
| Tržba za měsíc | 144 | 396,9 |
| Tržba za rok | 1 728 | 4 762,8 |

10.3.1 Shrnutí

Tržby jsou odhadovány na základě průměrné marže k průměrné náročnosti pokrmu na suroviny. Odhad počítá s produkcí 150 ks jídel denně. Jelikož podnik tržby pouze na této činnosti, budou i menší změny v produkci poměrně silně ovlivňovat tržby.

10.4 Výkaz zisku a ztráty po prvním období

Účetní období je stanoveno na jeden kalendářní rok. Plánované datum založení společnosti je však v šestém měsíci, proto je výkaz zisku a ztráty vypočítán pouze pro šest následujících měsíců.

Tab. 7. Výkaz zisku a ztráty společnosti ke dni 1. 1. 2017 (vlastní zpracování)

| Výkaz zisku a ztráty k 1. 1. 2017 (v tis. Kč) | |
|--|--------------|
| Zřizovací náklady | 38,4 |
| Celkové provozní náklady | 3 010,2 |
| Celkové finanční náklady | 60 |
| Tržby za zboží | 3 245,4 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním za běžné účetní období | 136,8 |

Z tabulky lze vidět, že společnost by se podle mých odhadů mohla na konci roku pyšnit ziskem o velikosti 136 800 Kč před zdaněním. Průměrný měsíční výdělek by pak činil necelých 23 000 Kč před zdaněním. Uvážím-li, že odhad počítá i se zadlužeností společnosti, pak je výsledek hospodaření příznivý. V nákladech se nám samozřejmě objevují také položky, jako například odpisy, se kterými bych v manažerském propočtu zisku nepočítal.

Pro přesnější výpočet reálného zisku by bylo vhodné propočítat cash flow společnosti.

10.5 Bod zvratu

Pro výpočet bodu zvratu je potřeba rozložit si naše odhadované měsíční náklady na fixní a variabilní. V případě gastronomického podniku jsou jedinou pohyblivou položkou náklady na suroviny. Celkové měsíční fixní náklady jsou tedy 136 700 Kč. Rozvržení fixních nákladů pro nápoje a pokrmy uděláme za pomoci rozvrhové základny, kterou jsou celkové denní náklady.

$$136\,700 / 12\,450 = 10,98$$

$$10,98 * 9\,450 = 103\,761 \text{ Kč}$$

Zjistím tedy, že **103 761 Kč** fixních nákladů se vztahuje k pokrmům.

Bod zvratu vypočítáme jako poměr fixních nákladů a rozdílu ceny a variabilního nákladu na kus.

$$\mathbf{BZq = 103\,761 / (88,2 - 63) = 4\,117,5 = 4\,118 \text{ ks}}$$

Bod zvratu je tedy 4 118 prodaných pokrmů za měsíc, tedy cca 137 pokrmů za den. Každý další pokrm mi už přináší zisk.

Jak jsem již zmínil dříve, můj odhadovaný počet uvařených pokrmů na den je 150. Lze tedy vypočítat i bezpečnostní koeficient.

$$\mathbf{KB = (150 - 137) / 150 = 0,09}$$

Koeficient bezpečnosti je 0,09, tedy naše produkce se pohybuje pouhých 9 % od bodu zvratu. Tenhle výpočet může být pro podnik alarmující. Řešením by mohlo být zvednutí prodejní ceny, nebo přilákání více zákazníků.

10.5.1 Shrnutí

Bod zvratu nám ukazuje, že denně je potřeba vyrobit nejméně 137 pokrmů. Tohle číslo nás také upozorňuje, že odhadovaný počet pokrmů je velmi blízko od bodu zvratu a situace, kdy by se produkce snížila by mohla být pro podnik kritická.

11 ANALÝZA RIZIK

Při podnikání existují vždy nějaká rizika. Má analýza rizik se orientuje na jejich specifikování, odhadnutí pravděpodobnosti výskytu, významu pro společnost a následným stanovením preventivních a nápravných opatření.

11.1 Klasifikace rizika

Rizika jsem klasifikoval číselně a jejich hodnocení jsem dále stanovil jako součin dvou faktorů, a to pravděpodobnost výskytu (dále jen X) a význam pro podnik (dále jen Y). Pro srovnání kvantitativních znaků jsem vytvořil i škálu kvalitativních hodnocení.

Tab. 8. Škála hodnocení rizik (upraveno podle vlastnicesta.cz, © 2011 – 2014)

| Pravděpodobnost výskytu rizika (X) | | Dopad rizika (Y) | |
|------------------------------------|---|------------------|---|
| Vyloučené | 1 | Zanedbatelné | 1 |
| Nepravděpodobné | 2 | Nevýznamné | 2 |
| Možné | 3 | Střední | 3 |
| Pravděpodobné | 4 | Významné | 4 |
| Jisté | 5 | Krizové | 5 |

Při stanovení rizik jsem vybral jedenáct nejzásadnějších. Rizika jsou sestavena podle jejich významu sestupně.

Tab. 9. Stanovení a hodnocení rizik společnosti (vlastní zpracování)

| Pozice | Riziko | X | Y | Celkem |
|--------|----------------------------------|---|---|--------|
| 1. | Nespokojenost zákazníků s pokrmy | 3 | 4 | 12 |
| 2. | Nízká návštěvnost podniku | 3 | 4 | 12 |
| 3. | Pracovní úraz | 3 | 4 | 12 |
| 4. | Zdravotně závadné potraviny | 2 | 5 | 10 |
| 5. | Škoda na majetku | 3 | 3 | 9 |
| 6. | Dlouhá doba čekání hostů | 3 | 3 | 9 |

| | | | | |
|-----|---|---|---|---|
| 7. | Nízká návštěvnost oblasti | 2 | 4 | 8 |
| 8. | Nedostatečné hygienické podmínky | 1 | 5 | 5 |
| 9. | Okrádání zaměstnancem | 2 | 2 | 4 |
| 10. | Prudký cenový výkyv dodavatelů | 1 | 4 | 4 |
| 11. | Ukončení pracovního poměru zaměstnancem | 3 | 1 | 3 |

11.2 Preventivní opatření

Možnost výskytu jednotlivých rizik se velmi liší, avšak je důležité nic nepodcenit. Je tedy podstatné si říci, jak se proti vyskytnutí rizik bránit, ať už jsou to rizika velmi pravděpodobná, nebo téměř vyloučená.

- 1) Zákazníci mohou být nespokojeni s pokrmy ve mnoha ohledech, může jim přijít nevyhovující kvalita, nebo třeba jen chuť. Je důležité, aby standart kvality jídel byl dodržován každý den a v každém případě. Ať už se se jedná o dochucování, nebo třeba dostatečné dopečení pokrmu. Já osobně a kuchař se budeme podílet na stanovování těchto standardů, proto tahle odpovědnost padá na mne.
- 2) Nízká návštěvnost podniku a vůbec nízké čerpání našich služeb, je jedno ze základních podnikatelských rizik. Samotné opatření proti téhle situaci je celá tahle práce, zejména pak marketingový plán.
- 3) Pracovní úraz je z části neovlivnitelná situace, avšak jeho opatření jsou do určité míry velmi jednoznačná. Dodržování bezpečnosti práce a nošení bezpečnostních a ochranných pomůcek je základem každé společnosti. Rád bych se také nechal inspirovat japonskými systémy 5S, kde hlavním cílem je pořádek, přehled a bezpečnost na pracovišti.
- 4) Výskyt zdravotně závadných potravin je, ačkoliv nepravděpodobná, velice nebezpečná věc v našem sektoru. Hlavním opatřením je dohled nad potravinami, které přijdou na sklad a sledování jejich obalu a data expirace.
- 5) Škoda na majetku je široký pojem. Nejjednodušším způsobem prevence je přenesení odpovědnosti na třetí osobu, tedy na pojišťovnu. Pro snížení výskytu téhle situace je důležité patřičné a bezpečné zacházení s vybavením a objektem samotným.

- 6) Prevencí proti dlouhé době čekání hostů je vypracování kvalitního personálního plánu. Je tedy důležité, aby personál byl schopný a byl v patřičném počtu zaměstnanců.
- 7) Proti nízké návštěvnosti oblasti turisty se téměř nelze zaopatřit. Jediná možnost je sledování statistik, nebo trendů v cestovním ruchu a podle toho přizpůsobit svou nabídku služeb.
- 8) Nedostatečné hygienické podmínky jsou závažným problémem, avšak v mém případě téměř vyloučeným. Jak jsem již zmínil, tak na úklid a ostatní hygienické opatření si pronajmu externí subjekt, čímž na něj přenesu odpovědnost v této oblasti. Je samozřejmě důležité sledovat aktuálnost hygienických podmínek a případné změny ve stanovách.
- 9) Jelikož se v podniku bude obracet denně větší objem peněz, je možné, že zaměstnanci budou podnik okrádat s domněním, že se na to nepřijde. Preventivním opatřením je interní databáze vydaných jídel a nápojů a následná inventura.
- 10) Proti prudkému cenovému výkyvu surovin se lze bránit pouze zajištěním dalšího dodavatele v případě potřeby.
- 11) Zaměstnanec může chtít ukončit svůj pracovní poměr z mnoha důvodů. Je důležité, aby byl spokojen jak finančně, tak i se samotným pracovním prostředím. Prevencí může být dostatečná komunikace se zaměstnancem a snaha řešení vyskytlých situací.

11.3 Nápravná opatření

V podnikání nelze spoléhat pouze na preventivní opatření, ale je potřeba vytvořit i určitá řešení pro případ, že by situace opravdu nastala.

- 1) Jestliže zákazník nebude s pokrmem spokojen, je potřeba vyšetřit, zda se jedná pouze o jeho subjektivní vnímání, nebo je se standardem pokrmu opravdu něco špatně. Jestliže je chyba na straně restaurace, je potřeba najít viníka a zaopatřit situaci tak, aby se už neopakovala. Omluva zákazníkovi je samozřejmostí.
- 2) V případě, že by nastala situace, kdy byl špatně sestaven podnikatelský plán a chod podniku by nenaplňoval očekávané normy, je potřeba analyzovat, zda existuje nějaké sekundární řešení. Lze například přeformovat nabídku jídel a orientovat se na jinou cílovou skupinu. V případě, že by pro podnik nebyla jiná situace, je na místě zvážit existenci subjektu.

- 3) V případě pracovního úrazu neexistuje příliš mnoho řešení. Je potřeba vyšetřit, jak úraz nastal a kdo byl na vině. V případě dlouhodobého zranění je potřeba najít za zraněného zaměstnance náhradu.
- 4) Jestliže by se v podniku opravdu objevily zdravotně závadné potraviny, je opět potřeba zjistit viníka. Pochybit může jak kuchař, tak dodavatel. Po dodavateli bude žádáno vrácení pořizovací ceny, v horším případě až náhrada způsobené škody.
- 5) Škoda na majetku v malém měřítku je snadno řešitelnou situací. Lze využít náhradu škody pojišťovnou, nebo v případě samovolného poničení strojů garanční záruku prodejce. Ve větším měřítku (např. požár) je situace velmi závažná, až neřešitelná. Pro podnik by bylo potřeba najít nové sídlo a veškeré podnikání začít téměř od začátku.
- 6) Viníkem dlouhé doby čekání hostů můžu být já, nebo moji zaměstnanci. Je potřeba zjistit, zda vzniklý problém je způsoben nedostatečným počtem pracovníků, nebo nedostatečnou kvalitou pracovní síly a situaci podle toho řešit.
- 7) V případě, že by se postupem času návštěvnost oblasti snížila, měl by podnik zmenšit svou velikost, nebo stejně jako u bodu č. 2, zaměřit se na jinou cílovou skupinu, popřípadě zvážit svou existenci.
- 8) Zodpovědnost za dodržování hygienických podmínek podnik přemístil na třetí osobu. Jestliže tedy podmínky nebudou dodrženy, podnik změní externí úklidovou službu. Způsobí-li tahle vzniklá situace podniku škodu, bude požadována náhrada od externí úklidové služby.
- 9) Ukradne-li zaměstnanec určitou částku peněz, bude za to potrestán v závislosti na velikosti ukradnuté částky, a to buď okamžitým rozvázáním pracovního poměru, nebo napomenutím.
- 10) Jestliže dodavatel prudce zvýší ceny potřebných surovin, je potřeba hledat nového, levnějšího dodavatele. V případě našeho podniku není situace příliš složitá, protože v okolí restaurace se nachází několik velkoobchodů s potravinami.
- 11) Bude-li zaměstnanec chtít ukončit pracovní poměr, bude mu vyhověno podle zákoníku práce. Ve výpovědní lhůtě se pak bude podnik soustředit na hledání náhrady. V případě rozvázání pracovního poměru ve zkušební době, nahradím zaměstnance po určitou dobu já osobně.

11.4 Shrnutí

Při založení podnikatelské činnosti v oblasti gastronomie existuje mnoho rizik, které mohou ohrozit, nebo i dokonce zavinit zánik subjektu. v mé práci jsem vybral jedenáct nejdůležitějších, které jsem následně ohodnotil. Nevýznamnějšími riziky jsou – nespokojenost zákazníků, nízká návštěvnost a pracovní úraz. Je důležité dodržovat veškerá preventivní opatření, abychom alespoň z části omezili výskyt těchto situací. V případě, že problém nastane, zpracovává tahle kapitola možná řešení situace.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zpracovat podnikatelský plán ve vhodném rozsahu a s věcným obsahem. Vedlejším cílem pak vypracování literární rešerše, zpracování potřebných informací o podnikání v daném oboru a analyzování současného podnikatelského prostředí v daném segmentu.

Úkolem teoretické části práce bylo podat veškeré informace potřebné pro podnikatelský plán a následné založení podnikatelského subjektu. Práce se orientovala na založení společnosti s ručeným omezeným v oblasti gastronomických služeb a tomuhle faktu odpovídá také výběr informací v teoretické části. Původně téma bylo volené hlavně kvůli jeho zajímavosti a rozmanitosti, ale po napsání práce jsem si jistý, že jednou bych určitě podnikat chtěl a vůbec bych se nebránil hostinské činnosti. Při získávání informací jsem se setkal s mnoha zajímavými a pro mne novými věcmi. Nečekal jsem, že vypracování teoretické části může přinést tolik zajímavostí (pro mne, pro autora) a byl jsem mile překvapen.

Praktická část popisuje restaurační zařízení, analyzovala a vyhodnocovala samotný podnikatelský plán. Prvním krokem byla analýza současného podnikatelského prostředí, a to konkrétně na lokalitu Jesenicka. Pro vyhodnocení jsem použil Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. Po rozboru okolí jsem došel k závěru, že vybudování podniku má svůj opodstatněný význam v oblasti konkurenceschopnosti. Dále jsem vypracoval marketingový plán, a to za pomoci marketingové strategie a marketingového mixu. Pro marketingovou strategii jsem určil, že je důležité orientovat se na co nejširší spektrum zákazníků, ale hlavně pak na zahraniční a tuzemské turisty a pracující místní obyvatele, kteří vyhledávají restaurační pokrmy v době oběda za úsporou času. Pro marketingový mix jsem zvolil „7P“ a u každého jsem vypracoval plán, jak zákazníka zaujmout a uspokojit, aby byl loajální a do restaurace se rád vracel. Zmínil jsem zde i první kroky pro penetraci trhu. V operačním plánu jsem vytvořil časový harmonogram za pomoci Ganttova diagramu a stanovil tak dobu projektu otevření restaurace na 16 dní. Plán lidských zdrojů podává hlavní informace o počtu zaměstnanců a jejich odměňování. Zaměstnanec je velmi důležitým článkem v našem podniku, a proto je důležité, aby byl motivován, a posouval svou aktivitou restaurace dále. Finanční plán propočítal odhadovanou výši tržeb a výši nákladů. Za pomoci stanovených nákladů jsem vypočítal kusový bod zvratu a v porovnání s odhadovaným objemem produkce jsem určil bezpečnostní koeficient. Analýza

rizik stanovila jedenáct nejhlavnějších rizik při provozu podniku a následně je ohodnotila. Ke zvoleným rizikům jsem vypracoval preventivní a nápravná opatření.

Závěrem bych rád dodal, že vytváření bakalářské práce pro mne bylo nejen zajímavé, ale také velmi obohacující a naučné. Ve zvoleném tématu vidím aktuálnost a důležitost pro svůj bakalářský obor.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 5th ed. Palo Alto, Calif: The Planning Shop, 2010, 425 s. ISBN 9781933895147.

COYLE, Brian. *Cash flow control*. Chicago (Ill.): Glenlake Publ, 1999, 121s. ISBN 9781888998719.

CROSSON, Susan V. *Managerial accounting*. 10th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, 2013, 640 s. ISBN 9781133940593.

ČESKO. Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. 1991b, částka 87, s. 2122-2160. ISSN 1214-2263. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2499>

ČESKO. Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 34, s. 1370-1488. ISSN 1214-2263. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6145>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

GERBER, Michael E. *Podnikatelský mýtus: proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, 224 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-092-9.

IPODNIKATEL.CZ, © 2011 - 2014. Hygienické požadavky na potravinářské provozovny [online]. 10. ledna 2011 [cit. 2016-3-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci/hygienicke-pozadavky-na-potravinarske-provozovny.html>

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 240 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

MIKOVCOVÁ, Hana a Hana SCHOLLEOVÁ. *Podniková ekonomika pro bakalářské studium*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006, 262 s. Praktikum. ISBN 80-86898-78-4.

NOVOTNÝ, Pavel. *Účetnictví pro úplné začátečníky*. Praha: Grada, 2016, 200 s. ISBN 9788027190928.

ROBERTNEMEC.COM, © 2011 - 2016. Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy [online]. 20. června 2005 [cit. 2016-3-25]. Dostupné z: <http://robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 296 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

RYNEŠ, Petr. *Cash flow v účetní závěrce: [komentář, příklady]*. 3., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, c2009, 191 s. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-490-3.

SREALITY.CZ, © 1996 - 2016. Pronájem komerční nemovitosti [online]. 20. dubna 2016 [cit. 2016-3-25]. Dostupné z: <http://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/ostatni-komercni-prostory/jesenik-jesenik-lipovska/2642636892#img=1&fullscreen=false>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 432 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 688 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 336 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VLASTNICESTA.CZ, © 2011 - 2014. Analýza rizik [online]. 28. března 2015 [cit. 2016-3-25]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, 576 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ. *Podniková ekonomika II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|--------|-------------------------------|
| © | Copyright |
| ZK | Základní kapitál |
| s.r.o. | Společnost s ručením omezeným |
| Kč | Koruna česká |
| tzv. | Tak zvaně |
| např. | Například |
| BZ | Bod zvratu |
| KHS | Krajská hygienická stanice |
| KB | Koeficient Bezpečnosti |
| BCG | Boston Consulting Group |
| h | Hodina |
| ks | Kus |
| tis. | Tisíce |
| Inc. | Incorporate |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obr. 1. Aktuální fotografie nemovitosti (sreality.cz, © 1996 – 2016 seznam.cz) | 32 |
| Obr. 2. Architektonický návrh rekonstrukce (vlastní zpracování)..... | 32 |
| Obr. 3. Ganttův diagram pro založení a otevření podniku (vlastní zpracování)..... | 42 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tab. 1. Analýza rizik a jejich hodnocení (upraveno podle vlastnicesta.cz, © 2011 – 2014)..... | 29 |
| Tab. 2. SWOT analýza restaurace Hubert (vlastní zpracování) | 35 |
| Tab. 3. Zahajovací rozvaha společnosti k 1. 7. 2016 (vlastní zpracování)..... | 44 |
| Tab. 4. Vstupní náklady společnosti (vlastní zpracování) | 44 |
| Tab. 5. Odhadované náklady společnosti (vlastní zpracování) | 45 |
| Tab. 6. Odhadované tržby společnosti (vlastní zpracování)..... | 47 |
| Tab. 7. Výkaz zisku a ztráty společnosti ke dni 1. 1. 2017 (vlastní zpracování)..... | 48 |
| Tab. 8. Škála hodnocení rizik (upraveno podle vlastnicesta.cz, © 2011 – 2014)..... | 50 |
| Tab. 9. Stanovení a hodnocení rizik společnosti (vlastní zpracování)..... | 50 |