

Tvorba podnikatelského plánu vybraného subjektu

Jakub Zvoníček

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Zvoníček**
Osobní číslo: **L16349**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Tvorba podnikatelského plánu vybraného subjektu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši zaměřenou na založení podniku a tvorbu podnikatelského plánu.
2. Proveďte analýzu relevantního trhu.
3. Vytvořte konkrétní podnikatelský plán pro založení společnosti.
4. Podnikatelský plán podrobte rizikové analýze a definujte omezení předloženého plánu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ČERVENÝ, R. *Business plán: krok za krokem*. Praha. C. H. Beck. 2014. 209 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

[2] SMEJKAL, V. a RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha. Grada. 2013. 479 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

[3] ABRAMS, R. *Successful business plan secrets & strategies*. 6. vydání. Palo Alto: PlanningShop. 2014. 390 s. ISBN 978-1-933895-46-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jiří Dokulil

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2018

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2019

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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;
- 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;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem 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 bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15.5.2019

Jméno a příjmení studenta: Jakub Zvoníček

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Předložená práce je zaměřena na tvorbu podnikatelského plánu, který spočívá v založení společnosti Burger and Cofee (dále jen „B&C“), zabývající se gastronomickou činností. Výchozím bodem předloženého příspěvku je sestavení teoretické části, která se skládá z přehledu platné legislativy a shrnuje poznatky autorů, kteří se podnikatelskou činností odborně zabývají. V praktické části je podnikatelský záměr vybraného subjektu blíže představen, podroben analýze vnějšího prostředí – konkrétně PEST analýzou a Porterovou analýzou pěti sil, sestavení marketingového a finančního plánu a rizikové analýzy společnosti. V závěru je posouzena reálnost aplikace podnikatelského plánu do praxe.

Klíčová slova: Podnikatelský plán, podnikání v gastronomii, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, marketingový plán, finanční plán, riziková analýza

ABSTRACT

This thesis focuses on creation of a business plan which lies in founding a company Burger and Coffee (here in after referred to as B&C), which focuses on gastronomic activities. The starting point of this work is putting together the theoretical part, which consists of an overview of actual legislation and summarises findings of authors that are experts in the field. In the practical part, the business plan of given subject is more closely described and subjected to analysis of outside environment – more precisely PEST analysis and Porter’s five forces analysis, putting together the marketing plan and financial analysis and risk evaluation. The resume summarises actuality of the bussines plan in practise.

Keywords: Business plan, entrepreneurship in gastronomy, PEST analysis, Porter’s five forces analysis, marketing plan, financial analysis, risk evaluation

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé práce Ing. Jiřímu Dokulilovi za jeho vstřícný a svěží přístup během zpracování této práce. Oceňuji jeho rady, které byly pro mě klíčové, pro sepsání této práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PODNIKÁNÍ	11
1.1 PODNIK A PODNIKÁNÍ Z PRÁVNÍHO HLEDISKA	11
1.2 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V ČR.....	12
1.3 PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB.....	13
1.3.1 Ohlašovací živnosti	14
1.3.2 Koncesované živnosti.....	15
1.4 PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB.....	15
1.4.1 Malé a střední podniky	18
1.4.2 Akciová společnost	19
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	20
2.1 CÍLE A PŘÍNOSY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	20
2.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	21
2.2.1 Finanční plán	21
2.2.2 Marketingový plán	22
2.2.3 Výrobní plán.....	23
2.2.4 Odbytový plán.....	23
2.2.5 Personální plán	23
3 PROCES IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK	24
3.1 METODY IDENTIFIKACE RIZIK.....	24
3.1.1 Kontrolní seznam	24
3.2 HODNOCENÍ RIZIK	25
3.2.1 Kvantitativní metody hodnocení rizik.....	25
3.2.2 Kvalitativní metody hodnocení rizik.....	27
3.2.3 Skórovací metoda s maticí rizik.....	27
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 ANALÝZA RELEVANTNÍHO TRHU	32
5.1 PEST ANALÝZA	32
5.1.1 Politické faktory	32
5.1.2 Ekonomické faktory	33
5.1.3 Sociální faktory	34
5.1.4 Technologické faktory	34
5.2 PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL	34
5.2.1 Potenciální konkurence	35
5.2.2 Stávající konkurence	37
5.2.3 Smluvní síla dodavatelů a odběratelů	38
5.2.4 Hrozba substitučních výrobků.....	39

6	PODNIKATELSKÝ PLÁN	40
6.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	40
6.2	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI	41
6.3	MARKETINGOVÝ PLÁN	43
6.4	PERSONÁLNÍ PLÁN	45
6.5	FINANČNÍ PLÁN	47
6.5.1	Počáteční výdaje	47
6.5.2	Náklady na vybavení podniku	48
6.5.3	Mzdové náklady	49
6.5.4	Fixní náklady	49
6.5.5	Variabilní náklady a kalkulace tržeb	50
6.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	55
6.6.1	Skórovací metoda s maticí rizik	55
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK	72
	SEZNAM GRAFŮ	73

ÚVOD

Podnikatelský plán slouží zejména ke shrnutí důležitých informací pro začínající podnikatele. Druhou důležitou funkcí podnikatelských plánů jsou zpracované informace pro potenciálního investora, který by mohl poskytnout případný kapitál pro realizaci daného projektu. Podnikání lze pojímat jako tvořivou činnost, která je pro lidi, kteří mají svůj cíl a jsou schopni překonat překážky na cestě k jeho dosažení. Při podnikání je důležité prostředí, ve kterém podnikatel vykonává soustavně, samostatně, pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost svou činnost. Toto prostředí se dělí na vnější a vnitřní. Obecně lze říci, že je tou souhrn vlivů, které působí na podnik. Podstatným faktorem je také tzv. podnikatelská přívětivost daného území, která definuje podmínky pro podnik v daném místě.

Zvolení správné právní formy pro podnikatelský záměr je jedna z prvních věcí, která se musí vyhodnotit v úvodu při zpracování podnikatelského plánu. Je nutné promyslet výhody a nevýhody podnikání pod vlastním jménem nebo zvážit volbu vytvoření společnosti.

Samotný podnikatelský plán plní dvě základní funkce. Prostřednictvím externí funkce probíhá komunikace s prostředím vně podniku. Naopak interní funkce má za úkol chod uvnitř podniku. Struktura podnikatelského plánu bývá velice individuální. Rozhodující je zde, kdo je tvůrcem podnikatelského plánu a kdo je jeho adresátem.

Cílem práce je sestavení podnikatelského plánu vybraného subjektu a na základě vytvořených analýz posouzení jeho reálnosti. Mezi tyto analýzy patří SWOT analýza, marketingový plán, finanční plán a v neposlední řadě riziková analýza. Součástí práce je také analýza vnějšího prostředí potřebná pro správné nasměrování podnikatelského záměru. Pro tyto účely byly využity analýza PEST a Porterova analýza pěti sil.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Definicí podnikání je mnoho. Autoři knih o této problematice formulují tento pojem různými způsoby, významově se však neliší. Podle knihy J. Konečného (2010) se jedná o soustavnou činnost provozovanou samostatně, pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

M. Synek (2015) uvádí definici podnikání ve své knize několika základními rysy, které by podnikání mělo splňovat. Prvním z nich je převýšení výnosů nad náklady neboli zhodnocení vloženého kapitálu. Druhý rys se řídí heslem „můj zákazník, můj pán“ - tedy vyhovění zákazníkovi a co největší uspokojení jeho potřeb. Třetím rysem je minimalizovat riziko podnikání. Podnikatel vystupuje za účelem uspokojení potřeb svého zákazníka na trhu se svými výrobky a službami, což skýtá určitá rizika. Posledním základním rysem je kapitál, který dělíme na vlastní a cizí. Potřeba výše kapitálu bývá velice individuální. Například obchod se suvenýry bude začínat s menším kapitálem než prodejce luxusních aut.

Na podnikatele můžeme pohlížet i z hlediska jeho osobních charakteristických rysů. Ty ho ovlivňují v jeho jednání, napomáhají mu v práci a dělají z něho podnikavého jedince, který se liší od ostatních určitými rysy: „*Podnikatel, viděný pod tímto zorným úhlem, je člověk, který je nositelem a tvůrcem inovací, změn, velmi silně motivovaný k využívání podnikového, lidského i technického potenciálu.*“ (M. Synek, 2015)

R. Abrams (2014) dodává, že primárním cílem úspěšného podnikání je myšlenka na nový a jedinečný produkt, který bude pro potenciálního zákazníka zajímavý.

1.1 Podnik a podnikání z právního hlediska

M. Synek (2015) mluví o roku 2014 skrze začátek platnosti nového občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích, které po zrušení obchodního zákoníku převzaly funkci hlavních právních norem upravujících podnikatelskou činnost. L. Kozubíková (2017) uvádí následující definici podnikatele dle nového občanského zákoníku: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ M. Synek (2015) dodává, že: „*Za podnikatele se považuje i osoba zapsaná v obchodním rejstříku.*“

1.2 Podnikatelské prostředí v ČR

Podnikatelské prostředí definují autoři ve svých knihách mnoha způsoby a také je možno se na tento pojem dívat z mnoha úhlů. V. Mulačová (2013) mluví o podnikatelském prostředí jako o podstatných vlivech, které ovlivňují podnikatele při jeho podnikání. Rozdělujeme je na faktory makroprostředí a faktory mikroprostředí. Tyto faktory působí z dlouhodobého hlediska a vypočítávají se pomocí strategických analýz. V těchto analýzách se za pomoci různých metod hledají východiska pro strategické řízení nebo analýzy schopnosti konkurovat ostatním podnikům. Vstupní data, do těchto analýz, bývají čerpána například z Českého statistického úřadu nebo Ministerstva průmyslu a obchodu.

L. Kozubíková (2017) podotýká, že podniky, které mají kladný vztah k podnikatelskému prostředí, jsou schopny zlepšovat fungování jejich podniku. Podnikatelské prostředí je součástí životního vývoje podniku a záleží na podnikateli, jak se bude vyvíjet a jakým směrem vývoje se bude ubírat.

M. Synek (2015) se ve své knize zmiňuje o **tzv. okolí podniku**. Toto okolí se skládá z mnoha faktorů technického a sociálně ekonomického typu, které ovlivňují podnik a naopak, podnik může ovlivňovat jej. Možnost podniku ovlivnit své okolí je však omezená.

Jak už bylo zmíněno, podnikatelské prostředí nelze definovat jednoznačně. Lze charakterizovat dvě úrovně – národní úroveň a úroveň obcí a regionů. První zmíněnou úroveň ovlivňují faktory: zákony a vymahatelnost práva obecně. Druhou úroveň ovlivňují faktory: trhy a zákazníci, pracovní síla, infrastruktura a územní samospráva.

Úroveň národní je pro všechny podnikatelské subjekty stejná. Rozhodující je v tomto případě úroveň obcí a regionů. Zde se jedná o **tzv. podnikatelskou přívětivost daného území** (například výše sazby daně z nemovitosti). Jinými slovy: jak výhodné podmínky tvoří dané místo pro podnik. (J. Binek, 2011)

Administrativní zátěž podnikatelů

Jedná se o náklady, které musí podnikatel vynaložit ke splnění informačních i jiných povinností, které jsou státem předepsané, a podnikatel se jimi musí řídit. Podle Svazu průmyslu a dopravy České republiky, který uvádí byrokracii a legislativu ČR jako významné negativní vlivy na podnikatele a podnikatelské prostředí ČR, se aktuální situace, nezlepšila. Z šetření Ministerstva průmyslu a obchodu (dále jen „MPO“) naopak vyplývá, že se tato zátěž snižuje. Pro průzkum byly vybrány dva mezníky – rok 2005 a rok 2016. MPO píše, že pokles činil celých 30 %. Současný počet informačních povinností pro podnikatele činí 1493 položek (zveřejňovací povinnost, povinnosti informovat zákazníka dle novely zákona o ochraně spotřebitele aj.), což je o 675 méně než v roce 2005. Administrativní zátěž představovala v roce 2016 celkem 71 miliard korun. MPO považuje současnou situaci stále za nevyhovující a chce snížit byrokracii ještě víc. Hlavním nástrojem má být elektronizace veřejné správy pro jednoduché sdílení dat.

1.3 Podnikání fyzických osob

Jedná se o podnikání, kdy určitý podnik vlastní jeden člověk. Podle M. Synka (2015) mezi dvě největší výhody této formy podnikání patří:

- Podnikatel nepotřebuje příliš velký kapitál k založení podniku.
- Stát minimálně ovlivňuje podnik svými regulacemi.

Mezi hlavní nevýhody patří:

- Podnikatelé těžko získávají kapitál.
- Zodpovědnost za dluhy ve společnosti.
- Při smrti majitele podniku podnik zaniká.

Jednotlivci, kteří podnikají jako fyzické osoby, konají tak na základě živnosti, kterou se rozumí: „*Soustavná činnost, provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku.*“ (M. Synek, 2015) Živnost provozují fyzické i právnické osoby.

Podle knihy Management inovací od J. Vebra (2012) může být živnostník (člověk provozující živnost) nedůvěryhodný pro obchodní partnery. Na druhou stranu může být zároveň toto podnikání jednoduchý způsob, jak svůj podnikatelský záměr zlegalizovat, případně vytvořit základ pro pozdější vznik větší společnosti.

H. Lipovská (2017) zmiňuje všeobecné podmínky pro založení a provozování živnosti ve své knize Moderní ekonomie. Člověk musí být:

- Plnoletý, což dokáže svým občanským průkazem na živnostenském úřadě.
- Musí být duševně zdravý a způsobilý k právním úkonům.
- Trestně bezúhonný, což působí jako důvěryhodnost u obchodních partnerů.
- Nesmí mít nedoplatky u finančního úřadu na sociálním a zdravotním pojištění.

Podle M. Sedláka a P. Mikuláškové (2012) je dnešní způsob získání živnosti velice zjednodušený v porovnání s minulými roky, kdy potenciální podnikatelé museli čekat na vydání živnostenského listu a navštívit živnostenský úřad příslušný vašemu trvalému bydlišti. Dnes stačí zajít na tzv. CRM – centrální registrační místo, tzn. na jakýkoli živnostenský úřad v ČR. Dalším možností místo navštívení živnostenského úřadu je návštěva kontaktního místa veřejné správy – Czech Point, kde se odevzdává vyplněný jednotný registrační formulář.

1.3.1 Ohlašovací živnosti

Ohlašovací živnost získáme ohlášením na živnostenském úřadě. Dělíme je na řemeslné, vázané a volné.

Řemeslné živnosti¹ se získávají na základě určitého vzdělání – výuční list v oboru a praxe. Může to být např. zednictví, truhlářství, instalatérství, tesařství, řeznictví, hostinská činnost.

U **vázaných živností**² je zapotřebí určitá odborná způsobilost v daném oboru: provozovatel autoškoly, montáž kotlů a tlakových zařízení.

¹ Viz příloha 1 živnostenského zákona.

² Viz příloha 2 živnostenského zákona.

Za **volné živnosti**³ můžeme považovat všechny živnosti, u kterých není potřeba vzdělání ani dané způsobilosti. Záleží, za jakým účelem podnikáme. Řadíme zde např. vedení maloobchodu a velkoobchodu, služby, výrobu aj.

1.3.2 Koncesované živnosti

U tohoto typu živností je zapotřebí získat povolení tzv. koncesi na živnostenském úřadě. Můžeme říct, že se jedná o přísnější postup pro získání živnosti skrze zvýšenou zodpovědnost, kterou musíme mít při daném podnikání. Uchazeč musí splnit vzdělání v oboru, podrobit se různým testům, absolvovat cvičení, školení apod. Řadíme zde např.: výroba zbraní, výroba lihu, silniční doprava, likvidace munice. (H. Lipovská 2017; M. Synek 2015)

1.4 Podnikání právnických osob

Definice podnikání právnických osob je zakotvená v zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích M. Synek (2015) píše ve své knize o **tzv. typologii podniků**, kde rozděluje osobní společnosti, kapitálové společnosti, družstva, evropské společnosti a sdružení, veřejné podniky a neziskové organizace.

Osobní společnosti se dělí na veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost.

- **Veřejná obchodní společnost** vedou minimálně dva společníci, kteří vystupují pod jednotným jménem. Název jejich firmy musí nést přídavek veřejná obchodní společnost (zkráceně „v.o.s.“) a musí být zapsaná v obchodním rejstříku. Za závazky společnosti ručí společníci celým svým majetkem. J. Hinke (2016) dodává, že vklady společníků mohou být vedeny dvěma způsoby: kapitálové fondy, závazky ke společníkům. Výhodou v provozování v.o.s. je například danění příjmů sazbou daně z příjmu fyzických osob.
- V **komanditní společnosti** (zkratka „k. s.“) jsou dva a více společníků, kteří se dělí na komanditisty a komplementáře. Komanditisté ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu. Komplementáři ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Toto rozdělení se odráží na pravomocích společníků. Komanditisté mají spíše kontrolní pravomoc, zatímco komplementářům náleží řízení firmy.

³ Viz příloha 4 živnostenského zákona.

Vladimír Hobza a Vladimír Hobza Jr. (2015) rozlišují kapitálové společnosti od osobních tím, že společníci v kapitálové společnosti neručí osobně celým svým majetkem, ale jen do výše svého nesplaceného vkladu. Po jeho splacení ručí společnost celým svým majetkem. Jestliže však jsou prokázány nesrovnalosti na straně společníků v kapitálové společnosti, jsou za to zodpovědní a ručí svým majetkem.

- **Společnosti s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným (dále jen „s.r.o.“) je jednou z nejrozšířenějších forem podnikání právnických osob (M. Synek, 2015). Může být založena jednou nebo více právnickými i fyzickými osobami. Dalším krokem je zajištění si živnostenského oprávnění nebo zakladatelské listiny, která musí být zapsána ve veřejném rejstříku. Zakládá-li společnost více osob, konají na základě tzv. společenské smlouvy.

- **Název firmy** – ten nesmí být stejný jako již existující názvy firem. Nesmí být ani působit podobně či klamavě. Pro ověření shody názvů lze nahlédnout do Veřejného rejstříku.
- **Sídlo firmy** – musí se dodat kompletní adresa, kde bude mít firma sídlo. Do obchodního rejstříku se poté dokládá také výpis z katastru nemovitostí.
- **Předmět podnikání** – je zapotřebí sdělit notáři, čím se bude daná společnost zabývat.
- **Informace o zakladatelích** – zde řadíme jméno, adresu, datum narození. Zdali jsou zakladatelé právnickou či fyzickou osobou, jaký je jejich podíl, což má vliv na práva, která mají např. při rozhodování.
- **Informace o základním kapitálu a splnění vkladové povinnosti** – není dána minimální výše základního kapitálu, dle zákona o obchodních korporacích však musí být výše počátečního vkladu každého společníka minimálně 1 Kč.

- **Určení druhů podílů, povinností a práv s nimi spojených.**
- **Údaje o jednatelech** – zde uvádíme zase informace o daných jednatelech (jméno, datum narození, adresa atd.). Zde musí být určeno, jakým způsobem jednatel jedná za společnost.
- **Údaje o správci vkladu.**
- **Údaje o nepeněžitých vkladech** – ve společenské smlouvě musí být uvedeny informace např. o nemovitém majetku.

Po vyhotovení společenské smlouvy u notáře, je potřeba získat živnostenského oprávnění, založit účet a získat potvrzení banky, a nakonec zažádat o zapsání společnosti do obchodního rejstříku. Živnostenské oprávnění získáme na kterémkoli živnostenském úřadě v ČR. Po získání živnostenského oprávnění je zapotřebí vytvořit účet společnosti v příslušné bance a opatřit si potvrzení banky o složení základního kapitálu společnosti. Na zapsání do obchodního rejstříku od založení je stanoveno 6 měsíců, avšak tato lhůta se může změnit. Zapsání se uskutečňuje zakladatelem společnosti, případně jeho zástupcem na místním příslušném soudu nebo tzv. přímým zápisem u notáře.

Minimální počáteční kapitál je symbolická částka 1 Kč. Navýšení tohoto vkladu může být formou doplatků společníků k jejich aktuálnímu vkladu nebo rozšíření vedení podniku o více společníků. V jiných případech záleží na společenské smlouvě, zdali v ní není napsáno, že základní kapitál bude vyšší. S.r.o. má svůj statutární orgán, ve kterém mohou být jeden nebo více jednatelů. Dále je zde valná hromada, která je nejvyšším orgánem. Jen jeden jednatel je určen společenskou smlouvou a o ostatních jednatelech rozhoduje právě valná hromada. Ta rozhoduje např. o přijetí či odvolání jednatelů, kteří nejsou stanoveni společenskou smlouvou.

1.4.1 Malé a střední podniky

Ze zdrojů Ministerstva průmyslu a obchodu vyplývá, že malých a středních podniků je v České republice nejvíce. Aktuálně pokrývají 99,8 % podnikového sektoru.

L. Kozubíková (2017) uvádí ve své knize, že pro jakoukoli hospodářskou vyspělost dané krajiny jsou malé a střední podniky hlavními faktory pro ekonomiku dané země. V dnešní době vyčnívají podniky, které jsou viděny spíše z kvalitativního hlediska. Mluvíme o přidávané hodnotě. Dále o postavení podniku a funkci, jakou může mít ve společnosti.

Tabulka č. 1 – Rozdělení malých a středních podniků dle legislativy ČR⁴

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
		v mil. EUR	
Střední	< 250	≤ 50	≤ 43
Malé	< 50	≤ 10	≤ 10
Mikro	< 10	≤ 20	≤ 2

Ze zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů rozlišujeme, podle uvedené tabulky tři kategorie malých a středních podniků v České republice. Prvním jsou střední podniky. Ty mají počet zaměstnanců menší než 250. Roční obrat bývá 50 milionů eur a méně. Roční bilanční suma je 43 milionů eur nebo méně. Malé podniky soustředí 50 a méně zaměstnanců, číselná hodnota u ročního obratu je stejná jako u roční bilanční sumy 10 milionů eur a méně. A v poslední řadě mikropodniky, které mají 10 zaměstnanců nebo méně, roční obrat 2 milionů eur a méně a roční bilanční sumu rovněž tak.

⁴ Aktuální parametry, podle kterých členíme malé a střední podniky, jsou poměrně nové – vstoupily v platnost s novelizací Zákona o účetnictví v roce 2016.

1.4.2 Akciová společnost

Akciová společnost se skládá z akcií. Musí mít základní kapitál min. 2 mil. Kč. Založit ji může jedna právnická osoba nebo více fyzických osob. Společnost ručí za závazky celým svým majetkem, ale akcionáři (vlastníci) za závazky společnosti neručí. Ti se také nepodílí přímo na vedení společnosti, avšak jejich podstata v akciové společnosti spočívá v kapitálové účasti. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada. Následuje jí výkonný orgán představenstvo a třetím orgánem je dozorčí rada, což je kontrolní orgán. Mezi hlavní výhody patří: snadné shromáždění kapitálu, stálá existence i při převedení vlastnictví, jednoduché převedení do jiného vlastnictví. Mezi hlavní nevýhody patří: regulace, dvojí zdaňování výnosů akcionářů, administrativní náročnost, povinná informační otevřenost. Nevýhodou je i skutečnost, že se akcionáři přímo nepodílí na vedení společnosti, což může mít za následek odklonění od cílů, kterých chtějí akcionáři se společností docílit. (Synek, 2015; V. Mulačová 2013)

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán (dále jen „PP“) definuje M. Synek (2015) jako dokument, který v určitém času udává směr řízení podniku, za jakým účelem má být podnik vytvořen, z jakých zdrojů bude podnik čerpat a jakých výsledných hodnot by měl dosáhnout v průběhu podnikání. Jedná se o vhodně zvolenou strategii a taktické rozhodování podnikatele.

R. Červený et al. (2014) tvrdí, že PP tvoří podnikaví lidé, kteří jsou odvážní a chtějí po samostatnosti při vybudování vlastní firmy. Dále jej tvoří již existující firmy pro představu, jakým směrem se v jejich podnikání mají dále ubírat a v poslední řadě může být také PP využit k utlumení či zániku podnikání.

M. Synek (2015) mluví o dvou úlohách PP:

Úloha externí – slouží pro komunikaci podniku s vnějším prostředím. Prostřednictvím PP vyzdvihuje své přednosti u potenciálních investorů, aby zvýšil šanci u nich získat potřebný počáteční kapitál k realizaci svého podnikání.

Úloha interní – slouží k zajištění základních činností uvnitř podniku pro zajištění fungování chodu podniku.

2.1 Cíle a přínosy podnikatelského plánu

Úspěšný podnikatelský plán je jedním z hlavních kritérií při získávání finančních zdrojů pro budoucí podnikání. Banky, které jsou potenciálními poskytovateli finančních prostředků, zkoumají, čím je podnikatelský plán zajímavý, zdali je to vhodná investice a jaká rizika zamýšlené PP obnáší. (J. Veber, 2012)

Podle R. Červeného et al. (2014) dokonce některé banky chystají vlastní návrhy podnikatelských plánů pro dané investory a společně v nich hledají podmínky, za kterých by se mohli podnikání společně účastnit.

J. Veber (2012) tvrdí, že jedna z nejdůležitějších podkapitol PP je finanční plán. Zároveň podotýká, že PP bývá často sestavován potenciálními podnikateli pouze pro získání úvěru od bank. Toto je však častá chyba, poněvadž by měl být PP zpracováván před každým realizováním daného podnikatelského záměru, přišli by na mnohá rizika a dokázali by se jim včas vyvarovat.

I. Svobodová a M. Andera (2017) píše o PP jako o možnosti porovnat současné ověřitelné údaje s odhady do budoucna. Je zapotřebí se vyvarovat snům o úspěších a přiblížit se co nejvíce realitě. PP by měl určit podstatné kroky v podnikání. Prvním krokem je zjistit v jaké situaci se podnikání nachází. Dále cíle podnikání a posledním je způsob, jakým lze dosáhnout předpokládaných cílů.

2.2 Struktura podnikatelského plánu

Variant struktury podnikatelských plánů je velké množství a každý se liší svým obsahem. I. Svobodová a M. Andera (2017) píše, že podstatný faktor při stanovení struktury PP je jeho adresát. Jestliže jsou PP určeny pro investory, nebývají rozsáhlé a upravují se dle jeho požadavků i v průběhu tvorby. Tyto aktualizace zapříčiní, že je ve výsledku vytvořeno několik verzí PP.

M. Palatková et al. (2013) říkají, že záleží také na autorovi PP. Začínající firma by měla vypracovat podrobnější PP než fungující společnost, která se snaží o upřesnění svých cílů např. pro další rok.

R. Červený et al. (2014) píše, že strukturou PP je realizace strategických rozhodnutí podnikatele. Dále se zmiňuje o **tzv. procesu strategického řízení**, což je řada kroků (včetně doprovodných plánů) a následná kontrola, jak se daří dané kroky dodržovat.

2.2.1 Finanční plán

Mulačová Věra, Mulač Petr et al. (2013) píše o finančním plánování jako o velmi podstatné činnosti managementu podniku, která obsahuje strategické a finanční řízení podniku a vzájemnou provázanost těchto řízení.

J. Srpová (2011) uvádí finanční plán jako číselně vyjádřený souhrn podnikatelského plánu. Finančním plánem se zjistí výsledné hodnoty, kterými se prokáže míra reálnosti podnikatelského plánu z pohledu ekonomie. Začínající podnikatelé často neberou v úvahu důležitá kritéria, kterých by se měli držet. Tato skutečnost následně brzdí jejich podnikatelský záměr v rozkvětu. Vznikají zde otázky, jako jsou například finanční prostředky k založení firmy, dlouhodobý majetek, oběžný majetek a finanční prostředky k zahájení podnikatelské činnosti neboli jak se bude podnik financovat, než uskuteční své první tržby.

Podle M. Synka (2015) je finanční plán ukazatelem vývoje finanční situace podniku. Má velký význam a je jednou ze zásadních součástí PP. Finanční plán zahrnuje odpovědi na otázky, co se týče: struktury kapitálu podnikového majetku, struktury kapitálu, podíl stálého a oběžného majetku, investice podniku, likvidita podniku aj.

P. Růčková a M. Roubíčková (2012) považují sestavení finančního plánu jako základ pro tvorbu, chod a vývoj podniku. Predikují dopady určitých finančních a investičních rozhodnutí, která management podniku vykonává v různých časových horizontech. Finančním plánem se stanoví cíle podniku a reálnost plnění těchto cílů. Dále dochází k porovnávání skutečného stavu podniku s požadovaným stavem, který je daný dle cílů podniku. Hlavní úkol finančního plánu je zajistit likviditu podniku a sestavení potřebných zdrojů pro fungování podniku. Klíčový je už zmíněný časový horizont. Ten dělí finanční plány na krátkodobé (do jednoho roku) a dlouhodobé (od dvou a více let).

2.2.2 Marketingový plán

Podle M. Foreta (2012) slouží marketingový plán (dále jen „MP“) k určení cesty, která bude nejlepší pro další vývoj podniku. Zahrnuje konkrétní etapy a kontrolní body, kterých podnik bude postupně dosahovat. Dobře zpracovaný marketingový plán pomáhá k motivaci zaměstnanců nebo k zisku dalších finančních prostředků k realizaci PP. Při marketingovém plánu by mělo docházet k inovacím podniku. MP je nástrojem marketingového řízení. Zlepšuje efektivnost marketingového procesu a všech jeho součástí.

Hlavním cílem marketingového řízení je spokojenost zákazníka. Tady by se podnik měl zaměřit na vnitřní chod podniku, zejména na zaměstnance. Při tvorbě MP by mělo být myšleno na všechny zaměstnance. Jejich kvalifikovanost, zájem o práci, pozitivní pracovní přístup a motivace totiž vedou právě ke spokojenosti zákazníka.

F. Křížek a J. Neufus (2014) uvádí, že prostřednictvím marketingového plánu určujeme prodejní strategii. Jestliže nebude marketingový plán dobře zpracovaný, může dojít ke ztrátě času stráveného na zbytečné práci.

2.2.3 Výrobní plán

Výrobní plán se zabývá výrobou daného produktu počínaje od vzniku požadavku zákazníka na produkt až po uspokojení zákaznických potřeb. Jde o určení podmínek, za kterých se zboží bude vyrábět. Také se jedná o strategický nástroj podniku, který obsahuje informace o výrobě produktu: typ, kvantita, způsob výroby, místo výroby. (D. Martinovičová, M. Konečný, J. Vavřina, 2014; J. Fotr, 2012)

2.2.4 Odbytový plán

Jde o plánování způsobu dodání výrobků výrobcem spotřebiteli. První rozhodnutí týkající se odbytu je spojeno s dilematem, zda se vydat cestou přímého prodeje nebo zda uzavřít dohodu se zprostředkovatelem. Důležitým faktorem je rovněž odhad zájmu o daný produkt a ceny, za jakou se daný produkt bude vyrábět. Odbytový plán je úzce napojen na další oblasti podnikového plánu, mj. výrazně ovlivňuje i výrobní plán. (Š. Jestřebecká, 2007)

2.2.5 Personální plán

Jedná se o plán týkající se zaměstnanců v podniku. Obsahuje řadu dílčích plánů: plán uvolňování nadbytečných zaměstnanců, plán pracovního režimu, plán stabilizace, plán vzdělávání a rozvoje a další.

3 PROCES IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK

Identifikaci rizik (dále jen „IR“) popisují J. Hnilica a J. Fotr (2014) jako podstatnou část analýzy rizik. Prioritou IR je vypracovat seznam všech potenciálních rizik, kterým zamýšlené podnikání bude muset čelit. Jestliže chceme dobře identifikovat rizika, musíme si rozložit identifikovaný objekt na dílčí složky.–Tato dekompozice nám zajistí detailnější prozkoumání a zaručí rozsáhlejší výsledky, než kdybychom prováděli IR celku.

V. Smejkal a K. Rais (2013) zmiňují obecný postup analýzy rizik. Dopad a pravděpodobnost výskytu hrozeb je hlavní složkou při analyzování rizik. Je zapotřebí sestavit si seznam aktiv, pro která bude IR vypracován. Dále je zapotřebí seřadit daná aktiva podle velikosti škody, která vznikne při ztrátě či zničení daného aktiva. Aktivum však může být také nevěcného původu (know-how, postavení na trhu, ochranná známka, kvalifikace apod.). Podstatnou úlohou spadající pod dělení aktiv je seskupení aktiv. Aktiva se seskupí do jednotlivých kategorií podle podobných charakteristik např. ceny, kvality, účelu aj. Aktiva jsou hlavním důvodem, proč se zabýváme identifikací a hodnocením rizik.

3.1 Metody identifikace rizik

Podle J. Fotra a et al. (2012) patří mezi základní metody identifikace rizik kontrolní seznamy, pohovory s experty, nástroje strategické analýzy podnikatelského prostředí, výsledky post auditů projektu a výstupy ze systémů Business/Comperative Intelligence.

Podle J. Hnilici a J. Fotra (2014) patří mezi základní metody ještě kognitivní (myšlenkové) mapy.

3.1.1 Kontrolní seznam

Je to jedna z nejjednodušších metod identifikací rizik. V kontrolních seznamech se sepíší všechny úkoly v určitém pořadí, a poté se postupně plní. Můžeme se s nimi setkat všude, kde k určité činnosti dochází opakovaně. Typickým příkladem je seznam povinností pilotů, které musí vykonat před vzletem letadla. Námí vytvořený kontrolní seznam může obsahovat nedostatky. Je tedy možné si jej po vyhotovení projít a upravit si jej podle vlastních potřeb. Kontrolní seznam by měl být jasný a přehledný. (J. Knoblauch et al., 2012)

3.2 Hodnocení rizik

Do této kategorie patří metody k analyzování prostředí podniku a hodnocení jeho rizik. Metody dělíme na kvantitativní a kvalitativní. V neposlední řadě je popsána skórovací metoda, která bude využita k analýze podnikatelského subjektu v praktické části.

3.2.1 Kvantitativní metody hodnocení rizik

Kvantitativní metoda využívá pro pravděpodobnost vzniku negativního jevu a pro dopad dané události numerické vyjádření. Oproti kvalitativní metodě je kvantitativní metoda rozsáhlejší, ale za to poskytuje větší množství získaných dat. Nejnámější metody jsou SWOT, analýza, PEST analýza a Porterova analýza pěti sil. Metody hodnocení rizik je také možné uskutečnit pomocí softwarů CRAMM, Risk, RiskPAC nebo RiskWatch. (V. Smejkal; K. Rais, 2013).

SWOT analýza

M. Jánoš (2012) píše o SWOT analýze jako o zaměření se na vnitřní prostředí firmy. Podnik sám o sobě nemůže růst, aniž by nedocházelo k organizačním změnám uvnitř podniku. Podnik také musí pozorovat vnější okolí a snažit se mu přizpůsobovat.

F. Křížek (2014) popisuje SWOT analýzu jako metodu, která se zaměřuje na celkové fungování firmy. Popisuje ji jako komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení. Hlavními činitelé jsou zde čtyři: silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby. První dva zmínění činitelé jsou spojeni s vnitřním chodem organizace. Druzí dva činitelé se řadí do vnějších faktorů, které působí na podnik z vnějšího prostředí. SWOT analýza je výsledkem vzájemného působení těchto čtyř činitelů.

Název SWOT je odvozen od anglických názvů: strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). SWOT analýza ohodnocuje, v čem je podnik silný a kde má nedostatky. Hodnotí také potenciální výhody ve vnějším prostředí firmy a negativní jevy, které podniku hrozí. Výsledkem SWOT analýzy je: strategie silných stránek, strategie slabých stránek, strategie příležitostí a strategie hrozeb. (J. Jandová, 2010)

PEST analýza

Pest analýza se podle J. Váchy (2013) zabývá postavením podniku v prostředí, které nemůže sám ovlivnit. Konkrétním cílem PEST analýzy je tvorba opatření, která napomáhají podniku k lepšímu využití příležitostí podniku a minimalizaci vzniku rizika v tomto prostředí.

J. Srpová (2010), píše že PEST analýza se týká makrookolí, které se rozděluje na: politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory, technologické faktory. *„Analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin a označuje se PEST analýza. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují podnik.“*
J. Srpová (2010)

Porterova analýza 5 sil

J. Srpová (2010) jedná se nástroj, jehož pomocí lze analyzovat konkurenční prostředí v mikrookolí podniku. Tento model, jehož tvůrcem je Michael Porter, se zaměřuje na podrobné popsání konkurenčních sil, které ovlivňují podnik. Snaží se je rozlišit podle významu a také podle toho, do jaké míry je může ovlivnit vedení podniku. *„Pro firmu, která chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné změnit jejich působení ve svůj prospěch.“* (J. Srpová, 2010)

Mezi pět Porterových ukazatelů konkurenceschopnosti patří:

- Potencionální konkurence.
- Stávající konkurence.
- Smluvní síla dodavatelů.
- Smluvní síla odběratelů.
- Hrozba substitučních výrobků.

M. Palatková et al. (2013) popisuje, že Porterův model pěti sil pomáhá ke dlouhodobému plánování podniku z hlediska analýzy konkurence. *„Porterova analýza slouží především pro zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví.“* (A. Hanzelková, 2012)

3.2.2 Kvalitativní metody hodnocení rizik

U kvalitativní metody hodnocení rizik jsou podstatné dvě veličiny potenciální dopad a pravděpodobnost vzniku události. Mezi výhody kvalitativních metod patří jednoduchost a rychlost s jakou se provádí. Nevýhodou je naopak větší subjektivita než u kvantitativních metod. Zdroje vstupů jsou u této metody nižší, čemuž odpovídají i výsledné hodnoty, které bývají méně přesné a spolehlivé, než je tomu u kvantitativních metod. Je několik možností hodnocení, jak zobrazovat kvalitativní metodu rizik např. bodování, slovní označení, škály 1 až 10 apod. Typickými příklady jsou: Mapa rizik, skórovací metoda, Matice rizik nebo metoda What-if.

3.2.3 Skórovací metoda s maticí rizik

Skórovací metoda se skládá ze tří hlavních fází: identifikace rizika, ohodnocení rizika, návrhy na opatření ke snížení rizika. Po skórovací metodě následuje sestavení matice. Nebezpečí se obecně rozkládají do technické, finanční, personální a obchodní oblasti podnikatelského plánu.

Skórovací metoda hodnotí rizikové faktory projektu (nástup konkurence, nízká produktivita, havárie a další). Nejdříve je zapotřebí vytvořit seznam nejzávažnějších rizikových faktorů a přiřadit k nim pravděpodobnost jejich výskytu a jak velký může mít dopad na chod podniku dané riziko. Pravděpodobnost výskytu a míra dopadu se značí na škále 1 až 10. (J. Doležal, 2012)

Tabulka č. 2 – Seznam rizikových faktorů metody (J. Doležal, 2012)

Pořadové číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka

V tabulce je zobrazen seznam rizikových faktorů pro podnik. Nejdříve se určí počet rizikových faktorů a seřadí se od nejzávažnějších až po ty méně pravděpodobné.

Tabulka č. 3 – Ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory skórovací metody (J. Doležal, 2012)

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)										X
Dopad (1 min. až 10 max.)										X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti X skóre dopad										

V tabulce je zobrazený počet rizikových faktorů, kde se každý rizikový faktor bodově ohodnotí, dle pravděpodobnosti výskytu a možného dopadu, na stupnici 1 až 10, při čemž 10 je maximum. Poté se celkové skóre pravděpodobnosti výskytu rizikových faktorů vynásobí s možným dopadem rizikových faktorů a vznikne výsledná hodnota ohodnocení rizika

Tabulka č. 4 – Opatření pro snížení daného rizika (J. Doležal, 2012)

Pořadové číslo rizikového faktoru + rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění

Následující matice zobrazuje čtyři kvadranty, do kterých se značí hodnoty daných rizik. Zakreslování do matice vychází ze skórovací metody.



Obrázek č. 1 – Matice rizik (J. Doležal, 2012)

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na podnikání se lze dívat několika způsoby. Podnikatele definujeme dle obecné definice zakotvené v občanském zákoníku, podle cílů, kterých má podnikatel dosahovat, ale také podle rysů osobnosti samotného člověka. V roce 2014 vešel v účinnost nový občanský zákoník, v souvislosti se zákonem o obchodních korporacích, který převzal funkci hlavních právních norem upravujících podnikatelskou činnost.

PP můžeme shrnout jako faktory vně i uvnitř podniku, kterými je ovlivňován. V každém regionu ČR je tzv. podnikatelská přívětivost daného území jiná. Důležitou informací je, že v České republice tvoří podnikový sektor z 99,8 % malé a střední podniky. Administrativní zátěž podnikatelů je v ČR stále vysoká. Jde o velké množství předpisů a vyřizování, které musí podnikatel splnit při vykonávání jeho podnikatelské činnosti. Vláda ČR se snaží o zjednodušení a snížení této zátěže, např. formou elektronizace veřejné správy.

PP je dokument, který by měl být zpracováván jako informativní dokument, zejména pro podnikatele, v kterém by měli být informace o druhu podnikání, zdroje podnikání a cíl, kterého chce podnikatel dosáhnout. PP by měl také sloužit potenciálním investorům projektu jako pohled na zajímavou investici. Důležitou kapitolou struktury PP je finanční plán. Ten má za úkol ujasnit finanční stránku zamýšleného podnikání. Jde především o sestavení, co možná, nejbližšího rozpočtu a uvědomění si všech položek, které bude potřeba do něj zahrnout.

Rizika jsou často podceňovanou oblastí a v podnikání tomu není jinak. U PP je nutné analyzovat rizika v dílčích složkách pro lepší výsledky. Pro správnou analýzu rizik musíme také vytvořit seznam aktiv. V tomto seznamu musíme seřadit a ohodnotit všechna aktiva podle výše škod v případě ztráty či zničení aktiv. Dalším krokem je seskupení podle podobnosti vlastností aktiv. Metod identifikace rizik je velké množství. K základním patří např. kontrolní seznam nebo pohovor s experty. Metody hodnocení dělíme na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní metody jsou jednodušší na provedení, ale výsledek je podrobnější u kvantitativních metod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA RELEVANTNÍHO TRHU

Před sepsáním podnikatelského plánu podniku Burger&Cofee (dále jen „B&C“) bylo nejprve přistoupeno k vytvoření analýz vnějšího prostředí, jejichž posláním je získání představy o výchozích podmínkách ve vybraném regionu včetně zmapování konkurence. Získané poznatky budou využity při volbě podnikatelské strategie, nastavování zákaznických segmentů a při dalších částech podnikatelského plánu.

5.1 PEST analýza

Pest analýza zahrnuje hlavní faktory, které mohou ovlivnit podnik při jeho zrealizování a fungování. Jedná se o vnější vlivy, které nemůže podnikatel ovlivnit a musí se jim podřídit. Nejvýznamnější pro podnik B&C jsou politické faktory, ekonomické faktory, sociální a technologické faktory.

5.1.1 Politické faktory

Při zakládání podniku B&C se, hlediska právních předpisů, stává klíčovým zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, kde jsou mj. popsány podmínky založení společnosti s ručením omezeným.

Současným problémem, který může ovlivnit vznik podniku B&C, je velké množství státem nastavených povinností při podnikání, zejména malých podniků a mikropodniků. Jedná se zejména o daňovou oblast, mimo běžné daňové povinnosti, také nedávno zavedenou povinnost - elektronickou evidenci tržeb (EET). Dalšími faktory mohou být pobídky státu na podporu vzniku nových provozoven v průmyslovém areálu Napajedla, který se nachází v bezprostřední blízkosti budoucího občerstvení B&C.

Dříve kontroloval správné postupy a dodržování předpisů v gastronomii pouze jeden orgán, a sice orgán ochrany veřejného zdraví. Se vstupem do Evropské unie začala platit nová nařízení, která vytvořila více předpisů pro podnikatele, podnikající v oboru gastronomie. Od roku 2015 došlo k zahájení kontrol zařízení zabývajících se gastronomií, dvěma dalšími orgány Státní zemědělsko-potravinářská inspekce a Státní veterinární služba. Vzhledem k vyšším nárokům na kontrolu dodržování předpisů a většímu množství byrokratických požadavků, by mohlo dojít k prodloužení procesu zakládání podniku B&C. (T. Babáček, 2017; M. Šulcová 2017; R. Bábek, 2019; D. Klimeš, 2018, Česká tisková kancelář, 2018; Ministerstvo vnitra, 2019)

5.1.2 Ekonomické faktory

Jedny z hlavních ukazatelů ekonomické vyspělosti jsou nezaměstnanost a průměrná hrubá mzda daného regionu. Z pohledu aktuálních statistik Českého statistického úřadu je nezaměstnanost ve Zlínském kraji (2,61 %) lehce pod republikovým průměrem (2,70 %). Tento faktor může mít pozitivní vliv pro spotřební chování obyvatel. Naproti tomu průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji činí 28 374 Kč, což je o 5466 Kč méně, než je celorepublikový průměr. Tento ukazatel zase svědčí o nižší kupní síle obyvatel daného kraje.

Obchod s biopotraviny se každým rokem stává v České republice více populárnější. Podnik B&C, se vzhledem ke svému zamýšlenému zaměření na nabídku bioproduktů, může ucházet o dotace Ministerstva zemědělství, které vyhláší program na podporu ekologického zemědělství a výrobu biopotravin v rámci podpory ekologického zemědělství v České republice. Také město Napajedla dává každoročně možnost získat místním právnickým a fyzickým osobám dotace pro rozvoj města. Vzhledem k tomu, že podnik B&C bude realizován v katastru města Napajedla může se v rámci dotačního programu z oblasti rozvoje města Napajedla, ucházet o dotaci na podporu zdravého životního stylu občanů města. (Český statistický úřad, 2019; Česká tisková kancelář, 2016)

5.1.3 Sociální faktory

Z pohledu počtu obyvatel se Zlínský kraj řadí ke stabilnějším regionům. K menší migraci obyvatel přispívá dodržování tradičních hodnot a důraz kladený na vznik a udržení rodiny. Dobré životní podmínky obyvatelům kraje zajišťují mj. také bezpečnost, která se projevuje například jedním z nejnižších stupňů kriminality oproti ostatním krajům ČR. Mezi negativní faktory kraje patří průměrná mzda a špatná dopravní dostupnost. Z pohledu stáří obyvatel se Zlínský kraj (spolu s Královehradeckým) řadí k těm nejstarším v zemi. (P. Procházková – idnes.cz, 2019)

Na základě široké nabídky bioproduktů v podniku B&C může dojít ke zvýšení poptávky kvalitní a zdravé stravy v regionu. Zdravý životní styl a pravidelná strava složená z kvalitních biopotravin je v dnešní době rostoucím trendem, ke kterému se přiklání stále více lidí. V roce 2016 dosahoval celkový obrat českých firem na trhu s biopotravinami okolo 4 miliard. V témže roce bylo v České republice 603 výrobců biopotravin, což je o 11,3 % více než tomu bylo v roce 2015. Údaje pochází z výzkumu Ústavu zemědělské ekonomiky a informací. (H. Šejnohová et al., 2018)

5.1.4 Technologické faktory

Mimořádnou výhodou pro podnik B&C je umístění v blízkosti plánovaného dálničního sjezdu v úseku dálnice D55 z Olomouce do Břeclavi, který má za úkol rozšířit dopravní síť ČR. V minulých letech brzdily výstavbu dálnice žaloby ekologických organizací, ohledně narušování životního prostředí. Výstavba dálnice zajistí lepší dostupnost podniku a snadnější přístup dodavatelů surovin pro podnik. Zároveň se rozšíří spektrum potenciálních zákazníků podniku. Dalším technologickým faktorem se jeví nákup levnějších gastrozařízení na výrobu pokrmů od asijských dodavatelů, při současném dodržení kvality používaných technologií.

5.2 Porterova analýza 5 sil

V rámci zkoumání vnějšího prostředí se Porterova analýza koncentruje na oblast konkurence. Hlavními zkoumanými kategoriemi jsou potenciální konkurence, stávající konkurence, smluvní síla dodavatelů a odběratelů a hrozba substitučních výrobků.

5.2.1 Potenciální konkurence

Bariérou pro vstup potenciálních konkurentů na trh jsou zejména administrativní opatření. Při založení společnosti B&C s.r.o. bude zapotřebí splnění několika důležitých bodů. V první řadě je u společnosti s ručením omezeným nutné uzavřít společenskou smlouvu se základními směrodatnými údaji o podniku (název, společnosti, adresa sídla společnosti, určení společníků, předmět podnikání aj.). Dnes už není podmínkou k založení s.r.o. základní kapitál ve výši 200 000 Kč, nýbrž pouze 1 Kč. Naproti tomu je průběh od založení po vznik s.r.o. náročnější po finanční a časové stránce.

U notáře

- Sepsání notářského zápisu o založení s.r.o. (2000,-).
- Sepsání notářského zápisu o osvědčení pro zápis do veřejného rejstříku (1000,-).
- Zápisu do obchodního rejstříku (300,-).

Osobní náklady

- Ohlášení živnosti (1000,-).
- Úřední ověření podpisu (300,-).
- Pořízení příslušného výpisu z katastru nemovitostí (100,-).
- Podpis na souhlasu s umístěním sídla (30,-).

Vzhledem k časové náročnosti zakládání firmy, může zakladatel firmy využít možnost založení s.r.o. tzv. “na klíč“ Firmy, které se zabývají touto činností, jsou schopny garantovat založení společnosti s.r.o. do 10 pracovních dnů, včetně zápisu do obchodního rejstříku. Tato možnost se, vzhledem k minimální časové náročnosti, jeví jako ideální. Naopak při takovém způsobu založení s.r.o. by mohla působit negativně finanční náročnost, která je vyšší než při vlastním založení s.r.o. (Jake&James 2019; F. Murár, 2016)

Založení společnosti s.r.o. tzv. “na klíč“, se pohybuje v cenách od 5 000 Kč do 15 000 Kč. Záleží na množství poskytnutých služeb, které potenciální firma nabízí. Každá firma má svou jedinečnou nabídku a poskytnuté služby se zohledňují ve výsledné ceně. Typickou doplňkovou službou, kterou firmy nabízí je např. poskytnutí sídla firmy v případě, že zákazník nedisponuje vlastním sídlem. Cena této služby je individuální podle lokality daného sídla. (Jake&James 2019; Super solution s.r.o., © 2010–2019)

Společnost B&C bude podnikat v odvětví gastronomie (konkrétní účel pohostinství). K tomu, aby bylo možné vykonávat pohostinskou činnost je zapotřebí, podle živnostenského zákona, nejprve získat živnostenský list a poté ohlásit na příslušném živnostenském úřadě řemeslnou živnost. (Š. Ciprýn et al., 2018; Podnikatel.cz, 2019)

Jelikož se jedná o řemeslnou činnost, je zapotřebí splnit požadavky na odbornou způsobilost popsanou v živnostenském zákoně (§ 21 odst. 1 zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání):

- „a) řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem v příslušném oboru vzdělání,*
- b) řádném ukončení středního vzdělání s maturitní zkouškou v příslušném oboru vzdělání, nebo s předměty odborné přípravy v příslušném oboru,*
- c) řádném ukončení vyššího odborného vzdělání v příslušném oboru vzdělání,*
- d) řádném ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné oblasti studijních programů a studijních oborů.“* (§ 21 odst. 1 zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

EET

Jelikož podnik B&C bude odvádět tržby za stravovací služby, vztahuje se na něj elektronická evidence tržeb (dále jen „EET“). Ta vstoupila v platnost v prosinci roku 2016 a povinnost jejího používání souvisí se zařazením v rámci NACE. Tehdy se tzv. první vlna EET týkala zejména zařízení typu: restaurace, hospody, kavárny nebo kantýny. (Podnikatel.cz, 2019)

Zákaz prodeje alkoholu a tabákových výrobků mladistvým

Dalším úskalím vstupu podniku na trh je zákaz prodeje alkoholických a tabákových výrobků osobám mladším 18 let, a také způsob plnění tohoto požadavku. Česká obchodní inspekce v roce 2017 podotkla, že způsob, jakým dávají podnikatelé na vědomí zákaz prodeje alkoholických a tabákových výrobků osobám mladším 18 let, již není správný. Se začátkem platnosti tzv. protikuřáckého zákona č. 65/2017 Sb., musí podnikatelé uvádět ve svých podnicích zjevně a viditelně správný nápis: Zákaz prodeje tabákových výrobků, kuřáckých pomůcek, bylinných výrobků určených ke kouření a elektronických cigaret osobám mladším 18 let. Text je v porovnání se starým zněním o poznání delší, a tudíž došlo k povolení zmenšení textu z 5 původních centimetrů na 2 centimetry. (Česká obchodní inspekce, 2017)

Mezi další bariéry vstupu potenciální konkurence na trh patří povinnosti v rámci stavebního zákona. Aby bylo možné získat stavební povolení k výstavbě podniku, je zapotřebí požádat obecní úřad příslušné obce o povolení k provozování hostinské činnosti v daném místě. Účel podnikání stanovený při kolaudačním rozhodnutí musí být shodný s účelem, ke kterému se bude dané místo později využívat.

Důležitými jsou také vyhlášky o obecných požadavcích na výstavbu, vydávaným Ministerstvem pro místní rozvoj a vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby. Při nedodržení pokynů v těchto vyhláškách hrozí podnikateli pokuty ve výši 500 000 Kč. Jelikož je systém ovlivněn stále velkou byrokracií, znamená proces výstavby budovy a následné provozování hostinské činnosti v podniku, pro začínajícího podnikatele mnohé návštěvy na příslušných stavebních a obecních úřadech pro získávání mnohých povolení. (Z. Vesecký – podnikatel.cz, 2016)

5.2.2 Stávající konkurence

Ve městě Napajedla a jeho okolí nalezneme mnoho podniků, které nabízejí služby podobného charakteru jako B&C. Nalezneme tady typické fastfoody nabízející rychlé občerstvení, ale také restaurace a hospody nabízející minutkové pokrmy ve třech okresních městech Zlínského kraje. Nejbližší dvě pobočky jsou v centru města Otrokovice a v městské části Zlína Malenovice. Podnik funguje od roku 2012 a zaměřuje se na rychlé občerstvení, zejména na hovězí burgery z kvalitního masa od regionálních farmářů.

Konkurencí v centru obce Napajedla je společnost Dede-burger. Tento podnik se přednostně zabývá výrobou a prodejem hamburgerů. Jako jediný z ostatních podniků, konkurujících podniku B&C, má možnost rozvozu pokrmů. Další jeho výhodou je výběr jídel pro vegetariány. Kvalita jídel není nikterak vysoká a úměrně tomu odpovídají i ceny.

Dalšími konkurenty jsou giganti v rychlém občerstvení, a sice nadnárodní korporace KFC a McDonald's, sídlící nedaleko místa budoucího podniku B&C, ve zlínské části Malenovice. Tyto společnosti mohou být konkurenční pro podnik B&C svou pověstí a popularitou, nejen na českém trhu. Důraz kladou na rychlost přípravy pokrmů. Tyto podniky konkurují sobě navzájem, čemuž odpovídá obdobná skladba pokrmů. Škála výběru je pestrá, avšak ne taková jako u již zmíněných podniků. Cenová hladina se liší podle výběru a množství daného pokrmu. Podniky nabízejí výhodná menu, jejichž ceny jsou výhodnější než objednání jednoho kusu vybraného pokrmu.

Restaurace La Habana je podnik nedaleko centra města Otrokovice, soustředěný na kubánské a jihoamerické pokrmy, zejména z hovězího masa. Dalším možným konkurentem pro podnik B&C může být komplex s názvem Harley Pub, který se skládá z restaurace, penzionu, pivovaru a muzea motorek Harley. Oba podniky disponují širokým výběrem jídel, která jsou uzpůsobená prostředí restaurací. V restauracích se nachází spousta estetických prvků s jasným tématem, čemuž odpovídají i nabízené pokrmy. Ceny jsou mírně nadprůměrné oproti ostatním podnikům.

5.2.3 Smluvní síla dodavatelů a odběratelů

Z hlediska dodavatelů nepředstavují jejich podmínky hrozbu pro podnik B&C. Dodavatelé podniku B&C budou představovat především regionální ekofarmy, jejichž množství umožňuje pestrý výběr kvalitních surovin.

Kupující, v případě podniku B&C představují koncoví spotřebitelé (zákazníci), kteří mohou na trhu využít velké množství podobných podniků. Prioritou podniku B&C bude kladení důrazu na kvalitu výrobků a spokojenost zákazníků.

5.2.4 Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitutů pro podnik B&C, znamená nabídku konkurenčních podniků, která se odvíjí od kvality nabízených služeb a od stanovené ceny za tyto služby. Substituční služby, konkurující podniku B&C, nabízí již zmíněné podniky při potenciální konkurenci. Majoritním substitučním výrobkem jsou hamburgery a podniky, které se zaměřují na jejich výrobu jsou: Mr. Grill, Harley Pub, La Habana.

6 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Po PEST analýze a Porterově analýze pěti sil, kterými se analyzovalo vnější prostředí podniku B&C, přichází na řadu analýza podniku samotného.

6.1 Představení společnosti

Podnikatelský plán je sestaven pro budoucí podnik s ručeným omezeným pod názvem B&C, zabývající se gastronomickou činností. Bude se soustředit zejména na masové pokrmy s přílohami z kvalitních surovin v podobě připravovaných jídel. Základem bude příprava jídel z kvalitních a domácích surovin od regionálních farmářů.

Právní forma s ručením omezeným podniku B&C byla zvolena skrze omezené ručení pouze na ručení do výše majetku společnosti, nikoli vlastního. Dalším důvodem je větší důvěryhodnost právnické osoby.

Podnik B&C bude umístěn do nově postavené budovy o velikosti cca 20x20 m. Kapacita provozovny bude 30 až 40 lidí. Součástí objektu bude terasa pro 30 osob, lemovaná okrasnými dřevinami a další zelení, včetně hracího koutku pro děti.

Za hlavní segmenty zákazníků lze označit řidiče a cestující po dálničním úseku D55 a po silnici I. třídy E55. Dále zaměstnance průmyslového areálu Napajedla a ostatní veřejnost. Stanovení těchto segmentů vyplývají největší konkurenční výhody, oproti místním podnikům v oblasti pohostinství, a sice větší dostupnost a kvalita výrobků.

Podnik se bude nacházet v ulici Kvítkovická v obci Napajedla, poblíž budoucího sjezdu dálnice D55. Po dokončení této dálnice bude propojen úsek Olomouc – Břeclav, tudíž bude dopravní síť dálnic v ČR rozšířena o významné propojení Praha – Břeclav. Jedná se tedy o strategicky výhodné umístění skrze vyšší frekvenci projíždějících automobilů, a tudíž větší počet potenciálních zákazníků podniku B&C.

Hlavním cílem je vytvořit příjemné prostředí, a zároveň i možnost rychlého občerstvení pro kolemjedoucí motoristy, kam se zákazníci budou rádi vracet. Otevření podniku by mohlo zlepšit možnosti stravování vydatnými jidly z kvalitních surovin a umožnit relaxaci při obědové pauze pracovníkům průmyslového areálu Napajedla, v krásném prostředí podniku B&C.

6.2 SWOT analýza společnosti

Podstatnou součástí analýzy podniku je SWOT analýza. Ta hodnotí silné a slabé stránky podniku a vnější vlivy na podnik čili příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 5 – SWOT analýza

Silné stránky Rychlost Jednoduchost (koncepte podniku) Příprava jídel Typy jídel Rozvoz Propagace (účast na Burgerfestu Napajedla) Poloha	Slabé stránky Omezená kapacita parkoviště Nováček na trhu Atraktivita nabízených pokrmů Omezená nabídka jídel Nedostatek parkovacích míst
Příležitosti Kvalitní suroviny Regionální dodavatelé Technologie	Hrozby Konkurenční podniky (Mr. Grill, La Habana) Složitá a rozbujelá legislativa (protikuřácký zákon, EET, hygienické požadavky) Časová náročnost schvalovacích procesů (výstavba, provoz, hygiena)

Silné stránky

Rychlost bude patřit k hlavním silným stránkám podniku B&C. Zejména výroba a jednoduchost přípravy pokrmů se projeví v koncepci celého podniku. Ta je založena na dvou hlavních přidaných hodnotách. První jsou pokrmy a druhou prostředí podniku. Jednoduchostí, z pohledu prostředí podniku, se rozumí čisté prostředí s jednoduchými estetickými prvky, na rozdíl od konkurenčních podniků, které zpestřují restaurace zaměřené na dané téma např. latinskoamerické restaurace, čínské restaurace apod. Hlavními připravovanými pokrmy v občerstvení B&C budou pokrmy na amerického typu: hamburgery, hot dogy, toasty, quesadilly. Typickou charakteristikou těchto pokrmů bývá jejich výroba, která je rychlá a jednoduchá. Výhodou je také rozvoz jídel podniku, který ocení zejména zaměstnanci průmyslového areálu Napajedla. Podnik B&C má možnost zúčastnit se propagačních akcí jako je např. Burgerfest Napajedla, čímž může zvýšit povědomí o své značce. Poslední silnou stránkou je poloha při hlavní silnici I. třídy E55.

Slabé stránky

Ve slabých stránkách nachází svá opodstatnění poloha, související s omezenými prostory pro řidiče kamionů. Podnik B&C přichází na trh s malými zkušenostmi managementu a téměř žádnou podnikatelskou historií. Jednoduchost se jeví jako silná i slabá stránka podniku. Náročnějším potenciálním zákazníkům mohou připadat nabízená jídla poněkud přímocará a nemusí splňovat jejich požadavky. Nabídka jídel v podniku B&C nebude překračovat více než 6 stálých nabízených pokrmů.

Příležitosti

Příležitosti podniku B&C mohou znamenat suroviny od místních farmářů či regionálních výrobců. Původ od regionálních dodavatelů surovin zaručuje jejich kvalitu. Také nákup levnějších gastrozařízení od asijských dodavatelů na výrobu pokrmů, bude představovat významnou příležitost pro podnik.

Hrozby

Mezi hrozby patří konkurence v podobě podniků s podobnou nabídkou pokrmů. Dalším úskalím pro podnik B&C je velké množství zákonů, které se musí dodržet, mj. získání povolení pro provozování podniku v oboru gastronomie.

6.3 Marketingový plán

Strategie marketingového plánu je založena na třech hlavních segmentech potenciálních zákazníků podniku B&C.

Řidiči

Prvním segmentem jsou řidiči cestující po silnici I. třídy E55 a v budoucnu řidiči cestující po dálnici D55. Hlavním lákadlem nového občerstvení B&C bude reklama na lokálním rádiu Rockmax. Cena týdenní propagace činí 14 822 Kč. V ceně je zahrnuta reklamní kampaň 5 reklamních spotů na den. Druhým reklamním poutačem budou billboardy na pozemku v blízkosti budoucího podniku B&C. Jelikož od roku 2017 platí zákaz billboardů v blízkosti dálnic a silnic I. třídy, skýtá tato forma reklamy určitá omezení. Toto omezení se však nevztahuje na souvisle zastavěné úseky obcí. Podle silničního správního úřadu je proto reálné vystavění billboardů u silnice I. třídy v ulici Kvítkovická. Cena billboardů se skládá ze dvou položek. První je povolení od stavebního úřadu pro vystavění billboardu, zpoplatněno správním poplatkem 1000 Kč. Druhou je cena, která se dohodne s majitelem pozemku, na jehož pozemku budou reklamní billboardy stát.

Další formou propagace je oslovení logistických firem jako jsou: Ewals Cargo Care spol. Truck Cargo, C.S. Cargo Slovakia, DB Schenker, Gebrüder Weiss.

Těmto firmám bude nabídnuta možnost zařazení místa plánovaného podniku B&C do seznamu bezpečnostních přestávek.



Obrázek č. 2 – Mapa plánovaného úseku D55

Zaměstnanci okolních firem

Druhým segmentem byli zvoleni zaměstnanci průmyslového areálu Napajedla. Podle obchodního rejstříku pracuje v areálu okolo 900 zaměstnanců, kteří budou osloveni pomocí propagačních letáků. Cena jednorázového vyrobení 1000 ks propagačních letáků činí 1 200 Kč. Další formou propagace jsou letáky na linkách zlínské městské hromadné dopravy (dále jen „MHD“). Pro podnik B&C byl zvolen reklamní plakát typu Horizont o velikosti formátu A2. Cena vystavení 30 ks tohoto typu plakátů na dvoutýdenní propagaci činí 8 385 Kč. (DSZO, 2017)

Veřejnost

Pro širokou veřejnost byla zvolena propagace pomocí internetu. Tvorba webových stránek včetně návrhu designu webu, tvorby konkrétních parametrů, koupení domény, pořízení web hostingu, pořízení ročního pronájmu vyjde na 10 000 Kč.

Propagace na sociální síti Facebook, bude oslovovat uživatele facebookových účtů ve věku od 18 do 65 let v okruhu zhruba 50 km od podniku B&C. Cena propagace závisí na době trvání a sumě vložených finančních prostředků. Měsíční propagace vyjde na 5 000 Kč.

6.4 Personální plán

Pod pojmem personální plán se rozumí počet zaměstnanců, podílejících se na chodu podniku. Následující tabulka udává počet zaměstnanců a jejich role v podniku. U každé z nich je stanoven měsíční počet odpracovaných hodin a mzda, která odpovídá dané pozici.

Tabulka č. 6 – Informace o zaměstnancích

Funkce	Mzda na hodinu	Odpracované hodiny	Hrubá mzda	Čistá mzda	Super hrubá mzda
Kuchař	110 Kč	160 hodin	22 000 Kč	17 225 Kč	29 480 Kč
Kuchař	110 Kč	160 hodin	22 000 Kč	17 225 Kč	29 480 Kč
Kuchař	110 Kč	160 hodin	22 000 Kč	17 225 Kč	29 480 Kč
Kuchař	110 Kč	160 hodin	22 000 Kč	17 225 Kč	29 480 Kč
Číšník	110 Kč	160 hodin	22 000 Kč	17 225 Kč	29 480 Kč
Číšník	110 Kč	160 hodin	22 000 Kč	17 225 Kč	29 480 Kč
Číšník	110 Kč	160 hodin	22 000 Kč	17 225 Kč	29 480 Kč
Číšník	110 Kč	160 hodin	22 000 Kč	17 225 Kč	29 480 Kč
Pomocná síla/ uklízečka	90 Kč	60 hodin	5400,-		

Požadavky na číšníky a jejich úkoly

- Hlavní pracovní poměr.
- Vykonávat funkci zástupce majitele v době jeho nepřítomnosti.
- Pracovní doba 15 dní v měsíci, krátký dlouhý týden.
- Hlavním úkolem na této pozici bude: vedení směny, inkasování plateb, obsluha zákazníků, prodej zboží a výrobků, příprava stolů a tabulí, příprava ochutnávek a školení pro firmy a zájemce, kontrola a uskladňování přijatého zboží.
- Požadavky na zaměstnance: zkušenosti v oboru, komunikační schopnosti, jazyky (angličtina), zkušenosti s přípravou kávy, kultivované vystupování, tělesná zdatnost, nejlépe vyučen v oboru číšník-barman.
- Osobní předpoklady: dobrý zdravotní stav, příjemné vystupování, schopnost samostatnosti, vlastní iniciativa, pohotové jednání.

Požadavky na kuchaře a jejich úkoly

- Hlavní pracovní poměr.
- Pracovní doba 15 dní v měsíci, krátký dlouhý týden.
- Hlavním úkolem na této pozici bude: vedení směny, inkasování plateb, obsluha zákazníků, prodej zboží a výrobků, příprava stolů a tabulí, příprava ochutnávek, kontrola a uskladňování přijatého zboží.
- Požadavky na zaměstnance: zkušenosti v oboru, komunikační schopnosti, zkušenosti v přípravě rychlých pokrmů, příjemné vystupování, tělesná zdatnost, vyučení v oboru kuchař-číšník.
- Osobní předpoklady: dobrý zdravotní stav, příjemné vystupování, samostatnost, vlastní iniciativa, pohotové jednání.

Pomocná síla v kuchyni/uklízečka

- Smlouva na dohodu o pracovní činnosti.
- Pracovní doba dle dohody.
- Obsluha zákazníků, prodej zboží a výrobků, příprava stolů a tabulí, zajištění úklidu, pomoc při přípravě jídel, umývání nádobí.
- Pracovní nástroje: Všechny potřebné pracovní nástroje budou v občerstvovacím zázemí, včetně pracovního oblečení.
- Požadavky: zkušenosti v oboru, tělesná zdatnost.
- Osobní předpoklady: dobrý zdravotní stav, příjemné vystupování, samostatnost, chuť učit se novým věcem.

6.5 Finanční plán

Finanční plán podává informace o přehledu finanční rozvahy podniku. Predikuje náklady potřebné k chodu podniku a vytváří kalkulaci tržeb. Hlavní částí je stanovení doby, za jak dlouho začíná být podnik rentabilní.

6.5.1 Počáteční výdaje

V počátečních výdajích jsou započteny prvotní položky, na které musí být vynaloženy finanční prostředky. Celkové počáteční výdaje činí 2 060 207 Kč.

Tabulka č. 7 – Zřizovací výdaje

Pozemek	30 000 Kč
Výstavba budovy	2 000 000 Kč
Založení společnosti s.r.o.	5 000 Kč
HACCP	2 000 Kč
Propagace	23 207 Kč
Počáteční investiční výdaje	2 060 207 Kč

6.5.2 Náklady na vybavení podniku

Náklady na vybavení podniku, které jsou nezbytné pro fungování podniku. Celková částka za tyto náklady činí 218 948 Kč.

Tabulka č. 8 – Položky potřebné k vybavení podniku

Pokladna s elektronickou evidencí tržeb	8 000 Kč
Internet	459 Kč
Wi-Fi Router	549 Kč
Počítač	8 000 Kč
Nábytek – 8 stolů, 16 židlí	30 000 Kč
Světla	7 000 Kč
Fritovací vaříč	2 000 Kč
Vaříč na Hot Dog	700 Kč
Kávovar	20 000 Kč
Myčka	5 000 Kč
Gril	15 000 Kč
Mrazicí místnost	3 000 Kč
Lednička	15 000 Kč
Mikrovlonná trouba	4 000 Kč
Hračky v dětském koutku	240 Kč
Sporák	20 000 Kč
Auto	70 000 Kč
Vybavení	218 948 Kč

6.5.3 Mzdové náklady

V podniku bude pracovat celkem 9 zaměstnanců, včetně majitele podniku. Celkové mzdy vychází z konzultace s lidmi se zkušenostmi v oboru gastronomie.

Tabulka č. 9 – Ohodnocení zaměstnanců

Funkce	Měsíční náklady
Kuchař (4x)	29 480 Kč
Číšník (4x)	29 480 Kč
Pomocná síla/ uklízečka	5400 Kč

6.5.4 Fixní náklady

U fixních nákladů je nejvyšší položkou super hrubá mzda zaměstnanců, která činí 2 830 080 Kč za rok. Celkové fixní náklady za jeden rok jsou 3 248 388 Kč.

Tabulka č. 10 – Fixní náklady

Fixní náklady	Za jeden měsíc	Za jeden rok
Super hrubá mzda	235 840 Kč	2 830 080 Kč
Mzda uklízečky / pomocné síly	5 400 Kč	64 800 Kč
Energie	6 000 Kč	72 000 Kč
Pojištění	3 000 Kč	36 000 Kč
Propagace	16 000 Kč	192 000 Kč
Internet	459 Kč	5 508 Kč
Údržba webu	2 000 Kč	24 000 Kč
Údržba automobilu	500 Kč	6 000 Kč
Pohonné hmoty do automobilu	1 500 Kč	18 000 Kč
Celkem	270 699 Kč	3 248 388 Kč

6.5.5 Variabilní náklady a kalkulace tržeb

U variabilních nákladů pokrmů jsou stanoveny výrobní ceny, které jsou stanoveny po konzultaci s lidmi pracujícími v oboru. Nejdražší položkou je hamburger, který obsahuje nejvíce ingrediencí a kvalitní maso z lokálních ekofarem. Jeho výrobní cena je 50 Kč, marže na produktu činí 100 Kč a konečná prodejní cena činí 150 Kč.

Tabulka č. 11 – Produkce pokrmů

Produkt	Variabilní náklady	Marže	Prodejní cena
Hamburger	50 Kč	100 Kč	150 Kč
Quesadilly	40 Kč	80 Kč	120 Kč
Sandwich	10 Kč	20 Kč	30 Kč
Hot dog	10 Kč	20 Kč	30 Kč
Hranolky	5 Kč	10 Kč	15 Kč
Ceasar salát	30 Kč	60 Kč	90 Kč

Při kalkulaci pokrmů byly stanoveny teoretické počty prodaných porcí a na jeho základě vypočtena kalkulace nákladů, tržeb a příspěvků na krytí fixních nákladů za jednotlivá období.

Tabulka č. 12 – Kalkulace pokrmů

	Optimistický scénář	Reálný scénář	Pesimistický scénář
Hamburger	200	100	50
Quesadilly	100	50	25
Sandwich	60	30	20
Hot dog	90	60	20
Hranolky	90	60	30
Ceasar salát	100	50	25
Variabilní náklady za den	18 950 Kč	10 300 Kč	4 800 Kč
Variabilní náklady za měsíc	568 500 Kč	309 000 Kč	144 000 Kč
Variabilní náklady za rok	6 822 000 Kč	3 708 000 Kč	1 780 000 Kč
Tržby za den	56 850 Kč	29 100 Kč	14 400 Kč
Tržby za měsíc	1 705 500 Kč	873 000 Kč	432 000 Kč
Tržby za rok	20 466 000 Kč	10 476 000 Kč	5 184 000 Kč
Příspěvek na krytí fixních nákladů za den	37 900 Kč	18 800 Kč	9 600 Kč
Příspěvek na krytí fixních nákladů za měsíc	1 137 000 Kč	564 000 Kč	288 000 Kč
Příspěvek na krytí fixních nákladů za rok	13 644 000 Kč	720 000 Kč	144 000 Kč

Variabilní náklady u nápojů jsou obdobné jako u pokrmů. Nákupní náklady budou samozřejmě nižší než u pokrmů. Zajímavou položkou je domácí limonáda vyráběná přímo v podniku a shaker, který podporuje myšlenku rychlého občerstvení amerického stylu.

Tabulka č. 13 – Produkce nápojů

Produkt	Variabilní náklady	Prodejní marže	Prodejní cena
Káva	15 Kč	15 Kč	30 Kč
Čaj	10 Kč	15 Kč	25 Kč
Džus	20 Kč	25 Kč	45 Kč
Domácí limonáda	20 Kč	20 Kč	40 Kč
Coca Cola, Sprite, Miranda	15 Kč	15 Kč	30 Kč
Shaker	10 Kč	20 Kč	30 Kč

Postup kalkulace počtu prodaných nápojů odpovídá kalkulaci, u již zmíněných pokrmů. Reálný příspěvek na krytí fixních nákladů za rok činí 2 304 000 Kč.

Tabulka č. 14 – Kalkulace nápojů

	Optimistický scénář	Reálný scénář	Pesimistický scénář
Káva	200	100	50
Čaj	70	50	25
Džus	100	50	25
Domácí limonáda	100	50	25
Coca Cola, Sprite, Miranda	90	60	30
Shaker	100	50	25
Variabilní náklady na den	10 050 Kč	5 400 Kč	2 700 Kč
Variabilní náklady za měsíc	301 500 Kč	162 000 Kč	81 000 Kč
Variabilní náklady za rok	3 618 000 Kč	1 944 000 Kč	972 000 Kč
Tržby za den	21 950 Kč	11 800 Kč	5 900 Kč
Tržby za měsíc	658 500 Kč	354 000 Kč	177 000 Kč
Tržby za rok	7 902 000 Kč	4 248 000 Kč	2 124 000 Kč
Příspěvek na krytí fixních nákladů za den	11 900 Kč	6 400 Kč	3 200 Kč
Příspěvek na krytí fixních nákladů za měsíc	357 000 Kč	192 000 Kč	96 000 Kč
Příspěvek na krytí fixních nákladů za rok	4 284 000 Kč	2 304 000 Kč	1 152 000 Kč

Níže uvedená tabulka podává informace o celkové kalkulaci nákladů, tržeb a výsledcích hospodaření před zdaněním a po zdanění. V optimistickém, realistickém i v pesimistickém scénáři vyšel hospodářský výsledek kladný, tudíž podnikatelský plán je po finanční stránce reálný.

Tabulka č. 15 – Celková kalkulace hospodaření

	Optimistický scénář	Realistický scénář	Pesimistický scénář
Fixní náklady	3 248 388 Kč	3 248 388 Kč	3 248 388 Kč
Variabilní náklady	6 822 000 Kč	3 708 000 Kč	1 780 000 Kč
Vstupní náklady	2 279 155 Kč	2 279 155 Kč	2 279 155 Kč
Tržby	28 368 000 Kč	14 724 000 Kč	7 308 000 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	16 018 457 Kč	5 488 457 Kč	457 Kč
Daň z příjmů právnických osob 19 %	3 043 506,83 Kč	1 042 806,83 Kč	86,83 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	12 974 950,17 Kč	4 445 650,17 Kč	370,17 Kč

O potenciálu podnikatelského plánu hovoří skutečnost, že i pesimistická varianta vyšla kladně. Tímto krokem je finanční analýza uzavřena.

6.6 Riziková analýza podnikatelského plánu

V teoretické části byl stanoven postup konkrétní rizikové analýzy podnikatelského plánu B&C. Zvolená metoda pro analýzu rizik je skórovací metoda a matice rizik.

6.6.1 Skórovací metoda s maticí rizik

Identifikace rizik

Při určování klíčových rizik pro podnik B&C bylo čerpáno ze tří hlavních zdrojů. Prvním zdrojem byli lidé pracující v podnicích podobného typu jako je podnik B&C. Druhým zdrojem byla konzultace s akademickými pracovníky, zejména s Ing. Pavlem Viskupem Ph.D., a třetím zdrojem byla inspirace z akademických prací s obdobným tématem. Nejpodstatnější vlivy, při identifikaci rizik pro podnik B&C, byly: typ podniku, zaměření podniku a jeho poloha.

Tabulka č. 16 – Seznam rizikových faktorů

Pořadové číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka
1.	Nevhodné nastavení portfolia služeb	Nevyhovění zákazníkovi.
2.	Málo parkovacích míst	Nedostatek místa pro řidiče kamiónů.
3.	Neprosazení se na trhu	Vliv konkurenčních podniků.
4.	Nedostatek zaměstnanců na pozici kuchař	Statistiky z MPO.
5.	Poloha	Statistiky z ŘSD o počtu projetých aut.
6.	Nenaplnění finančního plánu	Nepropracovaná finanční bilance
7.	Nízká výše vložených investičních prostředků	Příčina – nepromyšlený finanční plán.
8.	Nekvalifikovaní zaměstnanci	Z hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců.
9.	Nápor zákazníků přes obědy a večere	Hlavní segment zaměstnanci průmyslového areálu.
10.	Nezkušenost managementu	Problémy u začínajících podnikatelů.

Hodnocení rizik

Klíčová rizika pro podnik B&C byla hodnocena lidmi znalých podmínek v podnicích, jako je podnik B&C. Prvním rizikem je nevhodné nastavení portfolia služeb. Může se stát, že dojde k neuspokojení zákaznickových požadavků, díky nevhodně zvolené prodejní strategii. V tabulce č. 15 vidíme výsledné ocenění rizika nevhodného nastavení portfolia služeb, které je 46,98.

Tabulka č. 17 – Riziko nevhodného nastavení portfolia služeb

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5,8	X
Možnost dopadu (1 min. až 10 max.)	7	8	8	9	7	8	8	9	8	9	8,1	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti X skóre dopadu											46,98	

Málo parkovacích ploch bude mít primární dopad na řidiče kamiónů, kteří nebudou moci odstavit svůj vůz. V tabulce č. 16 vidíme výsledné ocenění rizika málo parkovacích míst, které je 22,8.

Tabulka č. 18 – Riziko nedostatku parkovacích míst

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	3	4	3	4	6	3	4	3	4	6	4	X
Možnost dopadu (1 min. až 10 max.)	5	6	5	5	7	5	6	5	5	8	5,7	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti X skóre dopadu											22,8	

Gastronomie je velice rozšířené odvětví podnikání a konkurence je zde velmi vysoká. V blízkosti podniku B&C se nachází několik konkurenčních podniků. V tabulce č. 17 vidíme výsledné ocenění rizika neprosazení se na trhu, které je 39,5.

Tabulka č. 19 – Riziko neprosazení se na trhu

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	4	5	5	5	4	5	5	5	6	6	5	X
Možnost dopadu (1 min. až 10 max.)	10	10	7	6	10	10	7	6	8	5	7,9	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti X skóre dopadu											39,5	

Nedostatek lidí, kteří se živý řemeslnou živností na pozici kuchařů je dnes velice diskutováním problémem. V tabulce č. 18 vidíme výsledné ocenění rizika nedostatku zaměstnanců na pozici kuchař, které je 41,04.

Tabulka č. 20 – Riziko nedostatku zaměstnanců na pozici kuchař

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	5	2	8	6	5	2	8	6	6	6	5,4	X
Možnost dopadu (1 min. až 10 max.)	8	6	9	8	8	6	9	8	8	6	7,6	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti X skóre dopadu											41,04	

Poloha je základní parametr pro úspěšnost daného podniku na trhu. V tabulce č. 19 vidíme výsledné ocenění rizika nevhodné polohy, které je 32,5.

Tabulka č. 21 – Riziko nevhodné polohy

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	5	X
Možnost dopadu (1 min. až 10 max.)	5	9	5	5	5	9	5	5	8	9	6,5	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti X skóre dopadu											32,5	

Jednou z nejdůležitějších kapitol podnikatelského plánu je finanční plán. V tabulce č. 20 vidíme výsledné ocenění rizika jeho nenaplněním, které je 41,5.

Tabulka č. 22 – Riziko nenaplnění finančního plánu

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	4	6	6	3	4	6	6	3	6	6	5	X
Možnost dopadu (1 min. až 10 max.)	7	9	8	9	7	9	8	9	8	9	8,3	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti X skóre dopadu											41,5	

Nevhodně sepsaným finančním plánem by mohlo dojít ke změně finančních prostředků pro investování do podniku. V tabulce č. 21 vidíme výsledné ocenění rizika nízké výše vložených investičních prostředků, které je 40,04.

Tabulka č. 23 – Riziko nízké výše vložených investičních prostředků

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	5	4	7	3	5	4	5	7	6	6	5,2	X
Možnost dopadu (1 min. až 10 max.)	8	10	7	6	7	7	7	8	8	9	7,7	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti X skóre dopadu											40,04	

Při vybírání zaměstnanců by mohlo dojít k neověření dotyčného zaměstnance. V tabulce č. 22 vidíme výsledné ocenění rizika nekvalifikovaných zaměstnanců, které je 40,5.

Tabulka č. 24 – Riziko nekvalifikovaných zaměstnanců

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	5	4	5	7	5	4	5	7	6	6	5,4	X
Možnost dopadu (1 min. až 10 max.)	7	7	7	8	7	7	7	8	8	9	7,5	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti X skóre dopadu											40,5	

Do tohoto podniku bude očekávaný nápor zákazníků v časech obědů a večeří. V tabulce č. 23 vidíme výsledné ocenění rizika náporu zákazníků přes obědy a večeře, které je 37,82.

Tabulka č. 25 – Riziko náporu zákazníků přes obědy a večeře

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	8	5	5	7	8	5	5	7	6	6	6,2	X
Možnost dopadu (1 min. až 10 max.)	5	6	6	5	5	6	6	5	8	9	6,1	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti X skóre dopadu											37,82	

Pro začínající majitele podniku je nevýhodou jejich nezkušenost. Ta by mohla skýtat určitá rizika pro podnik. V tabulce č. 24 vidíme výsledné ocenění rizika nezkušeného managementu, které je 43,16.

Tabulka č. 26 – Riziko nezkušenosti managementu

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	5	5	7	3	5	5	7	3	6	6	5,2	X
Možnost dopadu (1 min. až 10 max.)	9	7	9	8	9	7	9	8	8	9	8,3	X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti X skóre dopadu											43,16	

Opatření proti rizikům

Po ohodnocení závažnosti daných rizik se sestaví tabulka, ve které se k jednotlivým rizikům přiřadí jednotlivá opatření.

Tabulka č. 27 – Opatření proti rizikům

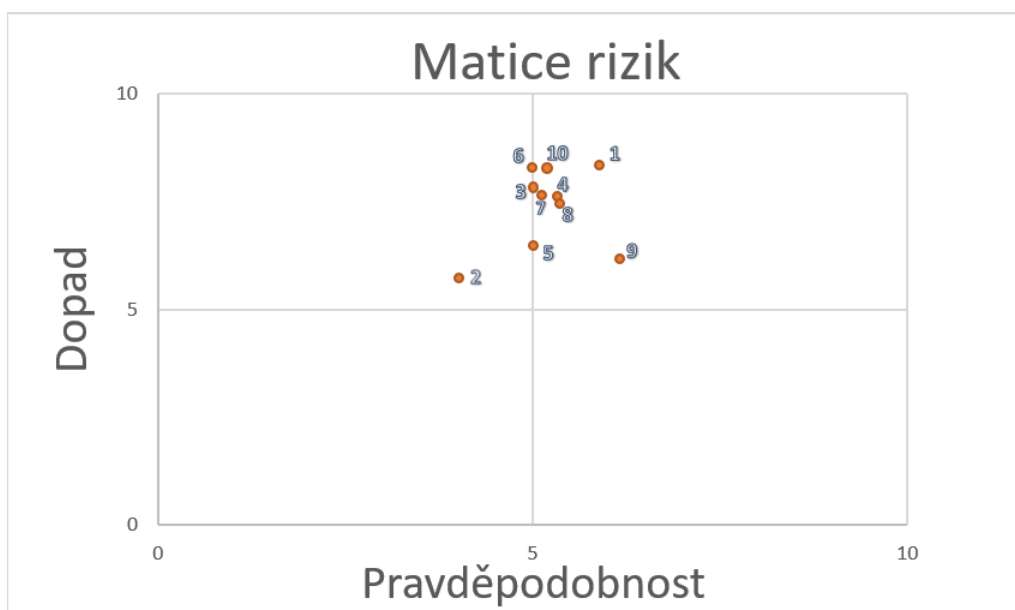
Pořadové číslo rizikového faktoru + rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění
1. Nevhodné nastavení portfolia služeb	Průzkum trhu	
2. Málo parkovacích míst	Pronájem okolních pozemků	
3. Neprosazení se na trhu	Zlepšení sortimentu pokrmů, zlepšení propagace	
4. Nedostatek zaměstnanců na pozici kuchař	Benefity pro zaměstnance, zvýšení platu kuchařů	
5. Nevhodná poloha	Zlepšení propagace (více reklamních billboardů, letáků, plakátů)	
6. Nenaplnění finančního plánu	Využití služeb finančního poradenství	
7. Nízká výše vložených investičních prostředků	Podpora od investora, poskytnutí úvěru od bank	
8. Nekvalifikovaní zaměstnanci	Nabídka praxe/zaučení, najmutí personalisty	
9. Nápor zákazníků přes obědy a večere	Zvýšení počtu zaměstnanců	
10. Nezkušenost managementu	Účast na školeních, pracovní stáže	

Tabulka níže nám podává informace o kategoriích míry rizik pro podnik B&C. Nejvíce zjištěných rizik se pohybuje v intervalu od 30 do 60 čili ve střední kategorii míry rizik.

Tabulka č. 28 – Třídy míry rizik

Nízká míra rizika	1 – 30
Střední míra rizika	30 – 60
Vysoká míra rizika	60 – 100

V grafu jsou znázorněny svislá osa (možnost dopadu) a vodorovná osa (možnost pravděpodobnosti) daných rizik pro podnik B&C. Na osách jsou zaznačeny body (1 až 10), které značí výsledné hodnoty skórovací metody každého rizika. Výsledné hodnoty jsou nejvíce rozprostřeny do kvadrantu kritických hodnot rizik, na pomezí kvadrantu kritických hodnot rizik a do kvadrantu významných hodnot rizik. Jedno riziko zasahuje čistě do kvadrantu významných hodnot rizik. Pro rizika, která se nacházejí v těchto kvadrantech, je nutné stanovit určitá opatření.



Graf č. 1 – Matice rizik pro podnik B&C

ZÁVĚR

Předložená práce představuje podnikatelský plán vybraného subjektu. Předpokladem k jeho naplnění je založení společnosti s názvem B&C, která má být novou a moderní formou podniku zabývající se gastronomií, konkrétně pohostinskou činností. V práci byla provedena analýza relevantního trhu v daném odvětví pomocí dvou analýz. Dále marketingový a finanční plán a v závěru byl podnikatelský plán podroben rizikové analýze.

PEST analýzou byly zhodnoceny hlavní vnější faktory, ovlivňující společnost **B&C**. Největší podíl na ovlivnění plánovaného podniku B&C bude mít působení politických a makroekonomických faktorů. Porterovou analýzou pěti sil došlo ke zhodnocení možných bariér vstupu nového podniku na trh. Dále zde byly představeny konkurenční subjekty, které mohou ovlivnit podnik při jeho fungování, a stanovení hrozby substitučních výrobků, které mohou konkurovat výrobkům společnosti B&C.

Jelikož se jedná o reálný podnikatelský záměr, s jehož realizací se v delším časovém horizontu skutečně počítá, jednoznačně v této práci převažují praktické přínosy. Dalším krokem proto bylo vytvoření analýz, které bývají nezbytnými součástmi podnikatelského plánu. Funkcí SWOT analýzy se stalo identifikování silných a slabých stránek tohoto podnikatelského konceptu, potažmo identifikace příležitostí a hrozeb. Základem pro vhodně zvolený marketingový plán bylo stanovení tří primárních segmentů potenciálních zákazníků. Zde patří řidiči, zaměstnanci průmyslového areálu a široká veřejnost. Pro každý segment byla zvolena speciální forma reklamy, např. reklamní spot v rádiu Rockmax nebo reklamní billboardy u silnice.

Finanční plán odhaluje kalkulaci nákladů a tržeb, jehož klíčem se stal odhad počtu potenciálních zákazníků. Z finanční analýzy bylo zjištěno, že i v případě pesimistického scénáře by bylo fungování podniku B&C rentabilní. V rizikové analýze byla identifikována nejvyšší rizika, plynoucí ze založení tohoto podniku – zejména nevhodné nastavení portfolia služeb a nezkušenost managementu podniku.

Při hodnocení reálnosti podnikatelského plánu je potřeba vnímat i nejistoty. Autor se je snažil eliminovat tím, že většinu podkladů pro jednotlivé analýzy získával z praxe. Přesto je třeba mít na paměti, že některé informace o cenách vstupních surovin byly čerpány z internetových stránek a v mezičase mohlo dojít k jejich změně. Jiné informace byly získány na základě konzultací s podnikateli, kde neexistuje stoprocentní záruka, že byly poskytnuté podklady přesné. Významnou nejistotou je také podnikatelská nezkušenost autora, která mohla ovlivnit kvalifikovanost některých analýz.

Jako cíl práce bylo v úvodu stanoveno „sestavení podnikatelského plánu vybraného subjektu a na základě vytvořených analýz posouzení jeho reálnosti“. Na základě výše uvedených skutečností se lze domnívat, že byl cíl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

ABRAMS, Rhonda, 2014. Successful Business Plan Secrets & Strategies: America's Best Selling Business Plan Guide! 6. Palo Alto: PlanningShop. ISBN 978-1-933895-46-8.

BINEK, Jan et al., 2011. Obce a regiony pro podnikatele. Brno: GaREP. ISBN 978-80-905139-0-7.

ČERVENÝ, Radim et al., 2014. Business plán-krok za krokem. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4.

DOLEŽAL, Jan et al., 2012. Projektový management podle IPMA. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4275-5.

FORET, Miroslav, 2012. Marketing pro začátečníky. 3. akt. vyd. Brno: Albatros. ISBN 978-80-266-0006-0.

FOTR, Jiří et al., 2012. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena. Personální strategie krok za krokem. Praha: C.H.BECK, 2012. ISBN 978-80-7179-564-3.

HINKE Jana, Dana BÁRKOVÁ a Zdeněk HRUŠKA, 2016. Účetnictví 2. 2. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4281-6.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2014. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing, ISBN 978-80-247-5104-7.

KNOBLAUCH, Jörg et al., 2012. Time management: Mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4431-5.

KONEČNÝ, Jiří, 2010. Podniková ekonomika. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-771-2.

KOZUBÍKOVÁ, Ludmila, 2017. Významné atributy podnikatelské orientace v segmentu malých a středních podniků. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7454-679-2.

- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. Moderní hotelový management. 2. akt. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4835-1.
- LIPOVSKÁ, Hana, 2017. Moderní ekonomie: Jednoduše o všem, co byste měli vědět. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0120-7.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MULAČOVÁ, Věra et al., 2013. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.
- PALATKOVÁ Monika et al., 2013. Management cestovních kanceláří a agentur. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3751-5.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. Finanční management. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4047-8.
- SEDLÁK, Mírek a Petra MIKULÁŠKOVÁ, 2012. Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod. Brno: Computers Press. ISBN 978-80-251-3727-7.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SRPOVÁ, Jitka et al., 2010. Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SRPOVÁ, Jitka et al., 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. Od nápadu k podnikatelskému plánu. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0407-9.
- SYNEK, Miloslav et al., 2015. Podniková ekonomika. 6. akt. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.
- VÁCHA, Jan et al., 2013. Podnikové řízení. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír et. al., 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

BABÁČEK Tomáš, 2017. Regulace bude víc a podnikatelé můžou zásadně ovlivnit, jaká bude. [online]. Česká republika: Deloitte. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://www.zakon-roku.cz/clanky/detail/regulace-bude-vic-a-podnikatele-muzou-zasadne-ovlivnit-jaka-bude>

BÁBEK Radomil, 2019. Vláda ČR podporuje konkurenci českých firem. Proč? [online]. Česká Lípa: Podnikatelské odbory, Unie podnikatelských a živnostenských spolků. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.podb.cz/clanky-texty-nazory/vlada-cr-podporuje-konkurenci-ceskych-firem-proc>

CIPRÝN Štěpán et al., 2018. Založení společnosti s ručením omezeným – jak postupovat?. [online] Ostrava: ATLAS consulting spol. s r.o. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/obchodni-pravo/zalozeni-spolecnosti-s-rucenim-omezenym-jak-postupovat>

ČESKÁ OBCHODNÍ INSPEKCE, 2017. Tisková zpráva: "Zákaz prodeje alkoholických nápojů a tabákových výrobků osobám mladším 18 let“ jako nápis už nestačí. [online]. Česká obchodní inspekce. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.coi.cz/zakaz-prodeje-alkoholickych-napou-a-tabakovych-vyrobkou-osobam-mladsim-18-let-jako-napis-uz-destaci/>

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ, 2016. Zájem o biopotraviny v Česku roste, přibývá i počet tuzemských výrobců. [online] Praha: ČTK. [2019-04-08]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/zajem-o-biopotraviny-v-cesku-roste-pribyva-i-pocet-tuzemskyc/r~156b7696744311e6abfa0025900fea04/>

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ, 2018. Musí se stavět rychleji. Senátoři podpořili dálnice D55 z Otrokovic i D49 z Hulína na Zlín. [online] Praha: ČTK. [2019-04-08]. Dostupné z: <https://zlin.rozhlas.cz/musi-se-stavet-rychleji-senatori-podporili-dalnice-d55-z-otrokovic-i-d49-z-7644804>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. Nejnovější údaje: Zlínský kraj. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/1-xz>

DSZO, s. r. o., 2017. Ceník služeb a reklamy. [online]. Zlín: Agentura Zlín. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: https://www.dszo.cz/reklama2/download/katalog_cenik_reklamy_AGZlin.pdf?x=1556970917

HOBZA, Vladimír, Vladimír HOBZA Jr. a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2015. Manažerská ekonomika: Kapitoly k finanční analýze [online]. Olomouc: Univerzita palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury. [cit. 2018-12-03]. ISBN 978-80-244-4890-9. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=5NOUCwAAQBAJ&pg=PA2&dq=Vladim%C3%ADr+Hobza+a+Vladim%C3%ADr+Hobza+Jr.+2015&hl=en&sa=X&ved=0ahUKE-wjO3__pjYTfAhXGLIAKHRMbACMQ6AEIKjAA#v=onepage&q=kapit%C3%A1lov%C3%A1%20spole%C4%8Dnost&f=false

JAKE-JAMES S.R.O, ©2011-2019. Založení firmy online. [online]. Praha: Jake-james.cz. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: https://www.jake-james.cz/zalozeni-firmy-online?gclid=Cj0KCQjw-tXIBRDWARIsAGYQAmdsLz9iHKU2r_tLwcNNvvrXUiVoTazuV0-v4gtUQzKMLq14AcHD2waAq_6EALw_wcB

JANDOVÁ, Jana, 2010. Analýza vybrané firmy [online]. Brno: Vysoké učení technické v Brně. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=31185. Bakalářská práce.

JÁNOŠ, Michal, 2012. Strategická analýza firmy XY [online]. Zlín, Univerzita Tomáše Bati. [cit. 2018-12-29]. Dostupné z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/22579/janoš_2012_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Bakalářská práce.

JESTŘEBECKÁ, Šárka, 2007. Odbytová problematika v podniku [online]. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/dv1mg/Bakalarska_prace_-_Jestrebecka_S._100293.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

KLIMEŠ, David, 2018. Podnikatelé si od byznysmena Babiše slibovali méně byrokracie. Zklamal je, většinu menších a středních podniků trápí narůstající regulace. Hospodářské noviny. [online]. ISSN 1213-7693.[2019-04-08]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66385390-firmy-chtely-mene-regulace-dostaly-opak>

MINISTERSTVO VNITRA, 2019. Co je eGovernment?. [online]. Ministerstvo vnitra. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/co-je-egovernment.aspx>

MURÁR Filip, 2016. Kolik stojí založit společnost s ručením omezeným? [online]. Praha: epravo.cz. ISSN 1213-189X [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/kolik-stoji-zalozit-spolecnost-s-rucenim-omezenym-104072.html>

OULEHLOVÁ, Alena. Kvalitativní a semikvantitativní hodnocení rizik, matice a mapa rizik. [online]. Brno: Univerzita obrany. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: https://module.unob.cz/pluginfile.php/34856/mod_resource/content/2/Prezentace6_RR.pdf

PODNIKATEL.CZ, 2019. Elektronická evidence tržeb (E-tržby). [online]. Praha: Internet Info. ISSN 1802-8012. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/elektronicka-evidence-trzeb/>

PROCHÁZKOVÁ Petra, 2019. Ze Zlínského kraje lidé odcházejí jen zřídka, přesto obyvatel ubývá. In: iDnes.cz [online]. Praha: Mafra. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/socio-demograficky-vyvoj-statistika-obyvatelstvo-migrace-zlinsky-kraj.A190116_451210_zlin-zpravy_ras

SOMMEROVÁ, Klára, 2007. Praktický průvodce založení společnosti s ručením omezeným. [online]. Praha: Internet Info, [cit. 2018-12-29]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/prakticky-pruvodce-zalozeni-spolecnosti-s-rucenim-omezenym/>

SUPER SOLUTION S.R.O., © 2010–2019. Cena založení s.r.o. [online]. Praha: Super solution s.r.o. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.zalozeni.cz/cena-zalozeni-sro/>

ŠEJNOHOVÁ Hana et al., 2018. Statistická šetření ekologického zemědělství, Zpráva o trhu s biopotravinami v ČR v roce 2016. [online]. Ústav zemědělské ekonomiky a informací. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/581381/Zprava_o_trhu_s_biopotravinami_2016.pdf

ŠULCOVÁ Michaela, 2017. Paragrafy v restauraci: rozhovor s Ing. Tomášem Čapkem CSc. [online]. Praha: Gastrohotel. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://gastrohotel.cz/rubriky/manager/paragrafy-restauraci-rozhovor-ing-tomasem-capkem-csc/>

VESECKÝ Zdeněk, 2016. Za měsíc restauraci neotevřete, připravte se na běhání po úřadech. [online]. Podnikatel.cz. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zamesic-restauraci-neotevrete-pripravte-se-na-behani-po-uradech/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B&C Burger and Cofee

ČR Česká republika

IR Identifikace rizik

MHD Městská hromadná doprava

MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu

PP Podnikatelský plán

MP Marketingový plán

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Matice rizik (J. Doležal, 2012)	29
Obrázek č. 2 – Mapa plánovaného úseku D55	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Rozdělení malých a středních podniků dle legislativy ČR.....	18
Tabulka č. 2 – Seznam rizikových faktorů metody (J. Doležal, 2012).....	27
Tabulka č. 3 – Ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory skórovací metody (J. Doležal, 2012)	28
Tabulka č. 4 – Opatření pro snížení daného rizika (J. Doležal, 2012).....	28
Tabulka č. 5 – SWOT analýza	41
Tabulka č. 6 – Informace o zaměstnancích.....	45
Tabulka č. 7 – Zřizovací výdaje.....	47
Tabulka č. 8 – Položky potřebné k vybavení podniku.....	48
Tabulka č. 9 – Ohodnocení zaměstnanců	49
Tabulka č. 10 – Fixní náklady	49
Tabulka č. 11 – Produkce pokrmů	50
Tabulka č. 12 – Kalkulace pokrmů	51
Tabulka č. 13 – Produkce nápojů.....	52
Tabulka č. 14 – Kalkulace nápojů	53
Tabulka č. 15 – Celková kalkulace hospodaření	54
Tabulka č. 16 – Seznam rizikových faktorů	55
Tabulka č. 17 – Riziko nevhodného nastavení portfolia služeb	56
Tabulka č. 18 – Riziko nedostatku parkovacích míst	56
Tabulka č. 19 – Riziko neprosazení se na trhu	57
Tabulka č. 20 – Riziko nedostatku zaměstnanců na pozici kuchař	57
Tabulka č. 21 – Riziko nevhodné polohy	58
Tabulka č. 22 – Riziko nenaplnění finančního plánu	58
Tabulka č. 23 – Riziko nízké výše vložených investičních prostředků	59
Tabulka č. 24 – Riziko nekvalifikovaných zaměstnanců	59
Tabulka č. 25 – Riziko náporu zákazníků přes obědy a večere	60
Tabulka č. 26 – Riziko nezkušenosti managementu.....	60
Tabulka č. 27 – Opatření proti rizikům.....	61
Tabulka č. 28 – Třídy míry rizik.....	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Matice rizik pro podnik B&C	62
---	----