



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ PIZZERIE

BUSINESS PLAN FOR PIZZERIA FOUNDATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. KATEŘINA JÍLKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Jílková Kateřina, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský plán pro založení pizzerie**

v anglickém jazyce:

**Business Plan for Pizzeria Foundation**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, stanovení cílů diplomové práce

Nejnovější teoretické poznatky

Analýza současného stavu

Návrh podnikatelského plánu, včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- LAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 14.01.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu pro založení studentské pizzerie. V teoretické části práce je popsána oblast podnikání a východiska nutná k vypracování podnikatelského plánu. Pomocí analýzy současného stavu je následně navrženo vlastní řešení konkrétního problému, a to v podobě reálného podnikatelského plánu.

## **Abstract**

The master thesis deals with the processing of a business plan for pizzeria foundation. The theoretical part describes the field of business and the theoretical background needed for developing the business plan. After analyzing the current situation there is the proper solution of the specific problem designed in the form of a real business plan.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza, marketingový průzkum, stravování.

## **Keywords**

Business plan, SLEPT analysis, Porter model of competitive environment, SWOT analysis, marketing research, catering.

## **Bibliografická citace**

JÍLKOVÁ, K. *Podnikatelský plán pro založení pizzerie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 110 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 15. ledna 2014

.....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph. D. za cenné připomínky a odborné rady, které přispěly k vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za to, že mi umožnila studovat a vždy mě ve studiu podporovala.

# Obsah

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Úvod.....                                            | 11 |
| 1 Vymezení problému, cíle práce a metody řešení..... | 12 |
| 1.1 Vymezení problému.....                           | 12 |
| 1.2 Cíle práce .....                                 | 13 |
| 1.3 Metody a postup řešení .....                     | 13 |
| 2 Teoretická východiska .....                        | 15 |
| 2.1 Podnikání a jeho formy .....                     | 15 |
| 2.1.1 Základní pojmy spojené s podnikáním .....      | 15 |
| 2.1.2 Právní formy podnikání .....                   | 17 |
| 2.2 Založení společnosti s ručením omezeným .....    | 21 |
| 2.3 Podnikatelský záměr .....                        | 22 |
| 2.3.1 Požadavky na podnikatelský záměr .....         | 23 |
| 2.3.2 Struktura podnikatelského záměru.....          | 24 |
| 2.3.3 Postup sestavení podnikatelského záměru.....   | 27 |
| 2.4 Analýza tržního prostředí.....                   | 27 |
| 2.4.1 SLEPT analýza .....                            | 28 |
| 2.4.2 Marketingový výzkum .....                      | 29 |
| 2.4.3 Porterova analýza 5 sil .....                  | 31 |
| 2.4.4 SWOT analýza.....                              | 33 |
| 2.5 Metody stanovení cílů.....                       | 35 |
| 2.6 Marketingový mix.....                            | 35 |
| 2.7 Zdroje financování.....                          | 40 |
| 2.8 Finanční plán.....                               | 41 |
| 2.8.1 Rozvaha .....                                  | 41 |
| 2.8.2 Výkaz zisků a ztrát.....                       | 42 |
| 2.8.3 Cash flow .....                                | 42 |
| 2.8.4 Zakladatelský rozpočet .....                   | 42 |
| 2.9 Finanční analýza .....                           | 43 |
| 2.9.1 Ukazatelé rentability .....                    | 43 |
| 2.9.2 Ukazatelé likvidity .....                      | 44 |
| 2.10 Řízení rizik.....                               | 45 |
| 3 Analýza současného stavu .....                     | 48 |
| 3.1 SLEPT analýza .....                              | 48 |
| 3.1.1 Sociální faktory.....                          | 48 |
| 3.1.2 Legislativní faktory.....                      | 49 |
| 3.1.3 Ekonomické faktory.....                        | 50 |
| 3.1.4 Politické faktory.....                         | 50 |
| 3.1.5 Technologické faktory .....                    | 51 |
| 3.2 Analýza konkurence .....                         | 51 |
| 3.3 Porterův model 5 sil.....                        | 53 |
| 3.3.1 Hrozba substitutů .....                        | 53 |
| 3.3.2 Konkurence v odvětví.....                      | 53 |
| 3.3.3 Vyjednávací síla odběratelů.....               | 54 |
| 3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů .....              | 54 |
| 3.3.5 Bariéry vstupu na trh.....                     | 55 |
| 3.4 Marketingový průzkum.....                        | 55 |

|         |                                                                 |    |
|---------|-----------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.1   | Použité metody .....                                            | 55 |
| 3.4.2   | Výsledky a jejich rozbor .....                                  | 56 |
| 3.4.2.1 | Způsob dosavadního stravování.....                              | 56 |
| 3.4.2.2 | Zájem o další stravování .....                                  | 57 |
| 3.4.2.3 | Potenciální produkt .....                                       | 58 |
| 3.4.2.4 | Ceny .....                                                      | 59 |
| 3.4.2.5 | Četnost návštěv .....                                           | 60 |
| 3.4.2.6 | Provoz pizzerie .....                                           | 61 |
| 3.4.2.7 | Další návrhy a nápady ohledně stravování v kampusu.....         | 63 |
| 3.4.2.8 | Profil respondentů .....                                        | 64 |
| 3.5     | SWOT analýza.....                                               | 65 |
| 3.5.1   | Silné stránky .....                                             | 65 |
| 3.5.2   | Slabé stránky.....                                              | 66 |
| 3.5.3   | Příležitosti .....                                              | 66 |
| 3.5.4   | Hrozby .....                                                    | 67 |
| 3.5.5   | Vyhodnocení SWOT analýzy .....                                  | 68 |
| 4       | Vlastní návrh řešení .....                                      | 71 |
| 4.1     | Popis podniku .....                                             | 71 |
| 4.1.1   | Vize, poslání a cíle podnikání.....                             | 71 |
| 4.1.2   | Základní údaje.....                                             | 72 |
| 4.1.3   | Charakteristika poskytovaných produktů .....                    | 72 |
| 4.1.4   | Právní forma podnikání .....                                    | 72 |
| 4.1.5   | Umístění a popis provozovny .....                               | 73 |
| 4.1.6   | Cílové segmenty trhu .....                                      | 75 |
| 4.2     | Marketingový mix.....                                           | 76 |
| 4.2.1   | Produkt.....                                                    | 76 |
| 4.2.2   | Cena .....                                                      | 77 |
| 4.2.3   | Propagace.....                                                  | 77 |
| 4.2.4   | Distribuce.....                                                 | 78 |
| 4.3     | Technicko-organizační studie .....                              | 79 |
| 4.3.1   | Technologický postup.....                                       | 79 |
| 4.3.2   | Výrobní kapacita.....                                           | 79 |
| 4.3.3   | Management a vedení společnosti .....                           | 80 |
| 4.3.4   | Personální obsazení a náplň práce jednotlivých zaměstnanců..... | 80 |
| 4.4     | Finanční plán.....                                              | 82 |
| 4.4.1   | Vstupní náklady .....                                           | 82 |
| 4.4.2   | Provozní náklady .....                                          | 83 |
| 4.4.3   | Odhad tržeb.....                                                | 86 |
| 4.4.4   | Stanovení cen pro studenty .....                                | 87 |
| 4.5     | Finanční výkazy a analýza .....                                 | 89 |
| 4.5.1   | Zahajovací rozvaha .....                                        | 89 |
| 4.5.2   | Výkaz zisků a ztrát.....                                        | 90 |
| 4.5.3   | Cash flow .....                                                 | 91 |
| 4.5.4   | Konečná rozvaha.....                                            | 91 |
| 4.5.5   | Výpočet bodu zvratu .....                                       | 92 |
| 4.5.6   | Ukazatelé rentability .....                                     | 92 |
| 4.6     | Hodnocení rizik.....                                            | 94 |
| 4.6.1   | Menší zájem o stravování .....                                  | 94 |

|       |                               |     |
|-------|-------------------------------|-----|
| 4.6.2 | Zrušení příspěvků .....       | 94  |
| 4.6.3 | Vstup konkurence .....        | 95  |
| 4.6.4 | Ztráta dobrého umístění ..... | 95  |
| 4.6.5 | Zvýšení cen vstupů .....      | 95  |
| 4.6.6 | Riziko sezónnosti.....        | 96  |
| 4.7   | Harmonogram realizace .....   | 97  |
|       | Závěr .....                   | 98  |
|       | Použité zdroje .....          | 100 |
|       | Seznam tabulek.....           | 102 |
|       | Seznam obrázků.....           | 103 |
|       | Seznam grafů .....            | 103 |
|       | Přílohy.....                  | 104 |

## Úvod

Přestože stravování studentů vysokých škol je často řešeno univerzitními menzami, nemusí to být pravidlem. V dnešní době studenti hledají možnosti rychlého a levného stravování nejen v menzách a univerzitních bufetech. Navíc pokud je menza od univerzity vzdálena, může nastat problém ve stravování, jako je to v případě Univerzity Hradec Králové. V současné době se studenti této univerzity stravují různě – připravují si stravu sami doma, navštěvují restaurace, případně si objednávají jídlo ve školní jídelně. Předkládaná diplomová práce se zabývá právě stravováním studentů tak, aby vyhovovalo jejich požadavkům. Jejím cílem je zpracovat na základě získaných informací z provedených analýz podnikatelský plán pro pizzerii.

Jedním z důležitých faktorů zajišťující úspěšnost podnikání je zpracování kvalitního podnikatelského plánu, který je postaven na reálných informacích a realistických úsudcích. Takový plán by měl být jednoduchý, srozumitelný a realizovatelný. Pokud má budoucí podnikatel dostupné finanční prostředky, může si založit svou společnost velmi snadno. Problémem pak ovšem bývá podceněná příprava projektu, a to konkrétně ve fázi plánování budoucnosti podniku.

V teoretické části práce je proto popsána oblast podnikání a problematika s tím související. Kromě samotného podnikání je zde definována funkce podnikatelského plánu, požadavky na něj a jeho struktura zpracování. Teoretická část se také zabývá metodami analýzy konkurence, obecného okolí či marketingovým průzkumem.

Praktická část práce se pak zabývá samotným návrhem řešení konkrétní problematiky. V této situaci je řešením vytvoření návrhu podnikatelského plánu pro pizzerii umístěnou v kampusu Univerzity Hradec Králové. Tato část obsahuje marketingový plán, technicko-organizační studii a finanční plán včetně finančních výkazů. Závěr práce obsahuje zhodnocení reálnosti podnikatelského plánu a celkové shrnutí vlastního návrhu řešení.

Hlavní pohnutkou pro výběr tohoto tématu bylo srovnání možností stravování studentů z informací získaných vlastním pozorováním při změně vysoké školy.

# **1 Vymezení problému, cíle práce a metody řešení**

Tato kapitola slouží k popsání současného problému včetně určení cílů, ke kterým bude diplomová práce směřovat, a vysvětlení přínosu diplomové práce. Dále jsou v této kapitole charakterizovány všechny použité metody.

## **1.1 Vymezení problému**

V současné době je stravování studentů Univerzity Hradec Králové řešeno jednou menzou, která však neodpovídá jak z hlediska velikosti, tak ani dostupnosti. Větší část studentů se proto stravuje v univerzitním bufetu, který má pouze omezené možnosti stravování, případně v okolních restauracích a stravovacích zařízeních. Protože mnoho studentů nemá čas případně dostatek finančních prostředků na každodenní oběd v restauracích, stravování často odbývají nevhodnými potravinami, nebo oběd jednoduše vynechávají.

Přínosem diplomové práce je řešení problému rychlého a levného stravování studentům univerzit, a to vytvořením návrhu podnikatelského plánu pro jednoduché stravovací zařízení. Jedná se obzvláště pak o studenty Univerzity Hradec Králové, v jehož kampusu je provozovna společnosti umístěna. Umístění bylo vybráno především kvůli plánované výstavbě dalších dvou budov Přírodovědecké fakulty. Tím, že se jedná o novou budovu, ve které je počítáno se stravovacím zařízením, dochází k eliminaci problémů spojených například s úpravami prostor a podobně. Tento záměr vytváří studentskou pizzerii a bagetérii, která bude schopna poskytovat stravování studentům za nízké ceny, a to díky podpoře Univerzity a dotacím poskytovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Dalším faktorem, který vytváří nižší cenu, je, že stravování bude do určité míry samoobslužné, a tím pádem jsou sníženy i náklady na personální obsazení.

Projekt bude vycházet z reálných údajů získaných marketingovým průzkumem provedeným nejen mezi studenty a zaměstnanci univerzity, zhodnocením potenciálního okolí podniku a informací poskytnutých samotnou Univerzitou Hradec Králové.

## 1.2 Cíle práce

### Hlavní cíl:

- Sestavení návrhu podnikatelského plánu pro založení pizzerie a bageterie v Hradci Králové a pomocí provedených analýz a průzkumu trhu stanovení možnosti jeho realizace.

### Vedlejší cíle:

- Provedení průzkumu trhu, na základě kterého je určen zájem o konkrétní služby.
- Zjištění možností úspěchu pomocí analýzy konkurenčního prostředí.
- Určení způsobu založení a vedení nového podniku.
- Stanovení optimálních cest k dosažení zisku.
- Pomocí záměru vytvořit nová pracovní místa, především zajištění brigád pro studenty.
- Vytvoření marketingového mixu.

## 1.3 Metody a postup řešení

První krokem řešení je určení všech cílů pomocí metody SMART. Veškeré cíle budou podrobovány odpovídajícím analýzám, které určí možný úspěch či neúspěch. Mezi metody a postupy použité v této práci patří:

- Analýza faktorů obecného okolí pomocí metody SLEPT.
- Analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterovy analýzy 5 sil.
- Analýza tržního prostředí vytvořená marketingovým průzkumem.
- Analýza vnitřních faktorů pomocí marketingového mixu 4P.

Veškeré výsledky těchto dílčích analýz vedou ke zpracování souhrnné analýzy SWOT, která odhaluje silné a slabé stránky (pomocí analýz vnitřních faktorů) a příležitosti a hrozby (pomocí analýz vnějších faktorů). Tato část práce tedy využívá metody syntézy, a to sjednocením předchozích výsledků do jednoho celku. Kromě těchto metod se v práci nachází i metoda porovnávání (především porovnávání nově vznikající společnosti se svou konkurencí), indukce a dedukce.

Zjištění informací ohledně tržního prostředí vede k posouzení současného stavu na trhu. Tento stav je dále rozebrán a díky němu je navrženo řešení problému ve formě založení nové konkrétní společnosti. V práci jsou také popsány možnosti získávání financí a řešení spolupráce s Univerzitou Hradec Králové. Především skrze marketingový průzkum je nastaven i základní marketingový mix, ve kterém je kladen důraz na produkt a cenu. Cena je jediným výnosným P mixu, a proto se od ní tedy dále odvíjí i další zpracování finančního a výrobního plánu.

Při zpracování podnikatelského záměru je také nutné zhodnotit rizika, a proto byla použita metoda expertního hodnocení, která popisuje předpokládané rizikové pozice a jejich scénáře, pravděpodobnost naskytnutí, intenzitu možného dopadu, následky, případně jejich oslabení.

Výstupem všech informací získaných díky výše zmíněným metodám a analýzám je podnikatelský záměr, který navrhuje řešení dané problematiky.

## 2 Teoretická východiska

V této části práce jsou uvedeny teoretické údaje spojené s činnostmi nezbytnými pro podnikání. Konkrétně se jedná o informace důležité při zahajování podnikání, postupu založení společnosti s ručením omezeným a teorii spojenou s analýzami trhu, konkurence a podniku. Dále jsou zde popsány metody určování cílů, sestavování finančního plánu či řízení rizik.

### 2.1 Podnikání a jeho formy

Tato podkapitola má za úkol nejprve definovat základní pojmy spojené s podnikáním a jednotlivé možnosti, na základě kterých lze dle české platné legislativy podnikat na území České republiky.

#### 2.1.1 Základní pojmy spojené s podnikáním

Právní pojetí podnikání je ukotveno obchodním zákoníkem, konkrétně § 2 v tomto znění: „**Podnikáním** se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ [1, § 2] Aby byla naplněna právní podstata podnikání, je důležité dodržení všech dílčích pojmů v této definici:

- *soustavnost* – je vyžadováno, aby činnost byla vykonávána nepřetržitě a opakovaně, nejedná se tedy o činnost náhodnou nebo příležitostnou;
- *samostatnost* – podnikatel rozhoduje svobodně na základě své volby o provozované činnosti, fyzická osoba jedná sama osobně, právnická osoba rozhoduje prostřednictvím svého statutárního orgánu;
- *vlastní jméno* – podnikatel nesmí jednat anonymně nebo na jméno jiného podnikatele; fyzická osoba činí právní úkony svým jménem a příjmením, právnická osoba pod názvem obchodní firmy zapsaným v obchodním rejstříku;
- *vlastní odpovědnost* – podnikatel nese veškerá rizika a následky své činnosti a je za ně plně odpovědný;
- *dosažení zisku* – podnikání je vykonáváno s úmyslem docílit zisku, i když se obecně považuje za podnikání i hospodaření, které skončí ztrátou. [2, s. 20]

Obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb., v platném znění) [1] dále definuje níže uvedené pojmy spojené s podnikáním.

**Podnikatelem** se rozumí:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

**Podnikem** se rozumí soubor hmotných a nehmotných, jakož i osobních složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

**Obchodním majetkem** podnikatele, který je fyzickou osobou, se rozumí majetek (věci, pohledávky a jiná práva a penězi ocenitelné jiné hodnoty), který patří podnikateli a slouží nebo je určen k jeho podnikání. Obchodním majetkem podnikatele, který je právnickou osobou, se rozumí soubor veškerého jeho majetku a závazků. Soubor obchodního majetku a závazků vzniklých podnikateli, který je fyzickou osobou, v souvislosti s podnikáním se označuje jako **obchodní jmění**.

**Obchodní firma** je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou. Podnikatel nezapsaný v obchodním rejstříku je povinen činit úkony, je-li fyzickou osobou, pod svým jménem a příjmením, a je-li právnickou osobou, pod svým názvem. U svého jména a příjmení nebo názvu může podnikatel nezapsaný v obchodním rejstříku užívat při podnikání odlišující dodatek nebo další označení za předpokladu, že nepůsobí klamavě a jeho užívání je v souladu s právními předpisy i dobrými mravy soutěže. Takový dodatek nebo označení není firmou a je chráněn právem proti nekalé soutěži.

**Obchodní rejstřík** je veřejný seznam, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích. Obchodní rejstřík je veden v elektronické podobě, zvláštním právním

předpisem určeným soudem pro každého zapsaného podnikatele, organizační složku podniku, podnik zahraniční osoby anebo jeho organizační složku zvláštní vložku.

**Podnikatelské riziko** souvisí s rozhodováním podnikatele, které vychází z určitých jeho předpokladů. Ta se mohou, ale také nemusí naplnit. Pokud zná podnikatel vývoj rizikových faktorů a s naprostou jistotou zná důsledky svého rozhodnutí, rozhoduje se za jistoty. Ve většině případů to tak ale není a jeho rozhodování je zatíženo nejistotou – podnikatelským rizikem. Tato rizika mohou být interní (podnikatel je schopen je víceméně řídit) nebo externí (obvykle musí být respektována, jsou daná podnikatelským prostředím). [3, s. 18 - 19]

### 2.1.2 Právní formy podnikání

Volba právní formy podnikání patří k rozhodnutím podnikatele, která mají dlouhodobý vliv na podnik, a to především z hlediska právního a ekonomického. Měnit formu podnikání je samozřejmě možné, ale také finančně a časově náročné. Provádí se proto většinou při významném růstu společnosti, kdy dochází k přeměně například společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. Při zakládání podniku je tedy nutné, aby podnikatel měl jasnou představu o činnosti, kterou chce vykonávat. [2, s. 56]

Existuje mnoho kritérií, podle kterých je vhodné volit právní formu. Mezi základní charakteristiky, které odlišují jednotlivé právní formy, patří:

- způsob a rozsah ručení,
- oprávnění k řízení,
- počet zakladatelů,
- výše základního kapitálu,
- administrativní náročnost založení a provozování podniku,
- podíl na zisku (ztrátě),
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost. [4, s. 3]

Tyto skutečnosti je třeba zvážit již při počátečních úvahách. Také je doporučeno zvážit i další aspekty jako je rozsah podnikatelských aktivit, obor činnosti či flexibilitu právní formy a obtížnost případné transformace právní formy. [3, s. 67]

Legislativní úprava právních forem podnikání v České republice je ukotvena především obchodním zákoníkem a živnostenským zákonem. Tyto dva zákony umožňují základní právní formy podnikání, a to podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob.

### **Podnikání fyzických osob**

Podnikání fyzické osoby má zpravidla formu živnosti. V živnostenském zákoně je dáno touto definicí: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* [5, § 2]. U podnikání fyzických osob se často používá termín „osoba samostatně výdělečně činná“, jímž může tedy být živnostník, samostatný zemědělec, samostatně výdělečný umělec, soudní znalec a podobně. Aby mohla fyzická osoba začít podnikat, musí nejprve získat živnostenské (případně i jiné oprávnění), které je podmíněno několika předpoklady. Těmi dle živnostenského zákona jsou:

- *všeobecné podmínky* – minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, doložení bezdlužnosti vůči státním orgánům;
- *zvláštní podmínky* – odborná a jiná způsobilost.

Jednotlivé živnosti se dělí podle požadavků na odbornou způsobilost následovně:

- **Ohlašovací živnosti** vznikají na základě ohlášení a mohou být provozovány na základě vydaného osvědčení, kterým je výpis ze živnostenského rejstříku; dále se dělí na:
  - *řemeslné* – podmínkou je doložení výučního listu, maturity v oboru, diplomu v oboru, nebo šestiletá praxe v oboru; jedná se například o hostinskou činnost, klempířství, řeznictví či zednictví;
  - *vázané* – podmínkou je prokázání způsobilosti, kterou stanoví příloha živnostenského zákona; jedná se například o masérské služby, vedení účetnictví či provozování autoškoly;
  - *volné* – získání není podmíněno žádnou odbornou způsobilostí, jedná se o živnost s názvem „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“; jedná se například o velkoobchod a maloobchod, fotografické služby a podobně.

- **Koncesované živnosti** mohou vzniknout a být provozovány pouze na základě správního rozhodnutí; kromě odborné způsobilosti je nutné získat i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Příkladem může být provozování pohřební služby, cestovní kanceláře či taxislužby. [2, s. 67]

Seznam všech živností včetně konkrétních požadavků na splnění zvláštních podmínek tvoří přílohu 1 až 3 živnostenského zákona.

## **Podnikání právnických osob**

Podle obchodního zákoníku se právnické osoby dělí na:

- *osobní společnosti* – předpokládají účast podnikatele na řízení společnosti a neomezené ručení společníků, patří sem veřejná obchodní společnost a komanditní společnost;
- *kapitálové společnosti* – se vyznačují tím, že společníci ručí pouze omezeně, a to většinou do výše svých vkladů, kapitálovými společnostmi jsou společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti;
- *družstva* – méně časté, hlavním znakem je neuzavřený počet osob. [3, s. 67]

### Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost má alespoň dva zakladatele a maximální počet společníků omezen není. Specifikem této společnosti je, že její společníci ručí za závazky společnosti celým svým majetkem společně a nerozdílně, neboť společnost nemá povinnost mít žádný základní kapitál. Společníkem se může stát pouze osoba splňující požadavky živnostenského zákona. Pokud není stanoveno jinak ve společenské smlouvě, každý ze společníků se stává statutárním orgánem a má pravomoc společnost řídit. [2, s. 70 - 72]

### Komanditní společnost

Komanditní společnost kombinuje prvky kapitálové a osobní společnosti a v českém podnikání není příliš rozšířená. Je tvořena minimálně dvěma společníky, přičemž

alespoň jeden z nich (komanditista) ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu a druhý (komplementář) ručí celým svým majetkem. [2, s. 72]

#### Společnost s ručením omezeným

Tento typ společnosti je v České republice nejoblíbenější a nejrozšířenější především co se týče malého a středního podnikání. Společnost může být založena už jedním společníkem, přičemž každý společník musí vložit alespoň 20 000,- Kč. Základní kapitál je stanoven v minimální výši 200 000,- Kč a může být vložen i jako nepeněžní vklad. Společníci tak ručí pouze do výše nesplacených vkladů. Statutárním orgánem společnosti jsou jednatelé. [2, s. 74 - 78]

#### Akciová společnost

Tento typ formy podnikání je typický pro velké společnosti, a to hlavně kvůli kapitálové náročnosti při zakládání. Společníky se stávají všichni vlastníci akcií dané společnosti. Tito akcionáři neručí za závazky společnosti. Mezi další charakteristiku akciové společnosti patří komplikovaná a omezující právní úprava či povinné zveřejňování vnitřních údajů. Obchodními partnery je však tato právní forma dobře vnímána, protože představuje solidnost a stabilitu. [2, s. 78 - 81]

#### Družstvo

Družstvo je právnická osoba, která nemusí být vždy založena za účelem podnikání, ale také pro zajišťování hospodářských, sociálních či jiných potřeb svých členů. Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob a členové neručí za závazky družstva. Nejnižší zapisovaný základní kapitál činí 50 000,- Kč. Nejvyšším orgánem je členská schůze konaná minimálně jednou ročně. Statutárním orgánem je představenstvo. [2, s. 81 - 84]

## 2.2 Založení společnosti s ručením omezeným

Každá forma podnikání je upravena specifickým ustanovením obchodního zákoníku a vyžaduje tak jiný postup při založení. Protože se teoretická část zabývá založením už konkrétní společnosti, tato kapitola popisuje postup založení a vzniku právě společnosti s ručením omezeným.

Společnost s ručením omezeným vzniká podpisem společenské smlouvy. Ta musí být uzavřena písemně, formou notářského zápisu. Podstatnými náležitostmi, které musí obsahovat, jsou:

- název obchodní firmy a sídlo společnosti,
- určení společníků,
- předmět podnikání,
- výše základního kapitálu a výše vkladu každého společníka, včetně způsobu a lhůty splácení,
- jména a bydliště jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů dozorčí rady, bude-li zřízena,
- určení správce vkladu,
- další údaje vyžadované obchodním zákoníkem. [3, s. 76]

Každá fyzická i právnická osoba může podnikat pouze na základě oprávnění či registrace vydaného živnostenským úřadem, profesní komorou či jiným pověřeným orgánem. Nejčastější je ovšem živnostenské oprávnění a i to bude podkladem pro podnikání navrhované společnosti v teoretické části. Postup pro získání živnostenského listu je popsán v následujících krocích:

- ověřit, zda vybraná činnost k podnikání vykazuje znak živnosti;
- ověřit, zda žadatel o oprávnění splňuje všeobecné, případně i zvláštní podmínky pro provozování živnosti (viz. kapitola 2.1.2);
- zjistit, do jaké skupiny živností patří podnikatelem vybraná živnost (viz. kapitola 2.1.2);

- ohlášení živnosti nebo žádost o koncesi na místně příslušném živnostenském úřadu. [3, s. 73 - 76]

Podnikatelé zapsaní v obchodním rejstříku mohou začít provozovat živnost ohlašovací dnem ohlášení. Koncesované živnosti lze provozovat ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. [3, s. 76]

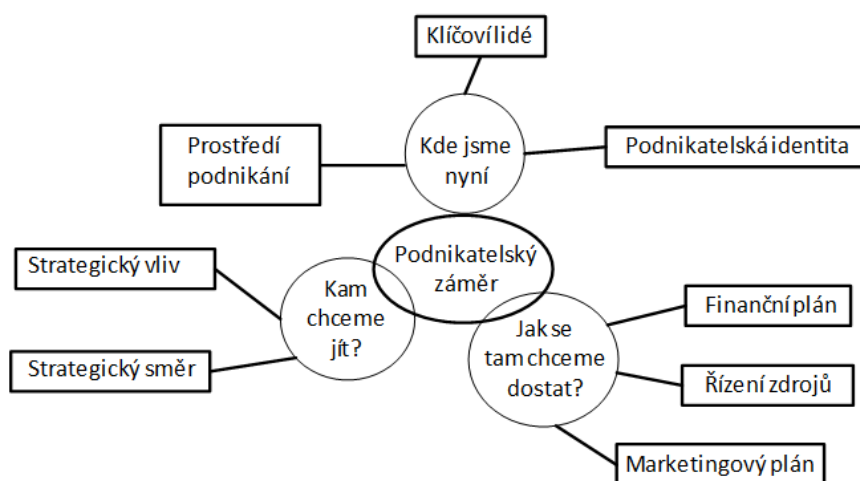
Aby mohla být společnost zapsána do obchodního rejstříku, je třeba složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu. Po té je možné podat návrh na zápis do obchodního rejstříku (nejdéle do 90 dnů od založení společnosti), který je opatřen kolky v hodnotě 5 000,- Kč. K návrhu se přikládá společenská smlouva, oprávnění k činnosti a další přílohy vyžadované soudem (například prohlášení správce vkladu či podpisový vzor jednatele). Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. [2, s. 91]

Po vzniku společnosti jsou nutné ještě další úkony spojené se zahájením podnikání. Patří k tomu žádost o nové vydání živnostenského oprávnění s vyznačením nového identifikačního čísla nebo označení firmy a provozoven. Označení firmy a provozoven je dáno zákonem a musí být jasně vyznačen název firmy, identifikační číslo, osoba odpovědná, provozní doba, případně další skutečnosti. Dále je nutná daňová registrace, kdy je místně příslušným finančním úřadem společnosti přiděleno daňové identifikační číslo. Podle zákona č. 563/1991 Sb. je právnická osoba povinna vést účetnictví, a to za celou účetní jednotku, od doby zápisu do obchodního rejstříku do dne výmazu z obchodního rejstříku. Principem vedení účetnictví je podání věrného a poctivého obrazu o podnikání a o finanční situaci účetní jednotky. [2, s. 91 – 93]

## **2.3 Podnikatelský záměr**

Podnikatelský záměr zpracovává podnikatel za účelem popisu všech klíčových aspektů, které souvisí se založením nové společnosti či fungováním již existující společnosti. Kvalitní a realistický záměr je zpracovaný v písemné formě a měl by odpovídat na základní otázky, jako kde jsme, kam se chceme dostat a jakým způsobem se tam dostaneme. Takovýto plán může být zpracován nejen pro společnost, ale i pro výrobek

nebo konkrétní projekt. Následující obrázek zobrazuje souvislosti faktorů, které je nutno při zpracování podnikatelského záměru zvažovat. [6, s. 23 - 24]



**Obrázek 1 Účel a smysl podnikatelského plánu** (Zdroj: [6, s. 24])

Pro interní užití slouží podnikatelský záměr jako nástroj pro plánování, rozhodování a kontrolu. Zpracování plánu je užitečné hlavně pro management společnosti, který získá potřebné informace z analýz, přehled o vývoji firmy a finančních tocích, zjistí potřebu zdrojů, odhalí možná rizika a slabé stránky společnosti a zároveň slouží i jako informační zdroj pro zaměstnance. Externími uživateli podnikatelských plánů jsou investoři případně banky, které podnikatel chce přesvědčit o výhodnosti a spolehlivosti při poskytnutí kapitálu konkrétní společnosti či projektu. [3, s. 90]

### 2.3.1 Požadavky na podnikatelský záměr

Mezi požadavky kladené na podnikatelské záměry patří:

- stručnost a přehlednost,
- jednoduchost a logika,
- demonstrace výhod produktu nebo služby pro spotřebitele,
- orientace na budoucnost,
- věrohodnost a realistický pohled – špatný je přílišný optimismus nebo naopak pesimismus,
- upozornění na slabá místa a rizika,
- zdůraznění silných stránek, konkurenčních výhod a příležitostí,

- schopnost prokázat solventnost, rentabilitu a návratnost investice do projektu nebo společnosti,
- kvalita formální stránky. [7, s. 309 - 310]

Kvalitně zpracovaný záměr zvyšuje naději úspěchu projektu a tím dochází k pozitivnímu ovlivnění hospodaření společnosti. Při zpracování také může společnost zjistit, že by nový projekt či výrobek mohl narušit finanční stabilitu firmy. Společnost je tak alespoň připravena zmírnit dopady negativních efektů, čímž se podstatně snižuje nebezpečí neúspěchu. Podnikatelské prostředí je také velmi proměnlivé, proto je třeba záměr vnímat jako živý a vyvíjející se dokument, který je nutné neustále adaptovat a upravovat. [7, s. 309 - 310]

### **2.3.2 Struktura podnikatelského záměru**

Ačkoliv je vytvoření podnikatelského záměru zcela individuální záležitostí, existuje obvyklá struktura, která by měla být shodná pro většinu podniků. Základní členění záměru je následující:

#### **a) Titulní strana**

Titulní strana uvádí základní koncept podnikatele. Obsahuje stručný obsah záměru, jako je název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty, popis společnosti a povaha podnikání či způsob financování. [8, s. 36 - 38]

#### **b) Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn je stručné shrnutí nejdůležitějších faktů záměru. Má obsahovat hlavní myšlenku, silné stránky, stručný výtah z finančního plánu a očekávání, které mají podnítit zájem potenciálních investorů. Cílem této části je vzbudit zájem v pokračování čtení záměru. Špatně zpracovaný souhrn může mít za následek okamžité odmítnutí investorů. [8, s. 36 - 38]

#### **c) Analýza trhu**

V této kapitole je nutné popsat konkurenční prostředí společnosti. Je třeba sem zahrnout významné konkurenty včetně jejich slabých a silných stránek a jak mohou ovlivnit tržní prostředí. Patří sem i analýza odvětví z hlediska

vývojových trendů, politické situace či legislativních faktorů. V neposlední řadě je nutné uvést segmentaci trhu a provést analýzu zákazníků. [8, s. 36 - 38]

#### **d) Popis podniku**

Tato část obsahuje podrobnou charakteristiku podniku, která se opírá o reálná a doložitelná fakta. Potencionální investor by měl mít po přečtení této kapitoly jasnou představu o budoucí činnosti podniku. To především znamená, že by měl znát klíčové rysy podniku, jako jsou výrobky nebo služby, umístění, velikost, personální obsazení včetně jejich znalosti, praxe a referencí, organizační schéma, potřebné zařízení a vybavení. Definiuje také strategie, cíle a postupy k jejich dosažení. [8, s. 36 - 38]

#### **e) Výrobní plán**

Tento plán sestavuje výrobní podnik, který zde zachycuje celý výrobní proces, potřebná zařízení a vybavení, materiál a popisuje i provoz podniku. Je třeba popsat konkrétní produkty, které chce podnik vyrábět a uvádět na trh. Pokud podnik využívá subdodávky, měli by zde být uvedeni i dodavatelé včetně zdůvodnění, proč si podnik vybral právě je. Je také nutné uvést informace o nákladech, budoucích kapitálových potřebách, smluvních, dodacích či reklamačních podmínkách.

Pokud se jedná o nevýrobní podnik, tato kapitola se nazývá „obchodní plán“. Obsahuje informace o zajištění zásob a jejich uskladnění. Opět je nutný popis a zhodnocení dodavatelů případně subdodavatelů, obchodní marže nebo informační systém.

Podnik může v této části záměru také uvést vlastnictví různých certifikátů jakosti, patentů, vlastnictví technologií a dalších významných osvědčení. [8, s. 36 - 38]

#### **f) Marketingový plán**

Tato část mimo jiné představuje distribuční cesty produktů, odkrývá cenovou politiku a způsoby propagace. Opírá se především o analýzu SWOT, která přináší zhodnocení současného stavu. Kromě stanovení marketingového mixu,

se formulují i marketingové a strategické cíle. Na základě tohoto plánu může být proveden odhad objemu produkce, a následně díky tomu i odhad rentability podniku. [8, s. 36 - 38]

**g) Organizační plán**

V této části je nutné popsat strukturu podniku. Konkrétně jde o právní formu, informace o vedení společnosti, systém řízení společnosti, organizační strukturu včetně konkrétních pracovních pozic a určení jejich náplně, pravomocí a odpovědností, lidské zdroje, jejich vzdělávání a zkušenosti. [8, s. 36 - 38]

**h) Hodnocení rizik**

Podnikatelský záměr musí také upozorňovat na rizika, která se mohou vyskytnout při činnosti podniku. Tato rizika je třeba specifikovat, analyzovat a poté připravit alternativní scénáře. Díky tomu lze negativní následky vyplývající z vyvstalých rizik eliminovat úplně nebo alespoň částečně. Reálné zhodnocení rizik je velkou výhodou podnikatele, neboť touto analýzou prokazuje, že své podnikání nevidí pouze optimisticky, ale je připraven v případě potřeby čelit rizikům. [8, s. 36 - 38]

**i) Finanční plán**

Finanční plán odhaduje potřebné investice a určuje, nakolik je podnikatelský záměr ekonomicky reálný. Zabývá se především předpokladem příslušných příjmů a výdajů, hotovostními toky a odhadem rozvahy. Všechny oblasti finančního plánu by měly být dlouhodobého charakteru s výhledem alespoň na tři až pět let. [8, s. 36 - 38]

**j) Přílohy**

Obsahuje informativní materiály, které plní účel podpůrné dokumentace. Mohou zde být například detailní technické informace k produktům, životopisy klíčových osob, propagační materiály nebo reference. [8, s. 36 - 38]

### **2.3.3 Postup sestavení podnikatelského záměru**

Pokud má podnikatelský záměr plnit svou funkci a zaujmout investory, je nutné držet se při zpracování několika kroků, které vedou k úspěšnému sestavení záměru. Jsou jimi tyto body:

- vyjasnění si očekávání,
- vymezení podnikatelských aktivit,
- zhodnocení a vymezení současného stavu činnosti, její úrovně fungování,
- zhodnocení vnějších faktorů fungování podniku, tržních podmínek, konkurence a tržní pozice podniku,
- definování strategických cílů podle metody SMART,
- navržení a vymezení proveditelné strategie či strategií pro realizaci a dosažení strategických cílů,
- identifikování rizik a vytvoření alternativních scénářů omezující negativní následky,
- rozpracování a doladění základní strategie do nižších funkčních strategií,
- plánování finančních toků, nákladů a výnosů v kontextu navržené základní strategie a jejích scénářů,
- finalizace záměru a jeho formy účelu, schválení klíčovými osobnostmi a příprava implementace,
- praktické využití záměru, průběžná práce s plánem při realizaci, například úprava plánu a scénářů. [8, s. 96]

## **2.4 Analýza tržního prostředí**

Vnější prostředí společnosti je v této práci zkoumáno základními analýzami, které mají za úkol sesbírat potřebné informace o faktorech významně ovlivňující podnik a jeho okolí. Jedná se o nástroje externí analýzy jako je analýza SLEPT, marketingový průzkum, Porterův model 5 konkurenčních sil a SWOT analýza.

### 2.4.1 SLEPT analýza

Tato analýza je důležitá pro poznání vnějšího okolí podniku, pro identifikaci změn a trendů, včetně jejich vlivu a následné reakce podniku na vzniklou situaci. Model SLEPT zahrnuje sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické činitele. Příklady faktorů, které mohou mít vliv na podnikání, jsou uvedeny v následující tabulce. [9, s. 53 - 54]

**Tabulka 1 Faktory SLEPT analýzy** (Zdroj: [9, s. 20])

| Sociální                                                   | Legislativní                     | Ekonomické     | Politické                        | Technologické                   |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Demografické faktory (věková struktura, pohlaví, vzdělání) | Legislativa regulující podnikání | HDP            | Politická stabilita státu a obcí | Vládní výdaje na výzkum         |
| Pracovní mobilita                                          | Hygienické předpisy              | Vládní výdaje  | Podpora podnikání                | Nové objevy, patenty            |
| Životní styl                                               | Ochrana spotřebitelů             | Minimální mzda |                                  | Míra technologického opotřebení |
| Regionální rozdíly                                         | Pracovní právo                   | Inflace        |                                  | Internet, komunikace            |

Tato analýza je velmi obsáhlá. Obsahuje veškeré významné makroekonomické ukazatele a často zasahuje i do oblasti marketingové analýzy trhu. Je jedním z hlavních podkladů SWOT analýzy a je tedy třeba ji věnovat důkladnou přípravu. Vyžaduje naprosto faktická zobrazení, a je proto příhodné, aby se její tvorbě věnovalo více lidí. Vhodná forma získání podkladů pro tuto analýzu je například brainstorming. Nejde však o co nejdetailnější analýzu, nýbrž o dokonalé nebo alespoň dostatečné a reálné vystihnutí všech klíčových faktorů. [10]

U SLEPT analýzy se doporučuje postupovat podle následujících kroků:

- vytyčení si u jednotlivých písmen relevantní oblasti (dojde tím k eliminaci většiny nepotřebných informací);
- stanovení požadované hloubky analýzy (detailní informace jsou běžně požadovány pouze pokud je předmětný faktor nepředpokládaný, zvláštní nebo zcela odlišný od běžné praxe);
- sestavení samotné analýzy, rozsahem může být i obsáhlejší;

- výtah nejdůležitějších faktorů analýzy, ideálně ve formě bodů. [10]

## 2.4.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum představuje specifický zdroj informací. Je to samostatná marketingová aktivita, která je součástí marketingového řízení, a která je zaměřená na shromažďování, zpracování a poskytování dat spojených s konkrétním trhem, výrobkem, spotřebitelem nebo problémem. [2, s. 193]

Existuje množství hledisek, podle nichž lze výzkum rozlišovat. Podle obecné metodologie se dá rozlišovat výzkum:

- *popisný neboli deskriptivní* – popisuje jevy vyskytující se v dané oblasti, zachycuje konkrétní problém v konkrétním čase;
- *diagnostický neboli kauzální* – nejen popisuje daný problém, ale formuluje hypotézy, hledá příčiny a souvislosti s daným problémem, vztahy příčiny a následku;
- *prognostický* – snaží se zachytit vývojové trendy a předpovědi poskytující informace o vývoji daného problému. [11, s. 15 - 16]

Za základní rozdělení výzkumu lze však považovat dělení podle zdrojů na *primární* a *sekundární* výzkum.

### Primární výzkum (terénní výzkum)

K rozhodnutí o získání primárních informací přispívá skutečnost, že nelze získat informace jiným způsobem, případně že již získané informace jsou nerelevantní. Jedná se o data sbírané pro konkrétní účel a potřeby daného výzkumu. Podle množství a detailnosti informací se dělí na kvantitativní a kvalitativní výzkum. *Kvantitativní* výzkum se snaží o rozsáhlý soubor údajů a je prováděn základními technikami jako dotazování (dotazníky, ankety), osobní rozhovory (interview, skupinové rozhovory, telefonické dotazování), pozorování a experiment. *Kvalitativní* výzkum se proti tomu snaží o detailní a vyčerpávající informace pomocí individuálních hloubkových rozhovorů či skupinových rozhovorů. [11, s. 16]

## **Sekundární výzkum (výzkum od stolu)**

Sekundární informace jsou již dříve zjištěné za jiným účelem a jsou i nadále k dispozici novému výzkumu. Pokud existuje dostatek informačních zdrojů, které mohou posloužit novému zkoumání, je zbytečné zabývat se novým sběrem informací. Nespornou výhodou těchto dat je, že jsou rychlejší a zpravidla i méně nákladná než data získaná primárním sběrem informací. Naopak nevýhodou může být struktura či jiná než požadovaná metodika sběru informací. Mohou být rozlišována data *vnitřní* (interní výkazy, evidence, databáze a další) a *vnější* (odborné publikace, sdělovací prostředky, periodika, internet a jiné). Podle toho, kdo je pořizovatel dat, lze sekundární informace ještě dělit na *profesionální* a *amatérské* zdroje. [12, s. 64 - 65]

Proces marketingového výzkumu se skládá z několika kroků, kdy prvním krokem je určení cílů a v poslední fázi se nesmí zapomenout na zpracování a hlavně prezentaci výstupů výzkumu. Celá činnost výzkumu se dělí na dvě základní etapy, a to na přípravnou a realizační. Všechny kroky prováděné v průběhu těchto dvou etap jsou zobrazeny na níže uvedeném obrázku.

### **Obrázek 2 Proces marketingového výzkumu (Zdroj: [13, s. 25])**

Ačkoliv jsou na informace získané v marketingovém výzkumu kladeny požadavky, a to především aby byly relevantní, validní, reliabilní a efektivní, [11, s. 23] mnoho společností stále odmítá využít jako zdroj informací marketingový průzkum. Důvodem mohou být úzká pojetí výzkumu, nerovné postavení výzkumníků, špatná formulace problému, opožděné nebo chybné závěry či rozdílná prezentace závěrů od různých osob. [14, s. 154]

### 2.4.3 Porterova analýza 5 sil

Porterova analýza 5 konkurenčních sil se zaměřuje na oborové okolí podniku, konkrétně na konkurenci, zákazníky a dodavatele. Model se snaží pochopit síly, které v tržním prostředí na podnik působí, a identifikovat faktory, které mohou být při dalším rozhodování managementu klíčové. Aby mohla být společnost v daném prostředí úspěšná, je nezbytné, aby tyto faktory dokázala rozpoznat, uměla na ně rychle a správně reagovat a v nejlepším případě i negativní působení faktoru na podnik změnit v pozitivní. [2, s. 131]

Michael Porter určil pět základních sil, které určují atraktivitu trhu a segmentu. Jednotlivé síly představují tyto hrozby:

- **Hrozba silné konkurence.**

Na tržní rivalitu působí nejen velikost a počet konkurentů, ale i další činitelé, například bariéry vstupu a výstupu. V silném konkurenčním prostředí musí podnik snášet časté cenové války, reklamní bitvy či zavádět často nové výrobky, aby se na trhu vůbec udržel. Tato hrozba je nejsilnější v době poklesu trhu nebo pomalu rostoucího trhu. [9, s. 58 - 59]

- **Hrozba nově vstupující konkurence.**

Tato hrozba spočívá v jednoduchosti a pravděpodobnosti s jakou mohou vstoupit konkurenti na trh a zvýšit tak konkurenční tlak. Je třeba se zaměřit na otázky, zda existují bariéry vstupu na trh, jak vysoké jsou náklady spojené se vstupem či jaký je přístup k distribuční síti. Princip této hrozby tkví ve zvýšení výrobních kapacit na trhu a tím i tlaku na snížení ceny. [9, s. 58 - 59]

- **Hrozba substitutu.**

Představuje riziko náhrady současné nabídky na trhu alternativním výrobkem či službou. Pokud existuje větší množství substitutů, podnik se opět setká s cenovou válkou. Podnik může čelit této hrozbě poklesem cen, zvýšením užitné hodnoty či vývojem nových výrobků a technologickým pokrokem. [9, s. 58 - 59]

- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.**

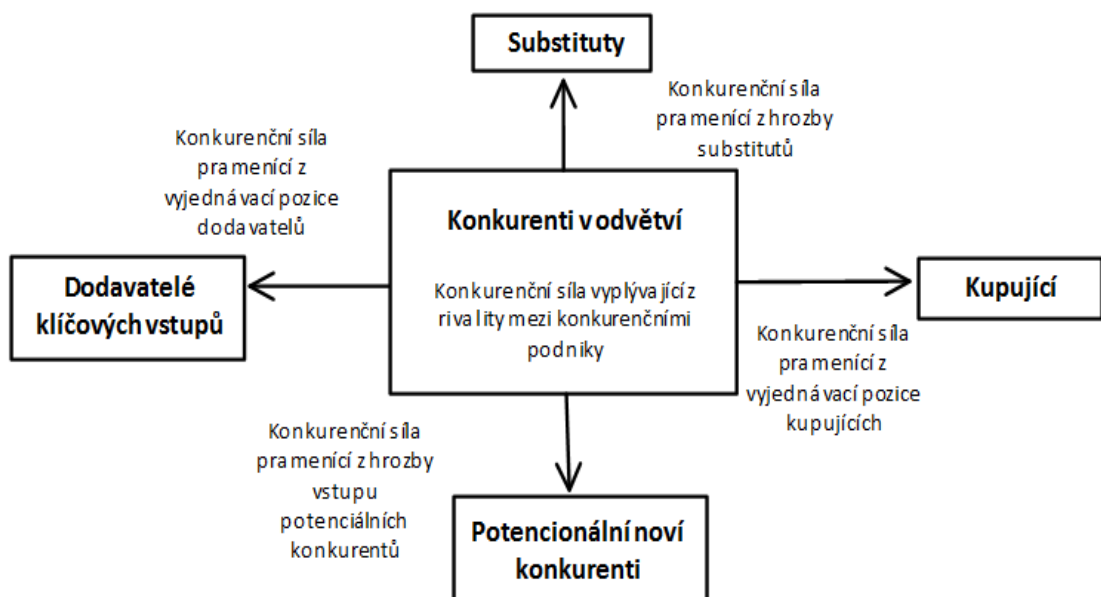
Pro analýzu je důležitá struktura a velikost cílového segmentu. Pokud mají zákazníci velkou vyjednávací sílu, přestává být tento segment atraktivní. Vyjednávací síla zákazníků stoupá, jsou-li organizovaní, například jedná-li se o

výrobek, na jehož cenu jsou zákazníci zvláště citliví. Je vhodné se zaměřit na zákazníky s nejmenší vyjednávací silou, případně se snažit vytvářet lepší nabídky nebo se snažit snížit kupní ceny u dodavatelů. [14, s. 381]

- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů.**

Nastává, pokud jsou dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo jednoduše měnit dodací podmínky. Dodavatelé mohou být silní, když se stejně jako kupující sjednotí, případně když existuje málo substitutů či náklady na změnu dodavatele jsou příliš vysoké. Nejlepší obranou proti tomuto riziku spočívá ve využití rozvinutější struktury dodavatelského řetězce. [14, s. 381]

Porterův model 5 sil se dá graficky znázornit následovně:



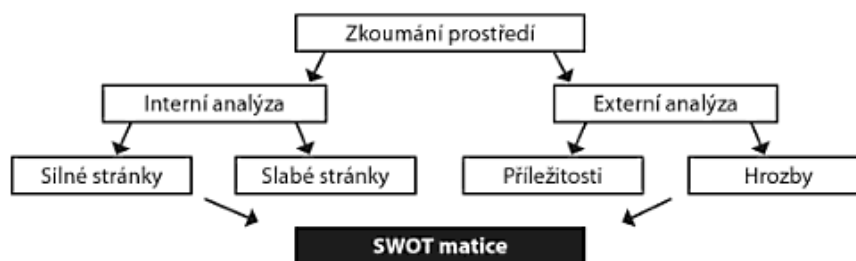
Obrázek 3 Porterův model 5 sil (Zdroj: [15, s. 48])

#### 2.4.4 SWOT analýza

Analýza SWOT je obecný analytický rámec, pomocí něhož dochází k identifikaci a posouzení klíčových faktorů působících na podnik. Při sestavování této analýzy dochází k hodnocení následujících činitelů:

- **silné a slabé stránky**, které jsou vytvářeny interními vlivy, a nad kterými má podnik určitou kontrolu a může je do jisté míry ovlivnit;
- **příležitosti a hrozby**, které jsou externího typu a podnik se jim musí přizpůsobit. [8, s. 48]

Výsledkem analýzy SWOT je vytvoření matice, která funguje jako souhrn získaných informací. Proces získání matice představuje následující obrázek.



Obrázek 4 Sestavení SWOT matice (Zdroj: [9, s. 155])

##### **Silné stránky (Strengths)**

Jsou to ty interní faktory, které vytváří podniku silnou pozici na trhu a konkurenční výhody. Jde o hodnocení podnikových schopností, dovedností a potenciálu. Příkladem může být známá a oblíbená značka, dobré povědomí na trhu, aktivní přístup k výzkumu a vývoji či cenové výhody oproti konkurenci. [9, s. 156]

##### **Slabé stránky (Weaknesses)**

Jsou opakem silných stránek a prakticky brání efektivnímu fungování a rozvoji společnosti. Příkladem je špatné umístění podniku, špatná reputace na trhu, vysoké vstupní náklady či nedostatečný marketingový plán. [9, s. 156]

## Příležitosti (Opportunities)

Jsou možnosti, díky nimž může společnost využívat lépe disponibilní zdroje, efektivně růst a plnit své cíle či získat konkurenční výhodu na trhu. Jsou to třeba nové technologie, nenaplněné potřeby na trhu, odstranění obchodních bariér či akvizice. [9, s. 156]

## Hrozby (Threats)

Představují nepříznivé situace a překážky v provozování činnosti podniku. Mohou vést k neúspěchu či až úpadku společnosti, proto je nutné, aby společnost dokázala rychle a správně reagovat na případnou hrozbu. Příkladem může být vstup nových konkurentů, konkurenti vyrábějící s nižšími náklady či kvalitnějším výrobkem nebo i zavedení obchodních bariér. [9, s. 156]

Doplněním jednotlivých faktorů do SWOT matice pak může podnik najít odpovídající strategii, vhodnou právě pro danou skutečnost. Společnost se tak nemusí pouze soustředit na lukrativní příležitosti, ale raději může využít své silné stránky k omezení hrozeb. Matice včetně jednotlivých strategií může vypadat následovně: [16]

| Silné stránky |                                                                                                           | Slabé stránky                                                                                                          |  |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Příležitosti  | Strategie S – O                                                                                           | Strategie W – O                                                                                                        |  |
|               | Ofenzivní strategie usilující o využití příležitostí, které posilují silné stránky podniku.               | Defenzivní strategie využívající příležitostí k potlačení slabých stránek podniku.                                     |  |
| Hrozby        | Strategie S – T                                                                                           | Strategie W – T                                                                                                        |  |
|               | Mírně ofenzivní strategie hledající cesty, kde může podnik redukovat díky silným stránkám externí hrozby. | Zůstatková strategie, při které je podnik vysoce citlivý vůči vnějším hrozbám. Často dochází k odchodu podniku z trhu. |  |

Obrázek 5 Strategie podle SWOT analýzy (Zdroj: [16])

## 2.5 Metody stanovení cílů

Pro stanovení cílů se nejčastěji využívá metoda SMART, která se používá při určování cílů z jakékoliv oblasti. Pojmy skryté za jednotlivými písmeny jsou následující:

**Tabulka 2 Metoda SMART** (Zdroj: [17, s. 34])

|          |                   |                                                                                |
|----------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>S</b> | <b>Specific</b>   | Cíl má být konkrétní a specifický. Mají být jasné stanoveny očekávané výstupy. |
| <b>M</b> | <b>Measurable</b> | Cíl má být měřitelný, aby bylo možné definovat změnu.                          |
| <b>A</b> | <b>Agreed</b>     | Cíle musí být akceptován těmi, kteří ho budou plnit.                           |
| <b>R</b> | <b>Realistic</b>  | Cíle musí být reálné, měli by být provázané s dostupnými zdroji a podmínky.    |
| <b>T</b> | <b>Timed</b>      | Cíle musí být dosaženy v určitém termínu.                                      |

Opakem metody SMART je metoda DUMB (defective, unrealistic, misdirected, bureaucratic), která odhaduje cíle, kterým by se měl podnik jednoznačně vyhnout. Při plánování cílů je vhodné také použít metodu pěti W: [17, s. 34]

**Tabulka 3 Metoda pěti W** (Zdroj: [17, s. 35])

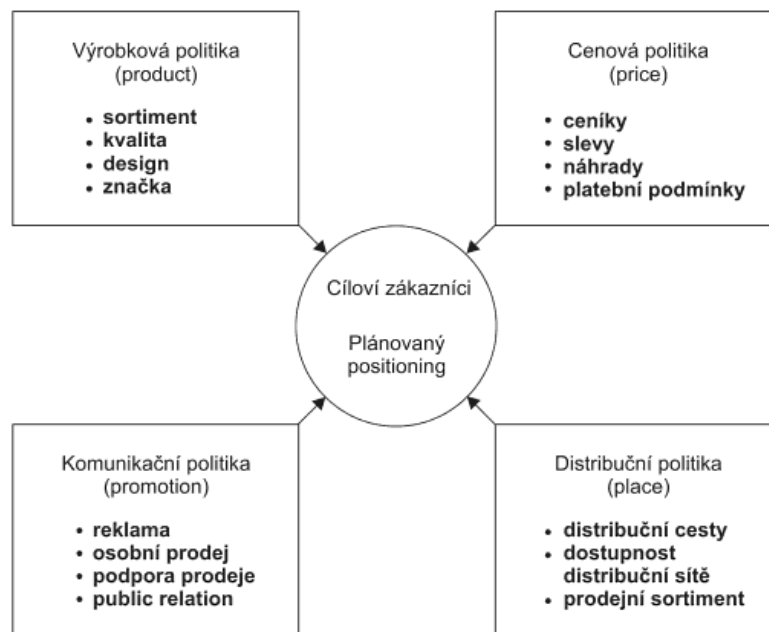
|              |                                                          |
|--------------|----------------------------------------------------------|
| <b>What</b>  | Stanovuje práce a úkoly, kterými se podnik bude zabývat. |
| <b>Why</b>   | Jaké postupy a metody budou použity.                     |
| <b>Who</b>   | Označuje osobu odpovědnou za plnění cíle.                |
| <b>When</b>  | Stanovuje časové plnění cíle.                            |
| <b>Where</b> | Stanovuje místo realizace.                               |

Ať už si zadavatel vybere jakoukoliv metodu stanovení cílů, správná definice cílů je důležitým faktorem úspěchu.

## 2.6 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ [18, s. 105] Základní složky mixu tedy tvoří 4P – produkt, cena, distribuce a podpora prodeje, přičemž všechny tyto složky jsou na sobě závislé a společnost usiluje o jejich optimální kombinaci. [7, s. 39] Podpora prodeje bývá často

pouze jednou ze složek celého komunikačního mixu společnosti. Následující obrázek zobrazuje vazby mezi jednotlivými složkami.



**Obrázek 6 Marketingový mix** (Zdroj: [19, s. 40])

Tento základní model je používám pro svou jednoduchost a stručnost. V praxi se však používají mnohem složitější modely s více „P“, které zahrnují další marketingové aktivity jako lidé, zaměstnanci, procesy či fyzické důkazy. Proti konceptu „P“ jde často vnější pohled, který vytváří alternativu, a to z pohledu zákazníka – 4C. V tomto případě se jedná mix se složkami zákazník, náklady, pohodlí a komunikace. [19, s. 39 - 40]

## **Produkt (Product)**

Produkt tvoří jádro podnikání, a proto je nutné specifikovat výrobní sortiment a výrobní politiku. Stanovení těchto charakteristik vede k správnému vytvoření základních prvků výroby, výrobního programu, velikosti výrobní jednotky a dalších. Při stanovení výrobního sortimentu je třeba si vyjasnit otázky týkající se:

- šíře a hloubky sortimentu,
- výroby – zda bude lepší se soustředit na jediný produkt nebo více odlišných výrobků,
- návrhu výrobku,

- způsobu balení, servisních a poprodejních služeb, záručních podmínek a další.  
[7, s. 39 - 40]

Odpověďmi na tyto otázky společnost také určuje úroveň produktu. Základem je **jádro produktu**, které definuje užitek nabízený zákazníkovi, představuje to, proč si zákazník produkt kupuje. **Vlastní produkt** pak tvoří zpravidla:

- *kvalita* (zahrnuje v sobě vlastnosti produktu jako je životnost, spolehlivost, funkčnost, bezpečnost, výkonnost a další),
- *varianty produktu* (značí další provedení základního modelu, které má vyšší úroveň, jiné nebo více vlastností nebo vybavení),
- *design* (představuje ztvárnění produktu, upoutává pozornost zákazníků, ovlivňuje estetickou hodnotu produktu),
- *obal* (nemusí být součástí každého produktu, plní řadu funkcí, například ochrannou, manipulační, informační či rozlišovací),
- *značka* (označuje produkt od konkurence, známá značka může u spotřebitele produkt zvýhodnit, značkou se rozumí název, symbol, barva apod.).

Poslední úrovní produktu je **rozšířený produkt**, který obsahuje faktory nehmotné povahy. Těmi mohou být záruky, úvěry, platební podmínky, servis, instalace, opravy a údržby, podpora či poradenství. Tato úroveň může v konečném rozhodnutí ovlivnit rozhodnutí zákazníka při rozhodování se substitučním výrobkem konkurence. [2, s. 201]

## **Cena (Price)**

Cenová politika má důležitý význam vycházející z celkové strategie podniku a dlouhodobé marketingové strategie. Při jejím stanovení je třeba zvažovat faktory širokého okolí podniku. Je třeba stanovit náklady na jednotku produkce, ale také brát v potaz cenovou politiku konkurentů, cenovou elasticitu, slevy, odměny, rabaty, platební podmínky či státní politiku cenové regulace. [7, s. 40]

Mimo tyto základní faktory je třeba vzít do úvahy i další, jak vnitřní, tak i vnější. Kromě nákladů mohou ovlivňovat tvorbu ceny i marketingové cíle či strategie marketingového mixu. Z vnějších faktorů to pak může být typ trhu a ostatní faktory prostředí jako je

ekonomika, distributoři, vláda, elasticita poptávky. Podle toho co bude společnost preferovat, vzniká možnost výběru z mnoha strategií. [20, s. 763]

Podle toho, na co se podnik při své činnosti chce soustředit, se všeobecně rozdělují tři základní metody stanovení ceny, a to tvorba ceny orientovaná na náklady, poptávku nebo konkurenci. [21, s. 184]

Podle poměru kvality a ceny může společnost sledovat až devět strategií zobrazených v následující tabulce. Podle povahy trhu a poptávky se pak rozhoduje, do které z těchto strategií svůj výrobek umístí.

**Tabulka 4 Strategie ceny/kvalita** (Zdroj: [22, s. 511])

|         |         | Cena                      |                                    |                                 |
|---------|---------|---------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
|         |         | Vysoká                    | Střední                            | Nízká                           |
| Kvalita | Vysoká  | 1. Premiantská strategie  | 2. Strategie vysoké hodnoty        | 3. Strategie vynikající hodnoty |
|         | Střední | 4. Strategie předražování | 5. Strategie průměrné hodnoty      | 6. Strategie dobré hodnoty      |
|         | Nízká   | 7. Vyděračská strategie   | 8. Falešná strategie hospodárnosti | 9. Strategie hospodárnosti      |

Pokud se společnost zaměří při stanovení cen především na cíle, kterých chce provozováním podnikatelské činnosti dosáhnout, použije jednu z následujících strategií:

- *přežití* (společnost má přebytek výrobní kapacity, silnou konkurenci nebo musí reagovat na změnu poptávky; často dochází k snížení cen a zisk se stává méně důležitým faktorem),
- *maximalizace běžného zisku* (používá se za předpokladu, že společnost zná poptávkovou a nabídkovou funkci, často pak bývají ignorovány účinky marketingového mixu, konkurentů apod.),
- *maximalizace běžných příjmů* (vyžaduje znalost pouze poptávkové funkce, dlouhodobě vede k maximalizaci zisku a k růstu tržního podílu),
- *maximalizace růstu prodeje* (je synonymem k cenovému pronikání na trh, má smysl pouze když je trh velmi citlivý na ceny, výrobní náklady klesají s vyšší

výrobou a nízká cena odrazuje stávající i potenciální konkurenci). [22, s. 511 - 514]

### **Distribuce (Place)**

Distribuce zajišťuje všechny činnosti týkající se veškerého pohybu výrobku, především pak zajišťuje přesun výrobku z místa výroby do místa spotřeby. Společnost si k tomu volí jednotlivé nástroje, které dohromady tvoří distribuční politiku. Mezi faktory ovlivňující distribuční politiku patří například volba vhodné lokality a formy prodeje, chování zákazníků a další. Podle velikosti společnosti se však liší úrovně detailnosti řešení těchto otázek. [19, s. 128]

Co ovšem musí řešit společnost bez ohledu na svou velikost, je efektivnost distribuce. Proto si společnost volí distribuční kanál, který je pro ni výhodný. Základní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce. S tím souvisí i otázky týkající se dodacích podmínek, způsobů a prostředků přepravy, optimalizace distribuce, řízení zásob, počtu a typu zprostředkovatelů a článků distribuční cesty či ochrany zboží. [7, s. 40]

### **Podpora prodeje (Promotion)**

Podpora prodeje je důležitá jak při uvedení nového výrobku na trh, tak také pro udržení pozice na trhu a dosahování cílů společnosti. [7, s. 40] Podpora prodeje je však pouhou složkou celého komunikačního mixu. Úkolem komunikace je informování cílové skupiny, přičemž dochází k překonání následujícího komunikačního spektra:

#### **Obrázek 7 Komunikační spektrum (Zdroj: [19, s. 185])**

Marketingová komunikace má za úkol podněcovat a podporovat ostatní instrumenty marketingového mixu. Dalšími formami komunikační politiky mimo podpory prodeje jsou také reklama, přímý prodej a publicita. [19, s. 185]

## 2.7 Zdroje financování

Potřeba financování podnikatelské činnosti je dána především oborovým zaměřením a objemem produkce podniku. Finanční zdroje se nejčastěji dělí podle vlastnictví na *cizí* (úvěry, leasing, faktoring atd.) a *vlastní* (vklady, zisk, odpisy) a podle časového hlediska na *krátkodobé* a *dlouhodobé*.

Při zakládání společností se podnikatelé malých a středních podniků snaží využít svých vlastních úspor a půjček od rodiny a přátel, další častou možností jsou bankovní úvěry a leasing. Při rozšiřování společnosti pak používají především zisk, úvěry a leasing. I když vlastní kapitál představuje bezpečný zdroj financování, velké společnosti financují podnik častěji cizím kapitálem, neboť jeho použití má řadu výhod. Nejčastěji se mluví o těchto pozitivěch:

- podnik nemá k dispozici vlastní kapitál v potřebném objemu,
- podnikatel nechce omezovat své řídicí pravomoci,
- nutnost překlenutí časových rozdílů mezi příjmy a výdaji,
- využitím daňového štítu a finanční páky dochází ke zvýšení rentability podniku.

Naproti tomu vznikají i určitá negativa a omezení:

- snižuje se finanční stabilita podniku, zvyšuje se zadluženost,
- každý další dluh je obvykle dražší,
- vysoký podíl cizího kapitálu omezuje rozhodování managementu. [2, s. 98 - 99]

K navýšení vlastního kapitálu podniku může dojít vytvořením zisku nebo získáním investora. Takto získaný investor vstupuje do podniku za účelem zhodnocení svého kapitálu. Stává se spoluvlastníkem, nese podnikatelského riziko, a tedy vyžaduje i kompenzaci za podstoupené riziko. A to buď ve formě podílu, účasti v orgánech, záruky za možnost odprodeje podílu nebo loajality vedení společnosti. Zejména pro malé a střední podniky jsou vhodnými možnostmi *obchodní andělé* a *rizikový a soukromý kapitál*.

Obchodní andělé (Business Angels) jsou úspěšní manažeři a podnikatelé, které mají zájem pomáhat rozvíjet malé a střední podnikání. Pomáhají nejen svými finančními

prostředky, ale i zkušenostmi s řízením a zhodnocováním kapitálu. Naproti tomu na rizikovém a soukromém kapitálu (Vencure capital and private equity) se podílejí hlavně penzijní fondy, pojišťovny, banky, investiční společnosti a soukromé společnosti. Jejich cílem je opět zhodnocení investovaného kapitálu, který vložili do základního jmění podniku. Používá se především k investování do začínajících a rostoucích společností.

Pokud se podnikateli nepodaří získat investora pro svoji činnost, častým řešením je bankovní úvěr. Ten je v České republice nejrozšířenějším způsobem cizího financování podniků. Vykazuje tato specifika:

- návratnost – dlužník musí úvěr ve stanoveném čase splatit,
- úročení – představuje kompenzaci za půjčení peněz,
- zajištění návratnosti – pro případ nepředvídatelných okolností.

Existuje velké množství různých typů bankovních úvěrů, které se liší dobou splácení, typem zajištění, úročením a podobně. Při žádosti o úvěr dochází k ratingovému hodnocení žadatele, které vyjadřuje zejména jeho úvěrové riziko. Na základě tohoto ratingu banka buď zamítá, nebo schvaluje úvěr. [8, s. 184 - 188]

## **2.8 Finanční plán**

Finanční plán je důležitým spojovacím můstkem, který propojuje představu a touhy podnikatele s realitou, protože je schopný zjistit reálnost podnikatelského záměru. Finanční plán by se měl zabývat tématy, která jsou podrobněji popsána v následujících podkapitolách.

### **2.8.1 Rozvaha**

Rozvaha společnosti představuje pohled do jejího vlastnictví a financování k určitému datu. Rozvaha zobrazuje na jedné straně majetek podniku, tedy aktiva společnosti, a na druhé straně zdroje financování podniku, tedy pasiva. Mezi těmito dvěma pohledy musí platit bilanční rovnost. V rozvaze se aktiva člení podle likvidity, pasiva se dělí na vlastní a cizí zdroje.

### 2.8.2 Výkaz zisků a ztrát

V tomto výkazu dochází ke zhodnocení činnosti společnosti. Výnosy představují výsledky činnosti a náklady naopak spotřebu majetku. Jejich rozdílem je výsledek hospodaření za určité období. Výkaz je rozdělen do tří částí a každá z těchto částí disponuje vlastním výsledkem hospodaření, a to za činnost provozní, finanční a mimořádnou.

V tomto výkazu je nutné se zaměřit zejména na položky tržby za prodej výrobků a služeb a spotřebu materiálu. Rozdíl těchto dvou složek tvoří přidanou hodnotu (resp. u obchodní společnosti obchodní marži), která je důležitým hlediskem při porovnání efektivnosti výroby či porovnávání s konkurencí.

### 2.8.3 Cash flow

Výnosy a náklady nemusí být totéž jako příjmy a výdaje. Podnik proto musí sledovat obojí, a to z důvodu, aby se nedostal do platební neschopnosti, ačkoliv vytváří zisk. Cash flow se sleduje za činnost provozní, investiční a finanční. Provozní finanční tok sleduje hlavní činnosti podniku, investiční finanční tok sleduje změny v dlouhodobých aktivech, finanční cash flow se zaměřuje na oblast získávání finanční zdrojů a jejich splácení.

Sledování finančních toků může být prováděno dvěma metodami:

- **přímá metoda,**  
používá se hlavně u menších podniků a spočívá v zaznamenávání jednotlivých položek příjmů a výdajů peněz;
- **nepřímá metoda,**  
využívá informací o nákladech a výnosech, které dále upravuje o položky, které nevyvolávají pohyb peněz, a o pohyb peněz v důsledku změny majetku.

### 2.8.4 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet se zabývá otázkou sestavení reálného rozpočtu výdajů na zahájení činnosti a financování provozu. Při sestavení rozpočtu by měl podnikatel dokázat určit předpokládaný objem prodeje a od toho odvodit tržby, výnosy a náklady.

Také musí určit potřeby zdrojů financování na dlouhodobý majetek nutný k zabezpečení prodeje, očekávané cash flow a výnosnost podnikání. Po sestavení tohoto rozpočtu by měl podnikatel primárně rozhodnout, zda je projekt z finančního hlediska realizovatelný. [8, s. 127 - 138]

## 2.9 Finanční analýza

Finanční analýza má za úkol podat rychlé a jednoduché informace o finančním zdraví podniku. Existuje velké množství kritérií hodnocení finanční situace podniku, nejčastěji se jedná o ukazatele poměrové nebo absolutní, ty nepoužívanější jsou dále popsány.

### 2.9.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability jsou poměrové ukazatele, které určují výnosnost kapitálu použitého k financování podniku v poměru se ziskem. Mezi nejznámější ukazatele rentability patří tyto:

- *rentabilita vlastního kapitálu (Return of Equity)*,  
vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

kde EAT (Earning after taxes) je zisk po zdanění,

- *rentabilita celkového kapitálu (Return of Assets)*,  
vyjadřuje míru zhodnocení všech zdrojů užitých k financování projektu

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

kde EBIT (Earning before interests and taxes) je zisk před započítáním úroků a zdaněním,

- *rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (Return of Investment)*,  
vyjadřuje míru zhodnocení vložených investic

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{investice}}$$

- *rentabilita tržeb (Return on Sales)*,  
vyjadřuje kolik korun zisku na korunu tržeb

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

Ukazatelé rentability mají své výhody i nevýhody. Mezi pozitiva použití patří zejména jednoduchost výpočtu a srozumitelnost. Proto se využívají k rychlému zhodnocení projektů s krátkodobou životností. Naopak negativem může být závislost na zvoleném způsobu odpisování, který ovlivňuje zisk, nebo fakt, že tyto ukazatelé ignorují časovou hodnotu peněz. [7, s. 64]

### 2.9.2 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity odráží schopnost platit krátkodobé závazky a vypočítávají se jako poměr položky oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům. Výsledek demonstruje podíl závazků, který je podnik z konkrétní složky majetku schopen splácet. Podle jednotlivých složek majetku, se kterými podnik likvidu počítá, se rozlišují tyto varianty likvidity:

- *okamžitá likvidita* (prvního stupně) – do čitatele započítává pouze krátkodobý finanční majetek,
- *pohotová likvidita* (druhého stupně) – mimo krátkodobého finančního majetku je čítel zvýšen o pohledávky z obchodního styku,
- *běžná likvidita* (třetího stupně) – do výpočtu zahrnuje veškerý oběžný majetek.

Hodnocení likvidity je u každého podniku individuální. Obecně se však doporučuje u likvidity prvního stupně hodnota kolem 0,5. Hodnota likvidity druhého stupně by se měla pohybovat v intervalu 1 – 1,5 a likvidita třetího stupně v intervalu 1,5 – 2. Pokud jsou hodnoty nižší než doporučené, mohou představovat riziko platební neschopnosti. Příliš vysoké hodnoty ale značí nadměrné množství oběžného majetku a díky tomu může docházet ke snižování rentability majetku. [8, s. 163 - 164]

## 2.10 Řízení rizik

Obecně „riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody. Velikost rizika je vyjádřena jeho úrovní.“ [23, s. 72] Podnikatelské riziko se dá tedy chápat jako nebezpečí, že skutečné dosažené výstupy podnikatele nenaplňují jeho představy a odchylují se od předpokládaných hospodářských výsledků. Tyto odchylky jsou představovány množstvím faktorů nejistoty. Mezi všeobecné způsoby třídění rizika patří následující dělení:

- **podnikatelské a čisté,**  
podnikatelské riziko může být jak pozitivní, tak negativní, přičemž čisté riziko má pouze negativní následky;
- **systematické a nesystematické,**  
systematické riziko je nazýváno nediverzifikovaným, neboť jsou jím postiženy všechny hospodářské jednotky a je vyvoláno společnými faktory, naproti tomu nesystematické (jedinečné) riziko je specifické pro jednotlivé podniky či projekty;
- **vnitřní a vnější,**  
vnitřní rizika se vztahují k faktorům uvnitř podniku, vnější rizika jsou dána především makroekonomickými a mikroekonomickými aspekty;
- **ovlivnitelné a neovlivnitelné,**  
ovlivnitelné riziko lze eliminovat různými opatřeními, přičemž eliminace je spojena s možnostmi a schopnostmi manažera, u neovlivnitelného rizika tato možnost neexistuje a společnost těmto rizikům musí čelit;
- **primární a sekundární,**  
sekundární riziko je vyvoláno přijetím opatření na eliminování primárního rizika tvořeného všemi výše uvedenými faktory;

- **ve fázi přípravy, realizace a provozu projektu,**  
rizika v době příprav a realizace představuje všechna ohrožení termínu dokončení, překročení nákladů a podobně; ve fázi provozu je projekt ohrožen z hlediska fungování či ovlivňování výsledků. [7, s. 136 - 140]

Další členění rizik může být podle jejich věcné náplně. Rozlišují se tak rizika technicko-technologická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, legislativní, politická, environmentální, spojená s lidským činitelem, informační nebo zásahy vyšší moci. [7, s. 136 - 140]

Obvyklá cesta snižování rizik a jejich následků obnáší identifikaci a ohodnocení aktiv, definování hrozeb, pravděpodobnost jejich uskutečnění, dopad na aktiva – dochází tedy k analýze rizik. Řešení jakéhokoli problému je postaveno na kvalitní analýze, která je prvotním vstupem pro řízení rizik. Při zpracování analýzy rizik lze použít základních přístupů, a to *kvantitativní* nebo *kvalitativní* metody, případně jejich kombinace. [23, s. 69 – 70, 85]

Primárním cílem řízení rizika je zvýšit pravděpodobnost úspěchu projektu a eliminovat nebezpečí, která mohou zapříčinit nejen neúspěch konkrétního projektu, ale i finanční nestabilitu celého podniku. Je tedy potřeba zjistit, které faktory jsou významné, jak je velké riziko projektu a jakými opatřeními je možné snížit riziko na přijatelnou hranici.

Stanovení významnosti faktorů rizika se provádí dvěma způsoby, a to expertním hodnocením nebo analýzou citlivosti. Expertní hodnocení spočívá v odborném zhodnocení odborníky, a to jak z pohledu pravděpodobnosti výskytu, tak z pohledu intenzity negativního vlivu. Výsledek tohoto hodnocení může být graficky zobrazen jako na obrázku č. 8. Analýza citlivosti zjišťuje citlivost určitého ekonomického kritéria v závislosti na faktorech, které toto kritérium ovlivňují. Podle toho, jakou změnu vyvolají, se považují za málo důležité nebo významné. [7, s. 143 - 151]

|                                    |            |      |         |        |              |                        |
|------------------------------------|------------|------|---------|--------|--------------|------------------------|
| <i>Intenzita negativního vlivu</i> |            |      |         |        |              |                        |
| Zvlášť vysoká                      | F4         |      |         | F2     | F7           |                        |
| Vysoká                             |            | F6   |         |        | F1           |                        |
| Střední                            |            |      |         |        |              |                        |
| Malá                               |            | F5   |         | F8     |              |                        |
| Velmi malá                         |            |      |         |        | F3           |                        |
|                                    | Velmi malá | Malá | Střední | Vysoká | Velmi vysoká | <i>Pravděpodobnost</i> |

**Obrázek 8 Grafické zobrazení významnosti faktorů rizika** (Zdroj: [7, s. 144])

Opatření na snižování negativních následků rizika je široká škála, mezi ty nejpoužívanější patří následující:

- flexibilita projektu,
- diverzifikace (výrobního programu, zákazníků a odbytových cest, zajišťování vstupů, geografická),
- dělení rizika,
- pojištění,
- termínované zajišťování,
- uplatnění etapových rozhodovacích postupů,
- snižování fixních nákladů,
- vytváření rezerv.

Je však nutné uvědomit si povahu rizika a opatření volit podle toho, zda je zaměřené na plné odstranění příčin vzniku rizika nebo pouze na snížení nepříznivých důsledků rizika. [7, s. 183 - 187]

### 3 Analýza současného stavu

V této kapitole je popsán současný stav na trhu pomocí několika metod, mezi něž se řadí SLEPT analýza, analýza konkurence, Porterův model 5 sil, marketingový průzkum a SWOT analýza.

#### 3.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je nástrojem pro zkoumání obecného okolí podniku a zahrnuje následující faktory.

##### 3.1.1 Sociální faktory

Důležitými faktory, které mají vliv na nově vznikající podnik, jsou hlavně věková struktura zákazníků, jejich životní úroveň a životní styl. Protože se společnost soustředí hlavně na studenty, rozhodující procento potenciálních zákazníků tvoří především lidé do 26 let. Fakulty Univerzity Hradec Králové, které jsou součástí kampusu Na Soutoku, čítají okolo 7 000 studentů [24] (jedná se o studenty všech forem studia). Kromě studentů těchto fakult jsou tu také studenti Farmaceutické fakulty a studenti přílehlých středních škol. Protože pizza je velmi oblíbené jídlo po celém světě, mohou být zákazníky i zahraniční studenti či lektori. Životní úroveň studentů není často naprosto ideální, finanční prostředky k vyžití bývají omezené, a proto studenti volí co nejlevnější možnost stravování. Jednou z variant tohoto typu stravování je i pizza a zapečené bagety.

V Hradci Králové trvale žilo v roce 2012 podle Českého statistického úřadu 93 035 obyvatel. Průměrný věk v Hradci Králové je 43,5 let. Následující tabulka představuje věkovou strukturu obyvatel Hradce Králové.

**Tabulka 5 Věková struktura obyvatel** (Zdroj: vlastní zpracování podle [25])

|                | Muži   | Ženy   | Celkem |
|----------------|--------|--------|--------|
| <b>0 – 14</b>  | 6 450  | 6 118  | 12 568 |
| <b>15 – 64</b> | 30 177 | 30 771 | 60 948 |
| <b>65 +</b>    | 8 034  | 11 485 | 19 519 |
| <b>Celkem</b>  | 44 661 | 48 374 | 93 035 |

Pizza je určitě jedním ze základních jídel, které patří do životního stylu mladých lidí – jedná se o levné a rychlé jídlo. Je tak vhodné pro všechny, kteří nemají dostatek času nebo neradi volí dlouhou přípravu jídla na úkor svého volného času. Díky možné kombinaci obsahu je vhodné pro všechny skupiny strávníků, ať už se jedná o vegetariány tak také pro ty, kteří vyznávají masitou stravu. Navíc je to jídlo, které může sdílet více lidí dohromady a má tak i jistý sociální podtext.

Dalším hlediskem může být i nezaměstnanost, která se v Hradci Králové pohybuje okolo 6,81 % [25]. Společnost zahájením provozu zároveň vytvoří pracovní místa a přijme zaměstnance jednak na hlavní pracovní poměr, tak také bude vytvářet možnost pro brigády studentů. Tato práce dává možnost přivýdělku těm, kteří shání flexibilní nenáročnou práci, a to v místě, kde tráví dost času a nemusí dlouze za prací cestovat.

### **3.1.2 Legislativní faktory**

Podnik se musí podřizovat mnoha zákonům, nařízením vlády a norem České republiky a v současné době i zákonům a normám Evropské Unie. Základním legislativním rámcem shodným pro všechny podnikatele jsou tyto zákony v platném znění:

- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 593/199 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 309/2006 Sb., o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci

Protože se podnik bude zabývat podle živnostenského zákona ohlašovací živností – hostinská činnost, musí dodržovat i následující zákony a nařízení v platném znění spojené s touto živností:

- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích
- Zákon č. 383/2008 Sb., o odpadech
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví

- Vyhláška ministerstva zdravotnictví č. 432/2003 Sb., č. 137/2004 Sb., č. 147/1998, č. 210/2004, č. 347/2002 a č. 137/1998 Sb.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, č. 852/2004, č. 2073/2005, č. 37/2005 a č. 1935/2004

Výroba pizzy a zapečených baget je velmi jednoduchá a není třeba získání certifikátu jakosti či patentu. Celkově se na právní úrovni nepotkává s žádnými velkými překážkami, pouze jsou striktně stanoveny hygienické normy.

### **3.1.3 Ekonomické faktory**

Z makroekonomického hlediska je faktorů, které mohou ovlivnit podnikání, mnoho. Mezi nimi jsou HDP, inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost, vývoj cen energií, průměrná mzda či kupní síla. Všechny tyto faktory se přímo dotýkají společnosti a je třeba ji věnovat pozornost. Úrokové sazby určující splácení půjčky, vývoj cen energií a průměrná mzda provozní náklady a především ekonomická situace jednotlivců, jejich kupní síla, která vyjadřuje výnosy podniku. Inflace se od roku 2010 neustále zvyšuje, a proto společnost při sestavování plánů do budoucna, musí s tímto faktorem počítat a své provozní náklady ve finančních plánech upravovat.

Přesto se všechny ekonomické faktory poslední dobou stále více a více stabilizují, a proto se dá očekávat, že nenastanou tak výrazné změny, které by mohly ovlivnit celé podnikatelské prostředí.

### **3.1.4 Politické faktory**

Mezi sledované politické faktory patří především podpora malého a středního podnikání. Malé a střední podniky představují více než 1 milion ekonomických subjektů a zaměstnávají velké procento obyvatelstva, v současné době přes 1,8 mil. zaměstnanců. Soustředí se na konkrétní kraj či region a je tak důležitou součástí při rozvoji daného prostředí. [26]

Vláda České republiky podporuje malé a střední podnikání „Konceptí malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020“ a dále skrze „Zákon 47/2002 o podpoře malého a středního podnikání“ pomocí návratných finančních výpomocí, dotací, příspěvků a záruk. Nicméně veškerá tato podpora není značně vyhledávaná,

neboť je doprovázena nadbytečnou administrativou a často i nedostatečným financováním. Z tohoto důvodu se společnost zaměří především na financování pomocí úvěru.

### **3.1.5 Technologické faktory**

Technologické hledisko je důležité především pro podniky vyrábějící produkty pomocí moderních technologií či produkty s krátkou životností. Příprava pizzy a zapečených baget, případně i obyčejných baget, není technologicky náročná a v současné době se ani nepočítá s žádnými technologickými změnami.

Základní technologické zázemí pizzerie představuje pec, pokladní systém a drobné kuchyňské spotřebiče.

## **3.2 Analýza konkurence**

V blízkém okolí se může jednat o konkurenci, kterou lze rozdělit do tří základních skupin – konkurenci se stejným produktem, konkurenci s jiným produktem pro stejnou cílovou skupinu a ostatní konkurenci.

První skupina konkurence se stejným výrobkem se nachází zhruba 30 minut chůze směrem do centra města, a nejbližší z nich pouze 15 minut. Také je zde mnoho dalších zařízení, které pizzu prodávají. Další pizzerie se nachází v centru města, jedná se jak o luxusní podniky, tak i malé pizzerie. Většina z nich využívá prostory k prodeji nejen pizzy, ale i dalšího jídla, a poskytují služby zákazníkům jako je rozvoz po městě zdarma či za malý poplatek i do okolí města. Nejbližší fast food pizzerie vzdálená 15 minut chůze, ceny se pohybují v rozmezí 110 – 170 Kč za kus.

Druhá skupina konkurentů se zabývá stravováním studentů. Nejbližší konkurence sídlí přímo v kampusu v budovách univerzity. Momentálně se zde nachází dva bufety, které zajišťují sortiment balených nápojů, trvanlivých potravin a v poledních hodinách zajišťují teplé jídlo, které sem dováží z jídelen středních škol. Většinou se jedná o jeden druh polévky a jedno hlavní jídlo. Jsou však omezeny nízkým limitem a ještě před polednem je většinou teplé jídlo vyprodáno. To je hlavně problém polévek, o hlavní jídlo tak velký zájem není, neboť toto jídlo není nijak cenově zvýhodněno pro studenty.

Cena se pohybuje od 65 Kč za hlavní jídlo, proto studenti raději chodí na polední menu do přilehlých restaurací, kde za stejnou cenu pořídí hlavní jídlo i polévku s nápojem.

Do ostatní konkurence lze řadit veškeré podniky zajišťující stravování. Jsou jimi například bistra prodávající hamburgery, kebab, ale i restaurace a jídelny. Pokud se však společnost zaměří na stravovací zařízení zajišťující rychlé a levné jídlo, v týdnu to jsou především restaurace, které v době obědů nabízejí polední menu za zvýhodněné ceny, a to v cenové relaci od 70 Kč. Důležitým konkurentem může být například restaurace U Dvora, která nabízí hlavní jídla po celý den, a to dokonce v cenách od 45 Kč. Ačkoliv je tato restaurace u studentů velmi oblíbená, má nevýhodu, že je vzdálena 15 minut chůze od školy a v poledne je její kapacita naprosto využita a čekací doba na stůl se může protáhnout na dalších 15 minut. Dalším studenty oblíbeným podnikem je fast food zaměřující se na zapečené bagety. Ceny se pohybují od 50 Kč a jídlo je připravené během několika minut. Fast food je vzdálen asi 5 minut chůze od kampusu.

Následující tabulka poměruje základní parametry při výběru stravovacího zařízení.

**Tabulka 6 Porovnání konkurence** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Faktor                        | Pizzerie      | Ostatní pizzerie | Ostatní restaurace |
|-------------------------------|---------------|------------------|--------------------|
| <b>Vzdálenost<sup>1</sup></b> | 0 min.        | 30 min.          | 15 min.            |
| <b>Čekací doba</b>            | 15 min.       | 35 min.          | 20 min.            |
| <b>Průměrná cena</b>          | 50 Kč         | 130 Kč           | 115 Kč             |
| <b>Sortiment</b>              | Střední       | Střední          | Velký              |
| <b>Obsluha</b>                | Ne            | Ano              | Ano                |
| <b>Otevírací doba</b>         | 10,00 – 17,00 | 11,00 – 22,00    | 11,00 – 22,00      |

---

<sup>1</sup> vzdálenost se počítá od kampusu pěší chůzí

### **3.3 Porterův model 5 sil**

Tento model je jedním z nástrojů, které slouží pro detailnější analýzu konkurenčního prostředí podniku.

#### **3.3.1 Hrozba substitutů**

Možnosti substitutů jsou obrovské. Jedná se o nabídky zapečených baget, produkty MC Donald, KFC, asijských bister, stánků s rychlým občerstvením, Gyros House a další. Tyto podniky nabízejí také rychlé jídlo v různých cenových relacích a také v různé kvalitě. Jejich hlavní předností zůstává výhoda rychlého a relativně levného jídla. Konkrétními substituty se mohou tedy stát například čínské nudle, hamburgery, smažené sýry, bagety, hranolky, gyrosy, tousty či hot dogy.

Protože se jedná o jídla, která nejsou technologicky ani časově náročná, může se kterýkoliv již fungující podnik kdykoliv rozhodnout o rozšíření svého sortimentu a jednoduše začít prodávat některý z výše uvedených substitutů.

#### **3.3.2 Konkurence v odvětví**

Mezi stravovacími zařízeními, která sídlí v blízkém okolí, panuje celkem vysoká rivalita. Většina stravovacích zařízení se však koncentruje na většinu populace a podniků, které se zaměřují na studenty je minimum. Konkrétně se jedná o dva bufety přímo v kampusu, které nijak nezvýhodňují studenty a účtují běžné až vyšší ceny. Druhým studentským zařízením je školní jídelna, kde je nutná registrace. Kvůli velkému množství studentů je však velmi omezen počet přijímaných registrací od studentů UHK případně dalších obyvatelů Hradce Králové. Kromě této registrace je také nutné každý den vybírat ze 4 druhů jídla a objednávat ho předem na další den.

Co se týče ostatních možností stravování, v centru města existuje velké množství restaurací, které nabízejí polední menu v podobné cenové relaci. Rivalita je zde tedy založena především na rozmanitosti nabízeného sortimentu a cenové nabídce.

Následující tabulka přibližuje výhody a nevýhody služeb konkurence.

**Tabulka 7 Přehled výhod a nevýhod konkurence** (Zdroj: Vlastní zpracování)

|                                |          |                                                                                                                                           |
|--------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pizzerie</b>                | Výhody   | Možnost stravování pro všechny, bez nutné registrace jídla předem, oblíbený pokrm, nízké ceny, rychlost, zvýhodněné ceny pro studenty.    |
|                                | Nevýhody | Nový podnik, zúžený sortiment, vysoké riziko sezónnosti.                                                                                  |
| <b>Ostatní pizzerie</b>        | Výhody   | Vyšší kvalita výrobků, širší sortiment, obsluha.                                                                                          |
|                                | Nevýhody | Vyšší cena, delší čekací doba, žádné zvýhodnění pro studenty.                                                                             |
| <b>Ostatní restaurace</b>      | Výhody   | Velmi široký sortiment, obsluha                                                                                                           |
|                                | Nevýhody | Vyšší ceny, delší čekací doba, žádné zvýhodnění pro studenty                                                                              |
| <b>Školní jídelna a bufety</b> | Výhody   | Jistota velkého množství zákazníků, nízké ceny, rychlost                                                                                  |
|                                | Nevýhody | Nutnost předchozího objednání, registrace nových členů velmi omezena, stravování pouze v určených hodinách, do pokrmů není zařazena pizza |

### 3.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

Síla odběratelů je založená v tomto případě především na citlivosti na ceně. Pokud konkurenční podniky budou schopni zajistit odběratelům lepší podmínky, ať už se týče ceny, rychlosti, kvality apod., mohou nastat velké konkurenční boje, které by podnik velmi oslabili. Proto je třeba už na začátku podnikání odběratele přesvědčit, že tento podnik je jejich nejrychlejší a nejlevnější možnost stravy, jistým způsobem ho nechat „zpohodlnět“ tím, že nemusí chodit daleko a přesvědčit ho, že přecházet ke konkurenci je zbytečné.

### 3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost bude využívat služeb velkoobchodů typu MAKRO, Ratio, Nutra, JIP a podobných. S problémy v dodavatelské síti se nepočítá, a to už také z důvodů, že

dodavatelů je velké množství a všichni si navzájem konkurují. Nabídka je tedy velmi rozmanitá a společnost si může vybrat vhodného dodavatele podle momentálních dodacích a cenových podmínek, které jednotliví dodavatelé mohou nabídnout. Nicméně se jedná o malý začínající podnik, který nebude odebírat takové množství zboží, aby si mohl diktovat obchodní podmínky pouze podle sebe, a proto bude vyjednávací síla dodavatelů označována jako střední.

### **3.3.5 Bariéry vstupu na trh**

Bariéry pro vstup na trh rychlého občerstvení nejsou velké, nicméně se dá počítat s jistými překážkami při zakládání společnosti v tomto odvětví.

První z nich je velké množství administrativy a dodržování legislativy - vše spojené se založením společnosti, zaměstnávání, hygienické normy a další zákony, normy a nařízení. Především předpisy a normy stanovující podmínky stravování, hygieny či přípravy pokrmů jsou velmi obsáhlé a je těžké se v nich orientovat. Také mohou nastat problémy při čerpání dotací a příspěvků na stravování.

Další překážkou jsou i počáteční náklady. I když jsou vcelku nízké, pro společnost, která zatím nevlastní žádný majetek a nemá žádnou historii ani vysoký základní kapitál, může toto být ze začátku problém.

Co se týká založení fast food restaurace na tomto konkrétním místě, může být odrazující i fakt, že je zde množství podobných podniků a je třeba přijít s novým nápadem jak zákazníky zaujmout a přitom splňovat podmínku rychlého a levného jídla.

## **3.4 Marketingový průzkum**

V této části práce je popsána metoda zpracování marketingového průzkumu zjišťující zájem o produkty a služby podniku. Je zde specifikován celý proces výzkumu, a to jak vytvoření dotazníku, tak získávání odpovědí a zpracování výsledků analýzy.

### **3.4.1 Použité metody**

Hlavním cílem sestavení dotazníku bylo získat odpověď na otázku, zda existuje potencionální zájem o daný produkt a službu. Jako nejvhodnější metoda pro

marketingový průzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření, která je vhodná především pro získání kvantitativních výsledků. Dotazník byl vytvořen tak, aby byl jednoduchý a přehledný a z důvodu rychlejšího zpracování a získávání odpovědí od respondentů byl umístěn na internetu, kde byl vyplňován online formou. Cílovou skupinu respondentů tvoří především studenti a zaměstnanci Univerzity Hradec Králové, studenti okolních středních škol, zaměstnanci Fakultní nemocnice a občané města Hradec Králové žijící v blízkosti provozovny. Výzkumu se zúčastnilo celkem 264 osob ve věku od 15 let.

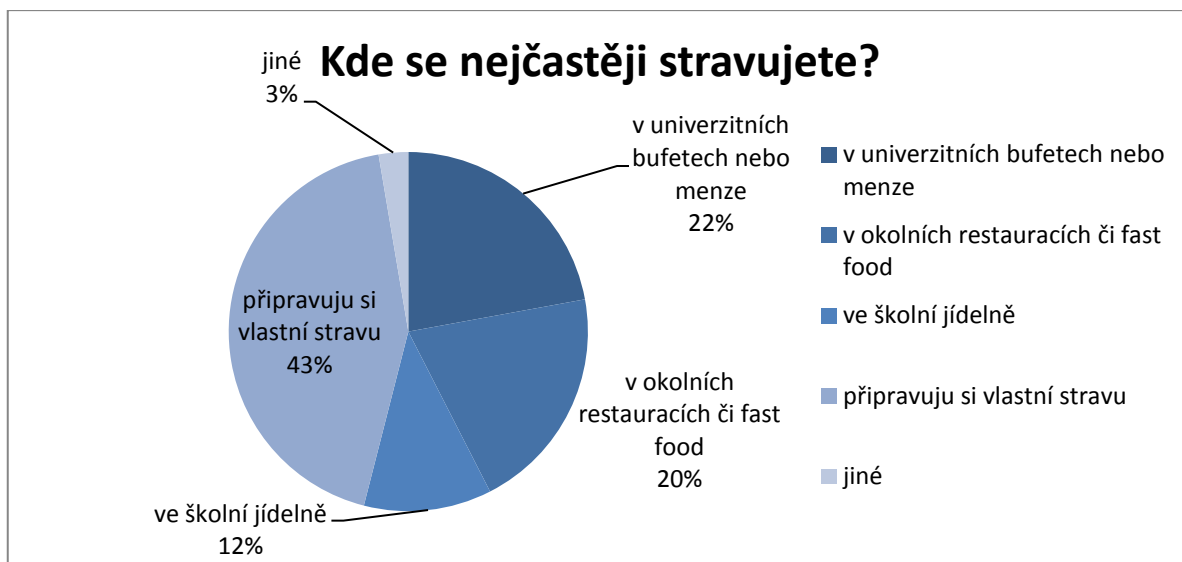
Dotazník byl rozdělen do dvou částí. Jedna část klade otázky ohledně profilu respondenta – pohlaví, věk, status studenta a doba strávená v městě. Další část má za úkol analyzovat spokojenost respondenta se současnou situací a případný zájem o rozšíření možností stravování díky produktům a službám nově vznikajícího podniku. Dotazník byl naprosto anonymní a jeho ukázka je zařazena jako příloha č. 1. Šetření proběhlo v průběhu listopadu a prosince 2013.

### **3.4.2 Výsledky a jejich rozbor**

Každá z následujících podkapitol rozebírá odpovědi na konkrétní otázku nebo oblast týkající se daného dotazníkového šetření.

#### **3.4.2.1 Způsob dosavadního stravování**

První otázka se týkala místa stravování respondentů. Na výběr byly odpovědi: v univerzitních bufetech nebo menze, v okolních restauracích či fast food zařízeních, ve školní jídelně, připravuju si vlastní stravu nebo ostatní. Odpovědi jsou zaznamenány v následujícím grafu. Z tohoto grafu vyplývá, že nejvíce respondentů si připravuje vlastní stravu, a to téměř polovina z nich. V menze či bufetech se stravuje pouze 22 % respondentů, což co se týče především studentů Univerzity, není vysoké číslo.

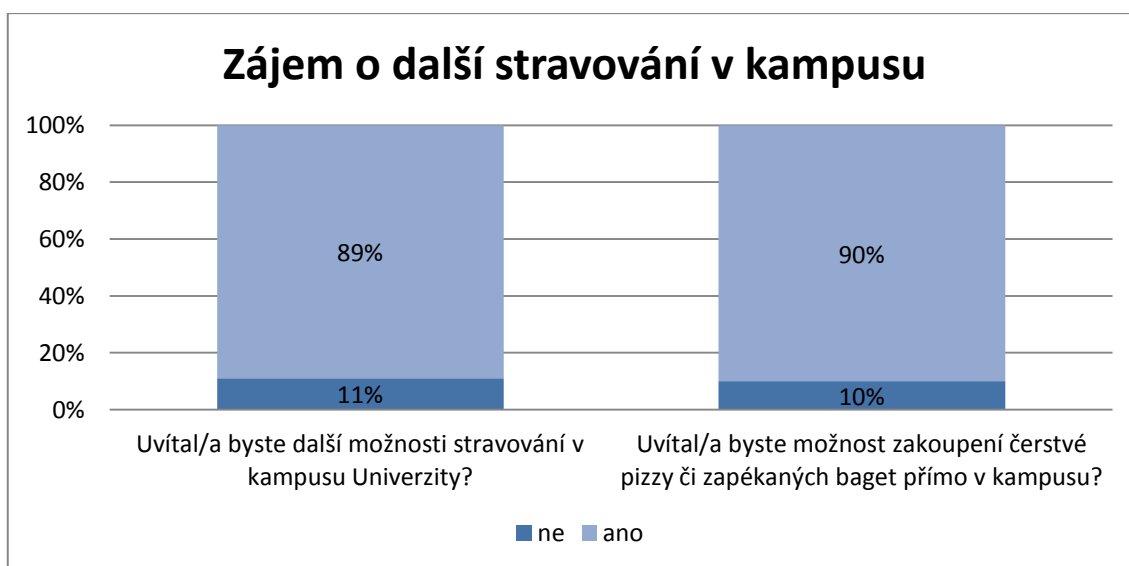


**Graf 1** Otázka: Kde se nejčastěji stravujete? (Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.4.2.2 Zájem o další stravování

Druhá otázka byla pro výzkum zásadní z hlediska zájmu o potenciální podnik. Celých 89 % respondentů odpovědělo, že mají o další stravování v kampusu Univerzity zájem. Toto procento je velmi vysoké a může značit úspěch pizzerie.

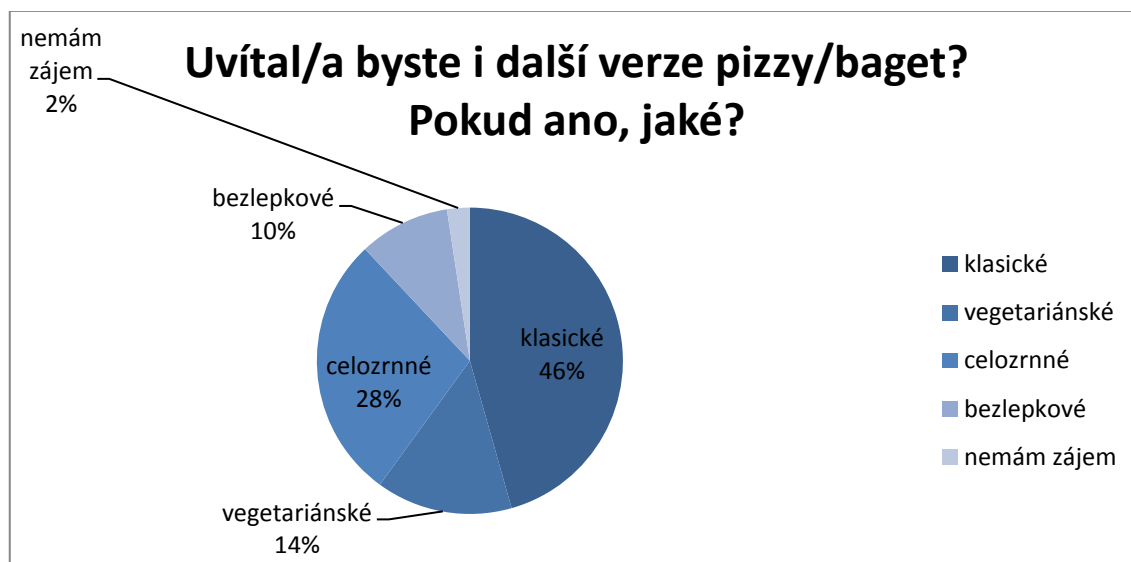
Následná otázka se týkala přímo potenciálního produktu – pizzy a zapékaných baget. Opět velké procento respondentů uvedlo, že o tento produkt zájem mají. Konkrétně odpovědělo ano 90 % a ne 10 % respondentů. Následující graf zobrazuje odpovědi na tyto otázky.



**Graf 2** Zájem o další stravování v kampusu (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.2.3 Potenciální produkt

Následující otázky shrnují potenciální zájem o konkrétní výrobky a služby. První z těchto otázek se dotazuje respondentů, o jakou konkrétní verzi pizzy a baget by měli zájem. Nejčastěji se objevovala odpověď „klasické“. Velký zájem zaznamenal výrobek celozrnný, který by vyžadovalo až 28 % dotazovaných.

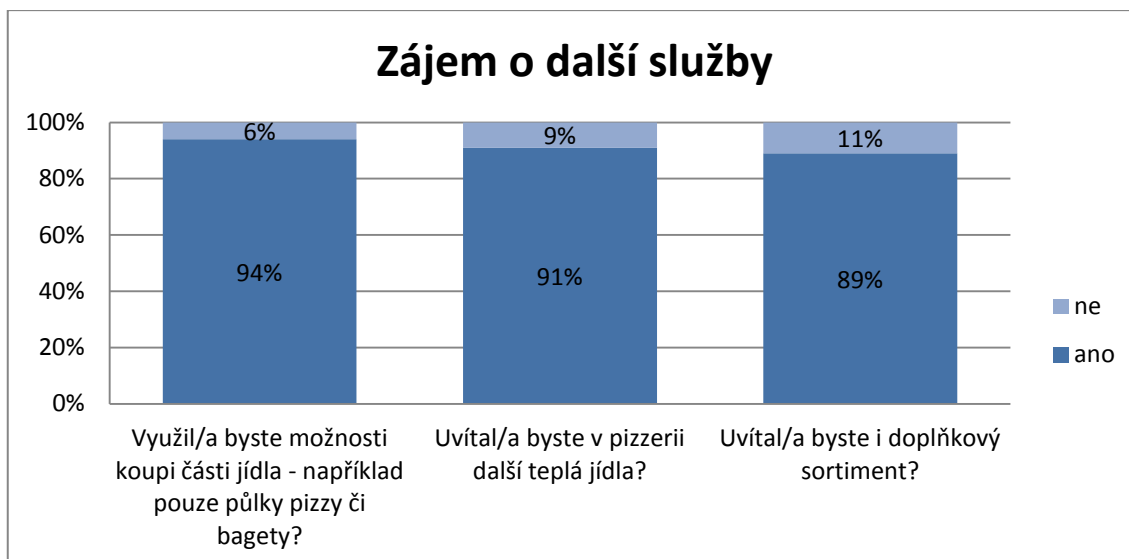


**Graf 3** Otázka: Uvítal/a byste i další verze pizzy/baget? Pokud ano, jaké? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Další otázka se týkala možnosti zakoupení pouze části pizzy či baget. Téměř všichni respondenti by o tuto službu zájem měli. Pouze 6 % z nich by chtělo vždy celý výrobek.

Průzkum mapoval zájem i o další teplá jídla, jako jsou polévky či obědové menu. I tento výsledek je pro společnost pozitivní, neboť 91 % respondentů o další jídlo zájem má. To je velké pozitivum, pokud bude chtít společnost do budoucna svůj provoz rozšiřovat.

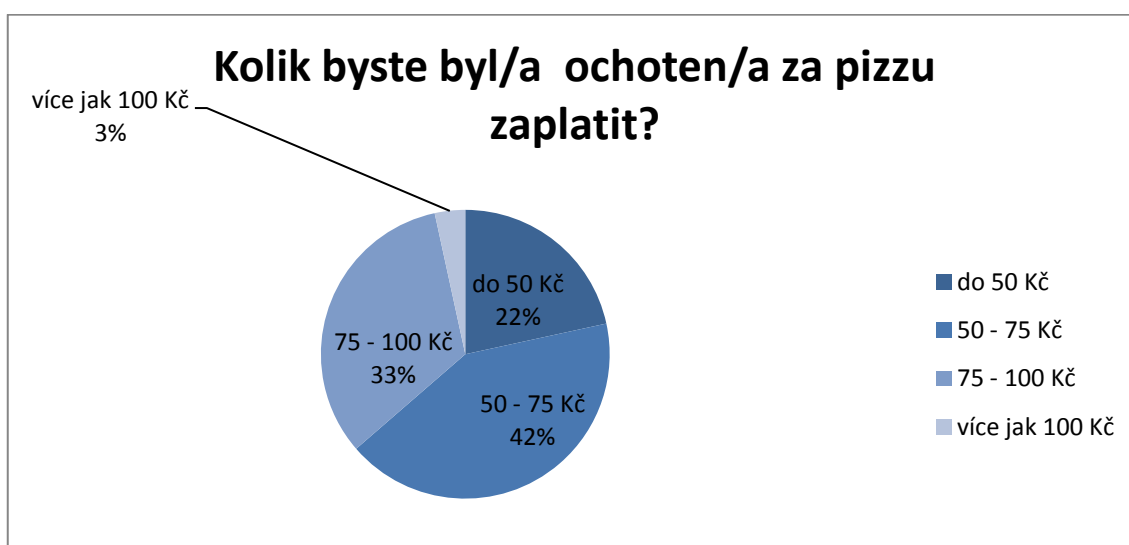
Stejně také další doplňkový sortiment je důležitou složkou prodeje, a proto dotazník zkoumal i otázku ohledně prodeje těchto drobných potravin. Výsledek je podobný jako v předchozím případě, přičemž tentokrát zájem projevilo 89 %.



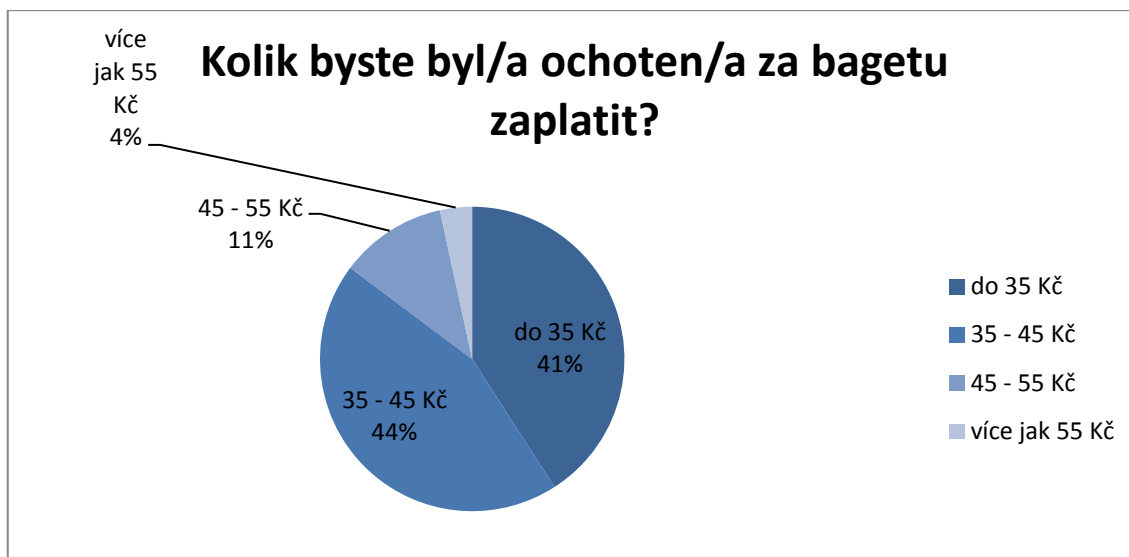
**Graf 4 Zájem o další služby** (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 3.4.2.4 Ceny

Další oblast otázek se zabývala cenami. V dotazníku se zkoumal postoj respondentů k cenám jak pizzy, tak baget. Respondenti jsou nejčastěji ochotni za pizzu utratit 50 – 75 Kč a za bagetu 35 – 45 Kč. Obě tyto odpovědi jsou opět pozitivní pro společnost, neboť ceny stanovila za pizzu 64 Kč a za bagetu 40 Kč. Druhou nejčastější volbou u pizzy byla cena 75 – 100 Kč, což je ještě lepší výsledek, neboť tito respondenti mohou být příjemně překvapeni nižší cenou, než jakou by byli sami ochotni zaplatit. U baget ovšem druhá nejčastější odpověď byla do 35 Kč, což není moc dobré, neboť velké množství respondentů očekává nižší cenu, než jakou je společnost ochotna poskytnout.



**Graf 5 Otázka: Kolik byste byl/a ochoten/a za pizzu zaplatit?** (Zdroj: Vlastní zpracování)

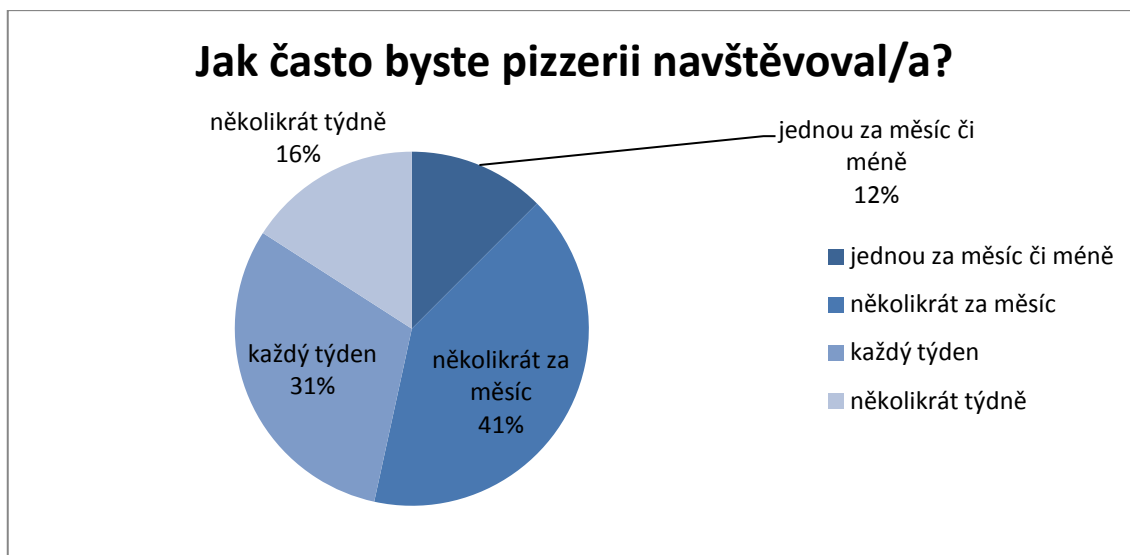


**Graf 6 Otázka: Kolik byste byl/a ochoten/a za bagetu zaplatit?** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Protože společnost plánuje snížení mzdových nákladů díky tomu, že bude jídelna částečně samoobslužná, tj. že jídlo bude vydáváno na pultě a strážníci budou muset po sobě nádobí uklidit do úklidových boxů, týkala se jedna z otázek i této problematiky. Z průzkumu však vyšlo najevo, že 89 % respondentů by uvítalo nižší ceny za předpokladu snížení komfortu ve smyslu samoobslužného stravování. Za obsluhu by si naopak připlatilo pouze 11 % z dotazovaných.

#### 3.4.2.5 Četnost návštěv

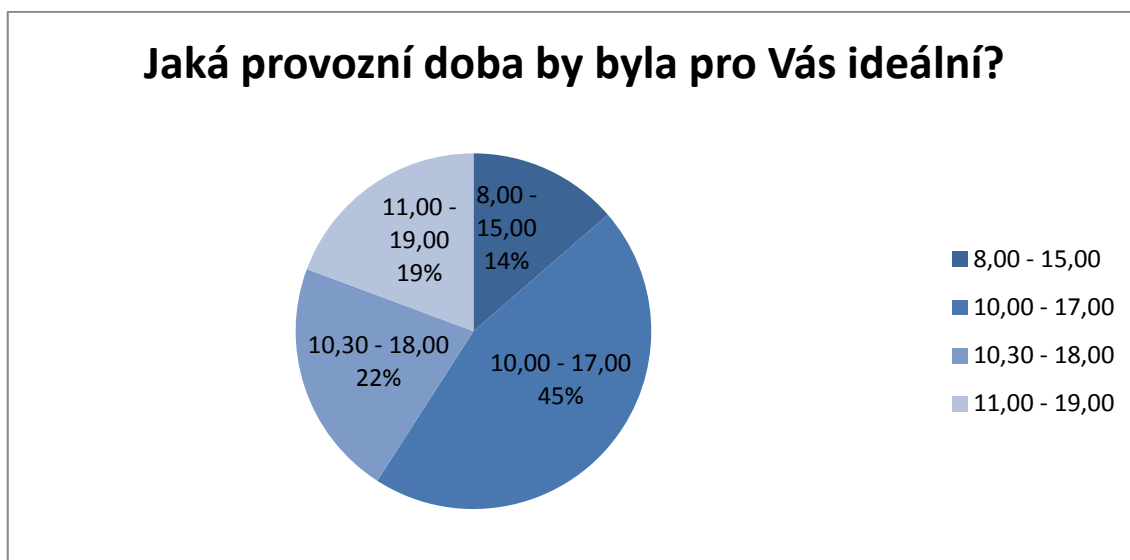
Také důležitá otázka průzkumu byla ohledně četnosti návštěv. Odpovědi naznačují, jak často by byli respondenti ochotni pizzerii navštěvovat a díky tomu je možné i odhadnout produkci a prodej. Odpovědi také vypovídají o respondentech a jejich zvyklostech navštěvovat podobný podnik. Odpovědi na tuto otázku jsou zobrazeny v níže uvedeném grafu.



**Graf 7 Četnost návštěv** (Zdroj: Vlastní zpracování)

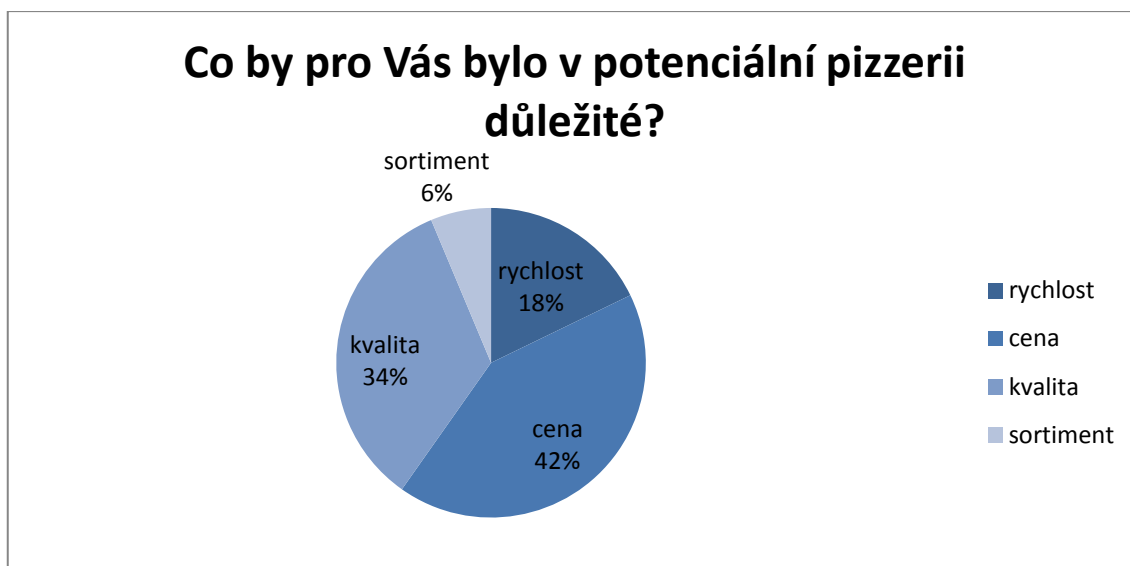
#### 3.4.2.6 Provoz pizzerie

Další oblast otázek se týkala provozu pizzerie. Jedna z otázek, která byla položena, se dotazovala na provozní dobu. Aby mohla být pizzerie úspěšná, je potřeba definovat správnou dobu, kdy dochází k největšímu prodeji. Z následujícího grafu je patrné, že nejčastěji respondenti žádají otevírací dobu mezi 10,00 hodinou a 17,00 hodinou.



**Graf 8 Ideální provozní doba** (Zdroj: Vlastní zpracování)

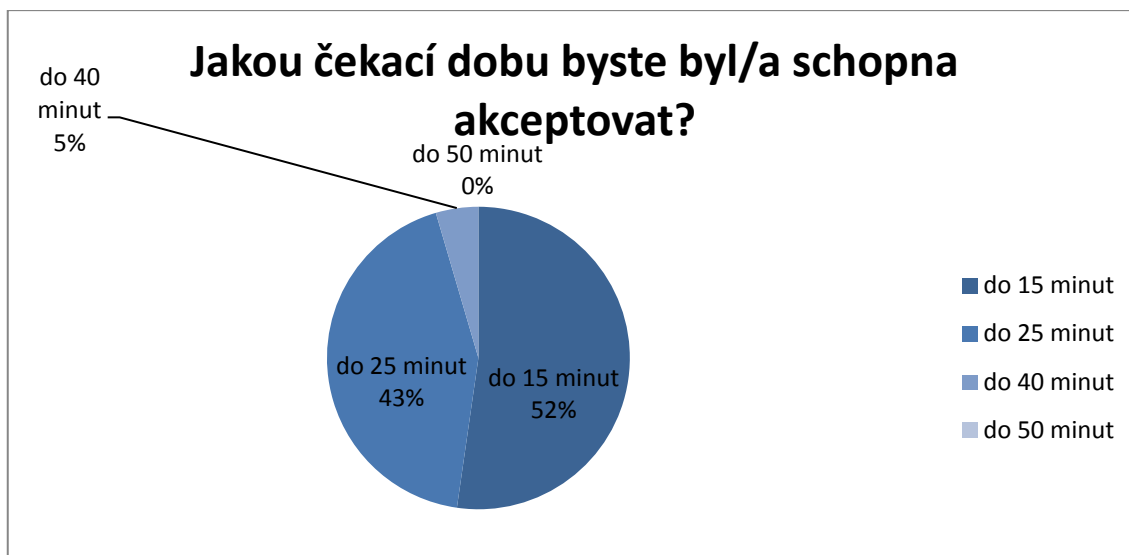
Také v dotazníku padla otázka ohledně priorit respondentů. Protože pizzerie je primárně určena pro ty, kteří hledají možnost levného a rychlého stravování, společnost očekávala jako nejčastější odpověď právě rychlost a cenu. Cena se stala skutečně hlavní prioritou potenciálních strávníků, na druhém místě však nejvíce volili kvalitu. Rychlost se stala až třetí nejdůležitější prioritou, a to s polovičním procentem odpovědí oproti kvalitě. Procentuelně se vyjadřovali respondenti následovně.



**Graf 9 Priority respondentů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Respondenti byli také dotazováni, zda by využívali služby take-away nebo by upřednostnili posezení v pizzerii. Podle odpovědí by 85 % respondentů dalo přednost posezení a vychutnalo si čerstvé jídlo přímo na místě, zatímco zbylých 15 % by raději využívalo služby zabalení jídla sebou.

Poslední otázkou z oblasti fungování provozovny byl dotaz na čekací dobu. Opět společnost spoléhá na rychlost, více jak poloviny respondentů by si přála mít jídlo hotové do 15 minut, což je při normálním provozu reálné. Všechny odpovědi jsou zaznamenány v následujícím grafu.



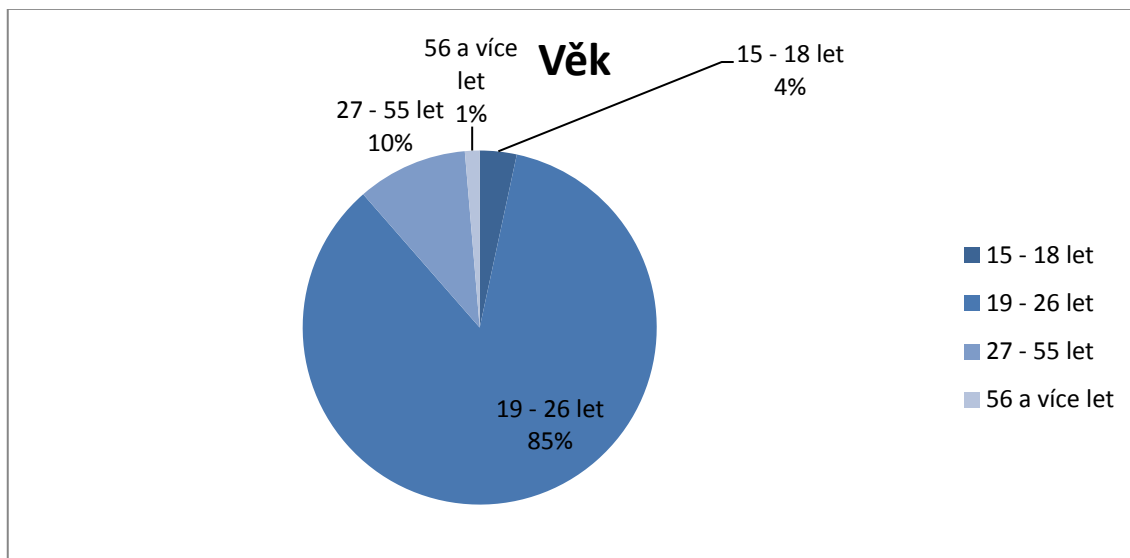
**Graf 10** Otázka: Jakou čekací dobu byste byl/a schopna akceptovat? (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.2.7 Další návrhy a nápady ohledně stravování v kampusu

Respondenti mohli také vyjádřit svůj názor ohledně stravování v poslední otevřené otázce. Často vyjadřovali názor s kritikovou nemožnost zakoupení například čerstvého ovoce a zeleniny, případně jejich zakomponování do jídla. Také byl kritizován současný školní bufet pro vysoké ceny a staré a ne příliš čerstvé potraviny. V neposlední řadě několik respondentů také projevilo zájem mít univerzitní menzu blíže.

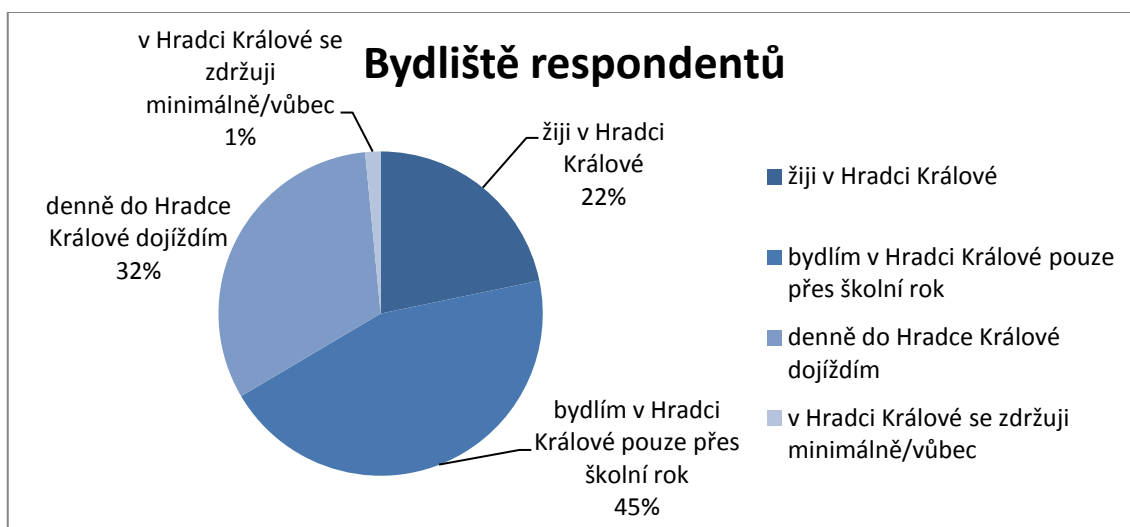
### 3.4.2.8 Profil respondentů

Výzkumu se zúčastnily převážně ženy. Poměr byl 59 % žen a 41 % mužů, a to nejčastěji ve věku 19 – 26 let. Celé čtyři pětiny respondentů tvořili studenti a zaměstnanci Univerzity Hradec Králové. Dalších 8 % tvořili studenti jiných škol a 13 % tvořili respondenti, kteří nejsou studenti.



**Graf 11 Věk respondentů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední otázka ohledne profilu respondenta se týkala jeho četnosti návštěv Hradce Králové. Nejvíce respondentů v Hradci Králové bydlí trvale, nebo do něj denně dojíždí, případně v něm žijí alespoň přes školní rok. Jednotlivé odpovědi jsou zobrazeny v následujícím grafu.



**Graf 12 Bydliště respondentů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.5 SWOT analýza

SWOT analýza má za úkol upozornit na přednosti a nevýhody konkrétního podnikání. Také pomáhá uvědomit si faktory, které by mohly podnikání ohrozit nebo naopak zlepšit, a je tak výsledkem všech předchozích analýz. Následující tabulka zobrazuje přehled SWOT analýzy, jednotlivé faktory analýzy jsou blíže rozebrány v níže uvedených kapitolách. Následuje i vyhodnocení analýzy.

**Tabulka 8 SWOT analýza** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Silné stránky                                                                                                                                                                                                             | Slabé stránky                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Nízká konkurence</li><li>• Zájem o stravování</li><li>• Umístění provozovny</li><li>• Vhodné nejen pro studenty</li><li>• Rychlé a levné stravování</li><li>• Propagace</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Žádná podnikatelská historie</li><li>• Neznalost potencionálních zákazníků</li><li>• Nízký počáteční kapitál</li><li>• Malý sortiment</li><li>• Žádná praxe v oblasti stravování</li></ul> |
| Příležitosti                                                                                                                                                                                                              | Hrozby                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Rozšiřování kampusu</li><li>• Finanční dotace</li><li>• Podpora Univerzity</li><li>• Teplá strava mimo dobu oběda</li><li>• Diferencovaný sortiment</li></ul>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zadluženost, nedostatek finančních prostředků</li><li>• Rychle se kazící zásoby</li><li>• Vstup nové konkurence</li><li>• Legislativní změny</li><li>• Sezónnost</li></ul>                 |

#### 3.5.1 Silné stránky

Nejsilnější stránkou podnikání je absence podobného provozu v místě provozování a dle marketingového průzkumu jasný zájem o daný typ stravování. Průzkum také ukázal, že velká část studentů by ráda měla možnost takového stravování přímo v místě studia bez toho, aby musela opustit kampus. Velkou výhodou podniku je tedy i umístění provozovny, a to, že je přímo v kampusu univerzity a zároveň i blízko od centra, ale

také Fakultní nemocnice, kde může být vhodným stravovacím zařízením i pro zaměstnance.

Podnik se spoléhá hlavně na to, že dokáže zajistit rychlé stravování, které je i levné a pro studenty lehce dosažitelné.

Protože se jedná o podnik zaměřující se na studenty, je také nutná internetová prezentace, hlavně pak prezentace na sociálních sítích. Dobrá propagace na internetu je velmi silnou stránkou podniku.

### **3.5.2 Slabé stránky**

Největší slabou stránkou společnosti je fakt, že firma je naprosto nová na trhu, a nemá tak zavedené své jméno a nezná perfektně své potenciální zákazníky. Také zatím nezná reakce na zaváděný podnik a tak nemůže určit, zda zákazníci budou loajální a schopní zůstat věrní podniku nebo se budou obracet ke konkurenci, a to z jakéhokoliv důvodu.

To, že je společnost na trhu úplně nová, se váže také k problému financování. Ze začátku bude mít podnik málo disponibilních prostředků, bude zadlužen a bude disponovat nízkou likviditou. Při vybavení provozovny se také může dostat do finanční tísně, která vede k faktu, že společnost raději nakoupí starší zařízení, stroje a vybavení.

Další slabou stránkou může být také to, že podnik zajišťuje malý sortiment, který není úplně vhodný ke konzumaci každý den.

### **3.5.3 Příležitosti**

Umístění sídla je jak silnou stránkou podnikání, tak ale i příležitostí. Kampus univerzity se má z dlouhodobého hlediska neustále rozšiřovat a cílem vedení Univerzity Hradec Králové je sjednocení všech fakult do kampusu Na Soutoku. Proto se může do budoucna počítat i větším množstvím zákazníků a případném rozšíření provozu.

Stravování zaměstnanců a studentů je také podporováno a díky tomu lze získat různé finanční výhody. Především se jedná o zvýhodněný nájem prostorů v budově Přírodovědecké fakulty. Také je zde možnost získat státní dotace na jídlo pro studenty.

Konkurence v kampusu Univerzity nabízí teplé jídlo pouze v době oběda, a proto může být dobrou příležitostí možnost teplé stravy i v pozdějších odpoledních hodinách. Bufety také nemají možnost rozšířit nabídku teplých jídel a to z důvodu, že jim je jídlo pouze dováženo a sami ho ani nesmí vyrábět. Tím je hrozba konkurence v oblasti teplé stravy velmi nízká. Navíc se společnost hodlá zaměřit i na sortiment čerstvého ovoce a zeleniny, které respondenti vyhledávali v marketingovém průzkumu. To dává společnosti šanci diverzifikace od blízké konkurence.

Příležitost může najít podnik i v reklamní činnosti. Protože se zaměřuje hlavně na mladé lidi, je velmi pravděpodobné, že bude fungovat i samovolná reklama, kdy si zákazníci mezi sebou budou předávat informace o nové pizzerii a dále ji doporučovat ostatním.

#### **3.5.4 Hrozby**

Hledisek týkajících se ohrožení má podnik ale také mnoho. Už zmíněný fakt zadluženosti může vést k velkým finančním problémům. Díky tomu může nastat problém v marketingovém mixu – zhoršení reklamy, kvality produktů apod. Podnik také disponuje se zásobami, které se rychle kazí a je tedy třeba důsledná kontrola jakosti.

Další hrozbou může být vstup nové konkurence, která, jak bylo již výše napsáno, nemá velké bariéry vstupu. Stejně tak se může ale jednat i o změny legislativy, norem či nařízení, čímž se mohou zvětšit bariéry vstupu, ale také to přinese problémy i již zavedenému podniku.

Největší hrozbou je však sezónnost. V období letních měsíců kampus studenti nenavštěvují a jde o velmi rizikovou dobu, kdy se může podnik dostat i do ztráty. Stejně tak ve zkouškovém období se neočekává velká výroba a dojde pravděpodobně ke znatelnému snížení výnosů.

### 3.5.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Při vyhodnocení silných a slabých stránek lze využít porovnání vzájemné důležitosti jednotlivých faktorů. Tato důležitost je ohodnocena na škále 0 – 1 s tímto hodnocením:

- 1 – zkoumaný faktor je důležitější než porovnávaný,
- 0,5 – zkoumaný faktor je stejně důležitý jako porovnávaný,
- 0 – zkoumaný faktor je méně důležitý než porovnávaný.

**Tabulka 9 Vyhodnocení silných stránek** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Zkoumaný/<br>porovnávaný        | Nízká<br>konkurence | Zájem o<br>stravování | Umístění<br>provozovny | Vhodné<br>nejen pro<br>studenty | Rychlé a<br>levné<br>stravování | Propagace | Suma | Váha |
|---------------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------|------|------|
| Nízká<br>konkurence             | x                   | 0,5                   | 1                      | 0,5                             | 0                               | 1         | 3    | 21   |
| Zájem o<br>stravování           | 0,5                 | x                     | 0,5                    | 1                               | 0,5                             | 1         | 3,5  | 25   |
| Umístění<br>provozovny          | 0                   | 0,5                   | x                      | 1                               | 0,5                             | 0,5       | 2,5  | 17   |
| Vhodné<br>nejen pro<br>studenty | 0,5                 | 0                     | 0                      | x                               | 0                               | 0         | 0,5  | 4    |
| Rychlé a<br>levné<br>stravování | 1                   | 0,5                   | 0,5                    | 1                               | x                               | 1         | 4    | 29   |
| Propagace                       | 0                   | 0                     | 0,5                    | 1                               | 0                               | x         | 0,5  | 4    |
| Celkem                          |                     |                       |                        |                                 |                                 |           | 14   | 100  |

**Tabulka 10 Vyhodnocení slabých stránek** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Zkoumaný/<br>porovnávaný   | Podnikatelská<br>historie | Horší<br>znalost<br>zákazníků | Nízký<br>počáteční<br>kapitál | Malý<br>sortiment | Chybějící<br>praxe<br>v oboru | Suma | Váha |
|----------------------------|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|------|------|
| Podnikatelská<br>historie  | x                         | 0                             | 0                             | 0                 | 0,5                           | 0,5  | 5    |
| Horší znalost<br>zákazníků | 1                         | x                             | 1                             | 1                 | 0,5                           | 3,5  | 35   |
| Nízký počáteční<br>kapitál | 1                         | 0                             | x                             | 0                 | 0,5                           | 1,5  | 15   |
| Malý sortiment             | 1                         | 0                             | 1                             | x                 | 1                             | 3    | 30   |
| Chybějící praxe<br>v oboru | 0,5                       | 0,5                           | 0,5                           | 0                 | x                             | 1,5  | 15   |
| Celkem                     |                           |                               |                               |                   |                               | 10   | 100  |

Podle vyhodnocení silných a jejich vzájemných vztazích vyšel jako nejdůležitější faktor rychlého a levného stravování. O něco méně důležitým se stalo také to, že v této situaci je reálný zájem o toto stravovací zařízení, které bylo velmi pozitivně přijato už v marketingovém výzkumu.

Naopak za nejslabší místa je považován fakt, že společnost nedisponuje alespoň ze začátku příliš velkým sortimentem. Protože se však chystá rozšířit svůj prodej také i o čerstvou zeleninu a ovoce, což je zboží, které nemá konkurence ve své nabídce, není to až tak velkou slabinou podniku. Dále tu ale především hrozí fakt, že společnost nezná dobře své potenciální zákazníky. Při celkem reálné hrozbě faktoru sezónnosti, je toto proto daleko větší slabinou než předchozí faktor.

Analýzu příležitostí a hrozeb lze realizovat pomocí výčtu a seřazením položek podle některé ze zásad pro rozšířenou SWOT analýzu, nebo lze použít matici, která hodnotí faktory na škále 1 – 4 za pomoci významu a pravděpodobnosti úspěchu, jak je naznačeno v tabulce č. 11. Význam jednotlivých polí je tento:

- 1 – nejvýznamnější faktory s vysokou pravděpodobností výskytu,
- 2 – faktory velmi významně ovlivňující činnost,
- 3 – faktory nastávající často, avšak málo ovlivňující činnost podniku,
- 4 – malé či nevyužitelné faktory. [27]

**Tabulka 11 Použitý vzorec k vyhodnocení příležitostí a hrozeb (Zdroj: [27], s. 105)**

|                               |        | Pravděpodobnost úspěchu/výskytu |       |
|-------------------------------|--------|---------------------------------|-------|
|                               |        | vysoká                          | nízká |
| Význam<br>příležitosti/hrozby | vysoká | 1                               | 2     |
|                               | nízká  | 3                               | 4     |

Následující tabulky představují vyhodnocení příležitostí a hrozeb podle výše uvedeného vzorce.

Z těchto tabulek vyplývá, že největší příležitostí pro společnost je plánované rozšiřování kampusu a podpory Univerzity. Díky rozšíření kampusu dojde ke zvýšení počtu zákazníků a možnosti růstu společnosti. Stejně tak je i důležitá podpora Univerzity, která je schopná zajistit dotování stravy a dobré provozní podmínky.

**Tabulka 12 Hodnocení příležitostí** (Zdroj: vlastní zpracování)

|                     |        | Pravděpodobnost úspěchu                                                                             |                                                                             |
|---------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                     |        | vysoká                                                                                              | nízká                                                                       |
| Význam příležitosti | vysoká | <ul style="list-style-type: none"> <li>rozšiřování kampusu</li> <li>podpora Univerzity</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>diverzifikovaný sortiment</li> </ul> |
|                     | nízká  | <ul style="list-style-type: none"> <li>finanční dotace</li> <li>teplá strava po celý den</li> </ul> |                                                                             |

**Tabulka 13 Hodnocení hrozeb** (Zdroj: vlastní zpracování)

|               |        | Pravděpodobnost výskytu                                                                                            |                                                                                                          |
|---------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |        | vysoká                                                                                                             | nízká                                                                                                    |
| Význam hrozby | vysoká | <ul style="list-style-type: none"> <li>zadluženost, nedostatek finančních prostředků</li> <li>sezónnost</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>rychle se kazící zásoby</li> <li>vstup nové konkurence</li> </ul> |
|               | nízká  |                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>legislativní změny</li> </ul>                                     |

Co se týče hrozeb, nejvýznamnější z nich je fakt, že nově vzniklá společnost financuje své podnikání úvěrem a je tím pádem velmi zadlužená a nemá příliš finančních prostředků. Je třeba věnovat velkou pozornost finančnímu plánu, aby se společnost nedostala do platební neschopnosti. Toto riziko je spojeno i s další hrozbou, a to sezónností. Především přes letní měsíce, kdy neprobíhá výuka, je potřeba zajistit odbyt skrze další zákazníky.

## **4 Vlastní návrh řešení**

Následující část práce představuje vlastní návrh řešení problému. To je založeno na informacích získaných marketingovým výzkumem a datech popsanych v jednotlivých analýzách v předchozí kapitole. Jsou zde popsány všechny důležité prvky týkající se navrhované společnosti, jejího základního popisu, marketingového plánu, technicko-organizační studie a finančního plánu, včetně charakteristiky rizik v konkrétní oblasti podnikání a časového harmonogramu realizace.

### **4.1 Popis podniku**

Popis podniku prezentuje základní informace spojené s navrhovaným podnikem – jeho vizi, poslání, cíle, formu podnikání, umístění, charakteristiku produktů a služeb a v neposlední řadě popisuje i ideálního zákazníka.

#### **4.1.1 Vize, poslání a cíle podnikání**

Vizí společnosti je výroba a prodej rychlého občerstvení, a to především pizzy, zapečených a čerstvých baget v nově vznikajícím univerzitním areálu Na Soutoku. Společnost se chce stát nejvyhledávanějším stravovacím zařízením v tomto kampusu s čerstvými potravinami, ať už se jedná o teplou či studenou stravu. Společnosti záleží na dlouhodobé spokojenosti zákazníků, možnosti příjemného posezení s odpočinkovou atmosférou a setkání s přáteli.

Základním motivem pro založení společnosti je nedostatek stravovacích zařízení v dané lokalitě. Posláním společnosti je tak zajišťovat stravování zejména studentům a zaměstnancům Univerzity Hradec Králové, které je především rychlé a finančně dobře dostupné. Společnost se nechce stát pouze fast food restaurací, také se chce zabývat prodejem zdravých potravin, a to konkrétně čerstvého ovoce a zeleniny. Tím se chce zcela odlišit od okolních bufetů a fast food restaurací, neboť ty toto zboží nenabízejí. Společnost je tímto schopna zacílit na širší segment trhu a zároveň tak i podpořit zdravější přístup ke stravování.

Cílem podnikání je postupný rozvoj společnosti a hlavně rozšíření sortimentu. Základním cílem je se dle finančního plánu stát ziskovou společností hned v prvním

roce podnikání a do konce čtvrtého roku splatit počáteční úvěr. Dalším cílem je získat co nejvíce stálých zákazníků, a proto by měla mít po prvním čtvrtroce fungování stabilní počet denních zakázek alespoň pro 200 zákazníků (celoroční průměr jak pro pizzu, tak i pro bagety).

#### **4.1.2 Základní údaje**

|                                  |                                                                           |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sídlo</b>                     | Hradec Králové                                                            |
| <b>Provozovna</b>                | Kampus Univerzity Hradec Králové, budova Fakulty přírodovědecké           |
| <b>Předmět podnikání</b>         | Hostinská činnosti; Výroba, prodej a služby neuvedené v příloze 1 až 3    |
| <b>Forma společnosti</b>         | Společnost s ručením omezeným                                             |
| <b>Základní kapitál</b>          | 200 000,- Kč                                                              |
| <b>Statutární orgán</b>          | Jednatel                                                                  |
| <b>Otevírací doba provozovny</b> | Pondělí až pátek: 10,00 – 17,00<br>V době letních prázdnin omezený provoz |

#### **4.1.3 Charakteristika poskytovaných produktů**

Základním produktem bude čerstvá pizza vyrobená přímo v prostorách provozovny. Dále bude společnost nabízet zapečené a čerstvé bagety, čerstvé ovoce a zeleninu, balené nápoje a další drobný sortiment. Společnost tak bude poskytovat služby v oblasti stravování, které není v dané lokalitě zcela dostatečné.

Pizzerie jako taková je zřízena hlavně pro studenty. Chce tedy i podporovat studentské volnočasové aktivity, a to například formou spolupráce se zahraničními studenty v pořádání tematicky zaměřených večerů a podobných akcí.

#### **4.1.4 Právní forma podnikání**

Jako právní forma podnikání byla zvolena společnost s ručením omezeným, a to pro výhody, které obnáší – především omezené ručení společnosti a relativně nízké hodnotě minimálního základního kapitálu. Ten bude při založení společnosti činit 200 000,- Kč.

Obchodní firma bude používat označení s. r. o. a bude založena jediným společníkem – majitelem, který zároveň zastává činnost statutárního orgánu v podobě jednatele.

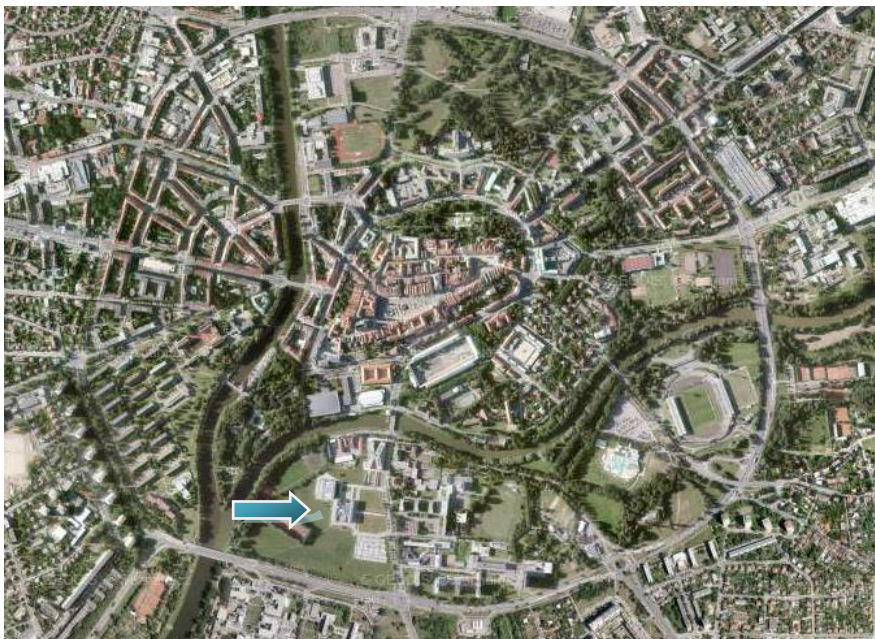
#### **4.1.5 Umístění a popis provozovny**

Pizzerie bude umístěna v stále se rozšiřujícím kampusu Univerzity Hradec Králové. Provozovna společnosti bude konkrétně umístěna v nově vznikající budově Přírodovědecké fakulty, jejíž výstavba má začít na jaře 2014. Prostory v budově určené pro stravování byly vybrány ještě před zahájením stavby a byly tak vhodně upraveny a plně vyhovují hygienickým požadavkům. Stávající kampus tvoří zatím dvě budovy, a to budova Fakulty informatiky a managementu a Fakulty pedagogické. V bezprostřední blízkosti se nachází autobusové zastávky, parkoviště a Fakultní nemocnice. Kampus „Na Soutoku“ se nachází ve volné krajině mimo centrum města, kde je množství laviček, a tím vytváří vhodné místo pro letní posezení. Následující obrázek zobrazuje vizualizaci plánovaného kampusu, přičemž barevné budovy jsou právě plánované k výstavbě.



**Obrázek 9 Plánovaná výstavba kampusu "Na Soutoku" (Zdroj: [24])**

Na níže uvedeném obrázku se nachází mapa Hradce Králové s vyznačením kampusu „Na Soutoku“.



**Obrázek 10 Umístění podniku (Zdroj: [28])**

Provozovna bude disponovat prostory o rozloze cca 119 m<sup>2</sup>. Prostory jsou majetkem Univerzity Hradec Králové a jejich využívání bude možné na základě nájemní smlouvy. V přízemí budovy bude mít společnost pronajatý prostor, který tvoří jídelnu, kuchyň, sklad, šatnu, sociální zázemí a úklidovou místnost. Sociální zázemí pro strávníky je řešeno na chodbě budovy a přímo náleží Univerzitě, proto tato oblast není v záměru řešena.

Jídelna bude vybavena pultem s pokladnou, odkládacím místem na použité nádobí a 6 stoly s celkem 29 místy k sezení. Osvětlení je zajištěno šesti velkými okny na dvou stranách jídelny. Přímo z jídelny bude možný vstup do kuchyně, ze které se budou vydávat jídla. Z kuchyně lze přímo také vejít do skladu a následně i ven. Zaměstnanci přichází do práce přes chodbu, ze které se dá vejít buď do šatny nebo do kuchyně, nikoliv přes hlavní vchod v jídelně. Z šatny se dá následně vejít do úklidové místnosti a sociálního zařízení.

Sklad bude vybaven chladicími, případně mrazicími zařízeními, policemi, regály a dalším vybavením, kde budou uchovávány suroviny k výrobě pizzy a baget, případně zde bude uskladněn další sortiment připravený k prodeji. Jak bylo již výše zmíněno,

sklad má vlastní vchod, čímž je usnadněno zásobování. Kuchyň spolu se skladem disponují velkými rozměry, a to především z důvodu plánování postupného rozšiřování sortimentu a nabídky jídla. Půdorys pizzerie včetně rozložení jednotlivých místností je zobrazen na následujícím obrázku.



**Obrázek 11** Půdorys pizzerie (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.1.6 Cílové segmenty trhu

Společnost se bude zabývat především následujícím výběrem segmentu trhu v tomto ideálním pořadí. Ve všech třech uvedených skupinách se jedná o zacílení na segment vyhledávající strategii dobré hodnoty, případně i strategii hospodárnosti.

- Studenti a zaměstnanci UHK

Je první a základní skupina cílových zákazníků, protože tato skupina hledá rychlé a levné jídlo v dosahu kampusu, a to například v krátké pauze na oběd mezi výukou. Jedná se o klíčové zákazníky na trhu, kteří by služby podniku využívali i několikrát týdně. Jak bylo uvedeno v marketingovém výzkumu, tato skupina je tvořena až 80 % všech zákazníků.

- Studenti ostatních škol

Jedná se o zákazníky, kteří nejsou klíčovými, nicméně jejich vliv je také velký. Opět se jedná o skupinu lidí, kteří hledají rychlé a levné jídlo, a pro kterou je toto jídlo spjato s životním stylem.

- Ostatní

Zaměstnanci okolních firem a obyvatelé bydlící v okolí jsou klíčovými především v období prázdnin, kdy je potřeba snížit negativní vliv sezónnosti. Tato skupina vyhledává především rychlou a pohodlnou stravu bez ohledu na cenu. Podle dotazníkového šetření se jedná o skupinu pouze asi 15 % všech zákazníků, což je velmi nízké procento a společnost se bude snažit toto procento zvyšovat.

## **4.2 Marketingový mix**

Marketingový mix představuje souhrn činností, pomocí kterých se společnost hodlá prosadit na trhu. Při plánování jednotlivých marketingových činností byla zvolena klasická metoda marketingového mixu „4P“ – product, price, place, promotion. Jednotlivé nástroje marketingového mixu jsou blíže specifikovány níže.

### **4.2.1 Produkt**

Podnik bude zákazníkům nabízet především různé varianty pizzy. Bude se zaměřovat jak na druhy bezmasé, tak i pizzy masové či vegetariánské. Pizzy se budou vyrábět přímo na provozovně, čímž bude zajištěna čerstvost každé vyrobené pizzy. Jako další v sortimentu budou také zapékané bagety (opět v různých variantách), které budou stejně jako pizza vyráběny přímo na místě. Další doplňkové zboží jako čerstvé bagety, jiné drobné občerstvení (sušenky, oplatky apod.) či balené nápoje budou nakupovány od dodavatelů a následně prodávány dál. Protože z marketingového průzkumu také vyšlo najevo, že respondenti by měli zájem o čerstvé potraviny jako je ovoce a zelenina, společnost se hodlá zaměřit i na prodej tohoto sortimentu v různé podobě (saláty, kusové zboží apod.).

#### **4.2.2 Cena**

Cena je nejdůležitější složkou celého marketingového mixu, protože hlavně tato položka má za úkol přilákat největší počet zákazníků. Tím, že je podnik schopný využívat finančních příspěvků na stravování studentů, stává se bezkonkurenční pizzerií v okolí z hlediska ceny. Cenová politika společnosti se řídí nákladovou strategií, přičemž ceny pizzy a baget jsou rozděleny do dvou cenových kategorií. První z nich je zvýhodněná pro studenty a je snížena o příspěvek na stravování. Druhá kategorie zvýhodněná není a jedná se o zákazníky – nestudenty, na které není možné získat finanční podporu.

Cena pro studenty se tedy odvíjí od příspěvku na stravování. Protože studenti tvoří marginální část zákazníků a podnik je chce zaujmout především díky ceně, je třeba stanovit cenu tak, aby pro ně nebyla příliš vysoká, ale zároveň přinášela zisk. Zároveň ale bude provedena analýza cen konkurence a na základě toho bude také cena následně upravena.

#### **4.2.3 Propagace**

Za všechny marketingové aktivity společnosti je zodpovědný management pizzerie. Především při založení podniku je důležité dostat se do povědomí studentů jak Univerzity, tak okolních škol a osob žijících či pracujících v bezprostřední blízkosti kampusu. Je důležité ještě před otevřením provozovny zaujmout studenty a nalákat je především na nízké ceny.

Protože se pizzerie bude nacházet přímo v kampusu Univerzity, bude automaticky v povědomí většiny studentů a zaměstnanců Univerzity už jen z toho důvodu, že kolem ní budou procházet. Proto bude potřeba zaujmout vzhledem, to znamená volit vybavení a dekoraci tak, aby pizzerii nikdo nepřehlednul a aby už na první pohled zaujala. Jen to ale nestačí, a proto byl vypracován následující propagační plán.

Prvním krokem k celé prezentaci společnosti je založení webových stránek, které budou obsahovat základní informace jako otvírací dobu, jídelní lístek, ceny apod. Dále bude následovat reklamní tah, který by měl hlavně ze začátku podnikání přitáhnout nejvíce zákazníků a díky kterému se společnost dostane do všeobecného vědomí – reklama na

sociálních sítích. I když tento způsob není příliš originální, je prakticky zadarmo a stále je velmi efektivní. Navíc se počítá s faktem, že nové stravovací zařízení studenty zaujme a dále si budou informaci o další možnosti stravování sami rozšiřovat.

Dalším krokem při zahájení provozu bude roznášení letáčků, případně nějaké plakátky. Ty budou distribuovány v okolí kampusu, v areálu Fakultní nemocnice a poblíž areálu středních škol. Tato metoda není příliš nákladná, zahrnuje pouze náklady na tisk letáčků a plakátů menších rozměrů. V souvislosti s tím bude třeba zaměstnat několik brigádníků, kteří budou letáčky rozdávat.

Celkové náklady na marketing v počátku podnikání nejsou příliš vysoké, počítá se s částkou do 8 000,- Kč. Jakmile bude společnost zavedená, nepočítá se s dalšími propagačními akcemi. Možné jsou však tematicky zaměřené dny na poznání zahraniční kuchyně, kdy v rámci spolupráce s Erasmus studenty je možnost provozování zahraničních večeří apod., čímž se opět efektivně zvýší povědomí o pizzerii.

Pokud se podniku bude dařit, je možné zavést motivační program, například ve formě věrnostních karet. Tento program by fungovat tak, že při objednání pizzy dostane zákazník razítko či samolepku a po nasbírání určitého počtu těchto razítek či samolepek odevzdá kartičku a dostane pizzu zdarma.

#### **4.2.4 Distribuce**

Základním distribučním kanálem bude samotný prodej konečnému spotřebiteli v provozovně pizzerie. Jedná se tak o jednoduchý princip přímého prodeje, kde není třeba složitý distribuční kanál. Zákazníci budou moci zakoupené výrobky konzumovat přímo v prostorách pizzerie, případně mohou využít služby „take away“ a v papírovém obalu si mohou zboží odnést.

Dále je potřeba řešit nákup surovin. Protože se podnik snaží přijít na trh hlavně s konkurenčně nejnižší cenou, bude nutné si před zahájením činnosti stanovit podmínky pro výběr nejvhodnějších dodavatelů. Čerstvé suroviny budou dodávány dvakrát týdně, dále skladovány v chladničkách apod. Velikost a četnost bude ale následně při provozu upravena a přizpůsobena možnostem skladování a prodeji.

### **4.3 Technicko-organizační studie**

Tato kapitola má za úkol přiblížit technologickou stránku výroby jednotlivých produktů. Nejdříve je popsán samotný proces výroby pizzy a zapečených baget, nutné strojní vybavení a zařízení, potřebné suroviny a jejich nákup. Dále následuje výpočet výrobní kapacity, který je důležitý především pro výpočet výnosů. Kromě toho je v této kapitole obsažena i organizační struktura společnosti – management a vedení společnosti a dále je charakterizováno i ostatní personální obsazení včetně jednotlivých pracovních míst.

#### **4.3.1 Technologický postup**

Pizza je kruhový plát většinou o průměru od 28 cm. Základ tvoří chlebové těsto s náplní vyrobenou z rajčat a mozareilly a dále se přidávají další ingredience podle chuti konzumenta, například cibule, špenát, žampiony, olivy, salám a další. Chlebové těsto může být vyrobeno z klasické mouky, nebo jsou možné varianty na základě výběru mouky – celozrnné či bezlepkové. Nejvyšší kvalita pizzy se připravuje v pecích na dřevo, kde se pečou při teplotě 380 – 500 °C po dobu asi 3 minut. Podobné vlastnosti má i pec plynová. Dále je možné použít pec elektrickou, která může péct při teplotách až 500 °C. Je zde však nevýhoda tepelné ztráty při otvírání dveří pece.

Společnost si vybrala zejména výrobu klasické pizzy v elektrické peci, protože se jedná o nejrychlejší a nejlevnější způsob výroby. Pizzerie si také zvolila nákup formovačky na pizzu, což je mnohem rychlejší způsob vytváření základní placky oproti klasickému ručnímu vyválčení. Dále se už jen placka naplní základními surovinami a přísadami, které si zákazník zvolil. Jedná se tedy o velmi jednoduchý a rychlý výrobní proces.

Příprava zapečených baget je prakticky stejná, s tím rozdílem, že bagety jsou nakoupeny jako polotovar, který stačí pouze naplnit. Dále je možné bagety zapéct také v peci na pizzu.

#### **4.3.2 Výrobní kapacita**

Jak bylo již výše zmíněno, doba pečení pizzy se pohybuje v rozmezí 3 – 5 minut v elektrické peci. Celková doba výroby včetně přípravy k pečení tak počítá s 12 minutami od zahájení přípravy do doby vydání spotřebiteli.

Společnost se rozhodla pro dvoukomorovou pec s kapacitou pečení 12 pizz. Přičemž každá komora může být momentálně využívána na pečení různých výrobků. S průměrnou rychlostí pečení a časem spojeným s manipulací a obsluhou pece se tak hodinová výrobní kapacita pohybuje okolo 100 pizz. Možný denní výstup se tedy pohybuje až okolo 750 pizz, případně baget. Denní výstup však počítá ze začátku s výrobou 129 pizz a 90 zapečených baget (průměrný počet vypočítaný z celoroční výroby). Tento počet se má výhledově zvyšovat.

#### **4.3.3 Management a vedení společnosti**

Společnost vlastní jediný společník, který má tedy podíl 100 %. Tento společník je zároveň statutárním orgánem – jednatel, který má veškerá práva jednat za společnost a zároveň zajišťuje pozici provozního pracovníka pizzerie a je tedy přímým nadřízeným všech zaměstnanců. Společnost bude využívat vnitropodnikového systému HELIOS RED, který podporuje důležité podnikové procesy jako je účetnictví, skladové hospodářství, pokladnu, zpracování statistiky a další funkce. Vedení společnosti si tak zajistí plnou informovanost o dění v pizzerii.

**Graf 13** Organizační schéma společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

#### **4.3.4 Personální obsazení a náplň práce jednotlivých zaměstnanců**

- Provozní

Provozní prakticky zajišťuje veškerý chod podniku. Určuje směny zaměstnancům, odpovídá za odběratelské a dodavatelské vztahy, řídí zásoby, zajišťuje vedení

podnikového a vnitropodnikového účetnictví (odpovídá například i za správnou kalkulaci cen), zaučuje nové brigádníky a také se stará o marketingové činnosti.

- Kuchař, brigádníci v kuchyni

Kuchař je důležitá pracovní pozice, která zajišťuje výrobní proces. Hlavní náplní je příprava surovin ke zpracování a jejich následná příprava ke konzumaci. Dále také musí udržovat čistotu na pracovišti, což představuje běžný úklid – mytí a úklid nádobí (veškerý další důkladnější úklid má zajišťuje uklízečka). Jelikož jde o velmi jednoduchou práci, není třeba žádného speciálního vyučení či praxe. Nicméně jeden z kuchařů, který zde bude zaměstnán na hlavní pracovní poměr, musí mít praxi v oboru a jeho úkolem bude kromě zajišťování kvality produktů i zaškolování brigádníků. Ti se na začátku pracovního poměru musí naučit jednotlivým krokům výroby pizzy. Jedná se hlavně o studentskou organizaci, a proto na těchto pozicích budou zaměstnávání tedy studenti – brigádníci, kteří budou pracovat na základě dohody o pracovní činnosti nebo budou zaměstnání na částečný úvazek. Na jedné směně se počítá se dvěma až třemi brigádníky.

- Pokladní

Pokladní má za úkol přijímat objednávky, předávat je kuchařům a vyúčtovávat je. I na této pozici jsou zaměstnávání brigádníci, kteří jsou na začátku proškoleni provozní k základním úkonům pracovní pozice. Je nutná hmotná zodpovědnost pokladních. Dle potřeby jsou zaměstnání dva až tři pokladní, vždy však jeden na směnu.

- Uklízečka

Uklízečka je pomocná síla, která má za úkol po směně na provozu důkladný úklid. Jedná se o podlahy, pracovní plochy atd. Jedná se o brigádníka, který dochází každý den a je zaměstnán na základě dohody o pracovní činnosti.

## **4.4 Finanční plán**

Tato kapitola představuje část podnikatelského plánu, která se zaměřuje na finanční situaci. V kapitole jsou uvedeny informace vyčísľující náklady a výnosy podniku a další hodnoty a ukazatele finanční stránky společnosti.

### **4.4.1 Vstupní náklady**

Vstupní náklady kalkulují veškeré náklady se založením společnosti a začátkem podnikání. Jedná se tedy o náklady vynaložené se založením právnické osoby, zřízení živnosti, náklady na úpravu prostor a vybavení provozovny, náklady na marketing a podobné výdaje.

Protože pronajaté prostory počítají již od začátku s úpravou na stravovací zařízení, nejsou vyžadovány velké vstupní náklady na tuto oblast. Jedná pouze o výmalbu některých stěn, která má spíše dekorativní účel, a která není nijak finančně ani časově a materiálně náročná.

Veškeré potřebné vybavení bude zakoupeno především přes internetové obchody, které garantují nižší cenu. Jedná se jak o vybavení do kuchyně (pec, myčka, talíře atd.), tak také o vybavení jídelny (stoly, židle a další). Z důvodu, že společnost nebude mít ze začátku mnoho dostupných finančních prostředků, rozhodla se pro nákup použitého vybavení, aby tak zlepšila svou finanční situaci. Seznam tohoto vybavení včetně jeho pořizovací ceny je prezentován v níže uvedené tabulce.

Také je nutno zakalkulovat náklady vynaložené na marketing. Jak bylo již výše zmíněno, tyto náklady nebudou nijak velké, neboť nebude provedena příliš rozsáhlá propagační akce. Bude se jednat pouze o vytvoření webových stránek, stránek na sociálních sítích a rozšíření letáčků.

**Tabulka 14 Vstupní náklady** (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Druh nákladu                              | Náklad                        | Cena             |
|-------------------------------------------|-------------------------------|------------------|
| Poplatky spojené se založením společnosti | Notářské poplatky             | 6 000,-          |
|                                           | Soudní poplatky               | 6 000,-          |
|                                           | Poplatky živnostenskému úřadu | 1 000,-          |
|                                           | Ostatní poplatky              | 2 000,-          |
| Vybavení provozovny                       | Malba                         | 1 000,-          |
|                                           | Pokladna                      | 15 000,-         |
|                                           | Počítač                       | 10 000,-         |
|                                           | Software                      | 15 000,-         |
|                                           | Obrazovka                     | 4 000,-          |
|                                           | Pec                           | 70 000,-         |
|                                           | Stroj pro přípravu těsta      | 25 000,-         |
|                                           | Myčka                         | 15 000,-         |
|                                           | Chladicí zařízení             | 15 000,-         |
|                                           | Další kuchyňské vybavení      | 10 000,-         |
|                                           | Talíře a příbory              | 6 000,-          |
|                                           | Stoly a židle                 | 40 000,-         |
|                                           | Ostatní vybavení              | 18 000,-         |
| Marketing                                 | Webové stránky, letáčky       | 8 000,-          |
| Ostatní náklady                           | Zásoby                        | 50 000,-         |
|                                           | Krátkodobý finanční majetek   | 30 000,-         |
| <b>Vstupní náklady celkem</b>             |                               | <b>350 000,-</b> |

#### 4.4.2 Provozní náklady

Mezi provozní náklady placené každý měsíc se řadí náklady na energie, nájem, mzdy, zásoby a další.

Náklady na energie byly stanoveny na 15 000,- Kč a nájemné činí 20 000,- Kč. Spotřeba energií byla stanovena odhadem v porovnání s podobnými podniky a nájem byl odvozen od nájemného placeného v kampusu. Vzhledem k tomu, že pro Univerzitu je stravovací zařízení přínosem, poskytuje pizzerii podporu ve formě nižšího nájemného.

Díky tomu, že společnost počítá s pracovníky z řad studentů, jsou celkové mzdové náklady nižší než u ostatních restaurací. V dalších letech je počítáno s růstem mzdových nákladů o 3 % ročně. Přehled mzdových nákladů v Kč v prvním roce je vyjádřen v následující tabulce.

**Tabulka 15 Mzdové náklady v prvním roce** (Zdroj: Vlastní zpracování)

|                        | Provozní        | Kuchař          | Brigádníci      | Pokladní        | Uklízečka      |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Počet hodin            | 160             | 160             | 250             | 160             | 20             |
| Hodinová mzda          | 100,-           | 85,-            | 68,-            | 75,-            | 60,-           |
| Hrubá mzda             | 16 000,-        | 13 600,-        | 17 000,-        | 12 000,-        | 1 200,-        |
| Povinné odvody         | 5 440,-         | 4 624,-         | 5 780,-         | 4 080,-         | 408,-          |
| <b>Celkové náklady</b> | <b>21 440,-</b> | <b>18 224,-</b> | <b>22 780,-</b> | <b>16 080,-</b> | <b>1 608,-</b> |

Při výpočtu nákladů na materiál se počítá s plánovaným objemem prodeje průměrnou cenou na materiál jedné pizzy nebo bagety. Náklady na pizzu jsou také v příštích letech zvýšeny o případnou inflaci, která představuje každoroční vývoj zhruba o 3 %. Podrobný výpočet odhadu prodaných výrobků je uveden v kapitole 5.5.3. V následující tabulce je shrnut výpočet nákladů v Kč, který počítá s realistickou variantou prodeje.

**Tabulka 16 Náklady na materiál** (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Rok | Náklady na ks |        | Prodej |        | Roční náklady | Měsíční náklady |
|-----|---------------|--------|--------|--------|---------------|-----------------|
|     | pizza         | bageta | pizza  | bageta |               |                 |
| 1.  | 30,00         | 20,00  | 32 380 | 22 800 | 1 427 400     | <b>118 950</b>  |
| 2.  | 30,90         | 20,60  | 32 884 | 23 304 | 1 496 178     | <b>124 682</b>  |
| 3.  | 31,85         | 21,22  | 33 136 | 23 556 | 1 555 240     | <b>129 603</b>  |
| 4.  | 33,85         | 21,86  | 33 388 | 23 808 | 1 650 627     | <b>137 552</b>  |
| 5.  | 34,84         | 22,51  | 33 640 | 24 060 | 1 713 608     | <b>142 801</b>  |

Další položku provozních nákladů představují úroky z úvěru. Společnost si vybrala „Investiční úvěr 5 Plus“ od České spořitelny, a. s. Tento úvěr byl vybrán jako nejvhodnější v dané situaci, a to především z důvodu, že umožňuje zapůjčení peněz i společností bez podnikatelské historie, zatímco ostatní banky vyžadují jistotu v podobě alespoň jednoho daňového přiznání dokazující prosperitu podniku. Úvěr lze čerpat až do výše 5 mil. Kč, přičemž doba splácení se pohybuje od 3 do 10 let. Úroková sazba je fixní a její výše je určena podle dohodnuté doby splácení. Podmínkou poskytnutí úvěru je prokázání schopnosti splatit úvěr a posouzení podnikatelského záměru. [29] V následujícím přehledu je shrnuta charakteristika požadovaného úvěru, detailní splátkový kalendář je zařazen přílohou.

|                      |              |
|----------------------|--------------|
| Výše úvěru           | 200 000,- Kč |
| Úroková sazba        | 7,40 %       |
| Délka splácení       | 4 roky       |
| Fixace               | 4 roky       |
| Typ splácení         | měsíční      |
| Výše měsíční splátky | 4 826,45 Kč  |
| Úroky                | 31 669,71 Kč |

Mezi ostatní provozní náklady patří výdaje na telefon, internet, kancelářské potřeby, výdaje za webovou prezentaci společnosti a další a jsou odhadovány na 2 000,- Kč měsíčně.

Následující tabulka prezentuje veškeré měsíční provozní náklady v Kč v prvním roce podnikání, které jsou nutné při běžném provozu.

**Tabulka 17 Přehled provozních nákladů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Druh nákladu                   | Měsíční náklady  | Roční náklady      |
|--------------------------------|------------------|--------------------|
| Energie                        | 15 000,-         | 180 000,-          |
| Nájem                          | 20 000,-         | 240 000,-          |
| Mzdové náklady                 | 81 000,-         | 972 000,-          |
| Zásoby                         | 83 192,-         | 998 300,-          |
| Úroky                          | 4 827,-          | 57 924,-           |
| Ostatní výdaje                 | 2 000,-          | 24 000,-           |
| <b>Provozní náklady celkem</b> | <b>196 019,-</b> | <b>2 352 228,-</b> |

#### 4.4.3 Odhad tržeb

Pro odhad předpokládaných tržeb je nejdříve nutné uvést odhad počtu vyrobených pizz a baget včetně odhadu prodeje drobného sortimentu. Marketingový výzkum ukázal, že 16 % respondentů by do pizzerie chodilo několikrát týdně a 31 % alespoň jednou týdně. Tito respondenti také nejčastěji uváděli, že by byli ochotni za pizzu utratit 50 - 75 Kč a za bagetu 35 - 45 Kč. Na základě těchto údajů byla stanovena potencionální návštěvnost, která počítá s pesimistickou, realistickou i optimistickou variantou. Tyto varianty jsou uvedeny v jednotlivých tabulkách, kde jsou započítány tržby pouze za prodej vlastních výrobků a nejsou prezentovány tržby za prodej drobného sortimentu, který by měl celkové tržby v konečné fázi ještě podpořit. Tyto příjmy jsou zobrazeny v kapitole 5.6.2. Výkaz zisků a ztrát, kde tvoří 5 % z celkových tržeb. Toto procento se nicméně může zvýšit v závislosti na nabízeném sortimentu. Podle průzkumu si respondenti často stěžovali na nedostatek čerstvého ovoce a zeleniny, a proto se mohou tržby zvýšit i prodejem tohoto zboží.

Ceny za pizzu a bagety jsou uvedeny bez příspěvku na stravování, který bude zúčtován v následujícím účetním období. Položka „Měsíční tržby“ je průměrnou hodnotou vůči celému roku. Během roku je počítáno se sezónními výkyvy, které jsou započítány v celkovém ročním prodeji. Každý rok je počítáno s tržbami, které kalkulují s odlišným objemem prodeje a cenou zahrnující inflaci.

**Tabulka 18 Pesimistická varianta výpočtu tržeb** (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Rok | Roční prodej |        | Cena  |        | Roční tržby      | Měsíční tržby |
|-----|--------------|--------|-------|--------|------------------|---------------|
|     | pizza        | bageta | pizza | bageta |                  |               |
| 1   | 23 590       | 16 880 | 64    | 40     | <b>2 184 960</b> | 182 080       |
| 2   | 24 094       | 17 384 | 65    | 43     | <b>2 313 622</b> | 192 802       |
| 3   | 24 346       | 17 636 | 67    | 45     | <b>2 424 802</b> | 202 067       |
| 4   | 24 598       | 17 888 | 69    | 47     | <b>2 537 998</b> | 211 500       |
| 5   | 24 850       | 18 140 | 70    | 49     | <b>2 628 360</b> | 219 030       |

**Tabulka 19 Realistická varianta výpočtu tržeb** (Zdroj: Vlastní zpracování)

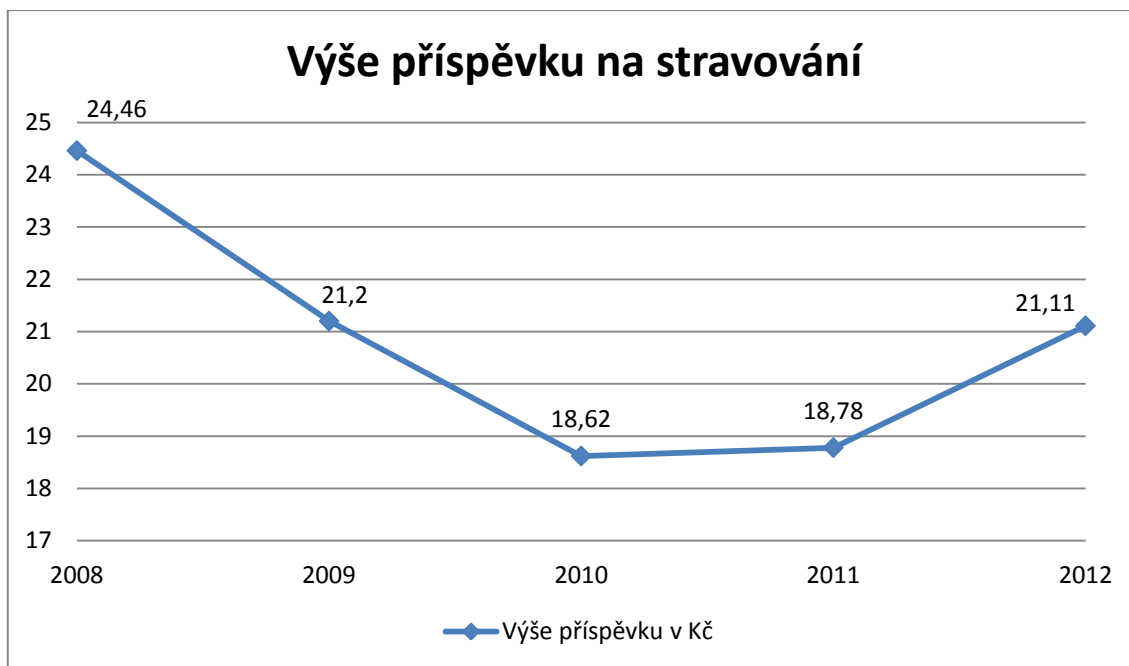
| Rok | Roční prodej |        | Cena  |        | Roční tržby      | Měsíční tržby |
|-----|--------------|--------|-------|--------|------------------|---------------|
|     | pizza        | bageta | pizza | bageta |                  |               |
| 1   | 32 380       | 22 800 | 64    | 40     | <b>2 948 320</b> | 248 694       |
| 2   | 32 884       | 23 304 | 65    | 43     | <b>3 139 532</b> | 261 628       |
| 3   | 33 136       | 23 556 | 67    | 45     | <b>3 280 132</b> | 273 344       |
| 4   | 33 388       | 23 808 | 69    | 47     | <b>3 422 748</b> | 285 229       |
| 5   | 33 640       | 24 060 | 70    | 49     | <b>3 533 740</b> | 294 478       |

**Tabulka 20 Optimistická varianta výpočtu tržeb** (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Rok | Roční prodej |        | Cena  |        | Roční tržby      | Měsíční tržby |
|-----|--------------|--------|-------|--------|------------------|---------------|
|     | pizza        | bageta | pizza | bageta |                  |               |
| 1   | 39 940       | 27 840 | 64    | 40     | <b>3 669 760</b> | 305 813       |
| 2   | 40 444       | 28 344 | 65    | 43     | <b>3 847 652</b> | 320 638       |
| 3   | 40 696       | 28 596 | 67    | 45     | <b>4 013 452</b> | 334 454       |
| 4   | 40 948       | 28 848 | 69    | 47     | <b>4 181 268</b> | 348 439       |
| 5   | 41 200       | 29 100 | 70    | 49     | <b>4 309 900</b> | 359 158       |

#### 4.4.4 Stanovení cen pro studenty

Stanovení cen pro studenty se odvíjí od státní dotace na stravování studentů, která není předem známa. Dotace je udělována Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, která příspěvek rozpočítává po ukončení kalendářního roku, a to podle počtu vydaných teplých jídel. Je tedy třeba kalkulovat s příspěvkem, které mohou být pouze odhadnuty na základě trendu z minulých let. Společnost na začátku každého kalendářního roku tedy musí odhadnout, nebo převzít výši dotace z minulého roku. O tuto částku je výsledná cena pro studenta nižší. V následujícím grafu je prezentován vývoj příspěvku pro studenta na jedno teplé jídlo.



**Graf 14** Výše příspěvku na stravování (Zdroj: Vlastní zpracování)

K tomu, aby společnost mohla opravdu uplatňovat příspěvky na stravování, musí s Univerzitou Hradec Králové uzavřít smlouvu o spolupráci, která následně obdrží finanční dotaci od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Aby provozovna tedy mohla fungovat zvýhodněně pro studenty, není nutné, aby byla zřizovatelem přímo Univerzita nebo jiná školní instituce.

## 4.5 Finanční výkazy a analýza

V této kapitole je zachycen pravděpodobný vývoj společnosti pomocí základních finančních výkazů jako zahajovací rozvaha, výkaz zisků a ztrát či cash flow. Tyto výkazy jsou sestaveny na základě realistické varianty tržeb a prodeje.

### 4.5.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha v Kč zobrazuje stav aktiv a pasiv společnosti na začátku podnikání.

**Tabulka 21 Zahajovací rozvaha** (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Aktiva                                         |                | Pasiva                          |                |
|------------------------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|
| <i>Dlouhodobá aktiva</i>                       |                | <i>Vlastní kapitál</i>          | <i>150 000</i> |
| Dlouhodobý majetek                             | 110 000        | Základní kapitál                | 150 000        |
| Dlouhodobý nehmotný majetek                    | 30 000         | Kapitálové fondy                | 0              |
| Dlouhodobý finanční majetek                    | 0              | Rezervní fondy a fondy ze zisku | 0              |
| Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 130 000        | VH minulých let                 | 0              |
|                                                |                | VH běžného účetního období      | 0              |
| <i>Oběžná aktiva</i>                           |                | <i>Cizí zdroje</i>              | <i>200 000</i> |
| Zásoby                                         | 50 000         | Rezervy                         | 0              |
| Dlouhodobé pohledávky                          | 0              | Dlouhodobé závazky              | 0              |
| Krátkodobé pohledávky                          | 0              | Krátkodobé závazky              | 0              |
| Krátkodobý finanční majetek                    | 30 000         | Bankovní úvěry a výpomoci       | 200 000        |
| <b>Celkem</b>                                  | <b>350 000</b> | <b>Celkem</b>                   | <b>350 000</b> |

Do dlouhodobého hmotného majetku je zařazen majetek s pořizovací cenou vyšší než 40 000,- Kč. V tomto případě se jedná o pec, stoly a židle. Ostatní majetek, který nepřesahuje hranici 40 000,- (u nehmotného majetku je tato hranice definována na 60 000,- Kč), je zařazen na účet Samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Hmotná aktiva s pořizovací cenou nižší než 5 000,- se řadí do okamžité spotřeby.

#### 4.5.2 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát je plánován na prvních pět let a kromě tržeb za prodej vlastních výrobků zahrnuje i tržby za prodej zboží. Tyto tržby byly odhadnuty na 5 % z celkových tržeb a obchodní marže na tomto zboží činí 20 %. Při výpočtu odpisů se společnost rozhodla pro zrychlené odpisování, detailní odpisový plán je uveden přílohou. Společnost také předvídá růst ostatních provozních nákladů každoročně o 3 %. Následující tabulka představuje výkaz zisků a ztrát v Kč pro realistickou variantu. Výkaz pro pesimistickou a optimistickou variantu je přílohou této práce.

**Tabulka 22 Výkaz zisků a ztrát** (Zdroj: Vlastní zpracování)

|                                | 1. rok           | 2. rok           | 3. rok           | 4. rok           | 5. rok           |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Tržby za prodané zboží         | 157 070          | 165 239          | 172 639          | 180 145          | 185 986          |
| Náklady za prodané zboží       | 125 656          | 132 192          | 138 111          | 144 116          | 148 788          |
| Obchodní marže                 | <b>31 414</b>    | <b>33 047</b>    | <b>34 528</b>    | <b>36 029</b>    | <b>37 198</b>    |
| Tržby za prodej vl. výroků     | 2 984 320        | 3 139 532        | 3 280 132        | 3 422 748        | 3 533 740        |
| Změna stavu zásob vl. činnosti | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Výkonová spotřeba              | 1 427 400        | 1 496 178        | 1 555 240        | 1 650 627        | 1 713 608        |
| Přidaná hodnota                | <b>1 556 920</b> | <b>1 643 354</b> | <b>1 724 892</b> | <b>1 772 121</b> | <b>1 820 132</b> |
| Osobní náklady                 | 972 000          | 1 001 160        | 1 031 195        | 1 062 131        | 1 093 995        |
| Daně a poplatky                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Odpisy                         | 44 833           | 69 511           | 49 355           | 29 200           | 14 600           |
| Ostatní provozní výnosy        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Ostatní provozní náklady       | 324 000          | 333 720          | 343 732          | 354 044          | 364 665          |
| Provozní HV                    | <b>247 501</b>   | <b>272 010</b>   | <b>335 138</b>   | <b>362 775</b>   | <b>384 070</b>   |
| Výnosové úroky                 | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Nákladové úroky                | 57 924           | 57 924           | 57 924           | 57 924           | 57 924           |
| Ostatní finanční výnosy        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Ostatní finanční náklady       | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Finanční výsledek hospodaření  | <b>- 57 924</b>  | <b>- 57 924</b>  | <b>- 57 924</b>  | <b>- 57 924</b>  | <b>- 57 924</b>  |
| <b>VH před zdaněním</b>        | 189 577          | 214 086          | 277 214          | 304 851          | 326 146          |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 35 910           | 40 660           | 52 630           | 57 760           | 61 940           |
| <b>VH po zdanění</b>           | <b>153 667</b>   | <b>173 426</b>   | <b>224 584</b>   | <b>247 091</b>   | <b>264 206</b>   |

#### 4.5.3 Cash flow

Cílem výkazu cash flow je přehled zdrojů peněžních příjmů a výdajů. Přehled peněžních toků je sestaven na prvních pět let podnikatelské činnosti v Kč.

**Tabulka 23 Přehled peněžních toků** (Zdroj: Vlastní zpracování)

|                                             | 1. rok         | 2. rok         | 3. rok         | 4. rok         | 5. rok           |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Stav peněžních prostředků na začátku období | 58 500         | 199 076        | 364 089        | 580 104        | 798 471          |
| VH za účetní období                         | 153 667        | 173 426        | 224 584        | 247 091        | 264 206          |
| Účetní odpisy                               | 44 833         | 69 511         | 49 355         | 29 200         | 14 600           |
| Splátka úvěru                               | 57 924         | 57 924         | 57 924         | 57 924         | 0                |
| Stav peněžních prostředků na konci období   | <b>199 076</b> | <b>364 089</b> | <b>580 104</b> | <b>798 471</b> | <b>1 077 277</b> |

#### 4.5.4 Konečná rozvaha

Zjednodušená konečná rozvaha je zpracovaná podle realistické verze na konci prvního roku podnikání.

**Tabulka 24 Konečná rozvaha na konci prvního roku podnikání** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Aktiva                      |                | Pasiva                     |                |
|-----------------------------|----------------|----------------------------|----------------|
| <i>Dlouhodobá aktiva</i>    | <i>280 000</i> | <i>Vlastní kapitál</i>     | <i>353 667</i> |
| Dlouhodobý majetek          | 110 000        | Základní kapitál           | 200 000        |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 30 000         | Kapitálové fondy           | 0              |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0              | VH minulých let            | 0              |
| Samostatné movité věci      | 130 000        | VH běžného účetního období | 103 667        |
| <i>Oběžná aktiva</i>        | <i>229 057</i> | <i>Cizí zdroje</i>         | <i>155 390</i> |
| Zásoby                      | 135 600        | Rezervy                    | 0              |
| Dlouhodobé pohledávky       | 0              | Dlouhodobé závazky         | 0              |
| Krátkodobé pohledávky       | 0              | Krátkodobé závazky         | 0              |
| Krátkodobý finanční majetek | 93 457         | Bankovní úvěry a výpomoci  | 155 390        |
| <b>Celkem</b>               | <b>509 057</b> | <b>Celkem</b>              | <b>509 057</b> |

#### 4.5.5 Výpočet bodu zvratu

Break Even Point – bod zvratu, představuje pro společnost objem výroby a prodeje, při kterém se tržby rovnají nákladům. Je to bod, kdy společnost dosahuje nulový zisk, a při překročení hranice tohoto bodu se společnost stává zisková. Obecný postup pro zjištění bodu zvratu je výpočet podle následujícího vzorce:

$$\text{Bod zvratu} = \frac{FN}{C - VNj},$$

kde FN fixní náklady,  
C cena,  
VNj variabilní náklady na jednotku.

Při výpočtu bodu zvratu, který uvažuje dva výrobky, je potřeba uvážit procentuální podíl výroby obou výrobků na celkovém objemu výroby. V případě pizzerie se jedná o následující výpočet:

$$\text{Bod zvratu} = \frac{122\,827}{0,58 * (64 - 30) + 0,42 * (40 - 20)} = 4\,367,95$$

Do fixních nákladů se řadí náklady na energie, nájem, mzdy a úroky z úvěru. Bod zvratu společnosti je hranice 4 368 kusů výrobků za měsíc.

#### 4.5.6 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability představují hodnocení výnosnosti vložených prostředků. V následující tabulce je uveden přehled nejdůležitějších ukazatelů rentability. Všechny údaje jsou vypočteny pro prvních pět let podnikání a jsou uvedeny v procentech.

Tabulka 25 Vybraní ukazatelé rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

|                                       | 1. rok | 2. rok | 3. rok | 4. rok | 5. rok |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Rentabilita tržeb</b>              | 4,9    | 5,3    | 6,5    | 6,9    | 7,1    |
| <b>Rentabilita celkového kapitálu</b> | 37     | 34     | 35     | 31     | 26     |
| <b>Rentability vlastního kapitálu</b> | 43     | 33     | 30     | 25     | 21     |

Ukazatelé rentabilit jsou dost vysoké již v prvním roce podnikání. Důvodem pro klesání rentability vlastního kapitálu a aktiv je rychlejší tempo růstu vlastního kapitálu než zisku. Naopak rentabilita tržeb vykazuje postupný nárůst.

Pro zahájení podnikání je však nejdůležitější ukazatel rentability vložených investic, který je vypočten pro prvních pět let a jeho hodnota je 0,75. Znamená to tedy, že při daných okolnostech prvních pět let podnikání se shledá se 75 % návratností investic.

## 4.6 Hodnocení rizik

Cílem této kapitoly je určit možné scénáře, které by mohly narušit bezchybnou plánovanou budoucnost podniku. Je tedy nutné alespoň ty základní a nejpravděpodobnější odhalit a snažit se je úplně odstranit, případně jejich dopad alespoň minimalizovat. V níže uvedené tabulce je zobrazena mapa rizik, která vychází přímo ze SWOT analýzy a podnik se s nimi může při provozování činnosti setkat. Jednotlivé situace jsou blíže specifikovány v následujících podkapitolách.

| Intenzita<br>negativního vlivu |                 |       |         |        |                 |
|--------------------------------|-----------------|-------|---------|--------|-----------------|
|                                | Velmi<br>malá   | Malá  | Střední | Vysoká | Velmi<br>vysoká |
| Zvlášť vysoká                  |                 |       |         |        | 4.6.6           |
| Vysoká                         |                 | 4.6.1 |         |        |                 |
| Střední                        | 4.6.2           | 4.6.4 |         |        |                 |
| Malá                           |                 |       | 4.6.3   | 4.6.5  |                 |
| Velmi malá                     |                 |       |         |        |                 |
|                                | Velmi<br>malá   | Malá  | Střední | Vysoká | Velmi<br>vysoká |
|                                | Pravděpodobnost |       |         |        |                 |

**Obrázek 12** Rizikové pozice (Zdroj: vlastní zpracování)

### 4.6.1 Menší zájem o stravování

I přesto, že je ve studentském komplexu obrovské množství potenciálních zákazníků, je možné, že dají přednost jiné stravě. Toto riziko je pro společnost obrovské a nižší zájem o výrobky by mohl vést i k ukončení činnosti. Proto má společnost zájem o rozšiřování sortimentu. Jakmile si bude moci dovolit další investice, může zavést i další jídla, která by přilákala další zákazníky. Ještě předtím je třeba vést například statistiky, o které produkty by byl potenciální zájem nebo naopak, o které by zájem nebyl. Následně je nutné připravit změnu struktury jídelního lístku a snažit se přilákat další zákazníky.

### 4.6.2 Zrušení příspěvků

Pokud by byly zákonem zrušeny příspěvky pro stravování studentů, byla by společnost nucena navýšit ceny pro studenty, což by mohlo mít velký dopad na chod společnosti. Jistě by díky tomuto faktoru přišla o množství strávníků nebo by se snížila frekvence

jejich nákupu. Nicméně díky tomu, že zde funguje státní podpora školství, je tato varianta velmi nepravděpodobná.

#### **4.6.3 Vstup konkurence**

Faktor vstupu nové konkurence na trh je pro společnost velkým rizikem. Pořizovací náklady na pec nejsou nijak vysoké, a proto nemusí být pro okolní podniky problémem začít konkurovat pizzerii se stejným sortimentem. Nicméně by to pro konkurenty znamenalo obrovskou reorganizaci a zvýšení nákladů při rekonstrukci a zavedení nového systému. Pro společnost je velmi důležité umístění provozovny, které v podstatě zaručuje momentálně totální bariéry pro novou konkurenci. Areál kampusu není prostorově vůbec připraven na výstavbu dalšího stravovacího zařízení a náklady na rekonstrukci by byly příliš vysoké. Také vedení Univerzity prozatím nemá zájem o rozšiřování kampusu dalším stravovacím zařízením. Proto je celkově toto riziko hodnoceno spíše jako mírné.

#### **4.6.4 Ztráta dobrého umístění**

Tento faktor může být pro společnost naprosto klíčový. Jedno ze základních pravidel – rychlost obsluhy, by bylo tímto ztraceno. Pokud se tedy Univerzita rozhodne dále nepodporovat stravování studentů přímo v komplexu školy, bude se podnik potýkat pravděpodobně s existenčními problémy. Řešení by se nabízelo v nalezení náhradních prostorů k provozování činnosti, a to v přímé blízkosti kampusu. Také je potřeba zajistit věrnost zákazníků, například věrnostními a slevovými programy.

#### **4.6.5 Zvýšení cen vstupů**

Univerzita samozřejmě může přestat podporovat chod pizzerie a zvýšit nájem na normální ceny. To by vedlo ke zvýšení nákladů a snížení zisku. Pokud by se tak ale stalo až několik let od začátku podnikání, neohrozí to podnik výrazným způsobem, protože bude zavedený a ziskový. V této době si může dovolit i zvýšit lehce ceny.

Zvýšení cen vstupů neznamena pouze zvýšení nájemného, ale může se jednat také o zvýšení cen surovin. Zvláště kvůli legislativním změnám, ke kterým patří zvýšení DPH. To zvyšuje cenu jak potravin a nájmu tak i energií.

#### **4.6.6 Riziko sezónnosti**

Ze všech výše zmíněných rizik se jedná o situaci, která nastane s nejvyšší pravděpodobností. Prodej v kampusu Univerzity se bude řídit sezónností a podnik toto pocítí především v letních měsících, kdy se v kampusu studenti nepohybují. Bude proto potřeba zahájit letní propagační akci, přilákat hlavně zaměstnance v okolních podnicích, případně studenty, kteří tráví prázdniny v Hradci Králové. Také kvůli menší návštěvnosti se budou muset snížit provozní náklady a společnost bude muset přes prázdniny snížit počet brigádníků.

## 4.7 Harmonogram realizace

Realizace projektu je rozdělena to 3 základních fází, které na sebe vzájemně navazují. První z nich je předpřípravná fáze, která zahrnuje činnosti jako samotné vytvoření podnikatelského záměru, marketingový průzkum, zda bude o danou službu zájem či samotné založení společnosti. Také sem patří zjištění možností financování projektu, tedy žádost a získání úvěru. V přípravné fázi společnost získá nájemní smlouvu k užívání prostor, ve kterých bude provozovat činnost, a začne s vybavováním a zařizováním provozovny. Postupně začne i první marketingová akce a podepisování pracovních smluv s budoucími zaměstnanci. Okamžikem dokončení příprav může dojít k otevření provozovny a zahájení činnosti pizzerie. Za veškeré tyto činnosti je odpovědný majitel společnosti.

Následující tabulka obsahuje přehled jednotlivých činností v časovém plánu, kdy období je vyjádřeno v měsících.

**Tabulka 26 Časový harmonogram** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Činnost/období                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Vytvoření podnikatelského záměru                      |   |   |   |   |   |   |
| Marketingový průzkum                                  |   |   |   |   |   |   |
| Založení společnosti                                  |   |   |   |   |   |   |
| Žádost o úvěr                                         |   |   |   |   |   |   |
| Získání provozních prostor, nákup zařízení provozovny |   |   |   |   |   |   |
| Propagace                                             |   |   |   |   |   |   |
| Nábor pracovníků                                      |   |   |   |   |   |   |
| Nákup surovin                                         |   |   |   |   |   |   |
| Začátek podnikání                                     |   |   |   |   |   |   |

## **Závěr**

Tato diplomová práce se zabývala problematikou stravování studentů v Hradci Králové. Po zpracování teoretické části byla vypracována část praktická, jejímž cílem bylo zpracovat realizovatelný podnikatelský plán pro založení studentské pizzerie. Součástí této části byly i úvodní informace o současné situaci získané pomocí analýzy SLEPT, analýzy oborového okolí, Porterova modelu pěti sil. Velmi důležitým zdrojem informací v této práci byly ale informace získané marketingovým průzkumem. Všechny tyto analýzy vedly k sjednocení v analýze SWOT. Na základě výsledků z těchto analýz bylo zvoleno řešení daného problému v podobě nové společnosti vyrábějící pizzy a zapečené bagety. Podle výsledků marketingového průzkumu se společnost také zaměří na sortiment čerstvého ovoce a zeleniny, které v kampusu nelze získat.

Provozovna má být umístěna v areálu kampusu Univerzity Hradec Králové, neboť je to místo, které může vést k potenciálnímu rozvoji. Konkrétně se jedná o novou budovu, jejíž výstavba má teprve začít. Z tohoto důvodu je to vhodné umístění, protože již při výstavbě se počítá s umístěním stravovacího zařízení a nejsou tak potřeba žádné stavební úpravy, navíc je stravovací zařízení samotnou Univerzitou podporováno. Tato výstavba také přinese další potencionální zákazníky a tím i potenciální úspěch společnosti.

Co se týče finančního plánu, byly vytvořeny tři verze možného vývoje – pesimistická, realistická a optimistická verze. Podle pesimistické verze podnik nedosahuje první čtyři roky podnikání zisk, zatímco v realistické a optimistické verzi dosahuje zisku již v prvním roce podnikání. Pokud by se tedy společnosti podařilo zajistit plnění požadavků realistické (nebo lépe optimistické) verze vývoje, společnost se nemusí obávat nedostatku finančních prostředků (jak je i naznačeno ve výkazu cash flow) a bude mít během prvních pěti let zajištěnou 75% návratnost počáteční investice.

Je však nutné zaměřit se i na veškerá rizika podnikání. Nejrizikovějším faktorem je v tomto případě riziko sezónnosti, kdy v době letních měsíců kampus studenti v podstatě vůbec nenavštěvují. Aby mohl podnik tedy správně prosperovat, je nutné zaměřit se i na další segmenty trhu, kterými mohou být například zaměstnanci okolních podniků (jako je například Fakultní nemocnice či Podnikatelské centrum).

Hlavním cílem této práce bylo vypracovat podnikatelský plán a stanovit možnosti jeho realizace. Předložený podnikatelský plán je rozhodně realizovatelný, avšak ne zcela bez rizika. Je tak na posouzení samotného podnikatele, jestli je ochoten na základě všech výše uvedených informací podstoupit toto podnikatelské riziko. Nicméně při následování doporučení v této práci a minimalizování rizik (například rozšíření segmentu trhu z důvodu sezónnosti) má tento plán velkou šanci na úspěch a do budoucna může podnikatel počítat s rozšířením společnosti a stát se tak důležitým lokálním hráčem na trhu stravování.

## Použité zdroje

- 1) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 1. 9. 2009.
- 2) SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 3) VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- 4) KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- 5) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 16. 1. 2009.
- 6) KORÁB, V. a M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. ISBN 80-251-0592-x.
- 7) FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 8) KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 9) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 10) BUSINESS VIZE. *Kde se vzala a čemu je PEST analýza*. [online] 2010 - 2011 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.
- 11) FORET, M. a J. STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- 12) KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-x.
- 13) PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 238 s. ISBN 80-716-9299-9.

- 14) KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 15) SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 16) QUICK MBA. SWOT. [online] 1999 – 2010 [cit. 2013-10-23]. Dostupné z: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>.
- 17) LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- 18) KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 9788024705132.
- 19) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- 20) KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 21) SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- 22) KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria, 1997, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- 23) SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 270 s. ISBN 80-247-0198-7.
- 24) UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ. [online] 2010 - 2013 [cit. 2013-9-15]. Dostupné z: <http://www.uhk.cz>.
- 25) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online] 2013 [cit. 2013-10-1]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>.
- 26) BUSINESS INFO. [online] 1997 - 2013 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz>.
- 27) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- 28) MAPY. [online] 2013 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz>.
- 29) ČESKÁ SPOŘITELNA A. S. [online] 2013 [cit. 2013-12-1]. Dostupné z: <http://www.csas.cz>.

## Seznam tabulek

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| TABULKA 1 FAKTORY SLEPT ANALÝZY .....                              | 28 |
| TABULKA 2 METODA SMART .....                                       | 35 |
| TABULKA 3 METODA PĚTI W.....                                       | 35 |
| TABULKA 4 STRATEGIE CENY/KVALITA.....                              | 38 |
| TABULKA 5 VĚKOVÁ STRUKTURA OBYVATEL .....                          | 48 |
| TABULKA 6 POROVNÁNÍ KONKURENCE .....                               | 52 |
| TABULKA 7 PŘEHLED VÝHOD A NEVÝHOD KONKURENCE.....                  | 54 |
| TABULKA 8 SWOT ANALÝZA .....                                       | 65 |
| TABULKA 9 VYHODNOCENÍ SILNÝCH STRÁNEK.....                         | 68 |
| TABULKA 10 VYHODNOCENÍ SLABÝCH STRÁNEK.....                        | 68 |
| TABULKA 11 POUŽITÝ VZOREC K VYHODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB..... | 69 |
| TABULKA 12 HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ.....                             | 70 |
| TABULKA 13 HODNOCENÍ HROZEB .....                                  | 70 |
| TABULKA 14 VSTUPNÍ NÁKLADY .....                                   | 83 |
| TABULKA 15 MZDOVÉ NÁKLADY V PRVNÍM ROCE .....                      | 84 |
| TABULKA 16 NÁKLADY NA MATERIÁL .....                               | 84 |
| TABULKA 17 PŘEHLED PROVOZNÍCH NÁKLADŮ .....                        | 85 |
| TABULKA 18 PESIMISTICKÁ VARIANTA VÝPOČTU TRŽEB.....                | 86 |
| TABULKA 19 REALISTICKÁ VARIANTA VÝPOČTU TRŽEB.....                 | 87 |
| TABULKA 20 OPTIMISTICKÁ VARIANTA VÝPOČTU TRŽEB .....               | 87 |
| TABULKA 21 ZAHAJOVACÍ ROZVAHA .....                                | 89 |
| TABULKA 22 VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT .....                               | 90 |
| TABULKA 23 PŘEHLED PENĚŽNÍCH TOKŮ .....                            | 91 |
| TABULKA 24 KONEČNÁ ROZVAHA NA KONCI PRVNÍHO ROKU PODNIKÁNÍ .....   | 91 |
| TABULKA 25 VYBRANÍ UKAZATELE RENTABILITY .....                     | 92 |
| TABULKA 26 ČASOVÝ HARMONOGRAM.....                                 | 97 |

## Seznam obrázků

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| OBRÁZEK 1 ÚČEL A SMYSL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....            | 23 |
| OBRÁZEK 2 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....                  | 30 |
| OBRÁZEK 3 PORTERŮV MODEL 5 SIL .....                          | 32 |
| OBRÁZEK 4 SESTAVENÍ SWOT MATICE .....                         | 33 |
| OBRÁZEK 5 STRATEGIE PODLE SWOT ANALÝZY .....                  | 34 |
| OBRÁZEK 6 MARKETINGOVÝ MIX .....                              | 36 |
| OBRÁZEK 7 KOMUNIKAČNÍ SPEKTRUM .....                          | 39 |
| OBRÁZEK 8 GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ VÝZNAMNOSTI FAKTORŮ RIZIKA ..... | 47 |
| OBRÁZEK 9 PLÁNOVANÁ VÝSTAVBA KAMPUSU "NA SOUTOKU" .....       | 73 |
| OBRÁZEK 10 UMÍSTĚNÍ PODNIKU .....                             | 74 |
| OBRÁZEK 11 PŮDORYS PIZZERIE .....                             | 75 |
| OBRÁZEK 12 RIZIKOVÉ POZICE .....                              | 94 |

## Seznam grafů

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| GRAF 1 OTÁZKA: KDE SE NEJČASTĚJI STRAVUJETE?.....                               | 57 |
| GRAF 2 ZÁJEM O DALŠÍ STRAVOVÁNÍ V KAMPUSU.....                                  | 57 |
| GRAF 3 OTÁZKA: UVÍTAL/A BYSTE I DALŠÍ VERZE PIZZY/BAGET? POKUD ANO, JAKÉ? ..... | 58 |
| GRAF 4 ZÁJEM O DALŠÍ SLUŽBY .....                                               | 59 |
| GRAF 5 OTÁZKA: KOLIK BYSTE BYL/A OCHOTEN/A ZA PIZZU ZAPLATIT? .....             | 59 |
| GRAF 6 OTÁZKA: KOLIK BYSTE BYL/A OCHOTEN/A ZA BAGETU ZAPLATIT? .....            | 60 |
| GRAF 7 ČETNOST NÁVŠTĚV .....                                                    | 61 |
| GRAF 8 IDEÁLNÍ PROVOZNÍ DOBA.....                                               | 61 |
| GRAF 9 PRIORITY RESPONDENTŮ.....                                                | 62 |
| GRAF 10 OTÁZKA: JAKOU ČEKACÍ DOBU BYSTE BYL/A SCHOPNA AKCEPTOVAT? .....         | 63 |
| GRAF 11 VĚK RESPONDENTŮ.....                                                    | 64 |
| GRAF 12 BYDLIŠTĚ RESPONDENTŮ .....                                              | 64 |
| GRAF 13 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI.....                                     | 80 |
| GRAF 14 VÝŠE PŘÍSPĚVKU NA STRAVOVÁNÍ.....                                       | 88 |

## Přílohy

## Příloha č. 1 – Dotazník

## Dotazník

Jmenuji se Kateřina Jílková a jsem studentkou 5. ročníku oboru Podnikové finance a obchod Vysokého učení technického v Brně.

Žádám Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci týkající se založení pizzerie/bageterie pro studenty, a jehož cílem je provést analýzu možností a spokojenosti především studentů UHK se stravováním v kampusu Na Soutoku. Dotazník je anonymní a zjištěné informace budou použity k vypracování diplomové práce. Předem Vám děkuji za Váš čas, který jste mi věnovali!

- Nejčastěji se stravuji  
☐ v univerzitních bufetech  
☐ ve školní jídelně  
☐ jiné: .....
- Uvítal/a byste další možnosti stravování v kampusu Univerzity?  
☐ ano  
☐ ne
- Uvítal/a byste možnost zakoupení čerstvé pizzy či zapékaných baget v kampusu?  
☐ ano  
☐ ne
- Uvítal/a byste i další verze pizzy/baget? Pokud ano, jakou?  
☐ pouze klasické  
☐ vegetariánské  
☐ celozrnné  
☐ bezlepkové
- Jak často byste pizzerii navštěvoval/a?  
☐ jednou za měsíc či méně  
☐ každý týden  
☐ několikrát za měsíc  
☐ několikrát týdně
- Co by pro Vás bylo v potenciální pizzerii důležité?  
☐ rychlost  
☐ cena  
☐ kvalita  
☐ sortiment
- Kolik byste byl/a ochoten/a za pizzu zaplatit?  
☐ do 50 Kč  
☐ 50 – 75 Kč  
☐ 75 – 100 Kč  
☐ více jak 100 Kč
- Kolik byste byl/a ochoten/a za bagetu zaplatit?  
☐ do 35 Kč  
☐ 35 – 45 Kč  
☐ 45 – 55 Kč  
☐ více jak 55 Kč
- Využil/a byste možnosti koupi části jídla? Například pouze půlku pizzy nebo bagety.  
☐ ano  
☐ ne

10. Uvítal/a byste v pizzerii další teplá jídla?  
☐ ano ☐ ne
11. Uvítal/a byste i doplňkový sortiment, jako je balená voda, drobné potraviny?  
☐ ano ☐ ne
12. Přivítal/a byste nižší cenu za předpokladu, že pizzerie bude samoobslužná?  
☐ samoobslužná pizzerie mi nevadí ☐ raději si připlatím za obsluhu
13. Jaká provozní doba by byla pro Vás ideální?  
☐ 8,00 – 15,00 ☐ 10,00 – 17,00 ☐ 10,30 – 18,00 ☐ 11,00 – 19,00
14. Uvítal/a byste možnost posezení v pizzerii?  
☐ ano ☐ ne, raději bych využil/a služby take-away
15. Jakou čekací dobu byste byl/a schopna akceptovat?  
☐ do 15 minut ☐ do 25 minut ☐ do 40 minut ☐ do 50 minut
16. Další návrhy a nápady ohledně stravování v kampusu:  
.....  
.....
17. Pohlaví ☐ muž ☐ žena
18. Věk ☐ 15 – 18 let ☐ 19 – 26 let ☐ 27 – 39 let  
☐ 40 – 55 let ☐ 56 a víc
19. Status studenta ☐ student/zaměstnanec UHK ☐ student jiné školy  
☐ nejsem student
20. Bydliště ☐ žiji v Hradci Králové ☐ bydlím v Hradci Králové pouze přes školní rok  
☐ denně do Hradce Králové dojíždím ☐ v Hradci Králové se zdržuji minimálně/vůbec

**Příloha č. 2 – Splátkový kalendář (údaje v Kč)**

| Rok | Měsíc | Počáteční stav | Splátka  | Úrok     | Úmor     | Konečný stav |
|-----|-------|----------------|----------|----------|----------|--------------|
| 1   | 1     | 200 000,00     | 4 826,45 | 1 233,33 | 3 593,12 | 196 406,88   |
|     | 2     | 196 406,88     | 4 826,45 | 1 211,18 | 3 615,28 | 192 791,60   |
|     | 3     | 192 791,60     | 4 826,45 | 1 188,88 | 3 637,57 | 189 154,03   |
|     | 4     | 189 154,03     | 4 826,45 | 1 166,45 | 3 660,00 | 185 494,03   |
|     | 5     | 185 494,03     | 4 826,45 | 1 143,88 | 3 682,57 | 181 811,46   |
|     | 6     | 181 811,46     | 4 826,45 | 1 121,17 | 3 705,28 | 178 106,18   |
|     | 7     | 178 106,18     | 4 826,45 | 1 098,32 | 3 728,13 | 174 378,05   |
|     | 8     | 174 378,05     | 4 826,45 | 1 075,33 | 3 751,12 | 170 626,93   |
|     | 9     | 170 626,93     | 4 826,45 | 1 052,20 | 3 774,25 | 166 852,67   |
|     | 10    | 166 852,67     | 4 826,45 | 1 028,92 | 3 797,53 | 163 055,15   |
|     | 11    | 163 055,15     | 4 826,45 | 1 005,51 | 3 820,95 | 159 234,20   |
|     | 12    | 159 234,20     | 4 826,45 | 981,94   | 3 844,51 | 155 389,69   |
| 2   | 1     | 155 389,69     | 4 826,45 | 958,24   | 3 868,22 | 151 521,48   |
|     | 2     | 151 521,48     | 4 826,45 | 934,38   | 3 892,07 | 147 629,41   |
|     | 3     | 147 629,41     | 4 826,45 | 910,38   | 3 916,07 | 143 713,34   |
|     | 4     | 143 713,34     | 4 826,45 | 886,23   | 3 940,22 | 139 773,12   |
|     | 5     | 139 773,12     | 4 826,45 | 861,93   | 3 964,52 | 135 808,60   |
|     | 6     | 135 808,60     | 4 826,45 | 837,49   | 3 988,97 | 131 819,63   |
|     | 7     | 131 819,63     | 4 826,45 | 812,89   | 4 013,56 | 127 806,07   |
|     | 8     | 127 806,07     | 4 826,45 | 788,14   | 4 038,31 | 123 767,75   |
|     | 9     | 123 767,75     | 4 826,45 | 763,23   | 4 063,22 | 119 704,53   |
|     | 10    | 119 704,53     | 4 826,45 | 738,18   | 4 088,27 | 115 616,26   |
|     | 11    | 115 616,26     | 4 826,45 | 712,97   | 4 113,49 | 111 502,77   |
|     | 12    | 111 502,77     | 4 826,45 | 687,60   | 4 138,85 | 107 363,92   |
| 3   | 1     | 107 363,92     | 4 826,45 | 662,08   | 4 164,37 | 103 199,55   |
|     | 2     | 103 199,55     | 4 826,45 | 636,40   | 4 190,06 | 99 009,49    |
|     | 3     | 99 009,49      | 4 826,45 | 610,56   | 4 215,89 | 94 793,60    |
|     | 4     | 94 793,60      | 4 826,45 | 584,56   | 4 241,89 | 90 551,71    |
|     | 5     | 90 551,71      | 4 826,45 | 558,40   | 4 268,05 | 86 283,66    |
|     | 6     | 86 283,66      | 4 826,45 | 532,08   | 4 294,37 | 81 989,29    |
|     | 7     | 81 989,29      | 4 826,45 | 505,60   | 4 320,85 | 77 668,44    |
|     | 8     | 77 668,44      | 4 826,45 | 478,96   | 4 347,50 | 73 320,94    |
|     | 9     | 73 320,94      | 4 826,45 | 452,15   | 4 374,31 | 68 946,63    |
|     | 10    | 68 946,63      | 4 826,45 | 425,17   | 4 401,28 | 64 545,35    |
|     | 11    | 64 545,35      | 4 826,45 | 398,03   | 4 428,42 | 60 116,93    |
|     | 12    | 60 116,93      | 4 826,45 | 370,72   | 4 455,73 | 55 661,20    |
| 4   | 1     | 55 661,20      | 4 826,45 | 343,24   | 4 483,21 | 51 177,99    |
|     | 2     | 51 177,99      | 4 826,45 | 315,60   | 4 510,85 | 46 667,13    |
|     | 3     | 46 667,13      | 4 826,45 | 287,78   | 4 538,67 | 42 128,46    |
|     | 4     | 42 128,46      | 4 826,45 | 259,79   | 4 566,66 | 37 561,80    |
|     | 5     | 37 561,80      | 4 826,45 | 231,63   | 4 594,82 | 32 966,98    |
|     | 6     | 32 966,98      | 4 826,45 | 203,30   | 4 623,16 | 28 343,83    |
|     | 7     | 28 343,83      | 4 826,45 | 174,79   | 4 651,67 | 23 692,16    |
|     | 8     | 23 692,16      | 4 826,45 | 146,10   | 4 680,35 | 19 011,81    |
|     | 9     | 19 011,81      | 4 826,45 | 117,24   | 4 709,21 | 14 302,60    |
|     | 10    | 14 302,60      | 4 826,45 | 88,20    | 4 738,25 | 9 564,34     |
|     | 11    | 9 564,34       | 4 826,45 | 58,98    | 4 767,47 | 4 796,87     |
|     | 12    | 4 796,87       | 4 826,45 | 29,58    | 4 796,87 | 0,00         |

**Příloha č. 3 – Odpisový plán (údaje v Kč)**

| <b>Zřizovací výdaje</b><br>Odpisová skupina: 2 |                |       |         |                 |
|------------------------------------------------|----------------|-------|---------|-----------------|
| Rok                                            | Počáteční cena | Odpis | Oprávký | Zůstatková cena |
| 1                                              | 15 000         | 3 000 | 3 000   | 12 000          |
| 2                                              | 12 000         | 4 800 | 7 800   | 7 200           |
| 3                                              | 7 200          | 3 600 | 11 400  | 3 600           |
| 4                                              | 3 600          | 2 400 | 13 800  | 1 200           |
| 5                                              | 1 200          | 1 200 | 15 000  | 0               |

| <b>Pokladna</b><br>Odpisová skupina: 1 |                |       |         |                 |
|----------------------------------------|----------------|-------|---------|-----------------|
| Rok                                    | Počáteční cena | Odpis | Oprávký | Zůstatková cena |
| 1                                      | 15 000         | 5 000 | 3 000   | 10 000          |
| 2                                      | 10 000         | 6 667 | 7 800   | 3 333           |
| 3                                      | 3 333          | 3 333 | 15 000  | 0               |

| <b>Počítač</b><br>Odpisová skupina: 1 |                |       |         |                 |
|---------------------------------------|----------------|-------|---------|-----------------|
| Rok                                   | Počáteční cena | Odpis | Oprávký | Zůstatková cena |
| 1                                     | 10 000         | 3 333 | 3 333   | 6 667           |
| 2                                     | 6 667          | 4 444 | 7 778   | 2 222           |
| 3                                     | 2 222          | 2 222 | 10 000  | 0               |

| <b>Pec</b><br>Odpisová skupina: 2 |                |        |         |                 |
|-----------------------------------|----------------|--------|---------|-----------------|
| Rok                               | Počáteční cena | Odpis  | Oprávký | Zůstatková cena |
| 1                                 | 70 000         | 14 000 | 14 000  | 56 000          |
| 2                                 | 56 000         | 22 400 | 36 400  | 33 600          |
| 3                                 | 33 600         | 16 800 | 53 200  | 16 800          |
| 4                                 | 16 800         | 11 200 | 64 400  | 5 600           |
| 5                                 | 5 600          | 5 600  | 70 000  | 0               |

**Stroj na přípravu těsta**

Odpisová skupina: 2

| Rok | Počáteční cena | Odpis | Oprávky | Zůstatková cena |
|-----|----------------|-------|---------|-----------------|
| 1   | 25 000         | 5 000 | 5 000   | 20 000          |
| 2   | 20 000         | 8 000 | 13 000  | 12 000          |
| 3   | 12 000         | 6 000 | 19 000  | 6 000           |
| 4   | 6 000          | 4 000 | 23 000  | 2 000           |
| 5   | 2 000          | 2 000 | 25 000  | 0               |

**Židle a stoly**

Odpisová skupina: 2

| Rok | Počáteční cena | Odpis  | Oprávky | Zůstatková cena |
|-----|----------------|--------|---------|-----------------|
| 1   | 40 000         | 8 000  | 8 000   | 32 000          |
| 2   | 32 000         | 12 800 | 20 800  | 19 200          |
| 3   | 19 200         | 9 600  | 30 400  | 9 600           |
| 4   | 9 600          | 6 400  | 36 800  | 3 200           |
| 5   | 3 200          | 3 200  | 40 000  | 0               |

**Další kuchyňské vybavení (včetně talířů, příborů a ostatního vybavení)**

Odpisová skupina: 2

| Rok | Počáteční cena | Odpis  | Oprávky | Zůstatková cena |
|-----|----------------|--------|---------|-----------------|
| 1   | 32 500         | 6 500  | 6 500   | 26 000          |
| 2   | 26 000         | 10 400 | 16 900  | 15 600          |
| 3   | 15 600         | 7 800  | 24 700  | 7 800           |
| 4   | 7 800          | 5 200  | 29 900  | 2 600           |
| 5   | 2 600          | 2 600  | 32 500  | 0               |

**Příloha č. 4 – Pesimistická verze výkazu zisků a ztrát (údaje v Kč)**

|                                | 1. rok           | 2. rok           | 3. rok           | 4. rok           | 5. rok           |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Tržby za prodané zboží         | 114 998          | 121 970          | 127 621          | 133 579          | 138 335          |
| Náklady za prodané zboží       | 91 999           | 97 416           | 102 097          | 106 863          | 110 668          |
| Obchodní marže                 | <b>22 999</b>    | <b>24 354</b>    | <b>25 524</b>    | <b>26 716</b>    | <b>27 667</b>    |
| Tržby za prodej vl. výroků     | 2 184 960        | 2 313 622        | 2 424 802        | 2 537 998        | 2 628 360        |
| Změna stavu zásob vl. činnosti | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Výkonová spotřeba              | 1 045 300        | 1 070 500        | 1 083 100        | 1 095 700        | 1 108 300        |
| Přidaná hodnota                | <b>1 139 660</b> | <b>1 243 122</b> | <b>1 341 702</b> | <b>1 442 298</b> | <b>1 520 060</b> |
| Osobní náklady                 | 972 000          | 1 001 160        | 1 031 195        | 1 062 131        | 1 093 995        |
| Daně a poplatky                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Odpisy                         | 44 833           | 69 511           | 49 355           | 29 200           | 14 600           |
| Ostatní provozní výnosy        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Ostatní provozní náklady       | 324 000          | 333 720          | 343 732          | 354 044          | 364 665          |
| Provozní HV                    | <b>- 178 173</b> | <b>-136 915</b>  | <b>- 57 056</b>  | <b>23 639</b>    | <b>74 467</b>    |
| Výnosové úroky                 | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Nákladové úroky                | 57 924           | 57 924           | 57 924           | 57 924           | 57 924           |
| Ostatní finanční výnosy        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Ostatní finanční náklady       | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Finanční výsledek hospodaření  | <b>- 57 924</b>  | <b>- 57 924</b>  | <b>- 57 924</b>  | <b>- 57 924</b>  | <b>- 57 924</b>  |
| VH před zdaněním               | - 236 097        | - 194 839        | - 114 980        | - 34 285         | 16 543           |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 0                | 0                | 0                | 0                | 3 040            |
| VH po zdanění                  | <b>- 236 097</b> | <b>- 194 839</b> | <b>- 114 980</b> | <b>- 34 285</b>  | <b>13 503</b>    |

**Příloha č. 5 – Optimistická verze výkazu zisků a ztrát (údaje v Kč)**

|                                | 1. rok           | 2. rok           | 3. rok           | 4. rok           | 5. rok           |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Tržby za prodané zboží         | 193 145          | 202 508          | 211 234          | 220 067          | 226 837          |
| Náklady za prodané zboží       | 154 516          | 162 006          | 168 987          | 176 053          | 181 469          |
| Obchodní marže                 | <b>38 629</b>    | <b>40 502</b>    | <b>42 247</b>    | <b>44 013</b>    | <b>45 367</b>    |
| Tržby za prodej vl. výrobků    | 3 669 760        | 3 847 652        | 4 013 452        | 4 181 268        | 4 309 900        |
| Změna stavu zásob vl. činnosti | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Výkonová spotřeba              | 1 755 000        | 1 833 606        | 1 902 975        | 2 035 458        | 2 090 449        |
| Přidaná hodnota                | <b>1 914 760</b> | <b>2 014 046</b> | <b>2 110 477</b> | <b>2 145 810</b> | <b>2 219 451</b> |
| Osobní náklady                 | 972 000          | 1 001 160        | 1 031 195        | 1 062 131        | 1 093 995        |
| Daně a poplatky                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Odpisy                         | 44 833           | 69 511           | 49 355           | 29 200           | 14 600           |
| Ostatní provozní výnosy        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Ostatní provozní náklady       | 324 000          | 333 720          | 343 732          | 354 044          | 364 665          |
| Provozní HV                    | <b>612 556</b>   | <b>650 157</b>   | <b>728 442</b>   | <b>744 448</b>   | <b>791 558</b>   |
| Výnosové úroky                 | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Nákladové úroky                | 57 924           | 57 924           | 57 924           | 57 924           | 57 924           |
| Ostatní finanční výnosy        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Ostatní finanční náklady       | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Finanční výsledek hospodaření  | <b>- 57 924</b>  | <b>- 57 924</b>  | <b>- 57 924</b>  | <b>- 57 924</b>  | <b>- 57 924</b>  |
| VH před zdaněním               | 554 632          | 592 233          | 670 518          | 686 524          | 733 634          |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 105 260          | 112 480          | 127 300          | 130 340          | 139 270          |
| VH po zdanění                  | <b>449 372</b>   | <b>479 753</b>   | <b>543 218</b>   | <b>556 184</b>   | <b>594 364</b>   |