



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU

ESTABLISHING OF THE SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lenka Salíniová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Lenka Salíniová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Založení malého podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Návrh podnikatelského plánu k založení malého podniku
Harmonogram implementace
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy navrhnout podnikatelský plán pro založení malého podniku.

Základní literární prameny:

BURNS Paul. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 2001. 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

KORÁB Vojtěch a Marek MIHALSKO. Založení a řízení společnosti. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů. 2. vyd. Brno: Albatros Media, 2015. 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cieľom diplomovej práce, je vytvorenie podnikateľského plánu na založenie malého podniku, zaoberajúceho sa prípravou tapasov v Brne. Práca sa skladá z dvoch častí: z teoretickej a praktickej. V teoretickej časti sú rozoberané základné pojmy, analýzy k podrobnému popisu jednotlivých častí podnikateľského plánu. V praktickej časti práce je spracovaný podnikateľský plán pre založenie tapas baru. Tu sú vykonané analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia a finančný plán na zaistenie podnikateľskej činnosti.

Abstract

The aim of the master 's thesis is to create a business plan for the establishment of a small company focused on offering tapas in Brno. The thesis consists of two parts: theoretical and practical. The theoretical part discusses the basic concepts, analysis and detailed description of individual parts of a business plan. In the practical part of the thesis, there is created the business plan for the establishment of tapas bar. There is described internal and external environment and a financial plan to ensure successful business activity.

Klíčová slova

Tapas bar, SLEPT analýza, Porterov model piatich síl, SWOT analýza, podnikateľský plán, finančný plán, marketingový plán.

Key words

Tapas bar, SLEPT analysis, Porter model, SWOT analysis, business plan, financial plan, marketing plan

Bibliografická citace práce

SALÍNIOVÁ, Lenka. *Založení malého podniku*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/123876>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

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 17.05. 2020

.....

podpis studenta

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcemu diplomovej práce pánovi profesorovi Ing. Vojtěchovi Korábovi, Dr., MBA., za odborné vedenie pri spracovaní mojej diplomovej práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CIEĽ PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	12
1.1 Cieľ práce.....	12
1.2 Použité metódy.....	13
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Vymedzenie základných pojmov	14
2.2 Malé a stredné podniky	15
2.2.1 Spoločenské prínosy malých a stredných podnikov	16
2.2.2 Ekonomické prínosy malých a stredných podnikov	16
2.2.3 Obmedzenia malých a stredných podnikov	17
2.3 Zakladanie obchodných spoločností	17
2.3.1 Obecné pojmy	18
2.3.2 Živnosť.....	18
2.3.3 Obecná schéma zakladania obchodných spoločností	19
2.3.4 Spoločnosť s ručením obmedzeným.....	19
2.3.5 Akciová spoločnosť	20
2.3.6 Verejná obchodná spoločnosť.....	20
2.3.7 Komanditná spoločnosť	21
2.3.8 Družstvo.....	21
2.4 Nástroje pre analýzu podniku.....	21
2.4.1 Analýza SLEPT	21
2.4.2 Porterov model piatich síl	23
2.4.3 SWOT analýza.....	24
2.4.4 Marketingový mix.....	25
2.5 Podnikateľský plán.....	26

2.5.1	Zásady pre spracovanie podnikateľského plánu	26
2.5.2	Štruktúra podnikateľského plánu	27
2.5.3	Podnikateľský model	29
3	ANALYTICKÁ ČASŤ PRÁCE	31
3.1	Charakteristika mesta Brno	31
3.2	SLEPT analýza.....	31
3.2.1	Sociálne faktory	31
3.2.2	Politicko-legislatívne faktory.....	32
3.2.3	Ekonomické faktory.....	33
3.2.4	Technologické faktory	35
3.2.5	Zhrnutie analýzy vonkajšieho prostredia	36
3.3	Porterov model piatich síl	37
3.3.1	Aktuálna konkurencia	37
3.3.2	Sila dodávateľov	39
3.3.3	Hrozba substitučných produktov	39
3.3.4	Záver analýzy prostredia.....	40
3.4	Výber lokality podniku	41
3.5	Analýza dopytu	43
3.6	SWOT analýza	51
3.6.1	Zhrnutie analýzy SWOT.....	54
4	NÁVRH NA ZALOŽENIE TAPAS BARU	55
4.1	Titulná strana.....	55
4.2	Charakteristika podniku	56
4.2.1	Marketingový plán.....	57
4.2.2	Marketingový mix.....	57
4.2.3	Organizačný plán	62

4.2.4	Náplň pracovných činností	64
4.3	Hodnotenie rizík.....	66
4.3.1	Identifikácia rizík.....	66
4.3.2	Kvantifikácia a kvalifikácia rizík.....	68
4.4	Finančný plán.....	72
4.4.1	Náklady pred zahájením činnosti.....	72
4.4.2	Počiatočné náklady na založenie podniku	74
4.4.3	Mzdové náklady.....	74
4.4.4	Splátkový plán úveru	76
4.4.5	Predpokladaný vývoj tržieb v prvom roku	77
4.4.6	Výkaz peňažných tokov v prvých piatich rokoch podnikania.....	83
4.4.7	Plánovaný výsledok hospodárenia v prvých piatich rokoch.....	90
4.5	Časový a obsahový harmonogram implementácie.....	91
	ZÁVER	94
	POUŽITÁ LITERATÚRA	96
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK.....	99
	ZOZNAM TABULIEK	101
	ZOZNAM GRAFOV	103
	ZOZNAM OBRAZKOV	104
	ZOZNAM VZORCOV	105
	ZOZNAM PRÍLOH.....	106

ÚVOD

K výberu diplomovej práce na tému podnikateľský plán na založenie malého podniku ma priviedla myšlienka, že by som si rada v budúcnosti otvorila vlastný podnik a spojila tak príjemné s užitočným pri písaní diplomovej práce. K nápadu založenia tapas baru ma inšpiroval študijný pobyt v Španielsku, ktorý som absolvovala počas štúdia na Podnikateľskej fakulte v Brne. Zapáčil sa mi koncept barov a po analýze trhu som zistila, že sú na trhu medzery a je možné nápad zrealizovať.

Táto diplomová práca sa bude zaoberať plnohodnotným vytvorením podnikateľského plánu založenia tapas baru v Brne. Diplomová práca bude rozdelená celkovo do štyroch častí. V prvej časti práce bude vymedzený problém a ciele práce, ktoré chcem dosiahnuť pri písaní diplomovej práci.

Druhá časť práce je zameraná na teoretické východiská, ktoré sú potrebné pri písaní podnikateľského plánu, ako napríklad vymedzenie právnej formy, teoretické poznatky potrebné k analýzám, ktoré budú použité v práci a ďalšie.

V tretej časti budú vykonané analýzy SLEPT a Porterová analýza piatich síl. Ďalej bude zostavený a vyhodnotený dotazník, ktorý slúži k analýze dopytu a vytvára obraz o potencionálnych zákazníkoch. Záverom analytickej časti bude analýza SWOT, v ktorej budú zhrnuté silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby spoločnosti.

Záverečná časť práce bude zostavenie podnikateľského plánu na založenie tapas baru na základe teoretickej prípravy a dôkladnej analýzy prostredia, na ktorom bude pôsobiť podnik. V tejto časti bude predstavená forma podnikania, organizačná štruktúra, vyčíslené výdaje potrebné na založenie a prevádzkovanie podniku počas prvých piatich rokov prevádzkovania činnosti. Taktiež budú vyčíslené aj tržby z optimistického, pesimistického a reálneho pohľadu. Žiadne čísla v práci nie sú vymyslené a budú sa opierať o reálne tržby podobných podnikov, ktoré boli sledované. Ďalej bude predstavená ponuka sortimentu, logo, dodávatelia atď.. Na záver kapitoly zhrniem všetky výdaje a príjmy v cashflow, ktorý bude zostavený v prvom roku mesačne, v druhom roku kvartálne, v treťom roku polročne a v štvrtom a v piatom roku na ročnej báze. Príjmy a výdaje budú zhrnuté taktiež aj vo výkaze ziskov a strát. Podľa zistených výsledkov bude vyhodnotená potencionálna úspešnosť v podnikaní v danom odvetví.

Veľmi dôležité pri založení podniku je vstupný kapitál, ktorý sme do podniku vložili a jeho návratnosť. V práci sú spracované riziká, ktoré môžu nastať pri vykonávaní podnikateľskej činnosti a ich pravdepodobnosť a dopad aký môžu mať na podnik. Na konci práce je znázornený harmonogram implementácie a znázornená kritická cesta, ktorá môže oneskoriť otvorenie podniku. V prílohách práce je priložený plagát, ktorý bude použitý pri propagácii podniku.

1 CIEĽ PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Podnikateľským zámerom diplomovej práce je založenie malého podniku, ktorý sa bude niesť v znamení španielskeho tapas baru. K myšlienke založenia tapas baru priviedlo autorku práce absolvovanie študijného pobytu v Malage v Španielsku. Koncept barov je veľmi priateľský a v Španielsku pomerne dosť rozšírený. Tapas bary sú bary, ktoré ponúkajú možnosť malého občerstvenia s kombináciou piva a vína.

Čo slovo tapas znamená? Tapas je synonymom pre malé občerstvenie, degustačný tanier alebo jednohubky. Názov tapas pochádza zo Španielska, kde je tento spôsob stravovania veľmi obľúbený. Ide o spôsob stravovania, ktorý je realizovaný v spoločnosti priateľov alebo viacerých osôb, ktorí spolu zdieľajú stôl. Názov pochádza zo španielskeho výrazu tapar, v preklade znamená „prikryť“. Údajne bolo zvykom si pri večernom popíjaní na čerstvom vzduchu zakrývať poháre s krajíčkami chleba alebo plátkami šunky, aby do nich nepadal hmyz. A dobrí hostitelia za týmto účelom začali servírovať tanieri s rôznymi pochutinami. Tapas bar bude situovaný v centre Brna. A bude sa niesť v znamení Andalúzie. Prevádzková doba baru bude v popoludňajších hodinách.

Každý podnik musí mať svoju konkurenčnú výhodu a zaujať svojich zákazníkov. Tapas bar, ktorý je predmetom diplomovej práce bude klásť veľké nároky na výber dodávateľov, obsluhujúceho personálu a lokality podniku. Majiteľka sa bude snažiť stanoviť vhodnú cenu vzhľadom k cieľovej skupine zákazníkov. Vytvoriť vhodnú stratégiu, aby bol podnik schopný zaujať významné postavenie na trhu.

1.1 Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce na základe kritickej analýzy je navrhnúť podnikateľský plán, ktorý slúži ako podklad pre založenie malého podniku špecializovaného na prípravu a ponuku tapasov v Brne. K dosiahnutiu hlavného cieľa je dôležité mať stanovené dielčie ciele a snažiť sa o ich postupné dosahovanie v určitom časovom horizonte.

Dielčie ciele práce sú:

- zhromaždiť dôležité informácie, primárne alebo sekundárne, ktoré slúžia k vytvoreniu podnikateľského plánu,
- analyzovať vonkajšie a vnútorné okolie podniku,

- vykonať analýzu dopytu,
- zadefinovať si reálnu situáciu v obore podnikania,
- zvoliť vhodnú stratégiu pre dosiahnutie vytýčeného cieľu podniku,
- zadefinovať vhodnú organizačnú štruktúru, právnu formu podnikania
- urobiť rozbor potencionálnych rizík, ktoré môžu nastať v podniku a návrhy na ich elimináciu,
- zostaviť finančný plán pre prvých päť rokov podnikania,
- vytvorenie harmonogramu realizácie.

1.2 Použité metódy

V práci boli použité primárne a sekundárne dáta. Primárne dáta boli získané pomocou dotazníkového šetrenia. Respondenti zodpovedali otázky, ktoré majiteľka zvolila z dôvodu ujasnenia preferencií potencionálnych zákazníkov. Ďalšia metóda, ktorá bola použitá v práci bolo pozorovanie konkurenčných podnikov. Metódy analýz, ktoré boli použité, slúžili k analýze odborového a vonkajšieho prostredia podniku. Na základe záverov z analýz boli vyvedené silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby spoločnosti. Ďalšou analýzou, ktorá bola zvolená v práci je analýza rizík.

Metódy, ktoré boli použité v práci sú: SLEPT, SWOT, dotazníkové šetrenie, pozorovanie, Porterova analýza piatich síl, analýza rizík.

Sekundárne dáta, boli získané: z odborných literárnych prameňov, zákonov Českej republiky, Českého statistického úradu, z internetových stránok, Magistrátu mesta Brno a z aplikácie Data.Brno.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretickej časti práce je v prvom rade vysvetlený význam základných pojmov v podnikateľskej činnosti, ako je podnik, podnikateľ a podnikanie. Ďalej sú definované malé a stredné podniky a ich založenie a podpora v Českej republike. V práci sú teoreticky objasnené pojmy metód analýz, ktoré budú použité v praktickej časti práce.

2.1 Vymedzenie základných pojmov

Podnikanie

Podľa Zákona č. 458/2016 Sb., o obchodných spoločnostiach a družstvách sa podnikaním rozumie: *„Podnikanie je sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku alebo na účel dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku osobitného predpisu“*(1).

Podnikateľom sa podľa tohto zákona rozumie:

- a) osoba zapísaná v obchodnom registri
- b) osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- c) osoba, ktorá podniká na základe iného ako živnostenského oprávnenia podľa zvláštnych predpisov
- d) osoba, ktorá prevádzkuje poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa zvláštného predpisu (1).

Miestom podnikania fyzickej osoby je adresa zapísaná ako jej miesto podnikania v obchodnom registri alebo v inom zákone upravenej evidencii. Podnikateľ je povinný zapisovať sa do obchodného registra svojej skutočnej miesto podnikania (1).

Podnik

Z najobecnejšieho pohľadu je možné chápať podnik ako subjekt, v ktorom dochádza k premene vstupov na výstupy. Obsiahlejšia definícia podniku je podnik chápaný ako ekonomická a právna jednotka, ktorá existuje za účelom podnikania. Z právneho pohľadu je podnik definovaný ako „súbor hmotných taktiež osobných a nehmotných položiek podnikania“. K podniku náležia veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia k prevádzkovaniu podniku (2).

Podľa obchodného zákonníka je podnik súbor položiek podnikania:

- osobných – zamestnávateľia a zamestnanci,
- hmotných – stroje, náradie, haly, materiál,
- nehmotných – software, licencie, patenty, atď. (3).

2.2 Malé a stredné podniky

Malá firma nie je vnímaná čisto len zo štatistického hľadiska nie je bratá do úvahy len jej veľkosť. Malé firmy majú aj dôležitejšie charakteristiky, ktoré ju definujú. Boltovská komisia popísala malú spoločnosť, tromi určujúcimi kritériami ako sú: vplyv na trhu, nezávislosť a osobný vplyv (4).

Podľa zákona č. 47/2002 Sb. O podpore malého a stredného podnikania uvádza definíciu malého a stredného podnikania. Podľa zmieneného zákona je malé a stredné podnikanie definované takto: „Za malého a stredného podnikateľa sa pre účely tohto zákona považuje podnikateľ, ktorý spĺňa kritéria stanovené priamo použiteľným predpisom Európskeho spoločenstva. Zákon č. 47/2002“ (5).

Kritéria, ktoré podnik musí splniť aby bol zadelený do určitej kategórie nariaďuje Európska komisia. Zaradenie do kategórií podlieha štyrom kritériám a to: počet zamestnancov, ročný obrat, bilančná suma ročnej rozvahy, nezávislosť (6).

Podľa uvedených kritérií rozlišujeme:

a) Mikropodnik

Podnik zamestnávajúci menej ako 10 zamestnancov,
Ročný obrat nepresahuje 2 milióny eur,
Ročná bilančná suma nepresahuje 2 milióny eur.

b) Malý podnik

Podnik zamestnávajúci menej ako 50 zamestnancov,
Ročný obrat nepresahuje 10 miliónov eur,
Ročná bilančná suma nepresahuje 2 milióny eur.

c) Stredný podnik

Podnik zamestnávajúci menej ako 250 zamestnancov,
Ročný obrat nepresahuje 50 miliónov eur,
Ročná bilančná suma nepresahuje 43 miliónov eur.

d) Veľký podnik

Podniky o počte viac ako 250 zamestnancov sú považované za veľké podniky.

Jedno z kritérií je nezávislosť podniku definovaná tak, že podnik nie je vlastnený z 25%, alebo viac percent iným podnikom, ktorý nespĺňa definíciu malého alebo stredného podniku (6).

2.2.1 Spoločenské prínosy malých a stredných podnikov

Generácia slobody a stability spoločnosti

Malé a stredné spoločnosti dávajú šancu k slobodnému uplatneniu občanov – podnikateľov, dávajú možnosť k samostatnej realizácii ľudí v produktívnom procese. Ľudia sa v týchto spoločnostiach učia prežiť a zodpovednosti, pretože akýkoľvek omyl pre nich znamená stratu.

Existencia malých a stredných podnikov stabilizuje spoločnosť, alebo akákoľvek výrazná politická neistota a radikálne prúdy sú pre nich zdrojom rizík (6).

Reprezentácia miestneho kapitálu

Pre malé a stredné podniky nie je typické, aby boli vlastnené zahraničnými subjektmi. Efekty z podnikania ostávajú v danom regióne, štáte. Cestou rýchleho oživenia regiónu je ekonomická podpora malých a stredných spoločností. Malé a stredné podniky sú omnoho častejšie spojené s daným regiónom a pre miestnych občanov sú viac známe. Okolie ich pozná a sú pod verejnou kontrolou, dotvárajú urbanizáciu miest a dedín (6).

2.2.2 Ekonomické prínosy malých a stredných podnikov

Malé a stredné spoločnosti predstavujú dynamický moment v štruktúre podnikateľských subjektov. Snažia sa o hľadanie najvýhodnejšieho uplatnenia na miestnom trhu. Napríklad tak, že vyhovujú individuálnym prániam. Malé a stredné podniky sú nositeľmi mnohých drobných inovácií, adaptácií na premenlivé potreby spotrebiteľa. Ďalším z prínosov je, že sa podniky môžu angažovať v okrajových oblastiach trhu, ktoré nie sú atraktívne pre veľké spoločnosti.

Charakteristickým rysom malých a stredných podnikov, ktorý je veľmi veľkou výhodou, je ich flexibilita, čo znamená pohotové prispôsobovanie sa meniacim skutočnostiam. Malé a stredné podniky majú veľmi blízko ku koncepcii LEAN. Anglický výraz „lean“ slúži v managementu k označeniu snáh o úspory cestou „zoštíhlenia“. Z toho vyplýva, že prevádzkové náklady by mali byť nižšie. Tieto skutočnosti by mali mať pre malé a stredné spoločnosti radu praktických dôsledkov:

- dovoľujú im dosahovanie konkurenčných cien aj pri výrobe v malých sériách, kedy nie je možné využiť prínosy z ekonomiky rozsahu,
- omnoho citlivejšie môžu reagovať na potreby trhu a zmeny ekonomických podmienok,
- kapitálová náročnosť na jedno pracovné miesto je častokrát omnoho nižšia (6).

2.2.3 Obmedzenia malých a stredných podnikov

Sektor malých a stredných spoločností dosiahol v minulých rokoch mnoho pozitívnych zmien. Aj napriek tomu majú a pravdepodobne aj v budúcnosti naďalej budú mať určité obmedzenia:

- majú omnoho menšiu ekonomickú silu, v mnohých prípadoch náročný prístup ku kapitálu a preto aj obmedzujúcu možnosť rozvojových kapacít,
- majú slabšiu pozíciu vo verejných súťažiach o štátne zákazky,
- nemôžu si bežne dovoliť zamestnávať špičkových odborníkov, vedcov, manažérov,
- aj napriek tomu, že sú malé a stredné podniky charakterizované ako nositelia vysokého počtu inovácií obvykle ide o inovácie nižšieho rádu,
- nie sú schopné plne monitorovať a využívať existujúce dostupné znalosti,
- môžu byť ohrozené chovaním veľkých, často nadnárodných spoločností a obchodných spoločností presadzujúce dumpingové ceny.
- rastúci počet a zmeny právnych predpisov a dodržiavanie príslušných právnych pravidiel kladie na podnikateľov nemalé požiadavky (6).

2.3 Zakladanie obchodných spoločností

Za jednu z prvých, hlavných vecí pri založení nového podniku je dôkladne si premyslieť akú právnu formu je vhodné si zvoliť pre naše podnikanie. Pre začínajúceho podnikateľa je dôležité vyhodnotiť všetky možné rizika, ktoré môžu nastať pri zakladaní podniku a aj počas samotného podnikania. Každý podnikateľ by si mal hlavne uvedomiť spôsob ručenia, počet zakladateľov, výšku základného imania, administratívne náležitosti, ktoré súvisia s vedením podniku, podiel na hospodárskom výsledku. V kapitole budú uvedené právne formy ich výhody a nevýhody pre podnikateľa.

2.3.1 Obecné pojmy

Zakladanie obchodných spoločností v Českej republike riadi predovšetkým zákon č. 458/2016 Sb., o obchodných spoločnostiach a družstvách (zákon o obchodných korporáciách) upravuje nasledujúce oblasti:

- právne postavenie podnikateľov v súkromnoprávných vzťahoch,
- obchodno-závazkové vzťahy,
- iné vzťahy súvisiace s podnikaním (1).

2.3.2 Živnosť

Podnikanie na základe živnosti je najjednoduchší spôsob, ako začať podnikat'. Je to najmenej finančne náročný spôsob podnikania. Výhodou živnosti je celková kontrola nad podnikom, účty nemusia byť verejne prístupné a podnik je možné ľahko zrušiť, bez toho, aby sme museli niekoho vyplácať a podobne. Nevýhody živností sú: sme zodpovedný sami za seba a ručíme za všetky podnikateľské straty.

Živnostenské podnikanie upravuje v Českej republike živnostenský zákon. Podľa živnostenského zákona je živnosť definovaná ako: „*Živnosť je sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok stanovených týmto zákonom*“ (7, str. 86).

Pokiaľ sa rozhodneme podnikat' na základe živnostenského oprávnenia musíme dodržať tri všeobecné podmienky:

1. dosiahnutie minimálnej vekovej hranice potrebnej, k založeniu živnosti a tá je 18 rokov ku vzniku oprávnenia,
2. spôsobilosť k právnym úkonom,
3. trestná bezúhonnosť.

Rozdelenie živností

V živnostenskom zákone je stanovené delenie živností na koncesované a ohlasovacie.

Ohlasovacie sú:

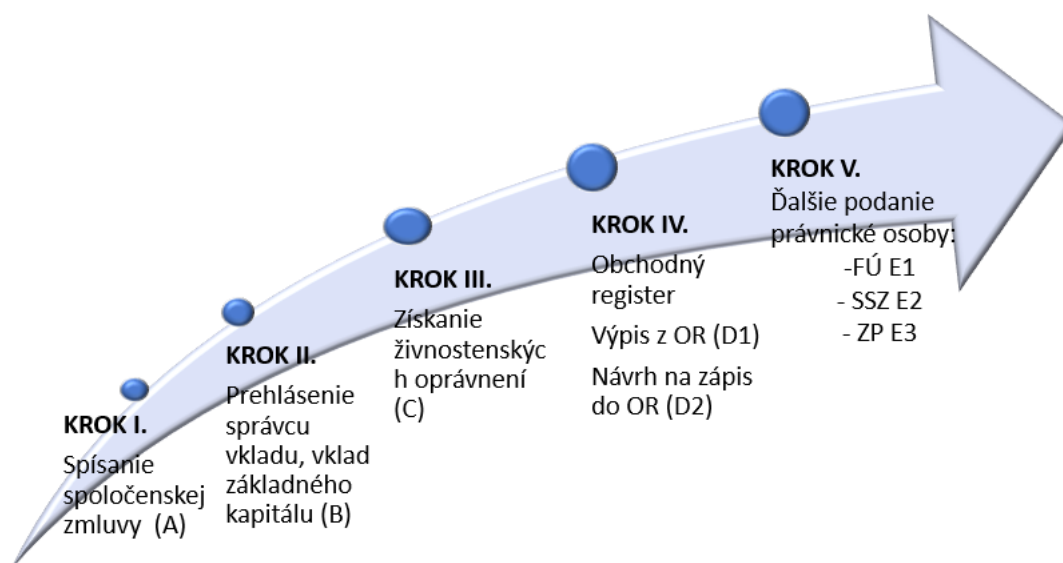
- remeselné živnosti, sú profesijne činnosti vyžadujúce odbornú spôsobilosť získanou vyučením v obore (cukrárstvo, pekárstvo, krajčírstvo, atď..),
- viazané živnosti, sú činnosti vyžadujúcu zvláštnu odbornú spôsobilosť podľa zvláštnych predpisov (očná optika, geologická práca, oceňovanie majetku, atď.)

- voľne živnosti, sú činnosti, k ich prevádzkovaniu nie je potrebné preukázať vzdelanie ani odbornú spôsobilosť, stačí naplniť obecné podmienky prevádzkovania živnosti (výroba krmív, chov zvierat, spracovanie dreva, záhradníctvo, atď. (7).

Koncesované živnosti, sú činnosti, kde ich prevádzkovanie vyžaduje štátny súhlas, vydávané podľa zvláštného zákona. Tento druh živnosti môže byť prevádzkovaný až po udelení koncesie (taxi služba, výroba tepelnej energie a rozvod tepelnej energie, atď. (7).

2.3.3 Obecná schéma zakladania obchodných spoločností

Na obrázku číslo 1. je možné vidieť základnú obecnú schému, ktorú je možné aplikovať na založenie obchodnej spoločnosti. Je možné celý postup rozdeliť do jednotlivých krokov a v rámci týchto krokov stanoviť jednotlivé činnosti, ktoré musíme v danom kroku urobiť. Jednotlivé činnosti sú v schéme označené písmenami A, B, C, D, E (7).



Obrázok 1. Grafické znázornenie postupu založenia obchodnej spoločnosti

Zdroj: 7, str. 82

2.3.4 Spoločnosť s ručením obmedzeným

Spoločnosť s ručením obmedzeným je spoločnosť, ktorej veľkou výhodou je vklad, ktorého minimálna výška je 1 Kč. Výhodou je, že spoločníci majú právo podieľať sa na

riadení spoločnosti na valnej hromade alebo aj mimo nej. Nevýhodou spoločnosti je, že za jej dlhy ručia spoločníci spoločne a nerozdielne do výšky, v akej nesplnili vkladové povinnosti podľa stavu zapísaného v obchodnom registri v dobe, kedy boli veriteľom vyzvaní k plneniu. Štatutárnym orgánom spoločnosti je jeden alebo viac konateľov. Spoločníci sa podieľajú na zisku určenom valnou hromadou k rozdeleniu medzi spoločníkmi v pomere svojich podielov. Nevýhodou tejto formy podnikania je, aby bol zabezpečený chod spoločnosti a jeho založenia hlavne z administratívneho hľadiska je náročnejší napríklad konania a zápisy z valného zhromaždenia, vedenie účtovníctva (8).

2.3.5 Akciová spoločnosť

Jednou z hlavných výhod u akciovej spoločnosti sa považuje, že spoločníci (akcionári) za záväzky spoločnosti neručia. Iba spoločnosť ručí za svoje záväzky celým svojím majetkom. Jednotliví akcionári majú jednoduchšie obchodovanie s akciami.

Negatívna stránka tejto spoločnosti je výška základného kapitálu, ktorého hodnota je minimálne 2 milióny Kč. Ďalšie negatívum súvisí s väčšou ťažkosťou založenia a riadenia spoločnosti, kontrola výkazu zo strany štátu a dvojitého zdanenia. Akciovú spoločnosť nemôže založiť len jedna fyzická osoba (8).

2.3.6 Verejná obchodná spoločnosť

Vo verejnej obchodnej spoločnosti vystupujú minimálne aspoň dve osoby, ktoré podnikajú pod spoločnou spoločnosťou. V prípade verejnej obchodnej spoločnosti veľkou nevýhodou je, že zodpovedajú zakladatelia za svoje záväzky celým svojím majetkom spoločne a nerozdielne. Štatutárnym orgánom je orgán, ktorý je oprávnený jednať za danú spoločnosť navonok, sú to všetci spoločníci. Na vedení spoločnosti sa podieľajú spoločníci v rámci zásad medzi nimi dohodnutými spoločenskou zmluvou. Pokiaľ spoločníci spoločne poveria jedného člena alebo viac spoločníkov v spoločenskej zmluve obchodným vedením spoločnosti, ostatní spoločníci budú tohto oprávnenia pozbavení. Poverený spoločník je povinný riadiť sa rozhodnutím spoločníkov ovplyvniteľných väčším počtom hlasov. Minimálna výška základného kapitálu pre verejnú obchodnú spoločnosť nie je stanovená. Je to z toho dôvodu, pretože záväzky spoločnosti sú zaistené neobmedzeným ručením spoločníkov (7).

2.3.7 Komanditná spoločnosť

Komanditná spoločnosť je spoločnosť, v ktorej jeden alebo viac spoločníkov ručia za záväzky spoločnosti do výšky nesplateného vkladu zapísaného v obchodnom registri (komanditisti) a jeden alebo viacej spoločníkov celým svojím majetkom (komplementári). Komplementárom môže byť iba osoba, ktorá spĺňa všeobecné podmienky prevádzkovania živnosti podľa zvláštneho právneho predpisu. Spoločnosť musí obsahovať označenie „komanditná spoločnosť“ postačí aj skratka „kom. spol.“ alebo „k. s.“. Štatutárnym orgánom spoločnosti sú komplementári. Pokiaľ zo spoločenskej zmluvy nevyplýva niečo iné, je každý komplementár oprávnený konať menom spoločnosti samostatne. Zákomom nie je stanovená minimálna výška základného kapitálu komanditnej spoločnosti, ale komanditista je povinný vložiť do základného kapitálu spoločnosti vklad vo výške určenej spoločenskou zmluvou, minimálne 5000 Kč (7).

2.3.8 Družstvo

Účelom tejto organizácie nie je cieľ generovať zisk, ale poskytovať úžitok svojím členom. Pokiaľ niektorý člen vystúpi alebo sa stane novým členom družstva nie je podmienkou meniť stanovy, členovia majú rovnocenné postavenie. Členovia nemusia mať žiadne podnikateľské oprávnenia. Výhodou družstva je výška základného členského vkladu je pre všetkých členov družstva rovnaká. Základné imanie tejto organizácie je 50 000 Kč. Nevýhodou u družstva je, že musí mať minimálne troch členov. Ďalšou nevýhodou je zdanení zisku družstva z daní príjmu právnických osôb a podielov na zisku zrážkovou daňou (1).

2.4 Nástroje pre analýzu podniku

Úspešné podniky venujú pozornosť vnútornému a vonkajšiemu prostrediu, v ktorom podnik pôsobí. Uvedomujú si, že marketingové prostredie prináša nie len príležitosti ale aj hrozby, na ktoré je nutné včas zareagovať (10). V diplomovej práci bude použitá analýza SLEPT, Poreterov model piatich síl, SWOT analýza, marketingový mix.

2.4.1 Analýza SLEPT

Analýza SLEPT je charakterizovaná ako vzdialené prostredie, vzťahuje sa na faktory, ktoré nemôžu byť podnikom priamo riadené ani ovplyvňované. V rámci rýchlo sa meniaceho celosvetového prostredia je neustále nutné sledovať sociologické,

technologické, ekologické, ekonomické a politické faktory. Je nutné venovať pozornosť ich interakciám (10).

Tabuľka 1. Faktory vzdialeného prostredia - analýza SLEPT

Prostredie	Faktory
Sociálne a kultúrne Spoločenosti formujú základné myslenie, normy a hodnoty. Ľudia vstrebávajú svetový názor, vytvárajú si vzťahy k prírode, k sebe samým, atď.	Rôznorodosť kultúrnych základov, prostredia, zvykov, obchodných návykov. Rôznosť spotrebiteľského a spotrebného chovania. Rôzne časti kultúrneho prostredia – jazyk, sociálne skupiny, hodnoty, názory, vzdelávanie, vierovyznanie, materiálna kultúra.
Demografické Ľudia, ktorí vytvárajú trhy – veľkosť a tempo rastu populácie v regiónoch zemiach, veková a národná štruktúra obyvateľov, postoje, chovanie, očakávané rozvojové trendy.	Rast alebo pokles populácie v danom regióne. Populačný vekový mix – obecné starnutie obyvateľov. Etnické zmeny štruktúry obyvateľstva. Rôznorodosť typu domácnosti. Geografické presuny populácie.
Ekonomické Disponibilná kúpna sila je závislá na bežných príjmoch, úsporách, dostupnosti úveru, širších ekonomických silách (priemerná mzda, zamestnanosť, kúpna sila a HDP).	Štruktúra príjmov, ktorú ovplyvňuje štruktúra priemyslu (produktivita, poľnohospodárstvo, príjmy vyplývajúce z ťažby a exportu prírodných zdrojov, rozvoj priemyslovej výroby a vývozu). Výška príjmov – všeobecne vynakladané prostriedky na záujmy a činnosti vo voľnom čase. Inflácia, trend hospodárskeho rastu, daňové sadzby, investičné ponuky.
Technologické Revolúcia informačných technológií, nové technologické postupy vo výrobe,	Zmeny vo výdajoch na výskum a vývoj. Rýchle tempo technologických zmien. Zmena štýlu komunikácie, rozvoj

v zdravotníctve, výskume, vede, vývoji, obalovej technike	komunikačných technológií. Príležitosť pre inovácie, nahradzovanie prírodných zdrojov synteticky vyrábaných zdrojov, Rozvoj infraštruktúr, elektroniky, robotiky, atď.
Politické a legislatívne Celosvetový vývoj politického a legislatívneho prostredia, schvaľovanie zákonov, vplyv nátlakových skupín. Regionálna politika a vplyv na podnikanie	Vplyv legislatívnych opatrení na podnikanie. Ochrana pred nekalou konkurenciou, ochrana spotrebiteľov, hygienické a veterinárne podmienky v potravinárskej výrobe a predaji.

Zdroj: 10, str. 75 – 76

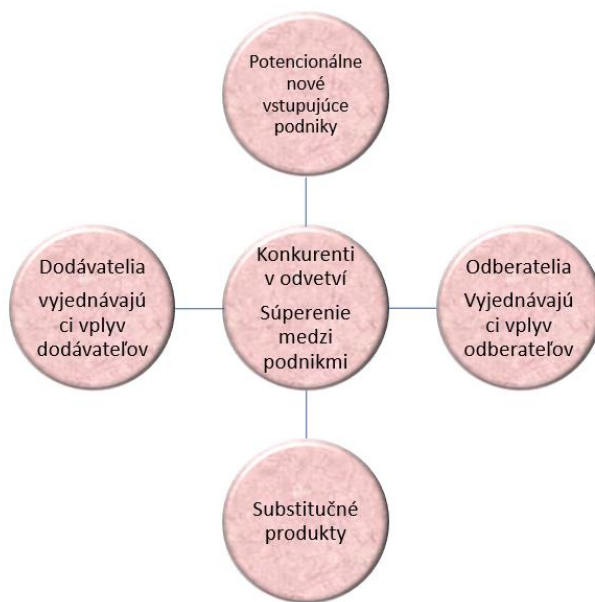
Jednotlivé uvedené faktory neexistujú bez vzájomnej previazanosti. Politické rozhodnutia môžu mať ekonomické a sociálne dopady. Pre spoločnosť je dôležité si uvedomiť, v akých oblastiach, činnostiach môžu tieto faktory kladne alebo záporne ovplyvniť jej rozvoj. Analýza vzdialeného prostredia je dôležitým základom marketingových výskumov. Môže už v počiatoch podnikania napovedať, či môžeme na novom trhu uspieť a aké môžeme očakávať prekážky. Jednotlivé faktory je dôležité monitorovať priebežne, nie len pri formulácii podnikateľského plánu (10).

2.4.2 Porterov model piatich síl

Analýza je založená na šiestich bariérach vstupu a piatich silách, ktoré zásadne ovplyvňujú schopnosť konkurencie podniku v okolí. Všetky nové spoločnosti vstupujú do teritória a podstupujú rizika piatich faktorov a musia prekonať šesť bariér.

Porterov model sa skladá z piatich základných síl:

- hrozba vstupov nových konkurentov do odvetvia,
- existencia substitučných produktov,
- obchodná sila dodávateľov,
- obchodná sila odberateľov,
- intenzita súperenia stávajúcich sa konkurentov v odvetví (11).



Obrázok 2. Porterov model piatich síl

Zdroj: 12, str. 194

2.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojom, zameraným na charakteristiku kľúčových faktorov ovplyvňujúce strategické postavenie podniku. Analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku a porovnáva ich s hlavnými vplyvmi z okolia podniku, prípadne príležitosťami a ohrozeniami a smeruje k syntéze ako východisku pre formuláciu stratégie. Prístup SWOT analýzy rozlišuje dve charakteristiky vnútorná situácia podniku, silné a slabé stránky, a dve vonkajšie charakteristiky okolia, príležitosti a riziká. Mnohokrát je veľmi ťažké odhadnúť, či určitý jav znamená príležitosť alebo hrozbu a či určitá charakteristika podniku predstavuje jeho silnú alebo slabú stránku. Ohrozenie je možné za istých predpokladov zmeniť na príležitosť a naopak určitá príležitosť má možnosť zmeniť sa v hrozbu.

Cieľom SWOT analýzy nie je v žiadnom prípade spracovanie zoznamu potencionálnych príležitosti a hrozieb a silných a slabých stránok, ale predovšetkým myšlienka hlboko štruktúrovanej analýzy poskytujúcej užitočné poznatky. Pokiaľ má analýza plniť v procese tvorby stratégie určitú rolu, musí jej aplikácia smerovať k identifikácií, nájdeniu a posúdeniu vplyvu, k predikcií vývojových trendov faktorov vonkajšieho okolia a vnútornej situácie podniku a ich vzájomných súvislosti (13).

Postup realizácie SWOT analýzy:

1. Identifikácia a predpoveď hlavných zmien v okolí podniku. Vypracovaný prehľad by nemal presiahnuť 7 až 8 bodov.
2. S využitím záverov jednotlivých častí analýzy vnútorných zdrojov a schopností podniku identifikovať silné a slabé stránky podniku a špecifické prednosti. Opäť doporučená hodnota 7 až 8 charakteristík.
3. Posúdiť vzájomné vzťahy jednotlivých silných a slabých stránok na jednej strane a hlavných zmien v okolitom prostredí podniku na druhej strane (13).

Na nasledujúcom obrázku je znázornená schéma SWOT analýzy.

Externé	Príležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Interné	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)

Obrázok 3: Schéma SWOT analýzy

Zdroj: 10, str. 79

2.4.4 Marketingový mix

Marketingový mix tvoria nástroje, ktoré sa vzájomne kombinujú, koordinujú a nasadzujú. Najznámejší a najčastejšie uvádzaný marketingový mix sa skladá zo štyroch nástrojov 7P.

Marketingový mix tvoria nasledujúce nástroje:

- **produkt (product)**, predstavuje najdôležitejší nástroj marketingového mixu. Pretože tvorí podstatu ponuky podniku na trhu a slúži k uspokojovaniu potrieb zákazníka. Jedná sa o čokoľvek, čo slúži k uspokojeniu potrieb človeka a všetko, čo sa dá predať a kúpiť.
- **Cena (price)**, „predstavuje peňažné vyjadrenie hodnoty produktu. Cena je také množstvo peňazí, ktoré je zákazník ochotný za tovar zaplatiť, pri súčasnom akceptovaní ceny výrobcom/predajcom“ (2, str. 206).
- **Distribúcia (place)**, rieši presun produktu od výrobcu k zákazníkovi tak, aby si ho mohol kúpiť na požadovanom mieste, v požadovanom čase a v požadovanom množstve a kvalite.

- **Propagácia (promotion)**, medzi najviditeľnejšiu zložku marketingového mixu patrí propagácia. Má za úlohu ovplyvňovať nákupné chovanie zákazníkov v záujme realizácie tovaru na trhu. Spoločnosť pomocou marketingovej komunikácie hľadá spôsoby ako zaujať zákazníkov práve s ponukou spoločnosti na jej vlastnosti, kvalitu, odlišnosť od konkurencie a na cenu. Patrí sem napríklad, (reklama, podpora predaja, priamy marketing, osobný predaj, vzťahy s verejnosťou) (2).
- **Ľudia (people)**, personál spojený s poskytovaním konkrétnej služby v podnikaní (2).
- **Procesy (process)** – činnosti organizácie, ktoré ovplyvňujú poskytovanie služby (2).
- **Materiálne zabezpečenie (physical evidence)** – hmotné prostriedky, potrebné pre poskytnutie služby (2).

2.5 Podnikateľský plán

Skôr ako sa pustíme do samotného podnikania, musíme si najprv vytvoriť podnikateľský plán, aby sme mohli posúdiť reálnosť a životaschopnosť nášho podnikateľského nápadu. Podnikateľský plán je základným dokumentom plánovania, ktorý pre určitý časový horizont rozpracováva predstavy podniku o jeho budúcnosti, účelu podnikania, zdrojov a očakávaných výsledkov. Podnikateľský plán je taktickým plánom činnosti a súčasne prostriedkom získavania potrebného kapitálu. Taktiež definuje ciele podniku a prostriedky na ich dosiahnutie a implementuje stratégiu. Je veľmi dôležité, aby podnikateľský plán obsahoval náležitosti, ktoré presvedčia rôzne inštitúcie o poskytnutí finančných prostriedkov, pre začiatok nášho podnikania (14).

2.5.1 Zásady pre spracovanie podnikateľského plánu

Pri spracovaní podnikateľského plánu by sa mali rešpektovať zásady, bez ktorých sa kvalitne spracovaný projekt nezaobíde. Podnikateľský plán by mal byť:

inovatívny – musíme poukázať, že pre zákazníkov prinášame niečo nové s väčšou pridanou hodnotou, a že naše výrobky budú uspokojovať potreby zákazníkov lepšie než doposiaľ.

Zrozumiteľný – formulácia viet by mala byť jednoduchá, aby čitateľ alebo poslucháč všetko jasne pochopil. Neprezentujeme zbytočne veľa myšlienok v jednej vete.

Stručný – podstatou stručnosti je uvádzanie podstatných skutočností a nie nepodstatné informácie.

Logický a prehľadný – skutočnosti musia v podnikateľskom pláne na seba logický nadväzovať a ich pravdivosť je podložená faktami. Pre lepšiu prehľadnosť doplníme podnikateľský plán grafmi a tabuľkami. Nemal by chýbať ani časový harmonogram, ktorý znázorňujeme pomocou sečkového diagramu.

Pravdivý a reálny – tieto dva body sa považujú ako samozrejmosť každého podnikateľského plánu.

Presvedčivý – podnikateľský plán má za úlohu presvedčiť budúcich investorov o úspešnosti zámeru, o silných stránkach a prednostiach nášho podniku (2).

2.5.2 Štruktúra podnikateľského plánu

V dnešnej dobe sa v literatúre uvádza veľké množstvo štruktúr podnikateľského plánu. Obsah plánu je individuálnou záležitosťou pre každý podnik a však niektoré atribúty musí obsahovať každý podnikateľský plán.

Titulná strana podáva stručný výklad obsahu podnikateľského plánu. Na titulnej strane sa zvyknú udávať údaje napríklad: názov a sídlo spoločnosti, mená podnikateľov a kontakty, popis produktu, popis podniku, povaha podnikania, spôsob financovania a jeho štruktúra (14).

Exekutívny súhrn, nasledujúca kapitola sa spracováva až po zostavení celého podnikateľského plánu v rozsahu niekoľkých strán. V podstate ide o extrakt, stručného zhrnutia najdôležitejších aspektov podnikateľského plánu, silné stránky, očakávania, stručné tabuľky finančného plánu s výhľadom na niekoľko rokov. Cieľom exekutívneho súhrnu je vzbudiť záujem a zvedavosť, aby čitateľ pokračoval v čítaní celého dokumentu (14).

Analýza trhu, patrí sem hlavne analýza konkurenčného prostredia, kde sú zahrnutí významní konkurenti vrátane ich slabých a silných stránok. Ďalej sem patrí detailná analýza odvetvia z hľadiska vývojových trendov a historických výsledkov. Je vhodné do tejto kategórie zahrnúť prírodné faktory, politickú situáciu, legislatívne podmienky, atď.

V neposlednej rade je v analýze trhu zaradená aj analýza zákazníkov na základe prevedenia segmentácie trhu (14).

Popis podniku, v tejto časti podnikateľského plánu sa uvádza podrobný popis produktu. Kľúčovými prvkami sú:

- výrobky alebo služby,
- umiestnenie / lokalita a veľkosť podniku,
- prehľad personálu podniku / organizačné schéma,
- kancelárske zariadenie a iné technické vybavenie,
- príprava podnikateľa – znalostné vybavenie, predchádzajúca prax a referencie (14).

Výrobný plán, zachycuje celý výrobný proces. Ak bude podnik realizovať časť výroby formou subdodávok, mali by byť uvedení aj subdodávatelia vrátane dôvodov ich výberu. Ak bude celú alebo časť výroby zabezpečovať sám podnikateľ, musí tu byť uvedený popis potrebných strojov a zariadenia, použité materiály a ich dodávatelia. Keď sa nejedná o výrobný podnik, bude sa táto časť nazývať „obchodný plán“ a bude obsahovať informácie o nákupe tovaru a služieb, potrebné skladovacie priestory, atď. (14).

Marketingový plán objasňuje akým spôsobom budú výrobky alebo služby distribuované, oceňované a propagované. V tejto časti sú uvedené odhady objemu produkcie alebo služieb. Marketingový plán býva často investormi považovaný za najdôležitejšiu súčasť zaistenia úspechu podniku (14).

Organizačný plán, popisuje formu vlastníctva nového podniku. Uvádza kľúčových vedúcich pracovníkov, ich vzdelanie a praktické skúsenosti. Organizačný plán uvádza organizačnú štruktúru podniku (14).

Hodnotenie rizík, táto časť popisuje najväčšie riziká, ktoré môžu nastať z reakcie konkurencie, zo slabých stránok marketingu, výroby alebo manažérskeho tímu alebo technologického vývoja. Je dôležité analyzovať riziká a pripraviť alternatívnu stratégiu pre ich limitovanie (14).

Finančný plán, určuje potrebné objemy investícií a ukazuje ako veľmi je ekonomicky reálny podnikateľský plán ako celok.

Finančný plán pozoruje tri oblasti a to sú:

- predpoklad príjmov a výdavkov s výhľadom aspoň na tri roky (tržby a kalkulované náklady),

- vývoj hotovostných tokov (cash flow) v období aspoň troch rokov,
- odhad rozvahy, ktorý poskytuje informácie o finančnej situácii podniku k danému dátumu (14).

Prílohy, v tejto časti sú uvedené informačné materiály, ktoré nie je možné začleniť do textu podnikateľského plánu. Na jednotlivé prílohy, by sa mali v texte nachádzať odkazy (14).

2.5.3 Podnikateľský model

Business model predstavuje základný princíp, ako podnik vytvára, predáva a získava hodnotu. Model je možné najlepšie popísať pomocou deviatich stavebných prvkov, ktoré ukazujú logiku toho, ako má v pláne spoločnosť vytvárať hodnoty. Týchto deväť prvkov pokrýva štyri hlavné oblasti podniku:

- zákazníkov,
- ponuku
- infraštruktúru,
- finančnú životaschopnosť (15).

Business model tak môžeme vnímať ako podrobný plán stratégie, ktorá sa má naplniť prostredníctvom organizačných štruktúr, procesov a systémov (15).

9 stavebných prvkov:

- 1) Zákaznícke segmenty – spoločnosť sa zameriava na jeden alebo viac zákazníckych segmentov.
- 2) Hodnotové ponuky – podnik sa snaží riešiť problémy zákazníkov a uspokojovať ich potreby pomocou hodnotových ponúk.
- 3) Kanály – spoločnosť predáva hodnotové ponuky zákazníkom prostredníctvom komunikačných, distribučných a predajných kanálov.
- 4) Vzťahy so zákazníkmi – podnik vytvára a udržiava vzťahy so zákazníkmi v každom zákazníckom segmente.
- 5) Zdroje príjmov – zdroje príjmov vychádzajú z hodnotových ponúk, ktoré boli úspešne ponúknuté zákazníkom.
- 6) Kľúčové zdroje – sú aktíva potrebné k tomu, aby podnik mohol ponúkať a dodávať predchádzajúce stavebné prvky.

- 7) Kľúčové činnosti – najdôležitejšie aktivity,, ktoré podnik musí vykonávať, aby jej business model fungoval.
- 8) Kľúčové partnerstvá – niektoré činnosti sa outsourcujú a niektoré zdroje sa získavajú mimo podniku.
- 9) Štruktúra nákladov – prvky modelu vytvárajú určitú štruktúru nákladov (15).

3 ANALYTICKÁ ČASŤ PRÁCE

V tejto časti diplomovej práce bude prevedená analýza trhu v oblasti gastronómie. V úvodnej časti kapitoly bude stručná charakteristika mesta Brno, kde sa bude podnik nachádzať. Následne na to budú prevedené všetky potrebné analýzy. Pomocou analýzy SLEPT bude analyzované vonkajšie prostredie podniku. Pomocou Porterového modelu piatich síl bude analyzované odborové prostredie. Obsahom ďalšej časti kapitoly bude analýza dopytu po výrobkoch, ktorá bola zisťovaná pomocou dotazníkového šetrenia. V závere analytickej časti práce bude vykonaná analýza SWOT, ktorá skúma silné a slabé stránky podniku, taktiež príležitosti a hrozby, ktoré môžu nastať na trhu.

3.1 Charakteristika mesta Brno

Mesto Brno je druhým najväčším mestom Českej republiky, zároveň je centrom Moravy. Na území mesta Brna žije takmer tretina obyvateľov celého Juhomoravského kraja. Vďaka svojej polohe sa Brno stalo križovatkou obchodných ciest. V 18. storočí dochádza k rozvoju priemyslu a obchodu. Sústreďuje sa tu predovšetkým textilný priemysel, v ktorom pracovalo v tej dobe okolo 10 000 ľudí. V roku 1850 je k mestu pripojených 32 okolitých obcí. Zavádza sa plynové osvetlenie, pouličná dráha, v roku 1839 prichádza do Brna prvý vlak. Sú zakladané gymnázia, vysoké školy. V 19. storočí vzrástol význam strojárstva a v priebehu 20. storočia sa začína rozvíjať aj drevársky, nábytkársky, papiernický, potravinársky a chemický priemysel. Mesto sa stalo nie len strediskom priemyslu a obchodu, školstva a kultúry, ale taktiež aj prirodzeným administratívnym centrom Južnej Moravy (16).

3.2 SLEPT analýza

V analýze vonkajšieho okolia podniku bude použitá analýza SLEPT, ktorá predstavuje komplexný prehľad o lokalite, v ktorej bude vykonávaná podnikateľská činnosť z piatich pohľadov rôznych faktorov na trhu ako sú: sociálne, ekonomické, politicko-legislatívne, technologické faktory.

3.2.1 Sociálne faktory

Ako už bolo uvedené vyššie, podnik bude založený v meste Brno, ktoré sa nachádza v Juhomoravskom kraji. Rozloha mesta je 230 km². Mesto Brno sa člení na 29 mestských častí. Počet obyvateľov v okrese Brno-mesto je 380 681. Počet obyvateľov

v Juhomoravskom kraji sa v roku 2019 zvýšil o 4 322 osôb. Konkrétne v okrese Brno-mesto a Brno-venkov bol prírastok obyvateľstva 2 937 obyvateľov. Tento fakt pôsobí pozitívne na podnikanie, pretože sa zväčšuje kúpna sila obyvateľstva. Priemerný vek obyvateľov je 42,8 rokov (17).

Podľa Českého štatistického úradu sa priemerný čistý príjem na osobu v domácnosti v Juhomoravskom kraji zvýšil o 5,1 % medzi kraji dosiahol tretie miesto a bol o 928 Kč nad republikovým priemerom. Oproti predchádzajúcemu roku najvýraznejšie vzrástol podiel domácnosti s príjmom 20 až 30 tisíc korún na osobu, presne o 3,2 percentného bodu. Medziročné sa výdaje na bývanie zvýšili len mierne, a to o 0,5 % (17). Vzhľadom k nárastu príjmov domácnosti sa znížil podiel nákladov na bývanie. Z tohto zistenia vyplýva, že aj napriek tomu, že neustále rastie minimálna mesačná mzda, neustále rastú aj náklady na živobytie (strava, energia, voda), príjmy domácnosti sa tým pádom neznížili o markantnú časť, aby ľudia nemuseli premýšľať, ako utrátiť svoje peniaze.

Ľudia neustále žijú konzumným spôsobom o produkty ako je pivo a víno, občerstvenie prejavujú čím ďalej tým väčší záujem, z toho vyplýva, že potencionálnych zákazníkov je dostatok. Nejedná sa o produkty, ktoré by vyšli z módy a prestali sa predávať. Jedinou limitujúcou podmienkou pri alkoholických produktoch je hranica od kedy môže spotrebiteľ konzumovať alkoholické nápoje. Po dovŕšení 18 roku života nie je žiadna podmienka, ktorá by mohla byť limitujúca v predaji produktov tohto typu. Pri produktoch očerstvenia v podobe tapasov je dôležité získať si priazeň obyvateľstva k španielskej kuchyni.

3.2.2 Politicko-legislatívne faktory

Politiku v Českej Republike, môžeme označiť za stabilnú. Pre spoločnosť môžu byť kritické zmeny v novelách zákonov, daňových a účtovných legislatívach atď.. V Českej republike je demokracia a každé štyri roky sa volí nová strana. V súčasnosti nehrozí žiadna veľká zmena a nehrozí ani zoštatňovanie podnikov. Pre tapas bar je veľkou výhodou, že Česká republika je členom EÚ hlavne kvôli importu surovín. Pretože hlavným dodávateľom surovín na prípravu tapasov budú dodávatelia pôsobiaci na španielskom trhu. Spoločnosť musí neustále sledovať zmeny v legislatíve a reagovať na faktory, ktoré pôsobia v okolí podniku. Osoba, ktorá chce začať podnikáť na území Českej republiky, musí dodržiavať legislatívne predpisy a normy, ktoré vymedzujú

podmienky podnikania. Legislatíva Českej Republiky sa neustále mení a prechádza jednotlivými úpravami, ktoré musí podnikateľ sledovať.

Právne normy, ktorými by sa mali riadiť podnikatelia, keď chcú začať podnikáť v Českej Republike sú: zákon o živnostenskom podnikaní, zákon o obchodných korporáciách, občiansky zákonník, zákonník práce, zákon o daní z príjmu, zákon o dani z pridanej hodnoty, zákon o evidencii tržieb, zákon č. 634/1992 Sb. o ochrane spotrebiteľa. Podnik musí spĺňať vyhlášku č. 137/2004 Sb. o hygienických požiadavkách na stravovacej službe a o zásadách osobnej a prevádzkovej hygieny pri činnostiach.

Podľa Zákona o evidencii tržieb číslo 112/2016 Sb. podnik bude musieť disponovať pokladnicou EET, pretože patrí do 1 fázy podnikov, ktoré musia mať zavedenú registračnú pokladňu. Podľa zákona o požiarnej ochrane číslo 133/1985 Sb., musí každý podnikateľ, ktorý prevádzkuje podnik mať viditeľne umiestnené hasiace prístroje a pravidelne ich obmieňať alebo vykonávať revízie každé dva roky. Poplachová smernica musí byť umiestnená na dobre viditeľnom mieste.

Podmienky na prevádzkovanie tapas baru:

- všeobecná podmienka (minimálne 18 rokov, trestná bezúhonnosť, spôsobilosť k právnym úkonom),
- zvláštne podmienky (odborná spôsobilosť),
- platný zdravotný preukaz .

V podniku budú zamestnané osoby na hlavný pracovný pomer a dohodu o pracovnej činnosti a preto je dôležité dodržiavať hlavne zákon č. 262/2006 Sb., Zákonníku práce. Podmienky, ktoré musia byť dodržané vo vzťahu k zamestnancom sú: vyplácanie mesačnej mzdy, odvod daní, zdravotné a sociálne poistenie. Zabezpečovať pravidelné lekárske prehliadky, keby náhodou došlo k pracovnému úrazu, aby poisťovňa tento úraz uznala. Zabezpečiť pracovné pomôcky zamestnancom.

3.2.3 Ekonomické faktory

Ekonomika sa v posledných rokoch veľmi približuje vyspelým európskym krajinám, neustále medziročne stúpa a s ňou stúpa aj HDP a životná úroveň obyvateľstva.

Medzi najdôležitejšie ekonomické faktory patria: miera inflácie, obecná miera nezamestnanosti, vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy.

Miera inflácie

Z uvedenej tabuľky, je zrejmé, že miera inflácie rastie. Bude to mať dopad aj na zdražovanie potravín a nákladov podniku.

Tabuľka 2. Miera inflácie

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Miera inflácie v (%)	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8

Zdroj: vlastné spracovanie podľa dát z ČSÚ, 2014 - 2019

Podiel nezamestnaných osôb v Juhomoravskom kraji

Podiel nezamestnaných občanov v Juhomoravskom kraji vyjadruje podiel uchádzačov o zamestnanie, ktorí sú evidovaní na úrade práce vo veku od 15 do 64 rokov. Podiel nezamestnaných osôb v lokalite Brno-mesto je 4,25%. Celkový počet uchádzačov je 11 521. Pracovné pozície, ktoré sú vedené v evidencií úradu práce je 8 245 pozícií. Juhomoravský kraj sa zaradil na 12. miesto zo štrnástich krajov v nezamestnanosti. Ponuka voľných miest vzrástla. V Juhomoravskom kraji sa v priemere o jedno pracovné miesto uchádza 1,3 záujemcov. Celková nezamestnanosť v Českej republike sa stále znižuje, a dosahuje tak najlepšie výsledky. Česká republika sa dostala na prvé miesto v nezamestnanosti s hodnotou 1,9 % spomedzi členských štátov EÚ (19). Ekonomika aktuálne expanduje a sú vytvárané nové pracovné miesta, čo pozitívne ovplyvňuje český trh práce. Minimálna mzda v roku 2019 vzrástla o 1 150 Kč oproti roku 2018. Minimálna mesačná mzda v roku 2019 dosahuje hodnotu 13 350 Kč (20). Je veľmi pravdepodobné, že sa minimálna mesačná mzda zvýši aj v roku 2020. Otázkou je, či je dobré, že sa neustále zvyšuje minimálna mzda. Pretože mnoho zamestnávateľov si nebude môcť dovoliť toľko zamestnancov so zvýšenou mzdou. Má to za následok zvyšovanie odvodov zdravotného a sociálneho poistenia. Zvyšovanie minimálnej mesačnej mzdy môže taktiež viesť k zamestnávaniu na čierno, nepriznávaniu príjmov a podobne. Ďalším pozitívom je aj neustály nárast tržieb v pohostinstve.

Tabuľka 3. Podiel nezamestnaných osôb v Juhomoravskom kraji

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Podiel nezamestnaných osôb	8,25%	7,01%	6,11%	4,60%	3,86%	3,48%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z ČSÚ, 2014 - 2019

Hrubý domáci produkt

Podľa priebežného odhadu vzrástol hrubý domáci produkt očistený o cenové vplyvy a sezónnosť v 3. štvrtroku o 0,3 % bol vyšší ako v predchádzajúcom štvrtroku a v porovnaní s rovnakým štvrt rokom minulého roku vzrástol o 2,5 %. (21). K pozitívnemu vývoju prispel domáci aj zahraničný dopyt. Priaznivý hospodársky výsledok pokračoval vo väčšine odvetví tuzemskej ekonomiky. K rastu pridanej hodnoty najviac prispeli odvetvia obchodu, dopravy, skladovania, ubytovania, stravovania a odvetvie informačných a komunikačných činností. Priemerná hrubá mesačná mzda zamestnancov v stravovaní a pohostinstve sa pohybuje vo výške 16 790 Kč (22). Od priemernej hrubej mzdy sa bude odvíjať plat zamestnancov v podniku.

Vývoj mzdy

Tabuľka 4. Vývoj mzdy v pohostinstve

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mzda pracovníkov	13 971 Kč	14 845 Kč	15 701 Kč	17 480 Kč	18 753 Kč	19 990 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z ČSÚ, 2014 - 2019

Z predchádzajúcej tabuľky je možné jednoznačne vidieť, že priemerná hrubá mzda každým rokom rastie. Predpokladá sa nárast priemernej hrubej mzdy aj v roku 2020.

Medzi dôležité ekonomické faktory patrí aj úroková miera. Pre podnikanie je to zásadná informácia, pretože na začiatku podnikania sú veľmi vysoké počiatočné výdaje. Pri zakladaní tapas baru bude braný do úvahy aj úver na obstaranie potrebného vybavenia baru. Priemerné úrokové sadzby zo zostatkov vkladov domácnosti sa v októbri zmenili len nepatrne jednalo sa v rade desiatín percentných bodov. Úroková sadzba z úveru na spotrebu sa medzimesačne znížila na 8,35 % (23). Aktuálne majú úrokové sadzby z úveru klesajúcu tendenciu, čo je pre podnikateľov výhodné, pretože môžu investovať s menšími nákladmi.

3.2.4 Technologické faktory

Technologický sektor sa vyznačuje vysokou rýchlosťou technologických zmien. V dôsledku toho dochádza k rýchlemu zastarávaniu technológií. Inovácie v technológiách sú v súčasnej dobe veľmi dôležité. Spoločnosti s najnovšími technológiami majú na trhu väčší úspech.

V prípade založenia rozoberaného podniku tento faktor nie je veľmi dôležitý čo sa týka z pohľadu napríklad čapovania piva, výroby tapasov, môžu byť použité v podniku staršie zariadenia. Podnik bude klásť hlavný dôraz na budovanie moderných informačných sietí. Na zavedenie platobného terminálu, možností rezervácie online, atď.. Medzi hlavné propagačné materiály budú patriť internetové stránky, kde zákazníci nájdu všetky potrebné informácie, ktoré potrebujú. Hlavným dôvodom prečo sa podnik bude zaoberať propagáciou a neustálou aktualizáciou internetových stránok a sociálnych sietí je podľa Českého štatistického úradu neustály nárast užívateľov internetu v Juhomoravskom kraji. U užívateľov internetu nastal nárast vo vyhľadávaní informácií o službách a nových podnikoch a taktiež veľký nárast nastal aj na sociálnych sieťach (24). Z tohto dôvodu podnik bude mať účet na Instagrame a Facebooku.

3.2.5 Zhrnutie analýzy vonkajšieho prostredia

Analýza sociálnych faktorov nám dáva prehľad o nízkych číslach nezamestnanosti, zvyšovaní HDP a disponibilného príjmu. Neustále je zvyšovaná minimálna mzda, čo môže pôsobiť priaznivo pri založení malého podniku, nakoľko stúpa životná úroveň obyvateľstva a spoločnosť žije konzumným spôsobom. Na druhej strane môže pôsobiť aj negatívne z pohľadu zamestnávateľa, pretože sa budú zvyšovať náklady na zamestnanca. V prípade založenia tapas baru sa bude majiteľka v určovaní výšky mzdy svojich zamestnancov orientovať na základe zistenia priemernej hrubej mzdy v pohostinstve. Ďalšia pozitívna vec pri založení podniku je zníženie úrokových sadzieb z úveru, ktorý určite podnik použije na obstaranie zariadenia, ktoré bude potrebovať na bezproblémový chod podniku. Negatívny vplyv môžu mať neustále legislatívne zmeny v zákonoch a prísnejšie kontroly podnikateľov. Z hľadiska nárastu používateľov internetu a sociálnych sietí sa podnik bude venovať aj komunikácií prostredníctvom Instagramu a Facebooku. Ďalším pozitívum v podnikateľskej činnosti v oblasti gastronómie je neustály nárast tržieb v pohostinstve. Taktiež je zaznamenaný aj nárast miery inflácie, čo môže mať dopad na zdražovanie surovín, nájomov, energií, atď.. Novodobým trendom v stravovaní je aj fakt, že ľudia vyhľadávajú zdravšie jedlá a v menších porciách.

3.3 Porterov model piatich síl

Porterov model piatich síl nám pomôže odhaliť vplyv aktuálnej a novej konkurencie, vplyv odberateľov, dodávateľov a nakoniec riziko substitučných produktov. Porterov model analyzuje odborové prostredie podniku. V prípade aktuálnej konkurencie pre podnik sú v práci analyzovaní dvaja hlavní konkurenti – Don Pintxos a Trapas Bar.

3.3.1 Aktuálna konkurencia

Konkurencia v gastronómii je pomerne veľká. V súčasnej dobe stále vznikajú a zanikajú nové podniky. Čo sa týka priamej konkurencie tapas barov, ktoré pôsobia priamo v Brne nie je konkurencia zatiaľ až tak veľká. Hlavní konkurentmi pre podnik sú: Don Pintxos a Trapas bar, ktorí sú vo vzdialenosti do 1,5 kilometra od novovznikajúceho podniku.

Don Pintxos, sídlo: Dominikánske námestie 3, Brno

Don Pintxos, je španielsky bar v centre Brna v baskickom štýle. Veľkú konkurenčnú výhodu má v ponuke vín, na ktoré sa špecializuje. Ďalším plusom podniku je, že uskutočňuje pravidelné degustácie vín, ktoré má neustále vypredané. Don Pintxos bar sa odlišuje od tapas baru, ktorý je rozoberaný v diplomovej práci hlavne ponukou pokrmov a to z toho dôvodu, že neponúka tak rozmanitý výber pokrmov. Čo sa týka cenovej relácie ceny sú primerané kvalite ale podnik je určený hlavne pre gurmánov, ktorí si pochutia na dobrom víne. Špecializuje sa skôr na prominentnejšiu vrstvu a nie je dostupný pre každého zákazníka. Z pohľadu umiestnenia, bar má skvelú polohu, nachádza sa v centre Brna. Negatívum tejto polohy je aj vyššia výška nájmu a umiestnenie podniku, pretože je veľmi ťažké ho nájsť na prvý pokus. Veľkým bonusom Don Pintxos baru je obsluhujúci personál, ktorý počas mojej návštevy v podniku pôsobil veľmi profesionálne a rýchlosťou obsluhy. Z pohľadu propagácie podniku, majú veľmi pekne spracovanú webovú stránku, Instagram a Facebook.

Za druhého hlavného konkurenta je považovaný Trapas Bar.

Trapas Bar, sídlo: Moravské námestie 754/13, Brno

Za menej známy bar je považovaný Trapas Bar. Podľa prieskumov zákazníci vnímajú tento bar skôr ako takú náhradu za Don Pintxos, keď majú dovolenku alebo sú plne obsadený. Veľké negatívum je ich propagácia pretože nedisponujú žiadnou internetovou stránkou. Keď si dáte do vyhľadávača Tapas bar v Brno nenájdete vám vôbec tento bar,

až po prejení na stránku Tripadvisor je bar zaradený ako druhý v poradí. Hodnotenie nie je zlé je to z toho dôvodu, že Tapas barov v Brne nie je veľa. Podnik taktiež nemá širokú ponuku tapasov a je zariadený v inom štýle a radí sa do inej časti Španielska. Podnik je otvorený aj počas dňa vďaka čomu si získal popularitu z hľadiska obedového menu. Počas môjho pozorovania som bola nemilo prekvapená obsluhou, ktorá bola neochotná, nevedela nám poskytnúť informácie o pokrmoch a typické španielske nápoje sa ani zďaleka nepribližovali španielskej kultúre.

Z môjho pohľadu si podnik nezakladá na prioritě kvality služieb a pokrmov. Taktiež nebola možná platba kartou v podniku, čo považujem ako za negatívum zariadenia. Podnik sa nachádza v odľahlejšej časti centra a je situovaný do frekventovanej cesty. Kapacitne je Tapas bar veľmi maličký, čo nie je vhodné pre väčšie skupiny zákazníkov, poprípade oslavy.

Za mojich ďalších nepriamych konkurentov môžem považovať aj iné gastronomické zariadenia ako sú napríklad reštaurácie, bary, ktoré ponúkajú občerstvenie.

Nová konkurencia

Aj napriek menšej konkurencii tapas barov, ktoré sú v Brne sa podnik bude snažiť odlíšiť od konkurencie hlavne kvalitou surovín a širokou škálou tapasov a samozrejme profesionálnym prístupom k zákazníkom. Samozrejme s konkurenciou treba počítať a snažiť sa, aby podnik prerazil na trh a dlhodobo si udržal stabilnú pozíciu na trhu. Hrozba vstupu nových konkurenčných podnikov rovnakého alebo podobného typu ako plánovaný tapas bar z môjho pohľadu nie je až, tak veľká usudzujem tak aj preto, že doposiaľ v blízkom okolí nevzniklo mnoho tapas barov. Ale samozrejme vstup konkurentov na trh je možný z nasledujúcich dôvodov: je ľahké získať oprávnenie na prevádzkovanie podniku, odvetvie nemá štruktúru prirodzených monopolov a nie je ťažké napojiť sa na distribučné kanály. Vyjednávajúca sila vzniku novej konkurencie v gastronomickom odvetví je primeraná.

Sila kupujúcich

Vyjednávacia sila kupujúcich zo začiatku bude vysoká vzhľadom k existujúcej ponuke gastronomických zariadení na trhu. Postupne si tapas bar bude získavať svojich zákazníkov na základe kvality surovín a služieb a tým si bude rozširovať svoju zákaznícku základňu. Vyjednávajúca sila zákazníkov bude postupne klesať. Podnik

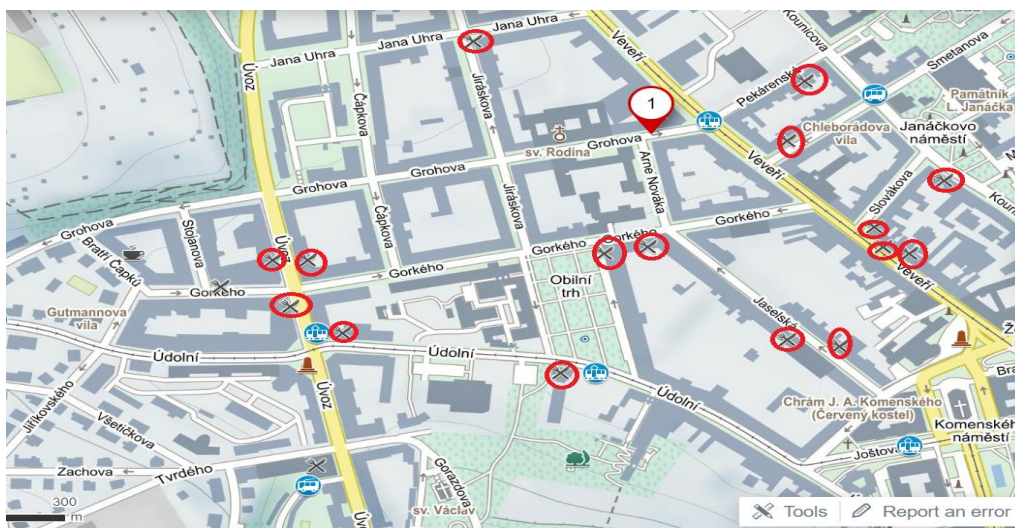
bude orientovaný na zákazníkov stredného veku od 23 do 45 rokov. Táto veková vrstva tvorí najväčšiu časť populácie. Zákazníci sú ochotní si priplatiť za kvalitné služby. Na trhu je výskyt substitučných produktov a zákazník, ktorý nebude spokojný s ponúkanými službami a kvalitou môže rýchlo prejsť, ku konkurencii. Zákazníci sú veľmi citliví na zmenu ceny v odvetví gastronómie pretože je vysoká cenová pružnosť dopytu.

3.3.2 Sila dodávateľov

Výber správneho dodávateľa je kľúčom k úspechu bezproblémového fungovania podniku. Pretože od dodávateľov sa odvíja kvalita a cena surovín. Dodávateľ surovín nebude mať, až tak veľkú vyjednávajúcu silu z toho dôvodu, že na českom trhu vznikajú stále noví dodávatelia, ktorí sa špecializujú na dovoz surovín zo zahraničia. Veľkým konkurentom, pre české podniky môžu byť aj podniky z okolitých krajín, ktoré sa snažia expandovať na český trh. A preto sa dodávatelia snažia poskytnúť čo najlepšiu cenovú ponuku. Z hľadiska dodávateľa podnik nie je limitujúci. Konkrétni dodávatelia, ktorých si podnik zvolil budú viac predstavení v návrhovej časti práce.

3.3.3 Hrozba substitučných produktov

Sila substitučných produktov má v gastronomickom obore veľmi veľkú váhu. A vyjednávací sila je vysoká. Existuje mnoho podnikov, kde sa môžu ísť navečerať, posediť si s priateľmi naši potencionálni zákazníci. Dokonca môže byť substitučným produktom aj rada kultúrnych inštitúcií, ktoré v určitej situácii nahradia cieľ schôdzky (namiesto večere môže ísť dvojica do divadla, kina a najedia sa doma), čo význam vzniku substitučného produktu ešte viac umocňuje. Hrozba substitučných produktov sa bude znižovať vtedy, ak cena výrobku s porovnaním so substitučnými produktmi bude pre zákazníkov výhodná. Ak konkurenčné podniky budú mať vyššie náklady ako napríklad: vyšší nájom priestoru, vyššie ceny od dodávateľov. Na mape je číslom jedna označený tapas bar a v jeho okolí možná konkurencia. V okolí baru je vidieť mnoho gastronomických prevádzok. Žiadna z konkurenčných prevádzok sa nešpecializuje výhradne na španielsku kuchyňu, čo umocňuje originalitu podniku v danej lokalite. V okolí sú napríklad podniky: reštaurácia SuChi, Pivnice u Čápa, Natutti Bistro, Pizza u Doktora, atď., ktoré sú vzdialené od podniku maximálne 700 metrov. Preto podnik bude musieť robiť všetko preto, aby si udržal konkurencie schopnosť.

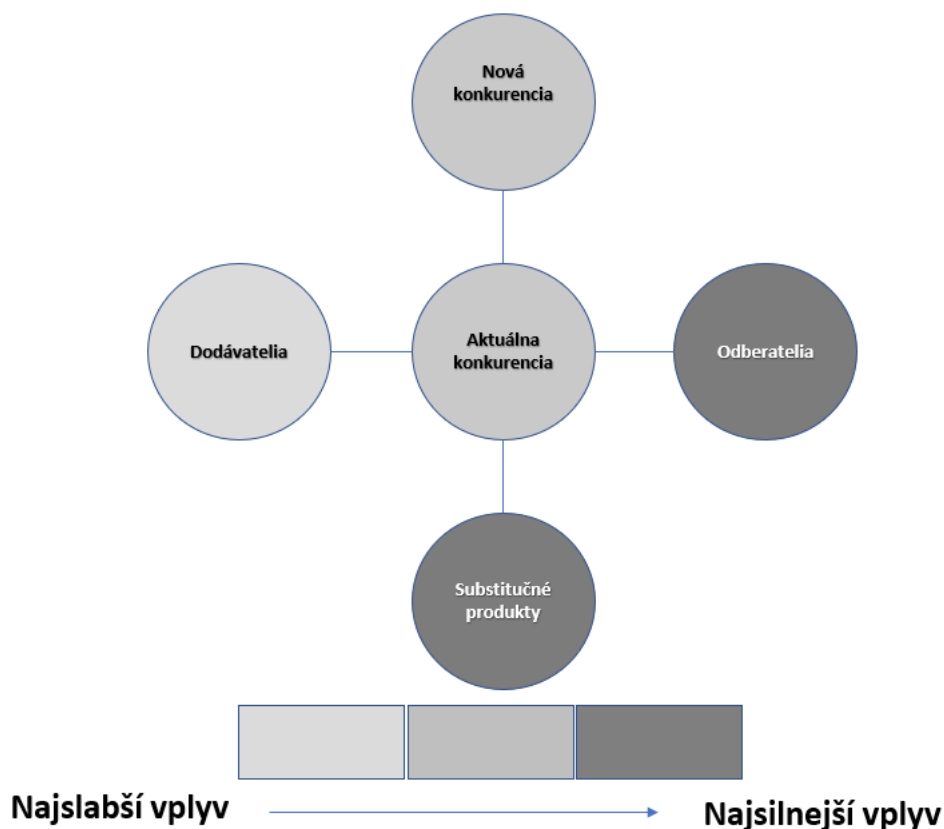


Obrázok 4. Substitučné produkty v okolí tapas baru

Zdroj: vlastné spracovanie

3.3.4 Záver analýzy prostredia

Odvetvie gastronómie je definované širokou ponukou a aj veľmi veľkou konkurenčnou rivalitou, s ktorou musíme počítať. Zákazníci sú ochotní si priplatiť za kvalitné produkty a služby. Vstup nových konkurentov do odvetvia je veľmi jednoduchý, preto má nová konkurencia stredný vplyv na vznikajúci podnik. Zo schémy modelu konkurenčných síl tapas baru majú najsilnejšiu vyjednávajúcu silu zákazníci, teda odberatelia a substitučné produkty v podobe iných reštaurácií, kina, hotelov, atď.. Podnik sa bude snažiť zaujať svojou originalitou, kvalitou služieb a produktov, profesionálnym prístupom k zákazníkom. Chceme docieľiť, aby sa zákazník cítil príjemne v našom podniku a nenahrádzal náš podnik substitučnými zariadeniami. Mesto Brno pôsobí atraktívne, pre založenie nového podniku a to z toho dôvodu, že je tu mnoho študentov a ako bolo preukázané na predchádzajúcich analýzach počet obyvateľov stále stúpa a tým sa zväčšuje aj kúpna sila obyvateľstva. Z hľadiska dodávateľov je tiež mesto atraktívne, pretože má dobrú polohu a mnoho dodávateľov španielskych produktov pôsobí priamo v Brne. Čo sa týka konkurencie v spádovej oblasti tapas baru nie je mnoho konkurentov, ktorí sa špecializujú výhradne na španielsku kuchyňu v takom rozsahu ako je plánovaný podnik.



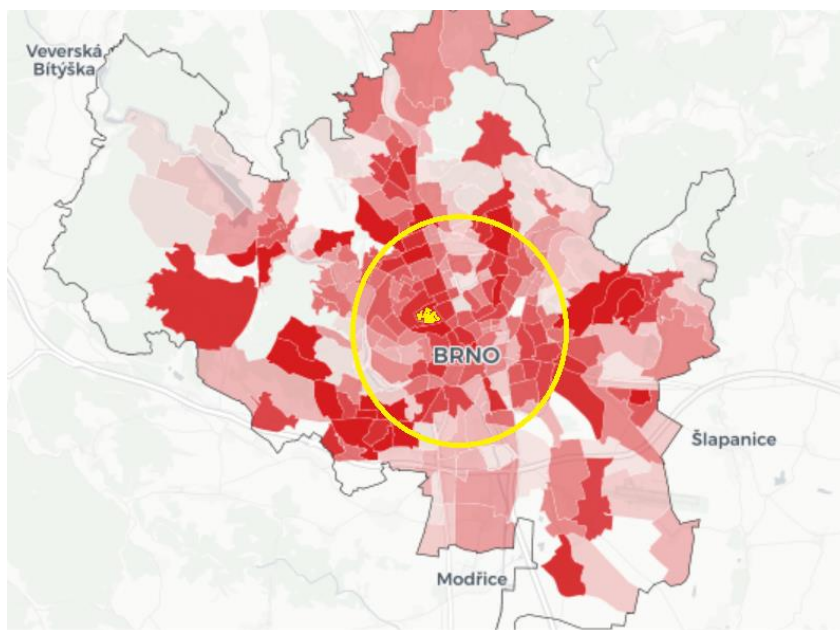
Obrázok 5: Model konkurenčných síl tapas baru

Zdroj: vlastné spracovanie

3.4 Výber lokality podniku

Podnik sa bude nachádzať na ulici Grohová. Dôvod výberu danej lokality je z hľadiska frekvencie potencionálnych zákazníkov a dostupnosti. Ako je možné vidieť na mape najväčšia koncentrácia ľudí je v mestskej časti Brna. Silno červená farba zobrazuje miesta s najväčšou koncentráciou ľudí, žltou farbou je označená lokalita tapas baru. V oblasti Grohovej ulice sa v podvečerných hodinách nachádza približne 5 000 ľudí. Samozrejme potencionalni zákazníci nie sú len z bezprostrednej blízkosti Grohovej ulice, ale aj z okolia dvoch kilometrov. Údaj dva kilometre bol zvolený, kvôli neskresľovaniu údajov o potencionalnych zákazníkoch. Počas jednej hodiny bolo v okolí miesta podniku zo spádového okolia približne 16 000 ľudí. Ďalším pozitívum umiestnenia podniku je skvelá dostupnosť verejnou dopravou. Zastávka Smetanová sa nachádza vo vzdialenosti do 350 metrov od podniku, ďalšia zastávka je Grohová, ktorá sa nachádza 100 metrov od baru, zastávka Úvoz je vo vzdialenosti 500 metrov. Veľkou výhodou je aj premávka nočných autobusov, keďže podnik bude prevádzkovaný aj vo

večerných hodinách. Podnik je v tesnej blízkosti Moravského Námestia, Českej ulice a k Náměstí Svobody, kde sa zdržuje aj mnoho turistov. Zvolené miesto umiestnenia podniku je aj z toho dôvodu, že sa podnik orientuje na zákazníkov vo veku od 23 – 45 roku života, ktorých najväčšia koncentrácia je práve v danej lokalite Brno – stred. V priemere je to 47,2 % obyvateľstva mesta Brno (25). Nevýhodou lokality podniku je vysoký nájom a menšie možnosti parkovania najbližšie parkovisko je vzdialené približne kilometer a pól. Veľkým plusom je vysoká koncentrácia obyvateľstva a tým pádom aj veľký potenciál na získanie nových zákazníkov.

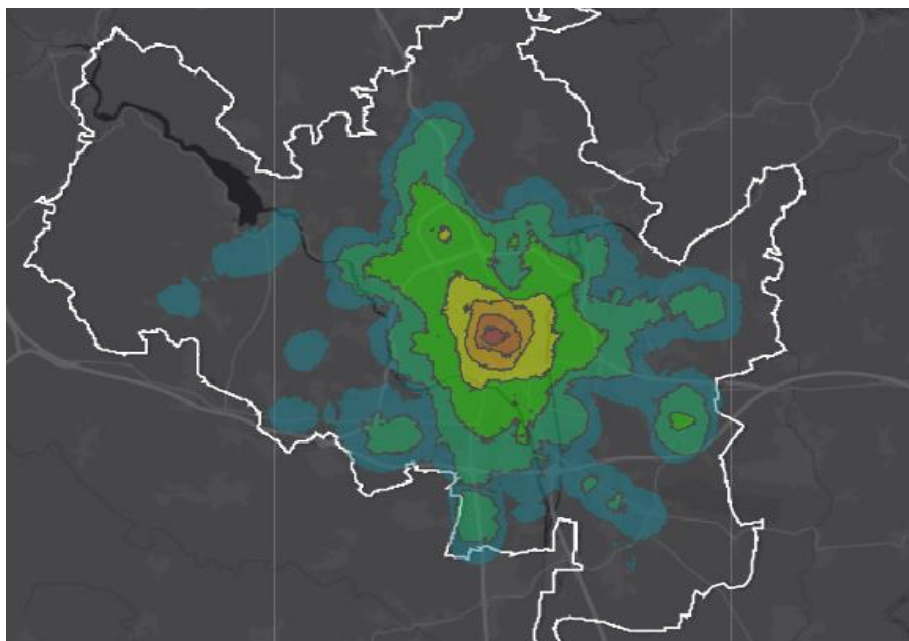


Obrázok 6. Pohyb obyvateľov na základe dát mobilného operátora

Zdroj: spracované na základe aplikácie DATA.BRNO, 2019

Ekonomická aktivita v Brne

Nasledujúca mapa zobrazuje rozloženie ekonomických subjektov. Je možné vidieť, že najväčšia koncentrácia spoločností, ktorá je označená červenou farbou je centrum mesta je to približne 301 – 400 firiem na kilometer štvorcový (26). Vzhľadom na to, že tapas bar sa nachádza v danej lokalite je pre podnik tento fakt pozitívny, pretože tam je pravdepodobne najväčšia koncentrácia zamestnancov z rôznych odvetví, ktorí sa taktiež môžu stať našimi zákazníkmi a to nemusia byť len zo spádovej oblasti.



Obrázok 7. Ekonomická aktivita subjektov v Brne

Zdroj: spracované na základe informácií z aplikácie DATA.BRNO, 2019

3.5 Analýza dopytu

Nasledujúca kapitola bude venovaná prieskumu, ktorý bol vykonaný pomocou dotazníkového šetrenia. Dotazník bol distribuovaný pomocou sociálnych sietí, emailov, taktiež v papierovej podobe, dotazník bol rozdávaný v okolí Grohovej ulice, Námestia Svobody, Českej ulice a hlavného nádražia. Z 1 000 dotazníkov bola návratnosť 2/3. Na dotazník odpovedalo 666 respondentov, čo je približne 66,6 %.

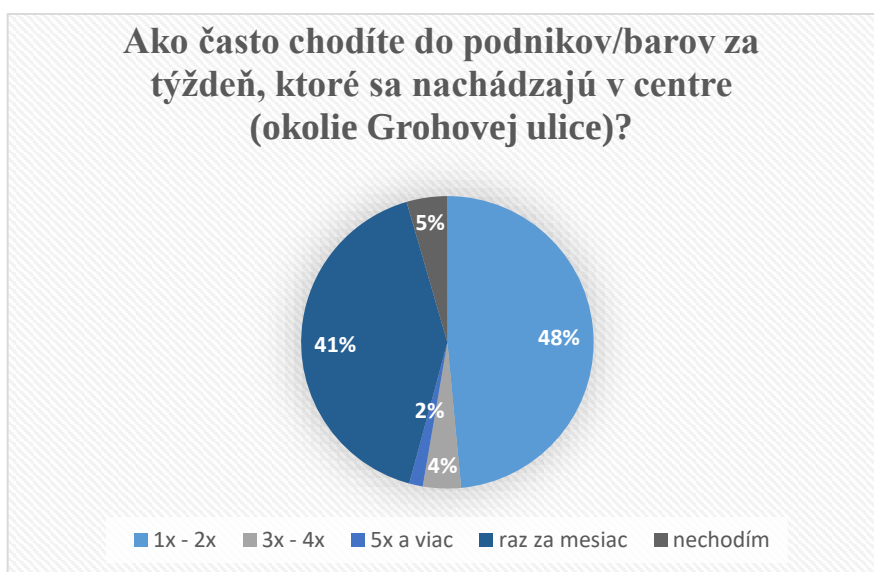
Prieskum bol zameraný na potencionálnych zákazníkov tapas baru. Pomocou dotazníku bolo zámerom zistiť, aké druhy piva sú populárne medzi cieľovou skupinou podniku, zistiť koľko sú ochotní zákazníci zaplatiť za tapas. O aké výhody by mali zákazníci v podniku záujem? Otázka slúžila na zistenie na základe čoho by podnik prilákal nových zákazníkov. Ďalšie otázky boli zamerané na preferencie zákazníkov pri výbere podniku. Cieľom výskumu bolo nazbierať viac respondentov ale vzhľadom k vzniknutým problémom s epidémiou nebolo možné vo výskume ďalej pokračovať.

Základné informácie o respondentoch

Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo 666 respondentov z toho 67 % bolo žien a 33 % mužov. Respondenti boli vo veku od 20 do 60 + roku života. Najväčšiu časť

respondentov až 79 % tvorili potencionálni zákazníci vo veku od 23 do 45 rokov, na ktorých bude podnik hlavne zameraný.

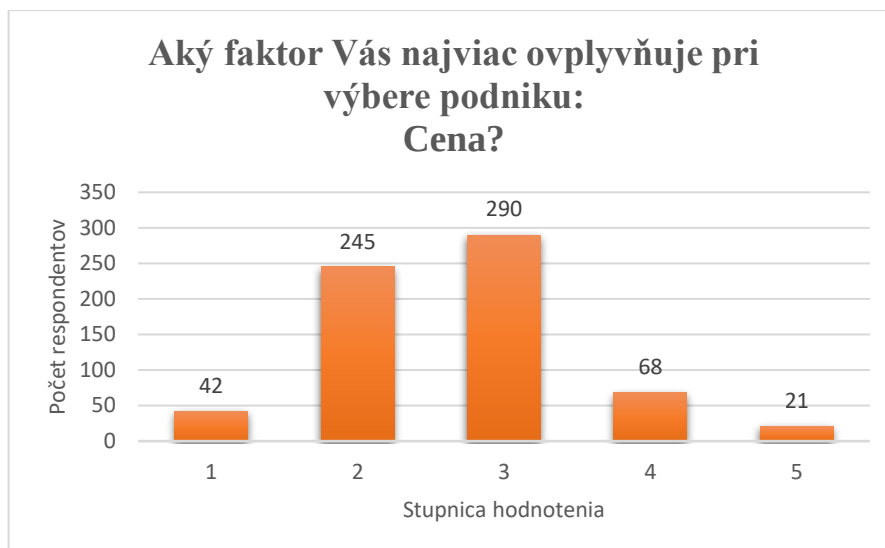
V nasledujúcom grafe je zachytený počet návštev respondentov podnikov/barov za týždeň, ktoré sa nachádzajú v centre (okolie Grohovej ulice). Najčastejšia odpoveď v prieskume bola, že respondenti navštevujú podniky raz až dva krát za týždeň, konkrétne 48 %. Druhou najčastejšou odpoveďou bolo, že respondenti chodia do podnikov v okolí Grohovej ulice jedenkrát za mesiac.



Graf 1. Ako často navštevujú respondenti podniky v okolí Grohovej ulice

Zdroj: vlastné spracovanie

Na stupnici od 1 do 5 mohli respondenti vybrať ako je pre nich dôležitá cena, pri výbere podniku. Hodnota jedna bola najdôležitejšia a hodnota päť bola najmenej dôležitá. V prípade oslovených respondentov cena pri rozhodovaní je stredne dôležitá.



Graf 2. Ako ovplyvňuje cena respondentov pri výbere podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

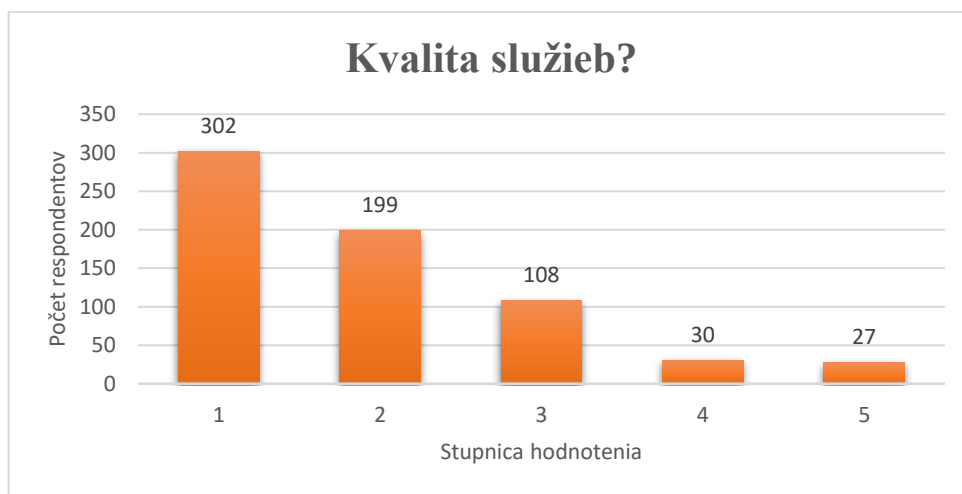
Na grafe číslo 3 je zobrazené vyhodnotenie, pri ktorom bolo zistené, že recenzie od zákazníkov boli pre respondentov na druhom mieste. Z toho vyplýva, že podnik si dá veľmi záležať, aby mal dobre ohlasy a recenzie od svojich zákazníkov a uľahčoval voľbu novým potencionálnym zákazníkom. Na druhom mieste s počtom odpovedí 158 respondenti odpovedali, že recenzie na podnik sú veľmi dôležité a orientujú svoj výber nového podniku podľa recenzií.



Graf 3. Recenzie na podnik

Zdroj: vlastné spracovanie

Z dotazníkového šetrenia bolo zistené, že kvalita služieb a výrobkov je pre respondentov na prvom mieste. Preto aj tapas bar, ako sa potvrdilo aj z odpovedí respondentov si musí dať záležať na kvalite produktov a služieb.



Graf 4. Kvalita služieb

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 5. Kvalita produktov

Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu je možné vidieť, že u opýtaných respondentov je pri výbere podniku rozhodujúcim faktorom aj platba kartou v podniku. Pre 200 opýtaných je na druhom mieste daný faktor, ale vo veľmi tesnom závese za hodnotou na stupnici jedna. V tapas bare táto možnosť bude z dôvodu, aby zákazníci neboli obmedzení len hotovosťou,

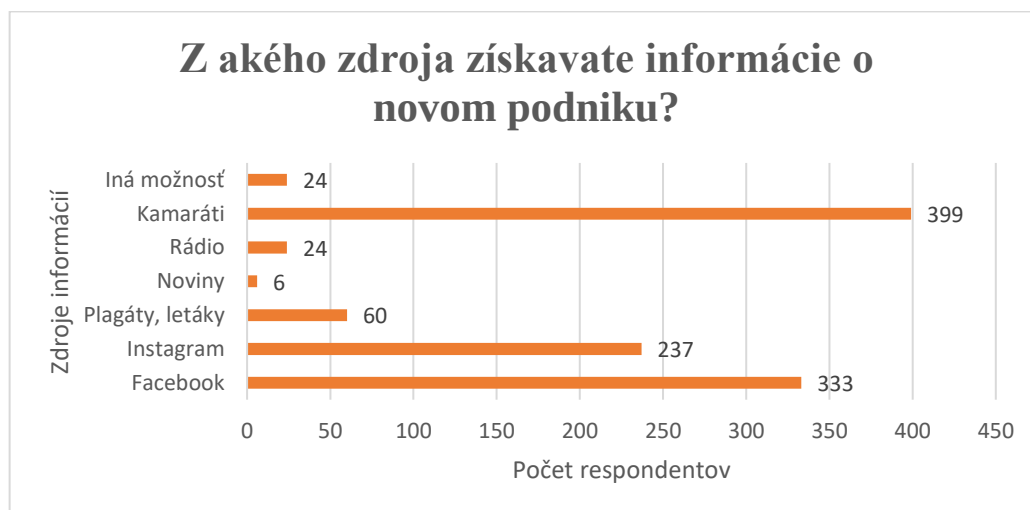
ktorou disponujú, ale mohli utrátiť viac finančných prostriedkov pri konzumácii v podniku a neboli ničím limitovaní.



Graf 6. Možnosť platby kartou v podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

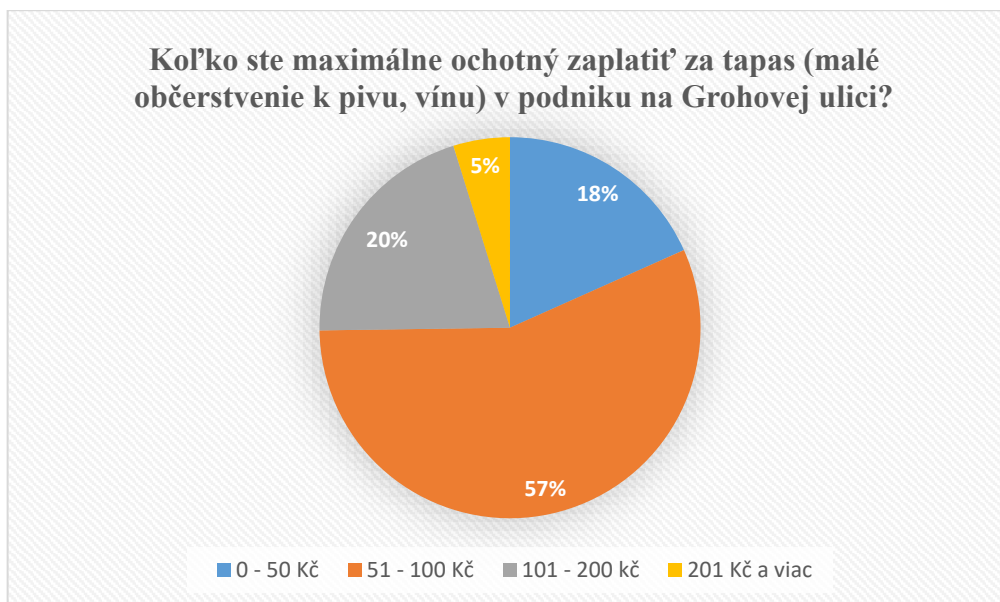
Nasledujúca otázka bola zameraná na zdroj, z ktorého potencionálni zákazníci získavajú informácie o nových podnikoch. Najčastejšia odpoveď bola od kamarátov až 399 respondentov si vybralo túto možnosť. Na druhom mieste sa umiestnil Facebook a na treťom Instagram, podnik bude pravidelne umiestňovať reklamy na sociálnych sieťach a starať sa o svoju webovú stránku. Iná možnosť odkiaľ získavajú respondenti informácie o nových podnikoch bol napríklad Tripadvisor, gastronomické podujatia a iné.



Graf 7. Zdroje, pri získavaní informácií o nových podnikoch

Zdroj: vlastné spracovanie

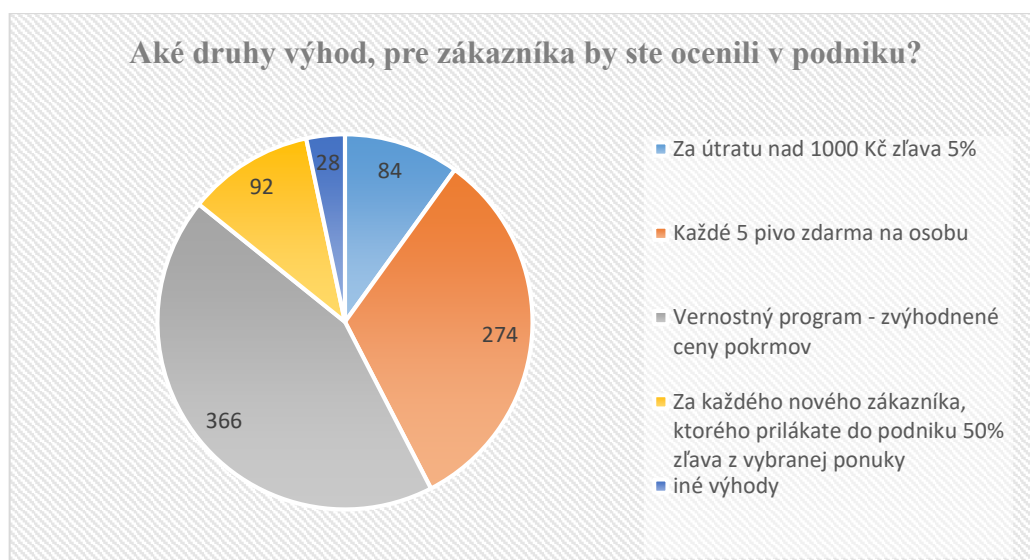
Na grafe 8 sú zachytené cenové rozmedzia koľko sú respondenti ochotní zaplatiť za tapas. Táto informácia slúži pre novovznikajúci podnik z toho dôvodu, aby aspoň čiastočne vedel na začiatok odhadnúť akú ponuku tapasov má zostaviť. Najväčšia časť opýtaných sa pohybuje v cenovom rozmedzí od 51 až 100 Kč.



Graf 8. Koľko sú respondenti maximálne ochotní zaplatiť za tapas

Zdroj: vlastné spracovanie

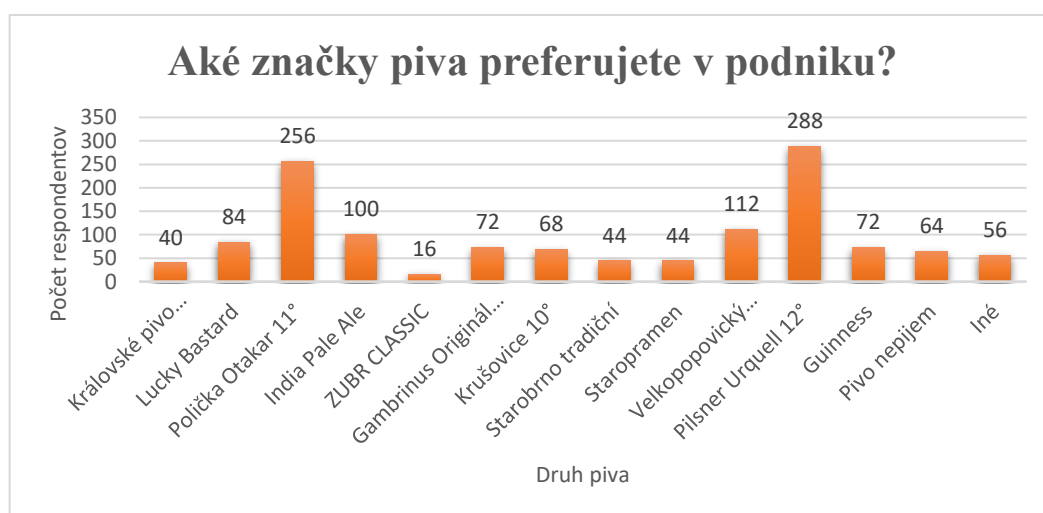
V nasledujúcej otázke, ktorá bola položená respondentom, aké druhy výhod by ocenili v podniku na prvom mieste podľa dotazníkového šetrenia si respondenti zvolili vernostný program – zvýhodnené ceny pokrmov. Na druhom mieste skončila výhoda každé piate pivo na osobu zdarma. V odpovedi iné boli napríklad výhody 3+1 tapas zdarma, tento nápad tiež podnik zoberie do úvahy a bude premýšľať o jeho zavedení, keď sa podniku začne dariť.



Graf 9. Aké druhy výhod, by zákazníci ocenili v podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

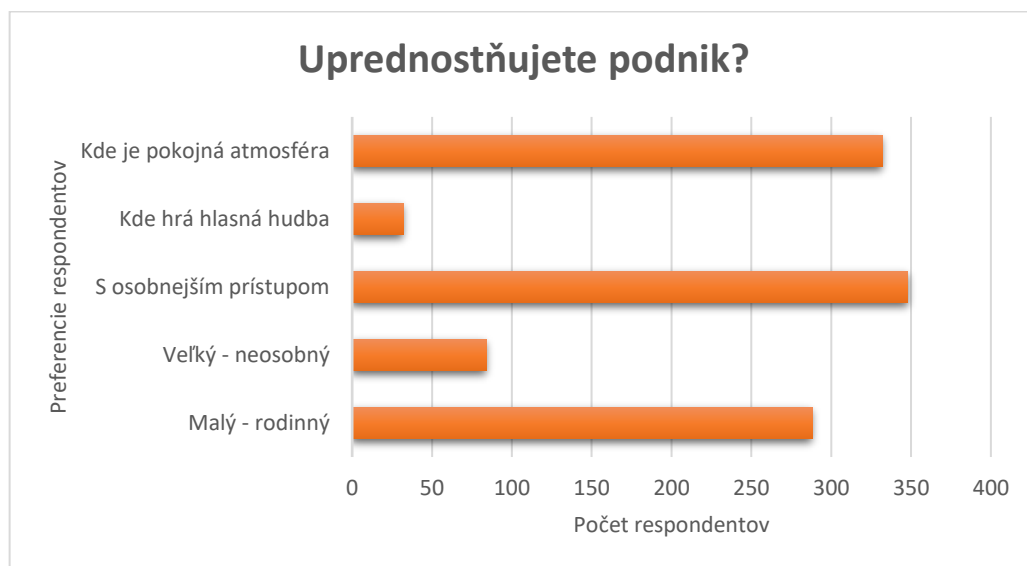
Na grafe číslo 10 je možné vidieť, že najväčšej obľube medzi respondentami sa teší druh piva Pilsner Urquell. Na prvom mieste skončilo s počtom hlasov 288 respondentov. Druhým obľúbeným pivom je Polička Otakar, ktoré určite podnik bude ponúkať vo svojej ponuke pív. Na tretej priečke sa umiestnil Veľkopopovický Kozel a iba o dva hlasy menej dosiahlo pivo India Pale Ale. Respondenti mohli vybrať viac odpovedí ako len jednu aj preto je na grafe zaznačených viac odpovedí ako bolo respondentov.



Graf 10. Preferencie značiek piva, o ktoré by mali zákazníci záujem

Zdroj: vlastné spracovanie

Z údajov z grafu 11 je zrejmé, že respondenti uprednostňujú podniky, kde je pokojná atmosféra s osobnejším prístupom. Nasledujúca otázka bola zvolená preto, aby majiteľka podniku zistila, či je vôbec záujem o takýto druh podniku. Pretože nový tapas bar sa bude niest' v rodinnej atmosfére a bude dbať na to, aby si vytvoril priateľské puto so zákazníkmi.



Graf 11. Aký podnik uprednostňujú respondenti

Zdroj: vlastné spracovanie

3.6 SWOT analýza

Pomocou SWOT analýzy sú vyhodnotené silné a slabé stránky spoločnosti a možné hrozby a príležitosti, s ktorými má možnosť prísť podnik do kontaktu.

Tabuľka 5. SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
S1 Umiestnenie podniku	W1 Neskúsenosť s vedením podniku
S2 Malá konkurencia – špecializovaných Tapas barov	W2 Vysoký nájom
S3 Kvalitné produkty	W3 Vysoké počiatočné investície
S4 Kvalifikovaný personál	W4 Získavanie nových klientov
S5 Kvalitné služby	
Príležitosti	Hrozby
O1 Spolupráca s mestom na rôznych podujatiach	T1 Finančná situácia
O2 Rozšírenie podniku do iných miest	T2 Nezáujem zo strany zákazníkov
O3 Rozšírenie ponuky	T3 Nová konkurencia
O4 Uskutočňovanie firemných akcií a osláv	T4 Bankový úver
	T5 Zmeny v legislatíve

Zdroj: vlastné spracovanie

Silné stránky

V kvadrante silných stránok podnik považuje za relevantné – umiestnenie podniku, malú stávajúcu konkurenciu a kvalitné produkty. Samozrejme aj ďalšie silné stránky sú dôležité ale sú považované za menej relevantné.

Umiestnenie podniku – silnou stránkou podniku bude jeho umiestnenie, pretože sa bude nachádzať v blízkosti centra, kde je najväčšia koncentrácia potencionálnych zákazníkov.

Malá konkurencia – špecializovaných tapas barov. Ako som spomínala v predchádzajúcich analýzach výhodou pre podnik je malá konkurencia špecializovaných tapas barov.

Kvalitné produkty – za silnú stránku bude považovaná kvalita produktov, ktoré budú pripravované z kvalitných surovín a podľa tradičných španielskych receptov.

Kvalifikovaný personál – základom stratégie podniku budú kvalifikovaní zamestnanci, ktorí budú pravidelne školení. A ústretoví k zákazníkom.

Široký výber tapasov – ako jediný spomedzi tapas barov, ktoré sú aktuálne na trhu, bude mať podnik najväčšiu variabilitu tapasov.

Kvalitné služby – služby, ktoré budú poskytované v podniku budú hlavne záležať od výberu zamestnancov a od ich schopností.

Slabé stránky

V kvadrante slabé stránky sú považované za najdôležitejšie, ktorým treba venovať zvýšenú pozornosť: neskúsenosť s vedením a vysoký nájom. Ďalšie slabé stránky sú považované za menej relevantné.

Neskúsenosť s vedením podniku – medzi slabé stránky môže patriť neskúsenosť majiteľa s vedením podniku nakoľko je to jeho prvý podnik, ktorý zakladá a nemá predchádzajúce skúsenosti s vedením podniku.

Vysoký nájom – problémom môže byť vysoké nájomne za prenájímanie priestoru, ale za dobrú lokalitu sa platí.

Získavanie nových zákazníkov – pretože sa bude jednať o nový a neznámy podnik, bude zo začiatku ťažké vytvoriť si klientelu ale majiteľka podniku vynaloží veľké úsilie, aby si získala svojich zákazníkov aj vďaka propagáciám a vybudovanie dobrej a kvalitnej značky.

Vysoké počiatkové investície – v nasledujúcej kapitole budú podrobnejšie rozpísané investície, ktoré podnik musí zrealizovať pri zahájení činnosti. Tieto investície sú pomerne vysoké.

Príležitosti

V kvadrante príležitosti sú dôležité spolupráca s mestom a rozšírenie podniku do iných miest. Ďalšie príležitosti sú menej relevantné, ale samozrejme prispievajú k rozvoju podniku.

Spolupráca s mestom na rôznych podujatiach – príležitosťou pre zviditeľnenie tapas baru môže byť účasť na rôznych gastronomických festivaloch, ktoré usporiada mesto Brno.

Rozšírenie podniku do ďalších miest – v prípade prosperity podniku v budúcnosti, by určite podnik expandoval do ďalších miest.

Rozšírenie ponuky - postupom času, je možné zvážiť rozšírenie výberu tapasov a alkoholických nápojov. A tak urobiť ponuku zaujímavejšiu.

Uskutočňovanie firemných akcií – v priestoroch podniku bude postupom času možnosť uskutočňovať firemné večierky alebo menšie oslavy. Pretože už pri samotnom zariaďovaní podniku bude majiteľka brať ohľad na možné príležitosti v rozvoji a napredovaní spoločnosti.

Hrozby

V poslednom kvadrante hrozby analýzy SWOT sú považované za dôležité finančná situácia, nezáujem zo strany zákazníkov a vznik novej konkurencie. Za menej relevantné považuje podnik bankový úver a zmeny v legislatíve.

Finančná situácia – môže byť ohrozená v prípade nedostatočného odbytu ponúkaných produktov. V tom prípade sa podnik môže dostať do straty a platobnej neschopnosti a nebude schopný ďalej prevádzkovať podnik.

Nezáujem zo strany zákazníkov – nedostatočný záujem o ponúkané produkty. Malá klientela.

Nová konkurencia – v oblasti gastronómie sú stále podmienky, pre podnikanie a možností nových nápadov sú neobmedzené. Môžu vznikať nové atraktívnejšie podniky.

Bankový úver – založenie podniku je finančne náročné. Z toho dôvodu bude majiteľ nútený zobrať si úver a v prípade nedosahovania kladného hospodárskeho výsledku môže nastať problém so splácaním úveru.

Zmeny v legislatíve – podnikanie v tomto sektore je upravované množstvom predpisov, normami a nariadeniami. Pre podnikateľov platí neustále sledovanie legislatívnych zmien prispôsobovanie sa im.

3.6.1 Zhrnutie analýzy SWOT

Analýza sociálnych faktorov nám dáva prehľad o nízkych číslach nezamestnanosti. Neustále je zvyšovaná minimálna mzda, čo môže pôsobiť priaznivo pri založení malého podniku, nakoľko stúpa životná úroveň obyvateľstva. Ďalšia pozitívna vec pri založení podniku je zníženie úrokových sadzieb z úveru, ktorý určite použije majiteľka podniku na obstaranie zariadenia, ktoré je potrebné na bezproblémový chod podniku. Negatívny vplyv môžu mať neustále legislatívne zmeny v zákonoch.

Taktiež narastajúca konkurencia môže predstavovať pre tapas bar možnú hrozbu, ale taktiež môže byť pre podnik hnacou silou, k neustálemu zlepšovania služieb a ponuky sortimentu. Pomocou analýzy SWOT je taktiež možné stanoviť aj budúci smer strategického rozvoja podniku. V prípade podniku bude budúci rozvoj stratégie silných stránok a príležitosti. Vzhľadom k príležitostiam, ktoré podnik má môže sa zúčastniť na podujatiach, ktoré sú pravidelné uskutočňované ako napríklad: Majáles, ples VUT, Svätomartinské hody a mnoho ďalších. Samozrejme na každé podujatie bude pripravovať špeciálne variácie tapasov, ktoré sa budú vzťahovať k danej tematike a požiadavkám organizátora podujatia. Tieto podujatia sú dostatočne veľké a je o nich veľký záujem.

Takto využije svoj potenciál a môže zaujať veľké množstvo ľudí a získať nových zákazníkov. Podujatie by podnik využil ako jednorazovú masovú reklamu. Čo sa týka budúcej stratégie silných stránok môže podnik postupom času veľmi dobre využiť lokalitu podniku, pretože je v okolí podniku priestor na zväčšenie terasy, ktorá pri narastajúcom počte zákazníkov bude potrebná hlavne v lete, aby podnik neprichádzal o zákazníkov, kvôli preplnenej záhradke a kapacitne nepostačujúcim voľným miestam. Taktiež využije svojich kvalifikovaných zamestnancov a ponúkne im rôzne školenia a kurzy, ktoré im pomôžu vo svojom osobnom rozvoji a taktiež pomôžu aj podniku v skvalitnení poskytovania služieb.

4 NÁVRH NA ZALOŽENIE TAPAS BARU

Návrhová časť práce bude pojednávať o samotnom návrhu na riešenie malého podniku. V úvodnej časti práce bude vymedzená právna forma a predmet podnikania. Zostavenie marketingového plánu, ktorého základnou kostrou je rozšírený marketingový mix. V ďalšej časti práce budú rozobraté rizika, ktoré môžu nastať a aký, by mali dopad na podnik. V záverečnej časti práce bude vypracovaný finančný plán počas piatich rokoch prevádzkovania tapas baru.

4.1 Titulná strana

Hlavná myšlienka: bar zameraný na klasickú španielsku kuchyňu v podobe prípravy tapasov s dôrazom na kvalitu služieb a kvalitu použitých surovín, ich čerstvosť a sezónnosť.

Názov: Sali bar.

Sídlo: mesto Brno, Grohová ulica.

Majiteľka: Lenka Salíniová.

Právna forma: živnostenské oprávnenie.

Dôvod výberu právnej formy: nízke náklady na založenie podniku, menšia byrokracia spojená so zakladaním živnosti, nízke náklady na administratívu, nie je potrebný počiatočný vklad, samostatné rozhodovanie.

Predmet podnikania: výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenskom podnikaní, pohostinská činnosť.

Dátum plánovaného otvorenia: 01. 03. 2021.

Ciele podniku:

krátkodobé ciele – získať si priazeň zákazníkov a ich dôveru, dostať sa do povedomia občanov prostredníctvom propagácie podniku.

Dlhodobé ciele – získať stálu klientelu, vybudovanie dobrého mena podniku, generovať zisk, získať konkurenčnú schopnosť, udržanie si kvality poskytovania služieb. Stratégiou nového podniku bude stratégia odlišnosti a unikátnosti.

4.2 Charakteristika podniku

Tapas bar sa bude nachádzať v centre Brna na Grohovej ulici. Bude sa špecializovať na ponuku tapasov, ktoré sú zmieňované v popise ponúkaných produktov. Cieľom podniku je zabezpečiť zákazníkom pohodlie a priniesť kúsok Španielska do Brna v podobe tapas baru. Podnik sa bude venovať hlavne vekovej kategórii od 23 – 45 rokov, pretože táto veková kategória je najľudnatejšia a pre podnik najatraktívnejšia.

Tapas bar bude zariadený v industriálnom štýle. Priestor, ktorý bude prenajímaný je možné rozdeliť na tri časti na kuchyňu, skladovací priestor a odbytové stredisko.

Po vstupe do podniku je umiestnený naproti vchodovým dverám barový pult, ktorý je vyrobený z dreva a na vrchu je položená mramorová doska. Nad barovým pultom je vystavaná polica, kde sú zavesené poháre. Za pultom sa nachádza výčapné zariadenie spolu s umývačkou riadu a chladničkou, ktorá slúži na nealkoholické nápoje. Za barom sa taktiež nachádza veľký strieborný kávovar a stroj na výrobu ľadu. Ako dekorácie baru sú použité knihy, ktoré sú rôzne rozmiestnené s visacími kvetmi. Okolo baru je umiestnených 6 barových stoličiek, kde môžu zákazníci sedieť a vychutnávať si svoj tapas s drinkom.

Podlahy v odbytovom priestore sú z dreva. V jednej časti podniku sa bude na podlahe nachádzať spracovaná tmavohnedá koža z býka. Steny sú tehlové s jemným náterom sivej farby. Taktiež na stenách budú umiestnené police, na ktorých budú staré knihy a kvety. Parapety v podniku sú biele a ako dekorácia na parapetoch budú jemné svetielka s bielymi kvetmi v plechových kvetináčoch. Stropy v podniku budú spravené do imitácie dreva pomocou tatranského profilu a zo stropu budú visieť lampy v podobe dizajnu žiarovky.

Stoly, ktoré sa budú nachádzať v prevádzke sú okrúhle s kovovými nohami a tmavohnedou doskou. Pri každom stole budú školské stoličky, ktoré budú taktiež drevené a pri stoloch budú rozmiestnené po dvoch, štyroch a piatich sedeniach. V priestore bude výklenok pre živú kapelu, ktorá bude v podniku hrať dva krát do mesiaca, ak zákazníci prejavia záujem o živú hudbu kapela bude hrať častejšie.

Výrobné stredisko je od odbytového strediska oddelené lietajúcimi dverami na pravej strane od vchodu do kuchyne je výdajný pult za pultom sa nachádza teplovzdušný konvektor, gril a polica s inventárom. Oproti dverám sú umiestnené chladiace boxy

a umývačky riadov. Podlaha vo výrobnom stredisku je vykachličkovaná bielymi kachličkami a steny sú namaľované na bielo. Za kuchyňou sa nachádza priestor na skladovanie a sprcha s toaletou pre zamestnancov. Maximálna kapacita podniku je 40 zákazníkov.

4.2.1 Marketingový plán

Marketingový plán je vlastne strategickým plánom podniku, ktorý naznačuje akým spôsobom sa chce podnik presadiť na trhu.

Vzhľadom na to, že sa jedná o podnik, ktorý je len v plánovacej fáze, nie je ešte jasne definovaná stratégia, ako sa bude podnik približovať k stanoveným cieľom.

Ciele, ktoré sú stanovené do budúcnosti sú: výber kvalifikovaných zamestnancov, uspokojenie zákazníkov kvalitnými službami a výrobkami, tvoriť hodnotu na trhu, pokryť náklady, ktoré súvisia s prevádzkovou činnosťou podniku, vytvoriť si dobré meno spoločnosti na trhu a byť konkurenčne schopný. Originalitou, kvalitou služieb a produktov je dôležité si získať dôveru zákazníkov a zaručiť si aj pozitívnu reklamu. Spokojní zákazníci budú odporúčať podnik ďalším priateľom, známym, ktorí sa môžu stať novými zákazníkmi.

Súčasťou stratégie je aj cena. V počiatočných podnikania budú ceny skôr nižšie, aby podnik prilákal zákazníkov a postupom času sa budú ceny zvyšovať. Tento ťah je zároveň aj trochu riskantný, ale podnik sa bude snažiť zaujať svojich zákazníkov kvalitou služieb a produktov, odlišnosťou od iných gastronomických prevádzok a získať dobré meno, aby sa zákazníci do podniku vracali aj keď ceny budú vyššie.

4.2.2 Marketingový mix

Marketingový mix, pre Sali bar sa bude skladať zo 7P: produkt, cena, distribúcia, propagácia, ľudia, materiálne zabezpečenie a procesy.

PRODUKT

Hlavným produktom v tapas bare je ponuka pokrmov, v našom prípade ponuka tapasov, ktoré pochádzajú zo španielskej kuchyne. Stratégia ponuky tapasov zo začiatku bude nasledovná podnik bude ponúkať 11 druhov tapasov: Tortilla de patatas, Patatas bravas, Gambas de ajillo, Sobrasada s paninou, Paella, Gazpacho, Chorizo, jamon Iberico, jamon Serrano, Bocadillos, Croquetas.

Samozrejme, vždy bude špeciálna ponuka tapasu za zvýhodnenú cenu a ponuku, ktorú bude podnik stále obmieňať. Tie najobľúbenejšie sa zaradia do stálej ponuky. Ponuka jedál bude prispôbovaná moderným gastronomickým trendom, ako napríklad využívanie surovín, ktoré náležia danej sezóne. Samozrejme budú stále pribúdať špeciály, ktoré nebudú zaradené do každodennej ponuky, ale budú ponúkané len pri špeciálnych príležitostiach, alebo vo zvýhodnenej ponuke. Dôraz bude kladený na kvalitu a čerstvosť surovín pomocou metódy sous-vide, to znamená používanie výhradne čerstvých surovín. Všetky jedlá a jeho súčasti budú vyrábané v podniku, to znamená, že si svojpomocne tapas bar vyrobí chlieb, omáčky, ochutené oleje, sirupy a podobne.

Tvorba nápojového lístka sa niesla v štýle stálej ponuky nápojov a špeciálnej, obmieňanej ponuky nápojov. Stály nápojový lístok sa bude skladať z ponuky pív, ktoré podľa dotazníka sa tešia najväčšej obľube. Ponúkané piva sú: Pilsner Urquell 12, Polička Otakar, India Pale Ape a postupom času bude ponuka pív rozšírená.

Špeciálny nápojový lístok bude pozostávať zo sezónnej limonády, vína a kokteíllov. Špeciálny nápojový lístok vznikol z dôvodu využívania sezónneho ovocia a bylín. Stály nápojový lístok obsahuje destiláty, minerálne vody, čerstvé šťavy, teplé kávové nápoje, pripravované zo značky kávy Lavazza a sypané čaje. Kokteily zamerané na produkty španielskych výrobcov, ako napríklad: Tinto de Verano, Sangria, Margarita, Bellini, Michelada a Aperol Spritz. Vínna karta obsahuje vína z oblasti Pálavy, ale aj producentov zo Španielska.

CENA

Cieľom managementu bude vytvoriť takú cenu, ktorá bude odpovedať kvalite a lokalite. Samozrejme cena bude stanovená tak, aby sa k nám zákazník vrátil a bol ochotný dať cenu zaplatiť za služby a produkty, ktoré bude podnik ponúkať. Pri tvorbe cien sa majiteľka podniku zamerala na metódu, ktorá je v gastronómii najčastejšie využívaná a tou je prirážková kalkulácia, kde sa cena skladá z nákladov na výrobok, ziskovej prirážky a DPH. Pri začiatkoch podnikania je veľmi dôležité aj porovnanie ceny s konkurenciou, aby ceny neboli nastavené príliš nízko, ale ani príliš vysoko. Zo začiatku podnikania budú ceny porovnateľné s konkurenciou, alebo o niečo nižšie, aby si podnik získal zákazníkov a presvedčil ich o kvalite našich služieb a pokrmov.

DISTRIBÚCIA

Všetky suroviny budú nakupované od dodávateľov. Potrebné množstvo surovín, ktoré bude nutné objednávať bude normované z toho dôvodu, aby neboli viazané peňažné prostriedky v zásobách a nevznikali zbytočné náklady na skladovanie.

Hlavným dodávateľom bude:

Pannon Food Bohemia s.r.o.



Obrázok 8. Medzinárodný certifikát pre skladovanie potravín

Zdroj: prevzaté z oficiálnej stránky Pannon Food Bohemia s.r.o.

Za jedným z hlavných dodávateľov španielskych produktov, bola zvolená spoločnosť Pannon Food bohemia s.r.o. so sídlom v Brne. V ponuke má viac ako 500 výrobkov predovšetkým zo segmentu nápoje – víno, liehoviny a nealkoholické nápoje, hrubý tovar ryža, olej, cestoviny, konzervárensky tovar a chladený tovar. Spoločnosť bola vybraná na základe jej dobrého hodnotenia, cenovej ponuky a pôsobenia na trhu od roku 2004 (27). Spoločnosť získala v roku 2010 medzinárodný certifikát pre skladovanie potravín. Spoločnosť, ktorú si podnik vybral ako za hlavného dodávateľa surovín na prípravu tapasov vzbudzuje v majiteľke pocit kvality, zodpovednosti a spĺňa všetky hygienické normy, čo je dokázané aj vykonávaním pravidelných interných auditov.

Ďalším spôsobom ako bude obstarávať majiteľka podniku ďalšie potrebné suroviny, hygienické potreby, a iné potrebné veci k prevádzkovaniu podniku budú realizované osobnými nákupmi v Makre.

Coca-Cola

Dodávateľom nealkoholických nápojov bude spoločnosť Coca-Cola. Dodávateľ a podnik zvolil pretože patrí od roku 1991 k najväčším distribútorom nealkoholických nápojov (29). Spoločnosť má výhodne ceny, dobrú povest' a rozmanitú ponuku nápojov, ďalej ponúka množstvo benefitov.

COFFEBREAK s.r.o.

Jedným z ďalších vybraných dodávateľov je COFFEBREAK s.r.o. Patrí medzi distribútorov kávy Lavazza. Na trhu pôsobí spoločnosť od roku 1990 (29). Dodávateľ ponúkol podniku ako veľký benefit prenájom kávovaru za splnenie podmienky odberu kávy značky Lavazza.

Spoločnosť BMC BRNO, s.r.o.

Bude zabezpečovať dovoz vín zo Španielska konkrétne z Katalánskeho regiónu Penedès na severovýchode krajiny, ktoré je rodiskom šumivého vína Cava. Španielska Cava je jediným šumivým vínom, ktoré pochádza z inej krajiny ako Francúzska a má vo svete reputáciu. Ďalej bude dovážať víno Sangriu a mnohé ďalšie. Spoločnosť bola vybratá za dodávateľa z dôvodu širokej ponuky sortimentu. Taktiež vďaka jej dlhoročnému pôsobeniu na trhu od roku 1996 a jej dobrému renomé (30).

PROPAGÁCIA

Vzhľadom na to, že sa jedná o nový podnik bude propagácia kľúčom k úspechu, a preto je dôležité akou formou bude podnik propagáciu realizovať. Podnik bude propagovaný pomocou Instagramu, Facebooku, vytlačených letákov, letákov vo veľkosti A4, ktoré budú umiestnené v mestskej hromadnej doprave. Jednorazová propagácia bude v prvý deň otvorenia podniku v podobe veľkej otváracej akcie. Na otváracej akcii bude v španielskom rytme hrať živá hudba, zákazníci dostanú welcome drink v podobe Tinto de Verano a prvých 100 zákazníkov dostane 20 % zľavu na tapas podľa vlastného výberu. Ďalej bude zvýhodnená cena na možnosť objednania degustačného menu, ktoré bude pozostávať z piatich pokrmov. Otváracia akcia podniku bude propagovaná prostredníctvom plagátov v dopravných prostriedkoch a letákov, ktoré sa budú rozdávať na ulici. Vzhľad plagátu a zároveň aj letáku, ako bude vyzeráť je znázornený v prílohách diplomovej práce.



Obrázok 9. Logo podniku

Zdroj: vlastné spracovanie)

UDIA

Spolupracovníci sú jedným zo základným článkom úspechu spoločnosti. Zvolenie vhodných zamestnancov, spolupracovníkov je veľmi obťažný proces a je potrebné si dať na ňom záležať. Keď budú zamestnanci spokojní budú podávať aj lepší výkon a dajú si záležať na ich odvedenej práci.

Hlavný faktor, ktorý bude majiteľka používať, aby zlepšila výkon zamestnancov je motivácia a slovné ohodnotenie po každej dobre odvedenej práci na základe podaného výkonu zamestnancov a prosperity podniku. Majiteľka bude zvažovať benefity ako je napríklad príspevok na kurzy Latte Art, carvingový kurz, baristický kurz, barmanský kurz, somelierský kurz a rôzne jazykové kurzy nad rámec základnej mzdy.

Schopnosti sa netýkajú len podniku ako celku, ale určitými schopnosťami musia disponovať aj majiteľka a samotní zamestnanci.

Majiteľka má ekonomické vzdelanie, ktoré nadobudla počas štúdia na vysokej škole a počas štúdia na Hotelovej akadémii nadobudla kvalitné vzdelanie v odvetví gastronómie a získala mnoho skúsenosti v danom obore počas vykonávania praxe, či už v zahraničí alebo na domácej pôde. Z toho dôvodu je predpokladané, že by mala zvládnuť riadenie podniku, administratívu, vedenie pracovníkov, jednoduché účtovníctvo a ďalšie úlohy, ktoré sú spojené s vedúcimi pozíciami ako aj zaškolenie pracovníkov v prípade HACCP a do všetkých náležitosti, ktoré sa týkajú chodu prevádzky.

Na obsluhujúci personál sú kladené prijateľné nároky samozrejme pred nástupom do zamestnania budú otestované schopnosti zamestnancov. Požiadavku, ktorú musí splniť obsluhujúci personál je výučný list, maturita v obore gastronómie a minimálne aspoň rok skúsenosti v gastronómii.

Na kuchára sú kladené nároky maturita, výučný list v obore kuchár, skúsenosti minimálne 2 roky v praxi a aktívna znalosť španielskej kuchyne. Sú kladené väčšie nároky, čo sa samozrejme odzrkadlí aj na jeho nároku na mzdu.

Pomocní pracovníci musia mať skúsenosti v gastronómii minimálne dva roky a nemusia disponovať výučným listom, maturitou z gastronomického oboru.

Medzi zdieľané hodnoty podniku patrí vízia, poslanie spoločnosti, dobré meno podniku, spokojnosť zamestnancov. Firemná kultúra je veľmi dôležitá pre korektné a etické pôsobenie spoločnosti. V spoločnosti budú jasne definované pravidlá a etický kódex, ktorý bude musieť byť dodržiavaný.

PROCESY

K prevádzkovaniu podniku je potrebné mať elektronickú pokladňu, platobný terminál, tlačiareň a software. K tomu, aby fungovali uvedené zariadenia je potrebné mať zriadený internet. Žijeme v modernej dobe a každý zákazník vyžaduje pripojenie k WiFi sieti, k tomu bude potrebný router na šírenie signálu. Pomocou internetu je možné riešiť emailovú korešpondenciu a vykonávať hlásenie elektronickej evidencie tržieb na finančnom úrade.

MATERIALOVÉ ZABEZPEČENIE

K bezproblémovému fungovaniu podniku je potrebné zaobstarat' dlhodobý hmotný majetok v podobe vybavenia kuchyne elektrickými spotrebičmi a odbytového strediska potrebným zariadením.

4.2.3 Organizačný plán

Tapas bar v Brne bude prevádzkovaný majiteľkou Lenkou Salíniovou. Pri prevádzkovaní pohostinskej činnosti sú požadované okrem všeobecných podmienok aj zvláštne podmienky (odborná spôsobilosť). Majiteľka podniku spĺňa okrem všeobecných podmienok aj zvláštne podmienky vzhľadom k tomu, že vyštudovala Hotelovú akadémiu.

Pri založení podniku je dôležité disponovať živnostenským oprávnením. Podľa živnostenského zákona paragrafu 50 postup pri založení živnosti bude nasledovný: na živnostenskom úrade majiteľka podniku podá ohlásenie živnosti, k danej žiadosti doloží aj požadované dokumenty ako sú: výpis z registru trestov, občiansky preukaz, doklady preukazujúcu odbornú spôsobilosť, doklady o práve využívania priestorov uvedených ako sídlo podnikania, potvrdenie finančného úradu o nedoplatkoch.

Po zahájení podnikateľskej činnosti je povinnosťou majiteľky sa zaregistrovať správcovi dane ako poplatník dane z príjmu fyzických osôb a iných daní a u správy sociálnych zabezpečení oznámiť zmenu vo svojej zdravotnej poisťovni (31).

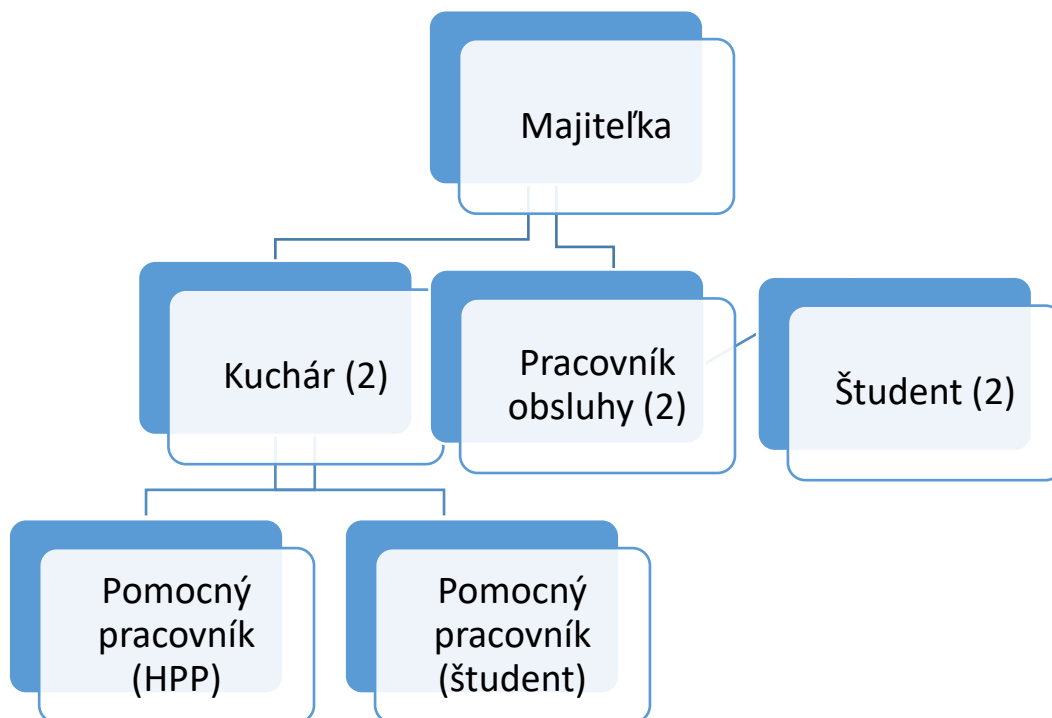
Organizačná štruktúra bude líniová. Pri tejto štruktúre sú jasne definované vzťahy nadriadenosti a podriadenosti. Keďže sa jedná o malý podnik aj organizačná štruktúra bude veľmi jednoduchá a nebudú vznikať nezhody v rozhodovaní.

Spoločnosť bude riadená majiteľkou Lenkou Salíniovou, ktorá bude mať na starosti chod spoločnosti, marketing, finančnú stránku podniku a komunikáciu s dodávateľmi. O účtovníctvo sa bude zo začiatku starať majiteľka, aby ušetrila náklady za účtovného pracovníka a keď sa podniku začne dariť prevedie účtovníctvo do externej firmy, ktorá sa zaoberá spracovaním účtovníctva. V podniku budú zamestnané dve pracovníčky v obsluhu. Pracovná zmluva bude uzatvorená na hlavný pracovný pomer. A v prípade potreby budú na dohodu o pracovnej činnosti zamestnaní dvaja študenti. V kuchyni budú zamestnaní dvaja kuchári na HPP a dvaja pomocníci. Jeden pomocník bude zamestnaný na HPP a druhý pomocník na DPČ.

V spoločnosti bude prevládať demokratický štýl riadenia. Každý pracovník bude mať možnosť vyjadriť si svoj názor alebo sa podeliť o novú myšlienku, nápad. Tento štýl riadenia si spoločnosť zvolila preto, aby prevládala na pracovisku pokojná atmosféra a podnik mal rodinný charakter. Majiteľka chce docieľať vyššie výkony pracovníkov a pocit určitej dôležitosti v podniku.

Personálne zabezpečenie

Na nasledujúcom obrázku je znázornená organizačná štruktúra podniku.



Obrázok 10. Organizačná štruktúra podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2.4 Náplň pracovných činností

V nasledujúcej podkapitole budú definované jednotlivé pracovné pozície a ich náplň práce.

Vedúca prevádzky/majiteľka

Bc. Lenka Salíniová, majiteľka podniku má ekonomické vzdelanie, ktoré sa bude snažiť aplikovať pri vedení podniku, vypočítavaní nákladov, atď.. Z gastronomického pohľadu ako správne viesť podnik jej pomôžu skúsenosti, ktoré nadobudla na Hotelovej akadémii a praxiach, ktoré absolvovala počas strednej školy.

Majiteľka bude mať na starosti - marketing, administratíva, rozhodovacie činnosti, ktoré súvisia s podnikom, jednanie s obchodnými partnermi, náborové procesy, finančné plánovanie, účtovníctvo a školenie pracovníkov HACCP, ktoré môže vykonávať vďaka absolvovaniu Hotelovej akadémie.

Pracovníci v obsluhu

Podnik počítá so zamestnaním dvoch pracovníkov na HPP a dvoch brigádnikov na DPČ. Ich úlohou bude zodpovedne pripraviť prevádzku, preštudovať si aktuálnu ponuku tapasov, skontrolovať stav zásob, ak preberajú smenu po inom pracovníkovi. Chodiť na pracovisko dôsledne upravení a hlavne včas. Pracovná doba bude upresnená po zahájení prevádzky podniku vzhľadom na vyťaženosť pracovníkov, každému pracovníkovi, ktorý bude zamestnaný na HPP sa bude striedať krátky a dlhý týždeň. Krátky týždeň bude pozostávať z troch pracovných dní a dlhý týždeň zo štyroch pracovných dní s tým, že v nedeľu bude prevádzka zatvorená, ten pracovník, ktorý má dlhý týždeň začne už v stredu. Každému zamestnancovi podľa zákonníka práce vzniká nárok na polhodinovú prestávku po štyroch odpracovaných hodinách. Ďalšie prestávky budú mať pracovníci dve po 15 minútach na pauzu pôjde vždy len jeden pracovník druhý bude musieť byť na prevádzke a následne sa vymenia.

Účtovať zákazníkov bude len pracovník, ktorý je zamestnaný na HPP z toho dôvodu, aby nevznikli rozpory pri počítaní kasy po smene. Všetci pracovníci budú musieť podpísať, že preberajú hmotnú zodpovednosť.

Prevádzková doba tapas baru bude od pondelka do soboty. Otváracie hodiny budú od 16:00 – 2:00 hod. V začiatkoch podniku bude pomáhať s obsluhou aj samotná majiteľka, ktorá bude nápomocná obsluhu a pomocný pracovník, ktorý bude pomáhať keď nebude robiť v kuchyni. Bližšie to bude špecifikované pri náplni práce pomocného pracovníka v kuchyni.

Hlavný kuchár

Zamestnaní budú dvaja pracovníci na HPP zmenu bude podobná ako u obsluhujúcich pracovníkov. Kuchári sa budú striedať krátky, dlhý týždeň. Každý pracovník bude musieť prísť na smenu včas, oboznámený s ponukou tapasov aké budú pripravovať na danej smene, skontrolovať si zásoby na ďalší deň a včas ich objednať. Po smene dá do poriadku kuchyňu a pripraví si potrebné suroviny na nasledujúci deň. Rovnako ako u obsluhy bude mať kuchár nárok na prestávky.

Pomocní pracovníci v kuchyni

Náplňou práce bude pomoc hlavným kuchárom ako napríklad: krájanie surovín, umývanie riadu, nosenie vecí zo skladu, atď.. Pracovníci obsluhy budú chodiť na pracovisko včas a riadne upravení, čo platí pre všetkých pracovníkov. Prestávky budú dodržiavané podľa zákonníku práce. Jeden pracovník bude zamestnaný na HPP od pondelku do piatku po dobu 8 hodín a druhý pracovník bude zamestnaný na DPČ na 10 hodín týždenne ako pomocná sila v kuchyni a na 10 hodín týždenne ako pomocná sila v obsluhu.

4.3 Hodnotenie rizík

Pri každom druhu podnikania je dôležité uvedomiť si, že môžu nastať rôzne druhy rizík. Preto je dôležité, aby každý podnikateľ počítal s určitými druhmi rizík a snažil sa im predchádzať. Môže sa tak stať na začiatku alebo v priebehu podnikania. Riziká ohrozujú chod podniku. Na niektoré riziká je možné sa pripraviť dopredu alebo mať premyslenú stratégiu, ako zareagovať a ako byť pripravený keď riziko nastane. V nasledujúcej časti práce budú identifikované riziká, ktoré môžu ovplyvniť bezproblémový chod podniku a budú navrhnuté návrhy, aký by mal zaujať postoj podnik, keby neželané riziká nastanú.

4.3.1 Identifikácia rizík

Riziká, ktoré môžu nepriaznivo ovplyvniť činnosť podniku:

Nevhodný výber zamestnancov – vzhľadom na to, že ide o založenie úplne nového podniku a majiteľ nemá žiadne skúsenosti s vedením a náborovým procesom zamestnancov, bude veľkým rizikom výber zamestnancov. Zamestnávateľ sa bude musieť snažiť o čo najväčšiu elimináciu tohto rizika a zvoliť vhodný postup pri výbere zamestnancov. V prípade nevhodného výberu personálu, bude podnik musieť odstrániť, zmierniť vznik rizika prostredníctvom vyhlásenia druhého výberového kola a poučiť sa z predošlých chýb.

Nedostatočný prieskum trhu – veľmi dôležité v začiatkoch podnikania je spraviť zodpovedný prieskum trhu. V prípade podcenenia prieskumu trhu môže nastať riziko, že podnik nebude schopný reagovať na aktuálne požiadavky zákazníkov a nebude konkurenčne schopný.

Konkurencia – vzhľadom na to ako bolo spomínané v analytickej časti práce v prípade priamej konkurencie, ktorá sa špecializuje hlavne na prípravu tapasov v Brne, nie je až tak veľká.

Nedostatok zákazníkov – riziko nedostatok zákazníkov je úzko späté s prieskumom trhu, z toho dôvodu robíme prieskum trhu, aby sme vedeli odhadnúť požiadavky zákazníkov. Samozrejme musíme sa tomuto riziku vyhnúť poskytovaním kvalitného servisu a produktov.

Nevhodný výber dodávateľov - samozrejme veľkým rizikom pre podnik je výber nevhodného dodávateľa. Predísť tomuto riziku sa dá tak, že sa urobí dôkladná analýza dodávateľov na trhu, ktorí sa špecializujú na dovoz a ponuku produktov zo Španielska.

Zlá cenová politika – toto riziko môže vzniknúť z dôvodu zlého stanovenia ceny produktov, ktoré budú ponúkané v podniku z dôvodu pridania veľkej cenovej prirážky. Podnik zvolí na začiatku nižšiu cenu, aby si zabezpečil klientelu a postupom času bude pomaly dvíhať ceny ale tak, aby nestratil svojich zákazníkov. Táto cenová politika môže byť vhodná, ale má aj svoje zápory a to z toho dôvodu, že zákazníci si veľmi rýchlo zvyknú na lacnejší ponúkaný tovar a nebudú spokojní keď sa ceny zdvihnú. Ale podnik sa ich bude snažiť udržať kvalitou služieb a produktov a samozrejme bude ponúkať aj zvýhodnené tapasy.

Nebezpečie úrazu na pracovisku – samozrejme aj nebezpečie úrazu na pracovisku považujeme za riziko. Prevenciou ako predísť tomuto riziku je zabezpečiť BOZP. A uzatvoriť poistenie na pracovný úraz.

Finančné problémy – aby podnik negeneroval stratu bude sa musieť snažiť minimalizovať náklady a maximalizovať zisky.

Zmena v legislatíve – zmeny v legislatíve predstavujú určité riziko pre podnik opatrenia, ktoré môže spoločnosť urobiť je dôsledné sledovanie legislatívy.

Nedostatok vedomostí o vedení podniku – nasledujúce riziko sa týka priamo majiteľa podniku a to z toho dôvodu, že je v jeho osobnom záujme, aby si doštudoval informácie a vedomosti, ktoré sú nevyhnutné v prípade založenia podniku alebo sa poradil so skúsenejšími podnikateľmi, ktorí sú v danom obore už zabehnutí.

4.3.2 Kvantifikácia a kvalifikácia rizík

V predchádzajúcej kapitole boli popísané rizika, ktoré môžu podnik ohroziť. V nasledujúcej kapitole sa bude práca zaoberať výpočtom miery závažnosti podľa pravdepodobnosti výskytu a závažnosti následkov, ktoré môžu riziká spôsobiť. Riziká sú ohodnotené na škále od 1-5. V tabuľke sa nachádzajú návrhy na oparenia vedúce k zníženiu výskytu daných rizík.

Hodnota rizika je spočítaná na základe vzorca *pravdepodobnosť * dopad rizika na podnik*. Po uskutočnení návrhov na opatrenie rizika je opäť prepočítaná nová pravdepodobnosť a dopad rizika na podnik. V poslednom stĺpci tabuľky je vyjadrená nová hodnota, ktorá je daná súčinom pravdepodobnosti výskytu a miery závažnosti dopadu rizika.

Pravdepodobnosť s akou môže riziko nastať je ohodnotená percentuálnym vyjadrením a dopad je ohodnotený slovne v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 6. Kategorizácia pravdepodobnosti a dopadu rizika

Poradové číslo	Pravdepodobnosť výskytu	Dopad rizika na činnosť podniku
1	0 % - 20 %	Zanedbateľné
2	21 % - 40 %	Malé
3	41 % - 60 %	Stredné
4	61 % - 80 %	Veľké
5	81 % - 100 %	Kritické

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke číslo 7 sú uvedené rizika, ktoré môžu nastať, taktiež je vyjadrená ich pravdepodobnosť s akou môžu nastať a aký budú mať dopad. Tabuľka taktiež obsahuje nové návrhy ako predísť týmto rizikám a nové vyčíslenie dopadu rizík na činnosť podniku.

Hodnotenie rizika je podľa nasledujúcej stupnice:

1 – 5 riziko je pre podnik akceptovateľné

6 – 14 riziko je podmienene akceptovateľné

15 – a vyššie riziko nie je akceptovateľné

Tabuľka 7. Definovanie jednotlivých rizík a návrhov na prevenciu

P.č	Riziko	PST	Dopad	Hodnota rizika	Návrh na opatrenie	Nová PST	Nový dopad	Nová hodnota rizika
R1	Nevhodný výber zamestnancov	3	3	9	Uskutočnenie druhého výberového kola	2	3	6
R2	Nedostatočný prieskum trhu	2	5	10	Urobiť opätovný prieskum trhu na väčšej vzorke respondentov	1	2	2
R3	Konkurencia	4	4	16	Ponúknuť službu, kvalitu produktov, ktoré konkurencia nemá, znížiť ceny	3	4	12
R4	Nedostatok zákazníkov	3	5	15	Urobiť akciu, ktorá priláka zákazníkov, poskytovať kvalitné služby, zľavy	2	5	10
R5	Nevhodný výber dodávateľov	3	4	12	Analyzovať všetkých dodávateľov a zmeniť dodávateľa	2	4	8

R6	Nebezpečie úrazu na pracovisku	2	2	4	Urobiť dôkladnejšie poučenie zamestnancov o BOZP	1	2	2
R7	Finančné problémy	3	4	12	Snažiť sa minimalizovať náklady a zvyšovať tržby podniku prostredníctvom akcií	2	4	8
R8	Zmena v legislatíve	4	3	12	Pravidelne sledovať zmeny v legislatíve	4	3	12
R9	Nedostatok vedomostí o vedení podniku	2	3	6	Opätovné preškolenie managementu	1	3	3

Zdroj: vlastné spracovanie

Hodnotenie prijateľnosti rizika

Nasledujúca tabuľka hodnotí akceptovateľnosť rizík pre podnik. Najviac by sa mal podnik sústrediť na riziká, ktoré patria do skupiny neakceptovateľných rizík pre podnik a urobiť všetko preto, aby sa mu podarilo predísť dané riziko. Do skupiny najviac ohrozených rizík patrí: konkurencia a nedostatok zákazníkov.

Tabuľka 8. Hodnotenie prijateľnosti rizika

Pravdepodobnosť	Hodnotenie rizika				
5					
4				R3	
3			R1	R5, R7, R8	R4
2		R6	R9		R2
1					
Miera závažnosti	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastné spracovanie

Pavučinový graf

Pavučinový graf popisuje rozloženie určených úrovní rizík. V grafe je možné vidieť zaznamenané hodnoty pôvodných rizík, ktoré sa líšia od znížených hodnôt, ktoré boli zmenené na základe použitia opatrení na zníženie rizika a to prostredníctvom skórovacej metódy. Na pavučinovom grafe je zaznamenaných 9 identifikovaných rizík a ich úrovně hodnôt. Pokiaľ sa vyššie spomenuté opatrenia budú prevádzať poctivo, spoločnosť môže byť týchto rizík ušetrená a môže investovať svoj čas do rozvoja podniku.



Graf 12. Hodnoty rizika pred a po zavedení opatrení

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4 Finančný plán

Nasledujúca kapitola bude pojednávať o finančnom pláne tapas baru v Brne. Vo finančnom pláne budú zahrnuté náklady, ktoré budú potrebné na úpravu priestorov, založenie živnosti, nákup vybavenia, náklady na marketing, mzdové náklady. V začiatkoch podnikania bude podnik z časti financovaný aj úverom, ktorý po dôkladnom zvážení a analýze jednotlivých bánk v Českej republike poskytne banka Moneta Money bank. Výhodnosť pôžičiek jednotlivých bánk boli zrovnávané podľa sadzby RPSN, ktorá v Monete Money bank bola 4 %. Banka poskytla podniku najvýhodnejšiu úrokovú sadzbu 5,5 % p.a.. Poskytnutý úver bude vo výške 400 000 Kč, úver bude poskytnutý na 5 rokov. Za založenie úveru si banka neúčtuje žiadne poplatky je to z toho dôvodu, že úver do 500 000 Kč je možné zjednať bezplatne online. Podnik bude úver splácať dvakrát ročne. Ročná splátka činí 92 591,78 Kč. Samozrejme na začiatok podnikania majiteľka nepočíta len s finančnými prostriedkami, ktoré dostane od banky, ale aj s hotovosťou 1 400 000 Kč, ktorou momentálne disponuje.

4.4.1 Náklady pred zahájením činnosti

V kapitole náklady budú stručne zhrnuté počiatkové a mzdové náklady, ktoré budú vynaložené pri zakladaní podniku. Pred zahájením podnikania je potrebné vybaviť si živnostenské oprávnenie na remeselnú živnosť. V dnešnej modernej dobe je možné dané povolenie vybaviť aj cez internet bez nutnosti návštevy na živnostenskom úrade. K založeniu živnosti je potrebné doložiť aj výpis z registra trestov. Ten samozrejme sa tiež dá vybaviť elektronickou formou. Ide o službu CzechPOINT. Cez túto službu je možné dostať výpis z registra trestov úplne zadarmo. Stačí mať zriadenú dátovú schránku.

Výdaje, ktoré sú potrebné k založeniu podniku

- Živnostenský list 1000 Kč
- Výpis z registru trestov 0 Kč

Náklady na úpravu prevádzky

Vzhľadom na to, že priestor, v ktorom bude podnik pôsobiť je relatívne nedávno zrekonštruovaný, nebudú potrebné veľké úpravy priestorov. Hlavné úpravy budú spočívať len vo vymaľovaní priestorov a drobné estetické úpravy.

Estetické úpravy – 5 000 Kč.

Vymaľovanie - 4 000 Kč.

Výdaje na vybavenie prevádzky

- stoly – 2 000 Kč/1ks (13 ks *2 000 Kč) = 26 000 Kč,
- stoličky – 500 Kč/ks (40 ks *500 Kč) = 20 000 Kč,
- kávovar – od spoločnosti COFFEBREAK s.r.o., bezplatný prenájom a servis za odber kávy,
- výčapné zariadenie – poskytnuté bezplatne od spoločnosti za odber piva,
- pokladňa – 10 000 Kč + platobný terminál v cene,
- platobný terminál – v cene pokladne,
- inventár – 10 000 Kč,
- vybavenie kuchyne – odkup zariadenia od rodinného príslušníka, ktorý ruší prevádzku reštaurácie v Brne, konvektomat 60 000 Kč, šporák 50 000 Kč, gril 50 000 Kč, umývačky (2 ks) 15 000 Kč, dres na umývanie čierneho a bieleho riadu 30 000 Kč, odvetrávanie 100 000 Kč, mraziace boxy (2 ks) 100 000 Kč, barový pult 150 000 Kč.

Spolu: 555 000 Kč,

- stoj na výrobu ľadu – 5 000 Kč,
- hasiace prístroje (2 ks) – 800 Kč,
- chladnička za barom – poskytnutá zdarma za odber nealkoholických nápojov od Coca – Coly,
- dekorácie – 5 000 Kč.

CELKOM: 631 800 Kč.

Náklady na marketing:

registrácia domény – 125 Kč,

tvorba webových stránok – vo vlastnej réžii,

tvorba a spravovanie Instagramu a Facebooku – vo vlastnej réžii,

tlač letákov – 3 000 Kč.

Prenájom miesta na plagát vo veľkosti A4 v dopravných prostriedkoch mesta Brno na 2 mesiace – počet letákov 201 ks, cena letáku za prvý mesiac je 70 Kč/ks, ďalší mesiac 65 Kč/ks, montáž a odstránenie 10 Kč/ks.

Cena celkom: prvý mesiac – 14 070 Kč, druhý mesiac – 13 065 Kč, inštalácia a odstránenie – 2 010 Kč.

Spolu: 24 145 Kč za prenájom miesta vo vozoch DPMB.

4.4.2 Počiatočné náklady na založenie podniku

V nasledujúcej podkapitole budú číselne zosumarizované počiatočné náklady na založenie podniku.

Tabuľka 9. Počiatočne vyčíslené náklady na založenie prevádzky

Položka	Cena
Náklady na založenie živnosti	1 000 Kč
Náklady na úpravu prevádzky	9 000 Kč
Náklady na vybavenie prevádzky	631 800 Kč
Náklady na marketing	37 270 Kč
SPOLU	679 070 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.3 Mzdové náklady

Pri určovaní mzdy zamestnancov podnik bral do úvahy aktuálnu situáciu na trhu.

Tabuľka 10. Mzdové náklady na pracovníčku v obsluhu

Pracovníčka v obsluhu		
Hrubá mzda 17 000 Kč	Zamestnanec	Zamestnávateľ
Sociálne poistenie	1 105 Kč	4 250 Kč
Zdravotné poistenie	765 Kč	1 530 Kč
Odvody spolu	1 870 Kč	5 780 Kč
SHM		22 780 Kč
Daň z príjmu (15%)		3 420 Kč
Zľava z dane na poplatníka		2 070 Kč
Mzdový náklad na zamestnanca		22 780 Kč
Mzdový náklad na 2 pracovníčky		45 560 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 11. Mzdové náklady na pomocného pracovníka v kuchyni

Pomocný pracovník v kuchyni		
Hrubá mzda 17 000 Kč	Zamestnanec	Zamestnávateľ
Sociálne poistenie	1 105 Kč	4 250 Kč
Zdravotné poistenie	900 Kč	1 530 Kč
Odvody spolu	1 870 Kč	5 780 Kč
SHM		22 780 Kč
Daň z príjmu (15%)		3 420 Kč
Zľava z dane na poplatníka		2 070 Kč
Mzdový náklad na zamestnanca		22 780 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 12. Mzdové náklady na kuchára

Kuchár		
Hrubá mzda 35 000 Kč	Zamestnanec	Zamestnávateľ
Sociálne poistenie	2 275 Kč	8 750 Kč
Zdravotné poistenie	1 575 Kč	3 150 Kč
Odvody spolu	3 850 Kč	11 900 Kč
SHM		46 900 Kč
Daň z príjmu (15%)		7 035 Kč
Zľava z dane na poplatníka		2 070 Kč
Mzdový náklad na zamestnanca		46 900 Kč
Mzdový náklad na 2 pracovníkov		93 800 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie

Náklady na študentov

V podniku budú zamestnaní traja študenti na dohodu o prevedení práce. Dohodu budú mať podpísanú pokiaľ nepresiahnu zákonom stanovených 300 hodín za kalendárny rok. Zamestnávateľ neplatí žiadne odvody za daných študentov, podnik počíta s tým, že študenti podpíšu prehlásenie o daní z príjmu. Po prekročení odpracovaných 300 hodín za kalendárny rok dohoda pre študentov sa zmení na dohodu o pracovnej činnosti. Hodinová mzda študentov bude 120 Kč za hodinu plus prepitné. Predpokladané náklady na zamestnaných študentov budú: každý študent odpracuje 20 hodín týždenne za mesiac bude mať odpracovaných 80 hodín.

Mesačné náklady na jedného študenta – 80 hodín * 120 Kč = 9 600 Kč. Mesačné náklady na troch študentov: 9 600 Kč * 3 = 28 800 Kč. Zamestnávateľ nebude

odvádzať žiadne odvody za študentov pretože neprekročia výšku mesačnej mzdy 10 000 Kč.

Povinné zálohy OSVČ

V prvom roku zahájenia činnosti musí OSVČ odvádzať mesačné zálohy na sociálne poistenie vo výške 2 544 Kč. Minimálne zálohy na zdravotné poistenie sú vo výške 2 352 Kč. Oproti roku 2019 je zaznamenaný nárast výšky minimálnych odvodov.

Tabuľka 13. Celkové mzdové náklady

Celkové mzdové náklady	
Pracovník	Mzdový náklad
Pracovníčky v obsluhu	45 560 Kč
Kuchár	93 800 Kč
Pomocný pracovník	22 780 Kč
Zamestnaní študenti	28 800 Kč
Minimálne odvody OSVČ	4 896 Kč
Celkom mzdové náklady na mesiac	195 836 Kč
Celkom mzdové náklady na rok	2 350 032 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.4 Splátkový plán úveru

Úver spoločnosti poskytla MONETA money bank vo výške 400 000 Kč. Úver bude splácaný päť rokov, polročnými splátkami. Úroková sadzba, ktorú banka poskytla podniku je 5,5 % p.a.. Spoločnosť ročne zaplatí na úrokoch 62 958, 88 Kč. Päť ročný splátkový plán je zobrazený v tabuľke číslo 14.

Tabuľka 14. Splátkový plán v Kč

Rok	Číslo splátky	Počiatočná hodnota	Platba (anuita)	Úrok	Splátka (úmor)	Konečný stav úveru
1	1	400 000	46 295,89	11 000,00	35 295,89	364 704,11
	2	364 704,11	46 295,89	10 029,36	36 266,53	328 437,59
2	3	328 437,59	46 295,89	9 032,03	37 263,85	291 173,73
	4	291 173,73	46 295,89	8 007,28	38 288,61	252 885,12
3	5	252 885,12	46 295,89	6 954,34	39 341,55	213 543,57
	6	213 543,57	46 295,89	5 872,45	40 423,44	173 120,13
4	7	173 120,13	46 295,89	4 760,80	41 535,08	131 585,05
	8	131 585,05	46 295,89	3 618,59	42 677,30	88 907,75
5	9	88 907,75	46 295,89	2 444,96	43 850,93	45 056,83
	10	45 056,83	46 295,89	1 239,06	45 056,83	0,00
SPOLU			462 958,88	62 958,88	400 000,00	

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.5 Predpokladaný vývoj tržieb v prvom roku

K vývoju tržieb v prvom roku je potrebné si stanoviť odhadované ceny ponúkaného sortimentu. V podniku bude ponúkané pivo rôznej cenovej kategórie. Bude sa pohybovať v rozmedzí od 33 Kč do 43 Kč. Do podniku boli vyberané také druhy piva, o ktoré má pravdepodobne najväčší záujem cieľová skupina, na ktorú je podnik zameraný. Priemerná cena piva bude 38 Kč. Cena rozlievaného vína sa bude pohybovať od 45 Kč do 104 Kč za dva deci vína, samozrejme cena bude záležať na kvalite vína. Priemerná cena vína, ktorá bude akceptovateľná do predikcie vývoja tržieb je 74,5 Kč. Cena ponúkaných tapasov bude záležať od ceny surovín, ktoré budú použité na prípravu jednotlivých tapasov. Ceny sa budú pohybovať v rozmedzí od 40 Kč do 179 Kč. Priemerná cena tapasu bude 109,5 Kč. Cena nealkoholických nápojov bude v priemere 29 Kč. Cena miešaných nápojov bude v rozmedzí od 98 Kč do 150 Kč. Priemerná cena nápojových špecialít je 124 Kč.

Pri výpočte predpokladaných tržieb, bude podnik vychádzať z počtu zákazníkov, ktorí navštívia prevádzku denne a z priemernej útraty, ktorú zákazník utratí. Priemerná útrata je zaznamenaná v tabuľkách, ktoré sa nachádzajú v nižšej časti diplomovej práce. Priemerná útrata zákazníkov je stanovená pre všetky varianty predikcie tržieb rovnaká. Priemernú útratu a návštevnosť podniku majiteľka zvolila na základe vlastného pozorovania iných podnikov, ktoré sú na cenovej úrovni produktov podobne ako Sali bar. Prieskum bol realizovaný v dlhodobých intervaloch počas každého mesiaca

a v rôznych časových hodinách z toho dôvodu, aby bolo možné stanoviť predpokladaný vývoj tržieb pre každý mesiac.

Očakávaná návštevnosť v tabuľke číslo 15 je vyjadrená za mesiace marec – máj. Budeme uvažovať o troch variantoch v prípade návštevnosti. Prvú variantu chápeme ako optimistickú variantu, ktorá je o 15 % vyššia ako reálny variant. Predpokladáme, že podnik navštívi 115 zákazníkov denne. S priemernou útratou 160 Kč. Druhý variant je reálny variant, predpokladaná návštevnosť prevádzky je 100 zákazníkov denne s priemernou útratou 160 Kč. Nakoniec podnik zvažuje aj pesimistický variant, ktorý je o 15 % menší ako reálny variant. Očakávaná návštevnosť je 85 zákazníkov denne s priemernou útratou 160 Kč. Za mesiace jún – august predpokladáme, že sa návštevnosť zvýši. Pri optimistickej variante je predpokladaná návštevnosť 130 zákazníkov denne. Pri reálnej variante uvažujeme o návštevnosti 110 zákazníkov denne a posledný variant je pesimistický a to predpokladá podnik, že prevádzku navštívi približne len 94 zákazníkov denne. U všetkých variant predpokladáme priemernú útratu 160 Kč.

Za mesiace september a november je predpoklad návštevnosti v optimálnej variante 138 zákazníkov denne. V reálnej variante 120 zákazníkov a v pesimistickej variante 102 zákazníkov denne s priemernou útratou 160 Kč. Za mesiace december – február je predpokladaný vývoj tržieb a návštevnosť v poklese oproti ostatným mesiacom z dôvodu Vianoc a sviatkov bude menej pracovných dní a aj menej zákazníkov. Predpoklad pri optimálnej variante je 130 zákazníkov, v reálnej 110 zákazníkov a v pesimistickej variante je predpokladaný odhad 94 zákazníkov s priemernou útratou 160 Kč.

Celkové tržby za jednotlivé mesiace boli vypočítané: *počet zákazníkov x počet pracovných dní x priemerná útrata*. V prípade ďalších rokov Sali bar počíta s nárastom návštevnosti aj vďaka kvalitným službám a produktom.

Tabuľka 15. Tržby za mesiace marec - máj

Tržby za mesiac marec - máj	počet zákazníkov	počet dní	priemerná útrata	CELKOM
Optimistický variant	115	79	160 Kč	1 453 600 Kč
Reálny variant	100	79	160 Kč	1 264 000 Kč
Pesimistický variant	85	79	160 Kč	1 074 400 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 16. Tržby za mesiace jún - august

Tržby za mesiac jún - august	počet zákazníkov	počet dní	priemerná útrata	CELKOM
Optimistický variant	130	79	160 Kč	1 643 200 Kč
Reálny variant	110	79	160 Kč	1 390 400 Kč
Pesimistický variant	94	79	160 Kč	1 188 160 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 17. Tržby za mesiace september - november

Tržby za mesiac september - november	počet zákazníkov	počet dní	priemerná útrata	CELKOM
Optimistický variant	138	78	160 Kč	1 722 240 Kč
Reálny variant	120	78	160 Kč	1 497 600 Kč
Pesimistický variant	102	78	160 Kč	1 272 960 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 18. Tržby za mesiace december - február

Tržby za mesiac december - február	počet zákazníkov	počet dní	priemerná útrata	CELKOM
Optimistický variant	130	74	160 Kč	1 539 200 Kč
Reálny variant	110	74	160 Kč	1 302 400 Kč
Pesimistický variant	94	74	160 Kč	1 112 960 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie

Medziročný vývoj tržieb v pohostinstve za posledných šesť rokov je spracovaný v tabuľke číslo 19. Tržby sa medziročne zvýšili v priemere o 3,17 %. (32). Pre predikciu tržieb sa podnik opiera o zistenú hodnotu podľa dát z Českého štatistického úradu.

Tabuľka 19. Medziročný vývoj tržieb v pohostinstve

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Medziročný vývoj tržieb	-1,50%	4,10%	5,70%	8,10%	1,40%	1,20%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dát z ČSÚ, 2014 - 2019

Na základe zistenia medziročného vývoja tržieb podnik počíta s medziročným nárastom tržieb o 5 %. Daná hodnota je vyššia ako priemerný medziročný nárast tržieb v pohostinstve je to z toho dôvodu, že podnik sa bude snažiť vybudovať si dobré meno, hlavne vďaka kvalite služieb a produktov. V práci sú vyčíslené tržby za posledných päť rokov a to v troch variantoch: optimistickom, reálnom a pesimistickom variante a v jednotlivých kvartáloch. Prvý kvartál vyjadruje mesiace marec – máj, druhý kvartál vyjadruje obdobie od júna do augusta, tretí kvartál predstavuje obdobie od septembra do novembra a posledný štvrtý kvartál predstavuje obdobie mesiacov december až február.

Tabuľka 20. Vývoj tržieb počas piatich rokov podnikania v jednotlivých kvartáloch a variantoch

Vývoj tržieb v (Kč)					
Rok	1	2	3	4	5
Kvartál	1Q	1Q	1Q	1Q	1Q
OP	1 453 600,00	1 526 280,00	1 602 594,00	1 682 723,70	1 766 859,89
RP	1 264 000,00	1 327 200,00	1 393 560,00	1 463 238,00	1 536 399,90
PP	1 074 400,00	1 128 120,00	1 184 526,00	1 243 752,30	1 305 939,92
	2Q	2Q	2Q	2Q	2Q
OP	1 643 200,00	1 725 360,00	1 811 628,00	1 902 209,40	1 997 319,87
RP	1 390 400,00	1 459 920,00	1 532 916,00	1 609 561,80	1 690 039,89
PP	1 188 160,00	1 247 568,00	1 309 946,40	1 375 443,72	1 444 215,91
	3Q	3Q	3Q	3Q	3Q
OP	1 722 240,00	1 808 352,00	1 898 769,60	1 993 708,08	2 093 393,48
RP	1 497 600,00	1 572 480,00	1 651 104,00	1 733 659,20	1 820 342,16
PP	1 272 960,00	1 336 608,00	1 403 438,40	1 473 610,32	1 547 290,84
	4Q	4Q	4Q	4Q	4Q
OP	1 539 200,00	1 616 160,00	1 696 968,00	1 781 816,40	1 870 907,22
RP	1 302 400,00	1 367 520,00	1 435 896,00	1 507 690,80	1 583 075,34
PP	1 112 960,00	1 168 608,00	1 227 038,40	1 288 390,32	1 352 809,84
SPOLU OP	6 358 240,00	6 676 152,00	7 009 959,60	7 360 457,58	7 728 480,46
SPOLU RP	5 454 400,00	5 727 120,00	6 013 476,00	6 314 149,80	6 629 857,29
SPOLU PP	4 648 480,00	4 880 904,00	5 124 949,20	5 381 196,66	5 650 256,49

Zdroj: vlastné spracovanie

Náklady na prevádzku gastronomického zariadenia

Pravidelne náklady, ktoré budú vynaložené na prevádzku sú energie, nájom za priestory, v ktorých je umiestnený tapas bar, internet, telefón, poistenie. Za vedenie bankového účtu nebudú platené žiadne poplatky a to vďaka tomu, že majiteľka je u MONETY Money bank evidovaná ako bonitný klient. V ostatných nákladoch budú príležitostné náklady v prípade nutnosti hradenia cestovných nákladov z dôvodu stretnutí, ktoré súvisia s podnikaním a príležitostných reklám. Medzi pravidelné náklady patrí aj platba hudobnej skupine, ktorá bude hrať v podniku dva krát do mesiaca. Priemerné vynaložené mesačné náklady na suroviny na prípravu pokrmov sú 93 748 Kč a priemerné vynaložené náklady na alkoholické a nealkoholické nápoje sú 56 568 Kč. Celkové priemerné vynaložené náklady na suroviny sú 150 316 Kč v prípade reálneho pohľadu. V prípade pesimistického a optimistického pohľadu budú náklady vyčíslené

v tabuľke číslo 21. Pravidelne vynaložené náklady na hygienické potreby a odevy zamestnancov sú 3 000 Kč.

Tabuľka 21. Mesačné náklady na prevádzku

Fixné náklady na prevádzku	Cena
Energie + nájom	90 000 Kč
Internet + telefón	1 250 Kč
Poistenie	1 200 Kč
Platba kapele	11 000 Kč
Ostatné poplatky	3 000 Kč
Celkom mesačné náklady	106 450 Kč
Celkom ročné náklady	1 277 400 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie

Priemerné vynaložené náklady na tovar sú v nasledujúcej tabuľke vyčíslené v troch variantoch na základe návštevnosti prevádzky a priemerne vynaložených nákladov na pokrmy a nápoje.

Tabuľka 22. Priemerne vynaložené náklady za tovar z troch pohľadov

Priemerné náklady na tovar			
	Optimistický pohľad	Reálny pohľad	Pesimistický pohľad
Priemerné mesačné náklady	174 727 Kč	150 316 Kč	130 257 Kč
Priemerné ročné náklady	2 096 724 Kč	1 803 792 Kč	1 563 084 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri vývoji vynaložených nákladov podniku v ďalších rokoch podnikateľskej činnosti podnik predpokladá každoročné zvyšovanie o 3,5 % z dôvodu zvyšovania nákladov na mzdy, zvyšovanie cien tovaru a energií. Za posledných šesť rokov, je zaznamenaný medziročný nárast miezd v pohostinstve. Majiteľka predpokladá rast miezd približne o 2 %. Priemerná inflácia je 1,5 %. Vývoj priemernej mzdy a inflácie je zobrazený v tabuľke číslo 23.

Tabuľka 23. Vývoj priemernej mzdy a inflácie v rokoch 2014 - 2019

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Priemerná mzda v pohostinstve (v Kč)	13 971	14 845	15 701	17 480	18 753	19 990
Miera inflácie (v %)	0,40	0,30	0,70	2,50	2,10	2,80

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z ČSÚ, 2014 - 2019

V nasledujúcich tabuľke sú vyčíslené náklady, počas ďalších piatich rokov vykonávania podnikateľskej činnosti v nákladoch je zohľadnený nárast cien energií, potravín a miezd. Náklady sú zobrazené v troch variantoch: optimistickom, reálnom a pesimistickom variante v jednotlivých kvartáloch. Prvý kvartál vyjadruje mesiace marec – máj, druhý kvartál vyjadruje obdobie od júna do augusta, tretí kvartál predstavuje obdobie od septembra do novembra a posledný štvrtý kvartál predstavuje obdobie mesiacov december až február.

Tabuľka 24. Vývoj nákladov počas podnikania v jednotlivých kvartáloch a variantoch

Spolu náklady (mzdy + suroviny + náklady na prevádzku) v (Kč)					
Rok	1	2	3	4	5
Kvartál	1Q	1Q	1Q	1Q	1Q
OP	1 386 205,00	1 409 935,62	1 434 080,94	1 458 648,37	1 483 645,44
RP	1 110 783,00	1 346 788,41	1 369 669,21	1 393 270,47	1 417 286,87
PP	1 261 158,00	1 283 012,91	1 305 254,39	1 327 889,43	1 350 925,11
	2Q	2Q	2Q	2Q	2Q
OP	1 448 729,00	1 473 397,48	1 498 494,73	1 524 028,37	1 550 006,13
RP	1 365 364,00	1 388 782,00	1 412 610,02	1 436 855,39	1 461 525,56
PP	1 298 672,00	1 321 089,62	1 343 902,26	1 367 117,01	1 390 741,10
	3Q	3Q	3Q	3Q	3Q
OP	1 474 794,00	1 499 853,45	1 525 347,54	1 551 283,97	1 577 670,57
RP	1 400 715,00	1 424 663,27	1 449 029,50	1 473 821,16	1 499 045,82
PP	1 326 637,00	1 349 474,10	1 372 712,50	1 396 359,40	1 420 422,13
	4Q	4Q	4Q	4Q	4Q
OP	1 414 433,00	1 438 587,04	1 463 162,13	1 488 165,78	1 513 605,61
RP	1 336 345,00	1 359 327,72	1 382 713,92	1 406 510,85	1 430 725,85
PP	1 273 874,00	1 295 919,65	1 318 354,74	1 341 186,27	1 364 421,41
SPOLU OP	5 724 161,00	5 821 773,58	5 921 085,34	6 022 126,49	6 124 927,75
SPOLU RP	5 213 207,00	5 519 561,39	5 614 022,66	5 710 457,87	5 808 584,10
SPOLU PP	5 160 341,00	5 249 496,28	5 340 223,88	5 432 552,11	5 526 509,75

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.6 Výkaz peňažných tokov v prvých piatich rokoch podnikania

V tejto časti práce je vyčíslený odhad tržieb a nákladov v priebehu piatich rokov vykonávania podnikateľskej činnosti. Ako, už bolo zmieňované v predchádzajúcej časti práce, majiteľka predpokladá s medziročným nárastom tržieb o 5 % a s medziročným nárastom nákladov o 3,5 %. Výpočty plánovaných peňažných tokov sú iba orientačné, vzhľadom na aktuálnu situáciu, ktorá vznikla vo svete. Podnik nie je schopný presne predpovedať vývoj nákladov a tržieb. V práci sú vyčíslené plánované peňažné toky v troch variantoch: optimistickom, reálnom a pesimistickom. V prípade pesimistického variantu podnik nebude vykazovať kladný stav peňažných tokov a pri daných tržbách a nákladoch sa neodporúča prevádzkovať gastronomické zariadenie.

Tabuľka 25. Vyjadrenie CASH FLOW v prvom roku podnikania v reálnom variante

CASH FLOW POČAS PRVÉHO ROKU PODNIKANIA V REÁLNO M VARIANTE V (KČ)												
Mesiac	Marec	Apríl	Máj	Jún	Júl	August	September	Október	November	December	Január	Február
Vlastný kapitál	1 400 000											
Cudzí kapitál	400 000											
Stav peňažných prostriedkov	0	1 097 461	1 084 716	1 084 716	1 089 129	1 105 338	1 063 455	1 095 750	1 128 045	1 160 340	1 164 753	1 157 370
Príjmy z predaja	416 000	432 000	416 000	457 600	475 200	457 600	499 200	499 200	499 200	457 600	440 000	422 400
Príjmy celkom	2 216 000	1 529 461	1 500 716	1 542 316	1 564 329	1 562 938	1 562 655	1 594 950	1 627 245	1 617 940	1 604 753	1 579 770
VÝDAJE												
Založenie živnosti	1 000											
Mzdy	195 836	195 836	195 836	195 836	195 836	195 836	195 836	195 836	195 836	195 836	195 836	195 836
Suroviny	137 183	142 459	137 183	150 901	156 705	150 901	164 619	164 619	164 619	150 901	145 097	139 293
Náklady na prevádzku	106 450	106 450	106 450	106 450	106 450	106 450	106 450	106 450	106 450	106 450	106 450	106 450
Úprava prevádzky	9 000											
Propagácia	37 270											
Splátka úveru	0					46 296						46 296
Nákup zariadení	631 800											
Výdaje celkom	1 118 539	444 745	439 469	453 187	458 991	499 483	466 905	466 905	466 905	453 187	447 383	487 875
Hotovosť na konci obdobia	1 097 461	1 084 716	1 061 247	1 089 129	1 105 338	1 063 455	1 095 750	1 128 045	1 160 340	1 164 753	1 157 370	1 091 895

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 26. Vyjadrenie CASH FLOW v druhom roku podnikania v reálnom variante

CASH FLOW KVARTÁLNE V REÁLNO M VARIANTE DRUHÝ ROK PODNIKANIA v (Kč)				
KVARTÁL	1Q	2Q	3Q	4Q
Vlastný kapitál				
Cudzí kapitál				
Stav peňažných prostriedkov	1 091 895	1 072 307	1 096 773	1 244 119
Prijmy z predaja	1 327 200	1 459 920	1 572 480	1 386 000
Prijmy celkom	2 419 095	2 532 227	2 669 253	2 630 119
VÝDAJE				
Mzdy	599 258	599 258	599 258	599 258
Suroviny	423 390	465 760	501 735	442 085
Náklady na prevádzku	324 140	324 140	324 140	324 140
Splátka úveru		46 296		46 296
Výdaje celkom	1 346 788	1 435 454	1 425 133	1 411 779
Hotovosť na konci obdobia	1 072 307	1 096 773	1 244 119	1 218 340

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 27. Vyjadrenie CASH FLOW pre tretí rok podnikania v reálnom variante

CASH FLOW POLROČNE PRE 3 ROK REALNÉHO VARIANTU v (Kč)		
POLROK	1/2 ROKA	2/2 ROKA
Vlastný kapitál		
Cudzí kapitál		
Stav peňažných prostriedkov	1 218 340	1 315 542
Prijmy z predaja	2 926 476	3 106 404
Prijmy celkom	4 144 816	4 421 946
VÝDAJE		
Mzdy	1 222 487	1 222 487
Suroviny	902 487	957 977
Náklady na prevádzku	658 005	658 005
Splátka úveru	46 296	46 296
Výdaje celkom	2 829 274	2 884 765
Hotovosť na konci obdobia	1 315 542	1 537 181

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 28. Vyjadrenie CASH FLOW počas štvrtého a piateho roku podnikania v reálnej variante

CASH FLOW ZA 4. a 5. ROK V REÁLNEJ VARIANTE v (Kč)		
ROČNE	4 ROK	5 ROK
Vlastný kapitál		
Cudzí kapitál		
Stav peňažných prostriedkov	1 537 181	1 827 570
Prijmy z predaja	6 334 524	6 651 250
Prijmy celkom	7 871 705	8 478 820
VÝDAJE		
Mzdy	2 493 873	2 543 750
Suroviny	1 888 371	1 916 697
Náklady na prevádzku	1 335 750	1 355 786
Splátka úveru	92 592	92 592
Výdaje celkom	5 810 585	5 908 825
Hotovosť na konci obdobia	2 061 120	2 569 995

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 29. CASH FLOW počas prvých piatich rokov podnikania v optimistickom variante

CASH FLOW ZA 5 ROKOV V OPTIMISTICKOM VARIANTE v (Kč)					
ROČNE	1 ROK	2 ROK	3 ROK	4 ROK	5 ROK
Vlastný kapitál	1 400 000,00				
Cudzí kapitál	400 000,00				
Stav peňažných prostriedkov	-	1 663 417,22	2 425 203,87	3 421 486,34	4 667 225,65
Prijmy z predaja	6 358 240,00	6 676 152,00	7 009 959,60	7 360 457,58	7 728 480,46
Prijmy celkom	8 158 240,00	8 339 569,22	9 435 163,47	10 781 943,92	12 395 706,11
VÝDAJE					
Mzdy	2 350 032,00	2 397 032,64	2 444 973,29	2 493 872,76	2 543 750,21
Suroviny	2 096 729,00	2 128 179,94	2 160 102,63	2 192 504,17	2 225 391,74
Náklady na prevádzku	1 277 400,00	1 296 561,00	1 316 009,42	1 335 749,56	1 355 785,80
Úprava prevádzky	9 000,00				
Propagácia	37 270,00				
Nákup zariadení	631 800,00				
Splátka úveru	92 591,78	92 591,78	92 591,78	92 591,78	92 591,78
Výdaje celkom	6 494 822,78	5 914 365,36	6 013 677,12	6 114 718,27	6 217 519,53
Hotovosť na konci obdobia	1 663 417,22	2 425 203,87	3 421 486,34	4 667 225,65	6 178 186,58

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 30.CASH FLOW počas prvých piatich rokov podnikania v pesimistickom variante

VYJADRENIE CASH FLOW ZA 5 ROKOV V PESIMISTICKOM VARIANTE V (Kč)					
ROČNE	1 ROK	2 ROK	3 ROK	4 ROK	5 ROK
Vlastný kapitál	1 400 000,00				
Cudzí kapitál	400 000,00				
Stav peňažných prostriedkov	-	517 477,22	56 293,16	-251 573,30	-395 520,52
Prijmy z predaja	4 648 480,00	4 880 904,00	5 124 949,20	5 381 196,66	5 650 256,49
Prijmy celkom	6 448 480,00	5 398 381,22	5 181 242,37	5 129 623,36	5 254 735,97
VÝDAJE					
Mzdy	2 350 032,00	2 397 032,64	2 444 973,29	2 493 872,76	2 543 750,21
Suroviny	1 532 909,00	1 555 902,64	1 579 241,17	1 602 929,79	1 626 973,74
Náklady na prevádzku	1 277 400,00	1 296 561,00	1 316 009,42	1 335 749,56	1 355 785,80
Úprava prevádzky	9 000,00				
Propagácia	37 270,00				
Nákup zariadení	631 800,00				
Splátka úveru	92 591,78	92 591,78	92 591,78	92 591,78	92 591,78
Výdaje celkom	5 931 002,78	5 342 088,06	5 432 815,66	5 525 143,89	5 619 101,53
Hotovosť na konci obdobia	517 477,22	56 293,16	-251 573,30	-395 520,52	-364 365,56

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.7 Plánovaný výsledok hospodárenia v prvých piatich rokoch

V nasledujúcich tabuľkách sú vyčíslené tržby a náklady počas piatich rokov podnikateľskej činnosti prevádzkovania Sali baru. K výsledku hospodárenia sa dopracujeme tak, že z celkových tržieb odpočítame náklady za dané obdobie a čistý zisk zdaníme podľa Zákona o daniach z príjmu č. 586/1992 Sb., 15 % daňou. Výsledok hospodárenia je vyčíslený opäť v troch variantoch. V prípade pesimistického variantu podnik nedosahuje kladného zisku.

Tabuľka 31. Vyčíslenie VH pre optimistický variant počas piatich rokoch podnikania

Vyčíslenie VH pre optimistický variant (v Kč)					
Rok	1	2	3	4	5
Tržby	6 358 240	6 676 152	7 009 960	7 360 458	7 728 481
Náklady celkom	6 494 823	5 914 365	6 013 677	6 114 718	6 217 520
VH pred zdanením	-136 583	761 787	996 283	1 245 739	1 510 961
Úprava pred zdanením	-136 583	761 000	996 000	1 245 000	1 510 000
Daň z príjmu	0	114 150	149 400	186 750	226 500
VH po zdanení	0	646 850	846 600	1 058 250	1 283 500

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 32. Vyčíslenie VH pre reálny variant počas piatich rokoch podnikania

Vyčíslenie VH pre reálny variant (v Kč)					
Rok	1	2	3	4	5
Tržby	5 472 000	5 745 600	6 032 880	6 334 524	6 651 250
Náklady celkom	6 203 574	5 619 155	5 714 039	5 810 585	5 908 825
VH pred zdanením	-731 574	126 445	318 841	523 939	742 426
Úprava pred zdanením	-731 574	126 000	318 000	523 000	742 000
Daň z príjmu	0	18 900	47 700	78 450	111 300
VH po zdanení	0	107 100	270 300	444 550	630 700

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 33. Vyčíslenie VH pre pesimistický variant počas piatich rokoch podnikania

Vyčíslenie VH pre pesimistický variant (v Kč)					
Rok	1	2	3	4	5
Tržby	4 648 480	4 880 904	5 124 949	5 381 197	5 650 256
Náklady celkom	5 931 003	5 342 088	5 432 816	5 525 144	5 619 102
VH pred zdanením	-1 282 523	-461 184	-307 866	-143 947	31 155
Úprava pred zdanením	-1 282 523	-461 184	-307 866	-143 947	31 000
Daň z príjmu	0	0	0	0	4 650
VH po zdanení	0	0	0	0	26 350

Zdroj: vlastné spracovanie

4.5 Časový a obsahový harmonogram implementácie

Harmonogram implementácie a spustenie prevádzky Sali baru obsahuje celkovo 20 činností. Jednotlivé činnosti a ich doby trvania od začiatku riešenia potrebných náležitostí k založeniu podniku, až po samotné spustenie prevádzky baru sú zaznačené v nasledujúcej tabuľke. Každá činnosť má svojho predchodcu, aby mohla byť zrealizovaná. Jednotliví predchodcovia sú označení malým písmenom i a j. Trvanie jednotlivých činností je vyjadrené v troch variantoch: optimistickom, reálnom a pesimistickom variante. Pre prípad, že by mohlo nastať oneskorenie vybavovanej činnosti. Štatistické ukazovatele ako je rozptyl trvania činnosti a smerodajná odchýlka sú definované podľa vzorcov:

$$D(t_{ij}) = \frac{(b - a)^2}{36}$$

Vzorec 1. Rozptyl trvania činnosti

Zdroj: 33

$$\sqrt{D(t_{ij})} = \frac{b - a}{6}$$

Vzorec 2. Smerodajná odchýlka

Zdroj: 33

V tabuľke PERT je zaznamenaný začiatok možný, koniec možný, začiatok prípustný a koniec prípustný trvania jednotlivých činností.

Kritická cesta celého projektu sa skladá z činností označených písmenami: A-B-C-D-E-G-I-J-K-Q-T-U.

Trvanie kritickej cesty je: $12+4+2+2,17+2+11,7+10+3+2+15+1,08+1,08+1,08 = 65,50$ týždňa. Kritická cesta vyznačuje najdlhšiu možnú cestu, ktorá vedie od samotného začiatku, až do zahájenia podnikateľskej činnosti. Zakladateľka tapas baru, by sa mala snažiť, aby ani jedna z činností, ktorá sa nachádza na kritickej ceste sa nedostala do omeškania a proces zahajovania nebol ohrozený, vzhľadom na veľkú naplánovanú otváraciu akciu podniku. V prípade omeškania môžu spoločnosti vzniknúť zbytočné náklady, pretože by nebola schopná otvoriť podnik v termíne, ktorý si stanovila.

Vzhľadom k tomu, že rovnosť celkovej časovej rezervy a voľné časové rezervy rovnajúce sa nule značia, že v prípade nedodržania termínu, alebo zdržania sa v termíne, budú mať vplyv na konečný dátum projektu.

Tabuľka 34. Harmonogram implementácie projektu pomocou tabuľky PERT (Zdroj: vlastné spracovanie)

Údaje o postupnosti činností projektu				Trvanie týždeň				Štatistické ukaz.		Termíny zahájenia a ukončenia činností				Rezerva
Označenie činnosti	Popis činnosti	i	j	a - OP	m - RP	b - PP	t(ij)	σ^2	σ	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	Vypracovanie podnikateľského plánu	-	B	10	12	14	12,00	0,44	0,67	0,00	12,00	0,00	12,00	0,00
B	Prieskum trhu	A	C	3	4	5	4,00	0,11	0,33	12,00	16,00	12,00	16,00	0,00
C	Obhliadka potencionálnych priestorov	B	D	1	2	3	2,00	0,11	0,33	16,00	18,00	16,00	18,00	0,00
D	Založenie živnosti	C	E,F	1	2	4	2,17	0,25	0,50	18,00	20,17	18,00	20,17	0,00
E	Uzavretie nájomnej zmluvy	D	G	1	2	3	2,00	0,11	0,33	20,17	22,17	20,17	22,17	0,00
F	Zabezpečenie úveru	D	H	3	4	6	4,17	0,25	0,50	20,17	24,33	25,00	29,17	4,83
G	Stavebné úpravy priestoru	E	I	8	11	15	11,17	1,36	1,17	22,17	33,33	22,17	33,33	0,00
H	Nákup inventáru a zariadenia do prevádzky	F	I	3	4	6	4,17	0,25	0,50	24,33	28,50	29,17	33,33	4,83
I	Príprava priestorov	G,H	J	9	10	11	10,00	0,11	0,33	33,33	43,33	33,33	43,33	0,00
J	Kolaudácia priestoru	I	K,L,M	1	3	5	3,00	0,44	0,67	43,33	46,33	43,33	46,33	0,00
K	Zabezpečenie dodávateľov	J	Q	1	2	3	2,00	0,11	0,33	46,33	48,33	46,33	48,33	0,00
L	Inzerát s voľnými pracovnými pozíciami	J	N	7	8	9	8,00	0,11	0,33	46,33	54,33	53,33	61,33	7,00
M	Tvorba Instagramu, Facebooku, plagátov	J	O	1	2	4	2,17	0,25	0,50	46,33	48,50	53,25	55,42	6,92
N	Náborový proces zamestnancov	L	T	1	2	3	2,00	0,11	0,33	54,33	56,33	61,33	63,33	7,00
O	Uzavretie poistenia, zavedenia internetu	M	P	1	3	4	2,83	0,25	0,50	48,50	51,33	55,42	58,25	6,92
P	Inštalácia potrebných softwarov	O	R	1	2	3	2,00	0,11	0,33	51,33	53,33	58,25	60,25	6,92
Q	Nákup surovín od dodávateľa	K	T	14	15	16	15,00	0,11	0,33	48,33	63,33	48,33	63,33	0,00
R	Trvanie reklamných plagátov	P	S	1	2	3	2,00	0,11	0,33	53,33	55,33	60,25	62,25	6,92
S	Spustenie reklamnej kampane	R	T	0,5	1	2	1,08	0,06	0,25	55,33	56,42	62,25	63,33	6,92
T	Kontrola	Q,N,S	T	0,5	1	2	1,08	0,06	0,25	63,33	64,42	63,33	64,42	0,00
U	Veľká open party podniku	T	-	0,5	1	2	1,08	0,06	0,25	64,42	65,50	64,42	65,50	0,00

ZÁVER

Počas spracovávanía diplomovej práce som mala možnosť spoznať mnoho podnikateľov, ktorí otvorili gastronomické prevádzky. Mala som to šťastie, že som spoznala podnikateľov, ktorí nie sú závistliví a poradili mi veľmi užitočné informácie potrebné v podnikateľskej činnosti, ktoré boli pre mňa samotnú prínosné, keďže ešte nemám dostatok skúsenosti s riadením a prevádzkovaním podniku. Pri písaní záverečnej práce som sa sama presvedčila, že založenie podniku nie je vôbec jednoduché a vyžaduje si disponovať dostatočnými znalosťami a informáciami v podnikateľskej sfére. Najjednoduchšia forma založenia podniku je na základe živnostenského oprávnenia. Táto forma je najmenej náročná na počiatočné investície a byrokraticky najmenej komplikovaná. Pred samotným spustením prevádzky podniku, je veľmi dôležité zmapovať situáciu na trhu, vykonať základné analýzy a zvoliť takú stratégiu, aby bol podnik úspešný a generoval zisk aj v najbližších rokoch podnikania. K správne mu zisteniu a odhaleniu slabých a silných stránok, možných rizík podniku je potrebné vytvoriť podnikateľský plán, ktorý je potrebný aj pri žiadaní úveru od banky.

Cieľom práce bolo vytvorenie podnikateľského plánu, pre malý podnik, ktorý sa bude niesť v španielskej tematike a zaoberať sa prípravou tapasov v Brne.

V práci boli vykonané analýzy, ktoré boli považované za vhodné a potrebné pri vytváraní podnikateľského plánu. Analýzu pomocou, ktorej bolo analyzované vonkajšie prostredie podniku bola analýza SLEPT, ktorá posudzovala vplyv sociálnych, politicko-legislatívnych, ekonomických a technologických faktorov. Konkurencieschopnosť podniku v jeho okolí bola analyzovaná pomocou Porterového modelu piatich síl, ktorá poukázala na veľký vplyv zákazníkov a substitučných produktov. K analýze konkurencie bola zvolená analýza prostredníctvom mystery shopping, kde boli pozorované priamo konkurenčné podniky, ktoré sa špecializujú na prípravu tapasov ako sa správajú ku svojim zákazníkom, aké ponúkajú služby a možnosti ako sa môže odlišiť novo vznikajúci podnik od jeho konkurencie. Pri analýze dopytu bolo v práci zvolené dotazníkové šetrenie. Návratnosť dotazníku bola 66,6 %. Celkovo na dotazník odpovedalo 666 respondentov. Dotazníkovú formu bola zvolená z dôvodu zistenia záujmu o tapas bar a preferencií, na ktorých zákazníkovi záleží pri výbere nového podniku. V závere analytickej časti práce bola prevedená analýza SWOT, ktorá

zhodnotila celkovú situáciu podniku. Z pohľadu silných a slabých stránok, príležitosti a hrozieb.

Taktiež v podnikateľskom pláne je definovaný marketingový plán, kde pomocou marketingového mixu, je logo tapas baru, ktoré bude umiestnené pred vstupom podniku, aby každý zákazník si zapamätal názov podniku. Ďalším krokom bolo vytvorenie organizačnej štruktúry a vymedzenia právnej formy podnikania. V prípade tapas baru je použitá líniová štruktúra, pretože podnik nemá veľa zamestnancov a jasne určuje vzťahy nadriadenosti a podriadenosti.

Pred samotným založením podniku je dôležité mať predstavu o zakladateľskom rozpočte, ktorý bude vymedzený na založenie podniku. Podnikateľský plán obsahuje finančný plán, v ktorom sú podrobne analyzované náklady potrebné na založenie podniku ako sú: mzdy pracovníkov, nájom priestorov + energie, nákup potrebného vybavenia, a mnoho ďalších položiek, ktoré sú podrobne rozobrané v práci.

V práci je vytvorený finančný plán počas prvých piatich rokoch pôsobenia činnosti. V prvom roku podnikania je zostavený Cash flow na mesačnej báze v druhom roku podnikania je Cash flow spracovaný kvartálne, v treťom roku podnikania je spracovaný polročne a v štvrtom a piatom roku je spracovaný ročne.

V podnikateľskom pláne sú definované rizika, s ktorými musí každý podnikateľ počítať a je vhodné mať pripravený záložný plán ako dané rizika znížiť. V práci je vyčíslená pravdepodobnosť a aj dopad aký by mohlo mať riziko na prevádzkovanie podniku. Pokiaľ bude podnikateľ počítať s určitým typom rizík môže sa na tieto riziká pripraviť a eliminovať ich.

Záverom je možné tvrdiť, že výsledky jednotlivých analýz dokazujú, že úspešnosť založenia podniku by mohla byť veľká. Úspešnosť podnikania nezávisí len na kvalitne vypracovanom podnikateľskom pláne, ale aj na snahe a odhodlaní podnikateľa sa presadiť na trhu a mať pevnú vôľu a nevzdať svoj cieľ hneď pri prvom probléme.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- (1) Zákon č. 458/2016 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: Sbírka zákonů. 30.12.2016.
- (2) SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kolektiv. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- (3) NOVOTNÝ, Zdeněk, Věra DYNTAROVÁ a Jana DYČKOVÁ. *Podniková ekonomika 3: ekonomika podniku*. Břeclav: Moraviapress, 2005, 136 s. ISBN 80- 861-8174-X.
- (4) BURNS, Paul. *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2011, 418 s. ISBN 978-0-230-24780-2.
- (5) Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů ze dne 25. března 2009.
- (6) VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- (7) KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
- (8) STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- (9) HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 171 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1120-8
- (10) SEDLÁČKOVÁ Helena, Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované. a rozšířené vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s., ISBN 80-7179-367-1.
- (11) ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158- 2.

- (12) PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s., ISBN 80-726-1059-7.
- (13) SYNEK, Miloslav a kol.. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 658 s., ISBN 80-7179-892-4.
- (14) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. c2007. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-2511605-0.
- (15) OSTERWALDER Alexander a PIGNEUR Yves. *Tvorba business modelů*. Vyd. BizBooks v Brně, 2012, 277 s., ISBN 978-80-265-0025-4.
- (16) CZSO. *Charakteristika okresu Brno-město*. [Online]. © 04.01.2016 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/charakteristika_okresu_brno_mesto.
- (17) CZSO. *Demografický vývoj v Jihomoravském kraji roce 2019*. [Online]. © 20.03.2020 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2019>.
- (18) CZSO. *Inflace, míra inflace*. [Online]. © 14.04.2020 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.
- (19) CZSO. *Nezamestnanost v Jihomoravském kraji*. [Online]. © 10.07.2019 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-30-cervnu-2019>.
- (20) KURZY. *Minimální mzda*. [Online]. © 2020 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>.
- (21) CZSO. *HDP, národní účty*. [Online]. © 31.01.2020 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty.
- (22) CZSO. *Mzdy a náklady práce*. [Online]. © 31.01.2020 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.
- (23) ČNB. *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, © 2020 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>.
- (24) CZSO. *Počet uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu*. [online]. © 19.01.2016 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu>.

- (25) DATA.BRNO. *Webový dataportál DATA.BRNO*. [online]. Brno: Magistrát města Brna © 2018 – 2020 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://mestobrna.maps.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=e1fa0a56319b400caaa8f44500db26ee>.
- (26) DATA.BRNO. *Webový dataportál DATA.BRNO*. [online]. Brno: Magistrát města Brna © 2018 – 2020 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://mestobrna.maps.arcgis.com/apps/Cascade/index.html?appid=da44c39668f04f2f9d69f500c8bfe1d4>.
- (27) *Pannon Food Bohemia, s.r.o.* [online]. : Pannon Food Bohemia, s.r.o., Brno: © 2015 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <http://www.pannonfood.sk/home>.
- (28) *The Coca-cola company* [online]. Praha: The Coca-cola company, © 2020 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.coca-cola.cz/cs/home/>.
- (29) COFFEBREAK s.r.o. [online]. Praha: Coffebreak, s.r.o © 2016 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <http://www.coffee-break.cz/2/o-firme-coffeebreak>.
- (30) *BMC Brno* [online]. Brno: BMC Brno, s.r.o.. © 2014 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.bmcbrno.cz/spanelske-delikatesy>.
- (31) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů*. 15.11.1991.
- (32) CZSO. *Služby*. [online]. 07.02.2020 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/sluzby>.
- (33) HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J., FISCHER, J.: *Statistika pro ekonomy*. Profesional publishing 2007, Praha. Osmé vydání, 415 stran. ISBN 978-80-86946-43-6

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

OR – obchodný register

Atď. – a tak ďalej

Napr. – napríklad

OS – obchodná spoločnosť

LEAN – anglický výraz, zoštíhlenie

BOZP – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

PST - pravdepodobnosť

HPP – hlavný pracovný pomer

DPČ – dohoda o prevedení činnosti

DPP – dohoda o prevedení práce

SHM – super hrubá mzda

HM – hrubá mzda

Kč – Česká koruna

Ks – kus

Sb. – zbierka

Č. - číslo

p.a. – per annum

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points

VH – výsledok hospodárenia

ČSÚ – Český statistický úrad

7P – marketingový mix: produkt, cena, distribúcia, propagácia, ľudia, procesy, hmotné veci

Welcome drink – uvítací nápoj

Open party – otváracia akcia

Q - kvartál

OP – optimistický pohľad

RP – reálny pohľad

PP – pesimistický pohľad

OSVČ – osoba samostatne zárobkovo činná

s.r.o. – spoločnosť s ručením obmedzeným

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1. Faktory vzdialeného prostredia - analýza SLEPT	22
Tabuľka 2. Miera inflácie	34
Tabuľka 3. Podiel nezamestnaných osôb v Juhomoravskom kraji	34
Tabuľka 4. Vývoj mzdy v pohostinstve	35
Tabuľka 5. SWOT analýza	51
Tabuľka 6. Kategorizácia pravdepodobnosti a dopadu rizika	68
Tabuľka 7. Definovanie jednotlivých rizík a návrhov na prevenciu	69
Tabuľka 8. Hodnotenie prijateľnosti rizika	70
Tabuľka 9. Počiatočne vyčíslené náklady na založenie prevádzky	74
Tabuľka 10. Mzdové náklady na pracovníčku v obsluhu	74
Tabuľka 11. Mzdové náklady na pomocného pracovníka v kuchyni	75
Tabuľka 12. Mzdové náklady na kuchára	75
Tabuľka 13. Celkové mzdové náklady	76
Tabuľka 14. Splátkový plán v Kč	77
Tabuľka 15. Tržby za mesiace marec - máj	78
Tabuľka 16. Tržby za mesiace jún - august	79
Tabuľka 17. Tržby za mesiace september - november	79
Tabuľka 18. Tržby za mesiace december - február	79
Tabuľka 19. Medziročný vývoj tržieb v pohostinstve	79
Tabuľka 20. Vývoj tržieb počas piatich rokov podnikania	80
Tabuľka 21. Mesačné náklady na prevádzku	81
Tabuľka 22. Priemerne vynaložené náklady za tovar z troch pohľadov	81
Tabuľka 23. Vývoj priemernej mzdy a inflácie v rokoch 2014 - 2019	81
Tabuľka 24. Vývoj nákladov počas podnikania v jednotlivých kvartáloch a variantoch	82
Tabuľka 25. Vyjadrenie CASH FLOW v prvom roku podnikania v reálnom variante ..	84
Tabuľka 26. Vyjadrenie CASH FLOW v druhom roku podnikania v reálnom variante ..	85

Tabuľka 27. Vyjadrenie CASH FLOW pre tretí rok podnikania v reálnom variante	86
Tabuľka 28. Vyjadrenie CASH FLOW počas štvrtého a piateho roku podnikania v reálnej variante.....	87
Tabuľka 29. CASH FLOW počas prvých piatich rokov podnikania v optimistickom variante.....	88
Tabuľka 30.CASH FLOW počas prvých piatich rokov podnikania v pesimistickom variante.....	89
Tabuľka 31. Vyčíslenie VH pre optimistický variant počas piatich rokoch podnikania	90
Tabuľka 32.Vyčíslenie VH pre reálny variant počas piatich rokoch podnikania.....	90
Tabuľka 33.Vyčíslenie VH pre pesimistický variant počas piatich rokoch podnikania.	90
Tabuľka 34. Harmonogram implementácie projektu pomocou tabuľky PERT	93

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1. Ako často navštevujú respondenti podniky v okolí Grohovej ulice.....	44
Graf 2. Ako ovplyvňuje cena respondentov pri výbere podniku.....	45
Graf 3. Recenzie na podnik.....	45
Graf 4. Kvalita služieb	46
Graf 5. Kvalita produktov	46
Graf 6. Možnosť platby kartou v podniku	47
Graf 7. Zdroje, pri získavaní informácií o nových podnikoch.....	47
Graf 8. Koľko sú respondenti maximálne ochotní zaplatiť za tapas	48
Graf 9. Aké druhy výhod, by zákazníci ocenili v podniku	49
Graf 10. Preferencie značiek piva, o ktoré by mali zákazníci záujem.....	49
Graf 11. Aký podnik uprednostňujú respondenti.....	50
Graf 12. Hodnoty rizika pred a po zavedení opatrení.....	71

ZOZNAM OBRAZKOV

Obrázok 1. Grafické znázornenie postupu založenia obchodnej spoločnosti.....	19
Obrázok 2. Porterov model piatich síl	24
Obrázok 3: Schéma SWOT analýzy	25
Obrázok 4. Substitučné produkty v okolí tapas baru	40
Obrázok 5:Model konkurenčných síl tapas baru	41
Obrázok 6. Pohyb obyvateľov na základe dát mobilného operátora	42
Obrázok 7. Ekonomická aktivita subjektov v Brne	43
Obrázok 8. Medzinárodný certifikát pre skladovanie potravín	59
Obrázok 9. Logo podniku	61
Obrázok 10. Organizačná štruktúra podniku	64

ZOZNAM VZORCOV

Vzorec 1. Rozptyl trvania činnosti (33).....	91
Vzorec 2. Smerodajná odchýlka (33)	91

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1. Návrh propagačného plagátu (zdroj: vlastné spracovanie).I

Príloha 2. Dotazníkové šetrenie (zdroj: vlastné spracovanie)..... II



Zdroj: vlastné spracovanie

Dobrý deň,

volám sa Lenka Salíniová a som študentkou piateho ročníku na VUT, fakulte podnikateľskej. V rámci mojej diplomovej práce realizujem marketingový výskum, ktorý pojednáva o založení tapas baru v centre Brna.

Chcela by som Vás, poprosiť o vyplnenie krátkeho dotazníka. Dotazník Vám nezaberie viac ako päť minút. Dotazník je anonymný a výsledky budú použité výhradne k spracovaniu diplomovej práce. Za vyplnenie dotazníka vopred ďakujem.

1. Aký je Váš vek?
2. Aké je Vaše pohlavie?
 - a) Muž
 - b) Žena
3. Ako často chodíte do podnikov za týždeň, ktoré sa nachádzajú v centre Brna (blízke okolie Grohovej ulice)?
 - a) 1-2x
 - b) 3-4x
 - c) 5x a viac
 - d) 1x za mesiac
 - e) nechodím
4. Aké faktory Vás najviac ovplyvňujú pri výbere podniku?

Cena?

☆☆☆☆☆
5. Recenzie na podnik?

☆☆☆☆☆
6. Kvalita služieb?

☆☆☆☆☆
7. Kvalita produktov?

☆☆☆☆☆
8. Výber zo širokej ponuky pokrmov a alkoholických a nealkoholických nápojov?

☆☆☆☆☆

9. Možnosť platby kartou v podniku?



10. Z akého zdroju získavate informácie o nových podnikoch?

- a) Facebook
- b) Instagram
- c) Plagáty, letáky
- d) Noviny
- e) Rádio
- f) Kamaráti
- g) Iná možnosť

11. Koľko ste maximálne ochotný zaplatiť za tapas (malé občerstvenie k pivu, vínu) v podniku na Grohovej ulici?

- a) 0 Kč - 50 Kč
- b) 51 Kč - 100 Kč
- c) 101 Kč - 200 Kč
- d) 201 Kč a viac

12. Aké druhy výhod, pre zákazníkov, by ste ocenili v podniku?

- a) Za útratu nad 1000 Kč zľava
- b) Každé 5 pivo zdarma na osobu.
- c) Vernostný program - zvýhodnené ceny pokrmov.
- d) Za každého nového zákazníka, ktorého donesiete 50% zľava z vybranej ponuky.
- e) Iné výhody

13. Aké značky piva preferujete v podniku?

- a) Kráľovské pivo LITOVEL MORAVAN
- b) Lucky Bastard
- c) Polička Otakar 11°
- d) India Pale Ale
- e) ZUBR CLASSIC
- f) Gambrinus Originál 10°
- g) Krušovice 10°

- h) Starobrno tradiční
- i) Staropramen
- j) Velkopopovický kozel
- k) Pilsner Urquell 12°
- l) Guinness
- m) Pivo nepijem
- n) Iné

14. Uprednostňujete podnik?

- a) Malý - rodinný
- b) Veľký - neosobný
- c) S osobnejším prístupom
- d) Kde hrá hlasná hudba
- e) Kde je pokojná atmosféra