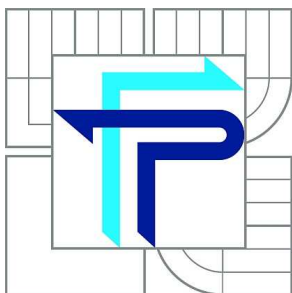


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

ENTREPRENEURIAL PROJECT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. MARTIN BARTOŠ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bartoš Martin, Ing.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Project

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha : C. H. Beck. 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno : Computer Press a.s. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha : Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha : Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 08.05.2012

Abstrakt

Cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského záměru na vybudování společnosti s názvem Černomořské pochoutky s.r.o., zabývající se přípravou a prodejem produktů bulharsko-balkánské a černomořské kuchyně. Prodejna společnosti bude umístěna v nájemních prostorách v centru města Brna a kombinuje provozovnu občerstvení a prodejnu potravin.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, podnikatelský plán, občerstvení, prodejna potravin, bulharská kuchyně.

Abstract

Purpose of this diploma thesis is to develop a business plan to build a company called Černomořské pochoutky s.r.o., which is dealing with preparation and sell of products of bulgarian-balkanian and Black sea cuisine. Company store will be located in rented premises in the city center of Brno and combines grocery and fast food.

Key words

Entrepreneuiral project, Bussines plan, fast food, grocery, bulgarian cuisine.

Bibliografická citace

BARTOŠ, M. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 90 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Ropotl.

Prohlášení

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

V Brně 8. 5. 2012

.....

Martin Bartoš

Poděkování

Děkuji tímto panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za cenné připomínky a rady při vypracování diplomové práce.

Také děkuji slečně Mgr. Zornici Cvetanové Cvetkové za pomoc s rozšířením dotazníků.

Obsah

Úvod	9
1.Vymezení problému a cíle práce.....	10
2.Teoretická východiska práce	11
2.1. Podnikatelský plán	11
2.2. Právní formy podnikání.....	12
2.3. Zdroje financování společnosti	18
2.3.1. Vlastní zdroje financování	19
2.3.2. Cizí zdroje financování	20
2.4. Analýza	25
2.4.1. Analýza vnějšího prostředí společnosti	25
2.4.2. Analýza vnitřního prostředí společnosti	28
2.5. Finanční plánování	30
2.5.1. Rozvaha podniku	31
2.5.2. Plán zisků a ztrát	32
2.5.3. Zakladatelský rozpočet a finanční potřeby společnosti.	32
3.Analýza problému	33
3.1. Předmět podnikání	33
3.2. Místo podnikání	33
3.3. Legislativa	34
3.4. Marketingový průzkum	36
3.4.1. Výsledky marketingového průzkumu	37
4.Analýza současné situace (Analýza trhu)	43
4.1. Slept analýza	43
4.2. Porterův model konkurenčních sil	46

4.3. SWOT analýza	48
5.Vlastní návrh řešení - podnikatelský záměr.....	50
5.1. Exekutivní souhrn	50
5.2. Popis podniku.....	51
5.3. Průzkum konkurenčního prostředí	52
5.4. Obchodní plán	59
5.5. Marketingový plán	61
5.5.1. Marketingový mix.....	61
5.6. Plán lidských zdrojů (Organizační plán).....	64
5.6.1. Výběr právní formy podnikání	64
5.6.2. Popis organizační struktury	65
5.6.3. Založení společnosti	66
5.6.4. Mzdové náklady.....	66
5.7. Finanční plán	68
5.7.1. Zakladatelský rozpočet a zahajovací rozvaha podniku.....	68
5.7.2. Přehled průměrných měsíčních nákladů v prvním roce podnikání.....	70
5.7.3. Odhadované výnosy.....	71
5.7.4. Výkaz zisků a ztrát.....	72
5.8. Hodnocení rizik.....	75
5.9. Harmonogram realizace	79
Závěr	81
Seznam použité literatury	83
Seznam použitých obrázků	85
Seznam použitých tabulek.....	86
Seznam použitých zkratk	87
Seznam příloh.....	87

Úvod

Podnikatelské záměry mívají většinou podobu podnikatelských plánů. (Dle většiny autorů znamenají pojmy “podnikatelský plán“ a „podnikatelský záměr“ totéž.) Podnikatelské plány jsou vypracovávány samotným podnikatelem především pro jeho vlastní potřebu a mají různé podoby a různé funkce. Slouží k písemnému uspořádání myšlenek, nápadů a plánů podnikatele k vytvoření nového, nebo k rozvoji stávajícího podniku. Vypracovávají se i pro případ získání investičních prostředků důležitých pro rozvoj podniku. Podnikatelský plán obsahuje především popis a analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku, cíle podniku a způsob jejich dosažení. Je to tedy jakýsi strategický plán podnikání. Je důležité podnikatelský plán při podstatných změnách situace neustále aktualizovat. Podnikatelský plán zvyšuje pravděpodobnost úspěchu podniku.

Obsahem této diplomové práce je právě podnikatelský záměr na vybudování občerstvení (bistra) se zaměřením na Bulharsko (balkánskou kuchyni a její pokrmy). Toto občerstvení bude provozováno ve městě Brně. Součástí podniku bude i malý obchod, kde bude možno zakoupit bulharské i jiné balkánské speciality. K volbě tohoto typu podnikatelského záměru mě vedou i osobní důvody, kdy má současná přítelkyně je původem z Bulharska, kde jsem již také mnohokrát pobýval a získal spoustu kontaktů a známých. Bulharsko je také Čechy znovuobjevenou a čím dál více navštěvovanou letní destinací a nabízí rovněž zajímavou a netradiční kuchyni. V současné době se rozvíjí trend restaurací a obchůdků zaměřených na jednotlivé zahraniční kuchyně. Jen v Brně jich v posledních letech několik takových vyrostlo. Bulharská restaurace je řadu let úspěšně provozována v Praze a v minulosti byla i v Brně. Dalším důležitým důvodem volby tohoto tématu diplomové práce jsou úvahy o mém budoucím zaměstnání po absolvování studia, kdy při současné stagnaci ekonomiky, způsobené celoevropskou dluhovou krizí, je pro čerstvé absolventy těžší nalézt uplatnění na pracovním trhu.

1. Vymezení problému a cíle práce

Jak již bylo naznačeno v úvodu, cílem této diplomové práce je vypracovat reálný podnikatelský plán na vybudování občerstvení.

Idejí tohoto podnikatelského plánu se zabývám již delší dobu, a tak tato diplomová práce by měla mimo jiné sloužit k převedení těchto myšlenek do formální struktury podnikatelského plánu a také k ověření reálnosti a případné životaschopnosti tohoto podnikatelského záměru.

Podnikatelský plán bude praktickou částí této diplomové práce a bude vycházet z předcházející literární rešerše a teoretického popisu metod, analýz a postupů při vytváření nového podniku a sestavení podnikatelského plánu a z analýzy trhu. Mezi stěžejní části podnikatelského plánu bude patřit výběr právní formy podniku a zdrojů financování, analýza a zhodnocení situace okolo podniku (SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SLEPT analýza, apod.), marketingový a finanční plán a vyhodnocení rizik.

2. Teoretická východiska práce

Tato část diplomové práce se zabývá teoretickými východisky, která jsou důležité pro tvorbu podnikatelského plánu v další kapitole.

2.1. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je především písemný dokument, zpracováváný podnikatelem, jehož obsahem jsou všechny faktory související se založením a provozem podniku. Podnikatelský plán slouží jak majitelům a vedoucím pracovníkům, tak i investorům. Jsou tedy vypracovávány jak pro vlastní potřebu podniku, tak i pro případy získání investičních prostředků. Podnikatelský plán napovídá o životaschopnosti nebo realizovatelnosti podniku a je to zároveň návod pro další provoz (řízení) podniku.

Mezi nejdůležitější části podnikatelského plánu patří:

Exekutivní souhrn

Je to jakési shrnutí celého podnikatelského plánu v rozsahu maximálně několika stran. Vypracovává se až po sestavení podnikatelského plánu. Cílem exekutivního souhrnu (zejména pokud je vypracováván pro potencionální investory) je zaujmout čtenáře tak, aby pokračoval ve čtení celého podnikatelského plánu.

Popis podniku

Zabývá se faktickým a detailním popisem podniku, měl by obsahovat informace o názvu, právní formě a velikosti podniku, předmětu podnikání, personálu podniku apod.

Analýza trhu

Stěžejní částí analýzy trhu je analýza konkurence. Ta obsahuje přehled všech nejdůležitějších konkurentů, jejich popis včetně silných a slabých stránek.

Marketingový plán

Marketingový plán popisuje výrobky (zboží) nebo služby, které podnik bude nabízet. Způsob jejich ocenění, distribuce a propagace.

Organizační plán

Obsahuje popis právní formy podniku. Uvádí přehled o vlastnictví, zaměstnancích a jejich konkrétních zodpovědnostech v podniku.

Finanční plán

Finanční plán je jedna z nejdůležitějších kapitol podnikatelského plánu. Stanovuje potřebnou výši investic pro založení, provoz nebo rozvoj podniku a vyhodnocuje ekonomickou realizovatelnost podnikatelského plánu.

Hodnocení rizik

Popisuje a hodnotí možná rizika, která mohou ohrožovat podnik. Navrhuje postupy pro předcházení těmto rizikům nebo jejich řešení.

Každý vypracovaný podnikatelský plán by měl být stručný, přehledný a jednoduchý, nezacházet do odborných detailů. Měl by se zaměřovat více na budoucnost podniku, než na jeho současnost. Stejně jako silné stránky a konkurenční výhody podniku a produktů by měl obsahovat i popis slabých míst a rizik. Neměl by tedy být ani příliš optimistický, ani příliš pesimistický, ale vycházet z reality a tu co nejvěrněji popsat. V neposlední řadě by měl taky prokázat schopnost hradit své závazky a splácet případné úroky. [3] [4]

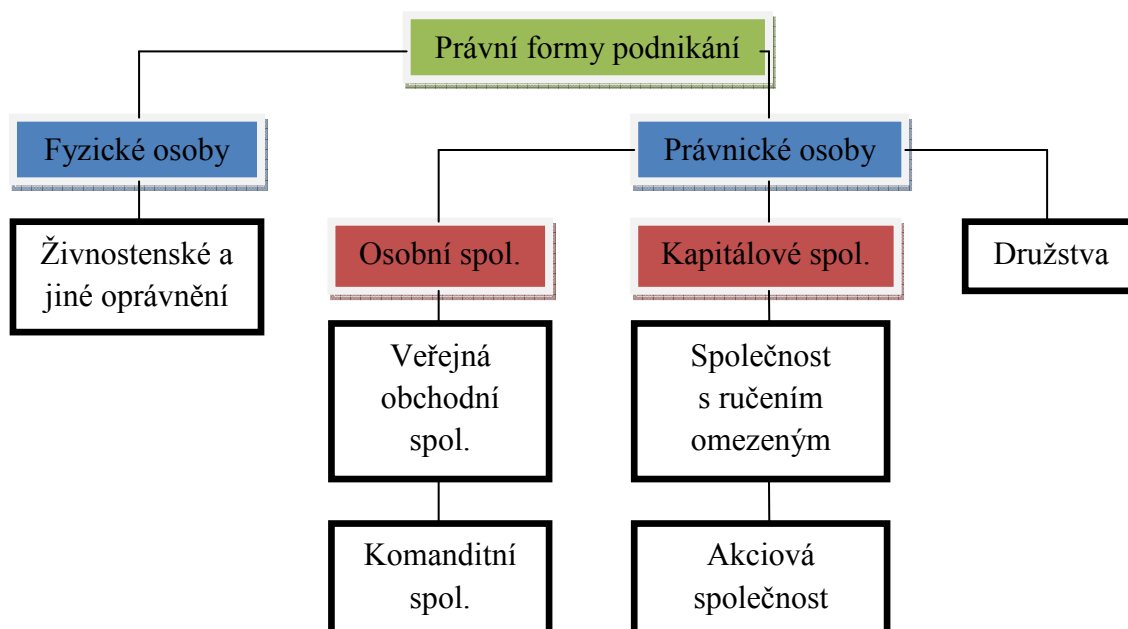
2.2. Právní formy podnikání

Jedním z prvních kroků při zakládání nového podniku je volba právní formy podnikání. Tato volba záleží na několika kritériích, jako například na velikosti zamýšleného podniku a předmětu jeho činnosti, velikosti vyžadovaného základního kapitálu, formálních náležitostí založení a provozu podniku nebo na míře ručení a angažovanosti podnikatele.

Dle obchodního zákoníku se právní formy podnikání dělí na podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Mezi podnikání fyzických osob patří: osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění, osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba podnikající na základě jiného oprávnění dle zvláštního předpisu a

soukromě hospodařící zemědělec zapsaný v evidenci. Mezi právnické osoby patří: osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva.

U osobních společnostech řídí společnost osobně podnikatel, který také ručí veškerým svým majetkem. Patří sem: veřejná obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost (k.s.). V případě kapitálových společností jsou podnikatel nebo společníci povinni vnést vklad (majetková účast) a ručí za závazky společnosti jen omezeně nebo vůbec. Kapitálová společnost je řízena představenstvem nebo statutárním orgánem. Patří zde: společnost s ručením omezeným (s.r.o.) a akciová společnost (a.s.). Zvláštní a méně častou právnickou osobou je družstvo.



Obr. 1: Právní formy podnikání. [6]

Fyzická osoba podnikající na základě živnostenského nebo jiného oprávnění

Dle živnostenského zákona je živnost soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. [7] Tato forma podnikání je vhodná zejména pro začínající podnikatele a pro ty, kteří svůj podnik nemají jako hlavní zdroj svých příjmů.

Výhody:

- Snadné zahájení činnosti.
- Minimum formálně-právních povinností.
- Není nutný počáteční kapitál.

Nevýhody:

- Neomezené ručení majetkem podnikatele.
- Vysoké požadavky na podnikatele (většinou řídí samotné podnikání i administrativu s ní spojenou).
- Omezený přístup k bankovním úvěrům.

Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost patří mezi osobní společnosti. Zakládají ji nejméně dvě fyzické nebo právnické osoby jako společnou firmu, ve které ručí společně za závazky společnosti celým svým majetkem. Společnost se zakládá uzavřením společenské smlouvy a zapsáním do obchodního rejstříku. Zisk se dělí rovnoměrně mezi společníky. Každý společník může jednat jménem společnosti a řídit ji. Je to druhá nejčastější právní forma podnikání malých a středních podniků.

Výhody:

- Není nutný počáteční kapitál.
- Jednoduché vystoupení společníka ze společnosti.
- Přístup k cizímu kapitálu.

Nevýhody:

- Neomezené ručení společníků.
- Nutnost minimálně dvou společníků.

Komanditní společnost

Komanditní společnost je osobní společností smíšeného typu vykazující znaky osobní i kapitálové společnosti. Komanditní společnost zakládají alespoň dvě osoby: komanditista a komplementář. Komanditisté vnášejí do společnosti vklad (min. 5000 Kč) a ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu, nezasahují do vedení společnosti, kontrolují pouze její hospodaření. Komplementáři řídí společnost a ručí celým svým majetkem. Práva a rozdělení zisku je stanoveno ve společenské smlouvě. Pokud název společnosti obsahuje jméno komanditisty, ručí za závazky společnosti celým svým majetkem jako komplementář. Tato právní forma společnosti je vhodná pro kapitálově slabšího podnikatele, který je nositelem podnikatelského nápadu a know-how, a investora, který má zájem investovat do tohoto podnikatele.

Výhody:

- Není nutný velký počáteční kapitál.
- Zisk se rozděluje dle společenské smlouvy.
- Možnost změny na veřejnou obchodní společnost.

Nevýhody:

- Neomezené ručení komplementářů.
- Nutnost minimálně dvou společníků.
- Možnost vzniku rozporu mezi komplementáři a komanditisti (rozdílná míra rizika).

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným patří mezi kapitálové společnosti. Zakládá se minimálně jednou fyzickou nebo právnickou osobou. Jedna fyzická osoba může být společníkem maximálně tří společností. Maximální počet společníků je 50. Společníci tvoří základní kapitál společnosti prostřednictvím svých vkladů a ručí za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených vkladů. Společnost ručí celým svým

majetkem. Minimální výše základního kapitálu společnosti je 200 000 Kč, minimální výše vkladu na jednoho společníka je 20 000 Kč. Společnost vytváří rezervní fond, základním dokumentem je společenská smlouva. Obchodním vedením společnosti jsou pověřeni jednatele jmenovaní valnou hromadou. Společnost s ručením omezeným je nejčastější právní formou podnikání právnických osob.

Výhody:

- Omezené ručení společníků.
- Vklad do společnosti může být i nepeněžitý.
- Možné ustanovení kontrolního orgánu – dozorčí rada.

Nevýhody:

- Nutnost počátečního kapitálu.
- Administrativně náročnější založení a chod společnosti.
- Nutnost vedení účetnictví

Akciová společnost

Akciová společnost je zakládána jednou právnickou osobou, nebo dvěma a více fyzickými osobami. U akciových společností je základní kapitál rozdělen na určitý počet akcií o jmenovité hodnotě. U společnosti bez veřejné nabídky akcií je minimální výše základního kapitálu dva miliony Kč, u společností s veřejnou nabídkou akcií pak alespoň 20 mil. Kč. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem. Společník (akcionář) neručí za závazky společnosti. Základním dokumentem jsou stanovy společnosti. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, která volí představenstvo společnosti, na které dohlíží dozorčí rada. Pro svou náročnost není akciová společnost častou volbou pro malé a střední podnikání, je vhodná spíše pro velké podniky.

Výhody:

- Společníci neručí za závazky společnosti.
- Snadnější přístup k cizímu kapitálu.
- Solidní a stabilní dojem pro obchodní partnery.

Nevýhody:

- Vysoký počáteční kapitál.
- Složitá právní úprava a administrativa založení a vedení společnosti.
- Nutné ověření účetní uzávěrky auditorem a její zveřejňování.
- Nutné sestavování výroční zprávy společnosti.

Družstvo

Družstvo je společenství osob založené za účelem podnikání, nebo zajišťování potřeb svých členů. Družstvo je zakládáno nejméně pěti fyzickými osobami, nebo dvěma právnickými osobami. Minimální výše základního kapitálu družstva je 50 tis. Kč. Družstvo ručí za své závazky celým svým majetkem, členové za závazky společnosti neručí. Základním dokumentem jsou stanovy družstva. Jako právní forma podnikání nejsou družstva příliš rozšířena. Jsou vhodná především pro vyvíjení aktivit v zájmu členů družstva.

Výhody:

- Členové neručí za závazky společnosti.
- Otevřenost pro další členy družstva.
- Vhodné i pro nepodnikatelské účely.
- Nízký základní kapitál.

Nevýhody:

- Nutnost minimálně pěti členů FO nebo dvou PO.
- Vytváření nedělitelného fondu. [1] [6] [7]

Tab. 1: Srovnání základních parametrů právních forem podnikání. [6] [7]

	Min. počet zakladatelů	Min. výše ZK	Nejnižší možný vklad	Ručení společníka
Živnost	1 FO nebo 1 PO	0	-	neomezeně
v.o.s.	2 FO nebo 2 PO	0	-	neomezeně
k.s.	2 osoby	5000 Kč	součet	komplementář neomezeně
s.r.o.	1 FO nebo 1 PO	200 000 Kč	20 tis./osobu	do výše souhrnu nesplacených vkladů
a.s.	2 FO nebo 1 PO	2 mil. Kč (20 mil. Kč)	součet	neručí
Družstvo	5 FO nebo 2 PO	50 000 Kč	součet	neručí

2.3. Zdroje financování společnosti

Jedním z největších problémů podnikatele je zajištění finančních prostředků pro svou společnost. Tento problém přetrvává po celou dobu provozu firmy. Nejtěžší je ovšem zajistit prostředky pro vybudování nové společnosti, kdy podnikatel nemá k dispozici vlastní vnitřní zdroje vytvořené například ziskem z minulých let nebo fondy ze zisku apod. Proto je vhodné použít podnikatelský plán jako přesvědčovací prostředek k zisku investora nebo věřitele. Při této snaze investor hodnotí míru rizika a výnosu své investice a životaschopnost záměru. Výše potřebného kapitálu závisí především na zaměření a velikosti podniku a při zakládání společnosti taky na zvolené právní formě podnikání (viz. kapitola 2.1).

Finanční zdroje se nejčastěji rozdělují na vlastní a cizí zdroje. Mezi vlastní finanční zdroje patří například vklady společníků, zisk společnosti, odpisy majetku, prodej aktiv. K cizím finančním zdrojům patří zejména bankovní úvěry, půjčky od známých a příbuzných, obchodní andělé, leasing, faktoring, forfaiting, rizikový kapitál a dluhopisy. Nejideálnějším řešením z hlediska nákladů na kapitál je fungování podniku po co nejdelší dobu jen z vlastních zdrojů, což není ve většině případů možné. Při analýze cizích finančních zdrojů je tedy potřeba brát v úvahu cenu těchto zdrojů (v podobě úroků), případně rozsah ztráty kontroly nad řízením společnosti, kdy investor se

stává spoluvlastníkem, tedy získává podíl ve společnosti a nese podnikatelské riziko. Za podstoupení tohoto rizika očekává výnos v podobě později prodaného podílu společnosti.

Z jiného hlediska lze rozlišovat finanční zdroje krátkodobé a dlouhodobé. Hranici mezi nimi představuje časové hledisko jednoho roku. Dlouhodobý majetek musí být financován dlouhodobými zdroji, krátkodobý (oběžný) zdroji krátkodobými tak, aby byla sladěna životnost majetku a zdrojů jeho financování. [1] [2] [3]

2.3.1. Vlastní zdroje financování

Vklady společníků

Vklady společníků patří mezi základní a nejčastější vlastní zdroje financování společnosti. Téměř žádné podnikání se neobejde bez počátečního vkladu podnikatele, ať už je tento vklad povinný ve formě základního kapitálu, nebo nepovinný. (Nutnost vytvářet základní kapitál viz tab. 1.) Vklady společníků jsou hlavním nositelem podnikatelského rizika, představují ale pozitivní signál pro možné investory. Vypovídají o ochotě společníků podílet se na podnikatelském riziku.

Nejnáročnějším způsobem je získání počátečního vkladu pomocí akcií při zakládání akciové společnosti. Držitel akcií se stává společníkem a získává práva podílet se na řízení společnosti a zisku. Jmenovitá hodnota akcie se splácí ve formě vkladu držitele akcií (akcionáře). Společnost tedy získává finanční zdroje emisí (upisováním) akcií. Tyto akcie mohou mít různou jmenovitou hodnotu.

Zisk

Při použití zisku společnosti z minulého období jako zdroje financování nevznikají dodatečné náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a klesá finanční riziko společnosti vyplývající ze zadlužení. Ziskem lze financovat též rizikové projekty, na které by získání cizího kapitálu bylo nepravděpodobné. Mezi nevýhody financování ziskem společnosti patří nestálost tohoto zdroje financování. Společnost také musí nejprve zisk vytvořit svou činností, proto logicky tento zdroj nelze použít při zakládání nové společnosti.

Odpisy

Odpisy představují peněžní vyjádření postupného opotřebení dlouhodobého majetku společnosti. Přenáší tak postupně cenu tohoto majetku do nákladů, snižují jeho hodnotu a zajišťují jeho obnovu. Odpisy patří mezi stabilní vnitřní zdroje financování. Částku z odpisů získává společnost inkasem tržeb z produkce. Společnost si sama určuje, k jakému účelu tuto částku použije. Oproti zisku odpisy nepodléhají zdanění. Velikost odpisů závisí především na velikosti a ocenění majetku společnosti, ale také na sazbách a metodě odpisování. [1] [2] [3]

2.3.2. Cizí zdroje financování

Bankovní úvěr

Bankovní úvěr patří mezi nejpoužívanější cizí zdroj financování. Bankovní úvěry se z časového hlediska rozlišují na krátkodobé a dlouhodobé. Dlouhodobé úvěry se poskytují ve formě investičního úvěru nebo hypotečního úvěru. Tyto úvěry se liší způsobem ručení. U hypotečního úvěru ručí společnost nemovitým majetkem, u investičního dlouhodobým majetkem, případně třetí osobou. Dlouhodobé úvěry bývají zpravidla nákladnější než krátkodobé z důvodu rostoucího rizika v delším časovém horizontu, za nějž je požadován větší výnos.

Krátkodobé bankovní úvěry se u jednotlivých bankovních institucí mohou lišit názvem a podmínkami jejich použití. K těmto úvěrům patří například kontokorentní úvěr. Krátkodobé úvěry se zpravidla používají k financování provozního kapitálu a k jejich získání není nutný podnikatelský plán, ale většinou je dostačující výhled peněžních toků na období jednoho roku. Za krátkodobý úvěr společnost ručí zpravidla oběžným majetkem.

Cenou za poskytnutí úvěru je úrok, který je stanoven pomocí fixní nebo variabilní úrokové míry a vypočítává se jako procento z nesplacené části úvěru. Úrok se zpravidla platí v pravidelných intervalech určených bankou. Návratnost úvěru je stanovena lhůtou, dokdy musí příjemce úvěr splatit. Splácení probíhá většinou postupně v pravidelných intervalech.

Bankovní úvěr je poskytován na základě žádosti, ke které je nutné doložit účetní výkazy a podnikatelský plán. Poskytovatele úvěru zajímá především plán peněžních toků, pohledávky a závazky společnosti. Důležitý je také dostatečný podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu. Z těchto údajů banky zjišťují finanční zdraví podniku, jestli je společnost schopna generovat zisk z provozní činnosti tak, aby byl podnik schopen zaplatit úroky a splácet úvěr.

Zvláštním druhem úvěrů jsou obchodní úvěry poskytované dodavateli nebo odběrateli společnosti. V případě dodavatelského úvěru se konkrétně jedná o odklad platby za dodané zboží nebo služby. Méně častým případem, vyskytujícím se jen v některých odvětvích podnikání, je úvěr odběratelský, tzn. zálohy od odběratelů.

Leasing

Leasing se používá k financování pořízení dlouhodobého majetku bez většího zadlužení společnosti. Společnost tedy nezískává přímo finance jako je tomu u úvěru, ale obdrží přímo pořizovaný majetek od leasingové společnosti bez uhrazení jeho plné ceny. Za používání tohoto majetku pak platí pravidelné poplatky (nájem) a majetek zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti, která majetek koupila od dodavatele. Leasingové společnosti jsou ve srovnání s bankami flexibilnější ve zprostředkování financí a nepožadují záruky v takovém rozsahu. V praxi se rozlišuje několik druhů leasingu:

Operativní leasing – se uzavírá na kratší dobu, než je životnost majetku. Po skončení leasingové smlouvy zůstává majetek ve vlastnictví leasingové společnosti. Tento druh leasingu se volí při pořizování majetku, který podnik používá dočasně, nebo který by nebyl schopen plně využít po celou dobu, a je tak pro něj nevýhodné majetek odkoupit. Tato forma leasingu se používá například pro IT vybavení nebo osobní automobily, její součástí je i servis pronajatého majetku.

Finanční leasing – je alternativou bankovního úvěru, kdy si podnik pořizuje dlouhodobý majetek formou leasingu s cílem odkoupit jej. Splátky tedy musí uhradit cenu majetku, který poté přechází z vlastnictví leasingové společnosti do vlastnictví

daného podniku. Jedná se tedy o pořízení majetku jeho postupným splácením. Finanční leasing není vypověditelný a na majetek není většinou poskytován servis leasingovou společností, ale majetek udržuje sám daný podnik (nájemce). Výhodu oproti bankovnímu úvěru představuje nevykazování pronajímaného majetku v rozvaze, tzn. nevykazování závazků vůči leasingové společnosti. U podniku se tak formálně nezvyšuje míra zadlužení a opticky se zlepšuje jeho rentabilita a likvidita. Nevýhodou pak je, že podniku přechází do vlastnictví již prakticky odepsaný majetek.

Zpětný leasing – je zvláštní formou leasingu, kdy podnik prodává svůj majetek leasingové společnosti a zpětně si jej od ní pronajímá. Toto řešení se používá převážně v případě nutného rychlého zvýšení likvidity podniku.

Faktoring a forfaiting

Faktoring a forfaiting se používá v případě, kdy podnik nutně rychle potřebuje finanční prostředky, a spočívá v odkupu pohledávek podniku.

Faktoring – spočívá v odkupu krátkodobých pohledávek podniku z obchodního styku před dobou jejich splatnosti. Jedná se tedy o formu krátkodobého financování. Faktoringová společnost odkupuje pohledávky bez dalšího ručení podniku pouze na základě posouzení kvality obchodního vztahu mezi dodavatelem a odběratelem. V praxi faktoringová společnost za podstoupenou pohledávku vyplatí zálohu za tuto pohledávku (zpravidla dle dohody ve výši 60 až 90%). Po inkasu pohledávky proplatí podniku doplatek snížený o náklady na úvěrové krytí pohledávky a poplatek za své služby. Výhodou faktoringu je vysoká pružnost bez složitých schvalovacích procedur a dalšího ručení.

Forfaiting - se používá při financování tuzemského a mezinárodního obchodu, kdy se jedná o odkup dlouhodobých pohledávek, které jsou zajištěny například bankovní zárukou, akreditivem nebo směnkou s bankovním ručením. Forfaiting se nejčastěji využívá při dodávkách strojů, zařízení a investičních celků. Výhodou je okamžitá úhrada pohledávky a přenesení rizika (nezaplacení, kurzové změny) na forfaitingovou společnost. Nevýhodou je nižší cena odkupu pohledávky než její

nominální cena (v případě problémových pohledávek to je i jen 10 až 30% nominální ceny).

Dluhopisy

Dluhopis je druhem cenného papíru, který vyjadřuje závazek dlužníka splatit ve stanovené době nominální hodnotu dluhopisu a vyplácet úroky majiteli dluhopisu. Mezi výhody financování pomocí dluhopisů patří zpravidla nižší placený úrok než dividendy z akcií. Akcionáři také neztrácejí kontrolu nad činností společnosti.

Rizikový kapitál

Rizikový kapitál neboli venture capital investuje prostřednictvím fondu rizikového kapitálu do společností a jejich projektů s vyšším rizikem při realizaci, ale zároveň s vysokým výnosem. Tyto fondy jsou řízeny profesionálními investory a ve většině případů za nimi stojí bankovní a pojišťovací instituce, investiční společnosti nebo i soukromé společnosti. Investor (fond) vstupuje do společnosti prostřednictvím navýšení základního kapitálu společnosti. Po několika letech je kapitálový podíl fondu odprodán a investice se tak vrací zpět do fondu a je použita pro financování dalších projektů a společností. Fond tedy investuje do různých společností s cílem zhodnotit tuto investici, prodat ji a následně znovu investovat do dalších příležitostí. Výhodou financování rizikovým kapitálem je zejména neplacení splátek a úrokových nákladů během investičního období. Investor rizikového kapitálu je také pro společnost, do které investoval, skutečným obchodním partnerem a rádcem, podílí se na riziku a přispívá k úspěchu společnosti. Fondy rizikových kapitálů se podílejí na zisku i ztrátě společnosti stejně jako ostatní majitelé nebo akcionáři a jejich primárním zájmem je konečný ziskový odprodej investice.

Fondy rizikového kapitálu lze dělit podle fází rozvoje společností. Některé se zaměřují na investice do počáteční fáze, tedy vybudování společnosti nebo vývoj produktu. Jiné investují již do zaběhnutých společností, které potřebují kapitál například na svůj rozvoj, akvizice nebo financování dluhů, případně jako záchranný kapitál nutný

pro záchranu ztrátové společnosti. Některé fondy se specializují pouze na určité průmyslové odvětví. Podle odvětví se také liší velikost a doba poskytnuté investice. U progresivních odvětví, jako je např. IT, se investice poskytují na dobu jednoho až dvou let, u strojírenství se často jedná o dobu tří až pěti let. Dlouhodobé investice se mohou poskytovat například až na 7 let. Obecně jsou preferovány investice ve větších objemech. V České republice zastupuje společnosti působící v oblasti rizikového kapitálu asociace CVCA (Czech Venture Capital Association).

Obchodní anděle

Obchodní anděle neboli Business Angels jsou obdobou fondů rizikového kapitálu. Zaměřují se však spíše na menší a střední společnosti v počáteční, případně expanzivní fázi. Objem investic bývá v porovnání s financováním rizikovým kapitálem menší a prostřednictvím pouze jednoho investora. Stejně jako u rizikového kapitálu přinášejí obchodní anděle do podniku kromě kapitálu i určité know-how, rady a odborné znalosti. Doba investice je také časově omezena na předem stanovené období, na jehož konci investor svůj podíl prodává. Obchodní anděle se zaměřují na společnosti v oblasti, ve které se sami různým způsobem pohybují (pohybovali) a ve které se mohou angažovat a přivést tak do společnosti své zkušenosti. Obchodní anděle jsou především individuální investoři – fyzické osoby, často bývalí úspěšní podnikatelé nebo manažeři, kteří se v České republice sdružují do několika sítí a asociací, které pomáhají společnostem zprostředkovat kontakt se svými členy.

Podpůrné programy

Podpora podnikání má různé formy od poradenství až po poskytování financí. Tato podpora je poskytována především z fondů Evropské unie, případně z prostředků státního rozpočtu ČR. Podpora z EU je prováděna způsobem dotací z různých fondů.

Strukturální fondy – existuje několik druhů strukturálních fondů, rozvoj podnikání, infrastruktury, výzkumu a vývoje a celoživotního vzdělávání zajišťuje Evropský fond regionálního rozvoje. O poskytnutí dotace ze strukturálních fondů

rozhodují národní (regionální) orgány. K využívání dotací byl vypracován Národní rozvojový plán, ze kterého vychází operační programy rozvoje. Pro podporu podnikání je určen operační program Podnikání a inovace (OPPI). Poskytnutá dotace je nevratná a navyšuje vlastní kapitál společnosti. Dotace se proplácí až zpětně po prokázání vynaložených nákladů. Společnost si proto musí zajistit finance pro svůj projekt z jiného zdroje.

Fond soudržnosti (Kohezní fond) – poskytuje dotace v oblasti životního prostředí a dopravních sítí. O poskytnutí dotace z kohezního fondu se rozhoduje za účasti Evropské komise.

Podpora ze státního rozpočtu – je poskytována prostřednictvím několika institucí: CzechInvest – Agentura pro podporu podnikání a investic má za cíl mimo jiné podporu konkurenceschopnosti podnikatelů zaměřenou na rozvoj zpracovatelského průmyslu a inovací. Další institucí je Českomoravská záruční a rozvojová banka poskytující v rámci několika programů zvýhodněné úvěry, bankovní záruky a dotace z prostředků státního rozpočtu nebo strukturálních fondů EU. [1] [2]

2.4. Analýza

Nejdůležitější částí nejen při zakládání společnosti je analýza. Analýza pomáhá snižovat rizika, zachycuje myšlenky podnikatele do strukturované podoby a předchází opomenutí některých významných faktorů. Již prvotní uvažování o založení společnosti je vlastně taková neformální analýza příležitostí a trhu. Analýza nemůže zcela vyloučit rizika, ale podobně jako celý podnikatelský plán napomáhá k uspořádání a podpoře myšlenek a plánů, odhalení dalších rizik a může naznačit další postup podnikatele.

Existuje mnoho různých analytických nástrojů. Pro strukturovanou podobu analýzy ji nejčastěji rozdělujeme na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.

2.4.1. Analýza vnějšího prostředí společnosti

Analýza vnějšího prostředí společnosti se provádí jako první v pořadí, protože vnější faktory určují různé příležitosti nebo naopak omezení, která musí společnost respektovat. Je to tedy jakési pomyslné hřiště, na kterém se společnost pohybuje.

Analýza vnitřního prostředí (interní) by pak měla odpovědět, jestli je společnost schopna se na tomto hřišti efektivně pohybovat, tzn. využívat příležitosti a předcházet nebo eliminovat hrozby a omezení. Je tedy důležité vnější prostředí společnosti neustále monitorovat a analyzovat, protože hlavní příčiny růstu nebo poklesu společnosti jsou dány převážně vnějšími faktory. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena na odhalení současného stavu a předpověď vývojových trendů především ve společnosti a ekonomice, které mohou společnost významněji ovlivňovat a identifikovat v nich příležitosti a hrozby společnosti. Mezi nejčastější nástroje analýzy vnějšího prostředí patří SLEPT analýza a Porterův model konkurenčních sil.

SLEPT analýza

SLEPT analýza, někdy pro vynechaný legislativní faktor označována jako PEST analýza, slouží k analýze vnějších faktorů. Tato analýza zkoumá externí faktory z několika hledisek, jejichž názvy tvoří zkratku SLEPT. Mezi ně patří:

Sociální oblast – zkoumá trh práce, demografii, vliv odborů, míru vnímání korupce nebo i regionální zvyklosti

Legislativní oblast – patří zde zákony a legislativa, jejich výklad a srozumitelnost a práce soudů

Ekonomická oblast – zkoumá mimo jiné makroekonomické údaje, hospodářské ukazatele a předpoklady, daně, trhy a jejich trendy, rozvoj a restrikce

Politická oblast – stabilita politického systému a státních institucí, politické trendy a postoje k podnikání

Technologická oblast – technologické trendy, vývoj

Porterův model konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil, jak už název vypovídá, zkoumá a analyzuje stav reálně existující nebo potencionální konkurence společnosti a rivalitu na trhu prostřednictvím pěti faktorů (konkurenčních sil), které na společnost působí. Snaží se tak odhalit ziskovost v daném segmentu trhu.

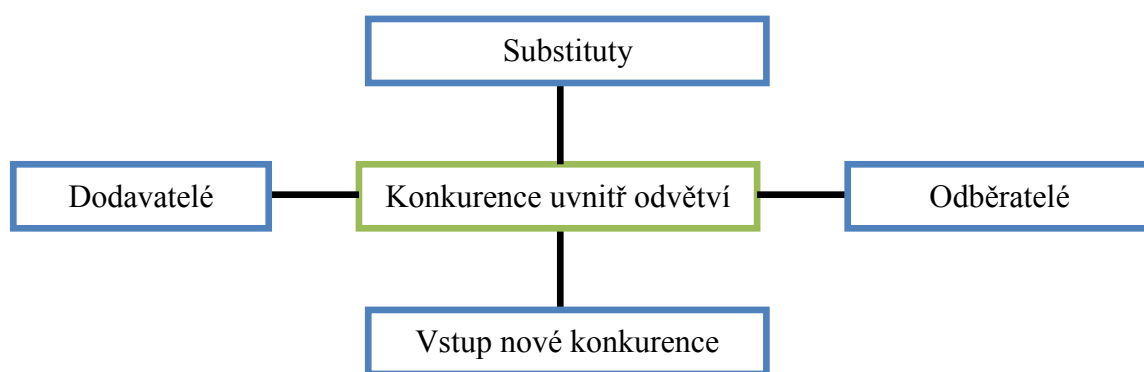
Konkurence uvnitř odvětví – představují konkurenti stejného zaměření, stejné oblasti podnikání, v níž podniká daná společnost. Firmy se snaží získat konkurenční výhodu. Ta může nejčastěji být buď nákladová – společnost dodává relativně stejně kvalitní výrobek nebo službu, ale za nižší cenu jako konkurence, nebo diferenciacní – společnost nabízí kvalitnější produkt nebo službu než konkurence. Zkoumá se, jaký mezi konkurenty probíhá boj, jestli je některý konkurent dominantní, jakou mají konkurenti cenovou a produktovou politiku, jejich silné a slabé stránky apod.

Riziko vstupu dalších konkurentů – zjišťuje míru pravděpodobnosti vstupu dalších, nových konkurentů do oblasti. Analyzuje se atraktivnost a budoucí vývoj trhu, bariéry (obtížnost) vstupu do odvětví. Čím více je odvětví ziskové, tím více je atraktivní pro vstup nové konkurence. Mezi možné bariéry vstupu patří: úspory z rozsahu, kdy zavedená firma vyrábí ve větším rozsahu s nižšími náklady, diferenciacie produktu, kapitálová náročnost vstupu (vstupní náklady), nutnost vytvoření distribučních kanálů nebo například vládní regulace.

Vyjednávací síla odběratelů – jak silní jsou odběratelé, kolik jich je, mohou spolupracovat? Největší hrozbu pro společnost představuje existence velmi malého počtu odběratelů, případně pouze jednoho odběratele, který pak má výraznou snahu ovlivňovat cenu, především pokud produkt nebo služba není specializovaná a lze tedy snadno přejít k jinému dodavateli.

Vyjednávací síla dodavatelů – podobně jako u odběratelů, menší počet, případně existence pouze jednoho odběratele, má za následek jeho silnou pozici při určování ceny, zvláště při neexistenci substitutů.

Substituty – zkoumá, jak snadno mohou být výrobky nebo služby společnosti nahrazeny jinými (podobnými) výrobky nebo službami jiné společnosti. [3] [4] [5]



Obr. 2: Porterův model konkurenčních sil. [3]

2.4.2. Analýza vnitřního prostředí společnosti

Interní analýza nově zakládané (dosud neexistující) společnosti má podobu především teoretických úvah o dostupných zdrojích a jejich využití, organizaci a fungování společnosti a o produktu nebo službách, které bude daná společnost nabízet. Zatímco analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na zkoumání trhu, na který chceme proniknout, při analýze vnitřního prostředí se vychází především z vlastního produktu. Nově vznikající společnost si musí zodpovědět několik otázek typu: Jaký produkt budeme nabízet? Komu je náš produkt určen? Co vede zákazníky ke koupi našeho produktu? Apod. Většinu těchto otázek pomáhá zodpovídat marketingový mix společnosti. Určité shrnutí výsledků vnější a vnitřní analýzy představuje SWOT analýza, prostřednictvím jednotlivých silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti

Marketingový mix

Důležitost marketingu pro různé společnosti může být rozdílná. Záleží na produktu nebo službě, kterou daná společnost nabízí. Čím méně je produkt specifický (běžný, spotřební produkt), tím zásadnější roli má marketing při utváření zisku společnosti. Nejpoužívanější marketingovou aplikací je marketingový mix. Nejedná se přímo o nástroj čistě pro interní analýzu podniku, ale je vhodný při analyzování produktů nebo služeb, které daná společnost nabízí nebo bude nabízet.

Marketingový mix se rozděluje do několika složek, které jsou vzájemně provázány a na sobě závislé. Mezi základní prvky marketingového mixu 4P patří:

Produkt – Společnost bude úspěšná pouze tehdy, jestliže její produkt nalezne uplatnění na trhu. Proto je třeba klást zvláštní důraz na výběr správného produktu nebo produktů, které budou uspokojovat potřeby zákazníků. Je třeba zvažovat šíři a hloubku sortimentu společnosti, vlastní návrh produktu a jeho vlastnosti a případné poprodejní služby

Cena – Výslednou cenu lze odvodit několika způsoby, především prodejní cena musí překročit výši celkových nákladů o požadované procento zisku. Dále se cena může určovat podle cenové politiky konkurentů, nebo podle cenové elasticity daného trhu – stanoví se cena, kterou zákazník akceptuje. V praxi se cena určuje kombinací všech tří způsobů. Cenovou hladinu společnosti je třeba neustále analyzovat vzhledem k postavení na trhu, zákazníkům i konkurentům.

Propagace – Podpora prodeje je nutná nejen při vstupu nového produktu na trh, ale i po dobu jeho prodeje pro udržení tržní pozice. Tato část marketingového mixu tedy vyjasňuje podobu a způsoby propagace produktu a náklady s ní spojené. Mezi základní formy podpory prodeje patří reklama, public relations, osobní prodej, apod. Analyzují se možnosti efektivní informovanosti o produktu tak, aby po něm byla vyvolána poptávka.

Distribuce – Volba distribučních kanálů je neméně důležitou částí marketingového mixu. Určují, jak bude produkt dodán k zákazníkům, kde se bude prodávat. Hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímý prodej zákazníkům. S volbou distribučních kanálů souvisí i logistické problémy – způsob dopravy, dopravní cesty, řízení zásob, dodací podmínky a ochrana produktu během přepravy.

SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastěji používaný nástroj analýzy podniku. Kombinuje v sobě prvky jak interní, tak externí analýzy, tzn. že by měla být vypracována na

základě předchozích interních a externích analýz. Představuje tedy jakési celkové shrnutí podstatných bodů, které vyplynuly z předchozí celkové analýzy společnosti a jejího okolí. SWOT analýza poskytuje informace pro dlouhodobější plánování.

SWOT analýza představuje obecný analytický rámec a postup, který identifikuje jednotlivé **silné** (Strengths) a **slabé** (Weaknesses) stránky dané společnosti. A dále jednotlivé **příležitosti** (Opportunities) a **hrozby** (Threats), které působí na společnost. Silné a slabé stránky společnosti vycházejí z interních faktorů a interní analýzy, které lze do různé míry ovlivňovat. Naopak hrozby a příležitosti jsou spojeny s externím okolím podniku a nelze je ovlivňovat, pouze na ně reagovat (přizpůsobovat podnik).

Výstupem SWOT analýzy by mělo být takové chování společnosti, které maximalizuje silné stránky a příležitosti podniku a potlačuje slabé stránky a hrozby. [3] [4] [5]

2.5. Finanční plánování

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Spojuje představy podnikatele s realitou a ověřuje reálnost podnikatelského plánu. Vychází ze strategie společnosti a spojuje všechny dílčí plány podniku.

Nevýhodou při zakládání nového podniku je nemožnost při finančním plánování vycházet z historických dat (účetní data z minulých období). Vychází se tedy ze současných dat, která jsou jakýmsi odhadem vycházejícím z analýzy současné situace a odhadu budoucího vývoje. Finanční plán se rozděluje na dlouhodobý finanční plán a krátkodobý finanční plán. Dlouhodobý plán se sestavuje zpravidla na tři až pět let a měl by mimo jiné obsahovat: finanční cíle pro zvolený časový horizont, stanovení základních finančních principů (cenová politika, dluhová politika, zásobovací politika), prognózu vývoje prodeje, plán investiční činnosti a plán dlouhodobého financování. Součástí krátkodobého finančního plánu by měl být: výkaz cash-flow – plán peněžních toků, plán průměrných měsíčních výdajů, nákladů a výnosů, soupis finančních potřeb podniku a jejich financování, případně analýza bodu zvratu. [1][3]

2.5.1. Rozvaha podniku

Souhrn všech věcí, peněžních prostředků a práv, které slouží k podnikání, představuje majetek podniku. Každý podnikatel je povinný tento majetek, jeho nabytí a spotřebu evidovat pomocí účetní evidence, která zaznamenává materiálové a finanční toky v podniku. Přehled majetku, jeho strukturu a finanční zdroje, za který byl pořízen, zachycuje rozvaha podniku. Jedná se o základní účetní výkaz, který se sestavuje při vzniku společnosti i pravidelně při účetní uzávěrce. Rozvaha tedy zachycuje statický pohled na majetek (aktiva) společnosti a zdroje, ze kterých byl tento majetek pořízen (pasiva) k určitému dni. V rozvaze platí bilanční rovnost, kdy celková výše aktiv se rovná celkové výši pasiv, protože podnik nemůže vlastnit více majetku, než kolik má zdrojů. Spotřeba jedné formy majetku se projevuje v nárůstu jiné formy (např. zásoby nakoupené za peněžní prostředky). Základní rozvržení rozvahy je zobrazeno na obr. 3, kdy aktiva jsou uspořádána dle funkce a času, po který jsou v podniku vázány, pasiva se člení na vlastní a cizí zdroje financování. [3]

AKTIVA CELKEM (A + B + C + D)		PASIVA CELKEM (A + B + C)	
A	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	A	Vlastní kapitál
B	Stálá aktiva	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Fondy tvořené ze zisku
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let
		A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období
C	Oběžná aktiva	B	Cizí zdroje
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D	Ostatní aktiva	C	Ostatní pasiva

Obr. 3: Rozvaha. [3]

2.5.2. Plán zisků a ztrát

Součástí finančního plánu podnikatelského záměru může být také plánovaný výkaz zisků a ztrát. Zjednodušeně řečeno se jedná o tabulku, ve které se od plánovaných výnosů odečtou plánované výdaje. Pokud je výsledek kladný, podnikání dosahuje zisku.

Protože se jedná o plán, doporučuje se vypracovat plán zisků a ztrát pro několik variant - **optimistickou variantu** pro případ, že vše půjde podle našich představ a lépe, **pesimistickou variantu** pro případ možných komplikací a **realistickou variantu** odpovídající nejpravděpodobnější reálné situaci.

Běžně se plán zisků a ztrát stanovujete na období jednoho až tří let a uvádí přehled nákladů a výnosů podniku. [20]

2.5.3. Zakladatelský rozpočet a finanční potřeby společnosti.

Každé podnikání je závislé na počátečním kapitálu. Možné způsoby, jak lze získat finanční prostředky, jsou uvedeny v kapitole 2.2. Aby bylo riziko neúspěchu již v rané fázi podnikání minimalizováno, je třeba sestavit zakladatelský rozpočet. Zakladatelský rozpočet specifikuje finanční prostředky nutné k založení společnosti a zahájení podnikatelské činnosti. Tento rozpočet se sestavuje s přihlédnutím zejména k: předpokládanému objemu prodeje, velikosti dlouhodobého majetku nutného k podnikání, velikosti oběžného majetku nutného k podnikání, objemu potřebných zdrojů financování, očekávaných cash-flow a výnosnosti z podnikání. Zakladatelský rozpočet by tedy především měl obsahovat: finanční prostředky nutné k založení a zahájení podnikání a finanční prostředky k pořízení dlouhodobého a oběžného majetku. Takto se určí celkové finance potřebné k realizaci podnikatelského záměru a v porovnání s požadovanými budoucími výnosy dochází k rozhodnutí, zda má smysl podnikatelský záměr vůbec realizovat. [1][3]

3. Analýza problému

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou a zhodnocením současné situace na daném trhu. První podkapitola obsahuje detailnější popis předmětu podnikání. Další podkapitoly pojednávají o zvoleném umístění podnikání, analýze trhu a zákazníků.

3.1. Předmět podnikání

Jak již bylo naznačeno v úvodu této diplomové práce, předmětem podnikání bude provoz občerstvení (bistra) s primárním zaměřením na bulharsko-balkánské a černomořské pokrmy. Součástí tohoto bistra bude i maloprodejna typických potravin této části Evropy. (viz. kap. 5.5.1. Marketingový mix). Pokud bude provoz tohoto bistra úspěšný, bude v další fázi vybudována i restaurace se stejným zaměřením.

V současné době se rozvíjí trend restaurací, občerstvení i obchodů s různým cizokrajným zaměřením. Jedná se zejména o řecké, španělské nebo italské restaurace, které jsou velmi populární. Tento podnikatelský záměr chce využít tohoto trendu a zároveň nabídnout zatím nepoznanou balkánskou a středomořskou kuchyni.

3.2. Místo podnikání

Jako místo podnikání je zvoleno město Brno. Podnik bude provozován v pronajatých prostorách. U tohoto druhu podnikání je umístění podniku velmi důležité. Proto bude podnik umístěn v samotném centru města i přesto, že nájemné v této oblasti je mnohem vyšší než v širším centru nebo na okrajích města. I přes vysokou hustotu konkurence v podobě mnoha restaurací, občerstvení a kaváren, jsou tyto nevýhody kompenzovány značnou koncentrací kolemjdoucích (potencionálních zákazníků) pohybujících se v průběhu celého dne v centru Brna. Podnik je v tomto případě též tzv. „na očích“ a snadněji se tak dostane do širšího povědomí než podniky umístěné mimo centrum města.

Další vhodnou polohou z hlediska vysoké koncentrace potencionálních zákazníků je umístění tohoto podnikání do některého z velkých nákupních center. Nájemné v těchto centrech bohužel dosahuje vysokých částek. Tato centra také mají většinou zvláště vymezené prostory pro občerstvení a pro obchodní jednotky. Navíc dle mého názoru jsou tato obchodní centra vhodnější pro méně specializované občerstvení

nebo nadnárodní řetězce fast-foodů. Reálně tedy nepřináší žádnou výhodu oproti umístění podniku v samostatném objektu v centru města.

Tab. 2: Srovnávací tabulka nájmu. [vlastní tvorba]

Umístění	Nájemné v Kč/m ² (cca)
Obchodní centra	700,-
Centrum Brna	400 - 600,-
Širší centrum a okrajové části města	200,-

3.3. Legislativa

K provozování bistra je potřeba živnostenské oprávnění. Živnostenské podnikání se řídí zákonem č. 455/1991 Sb. Pokud se jedná o přípravu a prodej pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v prodejně, ve které jsou prodávány, lze tyto provozovat na základě ohlašovací živnosti řemeslné „Hostinská činnost“, protože svým charakterem odpovídají obsahové náplni této živnosti. Hostinská činnost je blíže definována v nařízení vlády č. 469/2000 Sb. – *„činnost spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány, vyjma podávání snídaní hostům“*. [8] Pojem „pokrm“ je definován v zákoně č. 392/2005 Sb. Jestliže prodávané potraviny nejsou kuchyňsky upravovány a není možná jejich přímá konzumace v prostorách prodejny, jedná se o prodej potravin, který lze provozovat v rámci živnosti ohlašovací volné. V případě, kdy bude v provozovně občerstvení přímo vyrobeno a zároveň prodáváno, avšak nebude určeno k bezprostřední spotřebě v této provozovně, bude se jednat o některou z výrobních živností, například živnost řemeslná (např. pekařství nebo cukrářství). [11]

V konkrétním případě tedy bistro představuje řemeslnou ohlašovací živnost, pro kterou je potřeba kromě běžných podmínek stanovených zákonem (minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost) splnit i nezbytnou odbornou způsobilost v podobě patřičného vzdělání nebo praxe. Způsob doložení odborné způsobilosti řeší § 21 zákona č. 455/1991 Sb. Pokud tyto požadavky nesplňuje sám podnikatel, je možné ustanovit zodpovědného zástupce, který tyto požadavky splňuje.

Tento zástupce pak zodpovídá za řádný provoz živnosti a je s podnikatelem ve smluvním vztahu.

K prodeji zboží je potřeba mít ohlašovací živnost volnou č. 48. maloobchod velkoobchod, uvedenou v příloze č. 4, Živnostenského zákona. Pro tento typ živnosti není potřeba splňovat zvláštní odborné podmínky, je potřeba splnění pouze všeobecných podmínek stanovených zákonem (viz. výše).

Provozovnu živnosti je dle živnostenského zákona potřeba řádně označit – jménem obchodní firmy, názvem nebo jménem a příjmením podnikatele a jeho identifikačním číslem. Dále je také nutné určit odpovědnou osobu za provoz

Při provozování bistra je také nutné splňovat a dodržovat všechny hygienické normy a předpisy. Mimo sledování doby spotřeby je důležité správné skladování potravin v odpovídajících podmínkách podle instrukcí vyznačených na obalu výrobku. Zboží je především třeba skladovat při správné teplotě a zabránit kontaminaci s jinými látkami. V případě nebalených potravin musí personál používat pracovní pomůcky, aby nedošlo k přímému doteku mezi potravinou a rukou. Doporučuje se také potraviny nevystavovat přímému slunci a je třeba zabránit jejím znečištění.

Podrobněji se hygienou zabývá vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných v novelizované podobě dle vyhlášky 602/2006 Sb., která ruší většinu požadavků původní vyhlášky ve prospěch předpisů evropského společenství. Mezi tyto předpisy patří: nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, č. 2073/2005, č. 1935/2004 a zejména nařízení č. 852/2004 o hygieně potravin, které stanovuje obecné hygienické zásady pro všechny fáze výroby, zpracování a distribuce potravin.

Tato novela, a s ní související evropské předpisy, v podstatě ruší přesně specifikované příkazy nařízení a postupy „co a jak dělat“, aby bylo dosaženo cíle zdravotní nezávadnosti pokrmů, a nově trvá pouze na tomto cíli zdravotní nezávadnosti pokrmů bez přesně specifikovaného postupu. Podnikatel tak má zdánlivěji volný postup k dosažení tohoto cíle, avšak tento svůj postup musí přesně popisovat a provádět analýzu rizik.

K tomuto slouží systém kritických kontrolních bodů HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Jedná se o systém preventivních opatření k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin v průběhu jejich přípravy, zpracování, manipulací, skladování, až po jejich prodej koncovému spotřebiteli. V praxi se pro celý postup od výroby až po prodej stanoví kritické body pro každý jednotlivý proces, při kterém může dojít k největšímu riziku vzniku zdravotní závadnosti potravin. V těchto kritických bodech se pak kontinuálně sledují předem definované veličiny a zaznamenávají se jejich hodnoty. Je to tedy jakýsi preventivní systém, který by měl zaručit zdravotní nezávadnost daných potravin. [9] [10] [11]

3.4. Marketingový průzkum

Tato kapitola se zabývá marketingovým průzkumem, jehož cílem je zjistit, jaký zájem by mezi lidmi probouzela realizace podnikatelského záměru vybudování bistra a obchodu s černomořským a balkánským zaměřením. Ačkoli v Brně žije početná skupina obyvatel Bulharska a jiných balkánských zemí, nelze se v případě tohoto podniku spoléhat pouze na tyto potenciální zákazníky, ale je třeba se zacílit na celou společnost. Cílovým zákazníkem je tedy kdokoli se zájmem o netradiční kuchyni a potraviny pocházející z tohoto regionu. Proto ani tedy tento marketingový průzkum není zacílen na žádnou vybranou kategorii potenciálních zákazníků, ale je určen pro kohokoliv.

Zvolená forma průzkumu byl průzkum dotazováním pomocí písemného dotazníku z důvodu jednoduchosti a nižších nákladů této formy průzkumu. Tato forma je též plně dostačující pro splnění výše uvedeného cíle průzkumu. Dotazník se skládá převážně z uzavřených otázek z důvodu jednoduchosti a rychlosti vyplňování a z toho vyplývající větší ochotou respondentů se dotazníku zúčastnit. Respondenti byli osloveni několika způsoby: rozesláním dotazníků pomocí e-mailu, osobním předáním dotazníků a oslovováním přímo na ulici. Dotazník je uveden v příloze č. 1 této diplomové práce.

3.4.1. Výsledky marketingového průzkumu

Celkem bylo několika způsoby (viz. výše) osloveno 168 respondentů. Dotazník se skládá z 8 otázek a zjišťoval znalost a zájem o netradiční kuchyně, bulharskou kuchyni a zájem o dostupnost těchto produktů v Brně.

První otázka zkoumala obecný zájem respondentů o cizí kultury, zvyky a kuchyně. Bylo možné vybrat si jednu ze tří odpovědí. Nadpoloviční většina dotazovaných (61%) uvedla, že se o cizí kultury zajímá, 36% uvedlo, že pouze okrajově, a pouhá 3% odpověděla záporně. Z odpovědí vyplývá, že drtivá většina dotazovaných se alespoň částečně zajímá o jiné, netradiční kultury, zvyky nebo kuchyně.



Obr. 4: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 1. [vlastní tvorba]

Druhá otázka prověřovala znalost restaurací nebo obchodů speciálně zaměřených na zahraniční kuchyně a pokrmy. Procentuální rozložení odpovědí kopírovalo první otázku, tudíž 61% respondentů odpovědělo kladně, 36% uvedlo, že tyto podniky znají pouze z doslechu, a pouhá 3% uvedlo, že žádný takovýto podnik nezná. Pokud dotazovaný odpověděl kladně, mohl i uvést, jaký konkrétní podnik zná. Mezi nejvíce známé podniky patří celkem pochopitelně italské restaurace a obchůdky,

dále byly poměrně často uváděny arabské, španělské a mexické podniky. Tato otázka odhalila dobrou známost podniků daného typu.



Obr. 5: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 2. [vlastní tvorba]

Další otázka navazovala na předchozí a zjišťovala, jestli respondenti navštěvují tyto podniky. Nadpoloviční většina (57%) na tuto otázku odpověděla kladně.



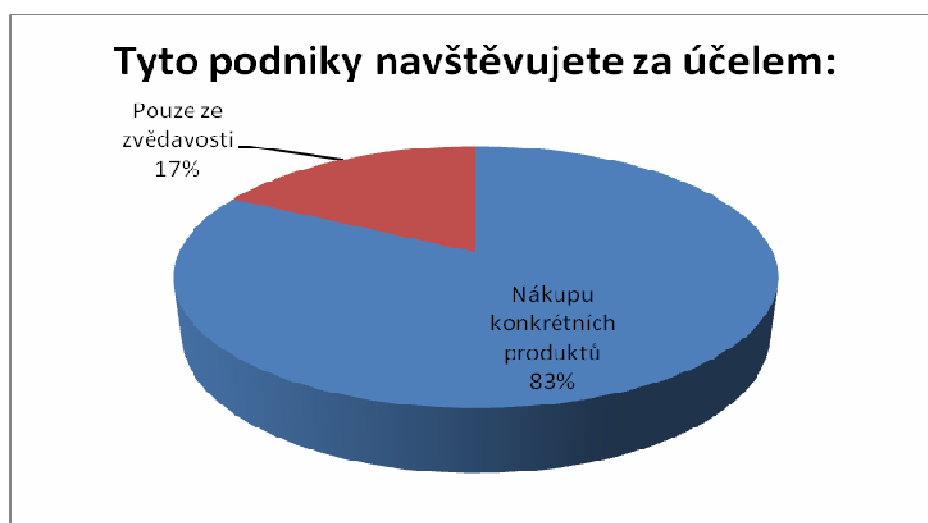
Obr. 6: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3. [vlastní tvorba]

Na následující otázku odpovídali pouze respondenti, kteří se v předchozí otázce vyjádřili kladně. Bylo zkoumáno, jak často tyto podniky navštěvují. 81% uvedlo, že tyto podniky navštěvují přibližně jednou až několikrát za měsíc, 13% pravidelně, alespoň jednou týdně, a 6% dotazovaných zavítá do těchto podniků pouze náhodně ze zvědavosti.



Obr. 7: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 4. [vlastní tvorba]

Pátá otázka zkoumá, jestli jsou tyto podniky navštěvovány konkrétně za účelem nákupu netradičních produktů, nebo pouze ze zvědavosti. 83% pozitivních odpovědí naznačuje, že tento druh podniků je navštěvován stálými zákazníky.



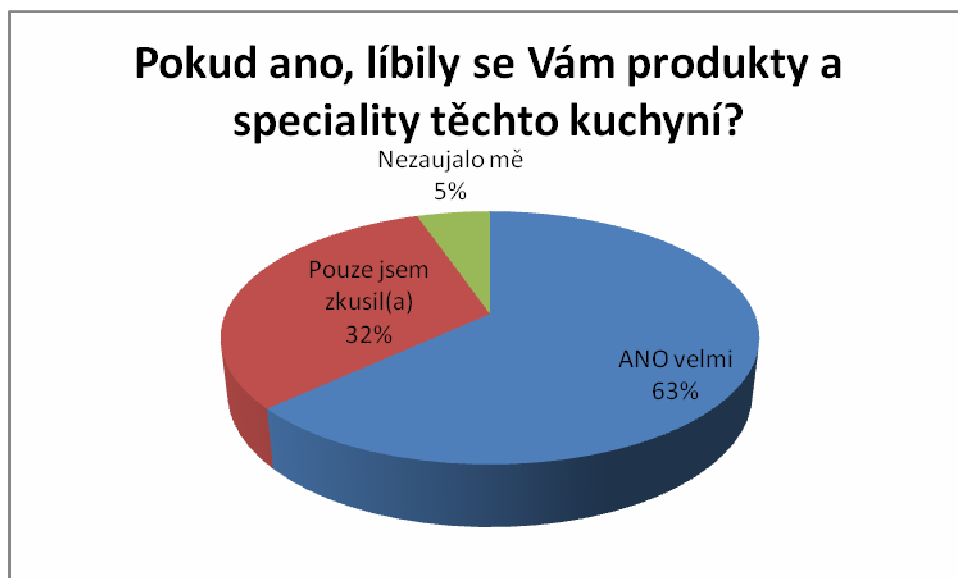
Obr. 8: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5. [vlastní tvorba]

Dále se dotazník ptal respondentů na znalost bulharské, balkánské, případně černomořské kuchyně. 78% dotazovaných se vyjádřilo negativně, 22% pozitivně, z nichž většina přišla do styku s těmito produkty opakovaně.



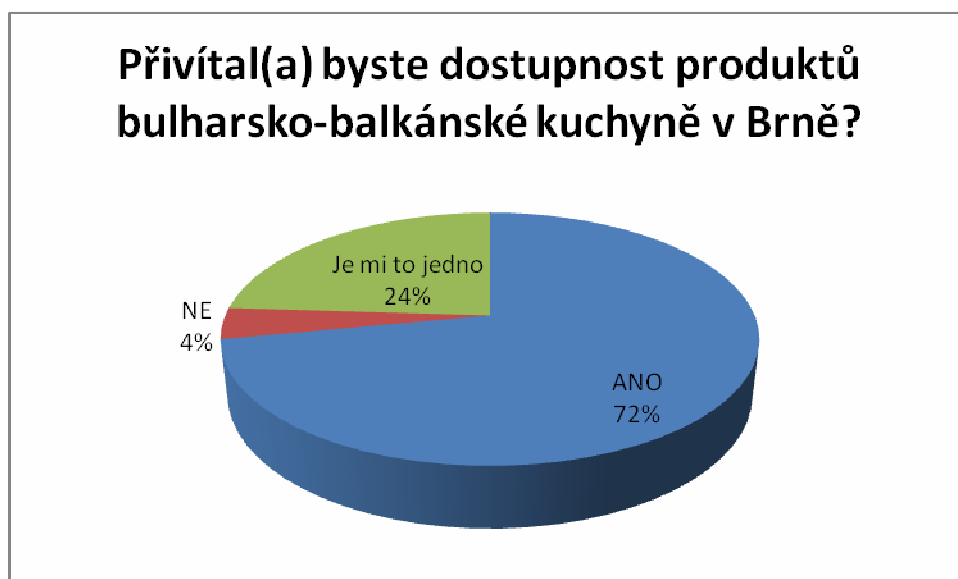
Obr. 9: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 6. [vlastní tvorba]

Na předposlední otázku odpovídali ti, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně. Zkoumala se oblíbenost těchto produktů. 63% dotazovaných tyto produkty zaujaly, 32% je pouze zkusila a 5% dotazovaných tyto produkty nijak nezaujaly. Z odpovědí vyplývá relativně velká oblíbenost produktů těchto kuchyní u těch, kteří je vyzkoušeli. Mezi nejčastěji uváděné oblíbené produkty patřily vína, grilované speciality, jogurty a dezerty.



Obr. 10: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 7. [vlastní tvorba]

Poslední otázka se týkala zájmu o dostupnost těchto produktů v Brně, kdy 72% dotazovaných by tyto produkty v Brně uvítalo, 24% dotazovaným je to jedno a 4% se vyjádřila záporně.



Obr. 11: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 8. [vlastní tvorba]

Vzhledem ke struktuře dotazníku a předpokládané neznalosti konkrétních produktů je přínos tohoto dotazníku v rámci uvažovaného podnikatelského záměru pouze informativní a nemá za cíl konkrétně rozhodnout o realizaci tohoto záměru, ale má pouze napomoci v tomto rozhodování. Dotazník nebyl zaměřen na žádnou konkrétní

úzkou skupinu obyvatel města Brna, ale nejčastěji byly dotazovány ženy do věku 40 let, které považují za pravděpodobné nejčastější zákazníky společnosti. Z odpovědí vyplývá relativně dobrá informovanost, znalost a zájem o zahraniční kuchyně. Více než polovina dotazovaných je také občasnými zákazníky restaurací nebo obchodů tohoto typu a jedná se převážně o stálé (opakovaně nakupující) zákazníky. Tak jak bylo předpokládáno, většina z dotazovaných se nikdy s produkty bulharské nebo balkánské kuchyně nesešlo. Ti, kteří se s těmito produkty setkali, většinou uváděli, že se jim tato kuchyně líbí. Většina dotazovaných také uvedla, že by dostupnost těchto produktů v Brně uvítala.

Z dotazníku vyplývá, že o uvažovaný podnik by mezi lidmi byl zájem, je ale třeba je s těmito produkty více seznámit. Většina z těch, kteří se již (například v rámci dovolené) s produkty bulharsko-balkánské nebo černomořské kuchyně setkali, uvádějí, že si tuto kuchyni oblíbili. Podniky tohoto typu také mívají většinou stálé zákazníky.

4. Analýza současné situace (Analýza trhu)

4.1. Slepá analýza

Sociální faktory

Demografické charakteristiky

- Populace ČR stále mírně roste, především zásluhou přistěhovalectví. V předkrizových letech zaznamenalo největší rozvoj přistěhovalectví především z balkánských států, místo (pro ČR) typických imigrantů z Ukrajiny nebo Vietnamu. V současné době v České Republice žije nebo pracuje téměř 7400 registrovaných Bulharů s trvalým nebo přechodným pobytem [12], plus odhadem dalších dohromady několik tisíc neregistrovaných studentů a pracovníků nefigurujících v žádných statistikách. Z tohoto počtu v Brně působí hrubým odhadem (z důvodu neexistujících statistik) 1000 až 2000 obyvatel původem z Bulharska. Podnik samozřejmě nemůže spoléhat pouze na tuto skupinu potenciálních zákazníků, ani na ně není primárně zaměřen, ale mohl by uspokojovat jejich poptávku po produktech, které znají a na které jsou zvyklí z domova.

Makroekonomické charakteristiky

- V současné době se dle různých zdrojů předpokládá pouze mírný růst nebo stagnace výkonnosti ekonomiky, a to i v dalších letech, kdy zejména státy Evropské Unie jsou ohrožovány tzv. dluhovou krizí. Jednotlivé vlády těchto států, stejně jako vláda České republiky, se proto snaží snižovat zadlužení snižováním výdajů státního rozpočtu a zvyšováním daňové zátěže.
- V případě krachu některých nejzadluženějších států by největších ztráty mohly dopadnout na bankovní sektor. Z tohoto důvodu by mohla propuknout další bankovní krize, kdy by jednotlivé banky byly méně ochotné podporovat investice a poskytovat úvěry.
- Tato opatření se mohou sekundárně projevovat v další stagnaci ekonomiky, opatrnosti soukromých podniků investovat a nabírat nové zaměstnance.

Předpokládá se tedy mírný růst nebo stagnace míry nezaměstnanosti. Toto se projevuje ve značném poklesu přísunu pracovníků z balkánských zemí oproti letům 2007 a 2008.

- Tato spíše negativní makroekonomická situace a její vývoj ovlivňuje nejprve poptávku a spotřebu zbytných statků, jako jsou například automobily, elektronika, apod. Zásadně neovlivňuje poptávku po spotřebním zboží a nezbytných statcích, jako jsou potraviny. Teprve v případě rozsáhlejší a dlouhotrvající ekonomické krize společně s vysokou mírou nezaměstnanosti by se mohla projevit snížená poptávka po kvalitnějších a dražších potravinách. Tento vývoj se ale v současné době nepředpokládá.
- Z dlouhodobého hlediska (trendu) Česká Republika a její obyvatelé bohatnou a v ekonomické výkonnosti se přibližují západoevropským zemím. To se projevuje ve zvyšující se poptávce po kvalitních, dražších a také netradičních produktech.

Sociálně-kulturní aspekty

- Produkty jsou určeny pro všechny lidi bez rozdílu kultur a zvyků (nejenom pro původní obyvatele balkánských zemí). Jsou zaměřeny zejména na ty zákazníky, kteří se zajímají o cizí kultury, zvyky a kuchyně a rádi zkouší něco neobvyklého.

Legislativní faktory

Existence a funkčnost podstatných zákonných norem

- Je třeba dodržovat především hygienické zákonné normy, zejména pokud se jedná o přípravu pokrmů určených k bezprostřední konzumaci přímo v prodejně. Podnik dále musí splňovat živnostenské, mzdové a obchodní zákony a předpisy. Mezi nejdůležitější právní normu platí Živnostenský zákon, Zákoník práce a Občanský zákoník. Touto problematikou se více zabývá kapitola 3.3.

Zvyšování DPH

- V roce 2012 došlo k zvýšení snížené sazby daně z přidané hodnoty, do které spadají potraviny, z 10% na 14%. Toto má za následek mírné zdražení produktů pro koncového zákazníka. V současné době Vláda ČR navrhuje další zvýšení DPH o 1% od roku 2013.

Ekonomické faktory

Základní hodnocení makroekonomické situace

- Vývoj světového hospodářství a světových trhů se v roce 2011 odehrával ve znamení mírného hospodářského růstu. Podobný vývoj zaznamenává i Česká Republika, která je silně napojena na globální ekonomiku a zejména na ekonomiku Evropské Unie. Rychlejšímu hospodářskému růstu brání dluhová krize několika států EU a částečně i snaha omezovat výdaje, a tím snižovat státní zadluženost. Dluhová krize byla plně odhalena v důsledku předcházející celosvětové hospodářské krize probíhající v letech 2009 až 2011. Došlo k nervozitě finančního trhu financovat některé nejvíce zadlužené státy a tyto státy přestaly být schopny samy svůj dluh bez pomoci Mezinárodního Měnového Fondu splácet. V případě reálného bankrotu těchto států by utrpěli věřitelé (bankovní instituce) značné ztráty. Proto je v současné době velmi těžké předvídat další makroekonomický vývoj. I z tohoto důvodu míra inflace po hospodářské krizi stále dosahuje relativně nízkých hodnot. Průměrná meziroční míra inflace v ČR v roce 2011 byla 1,9%. [13].

Přístup k finančním zdrojům

- Přístup k půjčkám a úvěrům se zdá být mírně snazší než v letech 2009 a 2010, ale opatrnosti bankovních ústavů po hospodářské krizi a z důvodu nejasného dalšího vývoje stále přetrvává.

Politické faktory

Hodnocení politické stability

- Současná politická situace v ČR je relativně stabilní, neočekávají se žádné pro společnost zásadní politické změny.
- V řadě zemí EU i v ČR současné vlády přistupují ke škrtům a šetření, případně ke zvedání daní, což by se mohlo odrazit v poklesu kupní síly obyvatel.

Technologické faktory

- Z hlediska hostinské činnosti, přípravy a prodeje pokrmů a potravin nehrají technologické faktory v tomto oboru zásadní roli. Mezi technologické faktory se může zařadit propagace podniku na internetu a sociálních sítích. V dnešní době se již žádný podnik neobejde bez vlastních profesionálně vytvořených internetových stránek. Profil podniku na sociálních sítích přináší možnost přímé komunikace se svými zákazníky.

4.2. Porterův model konkurenčních sil

Porterův model určuje stav konkurence v odvětvích, která závisí na působení pěti základních sil. Tyto síly jsou popsány níže.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

- Na trhu poskytování služeb v pohostinství a prodeji potravin je především v centru Brna velmi silná konkurence. Aby mohla společnost tohoto typu v této konkurenci uspět, je potřeba se od této konkurence něčím odlišovat nebo přinést něco „nového“.
- Pro nového konkurenta je vstup na trh relativně nesnadný z důvodu výše zmíněné silné konkurence. Vstup do tohoto odvětví ulehčuje neexistence bariéry vstupu v podobě vysokých počátečních nákladů, nebo v podobě technologické kompetence (know-how).
- Nepředpokládá se tedy vstup velkého množství dalších konkurentů, protože v daném odvětví je vysoká míra konkurence a v minulosti a současnosti spíše

dochází k proměnám stávajících podniků (změny zaměření, změny ve vlastnictví podniků, apod.)

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

- Rivalita mezi stávajícími konkurenty je vysoká z důvodu značné konkurence, do které lze započítat všechna restaurační zařízení, občerstvení, fast-foody i prodejny potravin nacházející se na daném území.
- Mezi přímé konkurenty patří různé občerstvení a občerstvení zaměřující se na cizokrajné potraviny a kuchyně. Podrobnější rozbor konkurence je uveden v kapitole 5.3.1.
- Cílem konkurentů je ovládnout co největší podíl trhu oslovením co nejvíce nových zákazníků a udržet stávající věrné zákazníky.
- Klíčem úspěchu v tomto odvětví je dle mého názoru strategická pozice podniku a odlišení se od stávající konkurence pomocí nabídky jiných, rozdílných a nových produktů, které se na trhu nevyskytují.

Vyjednávací síla odběratelů

- Vyjednávací síla odběratelů je spíše nízká z důvodu ne snadno dostupných výrobků. Mezi zákazníky patří soukromé osoby.

Vyjednávací síla dodavatelů

- Existuje několik společností zabývajících se dovozem zboží ze zahraničí, někteří z nich se specializují i na dovoz z Bulharska. Vzhledem k tomu, že mezi zákazníky některých dodavatelů patří i velké řetězce, může být vyjednávací síla dodavatelů vůči menšímu zákazníkovi relativně vysoká.
- Vzhledem ke spoustě kontaktů v Bulharsku je možné tyto dodavatele (distributory) obejít a využívat pouze přepravních firem.

Hrozba substitučních výrobků

- Mezi substituční výrobky patří jakékoliv potraviny.

4.3. SWOT analýza

Tab. 3: SWOT analýza. [vlastní tvorba]

Silné stránky	Slabé stránky
• pestrá škála produktů - nová, nepoznaná kuchyně • výhodné umístění podniku • kombinace prodejny potravin a bistra • rodinný podnik • moderní internetový marketing	• nevlastní prostory • dosud neznámé produkty • nezavedená začínající firma • některé rychle se kazící zboží
Příležitosti	Hrozby
• relativně početná bulharská národnostní skupina v Brně • stoupající poptávka po netradičních a kvalitních produktech • možnost rozšíření podnikání na restauraci, oficiální distribuci • možnost navázání spolupráce s různými (bulharskými, balkánskými) zájmovými skupinami v Brně, pořádání akcí	• vysoce konkurenční prostředí (nepřímá konkurence) • citlivost na správné umístění podniku • nutný dovoz zboží ze zahraničí • nízká poptávka

Černomořské pochoutky přinesou na trh dosud nepoznané a originální produkty bulharské, balkánské a černomořské kuchyně s orientálními vlivy. Společnost se dále bude odlišovat od konkurence kombinací občerstvení nabízející vlastní připravované pokrmy a prodejny potravin (viz. kap. 5.5.1. Marketingový mix). Další silnou stránkou je výhodné umístění podniku v samotném centru města, které mimo jiné i šetří náklady na reklamu – je tzv. na očích mnoha kolemjdoucích. Naopak mezi slabé stránky patří nutnost platit relativně vysoký nájem za prostory prodejny. Je také nutné vybudovat jméno podniku a seznámit zákazníky s produkty, které bude společnost nabízet.

Společnost může využít také několika příležitostí na trhu jako například současný trend zvyšující se poptávky po kvalitních, zdravých a netradičních potravinách. V Brně také žije relativně početná bulharská komunita, které zde můžou chybět některé potraviny nebo suroviny, na které jsou zvyklí z původního domova. V případě úspěchu společnosti se nabízí rozšíření aktivit na provozování klasické restaurace nebo také oficiálního distributora některých produktů a potravin, které pak podnik může dovážet a dodávat do jiných obchodů a obchodních řetězců. Mezi hrozby společnosti patří, kromě značné koncentrace nepřímé konkurence v centru města Brna v podobě různých maloobchodů s potravinami, občerstvením, restauracemi a kavárnami, také citlivost na správné umístění prodejny tak, aby kolem procházelo co nejvíce kolemjdoucích potencionálních zákazníků. Zejména zpočátku provozu může podnik ohrožovat nízká poptávka.

5. Vlastní návrh řešení - podnikatelský záměr

5.1. Exekutivní souhrn

Nově zakládaná netradiční prodejna potravin a občerstvení Černomořské pochoutky, s. r. o. s prodejnou umístěnou v nájemních prostorách v centru města Brna má celkem 2 společníky, kterými jsou pan Martin Bartoš, který bude zároveň jediným jednatelem společnosti, a slečna Zornica Cvetanova Cvetkova, rodilá Bulharka se sedmiletou praxí v pohostinství a provozováním rodinného podniku.

Společnost se bude zaměřovat na v České Republice dosud málo známou kombinaci bulharské, balkánské a černomořské kuchyně s orientálními vlivy a její produkty. Bude tak využívat současného trendu zvyšující se poptávky po kvalitních, zdravých a netradičních potravinách a pokrmech. Dle analýzy trhu tyto produkty v Brně žádná jiná firma nenabízí. Společnost Černomořské pochoutky kombinuje tradiční maloobchodní prodejnu potravin s občerstvením (bistrem), kdy bude nabízet také pokrmy vlastní výroby určené ke konzumaci přímo na prodejně, která k tomu bude vybavena i menším posezením. Bude se jednat převážně o dezerty, předkrmy, saláty a jiné speciality.

Mezi konkurenční výhody společnosti patří:

- ✓ Netradiční pokrmy a speciality
- ✓ Široce zaměřený sortiment
- ✓ Nabídka pokrmů vlastní výroby
- ✓ Možnost konzumace přímo v prodejně
- ✓ Kvalifikovaný personál

Mezi cíle společnosti patří:

- ✓ Seznámit širokou veřejnost s netradiční bulharsko-balkánskou kuchyní
- ✓ Maximálně uspokojit své zákazníky
- ✓ Získat stálé zákazníky
- ✓ Minimalizovat náklady na reklamu – snaha o moderní marketing sázející na přímou komunikaci pomocí internetu

Dle finančního plánu budou počáteční náklady spojené se založením a vybavením podniku dosahovat částky 227 800 Kč. Tyto náklady budou hrazeny z vlastních zdrojů. Průměrné měsíční náklady pak představují částku: 175 997 Kč. Podnik bude případný počáteční ztrátový provoz financovat z provozního bankovního úvěru. I dle pesimistické varianty bude společnost vykazovat zisk nejpozději od druhého roku podnikání (při reálné a optimistické variantě společnost vykazuje zisk již v prvním roce podnikání).

5.2. Popis podniku

O společnosti

Název:	Černomořské pochoutky, s. r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.
Předmět podnikání:	Hostinská činnost – příprava a prodej pokrmů a nápojů určených k přímé konzumaci v provozovně, ve které jsou prodávány. Velkoobchod a maloobchod – nákup a prodej zboží za účelem jeho dalšího prodeje přímému spotřebiteli.
Předpokládané datum vzniku:	08/2012, zapsáním do OR
Základní kapitál:	200.000,- Kč
Společníci:	2, z toho 1 jednatel
Internet:	www.cernomorskepochoutky.cz
Sídlo společnosti:	Historické centrum města Brna.

Vlastnické vztahy k prostorám:	Nevlastní (nájemní) prostory
Dopravní a jiná omezení:	Pěší zóna, vjezd pouze na povolení Magistrátu města Brna
Konkurence:	Čtyři přímí konkurenti ve vybrané lokalitě

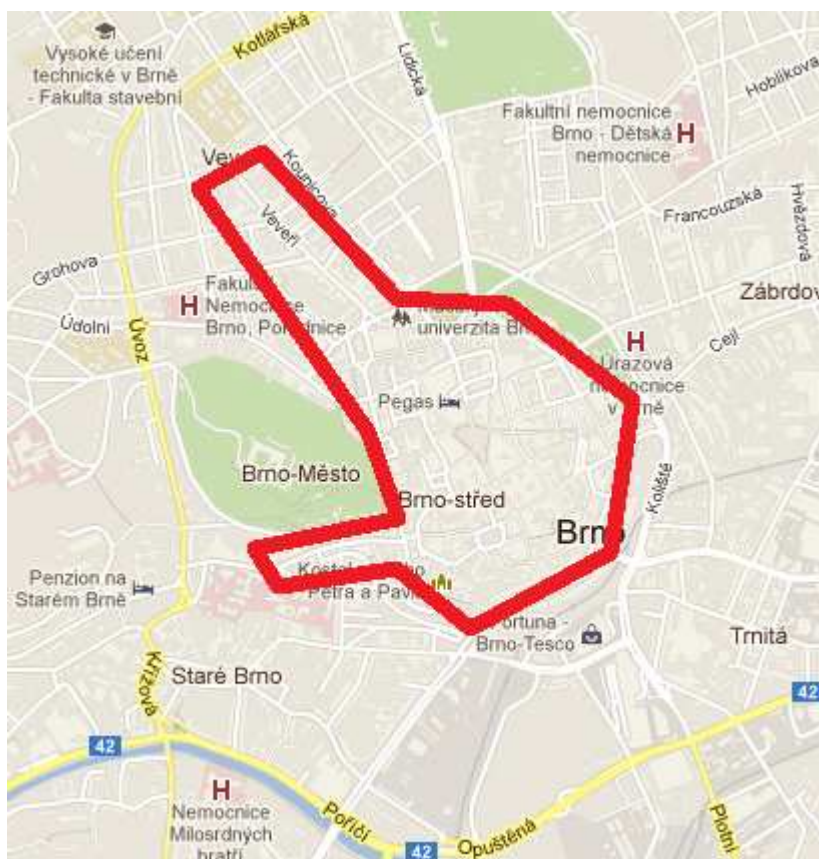
Společnost Černomořské speciality, s. r. o. bude mít celkem dva společníky (majitele), z toho jeden je jednatel společnosti. Oba majitelé budou také jedinými zaměstnanci společnosti. Odpovědnost za úkony společnosti má jednatel, Martin Bartoš. Nemá předchozí praktické zkušenosti z podnikání, pouze studium Podnikatelské fakulty, VUT Brno. Odpovědnost za vlastní chod společnosti, přípravu pokrmů a prodej zboží, má druhý majitel, Zornica Cvetanova Cvetkova, která má více jak 7 let zkušeností s hostinskou činností v rámci bývalého rodinného podniku v Bulharsku. Dále bude společnost spolupracovat s externí účetní firmou a s dopravní firmou, která bude dovážet zakoupené zboží od smluvních partnerů v Bulharsku. Internetové stránky společnosti budou také vytvořeny externí firmou zabývající se touto činností.

5.3. Průzkum konkurenčního prostředí

Provozovna společnosti se bude nacházet přímo v historickém centru Brna, případně v okolí ulice Veverí (viz. obr. 12). Obě lokality se vyznačují značnou koncentrací kolemjdoucích potencionálních zákazníků v průběhu celého dne. Společnost tak bude neustále na očích a snadno dosažitelná. Toto umístění může přinést i relativní úspory vydávané za propagaci podniku (např. pouliční billboardy s mnohdy složitým popisem umístění daného podniku). Nevýhodou těchto lokalit je kromě vyšších nájmů komerčních prostor také značná konkurence v podobě různých restaurací, bister, občerstvení, fast-foodů i obchůdků, případně kaváren. Klíčem k úspěchu v tomto velmi konkurenčním prostředí je schopnost odlišit se, přijít s něčím novým nebo netradičním, na čemž je budovaná společnost zaměřena.

Podrobně monitorovat a popsat veškerou konkurenci je tedy nemožné a přesahovalo by rozsah této diplomové práce. Proto se dále zaměřuji pouze na přímou konkurenci v podobě podniků stejného zaměření nabízejících podobné produkty. Jedná se zejména o restaurace, bistra a obchůdky zaměřené na lokální cizokrajné potraviny a kuchyně. V uvažovaných lokalitách se nachází italská restaurace, dále podnik s názvem Italské pochoutky. Jedná se o kombinaci kavárny, občerstvení (bistra) a maloobchodu s potravinami – tedy o velmi podobný typ podniku jako uvažované Černomořské

pochoutky. Dále se zde nachází řecký obchůdek nabízející tamní speciality. Kromě balených potravin nabízí i vlastní připravované pochutiny určené k přímé konzumaci. Vzhledem ke geografické a částečně i kulturní blízkosti Řecka a Bulharska se některé z nabízených produktů podobají. Dalším konkurentem, nacházejícím se ale mimo uvažované lokality, je Chorvatská restaurace zaměřená na podobný styl pokrmů. V Brně se také nachází několik španělských a maďarských obchodů nebo restaurací.



Obr. 12: Mapa potencionálního umístění podniku (uvnitř červeného mnohoúhelníku).

[14]

Silné a slabé stránky konkurence

V této podkapitole jsou uvedeny silné a slabé stránky čtyř přímých konkurenčních podniků:

Tab. 4: Konkurence – Alimentari Italia. [16]

NÁZEV PODNIKU	Alimentari Italia - Italské pochoutky
ADRESA	Masarykova 12 Brno http://www.italske-pochoutky.cz
ZAMĚŘENÍ	- italské potraviny, delikatesy, vína - čerstvé těstoviny, obědové menu - catering
SILNÉ STRÁNKY	- výhodná poloha podniku - široký sortiment - velké prostory - vlastní výroba čerstvých pokrmů a obědových menu - kombinace potravin, kavárny, očerstvení a restaurace - popularita italské kuchyně
SLABÉ STRÁNKY	- vysoká konkurence (poblíž italská restaurace) - vyšší provozní náklady (vyšší nájem)

Tab. 5: Konkurence – D.M. Hermes. [17]

NÁZEV PODNIKU	D.M. Hermes
ADRESA	Minoritská 2 Brno http://www.dmhermes.cz
ZAMĚŘENÍ	- řecké potraviny a speciality - dovoz a distribuce řeckých specialit
SILNÉ STRÁNKY	- silná zavedená společnost - velkoobchod i maloobchod - dovoz a distribuce do supermarketů a prodejen s potravinami - vlastní výroba čerstvých pokrmů - e-shop - online recepty
SLABÉ STRÁNKY	- menší prostory - omezený sortiment - nemožnost konzumace potravin přímo v prodejně

Tab. 6: Konkurence – Bassta. [18]

NÁZEV PODNIKU	Bassta
ADRESA	Hybešova 28 Brno http://www.bassta.cz
ZAMĚŘENÍ	- španělské potraviny, vína a delikatesy - dovoz a distribuce španělských specialit
SILNÉ STRÁNKY	- silná, zavedená společnost - velkoobchod i maloobchod - dovoz a distribuce do supermarketů a prodejen s potravinami - e-shop, nákup přes telefon
SLABÉ STRÁNKY	- menší prostory - prodej pouze dovozených balených potravin - horší poloha prodejny

Tab. 7: Konkurence – Maďarské pochoutky. [19]

NÁZEV PODNIKU Maďarské pochoutky	
ADRESA	Pekařská 22
	Brno
	http://www.madarskepochoutky.cz
ZAMĚŘENÍ	- maďarské potraviny a vína
SILNÉ STRÁNKY	- nižší provozní náklady (nižší nájem, pouze jeden zaměstnanec/majitel v jedné osobě)
SLABÉ STRÁNKY	- malé prostory - prodej pouze dovozených balených potravin - omezený sortiment - horší poloha prodejny - jednoduché www stránky

Tab. 8: Aspekty, ve kterých je firma lepší než konkurence. [vlastní tvorba]

Netradiční pokrmy a speciality	Na rozdíl od řeckých a italských pokrmů přinese dosud neobjevenou balkánskou a černomořskou kuchyni a potraviny s orientálními vlivy.
Širší zaměření	Nejedná se pouze o prodejnu potravin, ale o kombinaci obchodu a bistra.
Nabídka čerstvých pokrmů	Prodej čerstvých pokrmů vlastní výroby.
Možnost konzumace přímo v prodejně	Prodej pokrmů určených k přímé konzumaci.

Profil cílových zákazníků a trhů

Vzhledem k zaměření společnosti (potraviny) nemá žádnou omezenou cílovou skupinu zákazníků. Výrobky jsou tedy určeny pro všechny. Typickým zákazníkem společnosti je člověk, který rád vyhledává něco nového, má touhu stále něco objevovat. Je zcestovalý nebo se zajímá o cizí kultury a především cizí, netradiční kuchyně. Dává také přednost kvalitnějším produktům před nízkou cenou. Protože Černomořské speciality jsou zaměřeny převážně na bulharskou kuchyni a produkty, jsou další podskupinou cílových zákazníků původní obyvatelé Bulharska, kteří nyní žijí, studují nebo pracují v Brně a chybí jim zde některé bulharské potraviny z domova. Podle hrubého odhadu žije v Brně až 1000 obyvatel původně z Bulharska. Tato skupina představuje potenciální pravidelné zákazníky, i když společnost není na tyto zákazníky primárně zaměřena a nespolehá na ně. Společnost bude umístěná v samotném centru Brna tak, aby byla co nejvíce na očích kolemjdoucích potencionálních zákazníků.

Předpovědi vydávané odvětvím

Potraviny a jídlo patří k jednomu ze základních lidských potřeb. Jedná se tedy o nezbytný statek a potřebu, kterou musí každý člověk uspokojit. Z tohoto důvodu by se mohlo zdát, že podnikání v tomto oboru je jednoduché. Opak je ale pravdou z důvodu velmi vysoké a všudypřítomné konkurence, která těží z obecně vysoké poptávky po uspokojení těchto základních lidských potřeb, prakticky neohraňované cílové skupiny zákazníků a také z nižších bariér vstupu do odvětví.

Zatímco od konce 90. let v České Republice vyrůstala spousta nadnárodních řetězců velkoobchodů nebo rychlých občerstvení, tzv. fast-foodů, spousta tradičních maloobchodníků ustoupila do pozadí nebo zkrachovala, protože svými cenami nemohli konkurovat těmto řetězcům, případně pozměnili své podnikání do podoby například „večerek“. Toto se týká hlavně prodejců potravin. V současné době se ale zdá, že tento trh velkoobchodů a obchodních center je již naplněn a do popředí opět vystupují maloobchodci, kteří proti nízkým cenám bojují především kvalitou, odlišností od průmyslově vyráběných potravin a zaměřením na lokální, případně netradiční potraviny. Snaha snižování nákladů u mezinárodních řetězců se projevuje na nízké kvalitě

nabízených produktů, která se již začíná projevovat sníženou důvěrou zákazníků a zvyšující se poptávkou po kvalitních výrobcích. Tohoto nastupujícího trendu se chystají využít i Černomořské pochoutky.

5.4. Obchodní plán

Tab. 9: Obchodní plán. [vlastní tvorba]

Popis činnosti	Produkty
Prodej potravin	vína, koření, sýry, uzeniny, marmelády, omáčky, pomazánky, jogurty, dezerty
Výroba vlastních potravin a jejich prodej	speciality, saláty, dezerty, předkrmy, pečivo, grilované pokrmy

Potencionálnímu zákazníkovi bude nabízet společnost nejen prodej dovážených balených potravin a balkánských specialit, ale i vlastní výrobu čerstvých pokrmů a dezertů určených k přímé konzumaci v prostorách prodejny.

Popis sortimentu vybavení

Místo podnikání bude umístěno v samotném centru Brna, kde je největší koncentrace kolemjdoucích potencionálních zákazníků. Podnik bude provozován ve vhodných prostorách pro tento druh podnikání. Tyto prostory nebudou vlastní, ale budou pronajaty od vlastníka nemovitosti. Místnost musí být dostatečně prostorná, tak aby v ní mohly být umístěny kromě samotné prodejny i menší prostor pro posezení o dvou stolech k možnosti přímé konzumace některých pokrmů. Dále musí vhodné prostory obsahovat menší kuchyňku nebo oddělený kuchyňský kout pro přípravu těchto pokrmů, a také menší místnost pro skladovací prostory.

Vybavení prodejny:

1. Regálové police
2. Pokladna
3. Digitální váhy
4. Chladicí vitrína
5. Prodejní pult
6. Chladicí a mrazicí skříň
7. Stůl jídelní
8. Stolička
9. Stolní gril elektrický
10. Elektrická trouba a vařič
11. Kuchyňská skříňka a poličky
12. Sada černého nádobí
13. Sada bílého nádobí
14. Myčka nádobí
15. Různé interiérové doplňky
16. Ostatní vybavení

Ostatní vybavení

17. Úklidové pomůcky a příslušenství

Popis dodavatelů a vztahů

Společnost bude spolupracovat s externí firmou zajišťující dovoz nakoupených potravin a surovin z Bulharska, dále také s externí účetní firmou (viz. kap. 5.6. Organizační plán)

5.5. Marketingový plán

V oblasti marketingu si podnik stanoví na začátku svého podnikání tyto cíle:

- ✓ Nabídnout svým zákazníkům kvalitní a netradiční produkty
- ✓ Seznámit zákazníky s těmito produkty a maximálně uspokojit své zákazníky
- ✓ Oslovit co nejširší množství zákazníků a získat stálé zákazníky
- ✓ Minimalizovat náklady na reklamu – internetové stránky, sociální sítě, vhodné umístění prodejny
- ✓ Netradiční distribuční kanály – nakupování potravin přes e-shop

5.5.1. Marketingový mix

Produkt

Černomořské speciality je podnik, který kombinuje prodejnu potravin a bistra. Jak již název podniku vypovídá, zaměřuje se na balkánské, černomořské a bulharské produkty a pochutiny. Produkty, které nabízí, jak již bylo uvedeno v kapitole 5.4., lze rozdělit do dvou skupin.:

- 1) Prodej potravin - Jedná se o přímý prodej balených dovezených potravin z Bulharska splňujících všechny zákonné náležitosti pro prodej dovezených potravin v ČR (označení výrobce, distributora, popis složení produktu a údaje o minimální trvanlivosti v českém jazyce). Mezi zástupce této skupiny produktů především patří: vína, koření, sýry, uzeniny, marmelády, omáčky, pomazánky, jogurty a dezerty.
- 2) Výroba vlastních pokrmů a jejich prodej – Jedná se o vlastní výrobu a přípravu pokrmů z dovezených surovin a polotovarů ve vlastní vybavené kuchyňce. Nejedná se o plnohodnotnou restauraci a přípravu hlavních obědových nebo večerních chodů, ale o pultový prodej specialit a dezertů určených k přímé konzumaci s možností konzumace přímo na prodejně. Mezi zástupce této skupiny produktů především patří: dezerty, saláty, speciality, předkrmy, pečivo a grilované pokrmy.

Cenová politika

Při stanovení ceny jednotlivých produktů se bude primárně vycházet z nákladově orientované tvorby cen. Dále bude také přihlédnuto k cenovým hladinám ostatních konkurentů na trhu. Pro dovážené výrobky bude prodejní cena stanovena z nákupní ceny, z nákladů na dovoz a z podílu mzdových nákladů a nákladů na energie a nájem. U vlastních výrobků se bude vycházet z nákladů na použité suroviny, energie, mzdy a nájem. Pro každý produkt bude cena kalkulována zvlášť, zahrnujíc všechny tyto nákladové položky. Podíl variabilních nákladů u každého produktu bude stanoven podle odhadovaného měsíčního prodeje daného produktu. Zisková marže bude počítána ve výši 30%. Cílem není prodávat produkty s co nejnižší cenou, ale nabízet co nejvyšší kvalitu za přijatelnou cenu.

Propagační politika

Pro podnik, který se snaží uvést své produkty na trh, je komunikační politika jedna z nejdůležitějších částí marketingového mixu. Do komunikační politiky se zahrnují činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu. Komunikační politika se proto zabývá reklamou, podporou prodeje, osobním prodejem a publicitou.

Protože si podnik za jeden z marketingových cílů klade minimalizovat vynaložené náklady na reklamu, je nejdůležitější výběr správné lokality pro umístění prodejny. Podnik tedy bude umístěn v samotném centru Brna, ve kterém se celodenně pohybuje vysoká koncentrace kolemjdoucích potencionálních zákazníků. Prodejna musí být umístěna tak, aby byla co nejvíce na očích těchto kolemjdoucích, aby je upoutala zajímavou výlohou a zajímavým provedením loga. Pro výrobu loga dle vlastního návrhu využije podnik externí firmu. Důraz bude kladen na výměnu bannerů a zpětných odkazů s cílem dostat stránky na přední pozice ve vyhledávačích jako je <http://www.seznam.cz> nebo <http://www.google.com>. Internetové stránky společnosti budou vytvořeny externí firmou.

Dále bude kladen důraz na internetové stránky podniku, které budou obsahovat i e-shop, kde bude možné objednat si některé z produktů s vyzvednutím na prodejně, a

který bude zároveň plnit funkci katalogu nabízených produktů. Na internetových stránkách bude i pravidelně aktualizovaná sekce věnující se receptům, kuchařským tipům a informacím o balkánské kuchyni tak, aby byly tyto stránky neustále aktivní a vybízely k opakovaným návštěvám.

Podobným způsobem budou fungovat i profily podniku na sociálních sítích, jako je <http://www.facebook.com> nebo <http://www.twitter.com>, které navíc budou sloužit k přímé aktivní komunikaci se zákazníky, budou upozorňovat na novinky v sortimentu, případně na jednotlivé akce.

Podnik by taky rád navázal spolupráci s některými zájmovými skupinami, jako je např. soubor bulharských lidových tanců Pirin v Brně nebo Seminářem jihoslovanských filologií a balkanistiky na Masarykově Univerzitě. Spolupráce by spočívala ve vzájemné propagaci, případně sponzorství jednotlivých akcí těchto skupin.

Dalším způsobem propagace jsou články na odborných serverech, jako je například <http://www.cuketka.cz>

Tab. 10: Rozpis nákladů na propagaci (v Kč). [vlastní tvorba]

Položka	Náklad v Kč
Internetové stránky	15 000,-
Sociální sítě	0,-
Logo a propagační cedule	5 000,-
Články na odborných serverech	0,-
Celkem	20 000,-

Jak lze vidět v tabulce 10, tak skutečně podnik zaplatí jen za vytvoření internetových stránek a výrobu loga a propagační cedule. Cílem je dále schopnost spravovat si internetové stránky a profily na sociálních sítích samostatně. Výměna bannerů a odkazů je v zásadě možná zdarma. Co se týká článků na odborných serverech, zde se podnik bude snažit o vydání takového článku zdarma, v závislosti na zajímavosti tématiky.

Distribuční politika

Své produkty bude podnik nabízet ve vlastní prodejně umístěné v centru města Brna. Zde bude také možnost přímé konzumace některých pokrmů. Dále bude podnik komunikovat se svými zákazníky prostřednictvím internetových stránek a profilů na sociálních sítích. Zde bude také možnost objednat si zboží telefonicky nebo výběrem v e-shopu a následném vyzvednutí v prodejně.

Zboží bude nakupováno od smluvních dodavatelů v Bulharsku a jeho přeprava bude realizována externí přepravní firmou.

5.6. Plán lidských zdrojů (Organizační plán)

5.6.1. Výběr právní formy podnikání

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.3., pro provozování obchodu je potřeba živnost ohlašovací volná č.48 Velkoobchod a maloobchod. Pro provoz restaurace nebo občerstvení je potřeba živnosti ohlašovací řemeslné – hostinská činnost. Protože se jedná o řemeslnou živnost, je pro získání živnostenského oprávnění nutné předložit oprávnění o kvalifikaci, případně doložit relevantní praxi v délce alespoň šesti let. Pokud sám podnikatel nemá relevantní vzdělání nebo praxi, lze ustanovit zodpovědného vedoucího (garanta), který je s podnikatelem ve smluvním vztahu a zodpovídá za procesy přípravy a prodeje pokrmů.

Kromě samotného živnostenského oprávnění je vhodná právní forma podnikání uvažovaného podniku také založení společnosti s ručením omezeným (s.r.o.). Výhodou této právní úpravy oproti samotnému živnostenskému oprávnění je především omezené ručení podnikatele do výše nesplaceného vkladu, lepší právní ukotvení oproti živnosti, a z toho vyplývající lepší přístup k bankovním úvěrům, případně vyšší důvěra investora. Mezi nevýhody patří především nutnost vést účetnictví, potřeba základního kapitálu a administrativně náročnější založení a vedení společnosti. Naopak mezi výhody živnosti patří snadnost založení podniku a minimum právních úkonů. Není také třeba základního kapitálu. Mezi nevýhody podnikání na základě živnostenského opatření patří zejména

ručení za závazky společnosti celým podnikatelovým majetkem a omezený přístup k bankovním úvěrům.

Pro realizaci společnosti Černomořské pochoutky se jako lepší varianta nabízí založení společnosti s ručením omezeným, zejména z důvodu lepšího přístupu k bankovním úvěrům a také z důvodu budoucího uvažovaného růstu společnosti. (Zajišťování vlastní přepravy, dovoz a distribuce zboží do jiných obchodů. V případě úspěchu společnosti lze také uvažovat o vybudování klasické restaurace.)

5.6.2. Popis organizační struktury

Zakladateli společnosti zároveň vlastníky budou dva majitelé: Martin Bartoš a Zornica Cvetanova Cvetkova, jednatelem bude pouze jeden z majitelů.

Přehled zodpovědností:

Majitel: Martin Bartoš

- jednatel společnosti
- zodpovědnost za úkony společnosti
- jednání s úřady a institucemi
- vedení a řízení společnosti
- marketing a správa internetových stránek společnosti
- kontrola dodržování bezpečnostních a hygienických předpisů
- příjem zboží, výpomoc v prodejně

Majitelka: Zornica Cvetanova Cvetkova

- rodilá Bulharka, trvalý pobyt v ČR
- 7 let praxe v pohostinství
- zodpovědný vedoucí provozovny
- komunikace s dodavateli
- zhotovování pokrmů
- prodej zboží

Spolupráce s externími poradci

Společnost bude spolupracovat s externí účetní firmou. Internetové stránky společnosti budou vytvořeny externí firmou zabývající se touto činností. Doprava zboží bude také zajišťována externí dopravní firmou

Odborné znalosti

Pro získání živnostenského oprávnění na řemeslnou činnost je potřeba mimo jiné doložit doklad o vzdělání v příslušném oboru, případně doložit praxi v daném oboru (viz. kap. 3.3. Legislativa). Tyto náležitosti splňuje spolumajitelka společnosti, která má navíc jako rodilá Bulharka přehled o typických bulharských a balkánských pokrmech a kuchyni. Velmi dobře také zvládá přípravu těchto pokrmů. Další odborné znalosti, mezi které patří založení, řízení a vedení podniku a dále marketingové dovednosti splňuje druhý spolumajitel společnosti.

5.6.3. Založení společnosti

Společnost bude založena sepsáním zakladatelské smlouvy, která bude mít formu notářského zápisu. Forma a náležitosti smlouvy jsou uvedeny v Obchodním zákoníku. Jeden z vlastníků - Zornica Cvetkova - získá živnostenské oprávnění na řemeslnou živnost – hostinská činnost a živnostenské oprávnění na ohlašovací živnost – Velkoobchod a maloobchod. Vlastník splňuje všechny požadavky podle Živnostenského zákona k získání tohoto oprávnění.

Každý z majitelů vloží do podniku částku 100 000 Kč ze svých úspor, aby byla splněna podmínka o minimální výši základního kapitálu. Společnost vznikne zapsáním do obchodního rejstříku.

5.6.4. Mzdové náklady

Oba majitelé si budou zpočátku vyplácet nižší základní mzdu. Pohyblivá složka mzdy bude rovnoměrná pro oba majitele ve výši 10% z případného zisku společnosti. V následující tabulce jsou uvedeny předpokládané průměrné mzdy obou majitelů v prvním roce podnikání.

Tab. 11: Průměrná čistá mzda (v Kč). [vlastní tvorba]

Průměrná čistá mzda spolumajitele v prvním roce	Kč/měsíc
Hrubá mzda	12 000,-
SP (HM * 0,065)	780,-
ZP (HM * 0,045)	540,-
SHM (HM * 1,34)	16 080,-
Základ pro výpočet zálohy na daň	16 100,-
Záloha na daň (15 %)	2 415,-
Sleva na poplatníka	2 070,-
Daň	345,-
ČM (HM - SP - ZP – Daň)	10 335,-

Tab. 12: Průměrné mzdové náklady na zaměstnance (v Kč). [vlastní tvorba]

Průměrná mzdové náklady na jednoho zaměstnance	Kč/měsíc
Hrubá mzda	12 000,-
SP (HM * 0,25)	3 000,-
ZP (HM * 0,09)	1 080,-
Mzdový náklad na zaměstnance	16 080,-

Tab. 13: Průměrné mzdové náklady v prvním roce (v Kč). [vlastní tvorba]

Průměrné mzdové náklady v prvním roce	Kč/měsíc
Majitelé společnosti	32 160,-
Externí účetní	cca 4 500,-
Celkem	36 660,-

5.7. Finanční plán

Určuje potřebu kapitálu a ekonomickou reálnost. Předpovídá příjmy a výdaje (výnosy a náklady).

5.7.1. Zakladatelský rozpočet a zahajovací rozvaha podniku

Zakládání každého nového podniku se neobejde bez jednorázových nákladů vynaložených zejména na formální založení podniku a vybavení provozovny.

Tab. 14: Zakladatelský rozpočet (v Kč). [vlastní tvorba]

Náklad	Kč
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	3 200,-
Ověření podpisů a listin	1 000,-
Ohlášení živnosti	1 000,-
Výpis z rejstříku trestů a katastru nemovitostí	400,-
Zápis do obchodního rejstříku	5 000,-
Výpis z obchodního a živnostenského rejstříku	200,-
Celkem zakladatelské výdaje	10 800,-
Internetové stránky společnosti s e-shopem	15 000,-
Návrh a výroba loga, propagační cedule	5 000,-
Celkové náklady na propagaci	20 000,-
Vybavení prodejny	107 000,-
Vybavení kuchyně	59 000,-
Vybavení skladovacích prostor	21 000,-
Ostatní vybavení	10 000,-
Celkové náklady na vybavení	197 000,-
Celkové jednorázové náklady na zahájení podniku	227 800,-

Výše nákladů je odhadována a zprůměrována. Vychází z ceníků nabídek různých společností, případně ze zákonných povinných poplatků. Detailní rozpis vybavení podniku je uveden v kap. 5.4. a v příloze č. 2. Z důvodu snížení nákladu na vybavení podniku bude většina položek vybavy kupována z bazaru. K financování bude použit základní kapitál společnosti a podnikatelský úvěr. Počáteční struktura aktiv a pasiv firmy společnosti je uvedena v následující tabulce:

Tab. 15: Zahajovací rozvaha podniku. [vlastní tvorba]

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál		Vlastní kapitál	200 000,-
Stálá aktiva	197 000,-	Základní kapitál	200 000,-
Dlouhodobý nehmotný majetek		Kapitálové fondy	
Dlouhodobý hmotný majetek	197 000,-	Fondy tvořené ze zisku	
Dlouhodobý finanční majetek		Výsledek hospodaření minulých let	
		Výsledek hospodaření běžného účetního období	
Oběžná aktiva	503 000,-	Cizí zdroje	500 000,-
Zásoby		Rezervy	
Dlouhodobé pohledávky		Dlouhodobé závazky	
Krátkodobé pohledávky		Krátkodobé závazky	
Finanční majetek	503 000,-	Bankovní úvěry a výpomoci	500 000,-
Ostatní aktiva		Ostatní pasiva	
Aktiva celkem	700 000,-	Pasiva celkem	700 000,-

Podnik se na začátku svého působení bude snažit získat bankovní úvěr ve výši 500 000 Kč, ze kterého bude financováno první nájemné, případné dovybavení prodejny, prvotní nákup zboží a surovin, a také bude sloužit ke krytí ztráty v počátcích provozu společnosti. Po prostudování nabídek jednotlivých bankovních institucí se jeví

jako nejvýhodnější Provozní úvěr 5 plus od České spořitelny. Tento úvěr je vhodný pro podnikatele a malé firmy včetně začínajících klientů. Mezi jeho výhody mimo jiné patří kombinovatelnost využití pro financování jak investičních, tak provozních potřeb, a výše úvěru až 500 000 Kč při zajištění pouze biankosměnkou. Úroková sazba úvěru je individuální, pohybuje se okolo 7,25% p.a. a dobu splácení lze zvolit na 3 – 10 let s možností odkladu začátku splácení až na 5 měsíců.

5.7.2. Přehled průměrných měsíčních nákladů v prvním roce podnikání

Tab. 16: Průměrné měsíční náklady (v Kč). [vlastní tvorba]

Druh výdajů	Kč za měsíc
Mzdové náklady	36 660,-
Nájemné	25 000,-
Energie a služby	3 500,-
Nákup zboží a surovin	95 000,-
Komunikační služby	1 000,-
Odpisy	1 806,-
Ostatní náklady	1 000,-
Splátka úvěru	12 031,-
Celkem	175 997,-

Náklady budou hrazeny průběžně z tržeb z prodeje zboží. Výše mzdových nákladů je určena propočtem v kapitole 5.6.4. Odhad výše nájemného vychází z několika nabídek různých realitních kanceláří, přičemž měsíční nájemné obchodních prostor v centru Brna dosahuje cca 500 Kč/m². Vybavení prodejny ve výši 197 000 Kč je zahrnuto do dlouhodobého hmotného majetku a bude odepisováno po dobu pěti let dle zákona č. 586/1992 Sb. V prvním roce činí odpisová sazba 11%. Výše měsíční

splátky úvěru při splácení konstantní měsíční anuitou po dobu 4 let při úrokové míře 7,25 % p.a. se rovná:

$$a = D \cdot \frac{\frac{i}{m}}{1 - \frac{1}{\left(1 + \frac{i}{m}\right)^{n \cdot m}}} = 500000 \cdot \frac{\frac{0,0725}{12}}{1 - \frac{1}{\left(1 + \frac{0,0725}{12}\right)^{4 \cdot 12}}} = 12031,2 \text{ Kč}$$

Kde a ...výše měsíční splátky [Kč],

D ...výše úvěru [Kč],

i ...roční úroková míra [%],

m ...počet splátek v roce,

n ...počet let splácení.

5.7.3. Odhadované výnosy

Výnosy se skládají z tržeb za prodané dovezené zboží a z tržeb za vlastní připravené pokrmy. Obchodní marže v případě nakupovaného a dováženého zboží bude u jednotlivých položek až 50%. Výše odhadovaných výnosů je založena na odhadované výši tržeb související s návštěvností prodejny. Dle pozorování hlavních konkurentů (viz. kap. 5.3.1.) je průměrná hodinová návštěvnost těchto prodejen 10 až 15 zákazníků za hodinu. Předpokladem je, že z těchto zákazníků provede skutečný nákup 8 zákazníků. Průměrná výše útraty na jednoho zákazníka je 200 Kč. Z těchto předpokladů vychází následující tabulka:

Tab. 17: Odhadované měsíční tržby (v Kč). [vlastní tvorba]

Průměrný počet zákazníků za den	80 lidí
Průměrná tržba na jednoho zákazníka	100,- Kč
Celková tržba za den	8 000,- Kč
Celkové průměrné tržby za měsíc	200 000,- Kč

Při deseti hodinové denní otevírací době, šest dnů v týdnu a odhadovaném počtu 80 zákazníků za den, kteří v průměru utratí za svůj nákup 100 Kč, lze odhadovat měsíční tržby ve výši 200 000 Kč.

5.7.4. Výkaz zisků a ztrát

V této kapitole je uveden výkaz zisků a ztrát pro první 3 roky podnikání ve třech variantách: pesimistické, realistické a optimistické. Realistická varianta vychází za tab. 17 z kapitoly 5.7.3. Do nákladů vynaložených na prodané zboží je započítávána cena za nákup zboží a část ceny dopravy. Předpokládaná obchodní marže je až 90% nákupní ceny. (Výrobky se budou prodávat téměř za dvojnásobek nákupní ceny.) Výkony představují tržby za vlastní upravované pokrmy na prodejně a výkonová potřeba započítává, kromě ceny nakoupených surovin na tyto produkty a cenu za dopravu, také ostatní fixní a variabilní náklady jako např. nájem, energie a služby.

Tab. 18: Realistická varianta výkazu zisků a ztrát. [vlastní tvorba]

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby za prodej zboží	1 368 000,-	1 573 200,-	1 730 520,-
Náklady vynaložené na prodané zboží	720 000,-	828 000,-	910 800,-
Obchodní marže	648 000,-	745 200,-	819 720,-
Výkony	600 000,-	660 000,-	792 000,-
Výkonová spotřeba	566 000,-	586 000,-	630 000,-
Přidaná hodnota	682 000,-	819 200,-	981 720,-
Osobní náklady	439 920,-	504 240,-	574 560,-
Odpisy	21 672,-	43 832,-	43 832,-
Ostatní provozní náklady	12 000,-	12 000,-	12 000,-
Provozní VH	208 408,-	259 128,-	351 328,-
Nákladové úroky	36 250,-	28 411,-	20 004,-
Ostatní finanční náklady	1 800,-	1 800,-	1 800,-
Finanční VH	-38 050,-	-30 211,-	-21 804,-
VH před zdaněním	170 358,-	228 917,-	329 524,-
Daň z příjmů (19%)	32 368,-	43 494,-	62 610,-
VH za účetní období	137 990,-	185 423,-	266 914,-

Realistická varianta výkazu zisků a ztrát vychází z odhadovaných výnosů v kap. 5.7.3. V prvním roce podnikání je počítáno s mírně menšími tržbami z důvodu rozjezdu společnosti. V dalším roce je pak počítáno s nárůstem tržeb za prodej zboží ve výši 15% a za prodej vlastních připravovaných pokrmů ve výši 10%. V dalším roce se pak předpokládá meziroční nárůst tržeb za prodej zboží o 10% a nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků o 20%. Z důvodu postupného rozšiřování nabídky vlastních produktů je tento nárůst tržeb rychlejší než růst tržeb za prodané zboží. Při vzrůstajícím zisku budou také růst mzdy zaměstnanců. Při realistické variantě dosahuje společnost zisku již v prvním roce podnikání.

Tab. 19: Pesimistická varianta výkazu zisků a ztrát. [vlastní tvorba]

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby za prodej zboží	835 000,-	1 169 000,-	1 402 800,-
Náklady vynaložené na prodané zboží	439 474,-	615 263,-	738 316,-
Obchodní marže	395 526,-	553 737,-	664 484,-
Výkony	370 000,-	555 000,-	666 000,-
Výkonová spotřeba	489 333,-	551 000,-	588 000,-
Přidaná hodnota	266 193,-	549 737,-	742 484,-
Osobní náklady	396 600,-	396 600,-	439 920,-
Odpisy	21 672,-	43 832,-	43 832,-
Ostatní provozní náklady	12 000,-	12 000,-	12 000,-
Provozní VH	-164 079,-	97 305,-	246 732,-
Nákladové úroky	36 250,-	28 411,-	20 004,-
Ostatní finanční náklady	1 800,-	1 800,-	1 800,-
Finanční VH	-38 050,-	-30 211,-	-21 804,-
VH před zdaněním	-202 129,-	67 094,-	224 928,-
Daň z příjmů (19%)	0,-	12 748,-	42 736,-
VH za účetní období	-202 129,-	54 346,-	182 191,-

Při pesimistické variantě, která předpokládá pomalejší rozjezd podniku a méně zákazníků v prvním roce, bude podnik ve svém prvním roce ve ztrátě. Majitelé si také

budou vyplácet nižší mzdy. Krytí této ztráty se předpokládá z bankovního úvěru. V dalších letech pak dochází k většímu nárůstu tržeb a podnik se dostává do zisku. Od třetího roku podnikání se proto předpokládá nárůst mezd zaměstnanců.

Tab. 20: Optimistická varianta výkazu zisků a ztrát. [vlastní tvorba]

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby za prodej zboží	1 600 000,-	1 920 000,-	2 112 000,-
Náklady vynaložené na prodané zboží	842 105,-	1 010 526,-	1 111 579,-
Obchodní marže	757 895,-	909 474,-	1 000 421,-
Výkony	800 000,-	1 040 000,-	1 196 000,-
Výkonová spotřeba	632 666,-	712 667,-	764 667,-
Přidaná hodnota	925 295,-	1 236 807,-	1 431 754,-
Osobní náklady	439 920,-	574 560,-	703 200,-
Odpisy	21 672,-	43 832,-	43 832,-
Ostatní provozní náklady	12 000,-	12 000,-	12 000,-
Provozní VH	451 703,-	606 415,-	672 722,-
Nákladové úroky	36 250,-	28 411,-	20 004,-
Ostatní finanční náklady	1 800,-	1 800,-	1 800,-
Finanční VH	-38 050,-	-30 211,-	-21 804,-
VH před zdaněním	413 653,-	576 204,-	650 918,-
Daň z příjmů (19%)	78 594,-	109 479,-	123 674,-
VH za účetní období	335 059,-	466 726,-	527 244,-

Optimistická varianta předpokládá po otevření prodejny velmi rychlé srovnání s konkurencí v oblasti průměrného denního počtu zákazníků a tržeb (viz. kap. 5.7.3.). V dalších letech se pak předpokládá nárůst tržeb zhruba o 15 – 25%. Spolu s rychleji rostoucími tržbami budou také rychleji růst mzdy majitelů.

5.8. Hodnocení rizik

Tato kapitola obsahuje přehled a popis rizik, které mohou ohrozit chod společnosti. Jejich ohodnocení z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti výskytu a možné řešení je uvedeno na konci této kapitoly v souhrnné tabulce.

Konkurence

Přímá nebo nepřímá konkurence v centru Brna v podobě různých obchůdků s potravinami, občerstvením i restauracemi je velmi vysoká. Mezi přímé konkurenty patří specializované prodejny s pochutinami a specialitami zaměřené na různé státy či části světa., např. řecké, italské nebo španělské obchody (viz kap. 5.3.1.). Vzhledem k této úrovni konkurence může dojít k riziku menšího prodeje, jelikož se jedná o novinku na trhu, která ještě nemá dostatečně vybudováno jméno a pozici na trhu a stále zákazníky. Proto se společnost snaží odlišit od svých konkurentů a přináší na trh dosud nepoznanou zajímavou bulharsko-balkánskou kuchyni s orientálními vlivy.

Nízká poptávka

Z důvodu přinesení na trh něčeho nového, netradičního vychází riziko malé poptávky a malého zájmu o zboží. Ta může vycházet z nevědomosti o nabízených výrobcích. Tomuto lze předejít zvýšenou investicí do propagace a reklamy podniku. Aby byly minimalizovány výdaje na reklamu, bude prodejna umístěna v samotném centru Brna s vysokou koncentrací kolemjdoucích. Výloha, nápisy na prodejně a reklamní cedule umístěná před prodejnou budou koncipovány tak, aby byla upoutána pozornost těchto kolemjdoucích, a bude tak využito přirozené lidské zvědavosti vedoucí k vysoké návštěvnosti prodejny. Tak se společnost rychle dostane do širšího povědomí a vybuduje si stále zákazníky. K prevenci rizika dlouhotrvajícího menšího zájmu i přes dobré povědomí o prodejně se společnost zaměřuje kromě vlastního prodeje balených potravin a surovin i na vlastní produkci pokrmů.

Špatně stanovená cena

Výše ceny jednotlivých produktů musí být stanoveny tak, aby pokryla fixní a variabilní náklady a zároveň vytvořila pro společnost zisk. Cena ale musí být akceptovatelná trhem. Cena by zájemcům měla sdělovat, že prodáváný výrobek je

kvalitní musí však být pro zákazníka přijatelná. Je proto nutné neustále sledovat cenovou úroveň konkurentů.

Nákup a doprava

Vzhledem k určité závislosti společnosti na službách jiných firem (doprava) je třeba volit dodavatele velice pečlivě a důsledně sjednat podmínky smlouvy.

Vysoké provozní náklady

Vysoké náklady na provoz, zejména v kombinaci s nižší poptávkou, by mohly způsobit nemalé finanční problémy v peněžním toku. Nejvyšší riziko představují fixní náklady na provoz podniku, mezi které patří zejména měsíční mzdové náklady, nájemné a splátka úvěru. Majitelé, zároveň zaměstnanci podniku si proto budou zpočátku vyplácet nižší mzdu a budou pružně reagovat na hospodářskou situaci podniku. Banka také nabízí počáteční odklad splátek úvěru až na 5 měsíců.

Nezískání úvěru

Pro zahájení provozu společnost počítá s bankovním provozním úvěrem ve výši 500 000 Kč, který bude převážně sloužit pro prvotní nákup zboží a surovin, a také jako finanční rezerva pro pokrytí případných prvotních ztrát společnosti. Bez cizího kapitálu by podnikání nebylo možné, protože téměř celá výše prostředků vložených společníky do podnikání bude použita k zakoupení vybavení prodejny. Banka poskytuje úvěry na základě individuálního posouzení. Jako podklad bude sloužit tento podnikatelský záměr obsahující i finanční plán a plán výnosů podniku ve třech variantách (optimistický, reálný a pesimistický). V konkrétním případě zvoleného provozního úvěru 5 plus od České spořitelny je možné úvěr až do výše 500 000 Kč zajistit pouze biankosměnkou.

Špatné řízení společnosti

Špatné řízení společnosti může být dalším rizikem. Management podniku tvoří majitelé, kteří nemají reálné zkušenosti s podnikáním a řízením společnosti. Pouze jeden z majitelů má teoretické poznatky nabyté studiem na Podnikatelské fakultě. Oba majitelé ale budou jedinými zaměstnanci společnosti, lze očekávat snahu o funkční a ziskový podnik.

Nedostatečná hygiena

V jakékoli společnosti zabývající se hostinskou činností se vyskytuje riziko nedostatečné hygieny. K eliminaci tohoto rizika bude mít jeden z majitelů v popisu práce kontrolu všech procesů od skladování, přípravu až po vlastní prodej dle systému kritických kontrolních bodů HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).

Tab. 21: Hodnocení rizik. [vlastní tvorba]

Riziko	Míra pravděpodobnosti	Míra závažnosti	Řešení
Konkurence	65%	8	Odlišení se od konkurence, nabídky jiných produktů
Nízká poptávka	80%	9	Výroba vlastních pokrmů
Špatně stanovená cena	70%	9	Nákladová tvorba cen, srovnávání s konkurencí
Nákup a doprava	30%	7	Pečlivý výběr a podmínky smlouvy
Vysoké provozní náklady	85%	8	Odklad splátek úvěru, snížení mzdy
Nezískání úvěru	50%	10	Podnikatelský plán
Špatné řízení společnosti	20%	2	Majitelé zároveň zaměstnanci
Nedostatečná hygiena	25%	3	Kontrola dle HACCP

V předchozí tabulce je uveden souhrn uvažovaných rizik a jejich vyhodnocení kvantifikovanou metodou, kdy je hodnocena zvlášť pravděpodobnost výskytu a zvlášť míra závažnosti dopadu na společnost. Míra pravděpodobnosti je uvedena v procentech, kdy platí, že čím větší procento, tím větší pravděpodobnost výskytu. Míra závažnosti je hodnocena číselně 1-10. Vyšší číslo znamená vyšší míru závažnosti dopadu na společnost. V posledním sloupci tabulky jsou uvedeny možná řešení (prevence) rizik.

Z tabulky vyplývá, že kromě rizika nezískání úvěru, který je pro podnik zásadní a rozhoduje o realizaci tohoto podnikatelského plánu, je nutné se nejvíce soustředit na rizika nízké poptávky, špatně stanovené ceny a vysokých provozních nákladů.

5.9. Harmonogram realizace

Tab. 22: Harmonogram realizace. [vlastní tvorba]

Činnost	Rok 2012												trvání
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	XI	X	XI	XII	
Sepsání zakladatelské listiny													2 t.
Výpis z rejstříku trestů													2 t.
Složení základního kapitálu													1 t.
Žádost o vydání ŽL													2 t.
Návrh na zápis do OR													2 t.
Zapsání společnosti do OR													4 t.
Registrace u FÚ, ZP, SSZ													2 t.
Výběr vhodných prostor													16 t.
Uzavření nájemní smlouvy													1 t.
Tvorba internetových stránek													8 t.
Vybavení prodejny													8 t.
Výběr dopravní firmy													12 t.
Průběžné uzavírání rámcových smluv s dodavateli													8 t.
Bankovní úvěr													4 t.
První dodávka zboží do prodejny													2 t.
Zahájení činnosti													2 t.
Marketing													16 t.

V tabulce je uveden předpokládaný harmonogram realizace jednotlivých činností potřebných k realizaci zahájení činnosti podniku. Nejdůležitějším milníkem je nalezení vhodných prostor prodejny, kdy samotné sledování nabídek různých realitních agentur začíná probíhat jako první bod již v průběhu června 2012 a kontinuálně pokračuje až do nalezení vyhovujících prostor. Zároveň s touto činností dojde v měsících červenci a srpnu k přípravám a formálnímu založení společnosti. Po založení společnosti bude probíhat vyhodnocení nabídek dopravních firem. K uzavření smlouvy s vybranou dopravní firmou, stejně jako ke všem dalším navazujícím činnostem, dojde až po uzavření nájemní smlouvy na vhodné prodejní prostory.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo sestavení podnikatelského plánu na vybudování společnosti Černomořské pochoutky, s.r.o. a ověření jeho možné realizace. Jedná se o občerstvení zaměřené na bulharsko-balkánskou a černomořskou kuchyni a její produkty. Součástí podniku je i prodejna potravin s totožným zaměřením. Podnik bude provozován v centru města Brna v pronajatých prostorách. Bude mít celkem dva zaměstnance, kteří zároveň budou spolumajitelé společnosti.

První část práce se zaměřuje na stručnou literární rešerši týkající se některých teoretických východisek, která jsou důležitá pro tvorbu podnikatelského plánu. Mezi tato východiska patří: volba právní formy nově zakládaného podniku, zdroje jeho financování, nástroje analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku, finanční plánování a jiné. Další část diplomové práce pojednává o analýze daného problému a popisu současné situace. Tato kapitola se zabývá charakteristikou předmětu a místa podnikání, legislativní úpravou tohoto druhu podnikání, kdy pro přípravu a prodej pokrmů určených k bezprostřední konzumaci je nutné získat živnostenské oprávnění – hostinská činnost. Jedná se o živnost řemeslnou, pro kterou je nutné splnit některé zákonem dané podmínky (viz. kap. 3.3. a kap. 5.6.), které jeden ze spolumajitelů splňuje. Dále je nutné dodržovat hygienické předpisy a normy, pomocí kontrolních bodů HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Součástí této kapitoly je i vyhodnocení marketingového průzkumu, který byl proveden formou písemného dotazníku. Z průzkumu vyplynulo, že o uvažovaný podnik by byl z hlediska potencionálních zákazníků zájem, je ale třeba je více seznámit s produkty bulharsko-balkánské kuchyně. Dále byla provedena analýza trhu, ze které vyplývá závěr, že pokud chce být podnik úspěšný v rámci vysoké konkurence, je nutné se od této konkurence odlišovat přinesením něčeho nového na trh, čímž je bulharská, balkánská a černomořská kuchyně. Velmi důležité je také správné umístění provozovny podniku v samotném centru města Brna.

Stěžejní kapitolou této diplomové práce je samotný podnikatelský záměr. Společnost bude založena ve formě s.r.o., podnik bude provozován v centru města Brna v pronajatých prostorách. Nevýhoda vyšších nájmů komerčních prostorů v této části města je kompenzována vysokou koncentrací kolemjdoucích potencionálních

zákazníků, podnik je tzv. na očích, čímž ve výsledku dochází i k úsporám prostředků jinak nutných k propagaci podniku. Dle průzkumu konkurenčního prostředí se v této lokalitě, kromě mnoha nepřímých konkurentů v podobě různých restaurací, kaváren a obchodů s potravinami, nachází podobné prodejny a restaurace zaměřené na italskou, řeckou, španělskou a maďarskou kuchyni. Žádná jiná společnost v rámci Brna a okolí nenabízí produkty bulharské nebo černomořské kuchyně. Společnost bude mít celkem dva zaměstnance, kteří zároveň budou spolumajitelé společnosti. Dále bude společnost spolupracovat s externí účetní firmou. Dovoz zboží a surovin z Bulharska bude zajišťovat externí přepravní firma. Jedním z cílů společnosti je také minimalizace nákladů na propagaci. Kromě již zmíněného výhodného umístění provozovny bude společnost sázet také na moderní přímou komunikaci se zákazníky pomocí vlastních internetových stránek a sociálních sítí.

Dle finančního plánu je pro zahájení provozu společnosti nutné zajistit bankovní úvěr ve výši 500 000 Kč. Jako nejvýhodnější byl vybrán Provozní úvěr 5 plus od České spořitelny, vhodný i pro začínající podnikatele. Tento úvěr bude sloužit k prvotnímu nákupu zboží a také jako finanční rezerva pro krytí případné ztráty v počátcích podnikání. Jednorázové náklady o celkové výši 227 800 Kč, zahrnující zakladatelské výdaje a náklady na vybavení prodejny, budou hrazeny z úspor majitelů společnosti. Dle pesimistického odhadu vývoje podnikání vykáže společnost v prvním roce svého provozu ztrátu cca 200 000 Kč, v dalších letech již dosahuje zisku. V případě realistického a optimistického vývoje dosahuje společnost zisku již v prvním roce podnikání. Dle harmonogramu realizace by podnik měl zahájit činnost v prosinci roku 2012.

Tato diplomová práce vedla k zjištění, že uvažovaný podnikatelský záměr je realizovatelný. Poptávka po zamýšlených produktech existuje, pouze je nutné ji podpořit informovaností a seznámením s produkty bulharsko-balkánské a černomořské kuchyně. Mezi největší rizika ohrožující realizaci a provoz podniku patří, kromě nízké poptávky a vysokých provozních nákladů z důvodu provozu společnosti v nájemních prostorách, riziko nezískání bankovního úvěru a nenalezení vhodných prostor k podnikání z hlediska lokality. Tato konkrétní rizika jsou pro podnik zcela zásadní a rozhodují o realizaci tohoto podniku.

Seznam použité literatury

Monografie

- [1] VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kolektiv. Podnikání: Malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6
- [2] HISRIC, Robert D. a Michael P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6
- [3] KORÁB, Vojtěch, Jiří PATERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8 (brož.)

Zákony

- [6] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.
- [7] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění.
- [8] Nařízení vlády č. 469/2000 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností.
- [9] Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.
- [10] Vyhláška 602/2006 Sb., kterou se mění vyhláška č. 137/2004 Sb.

Internetové zdroje

- [11] HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Points [online]. 2012 [cit. 2012-01-12]. Dostupný z WWW: <<http://haccp.webnode.cz/>>
- [12] Český statistický úřad: Cizinci podle typu pobytu, pohlaví a státního občanství k 30.11.2011 [online]. 2012 [cit. 2012-02-13]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/t/84003FF6B6/\\$File/c01t01.pdf](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/t/84003FF6B6/$File/c01t01.pdf)>
- [13] Český statistický úřad: Míra inflace [online]. 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>
- [14] Google: Mapy Google [online]. 2012 [cit. 2012-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://maps.google.com>>

- [16] Alimentari s.r.o: Italske pochoutky.cz [online]. 2012 [cit. 2012-05-01]. Dostupný z WWW: < <http://www.italske-pochoutky.cz>>
- [17] DM Hermes.: Řecké speciality [online]. 2012 [cit. 2012-05-01]. Dostupný z WWW: < <http://www.dmhermes.cz> >
- [18] Bassta: Španělské víno a španělská kuchyně k Vám domů [online]. 2012 [cit. 2012-05-01]. Dostupný z WWW: < <http://www.bassta.cz> >
- [19] WEISS, Radovan. Maďarské pochoutky [online]. 2012 [cit. 2012-05-01]. Dostupný z WWW: < <http://www.madarskepochoutky.cz> >
- [20] iPodnikatel.cz: Portál pro podnikatele [online]. 2012 [cit. 2012-05-12]. Dostupný z WWW: < <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/financni-cast-podnikatelskeho-zameru-plan-zisku-a-ztrat.html>>

Seznam použitých obrázků

Obr. 1: Právní formy podnikání. [6]

Obr. 2: Porterův model konkurenčních sil. [3]

Obr. 3: Rozvaha. [3]

Obr. 4: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 1. [vlastní tvorba]

Obr. 5: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 2. [vlastní tvorba]

Obr. 6: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3. [vlastní tvorba]

Obr. 7: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 4. [vlastní tvorba]

Obr. 8: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5. [vlastní tvorba]

Obr. 9: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 6. [vlastní tvorba]

Obr. 10: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 7. [vlastní tvorba]

Obr. 11: Graf vyhodnocení odpovědí na otázku č. 8. [vlastní tvorba]

Obr. 12: Mapa potencionálního umístění podniku (uvnitř červeného mnohoúhelníku).
[14]

Seznam použitých tabulek

- Tab. 1: Srovnání základních parametrů právních forem podnikání. [6] [7]
- Tab. 2: Srovnávací tabulka nájmů. [vlastní tvorba]
- Tab. 3: SWOT analýza. [vlastní tvorba]
- Tab. 4: Konkurence – Alimentari Italia. [16]
- Tab. 5: Konkurence – D.M. Hermes. [17]
- Tab. 6: Konkurence – Bassta. [18]
- Tab. 7: Konkurence – Maďarské pochoutky. [19]
- Tab. 8: Aspekty, ve kterých je firma lepší než konkurence. [vlastní tvorba]
- Tab. 9: Obchodní plán. [vlastní tvorba]
- Tab. 10: Rozpis nákladů na propagaci (v Kč). [vlastní tvorba]
- Tab. 11: Průměrná čistá mzda (v Kč). [vlastní tvorba]
- Tab. 12: Průměrné mzdové náklady na zaměstnance (v Kč). [vlastní tvorba]
- Tab. 13: Průměrné mzdové náklady v prvním roce (v Kč). [vlastní tvorba]
- Tab. 14: Zakladatelský rozpočet (v Kč). [vlastní tvorba]
- Tab. 15: Zahajovací rozvaha podniku. [vlastní tvorba]
- Tab. 16: Průměrné měsíční náklady (v Kč). [vlastní tvorba]
- Tab. 17: Odhadované měsíční tržby (v Kč). [vlastní tvorba]
- Tab. 18: Realistická varianta výkazu zisků a ztrát. [vlastní tvorba]
- Tab. 19: Pesimistická varianta výkazu zisků a ztrát. [vlastní tvorba]
- Tab. 20: Pesimistická varianta výkazu zisků a ztrát. [vlastní tvorba]
- Tab. 21: Hodnocení rizik. [vlastní tvorba]
- Tab. 22: Harmonogram realizace. [vlastní tvorba]

Seznam použitých zkratk

ČM	Čistá mzda
ČR	Česká Republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
FO	Fyzická osoba
HACCP	Hazard Analysis and Crytical Control Points
HM	Hrubá mzda
HV	Hospodářský výsledek
IT	Informační technologie
OR	Obchodní rejstřík
PO	Právnícká osoba
SHM	Super hrubá mzda
SP	Sociální pojištění
VH	Výsledek hospodaření
ZK	Základní kapitál
ZP	Zdravotní pojištění

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník na vybudování občerstvení a potravin

Příloha č. 2: Vybavení provozovny

Příloha č.1: Dotazník na vybudování občerstvení a potravin.

Dobrý den, jmenuji se Martin Bartoš a jsem student 5. ročníku oboru Řízení a ekonomika podniku na Fakultě podnikatelské VUT Brno. Předkládám Vám dotazník ohledně vybudování občerstvení a potravin zaměřených na černomořské a bulharsko-balkánské produkty. Žádám Vás o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který poslouží výhradně pro účely mé diplomové práce, která se zabývá podnikatelským záměrem. Dotazník je anonymní a nezabere více než 5 minut Vašeho času. Vybranou odpověď zakroužkujte.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

1. Zajímáte se o cizí kultury, zvyky a kuchyně?

- a) ANO
- b) Okrajově
- c) NE

2. V současné době jsou stále populárnější různé restaurace a obchody zaměřené na jednotlivé zahraniční kuchyně (španělské, řecké, italské občůdky a restaurace). Znáte nějakou takovou restauraci nebo obchod? (jaké?)

- a) ANO
jaké:.....
- b) Pouze jsem o tom slyšel (a)/někde viděl(a)
- c) NE

3. Chodíte do těchto restaurací nebo obchodů?

- a) ANO
- b) NE

4. Pokud ano, jak často?

- a) Pravidelně (alespoň jednou týdně)
- b) Občas (jednou až několikrát měsíčně)
- c) Pouze ze zvědavosti

otoč

5. Tyto podniky navštěvujete za účelem?

- a) Nákupu konkrétních produktů
- b) Pouze ze zvědavosti

6. Setkal (a) jste se někdy s bulharskou, balkánskou nebo černomořskou kuchyní?

- a) ANO vícekrát
- b) Pouze jednou
- c) NE

7. Pokud ano, líbili se Vám produkty a speciality těchto kuchyní? (jaké?)

- a) ANO velmi
jaké:.....
- b) Pouze jsem zkusil(a)
- c) Nezaujalo mě

8. Přivítal (a) byste produkty bulharsko-balkánské kuchyně i v Brně?

- a) ANO
- b) NE
- c) Je mi to jedno

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha č.2: Vybavení provozovny.

Vybavení	Ks	Cena
Regálové police	8	16 000 Kč
Pokladna	1	5 000 Kč
Digitální váhy	1	2 500 Kč
Chladicí vitrína	1	45 000 Kč
Prodejní pult	1	6 500 Kč
Chladicí a mrazicí skříň	2	60 000 Kč
Stůl jídelní	2	2 000 Kč
Stolička	9	4 500 Kč
Stolní gril elektrický	1	3 500 Kč
Elektrická trouba a vařič	1	6 000 Kč
Kuchyňská skříňka a poličky	2	7 000 Kč
Sada černého nádobí a příslušenství	1	10 000 Kč
Sada bílého nádobí a příslušenství	4	5 000 Kč
Myčka nádobí	1	7 000 Kč
Různé interiérové doplňky		5 000 Kč
Úklidové pomůcky a příslušenství		2 000 Kč
Ostatní vybavení		10 000 Kč
Celkem		197 000 Kč