

Vysoká škola logistiky o.p.s.

Podnikatelský plán s využitím strategie

„Make or Buy“

(Diplomová práce)

Přerov 2020

Bc. Kateřina Šamánková



**Vysoká škola
logistiky
o.p.s.**

Zadání diplomové práce

studentka	Bc. Kateřina Šamánková
studijní program	Logistika
obor	Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: Podnikatelský plán s využitím strategie " Make or Buy"

Cíl práce:

Zpracovat analýzu možnosti využít metodu Make or Buy na provozování zařízení rychlého občerstvení.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretická východiska související s tématem diplomové práce
2. Zpracování srovnávací analýzy současného stavu v zařízeních obdobného typu
3. Zpracování návrhu na realizaci obdobného zařízení
4. Podnikatelský záměr
5. Ekonomická a finanční analýza prosperity zpracovaného podnikatelského záměru

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

ČUJAN, Z. Logistika výrobních technologií. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2013. 1. vydání. ISBN 987-80-87179-31-4.

ČUJAN, Z.: Výrobní a obchodní logistika. FLKŘ Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Zlín 2008, ISBN 978-80-7318-730-9.

ČUJAN, Z., KAVKA L. a K. PETEREK. Logistika v praktických úlohách a případových studiích [CD-ROM]. Přerov: VŠLG, 2017. ISBN 978-80-87179-45-1.

GROS, I. a kol.: Velká kniha logistiky. VŠCHT Praha, 2016, 1. vyd., ISBN 978-80-7080-952-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. Moderní přístupy k řízení výroby. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxi, 153 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007, 378 s. Expert. ISBN 978-80-2471479-0. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200705/contents/nkc20051573315_1.pdf

BLECKER, T. a W. KERSTEN. Innovative Methods in Logistics and Supply Chain Management. 1. Edition, 2014 epubli. GmbH, Berlin. ISBN 978-3-7375-0341-9.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Zdeněk Čujan, CSc.

Datum zadání diplomové práce:

31. 10. 2019

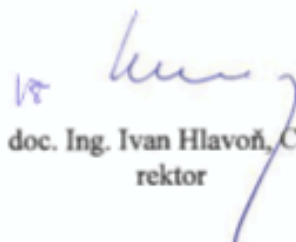
Datum odevzdání diplomové práce:

14. 5. 2020

Přerov 31. 10. 2019



doc. Ing. Zdeněk Čujan, CSc.
vedoucí katedry



doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byla poučena o tom, že bakalářská práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované bakalářské práce v její tištěné i elektronické verzi. Tímto prohlášením souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

V Přerově, dne 14. 05. 2020

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat za zprostředkování informací, skvělé rady a následné konzultace panu doc. Ing. Zdeňku Čujanovi, CSc. V neposlední řadě chci poděkovat své rodině, která mi byla oporou po celou dobu studia.

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá definicí základního pojmosloví související s oblastí podnikání a outsourcingu. Praktická část je pak zaměřena na zpracování návrhu na realizaci kavárenského podniku, zpracováním SWOT analýzy a vypracováním komplexního business plánu realizovatelného v praxi.

Klíčová slova

Strategie „make or buy“, podnikatelský záměr, kavárna, outsourcing, domácí dezerty

Annotation

The thesis in its theoretical part deals with the definition of basic terminology related to business and outsourcing. The practical part is focused on elaboration of a proposal for the realization of a coffee bar, elaboration of its SWOT analysis and elaboration of its complex business plan feasible in practice.

Keywords

Make or buy strategy, Business plan, cafe, outsourcing, homemade desserts

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická východiska	11
1.1 Podnikání a jeho právní formy	11
1.1.1 Podnikání fyzické osoby	12
1.1.2 Podnikání právnických osob	12
1.1.3 Kapitálová společnost, družstvo, osobní společnost.....	13
1.1.4 Společnost s ručením omezeným.....	14
1.1.5 Veřejná obchodní společnost	16
1.1.6 Komanditní společnost.....	17
1.2 Outsourcing.....	17
1.2.1 Pozitiva plynoucí z realizace outsourcingu.....	19
1.2.2 Rizika outsourcingu	21
1.2.3 Insourcing	22
1.2.4 Business Process Outsourcing	22
1.2.5 Offshore outsourcing	23
1.2.6 Outplacement	23
1.3 Strategie „make or buy“	23
2 Analýza současného stavu v zařízeních podobného typu	26
2.1 Aktuality a trendy z oblasti kavárenství.....	26
2.2 Zásobovací proces v podniku.....	28
2.3 Distribuce	32
2.4 Zákaznický servis.....	33
3 Zpracování návrhu na realizaci zařízení	35
3.1 Metody použité v praktické části diplomové práce	35
3.2 Podnikatelský plán	36

3.3	Strategický plán.....	40
3.4	Analýza vnějšího prostředí.....	41
3.4.1	Sociální faktory (S).....	41
3.4.2	Legislativní faktory (L).....	42
3.4.3	Ekonomické faktory (E).....	42
3.4.4	Politické faktory (P).....	43
3.4.5	Technologické faktory (T).....	43
3.5	Analýza vnitřního prostředí	44
4	Podnikatelský záměr	47
4.1	Charakteristika podnikatelského záměru	47
4.2	Analýza potenciální kupní síly	49
4.3	Analýza podnikatelského prostředí.....	49
4.4	Marketingový mix kavárny	52
4.5	Porterova analýza pěti sil	54
4.6	Provozovna.....	56
4.7	Nabídka kavárny	57
4.8	Organizační struktura	60
5	Ekonomická a finanční analýza prosperity zpracovaného návrhu	61
5.1	Kalkulace vybavení provozovny.....	62
5.2	Finanční analýza	66
	Závěr	70
	Seznam zdrojů.....	
	Seznam grafických objektů.....	
	Seznam zkratk	

Úvod

Hlavním cílem předložené diplomové práce je tvorba reálného, a v praxi zcela využitelného business plánu na otevření a provoz kavárenského zařízení. Vypracovaný plán je v případě příznivé prognózy, vyplývající z analýzy tržního prostředí v dané oblasti realizovatelný v praxi. Motivací k volbě tohoto tématu je tedy má vlastní zainteresovanost v této oblasti, a možnost vypracovat podnikatelský záměr, který bude následně využit v praxi.

Diplomovou práci jsem rozčlenila na dvě části, a to část teoretickou a praktickou. V první, teoretické části, nejprve představím pojmy a oblasti stěžejní pro pochopení celého textu. Konkrétně budu pozornost nejprve zaměřovat na podnikání a jeho právní formy jak z pohledu fyzických, tak z pohledu právnických osob. Dále budu analyzovat problematiku kapitálových společností, osobních společností a družstev, veřejných obchodních společností, komanditních společností a společností s ručením omezeným. Další kapitoly teoretické části jsem pak zaměřila na objasnění pojmů jako je outsourcing, insourcing, business process outsourcing, offshoring a outplacement. Samostatnou podkapitolu jsem zaměřila na problematiku důvodů k realizaci outsourcingu ve firmě a rizik spojených s tímto procesem. Závěr první kapitoly jsem pak věnovala deskripci strategie „make or buy“.

V druhé kapitole teoretické části práce popisuji provedení srovnávací analýzy současného stavu v zařízeních podobného typu, jako je můj podnikatelský záměr, tedy vybudování kavárny. Provedla jsem analýzu vnějšího prostředí s ohledem na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. Následně zrealizuji i analýzu vnitřního prostředí, jejíž součástí je i SWOT analýza a její vyhodnocení.

Praktická část textu je uvozena třetí kapitolou, kterou jsem zaměřila na vypracování návrhu realizace kavárenského zařízení. Podrobně v ní rozpracuji podnikatelský plán ze všech potřebných hledisek, jako je zajištění legislativního charakteru, hygienického zázemí, a dalších. Ve čtvrté kapitole se pak věnuji ekonomické analýze prosperity zpracovaného návrhu, analýze konkurenčního prostředí, nebo vyjednávací síly dodavatelů. Zohledním rovněž případné hrozby vyplývající z přítomnosti konkurenčních podniků, popřípadě vzniku podniků nových. V této kapitole také detailně prezentuji

marketingový plán, který obsahuje segmentaci trhu na základě demografických a geografických kritérií, analýzy nákupního chování v dané lokalitě, psychologických a socioekonomických kritérií, a zpracování marketingového mixu pro jednotlivé tržní segmenty. Pro účely této diplomové práce zahrnu segmenty podnikatelů a pracujících jedinců, studentů, matek s dětmi, a seniorů.

V poslední kapitole se zabývám předběžnými kalkulacemi cen produktů, které by byly v nově vzniklém podniku nabízeny koncovým zákazníkům, s čímž souvisí i komunikace a jednání s potenciálními dodavateli, a jejich selekce. Nakonec pak provedu srovnání konkrétních cenových nabídek s nabídkami konkurenčních podniků v dané lokalitě.

Výsledky získané vyhodnocením dat získaných při tvorbě praktické části této diplomové práce pak zkompletuji a analyzuji v závěru práce.

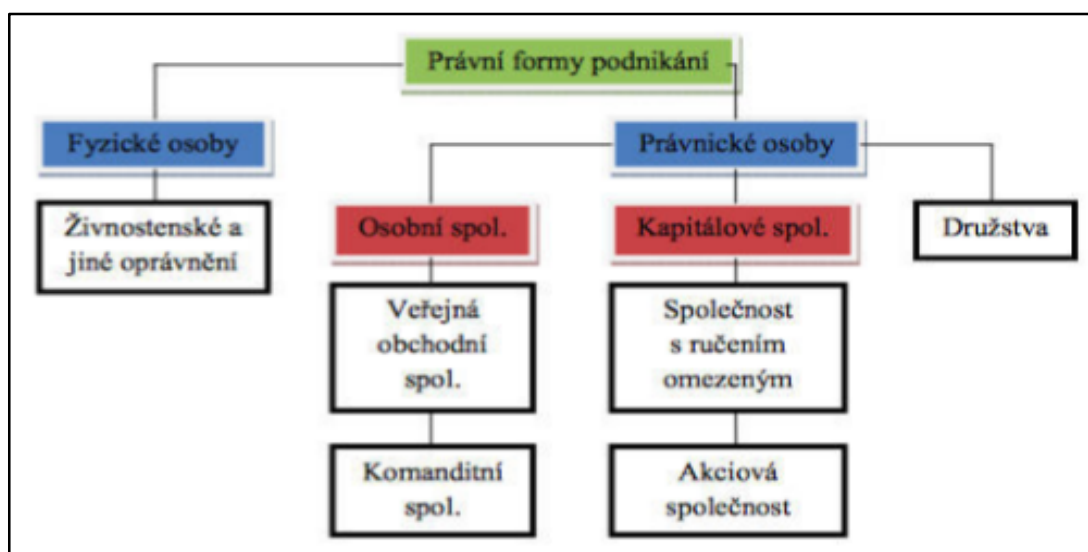
1 Teoretická východiska

V rámci této kapitoly představím konkrétní pojmy, definice a oblasti, které jsou pro správné pochopení textu této diplomové práce stěžejní. Nejprve budu pozornost zaměřovat na podnikatelské prostředí a s ním související problematiku. Následně se pak budu věnovat problematice outsourcingu a strategii „make or buy“.

1.1 Podnikání a jeho právní formy

Jakožto podnik je možno označit subjekt, u kterého funguje komplexní systém přeměny zdrojů na statky. Jinak jej lze vidět také jakožto systém hodnot majetkového charakteru, jako jsou prostředky, zdroje, nebo sloužící podnikateli k provozování konkrétní firmy nebo zařízení. Dle Občanského zákoníku je podnik definován jakožto „organizovaný soubor jmění, vytvořeného podnikatelem, jenž z jeho vůle slouží k provozu jeho aktivit. Závod je tvořen vším, co slouží k jeho činnosti.“ [1]

V České republice je k dispozici hned několik možností volby, co se formy podnikání fyzických i právnických osob týče. Všechny právní formy podléhají závazným legislativním předpisům, a selekce nejvhodnější formy podnikání může v praxi mít za následek například eliminaci neplánovaných nákladů, nebo jiných problémů, které mohou negativně ovlivnit začínající podnikání. [2]



Obr. 1.1 Podnikání a jeho právní formy v České republice

Zdroj: [43].

1.1.1 Podnikání fyzické osoby

V České republice mohou fyzické osoby realizovat svou podnikatelskou činnost pouze v souladu se zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Označením „podnikající fyzická osoba“ chápeme nezávislého jedince, který vykonává činnost pod svým osobním jménem a na vlastní zodpovědnost, s cílem dosáhnout zisku. Každá podnikající fyzická osoba musí být držitelem živnostenského oprávnění, anebo koncese, a musí být zapsána v živnostenském rejstříku. [2]

Živností rozumíme formu podnikání, která je vhodná zejména pro začínající, menší podnikatele. Jedná se o právnické, nebo fyzické osoby, splňující podmínky, které jsou definovány v živnostenském zákoně. [2]

V České republice existují dva typy živnosti, a to koncesovaná a ohlašovací. Ohlašovací živnost umožňuje realizaci podnikatelských aktivit pouze na základě ohlášení, zatímco koncesovaná živnost vyžaduje ke svému provozu koncesi. [2]

Ohlašovací živnosti je možné rozčlenit na řemeslné, vázané a volné. Řemeslné živnosti vyžadují odbornou způsobilost žadatele v dané oblasti nebo oboru. V souladu se zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání je nutno doložit k žádosti i potřebné doklady, jako například výuční list v konkrétním oboru, vysvědčení o maturitní zkoušce, osvědčení o dosažení vyššího odborného vzdělání v daném oboru, nebo vysokoškolský diplom, aby bylo žadateli založení řemeslné živnosti povoleno, a bylo mu vydáno živnostenské oprávnění. [3]

U vázané živnosti je doložení odborné způsobilosti v oboru nutností, avšak volná živnost žádnou takovou způsobilost nevyžaduje. U koncesované živnosti je pak nutné povolení vydané státním orgánem, a je k němu rovněž nutno doložit splnění konkrétních podmínek, odborná způsobilost a jiné. [2]

1.1.2 Podnikání právnických osob

Právnická osoba může být definována jako záměrně vytvořený umělý subjekt, který řídí fyzické či právnické osoby, které do podniku investovaly majetek peněžitého, nebo nepeněžitého charakteru. S účinností od roku 2014 je podnikání právnických osob legislativně upraveno zákonem o obchodních korporacích. [4]

Zahájení podnikání právnických osob je v porovnání se zahájením podnikání fyzické osoby výrazně administrativně náročnější na přípravu. Za účelem zahájení podnikatelské činnosti právnické osoby je nutné mezi jednotlivými obchodními partnery sepsat smlouvu, anebo v případě, že je zakladatelem pouze jedna fyzická osoba stačí sepsat zakladatelskou listinu. [4]

Obchodní korporace vzniká k datu uskutečnění jejího zápisu do obchodního rejstříku. Firma je však oprávněna k provozu až nabytím právní moci tohoto zápisu v obchodním Je zde navíc přítomna podmínka vkladové povinnosti, tedy nutnosti vložit kapitál, popřípadě oceněné předměty, za účelem jejich využití v rámci podnikatelské činnosti. Zde je hovořeno o statcích movité i nemovité povahy, jako jsou pozemky, stavby, automobily a jiné. [4]

1.1.3 Kapitálová společnost, družstvo, osobní společnost

Kapitálové společnosti se dělí na akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. U kapitálových společností existují určitá specifika v oblasti ručení jednotlivých společníků za rizika vzniklá podnikáním. Tato rizika odpovídají ručení výši vkladu do podniku vloženého, je tedy možné, že v případě neúspěchu společnosti společník o veškeré vložené statky přijde. Toto specifikum však v porovnání s osobní společností představuje velkou výhodu, jelikož u osobní společnosti společník ručí svým vlastním osobním majetkem. [4]

Založení kapitálové společnosti probíhá skrze uzavření veřejné listiny, představující společenskou smlouvu. V případech, kdy je zakladatelem společnosti jen jediný subjekt, je možno uskutečnit založení společnosti prostřednictvím sepsání zakladatelské listiny. Dále je potřebné vkladem zajistit počáteční kapitál podniku. Dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích se vkladem označuje jmenovitá nebo účetní hodnota jedné akcie. Společníkům plnícím vkladovou povinnost, nenáleží ani po ukončení činnosti nebo zrušení kapitálové společnosti nárok na protihodnotu vloženého kapitálu nebo majetku. Zakladatel společnosti zpravidla zastává rovněž funkci správce vkladů. [4]

V textu výše již bylo zmíněno, že u osobní společnosti je podnikatelská činnost zaručena osobním movitým nebo nemovitým majetkem společníka. Je-li tedy podnik v situaci, kdy se mu nedaří uspět v rámci trhu, ocitá se osobní majetek společníků v ohrožení. K osobním společnostem se řadí zpravidla veřejné obchodní společnosti a komanditní

společnosti. K tomu, aby mohla být jedna z těchto forem podnikání založena, je nutné společenství alespoň dvou zakladatelů, společníků. V rámci veřejné obchodní společnosti každý společník ručí vlastním majetkem ve stejné míře jako ostatní. V případě komanditní společnosti je však v první řadě potřebné určit, který ze společníků bude zastávat roli komandisty, a který bude zastávat roli komplementáře. Společník v roli komplementáře za podnikové závazky ručí osobním majetkem, ale má právo přímo ovlivňovat řízení podniku. Vedle toho společník v roli komandisty tímto právem nedisponuje, a za podnikové závazky ručí pouze výší vkladu, který do podniku na počátku vložil. [5]

V praxi nepříliš často používanou právní formou podnikání jsou družstva. Družstvo nepředstavuje kapitálovou ani osobní společnost. Počet společníků není limitován horní hranicí, spodní hranice je však nastavena na tři společníky. [5]

S ohledem na meritum této diplomové práce se u družstva nejedná o formát, u kterého by bylo možné uvažovat jako o formě využitelné pro založení kavárny, a z tohoto důvodu mu v textu nebude dále věnován prostor. K účelům předloženého textu se jakožto nejrelevantnější jeví využít formátu veřejná obchodní společnost, společnost s ručením omezením, nebo komanditní společnost, a z toho důvodu budou v následujících kapitolách detailněji analyzovány pouze tyto.

1.1.4 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je k realizaci podnikatelských záměrů tou nejčastěji užívanou právní formou. Pro její založení je nutné zajistit notářský zápis, určit osoby jednatele, společníka, a všechny ostatní orgány. Jak udává zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, název společnosti s ručením omezením obsahuje zkratku "spol. s r.o." nebo "s.r.o.", případně plné označení „*společnost s ručením omezeným*“. [6]

Založit společnost s ručením omezeným může jedna fyzická, nebo právnická osoba. Vzhledem k tomu, že je společnost s ručením omezeným řazena ke kapitálovým společnostem, je zde přítomna tzv. vkladová povinnost. Zpravidla je společnost s ručením omezeným zakládána sepsáním veřejné listiny, má-li jen jediného zakladatele, anebo prostřednictvím společenské smlouvy, má-li dva a více zakladatele. Společníkem může být jak fyzická, tak i právnická osoba. Podmínkou je její uvedení v seznamu společníků,

který obsahuje její iniciály, iniciály jednatelů a jiné informace, které jsou k identifikaci potřebné. [6]

U společnosti s ručením omezeným společníci za firemní rizika neručí svým vlastním osobním majetkem, nýbrž jen výší počátečního vkladu. Vkladem do společnosti s ručením omezeným může být movitý i nemovitý majetek, finanční i nefinanční povahy. Od roku 2014 je minimální výše základního kapitálu společnosti s ručením omezeným 1kč. Takto nízký počáteční vklad však není doporučován, z důvodu nedůvěryhodného obrazu firmy vůči vnějšímu okolí. [7]

Mezi náležitosti společenské smlouvy patří i název a sídlo firmy, její předmět podnikání, základní kapitál, informace o osobě jednatele, popřípadě jednatelů společnosti, a výčet pravomocí každého z nich, počet společníků, druhy a poměry podílů jednotlivých společníků, jmenování orgánů společnosti a další. Konkrétní náležitosti společenské smlouvy je možné po dohodě mezi všemi společníky upravovat. Úpravy je možné provádět také na základě rozhodnutí valné hromady společnosti. [7]

Stěžejní roli v rámci společnosti s ručením omezeným má osoba jednatele. Je statutárním orgánem, disponující pravomocí vést účetní evidenci, vést společnost a informovat další společníky o záležitostech, které aktuálně jsou, nebo budou projednávány. Funkce jednatele může být v podniku zastávána více než jednou osobou, a každá z nich bude mít odlišné pole působnosti a pravomoci. Pokud jednatel společnosti z nějakého důvodu svou funkci opustí, má valná hromada společnosti za úkol do této funkce jmenovat nového nástupce. Musí tak učinit do jednoho kalendářního měsíce. [8]

Jednatel nemá právo působit ve firmě, která by mohla být považována za konkurenta společnosti s ručením omezeným. Jednatel nesmí bez vědomí a výslovného povolení ostatních společníků podnikat v předmětu společnosti a současně vykonávat funkci statutárního orgánu ve společnosti jiné, jejíž předmět podnikání je shodný nebo podobný.[8]

Nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným je valná hromada, která se aktivně podílí na řízení společnosti. Mezi její aktivity patří schvalovat účetní závěrky, rozdělovat zisky a ztráty, odvolávat a jmenovat jednatele, nebo měnit obsah společenské smlouvy. Valnou hromadu je nutné svolat vždy alespoň jedenkrát za účetní období, a termín a místo jejího konání musí všichni účastníci obdržet písemnou formou alespoň patnáct

kalendářních dnů před jejím konáním. Jednatel nebo jednatele společnosti se setkání valné hromady musí vždy účastnit. [8]

Příslušný jednatel, jemuž byla přidělena tato pravomoc, zhotovuje zápis z jednání valné hromady. Tento zápis musí vždy v souladu se zákonem o obchodních korporacích obsahovat následující náležitosti:

„a) název a sídlo společnosti,

b) místo a čas konání jednání valné hromady,

c) jméno zapisovatele, předsedy nebo svolavatele valné hromady,

d) výsledky hlasování a rozhodnutí valné hromady,

e) odmítnutí poskytnutí informací podle § 156 ze strany jednatele společnosti, je-li to potřeb,

f) případné protesty jednatelů, společníků, členů dozorčí rady, je-li zřízena.“ [6]

K zápisu je nutné přiložit související prohlášení, nebo návrhy, které byla k projednání valné hromady předloženy.

V souladu s obchodním zákoníkem je možno rozlišit tři způsoby zrušení společnosti s ručením omezeným. První způsob zrušení společnosti s ručením omezeným je definován uplynutím doby, na kterou byla společnost založena. Druhý způsob je rozhodnutím všech společníků nebo valné hromady společnosti, a třetí způsob zrušení je vydání soudního rozhodnutí o zrušení společnosti s ručením omezeným. [8]

1.1.5 Veřejná obchodní společnost

Veřejnou obchodní společnost lze založit dvěma a více osobami, které se na její správě podílejí. Veřejnou obchodní společnost je možné založit sepsáním společenské smlouvy podepsané nejméně dvěma společníky. Společníkem může být pouze fyzická osoba, jenž splňuje všeobecné podmínky uložené k provozu živnosti, u které není stanovena žádná překážka v provozu živnosti, přičemž nezáleží na předmětu podnikání. V případě, že společníkem je osoba právnická, musí tuto vždy zastupovat osoba fyzická, nebo statutární orgán. Právem společníka je vstup i výstup do a z obchodní korporace, dovoluje-li to

společenská smlouva. Povinností všech společností je uvádět právní formu svého podnikání ve svém názvu. Veřejná obchodní společnost užívá zpravidla zkratky „veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“ [12]

Nevýhoda veřejné obchodní společnosti spočívá v tom, že dostane-li se společnost do finanční ztráty, jednotliví společníci ručí za ztráty podniku vším svým majetkem movitého i nemovitého charakteru. *„Zisk veřejné obchodní společnosti nepodléhá povinnosti daně z příjmu právnických osob, a je rozdělen mezi jednotlivé společníky, kteří je daní jako příjem fyzické osoby.“* [12]

1.1.6 Komanditní společnost

U komanditních společností se jedná o právní formu podnikání, která má náležitosti podobné jako veřejné obchodní společnosti. K jejímu založení jsou potřeba alespoň dva společníci, kteří si mezi sebe rozdělí funkce komplementáře a komandisty, jak již bylo uvedeno v textu výše. Minimální hodnota vkladu jednotlivých společníků do společnosti není stanovena. Ztráty i zisky společnosti si mezi sebe dělí společníci rovným dílem. [5]

Společenská smlouva komanditní společnosti musí vždy obsahovat určité náležitosti, jako je název, sídlo a předmět podnikání společnosti, výše vkladů jednotlivých společníků, určení role komandisty a komplementáře a další potřebné informace. Jak již bylo nastíněno výše, pravomoci a z nich plynoucí zodpovědnost jednotlivých rolí v rámci komanditní společnosti se liší. Ocitne-li se podnik ve finanční ztrátě, je ohrožen majetek komplementáře. [5]

1.2 Outsourcing

Původ výrazu „outsourcing“ je možno nalézt v americké angličtině, a to konkrétně ve slovním spojení „outside resourcing“, což se dá volně přeložit jako „externí využívání zdrojů“ nebo „zisk zdrojů zvenku“. Pro účely této diplomové práce budu osobu poskytovatele outsourcingu označovat jako dodavatele, externího poskytovatele apod.

V širším slova smyslu je outsourcing možné definovat jako proces vyčlenění vybraných aktivit mimo podnik. Jedná se o stav, kdy firma přenechá výkon konkrétní činnosti komplexně, nebo částečně specialistovi zvenčí, a to proto, že tento specialista je schopen zajistit chod dané aktivity kvalitněji než podnik sám. Outsourcing může být rovněž

definován jako dlouhodobý smluvní vztah s vnějším subjektem, v jedné nebo více specializovaných oblastech činnosti. Poskytovatelem je v oblasti outsourcingu subjekt, který se v konkrétní problematice dlouhodobě pohybuje, dobře se v ní tedy orientuje, a má v ní potřebné zkušenosti a znalosti, což mu umožňuje poskytovat danou službu kvalitně a na vysoké úrovni. [9]

Zahraniční literatura pak v outsourcingu vidí najímání odborných služeb nespádajících do hlavní náplně činnosti daného podniku. Jedná se hlavně o takzvané vedlejší podpůrné činnosti, které podnik vykonává opakovaně. Aby bylo možné vymezit, které aktivity patří do hlavní náplně činnosti podniku, a které nikoliv, je nutné vyhodnotit přínosy každé z nich, a rozhodnout, jestli:

- přímo ovlivňují klienta,
- je možné je čerpat z vnějšího zdroje levněji, ale ve srovnatelné kvalitě,
- bude výnosnější, budou-li zdroje přesunuty směrem k jiné aktivitě. [10]

Selekce aktivit, jejichž realizace byla původně zajišťována samotným podnikem, umožňuje přesun lidských i finančních zdrojů směrem k procesům, které daný podnik umí nejlépe. Zvýšení specializace zvyšuje rovněž komplexní výkonnost podniku, a umožňuje dosažení konkurenční výhody. Pro oblast outsourcingu je typický přesun aktiv a pracovníků, původně zajišťujících konkrétní funkční oblast, směrem k poskytovateli služeb. [11]

Rozsah outsourcingu může být dvojitý, a to plný, nebo částečný. Plný outsourcing převádí celou jednu funkční oblast na externího dodavatele, kdy podnik již nezaměstnává žádné pracovníky, kteří by danou aktivitu vykonávali, a nevlastní ani žádný majetek, který by s danou aktivitou souvisel. Může se jednat například o oblast lidských zdrojů, údržby a úklidu, informačních technologií a podobně. Specifikace zadání ze strany podniku směrem k dodavateli pak probíhá prostřednictvím smluvních podmínek výhradně na úrovni vrcholového managementu. [9]

V případě částečného outsourcingu je selektována jen konkrétní část dané oblasti. Může se jednat například o organizaci a realizaci výběrových řízení na nové zaměstnance v oblasti lidských zdrojů, nebo úklid jedné z několika budov podniku a podobně. Aktuálním trendem je čerpání služeb z více externích zdrojů a od více než jednoho outsourcingového partnera. Tento proces se nazývá multisourcing, a jeho výhodou je uzavírání menších smluv na kratší časové období, a snížení rizik spojených se spoluprací

s pouze jedním partnerem, kdy v případě výpadku u dodavatele dochází na straně zadavatele k problémům. [12]

1.2.1 Pozitiva plynoucí z realizace outsourcingu

Rozhodnutí selektovat některé aktivity podniku na externí poskytovatele služeb je strategického charakteru a není možné jej učinit výhradně pro jeden účel, jako například za účelem snížení nákladovosti. Vždy se musí jednat o kombinaci více než jednoho důvodu, což přispívá k úspěšné implementaci outsourcingu. Konkrétní pozitiva plynoucí z realizace outsourcingu je možno nalézt ve čtyřech oblastech, kterými jsou:

- **Konkurenční výhoda:** Konkurenční výhoda je důvod strategického charakteru. Prostor, který může ve společnosti vzniknout přesunem zdrojů směrem k vývoji současného know-how, nebo nových technologií, může pro podnik znamenat posun před konkurenční společnosti, které outsourcingu nevyužívají, a nemají tak zdroje, které by do oblasti rozvoje mohly investovat. [15]
- **Věcné hledisko:** Umožňuje soustředit se na podnikovou činnost, a šetřit čas, který je možné následně využívat ke zdokonalování kmenové činnosti podniku. Podpůrné aktivity je totiž možné čerpat výhodně od specializovaných externích dodavatelů. [12]
- **Finanční hledisko:** Díky outsourcingu je možné šetřit náklady a dosahovat vyšších výnosů podniku. Úspora nákladů je v mnoha firmách hlavním důvodem pro outsourcing některých aktivit od externích dodavatelů, avšak nikdy by se nemělo jednat pouze za tímto jediným účelem. [15]
- **Organizační hledisko:** Outsourcing některých aktivit s sebou přináší zjednodušení manažerských činností, zúžení a vyšší efektivitu organizační struktury a optimalizaci množství zaměstnanců. [12]

S ohledem na výsledky výzkumu Ekonomické Akademie v Bukurešti vyplynulo, že nejčastějšími důvody, jež vedou podniky k zavedení outsourcingu do své firemní struktury, souvisejí s finančními benefity, které z této implementace plynou. Tento výsledek je možné zdůvodnit tím, že podniky a jejich management, jsou v rámci své činnosti nejvíce orientovány na zisk, a ostatní benefity jsou pro ně již vedlejší. [15]

Níže jsem uvedla ve výzkumu pět nejčastěji uváděných benefitů, souvisejících se zavedením outsourcingu do firemní struktury.

- Nižší náklady

Náklady spojené s vytěsněnou aktivitou jsou převedeny na externího poskytovatele, který ale v konkrétní oblasti zajišťuje větší množství klientů, a má na ni specializaci. Větší objem poskytovaných služeb dodavateli přináší úsporu nákladů z rozsahu, což mu dává možnost aktivitu prodávat levněji než v případě, že by byla podnikem zabezpečována interně. Je však nutné zohlednit tzv. transakční náklady, které představují náklady spojené se zajištěním komunikace obou stran, vypracování a následné uzavření kontraktu, a následnou kontrolu jeho řádného plnění. Snížení celkových nákladů podniku je tedy možné pouze v případě, že transakční náklady nebudou vyšší než uspořené náklady z outsourcingu činnosti. [15]



Obr. 1.2 Důvody pro realizaci outsourcingu

Zdroj: [13].

- Efektivita zdrojů

Uvolnění zdrojů původně zapojených do noncore aktivity podniku, a jejich následný přesun do core aktivity podniku znamená vyšší efektivitu podniku a přidanou hodnotu pro zákazníka. [16]

- Interní nedostupnost zdrojů

V případech, kdy firma nedisponuje lidskými, nebo finančními zdroji pro pokrytí určité činnosti, je outsourcing této činnosti vhodným řešením vzniklé situace. Možnost čerpání okrajových aktivit od externích dodavatelů je skvělou alternativou například i pro začínající firmy. [16]

- Vyšší efektivita firmy

Transfer vedlejší nebo podpůrné aktivity na externího dodavatele umožňuje efektivnější využití podnikových zdrojů na hlavní podnikovou aktivitu. Soustředění se na core aktivitu firmy prohlubuje její specializaci, a vede k efektivnějšímu poskytování kvalitnějších produktů [15]

- Rozvoj odbornosti

Externí dodavatel se soustředí na kmenovou aktivitu svého podnikání, kontinuálně rozvíjí a zdokonaluje úroveň i portfolio nabízených služeb, což umožňuje zadavateli využívat tyto vysoce specializované služby bez jakýchkoliv nákladů na školení nebo rozvoj know-how svých zaměstnanců v dané oblasti. [15]

1.2.2 Rizika outsourcingu

S vyčleněním určitých aktivit mimo firemní strukturu je spojeno několik méně zřetelných, ale jasných rizik, které je nutné v průběhu rozhodovacího procesu o využití outsourcingu zvážit. Jejich podcenění může mít pro firmu negativní následky. V první řadě je nutná eliminace činností, které nelze čerpat externě. Jedná se o aktivity, jejichž základem je vzácné, nebo nenahraditelné know-how a schopnosti, které pro společnost znamenají konkurenční výhodu. Problematická může být také špatná volba dodavatele, popřípadě nevhodně koncipovaný kontrakt. [16]

Další problematickou oblastí může být ochrana citlivých dat. Nízká úroveň zabezpečení informací zvyšuje pravděpodobnost jejich úniku. Moderní informační technologie mohou sice zrychlovat komunikaci mezi jednotlivými subjekty, avšak představují zároveň riziko,

jelikož mohou být napadeny virem nebo hackerem, a citlivá data tak mohou uniknout. Na straně dodavatele tak musí být smluvně sjednány požadavky na bezpečnost a ochranu těchto dat. [16]

Vzhledem k tomu, že se v některých případech může s outsourcingem spojovat propouštění stávajících zaměstnanců, může být vnímán negativně. Zde je ve hře zejména pověst podniku, a to obzvláště v případě, že zadavatel čerpá některé aktivity od zahraničních dodavatelů. Dobrá pověst podniku může však být zachována v případě dobře zvládnutého outplacementu. [13]

1.2.3 Insourcing

Insourcingem je nazýván stav, kdy se společnost rozhodne vrátit konkrétní aktivitu zpět do své režie a organizační struktury, a zajišťovat její chod, který dříve zajišťoval externí dodavatel, interně. Hovořím zde tedy o paku outsourcingu, který je podle definice Rydvaldové a Rydvalda možné definovat jako: *„vrácení a znovuzачlenění služeb nebo procesu výroby konkrétního produktu poskytovaného původně smluvně dodavatelsky do podnikatelských aktivit původní organizace.“* [13]

1.2.4 Business Process Outsourcing

Procesně zaměřený pohled na společnost představuje forma outsourcingu nazývaná Business Process Outsourcing (dále jen BPO). Jedná se o zvláštní formát outsourcingu, který byl původně zaměřen zejména na snižování nákladů firmy, transformovaný na koncept vedoucí ke zlepšení zákaznického servisu, zdokonalování klientského servisu, vytvářející prostor pro firemní růst a inovace, a nalézání nových možností příjmu společnosti. [14]

BPO vznikl na základě potřeby větší flexibility podniků, kdy firma selektuje konkrétní oblast, napříč všemi svými odděleními, a vyčlení ji, aby byl schopen zákazníkovi dodat určitou přidanou hodnotu. Konkrétně se nejčastěji v rámci BPO čerpají oblasti, jako je klientský a zákaznický servis skrze call centra, fakturace a účetnictví, vzdělávání a rozvoj firemních pracovníků, administrace půjček a platební služby, logistika zásobování a skladování, marketing a jiné. [13]

1.2.5 Offshore outsourcing

Offshore outsourcing, nebo zkráceně offshoring, je možné definovat jako přenos podnikových aktivit nebo jejich části do zahraničí, kde je zabezpečuje externí dodavatel, nebo podnik samotný. Offshoring se vyznačuje velkou úsporou provozních nákladů, jelikož jsou podnikové aktivity zajišťovány levnější pracovní silou, popřípadě nižšími náklady na nájem budov, menší mírou zdanění apod., avšak kvalita nabízené služby zůstává na stejné úrovni. Offshore outsourcing v lokalitách označovaných za „daňové ráje“ rovněž absentuje povinnost auditu. Přesun majetků do těchto lokalit rovněž znamená snížení rizika jeho případné konfiskace, exekuce, vyvlastnění a podobně. [17]

Offshore outsourcing velmi úzce souvisí s pojmem nearshoring, který lze vysvětlit jako přesun podnikových aktivit do zeměpisně blízké lokality, nejčastěji sousední země, a to za účelem snížení provozních nákladů. [17]

1.2.6 Outplacement

Jak již jsem zmínila výše, s outplacementem velmi úzce souvisí propouštění pracovníků, jelikož dochází k zeštíhlování podniku a přesunu aktivit, které byly původně zajišťovány zaměstnanci, na externí dodavatele. Z tohoto důvodu, a rovněž pro udržení dobrého veřejného mínění o daném podniku dochází ze strany společností k realizaci outplacementu. Outplacement je definován jako proces aktivní nápomoci zaměstnavatele v hledání nového zaměstnání pro uvolněné pracovníky. Základní formou outplacementu je kooperace s příslušnými úřady práce, spolupráce s pracovními agenturami, zajišťování rekvalifikačních kurzů, odborných konzultací apod. Nevýhoda tohoto konceptu spočívá v nutnosti úhrady jeho nákladů. [18]

1.3 Strategie „make or buy“

Stěžejní myšlenka strategie „make or buy“ nebo česky „vyrob nebo kup“, spočívá v umožnění managementu podniku rozvoj strategie šité na míru podle požadavků dané společnosti. Je však nutné zvolit, zda danou aktivitu nebo proces zajistit vlastními silami, nebo ji nakoupit od externího dodavatele. [13]

V praxi je možné nalézt souvislost mezi rozhodováním v rámci této strategie, růstem a úpadkem národního hospodářství. V průběhu hospodářské recese je nutná redukce

základny fixních nákladů podniku. V tomto období je tedy častá implementace strategie „make“, neboli „vyrob“. Vedle toho v období ekonomického růstu podniky hledají způsoby rychlého navýšení kapacit bez vyčerpání veškerého kapitálu potřebného k zajištění maximální kapacity produkce, a tak přistupují k implementaci strategie „buy“ neboli „kup“. [13]

V případě, že společnost stojí před rozhodnutím, zda vyrobit nebo koupit, jeví se jako vhodné sestavení projektového týmu. Ten pak může v rámci rozhodovacího procesu využít některou z metod jeho usnadnění, jako může být například metoda tzv. rozhodovacího stromu. Metoda rozhodovacího stromu dává managementu firmy možnost zachytit stěžejní faktory ovlivňující volbu vhodné strategie pro podnik v daném období. [13]

Nejedná se však o nijak jednoduchý proces. V průběhu hledání dochází k nalézání nových „větví“ v podobě dalších dílčích rozhodnutí, která je nutno učinit. Při tomto rozhodovacím procesu je nutné zohlednit všechny faktory, které jej mohou ovlivnit.

Je možné k těmto faktorům zařadit například:

- pozici podniku na trhu a trendy jeho rozvoje,
- produkty a provozní schopnosti podniku,
- charakteristika, schopnosti, kapacita a požadavky zákazníka, konkurence dodavatelů,
- analýza a komparace nákladů s ostatními firmami na trhu,
- vypracování citlivostní analýzy a plánu finančních výsledků. [13]

Strategii „make or buy“ je možné aplikovat dvěma způsoby, buďto si produkt vyrobím sama, nebo pověřím někoho jiného. Je však vždy potřeba zvážit následující hlediska:

- Je podnik schopen zajistit aktivitu/výrobu interně?
- Je přechod od nákupu k výrobě finančně výhodnější?
- Je v rámci vlastní výroby dosaženo stejné nebo lepší kvality služby nebo výrobku?
- Nesníží outsourcovaná aktivita konkurenceschopnost podniku? [17]

V případě, že se podnik rozhodne pro implementaci outsourcingu, je zpravidla nutné jej zavádět v jednotlivých fázích, aby byl úspěšný.

- Rozbor funkčních oblastí ze strategického pohledu,
- specifikace funkčních oblastí, které je možné čerpat externě,
- nastavení pravidel a požadavků na dodavatele,
- výběr nejvhodnějších dodavatelů,
- management vztahů s dodavateli,
- kontrola efektivity outsourcingu. [13]

Vzhledem k tomu, že praktickou část této diplomové práce jsem zaměřila na tvorbu business plánu pro založení a provoz kavárenského zařízení, následující kapitolu věnuji zpracování srovnávací analýzy aktuální situace v zařízeních podobného typu.

2 Analýza současného stavu v zařízeních podobného typu

Obsahem druhé kapitoly diplomové práce bude zpočátku představení aktuálních trendů z oblasti pohostinství a kavárenství. Následně pozornost upřesní směrem k vytvoření v praxi reálně využitelného podnikatelského plánu, jehož součástí bude finanční analýza, strategický plán a další důležité náležitosti.

2.1 Aktuality a trendy z oblasti kavárenství

Pravděpodobně nejvíce populárním trendem soudobého kavárenství je fenomén jedinečnosti. Kavárny a hostinské podniky proto usilují o vytvoření unikátních projektů, které jim ve srovnání s konkurencí na trhu vytvoří výhodu. Snaží se tedy nabízet něco, co zákazník nikde jinde nenajde. [21]

Existuje nespočet kavárenských zařízení, které mají specializované zaměření. Jako aktuálně nejpopulárnější lze však označit několik z nich. Konkrétně se jedná o:

- Veganské a vegetariánské podniky: Tento formát kavárenského, ale i restauračního zařízení nabírá v současné době na popularitě. Mladá generace se stále intenzivněji věnuje problematice stravování, vyřazování určitých složek potravy ze svého jídelníčku, ale i etickým a zdravotním aspektům konzumace masa a živočišných produktů. Z tohoto důvodu právě mladá generace velmi hojně vyhledává stejně smýšlející provozovny, které svou nabídku přizpůsobily této filozofii. [21]
- Kavárny se zdravotně znevýhodněnou obsluhou: Jedná se zpravidla o neziskové organizace provozující tzv. kavárny po tmě, ve kterých hosty obsluhují nevidomí číšníci a servírky. Některá místa mají zcela zatemněný interiér, a zákazník tak má možnost zakusit, jak vnímají prostor nevidomí, a jak těžké je se v něm orientovat. Podobně populární jsou i kavárny, kde je personál jinak zdravotně znevýhodněný. Příkladem mohou být například kavárny a restaurace, ve kterých obsluhuje personál s Downovým syndromem, na vozíčku aj. [21]
- Kavárny se zvířaty: Zde se jedná o podniky, jejichž prostory slouží jako dlouhodobý, nebo dočasný domov někdy až desítek zvířat. Zvíře si může návštěvník pohladit, pomazlit, nakrmit, anebo adoptovat, a odnést s sebou domů.

Většinou se totiž jedná o kočky a psy zachráněné z nevyhovujících podmínek nebo útulků. [21]

- Komiksové kavárny: V těchto podnicích je interiér stylizován do podoby stránek komiksového časopisu, stylově je oblečena i obsluha a personál. Zákazník má možnost si zde vypůjčit a přečíst komiksy, pravidelně se setkávat s dalšími nadšenci do komiksů, komiksy a figurky s nimi vyměňovat, účastnit se komiksových burz a mnoho dalšího. Pro dokreslení atmosféry nechybí samozřejmě ani hudba z komiksových seriálů nebo filmů. [21]
- Etnicky zaměřené kavárny: Kavárny s italskou, ruskou, francouzskou, indickou, vietnamskou nebo čínskou nabídkou patří k těm úplně nejpoblárnějším, jelikož zde má zákazník možnost ochutnat autentické pokrmy nebo nápoje, které jsou pro konkrétní zemi nebo geografickou oblast typické. Tematicky je přizpůsoben i interiér nebo hudební podkres. [21]
- Taneční kavárny: Tyto podniky pro milovníky tance nabízejí možnost oživit, nebo načerpat nové taneční zkušenosti, schopnosti a dovednosti v rámci tanečních večerů, nebo celých tanečních kurzů. Nechybí ani tematicky zaměřené večery, jako je latinský, orientální a podobně. Samozřejmostí je živá hudba. [21]
- Kavárny pro milovníky vláček: V těchto kavárnách zákazníkovi přiveze objednávku až ke stolu pohyblivý model vláčku. Jedná se o místa, kde místo personálu přiveze objednávku ke stolu model vláčku. Živý personál je zde rovněž přítomen, a má na starosti chystání objednávek aj. Číšníci a servírky jsou oblečeni ve stylizovaných kostýmech výpravčích nebo strojvedoucích, a své čepice nebo píšálky zákazníkovi neváhají propůjčit. [21]

Z popisu výše uvedených podniků jasně vyplývá, že v současnosti úspěch na trhu již nespočívá pouze v prodeji dobrého produktu za adekvátní cenu. Co prodává, a zákazníka zajímá, je přidaná hodnota, v podobě unikátnosti a jedinečnosti, která podniku poskytuje oproti jiným, konkurenční výhodu. Znamená to pro zákazníka unikátní zkušenost a prožitek, kterou si z jeho návštěvy odnáší, a kvůli které se do podniku opět vrací.

2.2 Zásobovací proces v podniku

Zásobováním lze označit soubor aktivit podniku za účelem zajištění potřebných surovin a zboží v potřebné kvalitě, množství, v určeném časovém horizontu a za přijatelnou cenu. Zásobování představuje počáteční článek logistického řetězce. K úspěšnému fungování podniku je nutná dobrá znalost tržní situace a postavení jednotlivých dodavatelů, a proto je funkční zásobovací systém naprostou nezbytností. [25]

Stěžejní úkol zásobování restauračního provozu spočívá v opatřeních řízených poptávkou klienta. Provozními prostředky je zboží dodáno od externích dodavatelů ke klientovi za účelem kvalitního zajištění jeho podnikatelských aktivit. Kvalita poskytovaných služeb je závislá na bezproblémovém a plynulém zásobovacím procesu. [26]

Zásobovací proces se sestává z dílčích procesů, které budou detailněji popsány v textu níže. Hovoří se zde o:

- identifikace potřeby zásobování a výběr dodavatele,
- jednání s dodavatelem a uzavření kontraktu,
- zajištění dodávky, příjem zásob, kontrola zásob, případné reklamace,
- skladovací proces a spotřeba. [27]

Jednou z nejpodstatnějších podnikových činností je v současnosti nákup surovin, a to proto, že je možné přímo ovlivnit náklady na nákup surovin a služeb. Ty v tomto podnikovém odvětví tvoří cca 33 % celkových podnikových nákladů.

Aktuálním trendem, který je možné charakterizovat v rámci potravinového řetězce hodnot, jsou:

- *„koncentrace potravinářského průmyslu a velkoobchodů do menšího počtu s většími objemy materiálových toků,*
- *orientace na integrované dodavatelské řetězce spojující výrobce a další účastníky,*
- *rostoucí poptávku spotřebitelů po kvalitním a bezpečném potravinářském zboží“*, tedy po čerstvých, chutných, bezpečných a výživných produktech. [39]

Nákup představuje základní cíl pro uspokojení potřeb podniku z hlediska materiálu potřebného pro jeho chod. Hraje tedy stěžejní roli i pro koncového zákazníka. Nákup jako cíl je možné provádět skrze plnění dílčích cílů, jako je zvýšení kvality nakupovaných

produktů, zkrácení dodacích lhůt, zlepšení zákaznického servisu a podobně. V praxi ovšem bývá nákupní rozhodnutí ovlivněno celou řadou faktorů. [28]



Obr. 2.1 Faktory ovlivňující nákupní proces

Zdroj: [29].

Z výše uvedeného vyplývá, že dodávky jsou realizovány vždy za předem definovaných dodacích podmínek, které jsou smluvně ošetřeny. Dodané zboží musí disponovat požadovanou kvalitou, a být cenově přijatelné. Dále je nutné objednat takové množství daného zboží nebo materiálu, aby byla zajištěna zajímavá cena, ale zboží zároveň netrpělo dlouhým skladováním, nebo nepodléhalo zkáze. Důležitou roli hraje také čas, jelikož zboží je nutné mít k dispozici vždy, když je potřeba pro výrobu. [29]

V okamžiku, kdy je podnik schopen definovat požadavky na potřebný výrobek, je nutné zajistit si informace o dodavatelích a jejich dodacích podmínkách. Následně je vhodné s nimi komunikovat za účelem předložení dodavatelských nabídek. Poté jsou jednotlivé nabídky komparovány, vyhodnoceny, a dojde k volbě konkrétního vítězného dodavatele. Následuje objednávka zboží, jeho kontrola a následné hodnocení dodavatelova výkonu. [28]

Pro zbudování fungující logistiky zásobování je stěžejní vytvořit spolehlivou dodavatelskou základnu. Selektce dodavatelů tedy musí probíhat pečlivě, jelikož bude mít vliv na celý budoucí chod a fungování, nebo případné nefungování podniku. Chce-li podnikatel nabízet prvotřídní produkty, je nutné, aby měl zajištěné prvotřídní dodavatele. Takoví dodavatelé však bývají velmi často zcela vytíženi, a již nedisponují volnými kapacitami pro nové, neznáme odběratele, popřípadě mají podepsanou smlouvu o dodávkách pouze pro jednoho odběratele v odvětví. Cíl podniku, kterému záleží

na kvalitě jeho produktů, tedy tkví v nalezení kvalitního dodavatele, a udržení vzájemně dlouhodobého obchodního vztahu s ním, což vede k profitu obou zúčastněných stran. [30]

Způsobů pro vyhledání potenciálních dodavatelů je v současnosti celá řada, nejjednodušší je pravděpodobně vyhledávání přes internet. Dále je vhodné brát v úvahu doporučení jiných subjektů, nebo inzerce ve specializovaných časopisech, popřípadě na veletrzích nebo výstavách, kde je s dodavatelem možno jednat osobně, a vyjednávat s nimi případné podmínky. Neméně důležité je s dodavatelem udržovat stálý kontakt, a průběžně o nich aktualizovat dostupné informace. [31]

V průběhu rozhodovacího procesu je nutné brát v ohled celou řadu kritérií. Konkrétně je možné vycházet z jejich následujících skupin:

1) Hodnotová kritéria: V této skupině jsou zahrnuta kritéria spojená s náklady a cenami. Přestože řada podnikatelů tvrdí, že kvalita hraje při výběru dodavatele důležitější roli než cena, praxe hovoří opačně. Cena při výběru dodavatele tvoří nejdůležitější faktor. Tato skupina zahrnuje většinu kritérií spojených s cenou a náklady. Ačkoliv mnoho firem tvrdí, že cena při výběru dodavatele nehraje takovou roli jako kvalita, příklady z praxe ukazují naprostý opak. Do této skupiny řadíme platební podmínky, množstevní slevy, fakturovanou cenu a podobně. [32]

2) Logistická kritéria: Představují všechny logistické služby, které dodavatel poskytuje, jako je způsob objednání, dodací lhůty, vyřízení dodávek, balení, způsob přepravy a další. [32]

3) Kvalitativní kritéria: Představují všechna kritéria související s kvalitou, jako je kvalifikace zaměstnanců, úroveň kvality managementu dodavatelské firmy, a kvalita dodávaného produktu. Toto kritérium by mělo být pro každý podnik klíčové. [32]

4) Perspektiva dodavatele: Odhalení budoucího potenciálu dodavatele, ve smyslu toho, zda bude do budoucna schopen uspokojit naši poptávku ve stejné, nebo vyšší kvalitě. [32]

V okamžiku, kdy jsou definována kritéria pro výběr dodavatele, následuje samotný proces jeho výběru a hodnocení poskytovaných služeb. Pro účely hodnocení dodavatele je možné využít například metodu expertního odhadu, komparace nabídek, nebo scoring modelu. [28]

Majorita podniků menšího charakteru hodnotí a vybírá dodavatele na základě expertního odhadu nebo prosté komparace jednotlivých nabídek. Velké organizace se však nejčastěji spoléhají na hodnocení skrze tzv. scoring-model, který je možné považovat za jednu z nejefektivnějších metod. Scoring model je založen na bodovém hodnocení jednotlivých kritérií, jimž je předem přidělena důležitost. Jednotliví dodavatelé jsou následně řazeni v dle počtu dosažených bodů. [33]

Tab.2.1 Příklad hodnocení dodavatelů

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body přijatelná	1 bod špatná
Jakost		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
Cena		Více než 5 % pod průměrnou cenou	Až do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5 % nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
Lhůta		Více než 5 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými lhůtami
Spolehlivost	Jakost	Dodávky přesahující smluvní podmínky	Dodávky přesahující částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

Zdroj: [44].

Předtím, než padne konečný verdikt o výběru dodavatele, je potřeba být obeznámen i se silou dodavatele, kdy za silného je považován například ten, který nabízí nenahraditelný, nebo jedinečný produkt. [33]

Volba strategie pro management dodavatelských systémů je determinována ekonomickými cíli obchodních partnerů, a celé řady dalších subjektů, jež jsou na celém procesu účastny, jako jsou akcionáři, zaměstnanci, management, orgány státní správy

a podobně. Z tohoto důvodu nabývají na významnosti finanční aspekty řízení hmotných toků v rámci dodavatelského systému. „Ukazatele efektivity podniku představují rozhodující kritérium v rámci volby strategie řízení komplexního dodavatelského systému“. [37]

2.3 Distribuce

Distribuce v obecné rovině představuje zdroj pro konkurenční výhodu v rámci trhu. Na tržbách se náklady na distribuci podílejí až 20 %, z čehož vyplývá, že firma, jenž je schopná zajistit zákazníkovi rychlejší služby, může požadovat vyšší cenu, a je u ní pravděpodobnější, že získá nové klienty do svého portfolia. Úkolem managementu podniku je proto vždy usilovat o co nejvyšší úroveň poskytovaných služeb, aniž by došlo k nepřiměřenému navýšení jeho nákladů. Před vytvořením distribučního systému je proto důležité získat od klientů informace o tom, jaká úroveň poskytovaných služeb je z jejich strany požadována, a na základě toho, pak vytvořit individuální návrh organizace distribuce, v němž budou požadavky a očekávání zákazníka zohledněny. [42]

„Distribucí rozumíme procesy přidělování nebo rozdělování a rozmísťování zboží směrem od výrobce k odběrateli ve spojení s poskytováním doprovodných služeb. V případě toku zboží od podniku k zákazníkovi pak hovoříme o fyzické distribuci.“. [38]

V širším pojetí je distribuce chápána jako soubor aktivit spojených se zásobováním, tedy včetně implementace hmotných toků mezi jednotlivými výrobci a jejich dodavateli. [37]

Obsahem strategie dodávkového řetězce jsou oblasti, jako je intenzita distribuce, rozhodnutí o tom, zda bude podnik využívat přímé nebo nepřímé distribuční kanály, popřípadě v jaké míře, zda bude zboží distribuováno skrze zprostředkovatele nebo prostředníky v jednotlivých regionech, a chybět nesmí ani plán realizace distribuční strategie. [40]

Pro účely propojení distribuční strategie s hodnotami a požadavky zákazníků je nutné, aby si management podniku odpověděl na následující soubor otázek:

- Co je pro zákazníka hodnotné?
- Jakým způsobem můžeme tyto hodnotné prvky převést do nabízeného zboží/služby?

- Které kroky je nutno učinit pro zvýšení úspěšnosti firmy na trhu?
- Jakým způsobem je potřeba optimalizovat aktuální distribuční strategii? [40]

Úkol distribučního strategického plánování spočívá ve výběru nejvíce efektivního způsobu distribuce za využití vhodného počtu distributorů. Je možné si zvolit mezi dvěma typy distribučních cest, a to je přímá distribuční cesta a nepřímá distribuční cesta. [41]

U přímé distribuční cesty je produkt dodán přímo zákazníkovi, zatímco nepřímá distribuční cesta využívá služeb dalšího subjektu představujícího distribuční mezičlánek. Firma a její management musí rovněž zvolit využití jedné nebo rovnou více distribučních cest za cílem zlepšení pokrytí trhu, zvýšení dostupnosti jednotlivých tržních segmentů, snížení nákladů na distribuci a osobního přístupu k zákazníkovi v rámci prodeje. V případě, že má podnik možnost volit mezi více alternativami, musí uvážit každou z nich, a to zejména z hlediska jejich nákladovosti. [41]

Velmi důležitou roli tedy hraje distribuční řetězec, nebo jinak také distribuční kanál, který je možno označit za „*soubor organizačních jednotek, vně nebo uvnitř podniku, jež plní funkce na podporu marketingu konkrétního produktu*“. [40]

Distribuční řetězec je tvořen zákazníky, výrobci, zprostředkovatelskými subjekty, spedičními firmami a řadou dalších subjektů, jež společně realizují množství aktivit, jako je přeprava, prodej, skladové hospodářství, informační servis, financování apod. [40]

Strukturu distribučního řetězce určují typy prostředníků využívaných podnikem, a ovlivňuje ji rovněž charakter produktu a tržní segment, na který je zaměřen. V obecné rovině není možné jednoznačně určit ideální formu distribučního řetězce aplikovatelnou na všechny případy v praxi. Volba vhodného distribučního řetězce je úkolem managementu podniku, který musí zohlednit filozofii podniku, jeho marketingové cíle, silné a slabé stránky, vlastní infrastrukturu skladování, výroby a podobně, a na základě těchto ukazatelů, vytvořit individuální podobu distribučního řetězce. [40]

2.4 Zákaznický servis

Zákaznický servis je možno rozčlenit do tří oblastí aktivity, a to na aktivity uskutečňované před vlastním poskytováním služeb, mezi které lze zařadit proces tvorby politiky poskytování služeb, stanovení organizačního rámce, a zajištění systémové flexibility

podniku. Druhou oblastí, je vlastní poskytování služeb, a definice jeho výkonnostních parametrů, a třetí oblastí jsou aktivity související s poskytováním následných služeb po uskutečnění dodávky, a podpora využívání produktu zákazníkem. [36]

„Zákaznickým servisem označujeme soubor činností, s cílem zvýšit míru úrovně spokojenosti koncového zákazníka s konkrétním produktem nebo službou.“ [36]

Úkol zákaznického servisu spočívá v zajištění včasného převodu služeb nebo zboží mezi prodejcem a zákazníkem, což je možné uskutečnit díky třem dílčím krokům, kterými je identifikace zákaznickova očekávání, přiřazení důležitosti jeho jednotlivým požadavkům, a následná segmentace zákazníka do příslušné zákaznické skupiny. [37]

Služby představují základní faktor pro vypracování strategického konceptu managementu dodavatelského systému. Jejich specifikaci je možné rozdělit do 4 oblastí.

- Filozofie podnikatelské organizace, jež představuje ztotožnění podniku s požadavky zákazníka.
- Soustava ukazatelů, jejichž znalost je nutná ke kvantifikaci logistických procesů v rámci dodavatelské sítě.
- Soubor aktivit, v jehož rámci je potřebné naplánovat a rozčlenit jednotlivé aktivity, vytvořit jim organizační rámec, a přidělit pravomoci pro jejich naplňování.
- Prostředek ke zvýšení užité hodnoty produktu pro zákazníka. [37]

V oblasti zákaznického servisu je aktuálním trendem tvorba přidané hodnoty ze strany podniku směrem k zákazníkovi. Takovou přidanou hodnotou je nejčastěji co největší diference konkrétního produktu a následný klientský servis. Důležitost této oblasti je stále větší, jelikož je na trhu vždy dostupná celá řada produktů za podobnou cenu, v podobné kvalitě, s obdobnou propagací i náklady. Služby navíc pak mohou být v rámci rozhodování zákazníka o koupi rozhodujícím faktorem. [37]

Dosažení souladu mezi očekávanou kvalitou služby a konečným vnímáním kvality služby zákazníkem je prioritou, jak pro zákazníka, tak i pro dodavatele. Pro tyto účely je vhodné vytvořit nabídku standardů klientských služeb, při jehož realizaci v praxi by neměl vznikat rozpor v oblasti nabízené, a skutečně realizované úrovně služeb [36].

3 Zpracování návrhu na realizaci zařízení

V rámci kapitoly zprvu představím metody použité v této části diplomové práce. Následně stanovím cíle, jejichž dosažení bude meritem činnosti podniku. Popisovat budu také metody, které budou k naplnění vytyčených podnikových cílů použity.

Úvod praktické části práce věnuji samostatnému zpracování vhodně konstruovaného podnikatelského záměru. Definovat budu cíl podnikání, a popíši i cílovou skupinu spotřebitelů, na kterou bude podnik cílit. Pozornost bude věnována i kalkulaci finanční náročnosti veškerého zařízení podniku, včetně finančního plánu pro jeho fungování. Velmi důležitou částí této kapitoly je komparace konkurenčního prostředí kaváren v centru města Přerova, která pomůže nadefinovat konkurenceschopnost kavárny Black Cherry. U jednotlivých konkurentů porovnáám jejich silné a slabé stránky.

3.1 Metody použité v praktické části diplomové práce

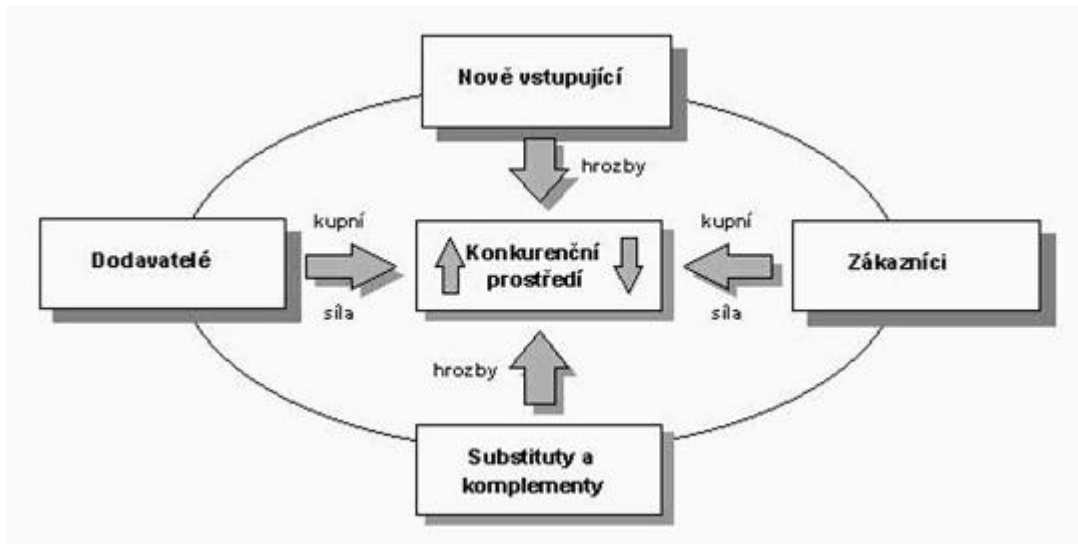
V rámci tvorby praktické části předložené diplomové práce, jsem přistoupila k volbě následujících výzkumných metod:

- SWOT analýza,
- komparativní analýza,
- Porterova analýza pěti sil,
- SLEPTE Analýza,
- dedukce.

SWOT analýza je nástrojem, jehož prostřednictvím budu identifikovat a blíže vymezovat konkrétní příležitosti a hrozby, které mohou fungování ovlivnit, stejně jako jeho silné stránky a zdroje. Identifikovaným příležitostem i hrozbám se následně podnik musí při svém chodu a fungování přizpůsobit, zatímco silné a slabé stránky, které SWOT analýza ukáže, má možnost přímo ovlivnit a využít ve svůj prospěch.

Komparativní analýzu pro účely tohoto textu využiji mimo jiné při volbě nejvhodnější právní formy kavárny, aby byla minimalizována zbytečná rizika nebo komplikace. Pomocí komparace pak budu analyzovat i jednotlivé scénáře a výpočty odhadovaných příjmů podniku, a to pesimistický, reálný a optimistický.

Jedním z nejpopulárnějších nástrojů pro analýzu firemního prostředí a podnikový management představuje Porterova analýza pěti sil, která se zabývá rozporem jednotlivých substitutů přímo ovlivňujících chod a prosperitu podniku, kterými jsou zákazníci, substituty, odběratelé, nebo stálá i nová konkurence.



Obr. 3.1 Porterova analýza pěti sil

Zdroj: [47].

V oblasti analýzy vnějšího prostředí užití i SLEPTE analýzu, zabývající se sociálními, legislativními, ekonomickými, politickými, technologickými a ekologickými faktory, působícími na organizaci.

V praktické části užívám jako výzkumný nástroj i prostou analýzu, a to zejména v rámci posouzení cílů a vlastností podniku, vložených i získaných finančních prostředků, stavu podniku, jeho možnosti prostředí a řady dalších faktorů.

Skrze logickou dedukci poté poukáži na možnosti implementace teoretických poznatků z první části práce, v části zaměřené na praxi. V rámci dedukce text rovněž postupuje od obecných poznatků ke konkrétním, od teoretických k praktickým.

3.2 Podnikatelský plán

Před začátkem každé podnikatelské činnosti by měl být vždy vypracován kvalitní a reálný podnikatelský plán, v němž se budou zobrazovat podnikové záměry a strategie.

Konkrétně se jedná o písemný dokument, shrnující veškeré reálie o budoucím podniku a jeho okolnostech. Vznik podnikatelského plánu je založen na prvotní myšlence potenciálního podnikatele předtím, než se rozhodne vstoupit na trh. Cíl podnikatelského plánu spočívá v tom, že poskytuje informace, zda se realizace jeho nápadu vyplatí v praxi. Jádrem podnikatelského plánu je komparace několika scénářů, které mohou nastat, a které je nutné zohlednit. Jedná se o optimistický, realistický a pesimistický pohled na fungování podniku. [22]

Správný podnikatelský plán musí disponovat těmito vlastnostmi:

- je jasně formulovaný a srozumitelný, čtenář se v něm snadno orientuje,
- text je lingvisticky i obsahově kvalitní,
- veškeré údaje a návrhy jsou v souladu s platnou legislativou,
- data jsou realistická a použitelná v praxi. [22]

Výše jsem již nastínila, že kvalitní podnikatelský plán, musí být v souladu s aktuálně platnou legislativou, kdy sám podnikatel je tím, kdo aktivně vyhledává a zajímá se o aktuality v oblasti vyhlášek a předpisů, které se jeho podnikatelského záměru týkají, nebo jej mohou jakkoliv ovlivňovat, a zavazuje se k jejich striktnímu dodržování. Mezi nejdůležitější patří například vyhláška o technických požadavcích na stavby č. 268/2009 Sb., zákon o požární ochraně č. 133/1985, vyhláška č.107/2001 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologických závažných, nebo Zákon č. 185/ 2001 Sb., o odpadech. [23]

Velmi vhodným doplňkem podnikatelského plánu je i tzv. situační analýza, kterou chápeme jako *„všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností makroprostředí a mikroprostředí, v němž společnost podniká, popřípadě které na ni nějak působí, ovlivňuje její činnost, zkoumání vnitřního prostředí, její schopnosti vyrábět produkty, vyvíjet je, inovovat, produkovat a prodat.“* [20]

Situační analýza se člení na marketingovou a strategickou analýzu, která se často označuje pěti C, která označují rozbor Klienta (customer), Konkurence (competitor), Firmy (company), Spolupracovníků (collaborators) a Makroekonomických hledisek (climate). [20]

Výše uvedená hlediska by měla být zohledněna každým podnikatelem, který hodnotí situaci svého podniku.

Co se analýzy makroprostředí společnosti týče, tato by v sobě měla vždy zahrnovat vlivy ekonomické, legislativní, politické, demografické, geografické a technologické povahy. [20]

Jednotlivé vlivy obsahují následující údaje:

- Demografická kritéria: počet obyvatel města, pohlaví, věk, rodinný stav.
- Geografická kritéria: lokalizace podniku.
- Ekonomická kritéria: zhodnocení aktuálních ekonomických ukazatelů země, HDP, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, inflace a další.
- Legislativní a politická kritéria: stanovena ze strany vlády dané země.
- Technická kritéria: využívání moderních technologií. Toto kritérium však závisí na podnikateli, v jaké míře tyto prostředky chce využívat, popřípadě na finančních prostředcích, které mu to dovolují/nedovolují. [23]

Dalším velmi důležitým bodem na počátku podnikání, je volba právní formy podniku, kterou učiní podnikatel v rámci tvorby podnikatelského plánu. Tabulka zobrazená níže, může být pro tyto účely velmi užitečná, jelikož poskytuje srovnání pozitiv a negativ jednotlivých právních forem podnikání.

Na základě analýzy údajů uvedených v tabulce, lze dedukovat, že za účelem zřízení a provozu kavárenského zařízení, je zcela nevhodnou formou podnikání komanditní společnost, jelikož její nevýhody výrazně převažují nad výhodami, a proto bude z výběru vyčleněna. Pro účely této práce a následnou praxi, se jako nejvýhodnější volba jeví napříč dvojímu danění, a poměrně složité administrativě, která se pojí s jejím provozem a založením, volba formátu společnosti s ručením omezeným.

Tab. 3.1 Srovnání jednotlivých právních forem podnikání

Společnost	Výhody	Nevýhody
v. o. s.	<ul style="list-style-type: none"> - společník nesmí se podnikat ve stejném odvětví - neomezený počet společníků - nevyžaduje se povinný vklad - společník může snadno vystoupit ze společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - ručení osobním majetkem - zisk podléhá dani z příjmu fyzických osob - nemůže řídit jedna osoba - všichni společníci se podílejí na řízení podniku - minimálně 2 osoby při založení
k. s.	<ul style="list-style-type: none"> - minimální výše ZK je 1 Kč - komplementáři nemají vkladovou povinnost 	<ul style="list-style-type: none"> - komplementář ručí svým osobním majetkem - změny musí být odsouhlaseny všemi společníky - komanditista se musí přizpůsobit komplementáři při jeho vedení společnosti - zákaz konkurence ve stejném odvětví platí jen pro komplementáře - minimálně 2 společníci (komanditista, komplementář)
s. r. o.	<ul style="list-style-type: none"> - neručí osobním majetkem - ručí do výše nesplaceného ZK - minimální výše ZK je 1 Kč - zákaz konkurence jednatele - vklady peněžité i nepeněžité - neplatí se sociální a zdravotní pojištění - minimálně 1 zakládající osoba - neomezený počet společníků - společník může vlastnit více podílů 	<ul style="list-style-type: none"> - méně věrohodná se ZK 1Kč vůči jiným společnostem - dvojí danění (srážková daň, daň z příjmu právnických osob)

Zdroj: [24].

3.3 Strategický plán

Tvorba strategického plánu podniku spadá do působnosti nejvyššího managementu organizace, jelikož má vliv na všechny aktivity podniku. V rámci tvorby této diplomové práce budu zastávat tuto úlohu.

Strategický plán představuje definici cest k dosažení podnikových cílů. V praxi jsou tyto plány běžně zpracovávány na časový horizont jednoho, tří, pěti nebo více let. Každý strategický plán by měl mít vytyčeny tyto čtyři oblasti:

- předmět podnikatelské aktivity,
- vyčleněné movité i nemovité zdroje,
- určení strategie,
- podnikové cíle. [34]

Z uvedeného tedy vyplývá, že k efektivní tvorbě strategického plánu potřebuji znát cíle organizace, její poslání, také disponovat schopností analyzovat současnou situaci, ve které se podnik nachází, definovat jeho slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti. [34] Pro tyto účely jsem vypracovala SWOT analýzu, kterou je možno nalézt v kapitole 3.5.

Dobře zpracovat strategický plán lze pouze tehdy, jsou-li jasně a srozumitelně vytyčeny cíle podniku. Rovněž je potřebná detailní znalost segmentu trhu, na který bude zaměřena nabídka podniku. [34]

Analytické aktivity v oblasti zkoumání aktuálního stavu trhu v dané oblasti jsou zpravidla aktivitou, jež je realizována na samém začátku tvorby strategického plánu. Tento rozbor je zaměřen na aktuální pozici podniku v rámci trhu, jeho vnějšího image, analýzu konkurenčních firem a jejich situace, a další. Obsahem strategického plánu je pak soubor opatření, která mají být nápomocna v zajištění stabilnější pozice organizace v rámci trhu, jejího kontinuálního růstu a udržitelnosti. [35]

Strategií je možno chápat:

- Důraz na jedinečnost nabízeného produktu v případech, kdy se podnik zaměřuje na tržní segment poptávající unikátní, vysoce specializovaný produkt, nebo v případech, kdy organizace disponuje oproti konkurenci výhodným postavením, co se pozice na trhu týče. [35]
- Je-li současný trh přesycen daným produktem, je kladen důraz na jeho inovaci. [35]

- Je-li nabízen nový produkt na novém trhu, je zpravidla aplikována diverzifikace. Jedná se o strategii, při níž jsou hledány nové distribuční a propagační cesty. Tato strategie je velmi finančně náročná. [35]
- Tržní prostředí a jeho přirozený rozvoj [35]

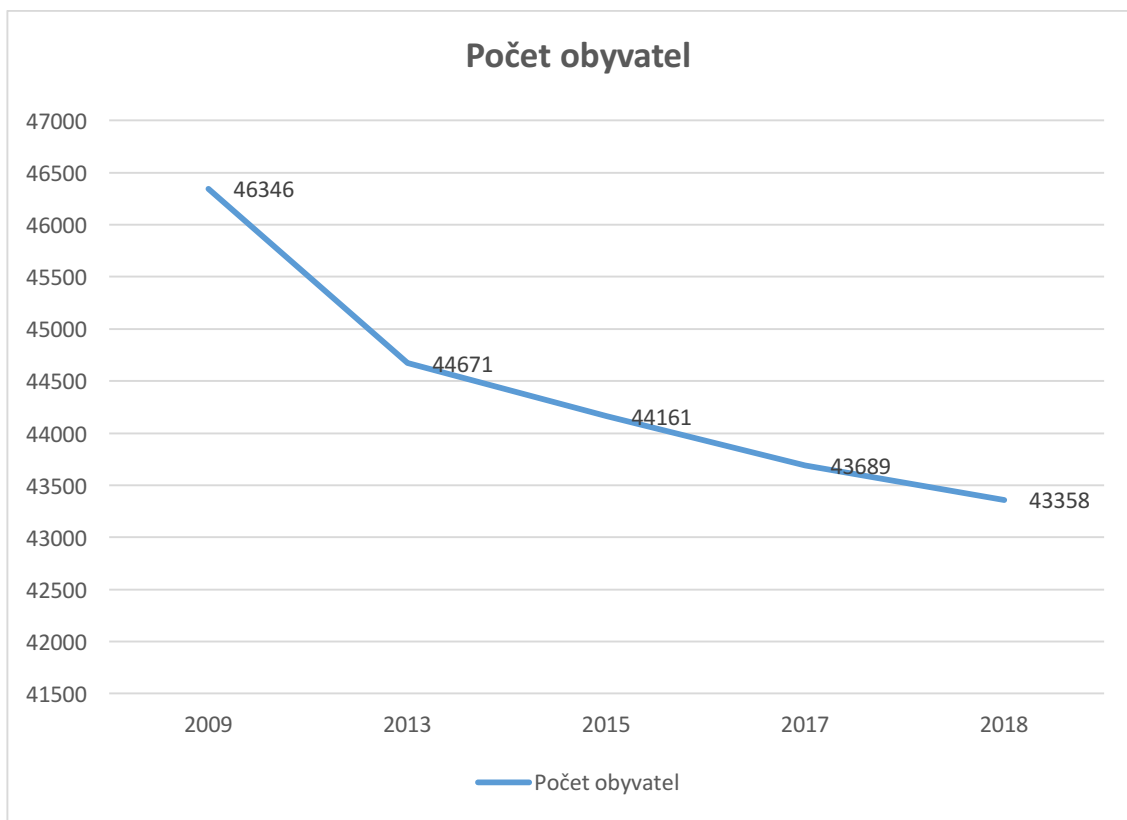
Závěrečnou fází strategického plánování je alokace finančních prostředků, tedy zdrojů. Organizace zpravidla nedisponují dostatečným kapitálem, a proto je nutno potřebné finanční prostředky zajistit jiným způsobem, a to buď nalezením investora, bankovním úvěrem nebo půjčkou. [35]

3.4 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí ukazuje aktuální situaci ve vnějším okolí organizace. Je realizována na poznacích tzv. SLEPTE analýzy, zabývající se sociálními, legislativními, ekonomickými, politickými, technologickými a ekologickými faktory, působícími na organizaci.

3.4.1 Sociální faktory (S)

Město Přerov je významným dopravním uzlem, a okresním ekonomickým centrem. Z tohoto důvodu musím zohlednit demografický vývoj jeho populace, včetně věkového složení, ekonomické úrovně nebo způsobu trávení volného času. Nově zřízená kavárna bude představovat vhodné místo pro trávení volného času, odpočinku, nebo setkání se s přáteli. Mým úmyslem není specializovat nabídku kavárny na určitou věkovou nebo sociální skupinu obyvatel. Bude určena jak pro rodiče s dětmi, tak pro mladou generaci a seniory. Vzhledem k tomu, že v Přerově aktuálně absentuje dostatečné vyžití pro matky s dětmi na mateřské dovolené, které mají prostor trávit v centru města i dopolední čas, očekává se jejich vyšší návštěvnost ve srovnání s muži. Město Přerov zaznamenalo dle ČSÚ v posledních 10 letech mírný demografický pokles počtu obyvatel, jak je patrné z Grafu 3.1. Přesto však disponuje poměrně silnou cílovou skupinou obyvatel, kteří mohou zajistit dostatečný tržní potenciál pro prosperitu kavárny.



Graf 3.1 Počet obyvatel města Přerova 2009-2018

Zdroj: [49]

3.4.2 Legislativní faktory (L)

Na základě poznatků z předchozích kapitol se s největší pravděpodobností rozhodnu zvolit jako formu svého podnikání platformu společnosti s ručením omezeným. Její založení i následný provoz se tedy bude řídit zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Mimo to se bude řídit i dalšími platnými zákony, jako je živnostenský zákon, zákon o účetnictví a daňové zákony, zákoník práce, zákon o ochraně spotřebitele, zákon o odpadech, hygienické vyhlášky, zákon o elektronické evidenci tržeb a související vyhlášky a legislativní dokumenty, včetně městských vyhlášek města Přerova.

3.4.3 Ekonomické faktory (E)

Vzhledem k tomu, že působení ekonomických faktorů v dané lokalitě zásadně ovlivňuje prosperitu a chod podniku, je nutné jim věnovat pozornost. Z mého pohledu je nutné, zohlednit zejména míru nezaměstnanosti v okrese Přerov, kterou je pro první čtvrtletí roku 2019 možno nalézt na Obr. 3.2 níže.

	Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce			Pracovní místa v evidenci úřadu práce	Dosažitelní uchazeči na jedno pracovní místo	Podíl nezaměstnaných osob ^{*)} (v %)		
	celkem	z toho				celkem	ženy	muži
		dosažitelní ve věku 15-64 let	ženy					
Olomoucký kraj	13 723	12 572	6 889	10 709	1,2	3,1	3,1	3,1
<i>v tom okresy:</i>								
Jeseník	1 480	1 320	674	363	3,6	5,3	5,0	5,6
Olomouc	4 263	3 945	2 055	4 392	0,9	2,6	2,5	2,7
Prostějov	1 711	1 536	995	2 215	0,7	2,2	2,6	1,8
Přerov	3 362	3 091	1 808	2 046	1,5	3,7	4,0	3,3
Šumperk	2 907	2 680	1 357	1 693	1,6	3,5	3,3	3,7

^{*) Podíl nezaměstnaných osob - podíl dosažitelných uchazečů ve věku 15-64 let ze všech obyvatel stejného věku}

Obr. 3.2 Nezaměstnanost v Olomouckém kraji k 31. 3. 2019

Zdroj: [50]

V roce 2018 vykazoval Přerov vyšší míru nezaměstnanosti, než byl republikový průměr, a to konkrétně 5,4 %. Podíl mezi nezaměstnanými muži a ženami je 4,2 % u žen a 4,4 % u mužů.

3.4.4 Politické faktory (P)

Politickou situaci v České republice lze označit za poměrně stabilní, a z tohoto důvodu nebude v rámci analýzy vyhodnocována za rizikovou, jelikož na samotný chod kavárny nebude mít nijak zásadní vliv. Meritem zájmu podnikatele v této oblasti jsou proto zejména legislativní dokumenty a platné vyhlášky, vydané vládou a jinými zmocněnými orgány, a o kterých již bylo hovořeno v předchozím odstavci.

3.4.5 Technologické faktory (T)

Pro účely provozu kavárny jsou v dnešní době moderní technologie a jejich využití zcela samozřejmé. Konkrétně se zde jedná o zařízení potřebná k jejímu každodennímu provozu, tedy PC s pokladním programem a EET terminálem, profesionální kávovar, wi-fi router, terminál na platební karty, chladnička, mrazák, vzduchotechnika a řada dalších vymožeností. Připojení kavárny k internetu je důležité i z marketingového a propagačního hlediska, jelikož zde zákazníci budou mít možnost sdílet svou aktuální polohu a fotografie na sociálních sítích, a budou tak napomáhat v rozšíření povědomí o novém podniku.

3.5 Analýza vnitřního prostředí

K analýze vnitřního prostředí nejčastěji slouží SWOT analýza, která umožňuje definovat silné a slabé stránky, stejně jako identifikovat jeho příležitosti a hrozby.

SWOT analýza

SWOT analýza je maticí složenou čtyřmi kvadranty rozdělenými na vnitřní a vnější faktory, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory budu hodnotit podle důležitosti, a poté výsledná data analyzovat.

Tab. 3.2 Matice SWOT analýza

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnitřní	S1-pestrý sortiment S2-odpovídající ceny S3-parkovací místa pro klienty S4-vlastní finance	W1-nezavedený, nový podnik W2-vysoké náklady na zřízení a provoz W3-nízká úroveň podnikatelských zkušeností
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Vnější	O1-reklama skrze sociální síť O2-výhodná pozice mezi několika školami O3-letní zahrádka O4-poutavá venkovní reklama a logo	T1-Vstup nového konkurenta T2-Růst nezaměstnanosti ve městě T3-Špatná dodavatelská strategie

Zdroj: vlastní zpracování.

V první řadě jsem vytvořila matici SWOT, kterou budu následně analyzovat tak, že jednotlivé body porovnám a vyhodnotím. Mezi sebou pak komparuji jednotlivé interní a externí faktory, slabé stránky, silné stránky, hrozby a příležitosti. Konečné vyhodnocení provedu prostřednictvím plus mínus matice ve škále -2 až +2 body. Jednotlivým faktorům jsem přiřadila body, a na jejich základě určila jejich důležitost.

Tab. 3.3 Analýza SWOT

	S1	S2	S3	S4	W1	W2	W3	Σ	Pořadí
O1	2	1	0	2	0	2	2	9	1.
O2	0	2	0	0	1	0	0	3	2.
O3	0	2	0	0	0	0	0	2	3.
O4	0	1	0	0	0	0	0	1	4.
T1	0	2	0	0	1	0	2	5	1.
T2	1	-2	-2	2	2	2	1	4	2.
T3	-2	0	2	0	-2	-2	-2	-6	3.
Σ	1	6	0	4	2	2	3	X	X
Pořadí	3.	1.	4.	2.	3.	2.	1.	X	X

Zdroj: vlastní zpracování.

Silné stránky a příležitosti: Z vypracované SWOT analýzy vyplynulo, že nejdůležitější příležitostí je propagace podniku přes sociální sítě, jelikož dnešní mladá generace podléhá jejich vlivu velmi intenzivně, a jsou neodmyslitelnou součástí jejich životů. Jedná se také o propagaci, která je v podstatě zadarmo, nebo za poměrně nízké částky, uvažují-li o placené propagaci podniku skrze cílenou reklamu na Instagramu a Facebooku.

Druhou nejdůležitější příležitostí jsem vyhodnotila výhodnou pozici podniku mezi několika středními školami a vysokou školou, které představují velký kupní potenciál v podobě studentů a kantorů, kteří budou kolem kavárny denně procházet. Jako další přínos lze hodnotit i celkovou pozici kavárny blízko do centra města, což znamená obchodní příležitost v době konání akcí v centru města, jako jsou Vánoční trhy, Jazzový festival, Svatováclavské slavnosti, hody a nejrůznější další akce. Letní zahrádka a poutavá venkovní reklama jsou pak až na 3. a 4. místě, co se důležitosti týče.

Mezi silnými stránkami pak hraje stěžejní roli pestrý sortiment a adekvátní cenová politika. Vyhrazené parkoviště pro zákazníky a fakt, že jako majitelka nebudu zatížena půjčkou z banky, a tedy ani měsíčními splátkami, jsou až na 3. a 4. pozici.

Slabé stránky a hrozby: Nejpodstatnější hrozbu představuje pro kavárenské zařízení nevhodná strategie volby dodavatelů. Nesprávně zvolení dodavatelé mohou negativním způsobem ovlivnit chod a prosperitu podniku. Například dodávka nekvalitních nebo zkažených surovin pro výrobu dezertů a jiných pokrmů, které budu připravovat přímo v podniku, mohou mít v konečném důsledku až likvidační vliv.

Jako druhým nejpodstatnějším ohrožujícím faktorem jsem vyhodnotila růst nezaměstnanosti ve městě, jelikož v případě, že obyvatelé nebudou mít dostatek financí na volný čas a jeho trávení ve společenských zařízeních, může toto negativně ovlivňovat prosperitu podniku. Jako nejmenší hrozbu jsem pak vyhodnotila případný vstup nového konkurenta na trh, a to z toho důvodu, že existuje předpoklad, že po nějaké době si zařízení, jež je jádrem této práce získá stálou klientelu, která se bude do podniku nejen kvůli jeho výhodné poloze, ale rovněž lákavé a kvalitní nabídce opakovaně vracet.

Největší hrozbu pak pro podnik znamená nízká úroveň zkušeností z oboru, a z podnikání celkově. Zde se však jedná o faktor, který bude působit pouze na počátku podnikání, a lze předpokládat, že v průběhu několika měsíců jako majitelka získám veškeré potřebné zkušenosti, a kavárna se tzv. „zaběhne“, dojde k jeho postupnému vymizení.

4 Podnikatelský záměr



Obr. 4.1 Logo podniku

Zdroj: vlastní zpracování.

Název firmy: Kavárna Black Cherry

Adresa sídla: Palackého 27, Přerov

Odpovědný vedoucí: Bc. Kateřina Šamánková

E-mail: samankova.K@seznam.cz

Forma podnikání: OSVČ

Předmět podnikání: Hostinská činnost

Datum zahájení činnosti: 1. 8. 2020

Web: black-cherry@webnode.cz

4.1 Charakteristika podnikatelského záměru

V předloženém podnikatelském záměru se zabývám hostinskou činností, tedy prodejem alkoholických a nealkoholických nápojů, teplých a studených nápojů, domácích dezertů a dortů, ale i slaného občerstvení. V ranních hodinách bude podnik servírovat snídaňové menu, ve slané i sladké verzi, s možností volby bezlepkových nebo nízko-sacharidových

komponentů. Po zbytek dne bude možné si objednat domácí bagetky a sendviče a jiné drobné občerstvení. Otevírací doba podniku bude běžně do 18:00 hod, s ohledem na pohyb studentů v okolí, jelikož později již budou doma, nebo v jiném typu podniku. V plánu mám však cca jednou měsíčně pořádat specializované kvízové večery, které budou navíc vždy obohaceny o ochutnávku nějaké zajímavé suroviny, jako jsou sýry, olivy, vína a podobně, kdy vždy k ochutnávce bude k dispozici odborný výklad, a možnost zakoupení si těchto produktů domů.

Název „Black Cherry“, znamená v překladu Černá třešeň a s kávou má úzkou souvislost vzhledem k tomu, že se kávovým bobulkám říká „kávové třešně“ a kávovému sadu „třešňový sad“. Otevření kavárny jsem naplánovala na průběh měsíce srpna 2020.

Hlavní cíl podniku spočívá v dosažení maximálního zisku. Toho mohu docílit prostřednictvím vytvoření množiny spokojených zákazníků, kteří se budou do podniku pravidelně vracet. Důraz budu klást na kvalitní suroviny pro výrobu dezertů a drobného občerstvení. Cenovou politiku firmy vytvořím na základě komparace nabídky s konkurenčními podniky v blízkém okolí. Velký důraz budu klást rovněž na dodavatele surovin, jelikož je nutné brát ohled na to, že domácí výroba nabízených pokrmů a dezertů je časově i finančně náročná, a proto se musí v porovnání s kupovanými hotovými produkty jejich výroba a prodej vyplatit.

Hlídat bude nutné i skladové zásoby. Podnik se bude celkově snažit omezit plýtvání surovinami a jídlem obecně na minimum. Nakupovat budu pouze ty suroviny, které budou opravdu potřeba, a skladové zásoby budou minimální jak z důvodu úspory místa ve skladu, tak i proto, aby bylo vše maximálně čerstvé. V případě, že se například bude blížit datum spotřeby některých dezertů nebo občerstvení, budu zákazníkům nabízet za zvýhodněnou cenu například jako menu ke kávě a podobně. Pochopitelně tak budu činit s dostatečným předstihem před datem spotřeby.

Další specialitou podniku bude nabídka nízkokalorických, bezlepkových nebo raw pochutin, které jsou v současnosti v souladu s životním stylem a způsobem stravování mladé generace, na kterou se kavárna rovněž zaměřuje.

4.2 Analýza potenciální kupní síly

Hlavní kupní silou budou pro podnik zejména studenti okolních škol, kteří si ráno budou moci přijít na snídani a kávu s sebou a odpoledne posedět s kamarády u kávy, popřípadě si dát toust rozpečený na grilu či dezert domácí výroby, nebo i známou domácí limonádu. V porovnání s jinými kavárnami z okolí bude přidanou hodnotou nabídka jiných kaváren také různé druhy mléka, od mandlového, rýžového, bezlaktózového, až po sójové a mléko bez cukru. Počítám také s návštěvností lidí, kteří chodí přes den kolem, nebo zaměstnanci úřadů či obchodů v blízkosti provozovny.

Do budovy je bezbariérový přístup, tudíž zákazníci mohou být i matky s kočárky, taktéž i lidé s tělesným postižením. Po pár měsících od otevření kavárny, budu mít na základě reálné návštěvnosti možnost vypracovat analýzu návštěvnosti, která mi poskytne informace o tom, která denní doba je pro kavárnu nejfrekventovanější, a ve kterou naopak chodí nejmenší počet zákazníků. V nejméně frekventovanou dobu pak vyhlásím skrze nápis na venkovní ceduli a na sociálních sítích tzv. „happy hour,“ tedy šťastnou hodinku, v jejímž průběhu budou mít zákazníci možnost využít výhodnější cenové nabídky na nákup nápojů nebo občerstvení.

4.3 Analýza podnikatelského prostředí

Před začátkem každého podnikání by si podnikatel měl zajistit dostatek informací o konkurenčním prostředí v oblasti, v níž má v úmyslu působit. Stejně tak je potřeba se informovat o portfoliu služeb a produktů, které konkurence zákazníkovi nabízí, na jaké úrovni je jejich servis a další doprovodné služby a podobně. Dalším důležitým bodem je orientace v cenové politice v oboru, a její komparace s konkurencí. V případě, že podnikatel na trh přichází s novým konceptem, nápadem, nebo nabídkou, musí počítat s tím, že se jeho konkurence bude snažit převzít nápad za svůj, nebo zaujmout zákazníka nějakou jinou, zajímavou nabídkou nebo akcí.

V okolí kavárny, která je meritem této práce, se nachází hned několik dalších kavárenských zařízení. Konkrétně jsou to Pet'Kafé, BAZAR caffe, Marconi Coffee s.r.o., In Cafe, Delikana Eiscafe, Kakaový oko, a nejnověji i Nebe počká. Majoritu z nich nelze považovat za přímé konkurenty, jelikož jsou prostorově výrazně menší, než bude Black Cherry, anebo do nich dlouhodobě nechodí příliš mnoho zákazníků, a proto se dá

očekávat, že nebudou fungovat již příliš dlouho. Pozice mé kavárny v rámci přerovského trhu by se tak ještě více zlepšila. Jiné kavárny jsou zase zaměřeny na úplně jiný tržní segment, než má kavárna, jako jsou například matky s dětmi a podobně. Pro přehlednost jsem některá data sumarizovala do Tab. 4.1, ze které je možné jasně vyčíst pozitiva a negativa jednotlivých podniků v porovnání s Black Cherry.

Tab. 4.1 Komparace podniků

Podnik	Přidaná hodnota	Slabé stránky	Cena za vodu a cappuccino	Průměrná cena za moučník
Pet'Kafé	Zaměřeno na matky s dětmi.	Jiní zákazníci téměř nejsou.	78,-	59,-
BAZAR caffe	Instafriendly.	Velmi malý podnik.	94,-	69,-
Marconi Coffee s.r.o.	Velký podnik přímo na náměstí.	-----	89,-	60,-
In Café	Zavedený podnik s terasou.	Nízká návštěvnost, fluktuace zaměstnanců.	87,-	69,-
Delikana Eiscafe	Velký řetězec.	Nepříliš kvalitní dezerty.	95,-	50,-
Kakaové oko	-----	-----	87,-	55,-
Nebe počká	Vegan, Raw	Vyšší ceny. Chybí nabídka klasických káv z mléka.	105,-	69,-
Black Cherry	Kvalitní nabídka, příznivé ceny, dobrá poloha, domácí dezerty, kvízové večery.		82,-	65,-

Zdroj: vlastní zpracování.

Za největšího konkurenta mohu považovat Marconi Coffee s.r.o., což je poměrně nedávno otevřená kavárna přímo v centru města, která je v současnosti velmi populární. Její interiér je atraktivní, a nabídka kávy a jiných nápojů je poměrně kvalitní, za adekvátní ceny. V kavárně však nenabízejí domácí dezerty nebo jiné velmi kvalitní pochutiny, což je pro Black Cherry výhodné. Navíc je Marconi Coffee poměrně daleko od provozovny Black Cherry.

Za druhého největšího konkurenta považuji Delikana Eiscafe, která se nachází v Obchodní Galerii Přerov. Jedná se o pobočku celorepublikového řetězce rozlehlých kaváren v obchodních centrech, ve kterých návštěvník nemá příliš soukromí, jelikož celé prostory jsou prosklené. V nabídce je sice široký sortiment dezertů a slaneho občerstvení, avšak není kladen příliš velký důraz na kvalitu a čerstvost surovin, proto některé zákusky působí uměle. V kavářenském průmyslu je možné je považovat za jakousi závodní jídelnu s dezerty, a nepříliš příjemnou obsluhou, která se často mění.

Zbývajícími podniky jsou Pet'Kafé, BAZAR caffe, In Cafe, Kakaový oko, a Nebe počká. Kavárna Pet'Kafé je velmi silně zaměřena na matky s dětmi, kterým je uzpůsoben celý interiér. V kavárně se pořádají různé přednášky, kurzy, jako je například kurz nošení dětí v šátku a podobně. Tuto kavárnu jiná klientela, než jsou matky s malými dětmi, příliš nenavštěvuje, a z toho důvodu ji nepovažuji za přímého konkurenta.

Dalším podnikem je BAZAR caffe, což je velmi pěkný podnik poblíž centra města, avšak kapacita podniku je cca 10 míst, a tak přestože se jedná o podnik s kvalitní nabídkou a příjemným interiérem, nelze jej považovat za přímého konkurenta. Pozitivně lze hodnotit prodej živých květin v prostorách kavárny od místního výrobce P.odběl. Tento výrobce začal před nedávnem prodávat své květinové výrobky a dekorace i v Marconi caffe s.r.o.

InCafe je zavedeným podnikem v centru města, který zde působí již více než 10 let. Podnik je populární hlavně v letních měsících, díky své terase s výhledem na náměstí. Obsazenost je největší zejména v ranních a odpoledních hodinách, avšak nabídka dezertů a jiného občerstvení je velmi strohá. Podnik navíc v průběhu pracovního týdne často zeje prázdnou, přestože má otevřeno do 20:00, a o víkendech ještě déle. Klientela sem však v tuto večerní dobu chodí velmi zřídka. Velmi často se zde rovněž mění obsluha.

Kakaový oko je spíše kavářským bistroem, na odnož kávy s sebou. Před kavárnou je v letních měsících k dispozici jedna nebo dvě židle, ale jejich umístění je v podstatě přímo na chodníku, který je poměrně frekventovaný. Jeho kapacita je velmi malá a nenabízí domácí dorty ani jiné kvalitní občerstvení, a proto jej rovněž nepovažuji za přímého konkurenta.

Nejnovějším zařízením, které bylo v blízkosti mé provozovny otevřeno je kavárna Nebe počká. Jedná se o hipsterský podnik s čistě veganskou nabídkou, která je však velmi pestrá. Nabídka obsahuje rovněž stylové občerstvení ve veganském duchu. Vzhledem k tomu, že jsou využívány kvalitní suroviny, ceny jsou zde vyšší, a jedná se pravděpodobně o nejdražší kavárenský podnik v Přerově. Klientela vyhledávající tento způsob stravování a filozofie zde však svou poptávku velmi kvalitně uspokojí. Jako mínus tohoto podniku lze spatřovat fakt, že zde není možné objednat si klasické dezerty a nápoje z kravského mléka, což může být například pro starší, nebo konzervativní, „neveganskou“ klientelu problém. Tento fakt může v praxi způsobit eliminaci určitých skupin návštěvníků, jejichž poptávka zde nemůže být uspokojena.

4.4 Marketingový mix kavárny

Marketingový mix chápu jako soubor čtyř základních nástrojů marketingu, jejichž prostřednictvím se organizace zasazuje o dosahování podnikových cílů. Marketingový mix je charakterizován čtyřmi „P“:

- PRODUCT (produkt)
- PRICE (cena)
- PLACEMENT (distribuční cesty)
- PROMOTION (propagace)

Na Obr. 4.2 je přehledné schéma marketingového mixu, z něhož lze jednotlivé nástroje a jejich úlohu velmi jednoduše pochopit.



Obr. 4.2 Marketingový mix

Zdroj: [45].

Nyní budu jednotlivé složky mixu implementovat na kavárnu Black Cherry.

Produkt

Stěžejním produktem, který bude pro kavárnu jakousi přidanou hodnotou, díky které se bude lišit od ostatních na trhu, bude nabídka domácích dezertů vyráběných přímo v podniku z těch nejkvalitnějších lokálních surovin, s důrazem na maximální čerstvost a kvalitu produktu. Dále budu nabízet drobné občerstvení jako sendviče nebo panini, které budu také denně vyrábět čerstvé, z kvalitních surovin přímo na provozovně. Dalším důležitým produktem je kvalitní káva a domácí limonády. Do budoucna je možné uvažovat o rozšíření výroby dortů i o celé kusy pro účely narozeninových oslav a podobně, jako je tomu u konkurenční Delikany Eiskafe. Rozdíl by byl však v tom, že tyto dorty by byly čerstvé, a ne z mraženého polotovaru, a byly by vyráběny na objednávku přímo podle chuti zákazníka. V menu kavárny si vybere i vegan nebo zákazníci, kteří se stravují výhradně syrovou stravou, tedy RAW.

Při příležitosti svátků, jako je Valentýn, Halloween, Vánoce, nebo Velikonoce, by byly dorty a zákusky, stejně jako celá kavárna, stylizovány tematicky.

Cena

Pro účely vytvoření efektivní cenové politiky kavárny jsem analyzovala a následně komparovala některé ceny produktů nabízených konkurencí. Následně vypočtu náklady, a se zohledněním cen u konkurence stanoveny ceny jednotlivých položek u nabízeného menu. V nabídce podniku nebude chybět ani nabídka několika druhů kvalitního vína, jejichž cena je v porovnání s obyčejným vínem u konkurence o něco vyšší, avšak zákazník rozdíl v kvalitě ihned rozpozná.

Celé lahve vína považuji za sortiment, který nebude prodáván denně, ale spíše příležitostně, a proto do předběžných kalkulací denních tržeb, které jsou uvedeny v textu níže, nebyly vůbec započítávány. O něco vyšší jsou pak i ceny u bezlepkových, bezlaktózových a RAW produktů, jelikož suroviny na jejich výrobu jsou dražší. Ceny jsou však srovnatelné s nabídkou těchto produktů u konkurenčního podniku Nebe počká, který je jako jediný z konkurence nabízí.

Distribuce

Distribuce alkoholických i nealkoholických nápojů včetně luxusnějších lahví vína bude zajištěna ze strany pečlivě selektovaných externích dodavatelů. Stejně tak bude do podniku pravidelně dodávána káva. Dorty a dezerty pak budu vyrábět sama, přímo na provozovně, a to z kvalitních a pokud možno lokálních surovin. Zásoby na provozovně budou za účelem dosažení maximální čerstvosti výrobků co nejmenší. Dojde tak i k úspoře místa ve skladu. Finální distribuce produktu k zákazníkovi bude realizována v prostorách kavárny. Výjimkou může být do budoucna pouze výroba dortů, jak již bylo uvedeno výše.

Propagace

Cílem propagace je informovanost široké veřejnosti, tedy potenciálních zákazníků o vzniku a provozu nového kavárenského zařízení v jejich městě. Velmi důležitá je schopnost zaujmout klienta počáteční nabídkou, vhodně jej oslovit, představit mu nabízený sortiment a speciality, které zde může ochutnat a podobně. Existuje hned celá řada forem propagace, avšak pro podnik Black Cherry bude stěžejní propagace v rámci sponzorovaných příspěvků na sociálních sítích, kdy sama sociální síť je v dnešní době schopna pomocí vhodného algoritmu selektovat potenciální zákazníky, které by nabídka kavárny mohla oslovit.

V průběhu budování kavárny bude na zábradlí před provozovnou venkovní poutač s informacemi o termínu otevření a dalšími důležitými informacemi, jako je instagramový účet, který lze již nyní sledovat, webové stránky apod. Vzhledem k tomu, že bude podnik zaměřen i na studenty, bylo by vhodné vytisknout několik desítek letáčků, které by mohly být k dispozici ve společných prostorách školy, popřípadě na jejich vnitřních nástěnkách. Formou propagace mohou být i různé věrnostní slevové akce pro studenty, kdy například každou desátou kávu budou mít zdarma, nebo se slevou.

4.5 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil představuje jednu z možností, jak analyzovat vnější mikroprostředí organizace. Jde o analýzu odvětví, ve kterém bude podnik působit, kdy je zkoumána jeho struktura, aktuální trendy, míra ziskovosti, a další důležité vlivy způsobující změny napříč odvětvím, jako jsou změny v legislativě, změny v rámci

sezóny, finanční nároky, inovace v oboru a řada dalších. Cílem Porterovy analýzy pěti sil je pochopení sil, které na podnik působí, a nalezení způsobu, jak na tyto síly reagovat a zvládat jejich působení. [46]

Současná konkurence

V okolí kavárny, která je meritem této práce, se nachází hned několik dalších kavárenských zařízení. Konkrétně jsou to PetřKafé, BAZAR caffe, Marconi Coffee s.r.o., In Cafe, Delikana Eiscafe, Kakaový oko, a nejnověji i Nebe počká. Majoritu z nich nelze považovat za přímé konkurenty, jelikož jsou prostorově výrazně menší, než bude Black Cherry, anebo do nich dlouhodobě nechodí příliš mnoho zákazníků, a proto se dá očekávat, že nebudou fungovat již příliš dlouho. Pozice mé kavárny v rámci přerovského trhu by se tak ještě více zlepšila. Jiné kavárny jsou zase zaměřeny na úplně jiný tržní segment, než má kavárna, jako jsou například matky s dětmi a podobně. Z uvedeného je tedy možné konstatovat, že přímá konkurence se stejnou nabídkou a zaměřením ve městě Přerov není.

Nová konkurence

S ohledem na to, že v bezprostředním okolí kavárny nejsou k dispozici žádné další prostory, které by byly pro nové kavárenské nebo restaurační zařízení vhodné, předpokládám, že zde žádný nový podnik nevznikne. Naopak, jak již bylo zmíněno v textu výše, s ohledem na návštěvnost některých zavedených kaváren ve městě nelze vyloučit, že by některé z nich v nejbližších několika měsících svou činnost mohly zcela ukončit.

Zákazníci

Kavárna je s ohledem na svou lokalizaci mezi několika středními školami zaměřena svou nabídkou i cenovou politikou na studenty z okolních škol, popřípadě na administrativní pracovníky z nedalekých úřadů. Vzhledem k tomu, že nabídka kavárny je pestrá a velmi kvalitní, lze předpokládat, že by si v ní vybral příslušník každé generace, a nejen student. Bude se jednat o místo vhodné pro pracovní schůzky, posezení s přáteli, ale i rodinná setkání. Z nabídky si vybere každý, kdo má rád kvalitní produkty.

Dodavatelé

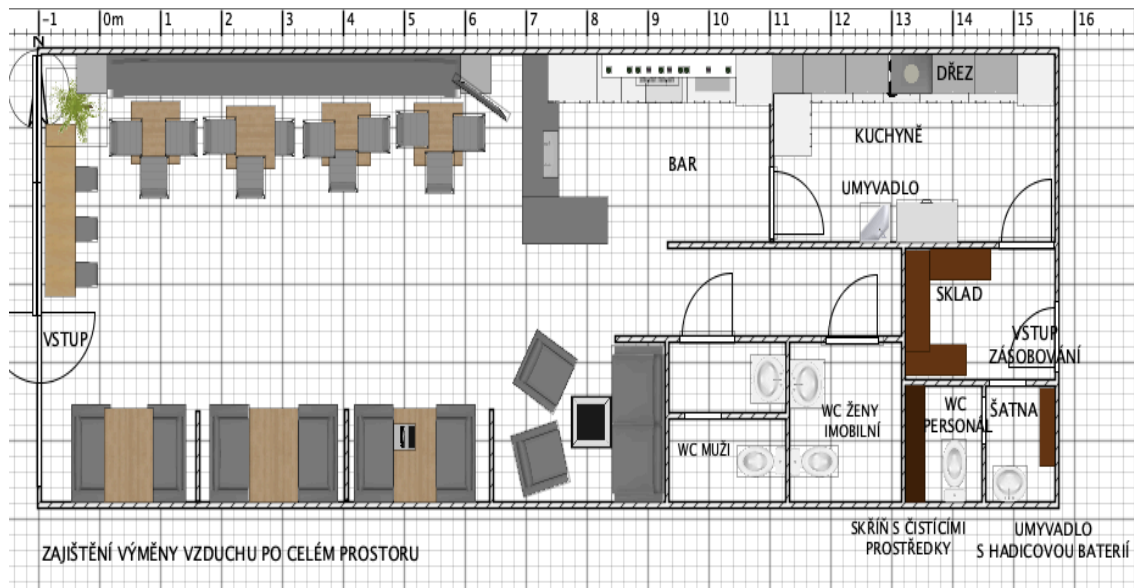
Na základě pečlivého výběru byly pro jednotlivé segmenty vybrány následující dodavatelé: Nealko nápoje budou zajišťovány prostřednictvím společnosti Pepsi, káva bude dodávána firmou Lavazza. Veškeré ostatní nápoje a suroviny na výrobu dortů a sendvičů budu zajišťovat osobně od lokálních výrobců, abych měla možnost kontroly kvality a čerstvosti jednotlivých surovin. Pokud nebude možné nějakou surovinu zajistit lokálně, bude pravděpodobně zakoupena v Makro, nebo jiné prodejně.

Substituty

Substituty mohou kavárenský podnik ohrozit například v případě, že si zákazník raději zakoupí celý dort v supermarketu za 260 Kč, místo aby zaplatil v kavárně 70 Kč za jeden kousek. Zde je však otázkou, zda celý dort za 260 Kč bude dosahovat stejné kvality použitých surovin a chuti, jako je tomu u domácích dortů, a zda by měl zákazník stejný užitek z konzumace dortu doma, ve srovnání s posezením v kavárně.

4.6 Provozovna

Prostory budoucí kavárny Black Cherry se nacházejí na ulici Palackého v blízkosti pěti školských zařízení škol. Prostor je prázdný, bez vybavení a je nutné zde provést rekonstrukci, která potrvá zhruba tři měsíce. Provozovna bude v nájmu, ale vzhledem k tomu, že prostor je nutné dispozičně vybavit a rozčlenit, budou se na jeho rekonstrukci a novém uspořádání finančně podílet z části i pronajímatele. V teplých měsících bude jako venkovní zahrádka využita venkovní rampa, kam se pohodlně vejdou dva stoly se židlemi. Půdorys provozovny lze vidět na obrázcích níže.



Obr. 4.3 Půdorys provozovny

Zdroj: vlastní zpracování.



Obr. 4.4 Interiér provozovny

Zdroj: vlastní zpracování.

4.7 Nabídka kavárny

K základní nabídce kavárny Black Cherry budou patřit nealkoholické teplé i studené nápoje, domácí zákusky, dezerty a dorty vlastní výroby. V doplňkovém sortimentu pak

bude slané snídaňové a svačinové menu, alkoholické nápoje, jakostní lahvové víno, pivo a pochutiny k němu. Kavárna bude využívat vlastní výroby slaného občerstvení i sladkého sortimentu, od čehož si na základě předběžných kalkulací slibuje nižší náklady a vyšší přidanou hodnotu. Stěžejní nabídku však tvoří káva a kávové speciality, jejich nabídka včetně cen je k nahlédnutí na Obr. 4.5 níže.

Espresso	39 Kč
malá káva 8g	
Ristretto	39 Kč
velmi malá káva 8g	
Lungo	39 Kč
velká káva 8g	
Doppio	65 Kč
dvojitá porce kávy 16g	
Macchiato	58 Kč
espresso 8g, zpěněné mléko	
Cappuccino	56 Kč
1/3 espressa, 1/3 mléko, 1/3 zpěněné mléko	
Caffè latté	55 Kč
espresso 8g, horké mléko 1,5 dl	
Latté Macchiato	69 Kč
espresso 8g, teplé mléko, zpěněné mléko	

Obr. 4.5 Kávové menu kavárny Black Cherry

Zdroj: vlastní zpracování.

Nápojový lístek bude dále specifický domácími produkty, jako jsou domácí limonády s čerstvým ovocem nebo bylinkami, voda z kohoutku servírovaná v karafě s bylinkami nebo citronem, podávaná ke kávě nebo menu za symbolickou cenu. K vínu pak budu podávat rovněž vodu z kohoutku, ale v odlišné nádobě, a bez přidaných surovin, aby nebyla rušena chuť kvalitního vína bylinkami nebo citronem. Ke kávě pak bude samozřejmostí malý pohárek vody, a drobné pečivo nebo jiná sladkost, jako součást nápoje.

Pro zimní měsíce jsem si všimla mezery na trhu, kterou je horká čokoláda. Všechny podniky, které jsou ve městě, nabízejí horkou čokoládu výhradně v instantní formě z prášku, který se pouze zalije horkou vodou. V podniku Black Cherry však bude připravována pravá horká čokoláda podle amerického receptu z pravé šlehačky, čokolády a smetany, bez jakýchkoliv umělých přísad, konzervantů, sladidel a podobně. Tento nápoj pak krásně doplní nabídku dortů a jiných sladkých dezertů, zejména tak v zimních měsících. V letních měsících se pak nabídka bude soustředit na pestrý výběr výše zmiňovaných domácích limonád, jejichž příchutě se budou každý den nebo obden měnit, aby bylo menu stále originální, a přitažlivé pro zákazníky, kteří budou podnik navštěvovat pravidelně.

Za jeden z největších „taháků“ pro zákazníka však považuji domácí dorty, zákusky a jiné dezerty, jejichž nabídka se bude rovněž pravidelně obměňovat. Základem bude Tiramisu, panna cotta, čokoládová pěna, brownies, red velvet cake, dezerty z čerstvého ovoce a řada dalších, vždy bude záležet na sezónní nabídce. Co se domácích dortů týče, je zde nutné dbát na kvalitu použitých surovin, dodržení hygieny při procesu jejich výroby, a hlavně sledování jejich čerstvosti a doby trvanlivosti, která bude zpravidla maximálně 3 až 5 dnů. V případě, že by se blížila doba minimální trvanlivosti některých dezertů, je na obsluze, aby tyto dezerty nabídla zákazníkovi například ke kávě se slevou, jako výhodné menu, a podobně.

Ze slaného menu pak budou jádrem nabídky nejrůznější čerstvé sendviče, bagetky nebo panini, které si bude zákazník moci odnést i s sebou, jako svačinu do školy nebo do práce, s ohledem na to, že se podnik nachází v blízkosti škol i úřadů. V nabídce pochopitelně nebude chybět ani snídaňové menu, které si zákazník může užít přímo v prostorách kavárny. K přípravě panini budou používány kontaktní grily, kterými bude možné opéct i čerstvé sendviče.

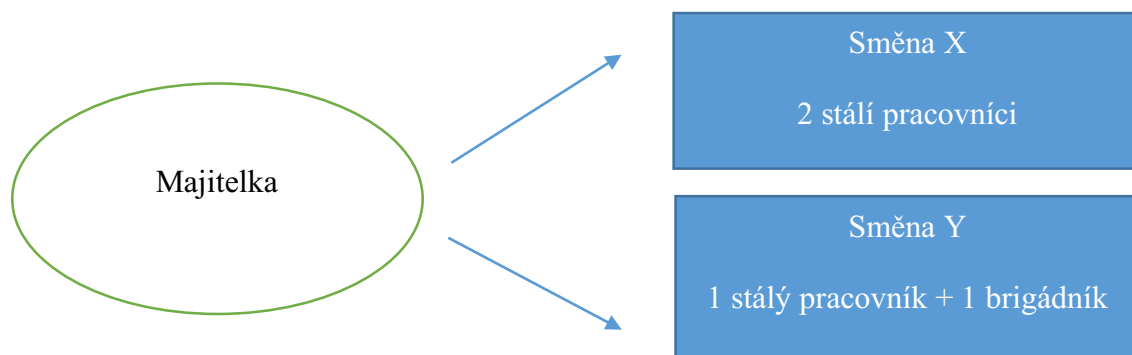
Celé menu i nápoje bude mít zákazník možnost konzumovat buď v prostorách kavárny, anebo si je nechat zabalit s sebou. Lze předpokládat, že například možnost kávy s sebou do vlastního hrníčku za nižší cenu, než jaká by byla v případě konzumace kávy v podniku, ocení zejména lidé, kteří mají naspěch, nebo studenti a úředníci, kteří tak získají možnost si po cestě do práce koupit kvalitní kávu za zvýhodněnou cenu, kterou si pak mohou vypít v zaměstnání nebo ve škole.

4.8 Organizační struktura

Předtím, než bude zahájen provoz kavárny, je důležité věnovat pozornost rozdělení vedoucích a podřízených pozic v rámci podniku. Vzhledem k tomu, že pozice provozní v tomto případě splývá s mou pozicí majitelky, a navíc budu sama pracovat jako obsluha, odpadá řada opatření a nákladů spojených se zaměstnáváním více osob. Do budoucna je však jasné, že jako majitelka nemůžu být v podniku přítomna nonstop, a starat se sama o jeho chod, a navíc ještě zajišťovat zásobování, výrobu domácích dezertů a dortů. Proto časem počítám se dvěma směnami, které se budou v podniku střídát. Na jedné směně budu pracovat já, a na druhé směně to bude zaměstnanec/zaměstnankyně, která bude přijata na hlavní pracovní poměr. V letních měsících je možné uvažovat o posílení servisu o brigádníka nebo brigádnici, zejména v období dovolených a podobně.

Předem však musí být popsány a rozděleny úkoly a odpovědnost jednotlivých pracovníků. Mělo by být jasné, kdo zajišťuje vyřizování objednávek, kontrolu stavu zboží, zajišťuje přípravu dezertů a dortů, stará se o propagaci podniku na sociálních sítích, kdo rozděluje směny, komunikuje s dodavateli a podobně.

Kontrola stavu pokladny a celkový pohyb peněz v podniku budu mít na starosti výhradně já. Po zavedení podniku tedy předpokládám, že provoz bude rozdělen na dvě směny po dvou pracovnících, kdy na jedné směně budu z počátku pracovat já s jedním stálým zaměstnancem, a na druhé směně budou dva stálí zaměstnanci, které bude v letních měsících možno nahradit brigádníky. Vzhledem k tomu, že se nejedná o restauraci, budou některé jednoduché sendviče schopni připravit i číšníci. Dezerty však budu připravovat vždy výhradně já sama.



Obr. 4.6 Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování.

5 Ekonomická a finanční analýza prosperity zpracovaného návrhu

Vypracování finančního plánu hraje před začátkem každého podnikání velmi důležitou roli, protože ukazuje podnikateli veškerá potřebná čísla a hodnoty, které jsou spojeny s jeho budoucím podnikem. Zjednodušeně řečeno mu ukazuje, co kolik bude stát. V případě, že je finanční plán vypracován nekvalitně nebo vůbec, mohou se velmi brzy po startu podnikání objevit neočekávané náklady a výdaje, které můžou způsobit velký finanční problém podniku a tím i jeho majiteli.

Tab. 5.1 přehledně shrnuje jednotlivé položky, které společně tvoří potřebný počáteční kapitál. Tyto výdaje, jako jsou stavební úpravy, vybavení a mnoho dalšího, budou primárně hrazeny z mých úspor, a bezúročné půjčky od mých rodičů.

Tab. 5.1 Počáteční kapitál

Položka	Cena v Kč
Stavební úpravy v objektu	120 000,-
Vybavení provozovny	754 053,-
Oběžný majetek	114 466,-
Web	3000,-
Tisk menu	1 900,-
Notářské služby	15 500,-
Tvorba loga	1000,-
Cedule a propagační materiály	3 500,-
CELKEM	1 000 443,-

Zdroj: vlastní zpracování.

5.1 Kalkulace vybavení provozovny

Pro přehlednost jsem vypracovala následující tabulku, ve které jsou shrnuty veškeré položky, které je nutné pořídit, včetně jejich počtů a cen. Sečtením částek pak dostanu obrázek o tom, jak bude vypadat nejnákladnější položka počátečních nákladů na provoz nové kavárny.

Tab. 5.2 Vybavení provozovny

Zařízení	Počet kusů	Kus Kč	Celkem Kč
Skladová police	3	8 000,-	24 000,-
Pokladna EET	1	18 900,-	18 900,-
Šatní skříň	2	4 000,-	8 000,-
Dekorace	1	13 460,-	13 460,-
Vzduchotechnika	1	23 300,-	23 300,-
Myčka	1	11 100,-	11 100,-
Dřez s baterií	2	6 789,-	13 578,-
Zahrádkový set	2	5 990,-	23 960,-
Vinotéka	1	19 800,-	19 800,-
PC	1	25 890,-	25 890,-
Software	1	31 690,-	31 690,-
Uniformy	4	1200,-	5000,-
Věšák	2	600,-	1 200,-
Lednice nápoje	1	9 999,-	9 999,-
Stůl	8	5 890,-	70 680,-
Židle	20	2 200,-	105 600,-
Židle barová	15	3 990,-	59 850,-
Bar	1	23 600,-	23 600,-
Kuchyňský robot+ přísl.	1	5998,-	5 998,-
Lednice bagety	1	3 999,-	3 999,-
TV	1	3999,-	3999,-
WiFi router	2	1299,-	2 598,-
Zvukotechnika	1	12 990,-	12 990,-
Mikrovlnná trouba	1	3 900,-	3 900,-
Set sklenic víno	20	349,-	6 980,-
Set sklenic voda	20	129,-	2 580,-
Porcelán set	25	229,-	5 725,-
Kontaktní gril	2	5 600,-	5 600,-
Příborový set	25	299,-	7 475,-
Trouba	1	11 600,-	11 600,-
Lednice dezerty	1	3 999,-	3 999,-
Talíře set	25	229,-	5 725,-
Mrazák	1	11 999,-	11 999,-
Výrobník ledu	1	2 890,-	2 890,-
Bezpečnostní systém	1	19 900,-	19 900,-
Hasící přístroj	3	1 300,-	3 900,-
Lékarnička	1	1299,-	1 299,-
Kávovar	1	139 000,-	139 000,-
		celkem	754 053,-

Zdroj: vlastní zpracování.

Na základě tabulky výše mohu konstatovat, že počáteční náklady na vybavení podniku činí 754 053,- Kč.

Před samotným začátkem podnikání je nutné navštívit notáře, a pro založení firmy je potřebné provést následující úkony:

- registrace k odvodu daní,
- zapsat podnik do obchodního rejstříku,
- vypracovat zakládající dokumenty,
- připravit veškerou potřebnou dokumentaci,
- ustanovit zástupce podniku pro jednání s úřady.

Mimo zařízení a notářské poplatky je nutné počítat také s investicí do oběžného majetku, který je potřeba pořídit. V Tab. 5.3 jsem tyto náklady přehledně uvedla.

Tab. 5.3 Oběžný majetek

Položka	Cena v Kč
Pochutiny	5890,-
Potraviny	8 800,-
Káva do kávovaru	12 900,-
Suroviny na výrobu domácích dortů	5 900,-
Alkoholické nápoje	51 976,-
Nealkoholické nápoje	29 000,-
CELKEM	114 466,-

Zdroj: vlastní zpracování.

Tab. 5.4 shrnuje předpokládané měsíční náklady pro možnost jejich následné komparace těchto částek s jednotlivými kalkulacemi měsíčního příjmu. S ohledem na to, že budu hradit většinu výdajů z vlastních zdrojů, popřípadě z bezúročné půjčky od rodičů, bude kalkulován scénář, v němž budu měsíčně odvádět částku zpět na spořicí účet a na splátku bezúročné půjčky, a to do doby, než se investovaná a vypůjčená částka zcela vrátí.

Tab. 5.4 Měsíční náklady

Položka	Částka v Kč
Splátka bezúročné půjčky	10 000,-
Splátka na vlastní spořicí účet	5 000,-
Hrubá mzda pro číšníky a servírky (2x)	50 000,-
Poplatky za internet, telefon, OSA aj.	1000,-
Nájem + energie	15 000,-
CELKEM	81 000,-

Zdroj: vlastní zpracování.

Všechny uvedené položky jsou pro fungování podniku nezbytné a potřebné. Na každého pracovníka kavárny počítám se čtrnácti směny za měsíc, kdy hrubá měsíční mzda činí 25 000,-kč. Mzda bude vyplácena měsíčně na účet zaměstnance.

Dalším velmi důležitým bodem je kalkulace strategie „**make or buy**“, kdy potřebuji zjistit, zda by se mi finančně více vyplatilo si dezerty kupovat již hotové od externího dodavatele, či nikoliv. V první řadě je nutné zohlednit, že tvorba dezertů je časově poměrně náročná, ovšem záleží individuálně na jejich druhu. Každý druh dezertu trvá v průměrně hodinu čistého času. Dezerty bude nutné vyrábět čerstvé každé dva dny, a to vždy alespoň po čtyřech druzích, aby měl zákazník dostatečný výběr. Zde je tedy nutné počítat se 4 hodinami čistého času 3x týdně, tj. 36 hodin měsíčně. Zde budu počítat s hodinovou sazbou 150 Kč/hod. Pro výrobu je potřebné kuchyňské vybavení, které je v kalkulaci uvedeno pod položkou Kuchyňský robot + příslušenství. Dále je potřebné započítat čas strávený zajišťováním a sháněním veškerých surovin. Zde počítám s časovou dotací 2 hodiny týdně, tedy 8 h měsíčně.

Vedle toho objednávka již hotových dezertů zabere maximálně 1 h měsíčně, avšak dezerty nedosahují takové kvality, jako ty vlastnoručně vyrobené, a jsou oproti nim také dražší. Přehledné srovnání ukazuje následující tabulka.

Tab. 5.5 Komparace cen kupovaných a vyrobených dezertů

	Dezerty od dodavatele	Vyrobené dezerty
Průměrná nákupní cena za kus v Kč	35,-	20,-
Časová dotace měsíčně hodin	1	44
Kvalita produktu 1-5	dobrá	výborná
Čerstvost produktu	dobrá	výborná
Unikátnost	Stejný dezert nabízí řada kaváren	Zcela unikátní dezerty
Přínos pro image podniku	Minimální	Přidaná hodnota, něco, co zákazník nikde jinde nenajde.

Zdroj: vlastní zpracování.

Z uvedené tabulky je patrné, že dezerty od dodavatele jsou sice časově méně náročné, avšak jejich kvalita ani čerstvost neodpovídá standardu, který je v kavárně Black Cherry stěžejní, a na kterém si jako majitelka tolik zakládám. Průměrná nákupní cena zákusku je 35,- Kč/ks, zatímco vlastní výroba vychází se zohledněním všech nákladů na 20,- Kč/ks a mám jistotu, že produkt je velmi kvalitní a absolutně čerstvý. Porovnáním pozitiv a negativ jednotlivých scénářů lze konstatovat, že pro ekonomickou stránku, ale i image a dobrou pověst podniku je výhodnější zvolit si vlastní výrobu dezertů. V uvedené tabulce navíc není zohledněna možnost budoucího prodeje celých dortů na objednávku. Dezerty tvoří přidanou hodnotu Black Cherry, a proto je nutné dbát na jejich dobrou kvalitu a tím také dobrou pověst.

Zdali byla moje úvaha související s vlastní výrobou zákusků správná, ověřím své rozhodnutím výpočtem kritické ceny a kritického množství dle [48]:

Výrobní zařízení bude stát 20 000,- Kč, s dobou životnosti dva roky. Faktor ročních splátek činí $k = 0,229607$, personální náklady jsem stanovila na 16 200,- Kč. Počet vyrobených dezertů v časovém horizontu dvou let předpokládám na 25 ks/den, 20 dní

v měsíci, tj. 500 dezertů měsíčně, 6000 ks ročně. Variabilní náklady vztažené na jeden kus výrobku jsem stanovila na 20,- Kč. Výpočet kritické ceny tedy bude vypadat následovně:

$$I = 20\,000,- \text{ Kč}$$

$$k = 0,229607$$

$$N_p = 16\,200,- \text{ Kč}$$

$$Q = 6000 \text{ ks}$$

$$N_v = 20,- \text{ Kč/ks}$$

$$C = \frac{I \cdot k + N_p + Q \cdot N_v}{Q}$$

$$C = \frac{20000 \cdot 0,229607 + 16200 + 6000 \cdot 20}{6000}$$

$$C = 23,50 \text{ Kč}$$

Výpočet kritického množství:

$$Q = \frac{I \cdot k + N_p}{p - N_v}$$

$$Q = \frac{20000 \cdot 0,229607 + 16200}{23,5 - 20}$$

$$Q = 5941 \text{ ks}$$

Z uvedeného výpočtu je zřejmé, že vlastní výroba dezertů je ve srovnání s outsourcingem, výhodnější rozdílem 11,50 Kč.

5.2 Finanční analýza

Pro účely finanční analýzy bylo potřeba vypracovat i předběžné teoretické kalkulace předpokládaného měsíčního příjmu. Aby bylo možné si o situaci vytvořit co nejkvalitnější obraz, vypracuji pesimistický, realistický a optimistický scénář měsíčního příjmu.

U optimistické kalkulace měsíčního příjmu organizace beru v úvahu potenciální situace, kdy podnik navštěvuje dostatek zákazníků, a podnik skvěle prosperuje hned od svého

otevření. Předpokládám zde, že kavárnu navštíví nejvíce zákazníků, ze všech tří scénářů. Pro účely této kalkulace budu uvažovat pro optimistický scénář počet 82 platících klientů denně, kteří zde utratí následující částky:

Tab. 5.6 Útrata: Optimistický scénář

% zákazníků	Útrata v Kč
25 %	185,- (ranní menu)
50 %	165,- (káva+voda+dezert)
25 %	245,- (Obložená mísa+2x víno)

Zdroj: vlastní zpracování.

Tab. 5.7 Příjmy: Optimistický scénář

Počet zákazníků za den	82
Tržba za den	15 610,-
Tržba za měsíc	468 300,-
Tržba za rok	5 619 600,-

Zdroj: vlastní zpracování.

Z kalkulace optimistického měsíčního příjmu vyplývá, že v případě denní návštěvy 82 zákazníků, kteří by zde utratili částky podle tabulky, měsíční tržba by činila 468 300,- Kč. Odečtu-li měsíční náklady, a nákup zboží, lze konstatovat, že podnik bude výborně prosperovat, a nebude se potýkat s žádnými finančními problémy.

Nyní vypracuji realistický odhad, při němž podnikatel uvažuje nižší čísla, než je tomu u optimistického odhadu, ale vyšší než u pesimistického. Z tohoto důvodu budu počítat s 50 platícími zákazníky denně.

Tab. 5.8 Útrata – realistický odhad

% zákazníků	Útrata v Kč
25 %	185,- (ranní menu)
50 %	165,- (káva+voda+dezert)
25 %	245,- (Obložená mísa+2x víno)

Zdroj: vlastní zpracování.

Níže představuji kalkulaci pro realistický odhad.

Tab. 5.9 Kalkulace příjmů realistický odhad

Počet zákazníků za den	50
Tržba za den	13 770,-
Tržba za měsíc	413 100,-
Tržba za rok	4 957 200,-

Zdroj: vlastní zpracování.

Stejně jako tomu bylo u optimistického odhadu, i realistická kalkulace by v případě, že by se vyplnila i v praxi, znamenala, že po finanční stránce bude podnik velmi slušně prosperovat.

Nakonec je však nutné vypracovat i pesimistický odhad měsíčního příjmu, při kterém podnikatel odhaduje scénář, při němž se podniku nedaří příliš dobře, a navštíví jej pouze 34 platících zákazníků denně.

Tab. 5.10 Útrata – Pesimistický odhad

% zákazníků	Útrata v Kč
25 %	185,- (ranní menu)
50 %	165,- (káva+voda+dezert)
25 %	245,- (Obložená mísa+2x víno)

Zdroj: vlastní zpracování.

Níže je představena kalkulace pro pesimistický odhad.

Tab. 5.11 Kalkulace příjmů pesimistický odhad

Počet zákazníků za den	34
Tržba za den	6675,-
Tržba za měsíc	200 250,-
Tržba za rok	2 403 000,-

Zdroj: vlastní zpracování.

Pesimistický odhad ukazuje na situaci, při níž navštíví denně kavárnu pouze 34 platících zákazníků. Zde je nutné uvést, že zde v případě, že by v praxi byl realizován tento scénář, podnik by neprosperoval, a nebylo by výhodné jej dlouhodobě udržovat, kdyby se situace nezlepšila.

Z uvedených výpočtů, tabulek a jednotlivých scénářů lze závěrem vyvodit, že denně musí kavárnu Black Cherry navštívit alespoň 60 platících zákazníků s tím, že jejich útrata by odpovídala procentuálnímu zastoupení příkladů útraty v tabulce. Je nabíledni, že v případě, že by zákazníci utratili při své návštěvě nižší částky, bylo by nutné, aby jich přišel vyšší počet, a naopak, kdyby utráceli více, stačil by denně nižší počet zákazníků. V případě, že by kavárnu navštívilo méně zákazníků, a situace by se po dobu několik měsíců nezměnila k lepšímu, bylo by na místě zvážit, zda je provoz kavárny, která se svými příjmy a výdaji pohybuje v červených číslech, dále udržovat. Proto je nutné hned od prvního otvíracího dne klást velký důraz na perfektní servis a skvělou kvalitu servírovaných produktů, aby si podnik co nejdříve vytvořil pevnou základnu v podobně stálých klientů, kteří se sem budou rádi a opakovaně vracet.

Závěr

Diplomová práce s názvem Podnikatelský plán s využitím strategie „Make or buy“, si položila za svůj cíl vytvoření reálného, a v praxi zcela využitelného podnikatelského plánu na otevření a následný provoz kavárenského zařízení. Na počátku vypracování jsem rovněž konstatovala, že vypracovaný plán bude v případě příznivé prognózy, vyplývající z analýzy tržního prostředí v dané oblasti realizován v praxi.

V první, teoreticky zaměřené části práce, jsem zprvu představila odborná fakta týkající se dané problematiky, která jsem získala na základě studia odborné literatury a dalších relevantních zdrojů. Vzhledem k tomu, že na začátku každého podnikání je v první řadě potřeba zvolit vhodnou formu podnikání, jádrem první kapitoly byl právě popis jednotlivých forem podnikání fyzických a právnických osob, jako je kapitálová společnost, družstvo, osobní společnost, společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Výhody a nevýhody jednotlivých právních forem jsem následně komparovala, abych mohla pro své podnikání vybrat tu nejvhodnější z nich.

V další části práce jsem komplexně představila tematiku přínosů a negativ outsourcingu obecně, všech jeho souvisejících odvětví a druhů, jako je insourcing, business process outsourcing, offshore outsourcing a outplacement. Poslední část první kapitoly jsem věnovala analýze strategie „make or buy“, kterou jsem zkoumala z toho důvodu, že jsem pro účely mého podnikání chtěla zjistit, zda bude pro kavárnu a její profit výhodnější nakupovat dezerty, dorty a zákusky již hotové od vnějších dodavatelů, anebo je vyrábět sama přímo v provozovně. Druhá kapitola práce je zaměřena na aktuální trendy v oblasti kavárenského průmyslu, zásobovací procesy v podniku, proces distribuce a zákaznický servis.

Druhou, praktickou část textu jsem již zaměřila prakticky na návrh realizace kavárenského zařízení Black Cherry v Přerově. Zprvu byly představeny všechny výzkumné metody, které jsem pro účely své práce využila. Poté jsem již přistoupila k tvorbě samotného podnikatelského plánu kavárny, v němž nechyběl ani strategický plán, SWOT analýza, SLEPTE analýza, nebo Porterova analýza pěti sil a další. Z provedení těchto analýz mi vyplynuly silné a slabé stránky podniku, stejně jako jeho příležitosti a hrozby, se kterými se musím v rámci svého fungování popasovat. Jako

nejsilnější stránky podniku jsem vyhodnotila pestrý sortiment, vlastní financování a odpovídající ceny. Naopak jako slabé stránky jsem vyhodnotila vysoké náklady na zřízení a provoz, fakt, že se jedná o nový podnik a to, že s podnikáním v kavárenském průmyslu disponuji menšími zkušenostmi. Jednotlivé slabé stránky, zejména nízkou úroveň mých zkušeností, se však podaří eliminovat během několika prvních měsíců fungování podniku. Jako největší příležitosti jsem poté vyhodnotila umístění podniku mezi několika školami, kde existuje velký kupní potenciál, a bezplatná reklama na sociálních sítích.

Hrozby, které jsem pro fungování podniku identifikovala, se podařilo vyvrátit pomocí analýzy úrovně nezaměstnanosti ve městě, nastudováním způsobů eliminace volby nevhodných dodavatelů, a analýzou množství prostor v okolí kavárny, ve kterých by mohla začít podnikat konkurence. Zjistila jsem, že v okolí podniku nehrozí vstup nového konkurenta na trh, jelikož se nikde v dosahu 300 metrů nenachází vhodné prostory.

Dále jsem prezentovala unikátní nabídku a koncept kavárny, její provozovnu a organizační strukturu. V páté, závěrečné kapitole práce jsem pak provedla ekonomickou a finanční analýzu podniku. Provedením těchto analýz jsem zjistila, že podnik musí navštívit alespoň šedesát platících zákazníků denně, aby byl ve finančním zisku. Rovněž jsem zjistila, že mnohem více pozitiv pro podnik plyne z výroby vlastních dezertů, dortů a zákusků, než z nákupu od externího dodavatele, jelikož v okolí se nenachází žádný jiný podnik, který by podobnou nabídkou disponoval.

Cílem diplomové práce byla tvorba v praxi použitelného, fungujícího podnikatelského záměru na zřízení kavárenského zařízení, s využitím strategie „Make or buy“. Tento cíl se mi v práci povedlo naplnit.

Seznam zdrojů

[1] PETROV, Jan. *Občanský zákoník: komentář*. 2. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2019. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-747-7.

[2] NOVOTNÝ, Slavomír. *Živnostenské podnikání v České republice: v kontextu zákona o živnostenském podnikání*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-7452-000-6.

[3] MAKALOVÁ, Danka. *Živnostenský zákon a prováděcí nařízení vlády s komentářem: úplné znění podle stavu k 1.1.2019*. Praha: Informační centrum ČKAIT, 2019. ISBN 978-80-88265-09-2.

[4] MALACKA, Michal a Lukáš RYŠAVÝ. *Mezinárodní právo soukromé: základy obecné a zvláštní části*. Praha: Leges, 2018. Student (Leges). ISBN 978-80-7502-358-2.

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

[6] LASÁK, Jan. *Zákon o obchodních korporacích, obchodní zákoník: srovnávací texty*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-346-1.

[7] VYCHOPENĚ, Jiří. *Společnost s ručením omezeným z účetního a daňového pohledu*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. Otázky a odpovědi z praxe (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-328-2.

[8] CHALUPA, Ivan, David REITERMAN a Jan GRINC. *Základy soukromého práva*. Praha: C.H. Beck, 2017. Beckova skripta. ISBN 978-80-7400-674-6.

[9] DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.

[10] LIOLIIOU, Eleni a Leslie WILLCOCKS. *Global outsourcing discourse: exploring modes of IT governance*. Cham: Palgrave Macmillan, [2019]. Technology, work and globalization. ISBN 978-3-319-74044-7.

- [11] BRZEZIŃSKI, Stanisław. *Outsourcing idea in the contemporary management: monograph*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3855-7.
- [12] COHEN, Linda a Allie YOUNG. *Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2006. ISBN 1591397979.
- [13] RYDVALOVÁ P.; RYDVAL J. *Outsourcing ve firmě*. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 5.
- [14] CLEMENTS, Stewart R., Michael DONNELLAN a Cedric READ. *CFO insights: achieving high performance through finance business process outsourcing*. Hoboken, NJ: Wiley, 2004. ISBN 0470870869.
- [15] TROACĂ, Victor-Adrian, et al. Outsourcing. The Concept. *Theoretical and Applied Economics*, 2012, 6.6: 51.
- [16] KÁBA, Daniel. *Nové trendy v podnikání - multidimenzionální rozhodování při outsourcingu účetních prací: New entrepreneurial trends - accountant tasks outsourcing based on multidimensional decision-making : zkrácená disertační práce*. [Brno: Vysoké učení technické v Brně], c2010. ISBN 978-80-214-4201-6.
- [17] DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [18] STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-094-7.
- [19] KRÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.
- [20] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

- [21] KUCIEL, Martin, Martin KALIMON a Prague City Tourism. Pražské kavárny. Praha: All 365 a.s., 2017.
- [22] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [23] ŠAFRÁNEK, Jiří. *Podnikatelský plán: [praktická příručka pro začínající podnikatele]*. Brno: Konvoj, 2007. ISBN 978-80-7302-141-2.
- [24] DOOVÁ, Minh Thu. *Návrh podnikatelského záměru založení kavárny* [online]. Pardubice, 2017 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <<https://theses.cz/id/j4yxsj/>>. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Vedoucí práce Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.
- [25] GROS, Ivan. *Logistika*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1996. ISBN 80-7080-262-6.
- [26] BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. ISBN 80-86724-00-X.
- [27] STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.
- [28] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.
- [29] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [30] LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0504-0.
- [31] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.

- [32] GROS, Ivan. *Základy logistiky ve schématech a prezentacích*. Přerov: Vysoká škola logistiky o.p.s., 2008. ISBN 978-80-87179-07-9.
- [33] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [34] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [35] KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009. ISBN 978-80-7008-236-2.
- [36] LA LONDE, Bernard J.; ZINSZER, Paul H.; NATIONAL COUNCIL OF PHYSICAL DISTRIBUTION MANAGEMENT. *Customer service: meaning and measurement*. National Council of Physical Distribution Management, 1977.
- [37] GROS, Ivan a kol. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5. Dostupné z: https://vydavatelstvi.vscht.cz/katalog/publikace?uid=uid_isbn-978-80-7080-952-5.
- [38] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [39] ČUJAN, Zdeněk. *Logistika výrobních technologií*. Přerov: Vysoká škola logistiky o.p.s., 2013. ISBN 978-80-87179-31-4.
- [40] LAMBERT, Douglas M. a Lisa M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 8072262211.
- [41] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [42] GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. ISBN 80-7080-505-6.

- [43] NESVADBA, L. *Podnikatelský start-up brašny na kolo – Bishbag*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ň016. 99 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
- [44] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [45] EVERESTA. *Marketingový mix: 1 Čtyři Pé – marketingový mix a jeho součásti* [online]. Praha: 2018 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=163>.
- [46] SRPOVÁ Jitka a kol., 2010. *Základy podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada, 432 s.
- [47] JONÁŠ, Radek. *Strategická situační analýza* [online]. Praha: Strateg.cz, 2019 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.
- [48] ČUJAN, Zdeněk, Libor KAVKA a Kamil PETEREK. *Logistika v praktických úlohách a případových studiích* [CD-ROM]. Přerov: Vysoká škola logistiky o.p.s., 2017. ISBN 978-80-87179-45-1.
- [49] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2019* [online]. Praha: 2019 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-za0wri436p>.
- [50] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin - Olomoucký kraj - 1. až 3. čtvrtletí 2019* [online]. Praha: 2019 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-olomoucky-kraj-1-az-3-ctvrtleti-2019>.

Seznam grafických objektů

Seznam tabulek

Tab.2.1	Příklad hodnocení dodavatelů	31
Tab. 3.1	Srovnání jednotlivých právních forem podnikání	39
Tab. 3.2	Matrice SWOT analýza.....	44
Tab. 3.3	Analýza SWOT.....	45
Tab. 4.1	Komparace podniků.....	50
Tab. 5.1	Počáteční kapitál.....	61
Tab. 5.2	Vybavení provozovny.....	62
Tab. 5.3	Oběžný majetek	63
Tab. 5.4	Měsíční náklady.....	64
Tab. 5.5	Komparace cen kupovaných a vyrobených dezertů	65
Tab. 5.6	Útrata: Optimistický scénář	67
Tab. 5.7	Příjmy: Optimistický scénář	67
Tab. 5.8	Útrata – realistický odhad.....	68
Tab. 5.9	Kalkulace příjmů realistický odhad	68
Tab. 5.10	Útrata – Pesimistický odhad	68
Tab. 5.11	Kalkulace příjmů pesimistický odhad.....	69

Seznam obrázků

Obr. 1.1	Podnikání a jeho právní formy v České republice	11
Obr. 1.2	Důvody pro realizaci outsourcingu	20
Obr. 2.1	Faktory ovlivňující nákupní proces	29
Obr. 3.1	Porterova analýza pěti sil	36
Obr. 3.2	Nezaměstnanost v Olomouckém kraji k 31. 3. 2019	43
Obr. 4.1	Logo podniku	47
Obr. 4.2	Marketingový mix	52
Obr. 4.3	Půdorys provozovny	57
Obr. 4.4	Interiér provozovny	57
Obr. 4.5	Kávové menu kavárny Black Cherry	58
Obr. 4.6	Organizační struktura	60

Seznam grafů

Graf 3.1	Počet obyvatel města Přerova 2009-2018	42
----------	--	----

Seznam zkratek

BPO	Business process outsourcing
EET	Elektronická evidence tržeb
HDP	Hrubý domácí produkt
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
v. o. s.	Veřejná obchodní společnost
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná

Autor/ka (vypracoval/a)	Bc. Kateřina Šamánková
Název BP	Podnikatelský plán s využitím strategie „Make or Buy“
Studijní obor	Logistika
Rok obhajoby BP	2020
Počet stran	63
Počet příloh	0
Vedoucí DP	doc. Ing. Zdeněk Čujan, CSc.
Anotace	Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá definicí základního pojmosloví související s oblastí podnikání a outsourcingu. Praktická část je pak zaměřena na zpracování návrhu na realizaci kavárenského podniku, zpracováním SWOT analýzy a vypracováním komplexního business plánu realizovatelného v praxi.
Klíčová slova	Strategie „make or buy“, podnikatelský záměr, kavárna, outsourcing, domácí dezerty
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	