

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Podnikatelský záměr

Anna Jansová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anna Jansová

Ekonomika a management

Název práce

Podnikatelský záměr

Název anglicky

Business plan

Cíle práce

Cílem práce je zpracování podnikatelského záměru ve zvoleném odvětví.

Metodika

Práce je zaměřena na zpracování podnikatelského záměru. Využít metodu analýzy a syntézy. Dále využít specifické metody pro tvorbu podnikatelského záměru např. matice výrobek/trh, portfoliová analýza, analýza příležitostí a ohrožení se zaměřením na SWOT analýzu.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh podnikatelského záměru. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Harmonogram

Cíl práce a metodika: Září 2022

Literární přehled: Listopad 2022

Vlastní řešení: Leden 2023

Odevzdání práce: Březen 2023

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

podnikání, podnikatelský záměr, plánování, podnikové plány, marketingový plán, výrobní plán

Doporučené zdroje informací

FOTR, J. SOUČEK, I. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

PETERKA, J. REŽŇÁKOVÁ, M. KORÁB, V. Podnikatelský plán. Praha: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-511-6050.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. 2)

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Podnikatelský záměr" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc., za vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnanci PRAGUE BOATS s.r.o. z obchodu a rozvoje panu Tousekovi za poskytnutí podrobných dat k bakalářské práci.

Podnikatelský záměr

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je zhodnocení podnikatelského záměru již existující společnosti, která má zájem zjistit, zda jejich podnikatelský plán i záměr byly správně vypracovány a zda dosáhla maximálního možného obratu nebo jestli jsou zapotřebí jisté úpravy, aby mohla firma dosahovat většího zisku.

Bakalářskou práci autorka rozdělila na 2 části. V teoretické části jsou zahrnuty základní pojmy a jejich následovné charakteristiky, požadavky a postupy podnikatelského plánu a podnikatelského záměru, marketingový plán a jeho dílčí kroky a finanční analýzy. Tyto pojmy zde autorka do detailu rozebírá. Ve vlastní části autorka využívá informace a data, která získala během zpracování teoretické části bakalářské práce. Detailně zde vyobrazuje situaci vybrané společnosti na zmíněných analýzách a porovnává ji se situací několika vybraných konkurenčních podniků. Veškeré informace využitě v analýzách se opírají především o data poskytnutá samotnou společností a z rozhovorů se zaměstnanci z marketingového i řídicího oddělení.

V závěru autorka zhodnocuje celkové výstupy z vlastní části práce a navrhuje možné řešení do budoucna.

Klíčová slova: podnik, podnikatelský záměr, plánování, marketing, marketingový mix, finanční plánování, situační analýza, PEST analýza

Business plan

Abstract

This bachelor thesis is analysis with business plan for an existing company. This company is interested in finding out if they have a properly developed business plan and if they are achieving the maximum possible turnover. Or if the company needs adjustments to be able to achieve more profit.

The thesis is divided into theoretical and practical section. The theoretical part of the bachelor's thesis includes basic concepts and their characteristics, requirements and procedures of a business plan, a marketing plan and its parts and financial analysis. In the practical part, the author uses the information and data she obtained during the processing of the theoretical part of the bachelor's thesis. Here, it illustrates in detail the situation of the selected company on the mentioned analysis and compares it with the situation of several selected competitors. All the information used in the analysis is based primarily on data provided by the company itself and from marketing and management departments.

In the conclusion, the author evaluates the overall outcomes of the actual work and suggests possible solutions for the future.

Keywords: business, business plan, planning, marketing, marketing mix, financial planning, situation analysis, PEST analysis

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1 Úvod..... | 7 |
| 2 Cíl a metodika..... | 8 |
| 2.1 Cíl práce | 8 |
| 2.2 Metodika | 8 |
| 3 Teoretická východiska | 10 |
| 3.1 Charakteristika pojmů podnikání, podnikatel a podnik | 10 |
| 3.1.1 Podnikání | 10 |
| 3.1.2 Podnikatel | 10 |
| 3.1.3 Podnik | 11 |
| 3.2 Podnikatelský záměr a podnikatelský plán | 11 |
| 3.2.1 Podnikatelský plán | 11 |
| 3.2.2 Podnikatelský záměr | 12 |
| 3.3 Marketingové plánování..... | 13 |
| 3.3.1 Strategický marketingový plán a dlouhodobý plán | 13 |
| 3.3.2 Stanovení cílů | 14 |
| 3.3.3 Marketingová strategie | 14 |
| 3.3.4 Marketingový mix..... | 15 |
| 3.3.5 Produkt..... | 15 |
| 3.3.6 Cena | 15 |
| 3.3.7 Distribuce..... | 16 |
| 3.3.8 Komunikace | 17 |
| 3.4 Finanční řízení..... | 18 |
| 3.4.1 Rozvaha | 18 |
| 3.4.2 Výkaz zisků a ztrát..... | 19 |
| 3.4.3 Hotovostní tok – cash–flow | 19 |
| 3.4.4 Finanční zdroje podnikání | 20 |
| 3.4.5 Základní finanční ukazatele | 21 |
| 3.4.6 Ukazatel rentability | 21 |
| 3.4.7 Ukazatel likvidity..... | 21 |
| 3.4.8 Ukazatel zadluženosti | 22 |
| 3.4.9 Návratnost investic | 22 |
| 3.4.10 Plánování výnosů, příjmů, nákladů a výdajů | 22 |
| 3.4.11 Výnosy, příjmy, náklady a výdaje | 23 |
| 3.4.12 Plánování výnosů a příjmů | 23 |
| 3.4.13 Plánování nákladů a výdajů | 24 |
| 4 Vlastní práce..... | 25 |
| 4.1 Základní informace o společnosti | 25 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.2 | Popis aktuálního podnikatelského záměru společnosti | 26 |
| 4.2.1 | Vize | 26 |
| 4.2.2 | Mise..... | 26 |
| 4.2.3 | Cíle..... | 26 |
| 4.3 | Situační analýza..... | 27 |
| 4.3.1 | Analýza makroprostředí | 27 |
| 4.3.2 | PEST analýza | 27 |
| 4.3.3 | Analýza mikroprostředí..... | 30 |
| 4.3.4 | Analýzy vnitřního prostředí | 34 |
| 4.4 | Analýza marketingového mixu | 35 |
| 4.5 | Finanční řízení | 39 |
| 4.5.1 | Rok 2018..... | 39 |
| 4.5.2 | Rok 2021 | 42 |
| 5 | Zhodnocení výsledků analýz a návrhy / doporučení..... | 46 |
| 5.1 | PEST analýza | 46 |
| 5.2 | Mikroprostředí a vnitřního prostředí | 48 |
| 5.3 | Marketingové doporučení..... | 49 |
| 5.4 | Zhodnocení finančního řízení vůči konkurenci – Boats4u..... | 49 |
| 6 | Závěr..... | 51 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů..... | 52 |
| 7.1 | Literární zdroje | 52 |
| 7.2 | Zákony..... | 53 |
| 7.3 | Internetové zdroje..... | 53 |
| | Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek..... | 54 |
| 7.4 | Seznam obrázků | 54 |
| 7.5 | Seznam tabulek..... | 54 |
| | Seznam použitých zkratek..... | 55 |
| | Přílohy | 55 |
| | Přílohy | 56 |

1 Úvod

V současné době je v praxi možné se setkávat se značným úpadkem návštěvnosti restaurací a volnočasových aktivit. Jeden ze zlomových momentů, který začal intenzivně dopadat na podnikání v gastronomii, se stala pandemie Covid-19, která se v České republice objevila v roce 2020. V následujících letech návštěvnost restaurací rapidně klesala a docházelo k postupnému úpadku konkurentů na daném trhu, kvůli neúnosně nízkému zisku. O rok později docházelo k postupnému návratu zákazníků do restaurací a společenských prostor. V roce 2022 však začala válka na Ukrajině, která způsobila velký nárůst cen energií a způsobilo to tak další překážku v podnikání.

Toto období je důležitým momentem pro stávající firmy nebo potenciální konkurenty, aby si zanalyzovaly svůj podnikatelský záměr, protože patří mezi nezbytné předpoklady úspěšného podnikání. Jeho příprava je klíčovým krokem před realizací podnikatelského plánu a následným zahájením podnikání.

Význam podnikatelského záměru pro podnikání spočívá v tom, že pomáhá životaschopnosti začínajícího podnikatele a je důležitým vodítkem v plánovací činnosti. Má význam pro získávání a alokaci finančních prostředků a je základem úspěšnosti podnikání. Představuje ucelenou koncepci, která podnikatelům pomáhá budovat kariéru a podnikání, zároveň zodpovídá základní otázky ohledně podnikání. Podnikatelský záměr má rozhodující význam pro teoretickou představu na podnikání i pro praktické výsledky a současně podnikatelům umožňuje třídit informace.

Téma bakalářské práce autorka zvolila z důvodu snahy pomoci stávající firmě, kterou je součástí již přes 4 roky nalézt neefektivní složky podnikání a navrhnout zlepšení. Práce by měla přinést firmě nový pohled i několik možných řešení a návrhů na nalezené překážky v podnikání.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení zvoleného podnikatelského záměru již existující firmy PRAGUE BOATS s.r.o. Dílčím cílem je zhodnocení podnikatelského plánu, marketingového plánování a finančního řízení s využitím analýz.

Po dokončení analýz jednotlivých částí je vyhodnocen, vývoj společnosti na trhu v posledních letech. Součástí budou nedostatky a slabiny společnosti a budou navržena jejich následná opatření na zlepšení situace.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracovaná formou deskripce (*popisná metoda vědeckého zkoumání, která slouží k detailnímu a přesnému popisu vlastností a charakteristik zkoumaného jevu nebo objektu, z latinského slova descriptio neboli popis*), analýzy (*metoda rozkladu celku na menší části, která slouží k nalezení vzorců a souvislostí v datech, s cílem zlepšit porozumění zkoumaného fenoménu a přinést nové poznatky, z řeckého slova analysis neboli rozklady, rozdělení nebo odvození*) a syntézy (*proces spojování menších částí do většího celku, s cílem vytvořit nové řešení nebo poznatek a slouží k řešení komplexních problémů a hledání nových inovativních řešení, z řeckého slova synthesis neboli složení, souvztažnost nebo shromáždění*). Jsou zde využívána data, která vychází z prostudované odborné literatury. Pomocí použité literatury jsou vysvětleny základní pojmy, které budou používány v praktické části. Je zde také popsán samotný postup při vypracování podnikatelského záměru, a čemu se v praxi vyhnout, příp. nezapomenout využít.

Pro praktickou část jsou využívána především sekundární data. K analýze makroprostředí je využita PEST analýza, která definuje faktory ovlivňující podnik v blízké budoucnosti. Předmětem této analýzy je zkoumání politicko-právních faktorů, ekonomických faktorů, sociálních a technicko-technologických faktorů. Analýza mikroprostředí se zaměřuje na průzkum preferencí zákazníků a porovnání podniku s konkurencí, aby získal důležitá data pro strategické plánování. Nástrojem pro analýzu vnitřního prostředí autorka vytvořila BCG matici, která vyobrazuje současnou situaci

jednotlivých produktů služeb. Tento nástroj umožňuje identifikovat služby, které mají největší potenciál pro růst a ziskovost nebo které mohou být v budoucnosti problematické. V rámci zhodnocení marketingového mixu byla zpracována analýza nabízených produktů společnosti, jejich cenové politiky a způsob distribuce. Dále byly zhodnoceny strategie propagace společnosti, včetně použití několika sociálních médií. V rámci finančního řízení se autorka zaměřila na výpočet několika ukazatelů, které pomáhají posoudit výkonnost společnosti mezi lety 2018–2021.

V závěrečné části práce je zpracováno celkové zhodnocení jednotlivých analýz, včetně identifikace možných nedostatků a hrozeb, které by mohly ohrozit stabilitu a výkonnost společnosti. Na základě těchto zjištění je uvedeno několik doporučení a návrhů na zlepšení, které mohou být provedeny v různých oblastech podnikání.

3 Teoretická východiska

V této části práce jsou zpracovány základní pojmy, definice podnikatelského záměru a plánu. V návaznosti na to je třeba stanovit, jaké náležitosti musí firma řešit v případě marketingového plánu a jaké složky jsou jeho součástí. V neposlední řadě je v teoretické části práce řešena problematika finanční analýzy firem. Všechna data jsou získána pomocí využití odborné literatury a odborných internetových portálů.

3.1 Charakteristika pojmů podnikání, podnikatel a podnik

Podnikatelský záměr nevznikne bez podnikatele. K samotnému podnikateli se vážou pojmy podnikání a podnik. Je tedy zapotřebí význam zmíněných slov detailněji vysvětlit v následujících podkapitolách.

3.1.1 Podnikání

Podnikání je soustavná činnost, kterou samovolně provádí podnikatel vlastním jménem na vlastní odpovědnost. Hlavním cílem podnikání je dosažení zisku. Firma dosáhne zisku v případě, že nastane stav, kdy výnosy přesahují náklady. Docílíme ho tak, že uspokojujeme potřeby zákazníků. Potřeby zákazníka a spokojenost budou tedy centrem pozornosti podnikatele. (Jakubíková, 2013, s. 14).

3.1.2 Podnikatel

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012)

Především pro investory je osoba podnikatele velice klíčová. V praxi je možné se setkat s tvrzením, že kvalita samotného podnikatele nebo podnikatelského týmu je důležitější než kvalita podnikatelského nápadu. Podnikatel, který dokáže odkrýt příležitosti ve správný moment nebo dokáže předvídat kroky dalšího vývoje, tak častokrát může být úspěšný s průměrným produktem než podnikatel bez těchto schopností, ale s nadprůměrným produktem. (Srpková, 2020, s. 29)

Důležitým rysem podnikatele je podnikavost (vlastnost člověka, která vyjadřuje jeho schopnost nalézat a využívat příležitosti, přebírat rizika a tvořit nové inovativní řešení, s cílem dosáhnout úspěchu), která se dělí na dispozici a osobní vlastnosti. Dispozice označují

výkonový potenciál, jenž lze nazývat jako znalosti, kompetence nebo know-how, které se dále člení na schopnosti; ty jsou spíše vrozené. Dále jsou to také vědomosti, které se získají pomocí odborné literatury nebo jsou to získané znalosti podnikatelské či komunikační a v neposlední řadě se jedná o dovednosti, které podnikatel získá postupným tréninkem. (Veber, 2012, s. 55)

3.1.3 Podnik

Pojem podnik může být interpretován ze tří různých hledisek, a to:

- a) obecně,
- b) obsáhle
- c) právně.

Z hlediska nejobecněji považujeme podnik za subjekt, který přetváří jeho vstupy na výstupy. Obsáhleji ho můžeme definovat jako samostatnou jednotku, jejímž důvodem existence je podnikání. Právně můžeme podnik chápat jako soubor osobních hmotných, ale i nehmotných složek podnikání. (Srpová, 2010, s. 35)

3.2 Podnikatelský záměr a podnikatelský plán

V případě podnikatelského plánu a podnikatelského záměru se nejedná o stejné pojmy. Velmi často se tyto dva pojmy považují za identické, avšak je mezi nimi rozdíl, který je autorkou vysvětlen. Jsou zde zahrnuty jednotlivé pojmy i náležitosti, které by měli jednotlivé položky obsahovat a body, kterých by se měli podnikatelé držet, aby dosáhli lepších výsledků.

3.2.1 Podnikatelský plán

Podnikatelské plány si firmy vypracovávají, aby na začátku podnikání zjistily, zda jsou jejich podnikatelské záměry realizovatelné. Podnikatelský plán má sloužit nadále firmám jako nástroj plánování a kontroly, anebo jako podklad pro rozhodování v případě, že firma stojí před změnami a musí na ně správně reagovat. „*Podnikatelský plán je písemný dokument popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související s fungováním firmy.*“ (Srpová, 2020, s. 209)

Při tvorbě podnikatelského plánu by měly být dodrženy obecně platné zásady, které by měly podnikatele nasměrovat při jeho tvorbě, tak aby mohl podnikatelský plán zvýšit jeho rating v očích jeho okolí. Podnikatelský plán má být tedy:

- **Srozumitelný:** má být vyjádřen jednoduše, nejde o snahu vyjádřit více nápadů v jedné větě
- **Logický:** jednotlivé myšlenky na sebe mají mít návaznost a musí být podloženy fakty (podnikatel by měl použít grafické znázornění)
- **Uváženě stručný:** nápady či myšlenky jsou uváděny stručně, ale ne na úkor důležitých faktů
- **Pravdivý a reálný:** pravdivost a reálnost predikovaného vývoje je v tomto případě samozřejmost
- **Respektování rizika:** plán má být tedy o budoucnosti, která se nedokáže vždy dobře odhadnout, proto musí podnikatel respektovat rizika nebo je identifikovat (v případě, že se v podnikatelském plánu popíše řešení těchto budoucích rizik, které mohou nastat, tak se zvyšuje důvěryhodnost plánu) (Veber, 2012, s. 97)

Podnikatelský plán se skládá z 6 částí, z nichž první zahrnuje **realizační resumé**, kde lze nalézt informace o názvu a sídle firmy, charakteristiku produktu nebo služby, které jsou náplní projektu, ale také popis trhů, na kterých firma bude působit.

Druhým bodem je **charakteristika firmy** a jejích cílů, které jsou vystiženy v minulosti, přítomnosti a budoucnosti z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií.

Organizace řízení a manažerský tým jsou dalšími částmi, které by měly obsahovat organizační schéma, charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků, politiku oceňování, vymezení dlouhodobých záměrů a cílů, stanovení stěžejních řídicích pozic a základní přístup k řízení firmy.

Závěrečná část by měla obsahovat **shrnutí a závěr**. Ve shrnutí se plán zaměřuje především na celkové strategické zaměření projektu, zdůvodnění očekávaného úspěchu, uvedení jedinečných rysů firmy a stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu.

Přílohy jsou poslední částí podnikatelského plánu, kdy se zde uvádí např. výpisy z obchodního rejstříku, fotografie, výkazy zisků a ztrát, rozvaha aj. (Fotr, 1999, s. 204–208)

3.2.2 Podnikatelský záměr

Pokud chce člověk začít podnikat, musí mít nejprve nápad, na kterém bude firma stavět své podklady, určitý podnikatelský záměr. Podnikatelský záměr nám totiž určuje předmět podnikání a tím odpovídá na otázku „co?“. Zmíněná otázka vymezuje, na jaké výrobky se

bude podnik specializovat nebo jaké služby bude daný podnik na trhu svým zákazníkům nabízet.

V podnikatelském záměru také řešíme otázku „**jak?**“. Firma musí provést několik dalších fází, pro zodpovězení odpovědi na otázku „jak?“, aby mohlo dojít k samotnému podnikání. Prostřednictvím této otázky si firma vymezení jak věcné náležitosti, tak řídicí předpoklady náležitostí.

Věcné náležitosti v sobě obsahují otázky na zdroje, které bude firma využívat ke svému podnikání, lokalizaci firmy a jaké technologie budou pro firmu nejefektivnější. Řídicí předpoklady náležitostí rozhodují o problematice top managementu, organizační struktury a řídicího nástroje.

Oba faktory (věcné náležitosti a řídicí předpoklady náležitostí) slouží firmě jako vstupní informace při samotném zpracování podnikatelského plánu. (Vochozka, 2012, s. 168)

3.3 Marketingové plánování

Pro firmu je důležité, aby fungovala a taktéž měla komu prodávat své služby a produkty. Dalším krokem je tedy vytvoření marketingového plánu. Firma se musí rozhodnout, jakým způsobem se k novým potenciálním klientům budou dostávat informace o jejich produktech. Marketing je tedy činnost, která se zaměřuje především na zákazníka.

„Společnost musí mít lidi, kteří provádějí marketingovou analýzu, plánování, implementaci a kontrolu.“ (Kotler, 2007, s. 113)

3.3.1 Strategický marketingový plán a dlouhodobý plán

V oblasti marketingu představují strategický a dlouhodobý plán klíčové prvky, které jsou často neodmyslitelně spjaty a někdy nesprávně zaměňovány. Tyto plány se však výrazně liší v několika důležitých aspektech. Dlouhodobý plán představuje základní rámec pro vytvoření několika různých strategických plánů, které následně poskytují detailnější informace o konkrétních akcích, které je nutné podniknout k dosažení cílů definovaných v rámci dlouhodobého plánu.

| Strategický plán | Dlouhodobý plán |
|---------------------------------------|--|
| Plánuje se plynule | Plánuje se periodicky |
| Očekávají se změny | Předpokládá se pokračování aktuálních trendů |
| Řeší stav „v čem by se mělo podnikat“ | Řeší stav „v čem se podniká“ |
| Plánují se možnosti | Plánuje se odzadu C, B, A |

Tabulka 1 - Charakteristika strategického a dlouhodobého plánu; zdroj: Jakubíková, 2013, s. 86

Při vytváření strategického plánu používáme několik metod. Nejvyužívanější je SWOT analýza, ale používají se i portfolio analýza, PLC analýza, PIMS, společné analýzy a další. (Jakubíková, 2013, s. 86)

3.3.2 Stanovení cílů

Cíle každé firmy mohou být jiné, ale z dlouhodobého hlediska jsou cíle firem velice podobné. Účelem marketingu firmy u krátkodobých cílů bude především, aby se jejich produkt či služba dostala do podvědomí zákazníků. Také by sem měla patřit snaha o vytvoření nebo alespoň o simulování poptávky po daném produktu. Mezi dlouhodobé cíle může patřit určení rozpočtu na marketingovou komunikaci, který může být určen fixní částkou. (Srpová, 2020, s. 85)

3.3.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie především řeší tři druhy problémů:

- a) výběr cílového trhu,
- b) určení tržní pozice,
- c) rozhodnutí o marketingovém mixu.

Problém výběru cílového trhu se specializuje na segmentaci trhu. Úkolem segmentace trhu je dosáhnout souladu mezi nabízenými službami či produktem firmy s potřebami a požadavky zákazníka a dosáhnout, tak marketingových programů pro dané skupiny potenciačních zákazníků. Potřeby zákazníků se liší, kvůli několika faktorům. Tyto faktory jsou především věk, pohlaví, místo bydliště, ale mohou to být také příjmy.

Určení tržní pozice je následující rozhodnutí, které firma musí upřesnit. Cílem daného rozhodnutí je určení, jaké pozice chce daná firma ve svých specifických segmentech zaujmout. Jde o stanovení produktu mezi ostatními konkurenčními produkty a o snahu jeho

odlišení. Firma se snaží v této fázi vyzdvihnout specifické vlastnosti, které jsou odlišné a lepší než produkty konkurence.

Poté, co jsou tyto dílčí úkoly vyřešeny, by se firma měla snažit o vytvoření nejlepšího marketingového mixu. (Srpová, 2010, s. 197-198)

3.3.4 Marketingový mix

Marketingový mix se skládá ze čtyř složek, které může značit jako „**4P**“. Do mixu patří: **produkt** (product), **cena** (price), **místo/distribuce** (place) a **propagace/komunikace** (promotion). (Šafrová Drážilová, 2019, s. 123)

3.3.5 Produkt

Produktem může být i služba, která v mnoha případech je výsledkem podnikatelské činnosti. Produkt bude životaschopný jedině v případě, že se pro něj na trhu najde uplatnění. Proto si firma musí, také určit, zda bude výhodnější se soustředit na jediný produkt nebo na více odlišných produktů. (Fotr, 1999, s. 32)

Produkt je nejdůležitější složkou marketingového mixu, protože uspokojuje potřeby zákazníků. Každý produkt má své jádro. Jádro produktu je základní užitek, který je zákazníkovi nabízen. Jedná se o hlavní důvod, proč si ho zákazníci obstarávají. Firma se musí tedy správně rozhodnout, jaké produkty bude nabízet a jaké vlastnosti produkt bude mít. Především se jedná o vlastnosti: kvalita, varianta produktu, design, obal a značka.

Produkt musí mít jistou kvalitu, kdy se především dává důraz na jeho spolehlivost, životnost, přesnost a funkčnost. Dále je zapotřebí rozhodnout, zdali bude vytvořeno více variant produktu, jež by umožňovaly jiné funkce, či by měly případně doplňkové vybavení.

Silným nástrojem v konkurenčním boji je design, jenž může upoutat zákaznickou pozornost a přesvědčit ho k následné koupi produktu. Obal nemusí být nutně součástí produktu, nicméně může sloužit k jeho ochraně a manipulaci s ním a v případě, že je správně využit, může také plnit funkci propagační. Poslední vlastnost produktu je značka, která má vliv ve strategickém rozhodnutí v rámci tvorby daného výrobku. Značka může obsahovat jméno nebo grafický symbol. (Srpová, 2010, s. 199-201)

3.3.6 Cena

Druhým nástrojem marketingového mixu je cena, která vytváří hlavní zdroj příjmů pro firmu. Obsahuje několik částí, které jsou důležité při její tvorbě, aby cena produktu byla

správně určena. Mezi tyto části patří: firemní cíle a cíle cenové politiky, náklady, poptávka, konkurence, fáze životního cyklu produktu a právní a regulační opatření.

Firmy mohou mít různé politiky, které vychází z cílů dané firmy. Cena je těmito cíli ovlivněna a je jim rovněž podřízena. Mezi tyto cenové politiky mohou patřit:

- **Orientace na přežití:** tato politika stanoví cenu produktu tak, že firma nedisponuje ziskem. Zvolí tedy cenu, která je nižší, než je úroveň nákladů (uplatňuje se pouze v krátkém časovém období a používá se při odolávání velkého počtu konkurentů na trhu působení).
- **Orientace na maximalizaci zisku:** jedná se o politiku, která pomáhá stanovit cenu podle maximální míry výnosu investic.
- **Orientace na co největší podíl na trhu:** myšlenka cenové politiky vychází z předpokladu, že firma, která má největší podíl na trhu, dosahuje nejnižších nákladů a z dlouhodobého hlediska nejvyššího zisku (cena se stanoví pomocí rozboru konkurenčních cen a ve výsledku se stanoví průměrná až podprůměrná). (Srpková, 2011, s. 24–25)

Cena se může měnit vlivem několika faktorů jako je sezónnost nebo se může lišit podle zákazníků. Cena produktů se porovnává ze dvou pohledů. **Z pohledu zákazníka**, který porovnává hodnotu produktu s jeho náklady, které vynaložil, aby si produkt mohl koupit a **z pohledu podnikatele**, který porovnává výsledné tržby s náklady, které musel vynaložit, aby výsledný produkt mohl vzniknout. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 141)

3.3.7 Distribuce

„Pod pojem „distribuce“ zahrnujeme veškeré aktivity směřující k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupným.“ (Kotler, c2004, s. 107)

Distribuce se snaží o dosažení stavu, aby si produkt mohl zákazník koupit na požadovaném místě, v požadovaném čase a v požadovaném množství a kvalitě. K tomu se využívá distribuční cesta, která představuje způsob, jakým se přesune produkt od výrobce ke konečnému spotřebiteli.

Mezi nejtěžší marketingové rozhodnutí patří, jakou distribuční cestu vybrat. Firma se musí rozhodnout mezi přímým, popřípadě nepřímým prodejem nebo jejich případnou kombinací. Rovněž si musí určit prodejní úroveň a počet zprostředkovatelů. Poté teprve může firma lépe určit distribuční cestu, která končí u konečného spotřebitele. (Srpková, 2010), s 213)

3.3.8 Komunikace

Nejviditelnější část marketingového mixu je komunikace. Marketingová komunikace není pouze reklama, která do této části patří, ale je to i podpora prodeje, vztahy s veřejností (public relations), osobní prodej nebo přímý marketing.

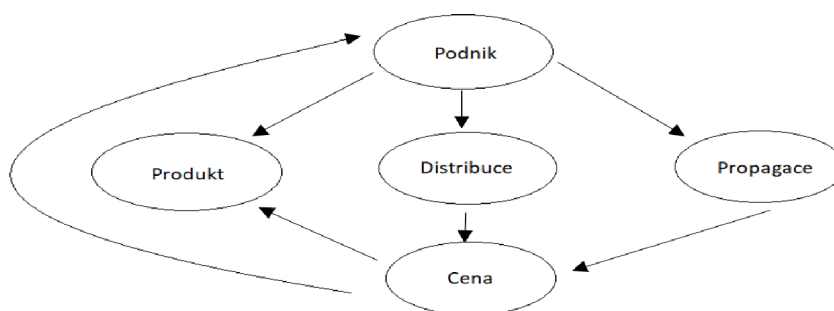
Reklama přináší výhody v případě, že firma potřebuje oslovit širokou škálu zákazníků. V tom případě je reklama nákladově nejvýhodnější. Jde o formu jednostranné komunikace přes různá média. Jednostranná komunikace ale často ztrácí přesvědčivost a klesá její naléhavost.

Podporu prodeje lze realizovat pouze u konečných zákazníků nebo u obchodních zprostředkovatelů. Příkladem podpory prodeje může být bonus (cenové zvýhodnění, limitovaná edice, zvětšený obsah balení, vzorek zdarma). Firma ale může využít i různých zákaznických klubů, resp. věrnostních programů.

Vztahy s veřejností je složka, která se snaží o zvýšení image. Jde tedy o snahu zlepšit mínění veřejnosti o firmě a jejích produktech. Dochází poté k simulované poptávce po produktech. Tato složka má nejnižší náklady na realizaci.

Nejefektivnější složkou v komunikaci marketingového mixu je osobní prodej. Jde však současně i o složku finančně nejnáročnější. Jedná se o komunikaci přímo s možným spotřebitelem produktu. Lze sledovat jeho reakce a zjišťovat jaké potřeby a vlastnosti spotřebitel vyhledává a pomocí toho zdůraznit kvality a přednosti produktu, které spotřebitel vyhledává. Do osobního prodeje se může řadit: obchodní setkání, veletrhy, výstavy, poradenství při prodeji nebo neformální setkání.

Přímý marketing se využívá u telefonu, e-mailu nebo poštovních zásilek. Zároveň se podnikatel snaží poskytovat a získávat informace přímo od určitých zákazníků. (Srpková, 2011, s. 26–27)



Obrázek 1 - Tok peněz v marketingu; zdroj: Šafrová Drážilová, 2019, s. 125

➤ **Komunikace na sociálních sítích**

Sociální sítě umožňují online komunikaci mezi lidmi pomocí textu, obrázků, videí a hlasových zpráv. Jsou nejpopulárnějším online médiem a poskytují cenné informace o osobních údajích a preferencích uživatelů. Díky těmto datům je marketing na sociálních sítích efektivní v oslovování cílového publika. Marketing na sociálních sítích lze rozdělit na reklamu, budování značky a na word-of-mouth.

Důležité je umístění reklamy na správná místa a cílení na správná klíčová slova. Budování značky znamená přítomnost firmy na sociální síti a komunikaci s uživateli. Word-of-mouth zahrnuje oslovení osob, které mají vliv na sociálních sítích, kteří propagují značku. Tyto poté předávají tyto informace svým sledujícím, kteří se na jejich doporučení produktu mohou stát potenciálními klienty. (Semerádová, 2021, s. 134-136)

3.4 Finanční řízení

Finanční řízení je zaměřené na získávání finančních prostředků a na finanční analýzu podnikání.

„Finanční analýza představuje rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“ (Růčková, c2011, s. 9)

Účetnictví je ve finanční analýze hlavním zdrojem pro zjišťování informací o tom, jaké je podnikání dané firmy v globálním prostředí a jak se bude firma nadále rozhodovat. Finanční analýza obsahuje ukazatele, které jsou základními nástroji, neboť odpovídají na různé otázky, které jsou v souvislosti s finančním zdravím firmy. (Růčková, c2011, s. 9)

Finanční analýza především ověřuje obchodní zdatnost podniku. Zjišťuje také, zda si podnik dokáže udržet svoji majetkovo-finanční stabilitu. K tomu potřebuje účetní výkazy, a to především rozvahu, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash-flow. (Růčková, c2011, s. 21)

3.4.1 Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který poskytuje informace o aktivech a pasivech firmy. Je možné ji nazývat i bilancí, protože vychází z teorie, že každé aktivum (hmotný a nehmotný majetek) musí být zapláceno pasivem neboli zdrojem finančních prostředků. Tyto finanční prostředky po sečtení se rovnají součtu aktiv. (Finch, 2020, s. 105)

K dodržení této bilance je stanovena její struktura Ministerstvem financí. Rozvaha pomáhá svojí strukturou zjistit tři základní oblasti, které podnikatele zajímají. Jedná se o oblast majetkové situace, zdrojích financování a finanční situace podniku.

První oblast, oblast majetkové situace, podniku předává informace o aktivech. Oblast zdroje financování obsahuje data o tom, z jakých zdrojů byl majetek pořízen. Především se podnik zajímá o to, z jak velké části se jednalo o financování z vlastních zdrojů či cizích zdrojů. Dále se také zabývá jejich strukturou.

Finanční oblast podniku se zaměřuje na dosažený zisk podniku a také na jeho následné přerozdělení. Obsahuje i informace o tom, zda podnik je dále schopen dostát svým závazkům, či nikoliv. (Růčková, c2011, s. 22–23)

Základní struktura rozvahy je uvedena v příloze 1.

3.4.2 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát je jedním z hlavních podkladů, které se využívají k vytvoření finanční analýzy a obsahuje především informace o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření v daném účetním období. Tento výkaz firma sestavuje pravidelně a hledá v něm především odpověď na to, jaké složky ve výkazu působí nebo působily na výsledek hospodaření. Nejdůležitější položkou je výsledek hospodaření v provozní činnosti. Tento výsledek hospodaření se skládá z několika složek:

- Výsledek z prodeje zboží
- Výsledek z prodeje investičního majetku a materiálu
- Výsledek z ostatní provozní činnosti

Hlavní rozdíl mezi rozvahou a výkazem zisků a ztrát je, že rozvaha se tvoří k danému časovému období, ale výkaz se vztahuje k časovému intervalu. (Růčková, c2011, s. 31–32)

Základní struktura výkazu zisku a ztrát je uvedena v příloze 2.

3.4.3 Hotovostní tok – cash–flow

Hotovostní tok sledujeme pomocí výkazu. Tento výkaz eliminuje časovou neshodu mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a peněžními prostředky. Předává firmě informace o pohybech peněžních prostředků firmy v návaznosti s podnikatelskou činností za dané období. Jeho obsahem je struktura příjmů, výdajů a peněžní tok, který tvoří rozdíl mezi příjmy a výdaji za dané období. Pomocí výkazu o peněžních tocích firma zjišťuje

důvody změn peněžních prostředků nebo z něj čerpá podklady pro finanční analýzu, plánování nebo oceňování firmy. (Veber, 2012, s. 149)

Každá firma by si měla vytvořit výkaz cash–flow, kterou může vytvořit přímou metodou, nebo nepřímou metodou. V případě přímé metody firma vytvoří výkaz, ve kterém bude sledovat položky příjmů a výdajů za dané období. Nepřímá metoda navazuje na výsledek hospodaření firmy, který se upraví o příslušné položky. Pomocí toho se vytvoří převodní můstek mezi výsledkem hospodaření firmy a cash–flow. (Srpková, 2020, s. 143)

V příloze, která je součástí účetní uzávěrky, nalezneme přehled o cash–flow (peněžní toky). (Srpková, 2010, s. 154)

Toky mají dvě základní definice, které jsou akceptovatelné. Těmi jsou: **hrubý hotovostní tok** (gross cash-flow) a **čistý hotovostní tok** (net cash-flow). V hrubém hotovostním toku se pracuje s celkovými odpisy, ke kterým se přičítá zisk po zdanění a přičte se zvýšení odložené daně z příjmů; oproti tomu čistý hotovostní tok počítá s hrubým hotovostním tokem a odečítá od něj dividendy. (Petřík, 2009, s. 239)

3.4.4 Finanční zdroje podnikání

Firma se snaží o získání finančních zdrojů. Jde tedy o snahu získat kapitál a peníze. Pomocí získaného kapitálu a peněz může firma zajistit chod a rozvoj podniku, potřebnému objemu. Součástí získávání financí je spojeno i s nezbytnou dokumentací. Řádná dokumentace zajistí zdroje financování od bank, kdy se jedná o nejčastější případ financování, ale i od vlastníků či partnerů. Partneři firmy mohou poskytnout rizikový nebo rozvojový kapitál. (Fotr, 2011, s. 44–45)

„Zdroje financování (kapitál) projektu lze třídit podle více hledisek, z nichž k nejvýznamnějším patří místo, odkud se tyto zdroje získávají, a vlastnictví těchto zdrojů. Podle místa se rozlišují interní a externí zdroje financování, tj. interní a externí kapitál.“ (Fotr, 2011, s. 45)

Interní zdroje využívají již existující firmy, jelikož se jedná o výsledky vlastní podnikatelské činnosti, které tvoří: zisk po zdanění, přírůstky rezerv, odprodej některých složek dlouhodobého majetku nebo snížení oběžných aktiv. (Fotr, 2011, s. 46)

V případě, že se jedná o novou firmu na trhu, tak hlavním interním zdrojem financování jsou vlastní úspory, mohou to však být také půjčky (nejčastěji od rodinných příslušníků, přátel a známých). V těchto případech jde však o riskování vzájemných vztahů.

Doporučuje se tedy tyto půjčky písemně podložit pomocí smlouvy, ve které budou popsány dohodnuté podmínky z obou stran. (Šafrová Drážilová, 2019, s. 229)

Firmy, které začínají podnikat, mohou využít především externí zdroje financování. Externí zdroje může využít i již existující firma a mezi ně patří: původní vklady vlastníků a jejich zvyšování, dodavatelské úvěry, dluhopisy (obligace), krátkodobé bankovní úvěry, subvence a dary nebo rizikový kapitál. (Fotr, 2011, s. 46)

3.4.5 **Základní finanční ukazatele**

Nástroje finanční analýzy mohou také sloužit také k tomu, aby firma mohla zhodnotit podnikatelský záměr, nebo pomocí nich může dostávat průběžnou představu o tom, jak firma funguje. V případě, že firma chce oslovit investora, měla by využít ukazatelé, které pomáhají k porovnání podnikatelských plánů. (Šafrová Drážilová, 2019, s. 231)

3.4.6 **Ukazatel rentability**

Ukazatel rentability předává informace o zisku a zdrojích, které byly k dosažení zisku použity. Umožňuje tedy měřit výnosnost kapitálu, který byl použit k financování daného projektu. Ukazatel rentability má několik možných variant:

- Rentabilita vlastního kapitálu (Return of Equity – ROE)
- Rentabilita celkového kapitálu, resp. rentabilita aktiv (Return of Assets – ROA)
- Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (Return of Investment – ROI)
- Účetní rentabilita projektu (Fotr, 2011, s. 69)

Doporučené hodnoty pro ukazatel rentability neexistuje. Čím vyšší je výnosnost daného podniku, tím je pro něj výhodnější. (Taušl Procházková, 2018, s. 144)

3.4.7 **Ukazatel likvidity**

Ukazatel likvidity informuje o tom, zda je firma schopná splácet krátkodobé závazky. Pokud podnik chce analýzu delšího rozsahu, tak se tento ukazatel nedoporučuje. Pro firmu, která se snaží sestavit prognózu, je lepší si vývoj rozdělit do kratších časových intervalů. K sestavení takové analýzy jsou zapotřebí informace ohledně stavu hotovosti v pokladně, stav běžného účtu, faktury splatné k danému dni nebo pohledávky k danému dni apod. (Růčková, c2011, s. 121)

S ukazatelem likvidity se setkáme ve 3 různých variantách:

- Okamžitá likvidita

- Pohotovlá likvidita
- Běžná likvidita (Šafrová Drážilová, 2019, s. 232)

Likvidita je ukazatel optimalizační, proto doporučené hodnoty jsou v určitém intervalu. První stupeň likvidity se nachází v rozmezí **0,2-0,5**. Likvidita druhého stupně je v intervalu **1-1,5** a třetí stupeň likvidity se nachází v rozmezí **1,5-2,5**. (Knápková, 2017, s. 95)

3.4.8 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti se naopak doporučuje z dlouhodobého hlediska na rozdíl od ukazatele likvidity. Informuje firmu o tom, jak je schopná znásobit své zisky pomocí využití vlastního kapitálu. V případě, že pomocí ukazatele zadluženosti firma zjistí vyšší objem závazků, musí pak dbát na větší tvorbu prostředků na uhrazení těchto závazků. (Růčková, c2011, s. 123)

Ukazatel zadluženosti má několik variant. Pro začátek podnikání firmě stačí celková zadluženost. V případě, že celková zadluženost roste nebo je nadměrně velká, tak by ji firma měla věnovat větší pozornost. (Šafrová Drážilová, 2019, s. 232)

Součet těchto dvou ukazatelů zadluženosti, kterými jsou koeficient věřitelského rizika a koeficient samofinancování, by měl být blízko hodnoty 1, ne však vyšší – platí, součet je přesně 1. (Černohorský, 2020, s. 418)

3.4.9 Návratnost investic

Tento ukazatel je důležitý jak pro podnik, ale i pro investory. Udává informace o tom, za jak dlouho se vložené peníze vrátí zpět. Návratnost investic má více možností výpočtu. Nejjednodušší způsob návratu investic je vydělení celkové investice průměrným ročním výnosem. Složitější postup je založen na výpočtu čisté současné hodnoty. (Šafrová Drážilová, 2019, s. 233)

3.4.10 Plánování výnosů, příjmů, nákladů a výdajů

Cílem finanční analýzy tedy finančního plánu je hlavním cílem předělat hodnoty podnikatelského plánu do číselné podoby. Číselná podoba firmu informuje o reálnosti podnikatelského záměru z hlediska ekonomického. Finanční plán obsahuje několik různých výstupů a mezi ně patří: plán nákladů, plán výnosů, plánovaný výkaz zisků a ztráty a plán peněžních toků a mnoho dalších. Především začínající firmy si mnohdy neuvědomují, že je

zapotřebí rozlišit kategorie zisk a peněžní tok, výnosy a příjmy, náklady a výdaje. (Srpková, 2011, s. 28)

3.4.11 Výnosy, příjmy, náklady a výdaje

V případě peněžních částek, které firma získala za svou podnikatelskou činnost (tržby, dividendy), tak se jedná o **výnos** firmy. U výnosů firma nerozlišuje, zda ve stejném času došlo ke skutečné úhradě služeb.

Příjmy zastupují opravdový tok peněz firmy za podnikatelskou činnost. Penězi vyjádřené opotřebení nebo spotřebování majetku firmy nazýváme **náklady**. Náklady firmě snižují aktiva, hospodářský výsledek, ale i daňovou povinnost v případě, že jsou daňově uznatelné a zvyšují závazky firmy. (Jitka Lukášová, 16. 12. 2009, www.podnikatel.cz)

Hlavní rozdělení nákladů se člení na fixní a variabilní. Variabilní náklady se mění podle objemu výroby ve firmě. V případě, že objem výroby roste, tak porostou i variabilní náklady a obráceně. Jedná se o spotřebu přímého materiálu, spotřebu energie nebo mzdy zaměstnanců.

Fixní náklady nejsou na objemu výroby závislé; nezahrnují tedy to, co by souviselo jako u variabilních nákladů s každým vyrobeným zbožím. Do fixních nákladů patří odpisy budov, pojištění nebo pronájem. (Srpková, 2011, s. 229)

Výdaj je skutečný úbytek peněžních prostředků firmy za majetek nebo za zhodnocení majetku. Jedná se o platby hotovostní nebo bezhotovostní. Důkazem výdaje může být faktura nebo příjmový doklad, který eviduje firma ve svém účetnictví. (ManagementMania, 2020, managementmania.com.)

3.4.12 Plánování výnosů a příjmů

V případě, že firma vede podvojný účetnictví, tak nerozlišuje, zda byli tržby za dané období skutečně uhrazeny. Existuje několik případů, jak výnosy souvisí s příjmy. Případy, které přímo souvisí s příjmy, mohou být: tržby za prodej výrobků a služeb, jiné provozní výnosy, finanční výnosy (realizování příjmu z kapitálových investic) a mimořádné výnosy (náhrady od pojišťoven, dotace). Případy, které nesouvisí s příjmy, jsou: změna stavu zásob vlastní výroby, aktivace a zúčtování rezerv a opravných položek.

Podvojný účetnictví zkresluje reálné příjmy firmy. Společnosti se především zaměřují na výrobu a prodej produktů a služeb, ale častokrát mohou zapomínat na zajištění příjmů z těchto produktů, především v dohodnutých termínech. (Srpková, 2011, s. 28–29)

3.4.13 Plánování nákladů a výdajů

V případě, že firma chce svoji podnikatelskou činnost efektivně řídit, tak by se měla zabývat strukturou jejích nákladů. Náklady se sledují z hlediska: druhu (energetické, materiálové, mzdové), účelu (útvary, výkonu), činností (provozní, finanční, mimořádné), závislosti na změnách objemu výroby (variabilní, fixní). Každé hledisko, z kterého lze sledovat náklady, předává jiné informace, ale všechny jsou důležité pro řízení firmy.

Rozdělení fixních a variabilních nákladů poskytuje nejcennější informace pro finanční řízení firmy. Pomocí těchto nákladů může firma zjistit bod zvratu. Toto rozdělení podnikateli však neposkytuje finanční účetnictví ale účetnictví manažerské. (Srpová, 2011, s. 29)

4 Vlastní práce

V této části práce autorka zpracovala podnikatelský záměr, již existující firmy. Výsledky vlastní práce jsou použity pro zhodnocení podnikatelského záměru a autorkou navržené možné varianty, jak by firma mohla dále postupovat, aby zvýšila svůj zisk.

4.1 Základní informace o společnosti

Subjekt PRAGUE BOATS s.r.o. je společnost, která se především zabývá podnikání v odvětví vodní dopravy, kde nabízí i své služby špičkového cateringu. Jedná se o firmu, jež má v tomto odvětví několikaletou tradici; v návaznosti na úspěšné působení by majitel společnosti chtěl zjistit, jak podnikání změnit a na jaké druhy služeb by se měla zaměřit. Z tohoto důvodu by majitel společnosti využil tuto analýzu podnikatelského záměru a dílčích kroků s ním spojené.

| | |
|--------------------|---|
| Název společnosti: | PRAGUE BOATS s.r.o. |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| Sídlo společnosti: | Nad Vavruškou 696/19, Troja, 181 00, Praha 8 |
| Jednatel: | Richard Vojta, dat. nar. 21. listopadu 1963 |
| Způsob jednání: | Jednatel zastupuje společnost samostatně |
| Předmět podnikání: | Vnitrozemská vodní doprava Opravy ostatní dopravních prostředků a prac. strojů Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |
| Základní kapitál: | 100 000,- Kč |
| Webová stránka: | https://www.prague-boats.cz/cs |

4.2 Popis aktuálního podnikatelského záměru společnosti

Podnikatelský záměr společnosti PRAGUE BOATS s.r.o. se skládá z vize, mise a cílů. Cíle jsou především směry, kam chce majitel, aby se jeho společnost ubírala.

4.2.1 Vize

Vizi společnosti je udržení pozice na trhu a dostat se do povědomí veřejnosti. K naplnění dané vize jsou zapotřebí spokojení zákazníci, kteří budou propagovat služby dalším potenciálním zákazníkům.

4.2.2 Mise

Společnost chce svým zákazníkům poskytnout příjemný gastronomický zážitek, a přitom jim chce i nabídnout příjemný čas strávený v centru Prahy. Nabízí také pohled na hlavní město ze zcela jiné perspektivy.

4.2.3 Cíle

Z ekonomického hlediska chce společnost obzvláště dosáhnout těchto předem stanovených cílů:

- maximalizace zisku
- růst hodnoty firmy
- Snižování roční fluktuace (*výkyvy v počtu zaměstnanců, které jsou způsobeny odchody nebo nástupy nových zaměstnanců – od latinského slova fluctuare neboli kolísat, pohybovat se sem a tam jako vlny*) zaměstnanců
- zvyšovat konstantně svůj podíl na trhu
- snižování nákladů
- využívání moderních technologií

Jako každý podnik se snaží o maximalizaci zisku, ale také se snaží o snížení fluktuace, protože Covid-19 zavinil, že několik desítek zaměstnanců museli odejít od společnosti, protože nebylo možné během opatření provozovat gastronomické služby. Od uvolnění veškerých opatření, ale došlo k tomu, že lidé se nevrací do gastronomie v takovém množství jako před pandemií Covid-19. Je to tedy jeden z důvodů, proč lidé dlouho nezůstávají v této společnosti. Vysoká fluktuace zabraňuje poskytnout zákazníkům určité profesionální chování, protože se zde stále objevují noví zaměstnanci, kteří se zaučují.

4.3 Situační analýza

Pomocí správně provedené situační analýzy může společnost správně odhadnout svůj stávající stav na trhu a budoucí možné změny, kdy v pozici PRAGUE BOATS s.r.o. je tato analýza rozdělena na **analýzu makroprostředí**, v níž je autorkou detailně vypracována PEST analýza. **Vyhodnocení mikroprostředí** je zastoupeno zhodnocením postavení na trhu vůči konkurenci a je využita i analýza zákazníků. **Analýza vnitřního prostředí** firmy je vypracována pomocí BCG matice, která je i graficky znázorněna. Výsledky těchto analýz byly použity při návrhu a doporučení.

4.3.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí neboli vnější prostředí podniku je takové prostředí, které podnik nemůže napřímo ovlivnit, jedná se o faktory jako ekonomika, demografie, právo, kultura, politika nebo věda a technologie. Analýza PEST obsahuje faktory, politicko-právní, ekonomické, sociální a technické. Jelikož zahrnuje velkou část faktorů z vnějšího prostředí, tak je tato analýza použita a vyhodnocena nejvhodnější analýzou.

4.3.2 PEST analýza

Tato analýza se skládá ze čtyř faktorů, které nejlépe definují vliv makroprostředí na podnik. Cíl PEST analýzy je především definování možných budoucích hrozeb z makroprostředí, které mohou zhoršovat provoz firmy nebo přinášet nepříjemnosti do každodenního provozu. Dílčím cílem analýzy je také vymezení faktorů, které už ovlivňují provoz firmy.

➤ **P – politicko-právní faktory**

Politicko-právní faktory ovlivňují podnik, především z hlediska legislativy. Existuje několik zákonů, které se týkají společnosti z různých pohledů.

Zákony, které platí pro firmy podnikající na území České republiky:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Jelikož společnost nabízí ve velké míře i gastronomické služby, tak se jí týkají i zákony a vyhlášky:

- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
- Vyhláška č. 366/2005 Sb. o požadavcích vztahujících se na některé zmrazené potraviny

V letech, kdy podnikání bylo ovlivněno pandemií Covidu-19 byla velice aktuální v gastronomii:

- Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.

Společnost disponuje i nemálo zaměstnanci, ke kterým se vztahuje také několik zákonů:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení
- Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění

V roce 2023 může nabýt účinnosti novela zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, která přináší několik změn. Očekávaná změna se může týkat zaměstnanců, kteří pracují na dohody o provedení práce (DPP) nebo na dohodu o provedení činnosti (DPČ). Tyto dva typy dohod jsou velmi využívané během sezóny. Jednou ze změn je nárok na dovolenou nebo ošetřovné, po splnění předpokladů, které jsou stanoveny zákonem.

➤ E – ekonomické faktory

Ekonomické faktory, které ovlivňují podnik a které jsou pro podnik důležité, jsou makroekonomické ukazatele **hrubý domácí produkt** (*dále jen i jako HDP*), **míra nezaměstnanosti** a **inflace**.

HDP je faktor, který popisuje celkové hodnoty statků a služeb vyprodukovaných v daném období (obvykle 1 rok) na určitém území (především stát) a je peněžně vyjádřen. V následující tabulce je zobrazen vývoj HDP mezi lety 2012–2021 a meziroční změna.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| HDP v mil. Kč, b.c. | 4088912 | 4142811 | 4345766 | 4625378 | 4796873 | 5110743 | 5410761 | 5791498 | 5709131 | 6108428 |
| Meziroční změna (%) | -0,8 | 0,0 | 2,3 | 5,4 | 2,5 | 5,2 | 3,2 | 3,0 | -5,5 | 3,5 |

Tabulka 2 - Vývoj HDP a meziprocentní změna (%) v letech 2012–2021; zdroj: Vlastní úprava autorkou práce

Míra nezaměstnanosti v daném regionu vyjadřuje podíl nezaměstnaných obyvatel na celkovou pracovní sílu. V následující tabulce je vyobrazen vývoj nezaměstnanosti v České republice, a současně také v Praze, protože se společnost nachází v tomto regionu, tudíž je pro společnost tato informace relevantní.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Obecná míra nezaměstnanosti ČR (%) | 7,0 | 7,0 | 6,1 | 5,0 | 4,0 | 2,9 | 2,2 | 2,0 | 2,6 | 2,8 |
| Míra nezaměstnanosti Praha (%) | 3,1 | 3,1 | 2,5 | 2,8 | 2,2 | 1,7 | 1,3 | 1,3 | 2,3 | 2,3 |

Tabulka 3 - Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a v Praze (%); zdroj: Vlastní úprava autorkou práce

Z tabulky je zřejmé, že obecná míra nezaměstnanosti v České republice je vyšší než v Praze, ale v průběhu let se celorepubliková nezaměstnanost přibližuje k nezaměstnanosti v hlavním městě.

Další faktor, kterým se autorka v rámci práce zabývá, je inflace. Inflace předává informace o růstu většiny cen v dané ekonomice, většinou v ekonomice daného státu. Bodový inflační cíl České národní banky byl stanoven na 2 % a tento cíl odpovídá úrovni vyspělých ekonomik. Vývoj míry inflace během let 2012-2021 rostl. Tento nárůst je vyjádřen v následující tabulce.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Míra inflace (%) | 3,3 | 1,4 | 0,4 | 0,3 | 0,7 | 2,5 | 2,1 | 2,8 | 3,2 | 3,8 |

Tabulka 4 - Míra inflace (v %) v letech 2012–2021; zdroj: Vlastní úprava autorkou práce

Velký skok je možné pozorovat mezi roky 2016–2017, kdy byla hodnota inflace navyšována kvůli meziprocentnímu růstu cen především v oddíle potravin a nealkoholických nápojů. V roce 2022 ovšem průměrná míra inflace rapidně narostla až na 15,1 %.

Míra minimální mzdy stále roste a s tím rostou i náklady firem na jednotlivé zaměstnance. V tabulce je zachycen růst minimální mzdy v letech 2012–2021. Minimální mzda za rok 2022 činila 16 200,- Kč.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Minimální mzda / měsíc | 8 000,- | 8 500,- | 8 500,- | 9 200,- | 9 900,- | 11 000,- | 12 200,- | 13 350,- | 14 600,- | 16 200,- |
| Minimální mzda / hodinu | 48,1,- | 50,6,- | 50,6,- | 50,- | 58,7,- | 66,- | 73,2,- | 79,8,- | 87,3,- | 90,5,- |

Tabulka 5 - Vývoj minimální mzdy (Kč) v letech 2012–2021; zdroj: vlastní úprava autorkou práce

➤ **S – sociální faktory**

Během Covidu-19 nebylo možné navštěvovat restaurace, a proto se jídla především rozvážela. Počet online objednávek na restaurace začal stoupat a s tím začal stoupat i zájem o pozice v rozvážkových službách např.: Dáme jídlo, Bolt food, Uber Eats, Wolt a další. Díky narůstajícímu počtu zaměstnanců v těchto službách se dovážky zdokonalovaly a zrychlovaly. Reakce obyvatel byla velice příznivá na dovoz jídla až před dům a trend objednávání jídla nezmizel ani po ukončení veškerých opatření.

➤ **T – technické (technicko-technologické) faktory**

V období pandemie Covid-19 se technologie posunula rychle dopředu a tyto změny pocítilo i odvětví gastronomie. Jednou z nových aplikací, která se přímo týká gastronomie je aplikace Qerko. Tato aplikace umožní zákazníkům platit jejich útraty v restauracích. Zákazník do svého mobilního zařízení naskenuje QR kód, který se nachází na stole. Zákazníci, tak nemusí čekat na svůj účet a mohou zaplatit v jakýkoliv moment. Tuto aplikaci podporuje více než 40 restaurací v České republice a tento trend se rychle šíří.

4.3.3 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je prostředí, kde se podnik pohybuje a může částečně ho částečně ovlivňovat. Může se nazývat i jako „mezoprostředí“. Zde se nachází faktory jako veřejnost,

konkurence, dodavatelé, zákazníci, distributoři, finanční instituce či zprostředkovatelé. Analýza konkurentů a zákazníků zastupují analýzu mikro prostředí vybraného podniku.

4.3.3.1. Analýza konkurentů

V případě, že podnik chce být konkurence schopný, je zapotřebí, aby disponoval informacemi o své konkurenci. Pro společnost je výhodou, pokud může pracovat s informacemi ohledně nedostatků konkurence či přednostech konkurentů. Analýza konkurentů byla zpracována tabulkou, která znázorňuje srovnání s konkurencí zastoupenou podnikem Bouat4u a Parníky Praha.

| | Prague Boats s.r.o. | Boat4u | Parníky Praha |
|---------------------------|---------------------|--------|---------------|
| Recenze | + | - | ++ |
| Design | ++ | + | + |
| Cena | - | + | ++ |
| Intenzita nabízení služeb | ++ | -- | + / - |
| Rozmanitost služeb | ++ | + | - |

Tabulka 6 - Srovnání podniku s konkurencí; zdroj: vlastní zpracování, 2023

První sloupec v tabulce znázorňuje jednotlivé nástroje trhu, které jsou nejvíce významné a tím byly určeny nástroje: recenze, design, cena a rozmanitost služeb. V tabulce se nacházejí znaménka plusy a mínusy, které jsou rozděleny v závislosti na dosažených výsledcích oproti konkurenci. Maximálně je možné přiřadit dvě znaménka plusů nebo dosáhnout maximálně dvou záporných znamének.

Recenze jsou srovnány především ze stránek Google recenze a Tripadvisor, kde nejlepším hodnocením disponuje společnost Parníky Praha, kde na obou serverech získala přes 4 hvězdičky.

Společnost Parníky Praha se vyznačuje konkurenčně nejvýhodnějšími cenami a stejně jako firma Boats4u poskytuje plavby bez občerstvení zdarma pro děti pod určitý věk např. 6 let. Na druhé straně firma PRAGUE BOATS s.r.o. má vyšší ceny a neumožňuje žádné věkové skupině plavby zdarma, pouze snižuje ceny u dětí.

PRAGUE BOATS s.r.o. nabízí často své služby, což jí dává větší šanci oslovit více lidí. Na druhé straně Parníky Praha se snaží přizpůsobit svou nabídku plaveb sezónností, ale i přesto by mohla zvýšit počet nabízených plaveb a tím oslovit více zákazníků. Firma Boat4u nabízejí nejméně časů plaveb vůči těmto konkurenty.

Firma PRAGUE BOATS s.r.o. má větší nabídkové portfolio služeb než zbylé dvě společnosti a tyto služby jsou intenzivněji nabízené zákazníkům. Díky tomu má tato firma pravděpodobnost oslovit více zákazníků.

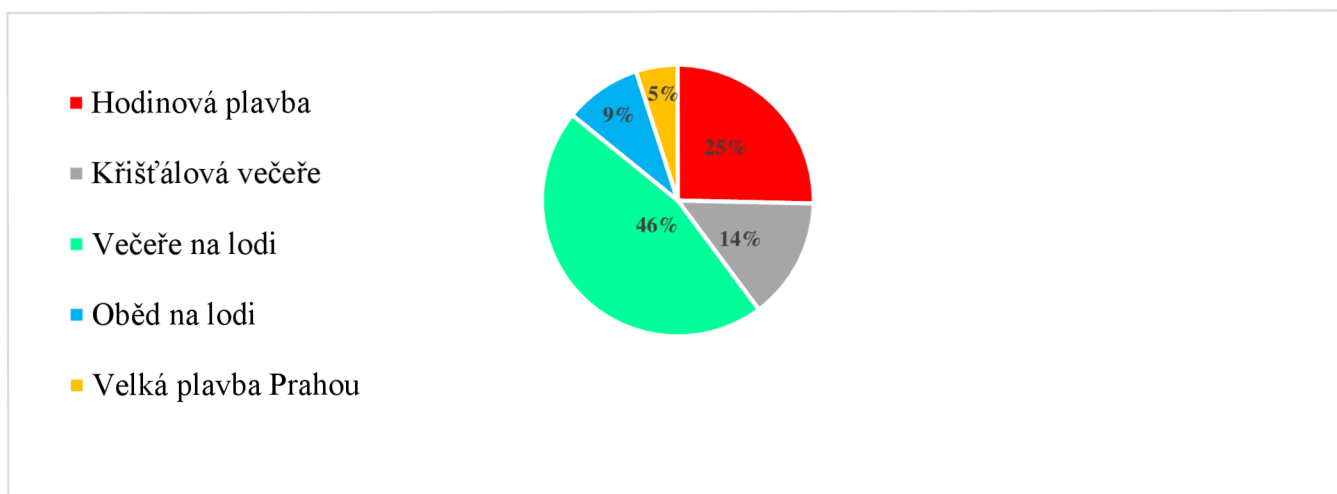
4.3.3.2. Analýza zákazníků

V rámci sledovaných statistik a dat, které společnost shromažďuje, lze provést dvě různé analýzy zákazníků. V případě tohoto podniku není možné vytvořit obecnou charakteristiku zákazníků, nicméně je možné se zaměřit na jiné faktory. První analýza řeší problematiku preferencí zákazníků ohledně služeb, které společnost nabízí, zatímco druhá analýza řeší národnost zákazníků. Národnost může ovlivnit firmu z ohledu změny produktového portfolia a jeho přizpůsobení, které může zvyšovat šance, že zákazníci využijí některé ze služeb. Tyto informace mohou být klíčové při rozhodování o tom, jakým způsobem upravit nabízené služby, jak oslovit zákazníky a jak optimalizovat obchodní model pro dosažení co nejvyšší úspěšnosti.

➤ Portfolio preferencí zákazníků vybraných služeb 2018–2021

Jelikož společnost nabízí několik druhů služeb, které může využívat široké spektrum zákazníků bez ohledu na pohlaví, věk či národnost, tak bylo produktové portfolio definováno pomocí využitých služeb zákazníků. V tomto případě jsou vybrány služby, které vytvářejí největší zisk a jsou v pevném programu společnosti, nejedná se tedy o soukromé akce jakéhokoliv typu. Pro analýzu portfolia zákazníků a jejich preferencí jsou vybrány roky 2018 a 2021. Rok 2018 představuje období před Covidem-19 a rok 2021 zastupuje období po Covidu-19.

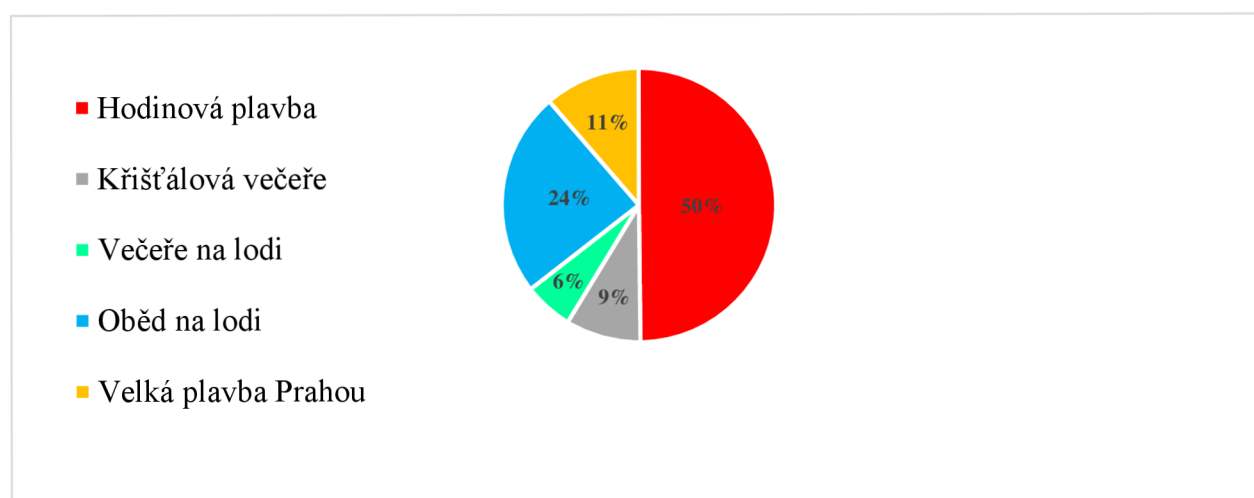
V následujícím grafu je znázorněna preference zákazníků za rok 2018 u vybraných služeb.



Obrázek 2 - Grafické znázornění portfolia preferencí zákazníků v roce 2018; zdroj: vlastní zpracování, 2023

V roce 2018 nejčastější nakupovanou službou byla „Večeře na lodi“, která z vybraných služeb tvořila 46 % nakoupených služeb. Nejméně zákazníci preferovali plavbu „Velká plavba Prahou“, která představuje 5 % z celkových nakoupených plaveb v tomto portfoliu.

V roce 2021 se však preference zákazníků změnila. Tyto změny jsou zachyceny v následujícím grafu:



Obrázek 3 - Grafické znázornění portfolia preferencí zákazníků v roce 2021; zdroj: vlastní zpracování, 2023

V roce 2021 byla preference zákazníků odlišná. Služba „Hodinové plavby“ tvořila 50 % zakoupených služeb zákazníků naopak plavba „Večeře na lodi“ zaznamenala velký úpadek až na pouhých 6 %.

➤ **Analýza struktury národnosti zákazníků**

Společnost shromažďuje statistiky ohledně národností klientů GetYourGuide od roku 2018. Nicméně, je třeba brát v úvahu, že různé národnosti mohou mít tendenci využívat různé nástroje, takže procentuální rozložení zákazníků nemusí být zcela přesné. Navzdory tomu firma věří, že statistiky jsou věrohodné s určitou mírou přesnosti. Tyto údaje se vztahují pouze k pravidelným plavbám. Pokud jde o soukromé plavby, v období pandemie firma pozorovala, že 90 % zákazníků tvořily české korporátní firmy.

Následující tabulka znázorňuje období 2018–2021, kde je vždy za rok vypsáno 10 zemí, které v daný rok nejvíce nakupovali služby PRAGUE BOATS s.r.o.

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Průměrné % |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|------------|
| Německo | 35,96% | 31,77% | 45,26% | 38,11% | 37,78% |
| Anglie | 14,52% | 16,21% | 15,62% | 12,92% | 14,82% |
| Itálie | 10,59% | 9,79% | 6,48% | 8,70% | 8,89% |
| Francie | 10,32% | 13,31% | 12,80% | 7,96% | 11,10% |
| Amerika | 7,13% | 9,31% | 2,61% | 8,44% | 6,87% |
| Polsko | / | / | 4,12% | 6,36% | 5,24% |
| Španělsko | 4,80% | 3,94% | / | 3,42% | 4,05% |
| Švédsko | 4,67% | 4,36% | / | / | 4,52% |
| Rakousko | 4,51% | / | / | 3,94% | 4,23% |
| Česká republika | / | 3,85% | 2,97% | / | 3,41% |
| Nizozemsko | 4,13% | 3,77% | 4,43% | 6,20% | 4,63% |
| Dánsko | / | 3,69% | 3,06% | 3,94% | 3,56% |
| Belgie | 3,37% | / | 2,64% | / | 3,01% |

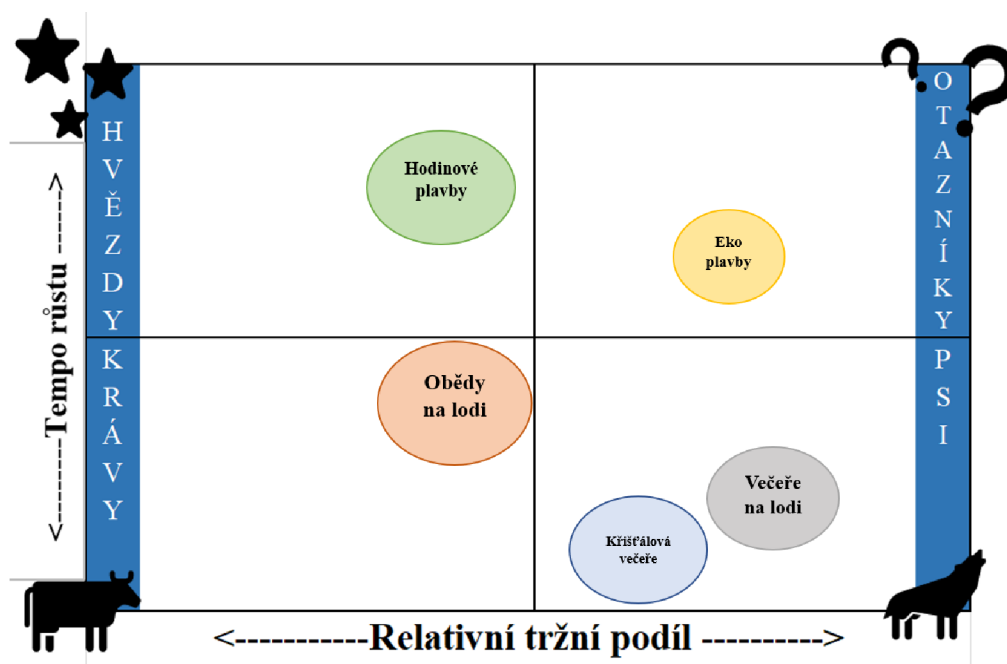
Tabulka 7 - Podíl národností v jednotlivých letech 2018–2021; Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V posledním sloupci je vytvořen průměr let jednotlivých zemí. Mezi 3 národnosti, které nejvíce navštíví plavby, jsou zákazníci z Německa, Anglie a Francie. Pro přehlednější orientaci průměrů národností je vytvořen graf, který je uveden v příloze 3. V případě sledování státních svátků, prázdnin nebo cen letenek/jízdenek může firma své reklamy překládat i do těchto jazyků, které přilákají i starší generace, které nedisponují vědomostmi anglického jazyka nebo zaměřit se na jídla z těchto zemí a pozměnit tak produktové portfolio.

4.3.4 **Analýzy vnitřního prostředí**

Při analýze vnitřního prostředí společnosti vybrala autorka BCG matici. Tato matice se obvykle používá pro analýzu portfolia produktů nebo pomáhá identifikovat, které z nich

by mohly být nejvýhodnější investicí do budoucna. Jsou vybrané služby, které byly analyzované v portfoliu preferencí zákazníků, kvůli návaznosti informací.



Obrázek 4 - BCG matice vybraných služeb; zdroj: vlastní zpracování, 2023

Obědy na lodi jsou jednou ze služeb, která přináší společnosti stálý příjem už několik let, a proto představují dojnou krávu. Hodinové plavby lze považovat za hvězdy, protože z nich tržby rychle rostou a zákazníci je nakupují čím dál více. Otazníky v této situaci představují nové Večerní ekoplavby (jedná se o plavby, kdy loď Bella Bohemia či Marie d'Bohemia jsou poháněny pouze elektrinou), které byly uvedeny na trh v roce 2022 s cílem přilákat zákazníky ve večerních hodinách. Majitel společnosti v současnosti neví, jak se na trhu prosadí. Z analýzy portfolia preferencí zákazníků vyplývá, že křišťálové večeře stále nedosahují velkého zájmu a nepřinášejí velké zisky během let. V současné době se také za bídné psy považují i večeře na lodi, ale pravděpodobně kvůli jejich vyšším cenám, jelikož lidé v dnešní době více šetří.

4.4 Analýza marketingového mixu

Nejdůležitějšími složkami marketingového plánování je marketingový mix. Jedná se o čtyři taktické marketingové nástroje. Tyto nástroje jsou produkt, cena, distribuce a propagace. Výsledky šetření byly použity v návrhu a doporučení.

➤ **Analýza produktu**

Společnost nabízí několik druhů služeb ohledně plaveb. Zákazníci mohou vybírat z této nabídky služeb:

- **Gastronomické plavby** (oběd, křišťálová večeře, večeře na lodi, brunch (pokrm, které se podávají v pozdních dopoledních hodinách a sloučil snídani a oběd – od anglického slova *breakfast* neboli snídane a *lunch* neboli oběd))
- **Vyhlídkové plavby** (Hodinová plavba po Vltavě, Večerní ekoplavba se sklenkou Prosecca, Velká plavba Prahou, Plavba do Čertovky, Plavba do zoo)
- **Pronájem lodí** (firemní akce, privátní pronájmy malých lodí, soukromé akce, vánoční večírek, svatby, silvestrovské plavby)

➤ **Analýza cenových relací**

Při stanovení ceny jednotlivých služeb společnost dbala určení ceny, která bude pro společnost zisková, ale pro spotřebitelé přijatelná.

Ceny v případě vyhlídkových plavbách jsou zaznamenány v následující tabulce:

| Vyhlídkové plavby | | |
|--|-----------|-----------|
| | dospělí | děti |
| Hodinová plavba po Vltavě | od 350 Kč | od 200 Kč |
| Večerní ekoplavba se sklenkou Prosecca | od 490 Kč | od 290 Kč |
| Velká plavba Prahou | od 490 Kč | od 290 Kč |
| Plavba do Čertovky | od 390 Kč | od 250 Kč |

Tabulka 8 - Ceny vyhlídkových plaveb; zdroj: vlastní zpracování, 2023

Gastronomické plavby jsou rozděleny do několika kategorií a každá kategorie má vlastní cenu. Jednotlivé ceny jsou znázorněny v následující tabulce:

| Gastronomické plavby | | |
|--------------------------|-------------|-------------|
| | dospělí | děti |
| Oběd na prosklené lodi | od 990 Kč | od 690 Kč |
| Křišťálová večeře | od 1 490 Kč | od 990 Kč |
| Večeře na lodi | od 1 200 Kč | od 790 Kč |
| Brunch na prosklené lodi | od 1 990 Kč | od 1 390 Kč |

Tabulka 9 - Ceny gastronomických plaveb; zdroj: vlastní zpracování, 2023

V případě pronájmu lodi musí být brán zřetel na několik podstatných faktorů: **druh lodi, kapacita** nebo **sezónnost**. V příloze 3 jsou zaznamenány ceny jednotlivých lodí podle rozdělení na: ekologické elektrické lodě, prosklené lodě, klasické lodě, malé lodě a lodě bez možnosti cateringu.

➤ **Distribuce**

PRAGUE BOATS s.r.o. využívá přímou distribuci, kdy si zákazníci mohou koupit lístek přes internet nebo v kanceláři, která se nachází na Dvořákově nábřeží. Hlavními prodejními kanály se pro společnost staly direct sale (prodávající v ulicích), hotely, Online Travel Agencies nebo cestovní kanceláře.

➤ **Propagace**

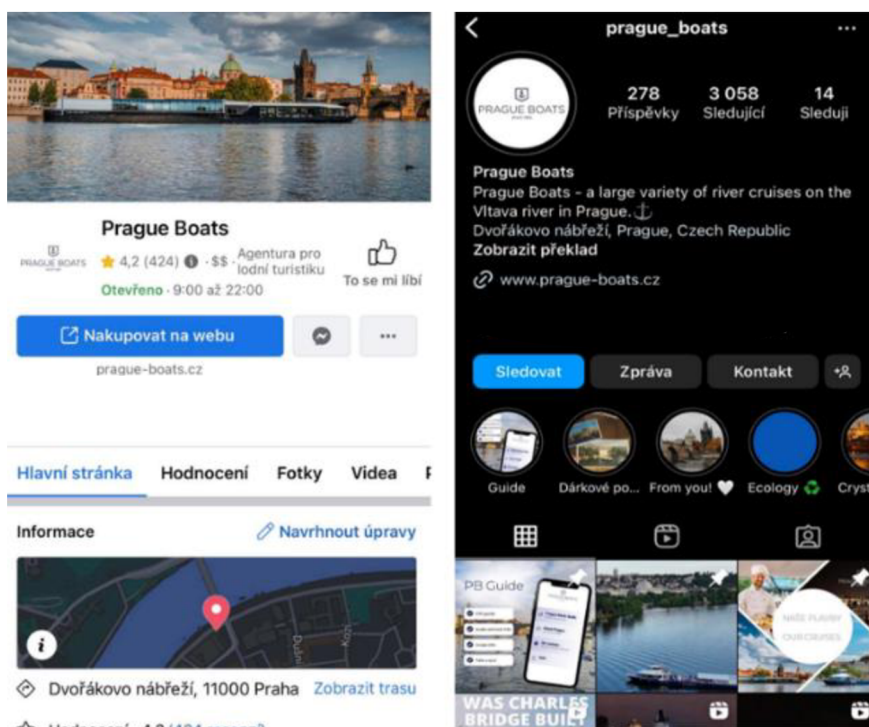
Firma využívá v oblasti distribuce především přímý prodej a spolupráci s hotely. Tyto kanály jsou úzce propojeny s oblastí propagace, která je v těchto oblastech velmi intenzivní a úspěšná. Zákazníci reagují na tyto formy propagace velice pozitivně, což má značný vliv na celkový úspěch podniku.

V rámci propagace společnosti jsou využívány webové stránky (viz. Obrázek 2), které jsou pro uživatele přehledné a srozumitelné.



Obrázek 5 - Hlavní webová stránka firmy; zdroj: Prague-boats.cz [online]

Společnost také disponuje Facebookovým i Instagramovým profilem (viz Obrázek 3). Tyto profily jsou aktualizovány a potenciální zákazníci se tak mohou o plavbách a společnosti dozvědět další informace. V případě PRAGUE BOATS s.r.o. nejsou sociální sítě sledovány vysokým počtem lidí a nejsou tedy efektivně využívány jako ostatní kanály na propagaci.



Obrázek 6 - Facebookový a Instagramový profil; zdroj: Facebook & Instagram [online]

4.5 Finanční řízení

Společnost PRAGUE BOATS s.r.o. už několik let působí na trhu, a tudíž se z hlediska tohoto řízení především soustředí na budoucí vývoj. Pomocí rozvahy se společnost může dozvědět, jaký vliv měla pandemie Covid-19 na likviditu a zadluženost a z výkazu zisků a ztrát zjistit informace o rentabilitě. Pomocí těchto informací se může firma rozhodnout jakým způsobem dále pokračovat v podnikání.

V tomto případě jsou vybrány rozvahy a výkazy zisků a ztrát z let 2018, které prezentuje před pandemické období, rok 2021 vyjadřuje situaci podniku v pandemickém období, ale také rok, kdy se pandemický vliv snižoval vůči podnikání společnosti PRAGUE BOATS s.r.o.

Výsledky finančního šetření byly využity k formulaci návrhů a doporučení. Slouží také i ke srovnání s konkurenčním subjektem za účelem lepšího pochopení tržní situace a postavení dané společnosti vůči nim.

4.5.1 Rok 2018

V následujících tabulkách je zjednodušená rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2018, ve které jsou především znázorněná relevantní data pro výpočet likvidity, zadluženosti (koeficient rizika a koeficient samofinancování) a rentability (vlastního kapitálu, aktiv, tržeb).

| Označení | Položka | Brutto | Korekce | Netto | Netto minulé účetní období |
|-----------|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------|
| | AKTIVA CELKEM | 54 083 | -8 119 | 45 964 | 62 980 |
| B. | Stálá aktiva | 19 645 | -8 119 | 11 526 | 7 652 |
| C. | Oběžná aktiva | 34 438 | | 34 438 | 54 743 |
| C. I. | Zásoby | 1 144 | | 1 144 | 2 106 |
| C.II.2. | Krátkodobé pohledávky | 14 379 | | 14 379 | 37 111 |
| C.III. | Krátkodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.IV. | Peněžní prostředky | 18 915 | | 18 915 | 15 115 |
| C.IV.1. | Peněžní prostředky v pokladně | 825 | | 825 | 1 149 |
| C.IV.2. | Peněžní prostředky na účtech | 18 090 | | 18 090 | 13 966 |
| D. | Časové rozlišení aktiv | 0 | | 0 | 585 |

Tabulka 10 - Rozvaha 2018 - Přehled aktiv; zdroj: vlastní zpracování, 2023

| Označení | | Stav v běžném účetním období | Stav v minulém účetním období |
|----------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| PASIVA CELKEM | | 45 964 | 62 980 |
| A. | Vlastní kapitál | 29 845 | 45 398 |
| B.+C. | Cizí zdroje | 14 192 | 16 087 |
| C.II. | Krátkodobé závazky | 13 878 | 15 603 |
| D. | Časové rozlišení pasiv | 1 927 | 1 495 |
| D.1. | Výdaje příštích období | 1 927 | 1 495 |

Tabulka 11 - Rozvaha 2018 - Přehled pasiv; zdroj: vlastní zpracování, 2023

| VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT | | | |
|----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---------|
| | | Skutečnost v účetním období | |
| Označení | Položka | Běžném | Minulém |
| I. | Tržby z prodeje výrobků a služeb | 279 113 | 240 487 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 587 | 0 |
| * | Provozní výsledek hospodaření (+/-) | 20 086 | 16 710 |
| J. | Nákladové úroky a podobné náklady | 81 | 1 |
| ** | Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) | 11 114 | 10 410 |

Tabulka 12 - Výkaz zisků a ztrát 2018; zdroj: vlastní zpracování, 2023

➤ Likvidita

Zde je uveden postup získaných dat, k zjištění, zda je firma v roce 2018 schopna splácet své krátkodobé závazky.

Likvidita okamžitá: =

$$\frac{\text{Krátkodobý Finanční Majetek} + \text{Peněžní Prostředky} + \text{Časové Rozlišení Aktiv}}{\text{Krátkodobé Závazky} + \text{Časové rozlišení Pasiv}}$$

$$= \frac{0 + 18\,915 + 0}{13\,878 + 1\,927} = \underline{\underline{1,197}}$$

Likvidita pohotová: = $\frac{\text{KFM} + \text{PP} + \text{ČR A} + \text{Krátkodobé Pohledávky}}{\text{Krátkodobé Závazky} + \text{Časové rozlišení Pasiv}}$

$$= \frac{0 + 18\,915 + 0 + 14\,379}{13\,878 + 1\,927} = \underline{\underline{2,107}}$$

$$\text{Likvidita běžná:} = \frac{\text{KFM+PP+}\check{\text{C}}\text{R A+KP+Zásoby}}{\text{Krátkodobé Závazky+}\check{\text{C}}\text{asové rozlišení Pasiv}}$$

$$= \frac{0+18\,915+0+14\,379+1\,144}{13\,878+1\,927} = \underline{\underline{2,179}}$$

Likvidita okamžitá ani pohotová v roce 2018 nesplňuje rozmezí doporučených hodnoty, tedy v prvním stupni 0,2-0,5 a ve druhém stupni 1-1,5. Kdežto likvidita běžná je v doporučeném intervalu 1,5-2,5. Pro společnost jsou, ale vyšší hodnoty likvidity výhodnější než nižší hodnoty. Při nižších hodnotách by to pro společnost znamenalo, že by měli počítat s případným prodejem zásob.

➤ **Zadluženost**

Zadluženost je dalším zkoumaným ukazatelem. Cílem je zjistit, jaká situace byla ve společnosti před pandemií.

$$\text{Koeficient věřitelského rizika:} = \frac{\text{Cizí Zdroje+}\check{\text{C}}\text{asové Rozlišení Pasiv}}{\text{Aktiva celkem}} * 100 \%$$

$$= \frac{14\,192+1\,927}{45\,964} * 100 \% = \underline{\underline{35,069 \%}}$$

$$\text{Koeficient samofinancování:} = \frac{\text{Vlastní Kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} * 100 \%$$

$$= \frac{29\,845}{45\,964} * 100 \% = \underline{\underline{64,931 \%}}$$

Součet těchto hodnot se blíží 100 %, přesněji v tomto případě se jedná o 99 % (mohly nastat odchylky při zaokrouhlování). Koeficient samofinancování je větší než koeficient věřitelského rizika, což vyjadřuje dostatečnou finanční nezávislost.

➤ **Rentabilita**

Posledním zkoumaným ukazatelem je rentabilita, přesněji rentabilita vlastního kapitálu, aktiv a tržeb.

$$\text{ROE (rentabilita vlastního kapitálu):} = \frac{\text{VH po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \%$$

$$= \frac{11\,114}{29\,845} * 100 \% = \underline{\underline{37,240 \%}}$$

$$\text{ROA (rentabilita aktiv):} = \frac{\text{VH po zdanění + nákladové úroky}}{\text{Aktiva celkem}} * 100 \%$$

$$= \frac{11\,114 + 81}{45\,964} * 100 \% = \underline{\underline{24,356\%}}$$

$$\text{ROS (rentabilita tržeb):} = \frac{\text{Provozní zisk}}{\text{Provozní tržby}} * 100 \%$$

$$= \frac{20\,086}{279\,113} * 100\% = \underline{\underline{7,196\%}}$$

Doporučené hodnoty u ukazatele rentability nejsou stanoveny, a proto slouží především k porovnání s vybraným rokem 2021.

4.5.2 Rok 2021

V následujících tabulkách je zjednodušená rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2018, ve které jsou především znázorněna relevantní data pro výpočet likvidity, zadluženosti (koeficient rizika a koeficient samofinancování) a rentability (vlastního kapitálu, aktiv, tržeb).

| Označení | Položka | Brutto | Korekce | Netto | Netto minulé účetní období |
|-----------|-------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------------------|
| | AKTIVA CELKEM | 66 392 | -14 593 | 51 799 | 50 745 |
| B. | Stálá aktiva | 28 731 | -14 143 | 14 588 | 7 273 |
| C. | Oběžná aktiva | 35 816 | -450 | 35 366 | 43 249 |
| C. I. | Zásoby | 575 | | 575 | 375 |
| C.II.2. | Krátkodobé pohledávky | 19 134 | -450 | 18 684 | 33 741 |
| C.III. | Krátkodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.IV. | Peněžní prostředky | 15 827 | | 15 827 | 9 133 |
| C.IV.1. | Peněžní prostředky v pokladně | 375 | | 375 | 73 |
| C.IV.2. | Peněžní prostředky na účtech | 15 452 | | 15 452 | 9 060 |
| D. | Časové rozlišení aktiv | 1 845 | | 1 845 | 223 |

Tabulka 13 - Rozvaha 2021 - Přehled aktiv; zdroj: vlastní zpracování, 2023

| Označení | | Stav v běžném účetním období | Stav v minulém účetním období |
|----------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| PASIVA CELKEM | | 51 799 | 50 745 |
| A. | Vlastní kapitál | 26 622 | 15 611 |
| B.+C. | Cizí zdroje | 23 504 | 34 036 |
| C.II. | Krátkodobé závazky | 23 504 | 34 036 |
| D. | Časové rozlišení pasiv | 1 673 | 1 098 |
| D.1. | Výdaje příštích období | 1 673 | 1 098 |

Tabulka 14 - Rozvaha 2021 - Přehled pasiv; zdroj: vlastní zpracování, 2023

| VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT | | | |
|----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---------|
| | | Skutečnost v účetním období | |
| Označení | Položka | Běžném | Minulém |
| I. | Tržby z prodeje výrobků a služeb | 89 183 | 67 665 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 0 | 0 |
| * | Provozní výsledek hospodaření (+/-) | 14 694 | -8 047 |
| J. | Nákladové úroky a podobné náklady | 20 | 18 |
| ** | Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) | 11 011 | -6 538 |

Tabulka 15 - Výkaz zisků a ztrát 2021; zdroj: vlastní zpracování, 2023

➤ **Likvidita**

Zde je uveden postup získaných dat, k zjištění, zda je firma v roce 2021 schopna splácet své krátkodobé závazky a jak se hodnoty likvidity změnilo od roku 2018.

Likvidita okamžitá:

$$= \frac{\text{Krátkodobý Finanční Majetek} + \text{Peněžní Prostředky} + \text{Časové Rozlišení Aktiv}}{\text{Krátkodobé Závazky} + \text{Časové rozlišení Pasiv}}$$

$$= \frac{0 + 15\,827 + 1\,845}{23\,504 + 1\,673} = \underline{\underline{0,702}}$$

$$\text{Likvidita pohotov\acute{a}:} = \frac{\text{KFM+PP+\u010cR A+Kratkodob\acute{e} Pohled\acute{a}vky}}{\text{Kratkodob\acute{e} Z\acute{a}vazky+\u010casov\acute{e} rozli\u0161en\acute{ı} Pasiv}}$$

$$= \frac{0+15\,827+1\,845+18\,684}{23\,504+1\,673} = \underline{\underline{1,444}}$$

$$\text{Likvidita b\acute{e}znn\acute{a}:} = \frac{\text{KFM+PP+\u010cR A+KP+Z\acute{a}soby}}{\text{Kratkodob\acute{e} Z\acute{a}vazky+\u010casov\acute{e} rozli\u0161en\acute{ı} Pasiv}}$$

$$= \frac{0+15\,827+1\,845+18\,684+575}{23\,504+1\,673} = \underline{\underline{1,467}}$$

V roce 2021 vyhovovala doporu\u010den\fdel{y}m interval\fdel{u}m hodnot pouze likvidita pohotov\fdel{a}, kter\fdel{a} pat\fdel{r}\fdel{i} do rozmez\fdel{i} 1-1,5. Likvidita okamz\fdel{i}t\fdel{a} dosahuje hodnot vy\u0161\u0161\fdel{i}m, ne\u017e je interval 0,2-0,5. T\fdel{r}et\fdel{i} stupe\fdel{n} likvidity v\u0161ak dosahuje ni\u017e\u0161\fdel{i}ch hodnot, ne\u017e je doporu\u010den\fdel{y} interval 1,5-2,5.

➤ **Zadlu\u017eenost**

Zadlu\u017eenost je dal\u0161\fdel{i}m zkouman\fdel{y}m ukazatelem. C\fdel{i}lem je zjistit, jak\fdel{a} situace byla ve spole\u010dnosti po pandemii a jak se hodnoty jednotliv\fdel{y}ch koeficient\fdel{u} zm\fdel{e}nily v\fdel{u}\u010di roku 2018.

$$\text{Koeficient v\fdel{e}ritelsk\fdel{e}ho rizika:} = \frac{\text{Ciz\fdel{i} Zdroje+\u010casov\acute{e} Rozli\u0161en\acute{ı} Pasiv}}{\text{Aktiva celkem}} * 100 \%$$

$$= \frac{23\,504+1\,673}{51\,799} * 100\% = \underline{\underline{48,605\%}}$$

$$\text{Koeficient samofinancov\acute{a}n\acute{i}:} = \frac{\text{Vlastn\fdel{i} Kapit\fdel{a}l}}{\text{Aktiva celkem}} * 100 \%$$

$$= \frac{26\,622}{51\,799} * 100\% = \underline{\underline{51,395\%}}$$

Sou\u010det hodnot koeficientu samofinancov\fdel{a}n\fdel{i} a v\fdel{e}ritelsk\fdel{e}ho rizika se bl\fdel{i}z\fdel{i} 100 %, p\fdel{r}esn\fdel{e} se jedn\fdel{a} o hodnotu 99 %. Koeficient samofinancov\fdel{a}n\fdel{i} je vy\u0161\u0161\fdel{i} ne\u017e koeficient v\fdel{e}ritelsk\fdel{e}ho rizika a tato finan\u010dn\fdel{i} neza\fdel{v}islost je pro spole\u010dnost uspokojiv\fdel{y}.

➤ **Rentabilita**

Posledním zkoumaným ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu, aktiv a služeb za rok 2021.

$$\begin{aligned} \text{ROE (rentabilita vlastního kapitálu):} &= \frac{\text{VH po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \% \\ &= \frac{11\,11}{26\,622} * 100\% = \underline{\underline{41,361\%}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROA (rentabilita aktiv):} &= \frac{\text{VH po zdanění + nákladové úroky}}{\text{Aktiva celkem}} * 100 \% \\ &= \frac{11\,011 + 20}{51\,799} * 100\% = \underline{\underline{21,296\%}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROS (rentabilita tržeb):} &= \frac{\text{Provozní zisk}}{\text{Provozní tržby}} * 100 \% \\ &= \frac{14\,694}{89\,183} * 100\% = \underline{\underline{16,476\%}} \end{aligned}$$

Rentabilita nemá žádné existující doporučené hodnoty a jedná se o ukazatel maximalizační. V tomto případě slouží především k porovnání s rokem 2018.

5 Zhodnocení výsledků analýz a návrhy / doporučení

Tato kapitola je věnována zhodnocení výsledků, které byly zjištěny na základě zpracovaných analýz. Autorka zde navrhuje několik možných způsobů vedoucích ke zlepšení fungování v jednotlivých oblastech. Vybraná společnost se stává nejsilnějším konkurentem na trhu, ale stále jsou v její podnikatelské činnosti zřejmé nedostatky, které jí brání efektivnějšímu fungování v rámci trhu.

5.1 PEST analýza

Vypracovaná PEST analýza vyobrazila autorce několik nových hrozeb, které mohou firmu v budoucím podnikání ovlivnit. Jednotlivé faktory obsažené ve zmíněné analýze autorka práce detailněji rozebírá v následující části.

➤ **Politicko-právní faktory**

Změny týkající se pracovních smluv, dohody o provedení práce a dohody provedení činnosti mohou z hlediska politicko-právních faktorů společnosti do budoucího působení na trhu velmi přitížit. PRAGUE BOATS s.r.o. během sezóny využívá tyto dvě dohody u nestálých zaměstnanců ve velké míře, jelikož zaměstnavateli přináší výhody, které hlavní pracovní poměr nepřináší. Přes hlavní část sezóny potřebuje především sezónní zaměstnance (brigádníky), kterými jsou hlavně studenti středních a vysokých škol, jež nabízejí potřebnou pracovní sílu během letních prázdnin. Poskytnutí dovolené je pro společnost přes vytižené měsíce velmi omezující a nevídanou záležitostí, která může způsobit nižší efektivitu směn z důvodu nedostatku pracovní síly. Z těchto důvodů rovněž velmi klesají reálné tržby, které jsou právě nízkou efektivitou a nedostatkem personálu zapříčiněny. Tyto změny však nejsou stále pevně dané a nemusí k nim dojít.

➤ **Ekonomické faktory**

Z pohledu ekonomických faktorů, které byly autorkou zpracovány, musí firma počítat v současné době s vysokou mírou inflace, která se může pohybovat v podobných hodnotách i v budoucích letech. Z vypracované časové řady nevyplývá průměrná míra inflace v roce 2022, která dosahovala 15,1 %, ale i bez uvedení roku 2022 je zřejmé, že míra inflace stále narůstá. S narůstající inflací začínají občané šetřit; pro společnost tato situace neznamena

žádná pozitiva. Jelikož se jedná především o volnočasové služby, je možné, že bude docházet k nižší návštěvnosti.

Zaměstnavatel rovněž musí počítat se zvyšováním minimální mzdy, která má v průběhu let, i vzhledem k patrným okolnostem, rostoucí tendenci. Pro zaměstnavatele to znamená vyšší náklady na zaměstnance (nejen v oblasti zmíněných mezd, ale rovněž např. v oblasti pojištění). Ve společnosti PRAGUE BOATS s.r.o. pracuje několik interních i externích zaměstnanců na pozicích: číšník, barman, kuchař, uklízečka, kormidelník, lodník, asistentka, provozní a mnoho dalších.

Mimo hlavní sezónu, která je především v letních měsících (červen, červenec, srpen), by se společnost mohla zaměřit na turisty a návštěvníky, kteří se prochází podél Dvořákova nábřeží a nabízet nápoje a malé pochutiny. Celé nábřeží disponuje pouze jedním místem na občerstvení a nápoje, které využívá své lokace. Občerstvení nikdo nekonkuruje a z toho důvodu nabízí kolemjdoucím nápoje a pochutiny za vysoké ceny, ze kterých majiteli plynou vysoké marže. Restaurace na lodích ve většině zákazníků mohou vyvolávat vysoké ceny, které se mohou stávat návštěvníky neakceptovatelnými, obzvláště v současné situaci s nadměrnou mírou inflace. Mimo sezónu by mohl zaměstnavatel zaměstnávat pouze stále zaměstnance, kteří by obstarávali stánky s nápoji, což by mohlo mít za následek ušetření i na nákladech, spojených s provozem lodí.

➤ **Sociální faktory**

Z hlediska sociálních faktorů může mít negativní vliv na firmu trend objednávání pokrmů domů přes dovozové služby, který se stává stále populárnějším mezi obyvateli České republiky a snižuje tak potenciální klientelu v restauracích. Na turisty v České republice tato situace nebude mít příliš zásadní dopad, jelikož nedisponují všichni informacemi, jaké jsou zde rozvozové společnosti, a především hledají občerstvení v restauracích, kde neváhají vyzkoušet místní speciality čerstvě připravené. Během zimních měsíců, tj. mimo hlavní sezónu, může mít firma problém s nízkým počtem českých zákazníků a bude muset spoléhat na větší zájem ze strany návštěvníků během letní sezóny.

Majitel společnosti by mohl uvažovat o rozšíření svých služeb o rozvoz jídla během zimních měsíců, aby si udržel své domácí zákazníky, kteří často preferují objednávání jídla z pohodlí domova. Důležité by však bylo zajistit, aby kvalita jídla a služby zůstala na vysoké úrovni, aby si zákazníci nadále udrželi zájem o nabídku.

➤ **Technické (technicko-technologické) faktory**

Aplikace Querko s sebou přináší pro podnikatele velké výhody, na druhé straně rovněž i nevýhody. Platby pomocí této aplikace se stávají velmi neosobní a zákazníci se tak mohou vyhýbat spropitnému, díky čemuž číšníci přicházejí o velkou část své výplaty. Většina zaměstnaných číšníků pobírá velmi nízkou mzdu a žijí tak především z ponechaných bonusů od zákazníků. Díky těmto částkám mají číšníci motivaci poskytnout zákazníkům nejlepší služby. V případě, že by přestaly tyto odměny od zákazníků kompenzovat nízkou mzdu, mohlo by dojít k jejich odchodu do jiného odvětví.

Manifesto market využívá při platbách mezikrok, kdy se zákazníkovi nabídne možnost spropitného. Zákazník, tak může vybrat výši, kterou sám uzná za vhodné. Jedná se o 5 % z celkové útraty, a to nejčastěji v rozmezí 2–5 %. Zákazník může zaškrtnout položku „vlastní“ a zvolit % dle vlastního uvážení. Nedochází tak k výraznému snížení odměny pro zaměstnance a firma se tak může vyhnout vysoké fluktuaci.

5.2 Mikroprostředí a vnitřní prostředí

Z analýzy konkurence vyplývá, že společnost má nejvyšší cenu služeb na trhu. Výše ceny však může být odůvodněna vzhledem k lepšímu designu, větší rozmanitosti služeb a intenzitě nabízených služeb, které jsou konkurenci převážně nadřazené. Z těchto důvodů by společnost mohla uvažovat, zda nenabízet nějaké druhy plaveb dětem do určitého věku či výšky zdarma. Pomocí analýzy zákazníků bylo zjištěno, že návštěvníci z Německa, Velké Británie a Francie nakupují plavby v největším množství. Tento poznatek společnost žádným způsobem nevyužívá např. v přípravě tradičních pokrmů. V případě oslovení zahraničních hostů by mohla společnost využít informací ohledně svátků či jiných celostátních volných dnů jednotlivých zemí k vytvoření dočasné reklamy v daném jazyce, popř. připravit významné tradiční pokrmy vztahující se ke konkrétním zemím. V tyto dny je možné očekávat, že zákazníci ze sousedních zemí využijí možnosti cestování a poznání nových míst.

Analýza vnitřního prostředí vytvořena pomocí BCG matice přinesla poznatky ohledně vybraných nabízených služeb. Firma v roce 2022 přinesla na trh novou službu „Večerní ekoplavby s Proseccem“, která je koncipovaná podobně jako hodinová plavba. V současné době má u zákazníků velký úspěch a z toho důvodu proto důležité, aby servis při těchto plavbách byl zákazníkům nabízen servis stejně kvalitně jako u hodinových plavbách. Pokles tržeb může firma zpozorovat u plaveb „Večeře na lodi“, která zaznamenala úpadek. Je

možné předpokládat, že se jedná pouze o chvilkovou změnu, ale i tak by měla společnost přijít s inovacemi, aby se stala služba opět populární. Mohla by využít několika kroků, například zlevněné večere na lodi od pondělí do středy. Zákazníci by tak mohli s větší pravděpodobností navštívit tuto plavbu.

5.3 Marketingové doporučení

Je zjištěno, že firma nedostatečně využívá potenciálu sociálních sítí, zejména na Instagramu, kde má málo sledujících a přidává málo fotografií. Na platformě Facebook je situace podobná, kde nejsou přidávány nové příspěvky a obsah se velmi shoduje s Instagramem. Tímto způsobem společnost nekomunikuje aktivně s mladší generací, což by mohlo mít negativní dopad na její image a potenciální zákazníky. Firma dostatečně nevyužívá nejpodstatnější složky marketingu na sociálních sítích: reklamu, budování značky a word-of-mouth.

Pro zlepšení sociálních sítí a webových stránek by firma mohla zvážit najmutí interního nebo externího zaměstnance, který se bude věnovat tvorbě příspěvků, a tak může zvýšit interakci s návštěvníky. To by mohlo vést ke zvýšení zájmu lidí o společnost a přilákat je na Dvořákovo nábřeží, které není tak oblíbené jako jiná vytižená místa v Praze.

5.4 Zhodnocení finančního řízení vůči konkurenci – Boats4u

Z finanční analýzy je patrné, že firma si o po pandemické krizi stojí velmi dobře. Ukazatelé likvidity jsou v roce 2021 blíže k doporučeným hodnotám než v roce 2018, kdy byly mnohem vyšší, než je doporučeno. Dle uvedených hodnot zvládla firma přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, a těmi krýt své závazky. Vůči konkurenci se likvidita nedá posoudit zcela jasně, kvůli chybějícím hodnotám likvidity v roce 2018 z důvodu nevykázaných hodnot krátkodobých závazků nebo časového rozlišení pasiv. Možné je však posoudit rok 2021, kdy konkurence Boats4u nesplňuje doporučené hodnoty a ani se k nim nepřibližují.

Koeficient věřitelského rizika je v obou porovnávaných letech nižší než koeficient samofinancování u společnosti PRAGUE BOATS s.r.o. i u Boats4u. Konkurent ale vykazuje vyšší hodnoty koeficientu samofinancování i po pandemii, kdežto PRAGUE BOATS s.r.o. po pandemii vykazuje hodnoty, které jsou velice blízko 50 % u obou koeficientů.

Obě společnosti zaznamenaly v roce 2021 určité snížení hodnot rentability, nicméně tyto poklesy nebyly tak výrazné, jak by se dalo po pandemii očekávat. PRAGUE BOATS s.r.o. měla vyšší hodnoty rentability v obou letech než Boats4u.

| | Prague Boats s.r.o. | | Boats4u | | Doporučené hodnoty |
|--------------------------------|---------------------|--------|---------|--------|--------------------|
| | 2018 | 2021 | 2018 | 2021 | |
| Likvidita okamžitá | 1,197 | 0,702 | / | 3,094 | 0,2 - 0,5 |
| Likvidita pohotová | 2,107 | 1,444 | / | 6,754 | 1 - 1,5 |
| Likvidita běžná | 2,179 | 1,467 | / | 6,754 | 1,5 - 2,5 |
| Koeficient věřitelského rizika | 35,069 | 48,605 | 21,614 | 14,159 | / |
| Koeficient samofinancování | 64,931 | 51,395 | 78,354 | 85,841 | / |
| Rentabilita vlastního kapitálu | 37,24 | 41,361 | 6,518 | 4,467 | Maximalizační |
| Rentabilita aktiv | 24,356 | 21,296 | 5,107 | 3,835 | Maximalizační |
| Rentabilita tržeb | 7,196 | 16,476 | 4,564 | 4,935 | Maximalizační |

Tabulka 16 - Srovnání výsledků ukazatelů s konkurencí; zdroj: vlastní zpracování, 2023

Firma je na trhu velmi úspěšná ve srovnání s konkurencí. Její ukazatele, jako je rentabilita, jsou výrazně vyšší a hodnoty likvidity se blíží doporučeným hodnotám. Ačkoliv hodnoty koeficientů nejsou nejlépe hodnotově rozděleny, tak se nejedná ani o příliš špatné rozložení.

6 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnocení podniku s dlouholetou tradicí a působením na trhu. Především se jednalo o posouzení, zda podnik má nějaké nedostatky či se po pandemii Covidu-19 objevily oblasti ke zlepšení. Dílčí cíle byly stanoveny jako analýzy: makroprostředí, mikroprostředí, vnitřního prostředí, marketingové analýzy a finančního řízení. Práce přináší možná zlepšení.

Teoretická část práce byla zaměřena na definování podnikatelského záměru a dalších plánů, které jsou s podnikatelským záměrem úzce propojeny. Tyto poznatky byly uplatněny ve vlastní práci, kde byla představena společnost PRAGUE BOATS s.r.o., která nabízí různé druhy plaveb na českém trhu.

Situační analýza se skládala z několika dílčích analýz, které byly podrobněji vypracované. Jednalo se o analýzu makroprostředí, která byla vyjádřena pomocí PEST analýzy, která identifikovala možné hrozby, které mohou zhoršit podmínky podnikání. Jedná se o změny DPP a DPC smluv, vysoká inflace, zvýšení minimální mzdy či aplikace Qerko. Mikroprostředí bylo vypracované pomocí analýzy konkurentů, ve které si firma na trhu vedla velmi dobře a analýzy zákazníků. Analýza zákazníků byla rozdělena podle národnosti a podle preferovaných služeb. Tyto dvě analýzy společně dokázaly detailněji vytvořit profily zákazníků a jejich preference, ale i národnosti, které jsou nejčastějšími hosty. Jedná se především o zákazníky z Německa 37,78 %, Anglie 14,82 % a Francie 11,10 %. Vnitřní analýza podniku byla vytvořena pomocí BCG matice, která svými výsledky doporučuje společnosti udržovat ve svém portfoliu plavbu „Obědy na lodi“ a naopak připravit se na to, že v budoucnu by mohla vyměnit plavbu „Křišťálová večeře“ za jinou alternativu.

V marketingovém plánování se projevil pomocí marketingového mixu velký nedostatek z hlediska komunikace firmy přes sociální síť. Bylo zjištěno, že firma nepoužívá žádný ze tří složek marketingu na sociálních sítích.

Vyhodnocení úspěšnosti společnosti bylo sestaveno z výsledků finančního plánu, pomocí ukazatelů rentability, likvidity a zadluženosti. Bylo zjištěno, že tento exitující podnikatelský záměr úspěšně funguje na českém trhu. Pro porovnání skutečné úspěšnosti firmy byly výsledné hodnoty ukazatelů porovnány s hodnotami jednoho z konkurentů.

Cíle považuji za splněné na základě vypracovaných analýz z pohledu makroprostředí, mikroprostředí, vnitřní analýzy podniku, marketingového plánování a finančního řízení.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

ČERNOHORSKÝ, Jan, 2020. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-2215-8

FINCH, Brian, 2020. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány*. Přeložil Petr FLORIAN. V Brně: Lingea. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-623-5

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0

FOTR, Jiří, 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-7169-812-1

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2

PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3024-0

RŮČKOVÁ, Petra, c2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8

SEMERÁDOVÁ, Tereza, Petr WEINLICH, Pavla ŠVERMOVÁ, Marián LAMR, Lenka SUKOVÁ, Ladislava MÍKOVÁ a Michal DOSTÁL, 2021. *Jak na digitální marketingovou strategii firmy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-564-9

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-0689-9

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. A dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. [1. vyd.]. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1

7.2 **Zákony**

Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 320 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-01-8

7.3 **Internetové zdroje**

Jitka Lukášová, 2009, www.podnikatel.cz. Dostupné z: Náklady nezaměňujte s výdaji a výnosy s příjmy - Podnikatel.cz (accessed December 2009).

ManagmentMania, 2020, managementmania.com. Dostupné z: Výdaj, výloha (Expenditure) - ManagementMania.com (accessed August 2020)

Ministerstvo. Průvodce [online]. Copyright © [cit. 2023-02-2023]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/ministerstvo>

PRAGUE BOATS s.r.o. Instagramový profil společnosti Prague Boats s.r.o.. In Instagram [online]. 2023 [cit. 2023-01-19] Dostupné z: https://www.instagram.com/prague_boats/

PRAGUE BOATS s.r.o. Facebookový profil společnosti Prague Boats s.r.o.. In Facebook [online]. 2023 [cit. 2023-01-19] Dostupné z: <https://www.facebook.com/Pragueboats>

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.4 Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 - Tok peněz v marketingu; zdroj: Šafrová Drážilová, 2019, s. 125 | 17 |
| Obrázek 2 - Grafické znázornění portfolia preferencí zákazníků v roce 2018; zdroj: vlastní zpracování, 2023 | 33 |
| Obrázek 3 - Grafické znázornění portfolia preferencí zákazníků v roce 2021; zdroj: vlastní zpracování, 2023 | 33 |
| Obrázek 4 - BCG matice vybraných služeb; zdroj: vlastní zpracování, 2023 | 35 |
| Obrázek 5 - Hlavní webová stránka firmy; zdroj: Prague-boats.cz [online] | 38 |
| Obrázek 6 - Facebookový a Instagramový profil; zdroj: Facebook & Instagram [online] .. | 38 |

7.5 Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 - Charakteristika strategického a dlouhodobého plánu; zdroj: Jakubíková, 2013, s. 86 | 14 |
| Tabulka 2 - Vývoj HDP a meziroční změna (%) v letech 2012–2021; zdroj: Vlastní úprava autorkou práce..... | 29 |
| Tabulka 3 - Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a v Praze (%); zdroj: Vlastní úprava autorkou práce..... | 29 |
| Tabulka 4 - Míra inflace (v %) v letech 2012–2021; zdroj: Vlastní úprava autorkou práce | 29 |
| Tabulka 5 - Vývoj minimální mzdy (Kč) v letech 2012–2021; zdroj: vlastní úprava autorkou práce | 30 |
| Tabulka 6 - Srovnání podniku s konkurencí; zdroj: vlastní zpracování, 2023 | 31 |
| Tabulka 7 - Podíl národností v jednotlivých letech 2018–2021; Zdroj: vlastní zpracování, 2023..... | 34 |
| Tabulka 8 - Ceny vyhlídkových plaveb; zdroj: vlastní zpracování, 2023 | 36 |
| Tabulka 9 - Ceny gastronomických plaveb; zdroj: vlastní zpracování, 2023 | 37 |
| Tabulka 10 - Rozvaha 2018 - Přehled aktiv; zdroj: vlastní zpracování, 2023 | 39 |
| Tabulka 11 - Rozvaha 2018 - Přehled pasiv; zdroj: vlastní zpracování, 2023..... | 40 |
| Tabulka 12 - Výkaz zisků a ztrát 2018; zdroj: vlastní zpracování, 2023 | 40 |
| Tabulka 13 - Rozvaha 2021 - Přehled aktiv; zdroj: vlastní zpracování, 2023 | 42 |
| Tabulka 14 - Rozvaha 2021 - Přehled pasiv; zdroj: vlastní zpracování, 2023..... | 43 |

| | |
|---|----|
| Tabulka 15 - Výkaz zisků a ztrát 2021; zdroj: vlastní zpracování, 2023..... | 43 |
| Tabulka 16 - Srovnání výsledků ukazatelů s konkurencí; zdroj: vlastní zpracování, 2023. | 50 |

Seznam použitých zkratk

| | |
|----------|--------------------------------|
| ROA..... | Rentabilita celkových aktiv |
| ROE..... | Rentabilita vlastního kapitálu |
| ROS..... | Rentabilita tržeb |

Přílohy

| | |
|--|----|
| Příloha 1: Základní struktura rozvahy | 56 |
| Příloha 2: Základní struktura výkazu zisků a ztrát | 57 |
| Příloha 3: Grafický přehled podílu národností v jednotlivých letech 2018-2021..... | 57 |
| Příloha 4: Ceníky pronájmů jednotlivých lodí s jejich kapacitami..... | 58 |

Přílohy

Příloha 1: Základní struktura rozvahy

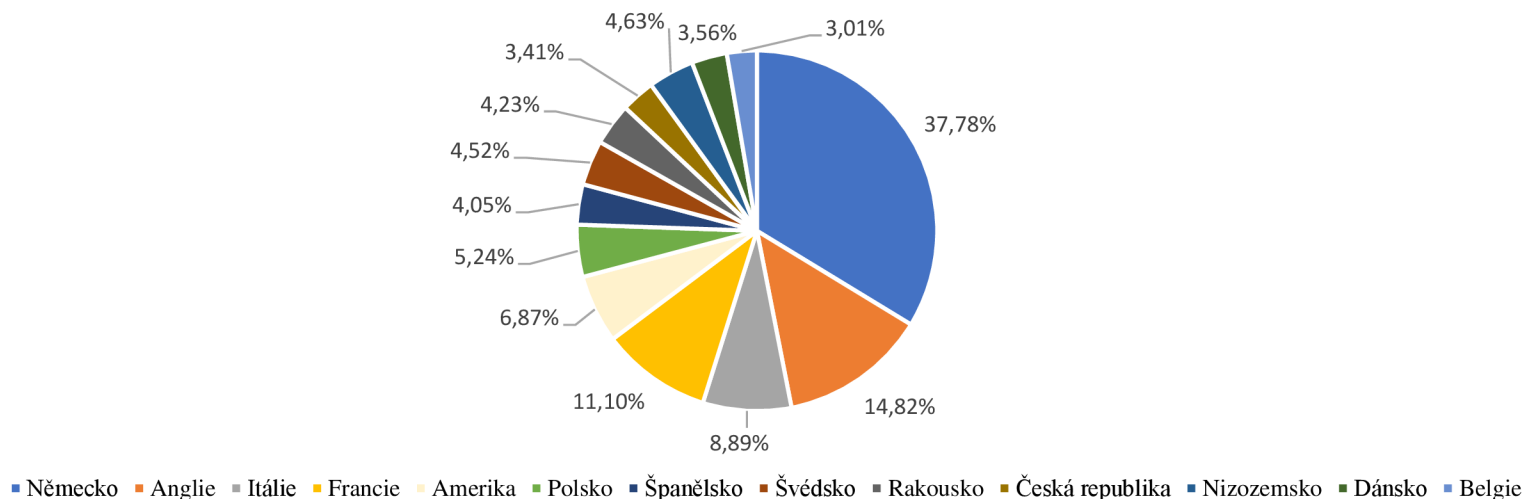
| Označení | AKTIVA | Běžné účetní období | | | Minulé období |
|-----------|---------------------------------------|---------------------|---------|-------|---------------|
| | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| | Aktiva celkem | | | | |
| A. | Pohledávky za upsaný základní kapitál | | | | |
| B. | Dlouhodobý majetek | | | | |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | | | | |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | | | | |
| B.II. | Dlouhodobý finanční majetek | | | | |
| C. | Oběžná aktiva | | | | |
| C.I. | Zásoby | | | | |
| C.II. | Dlouhodobé pohledávky | | | | |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky | | | | |
| C.IV. | Krátkodobý finanční majetek | | | | |
| D. | Časové rozlišení | | | | |

| Označení | PASIVA | Běžné účetní období | Minulé období |
|-----------|---|---------------------|---------------|
| | Pasiva celkem | | |
| A. | Vlastní kapitál | | |
| A.I. | Základní kapitál | | |
| A.II. | Kapitálové fondy | | |
| A.III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | | |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let | | |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období | | |
| B. | Cizí zdroje | | |
| B.I. | Rezervy | | |
| B.II. | Dlouhodobé závazky | | |
| B.III. | Krátkodobé závazky | | |
| B.IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | | |
| C. | Časové rozlišení | | |

Příloha 2: Základní struktura výkazu zisků a ztrát

| | Skutečnost v účetním období | |
|--|-----------------------------|---------|
| | běžném | minulém |
| Provozní výnosy podle druhů | | |
| Provozní náklady podle druhů | | |
| *Provozní výsledek hospodaření | | |
| Finanční výnosy | | |
| Finanční náklady | | |
| *Finanční výsledek hospodaření | | |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | | |
| **Výsledek hospodaření za běžnou činnost | | |
| Mimořádné výnosy | | |
| Mimořádné náklady | | |
| Daň z příjmů z mimořádné činnosti | | |
| *Mimořádný výsledek hospodaření | | |
| ***Výsledek hospodaření za účetní období | | |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | | |

Příloha 3: Grafický přehled podílu národností v jednotlivých letech 2018-2021



Příloha 4: Ceníky pronájmů jednotlivých lodí s jejich kapacitami

| Lod' | Kapacita | Cena bez DPH / Hod. |
|----------------------|----------|---------------------|
| Bivoj | 10 | 5 000 Kč |
| Horymír / Šemík | 11 | 5 000 Kč |
| Elvíra / Elektronemo | 25 | 8 500 Kč |

| Lod' | Kapacita | Cena bez DPH / Hod. |
|---------|----------|---------------------|
| Odra | 200 | 8 500 Kč |
| Andante | 60 | 10 000 Kč |

| Lod' | Kapacita raut | Minimální počet | Cena bez DPH / Hod. |
|---------------------|---------------|-----------------|---------------------|
| Adria (plavba) | 10 | 10 | 8 500 Kč |
| Valencia (plavba) | 80 | 50 | 12 500 Kč |
| Lužnice (plavba) | 40 | 30 | 12 500 Kč |
| Cecílie (plavba) | 200 | 100 | 16 500 Kč |
| Vltava *** (plavba) | 120 | 100 | 33 000 Kč |

| Lod' | Kapacita | Vnitřní kapacita | Cena bez DPH / Hod. |
|--------------------------|----------|------------------|---------------------|
| Bella Bohemia (plavba) | 250 | 80 | 29 000 Kč |
| Marie d'Bohemia (plavba) | 250 | 100 | 33 000 Kč |

| Lod' | Kapacita raut | Minimální počet | Cena bez DPH / Hod. (květen, červen, září) | Cena bez DPH / Hod. (ostatní měsíce) |
|---------------------------|---------------|-----------------|---|---|
| Agnes de Bohemia (plavba) | 80 | 50 | 27 000 Kč | 27 000 Kč |
| Bohemia Rhapsody (plavba) | 150 | 100 | 55 000 Kč | 46 000 Kč |
| Grand Bohemia (plavba) | 330 | 200 | 90 000 Kč | 75 000 Kč |
| Grand Bohemia (přípravy) | | | 50 000 Kč | 42 000 Kč |
| Grand Bohemia (kotvení) | | | 63 000 Kč | 52 000 Kč |