



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

STUDIE PROVEDITELNOSTI MALÉHO PODNIKU
THE FEASIBILITY STUDY OF SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARTIN HOŠEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hošek Martin, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Studie proveditelnosti malého podniku

v anglickém jazyce:

The Feasibility Study of Small Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. C.H.Beck, Praha, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. Computer Press Praha, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

MALACH, A., a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. Grada Praha, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 23.05.2010

Abstrakt

V této diplomové práci je zpracována studie proveditelnosti založení restaurace, která by měla vyplnit mezeru na trhu. Na základě teoretických poznatků, zjištěných skutečností a provedených analýz obsahuje řešení, které s celou podnikatelskou aktivitou souvisí a umožní firmě optimální vstup na trh.

Abstract

This masters's thesis deals with a feasibility study of restaurant creation, which should fill a gap in the market. Suggestions for a solution relating to the enterprise and enabling the company to optimally entry to the market are presented, based on theoretical knowledge, empirical facts and analysis.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti, marketing, podnikání, restaurace

Key words

Feasibility study, marketing, business, restaurant

Bibliografická citace

HOŠEK, M. *Studie proveditelnosti malého podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 77 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Prohlášení

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

V Brně

20. května 2010

.....

Poděkování

Rád bych poděkoval doc. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za inspirativní přístup při vedení mé diplomové práce, cenné rady a ochotu kdykoliv být nápomocen.

Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému a cíle práce	12
1.1 Vymezení problému	12
1.2 Cílem práce	12
2 Teoretická východiska práce	14
2.1 Základní pojmy	14
2.2 Studie proveditelnosti.....	17
2.2.1 Postup zpracování studie proveditelnosti	18
2.2.2 Stručný popis podstaty projektu a jeho etap	19
2.2.3 Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix	19
2.2.4 Porterova analýza konkurenčního prostředí	21
2.2.5 Management projektu a řízení lidských zdrojů.....	25
2.2.6 Technické a technologické řešení projektu.....	25
2.2.7 Zajištění investičního majetku	26
2.2.8 Řízení pracovního kapitálu	26
2.2.9 Finanční plán a analýza projektu	27
2.2.10 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu	29
3 Analýza problému a současné situace	30
3.1 Analýzy obecného okolí.....	30
3.1.1 SLEPT analýza	30
3.2 Analýza oborového okolí	33
3.2.1 Sektor zákazníků.....	33
3.2.2 Analýza poptávky	35
3.2.3 Porterova analýza.....	39

3.3	Analýzy interních faktorů	43
3.3.1	Analýza 7S	43
3.3.2	SWOT analýza	46
4	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	48
4.1	Cíle podniku	48
4.2	Založení společnosti	48
4.2.1	Základní informace o společnosti	48
4.2.2	Umístění podniku	49
4.2.3	Popis budovy	51
4.3	Produkt a služba	52
4.3.1	Produkty	53
4.3.2	Doplňkové služby	54
4.4	Propagační činnost	55
4.4.1	Webové stránky	55
4.4.2	Informační plakáty a letáky	56
4.4.3	Reklama v rádiu	56
4.4.4	Inzerce v tisku	57
4.4.5	Směrové ukazatele	57
4.5	Organizačně personální zajištění	57
4.5.1	Management a zaměstnanci	57
4.5.2	Zaměstnanci	58
4.5.3	Mzdy zaměstnanců	59
4.5.4	Požadavky na obsluhu	60
4.5.5	System HACCP	61
4.5.6	Organizační struktura podniku	63
4.6	Finanční kalkulace	63

4.6.1	Počáteční a zřizovací náklady.....	63
4.6.2	Fixní náklady	64
4.6.3	Variabilní náklady.....	65
4.6.4	Předpověď tržeb.....	66
4.7	Harmonogram	67
5	Závěr.....	68
	Seznam použité literatury	69
	Knižní zdroje.....	69
	Internetové zdroje.....	70
	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	72
	Seznam obrázků	72
	Seznam tabulek	72
	Seznam grafů.....	73
	Seznam použitých zkratk	74
	Seznam příloh	75
	Přílohy.....	76

Úvod

Na začátku 90. let se v tehdejší Československu otevřel trh pro podnikání. Lidé, kteří nebyli spokojeni s dosavadním zaměstnáním, nebo jenom chtěli být sami sobě vlastním pánem, se vrhli do víru tržní ekonomiky vlastním podnikáním. Nemalé skupiny těchto podnikatelů bez základního marketingového vzdělání postupem času krachovali a zůstali hlavně ti nejsilnější hráči na trhu. Vstup na takto zajatý trh plný konkurenčních bojů není v dnešní době vůbec jednoduchý.

Začínající podnikatel by si měl pořádně promyslet výhody a nevýhody podnikání. Kvůli náročnosti takového rozhodnutí by si měl zanalyzovat svoji finanční situaci, dále pak také fyzický a psychický stav.

Velkou roli v odhodlání podnikat hrají ze začátku také nemalé investiční náklady. Rozhodování o uskutečnění investice se právem považuje za jednu z nejzávažnějších činností, které jsou úkolem podnikového managementu. Tomuto rozhodnutí by proto mělo vždy předcházet posouzení všech realizačně významných hledisek. Dokumentem, jehož účelem je tato hlediska popsat, zhodnotit, a získané výsledky shrnout do srozumitelného závěru, který bude podkladem pro kvalifikované rozhodnutí managementu - investora, o tom, zda se rozhodnout pro nebo proti investici, je právě studie proveditelnosti.

Předmětem práce je vypracování výše zmíněné studie proveditelnosti. Cílem práce je pak zhodnocení ekonomické výhodnosti projektovaného záměru. V práci tedy bude zkoumána hypotéza, zda je zavedení produktu ekonomicky výhodné.

1 Vymezení problému a cíle práce

1.1 Vymezení problému

V současné době mají lidé stále větší nároky a tudíž je společnost nucena přicházet se stále novými nápady jak uspokojit potřeby široké veřejnosti. Návrhy zdokonalování a tvorby nových produktů jsou dnes na denním pořádku.

Ke své diplomové práci na téma studie proveditelnosti jsem si vybral budovu nacházející se ve středu obce Kostelec, která leží asi 3 km severovýchodně od města Kyjova v Jihomoravském kraji a má přibližně 830 obyvatel. V objektu se dříve vystřídalo mnoho provozovatelů různých kvalit, kteří provozovali v objektu různé činnosti, od restaurační, přes kavárnu až po hernu a bar. Potencionální zákazníci se budou nejpravděpodobněji vyskytovat v okolí obce Kostelec, hlavně v nedalekém městě Kyjov, který má přes 13 000 obyvatel a na druhé straně v rekreační a chatové oblasti okolo dané obce.

Vzhledem k velké konkurenci podobných zařízení a k umístění objektu je velmi obtížné navrhnout vhodnou strategii. Tato studie by měla proto pomoci při rozhodování o realizaci podnikatelského návrhu.

1.2 Cílem práce

Základním cílem mé diplomové práce je vytvořit studii proveditelnosti pro firmu zabývající se hostinskou činností a zanalyzovat podnikatelské prostředí. Navrhnout v ní postup a vhodnou strategii vstupu na trh. Tento dokument bude sloužit jako základ pro vznik nové a nejlépe i prosperující firmy.

K tomuto cíli lze dojít až po podrobné analýze mnoha faktorů, které jsou rozpracovány v následujících kapitolách. Nejprve po důkladné analýze trhu, kam spadá i rozbor

konkurence v přilehlé oblasti, upřesním typ restauračního zařízení. Poté stanovím skupinu potencionálních zákazníků. Navrhnou marketingovou strategii, která by tyto potencionální zákazníky co nejvíce zaujala. Dále pak propočítám finanční plán studie a určím efektivitu projektu. Na konec provedu analýzu případných problémů a rizik a uvedu návrh jejich minimalizace.

2 Teoretická východiska práce

Tato část se zabývá základními pojmy v podnikání a hlavně podstatou celé studie proveditelnosti a jejích podrobných částí.

2.1 Základní pojmy

Hned na začátku je dobré vysvětlit základní pojmy, které by měl začínající podnikatel znát.

V první řadě to je pojem **podnikatel**, který vyjadřuje právně samostatný, vlastnický oddělený subjekt, který vyvíjí svou činnost svým jménem a na svůj účet za podmínek živnostenského zákona¹.

Další legislativně platná definice označuje **podnikatele** za²:

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

Následující pojmem je **podnikání**, jehož obecná interpretace není vždy jednoznačná a často se vztahuje ke konkrétnímu pojetí³.

¹ BLACKWELL E., Podnikatelský plán - průvodce pro malé a střední podnikatele, překlad - Jiří Tolman, Readers International Prague, 1993, 134 stran, ISBN – 80-901454-1-8

² Viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů a doplňků

a) **Ekonomické pojetí** – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytvářející přidané hodnoty.

b) **Psychologické pojetí** – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něco dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.

c) **Sociologické pojetí** – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.

d) **Právnícké pojetí** – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podle § 7 zákona o daních z příjmů může **podnikatel** mít

- příjmy ze zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství
- příjmy ze živnosti
- příjmy z jiného podnikání podle zvláštních předpisů
- podíly společníků veřejné obchodní společnosti a komplementářů komanditní společnosti na zisku

Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit⁴.

³ VEBER, J., SRPOVÁ, J.: Podnikání malé a střední firmy. Grada Publishing, Praha, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

⁴ Viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů a doplňků

Obchodní zákoník (513/1991 Sb.) je zákon v oblasti obchodního práva součástí soukromého práva.

Obchodní zákoník upravuje:

- postavení podnikatelů (např. otázky obchodní společnosti, firmy, jednání podnikatele)
- obchodní závazkové vztahy (obchodní smlouvy, odpovědnost za škodu atd.)
- některé jiné vztahy s podnikáním související (např. obchodní rejstřík)
- postavení jiných osob než podnikatelů, pokud tak stanoví zákon (např. soukromoprávní nároky spotřebitelů při poškození nekalou soutěží)

Dále pak je důležité znát pojem **živnostenský zákon**, který upravuje podnikání fyzických a právnických osob včetně udělování oprávnění k provozování živnosti.

Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Je naprosto nehmatatelná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem.⁵

Vlastnosti služeb, které ovlivňují marketing služeb:

Nedělitelnost - pro služby je typické, že jsou vytvářeny a spotřebovávány současně. Pokud je služba poskytována osobou, je tato osoba součástí služby. Pokud je zákazník při poskytování služby přítomen, vzniká interakce mezi oběma, je proto třeba uplatnit speciální marketingové postupy. Pokud mají zákazníci silný zájem o určité dodavatele služeb, jejichž časové možnosti jsou omezeny, jejich poptávka se reguluje pomocí cen.

⁵ ROŠICKÝ S. Základy marketingu – aplikační a systémový přehled 1. Vyd. Hradec Králové, Universita Hradec Králové 2002, 111 s. ISBN 80-7041-772-2

Proměnlivost – služby jsou vysoce proměnlivé, protože závisí na tom kdo, kdy a kde je poskytuje. Firmy mohou uskutečnit tři kroky směrem k řízení jakosti služeb:

1. Investovat do dobrého výběru a školení personálu
2. Standardizovat proces poskytování služeb pomocí organizace
3. Sledovat spokojenost zákazníků (přání, stížnosti, průzkumy)

Pomíjivost – služby nelze skladovat. Pokud je poptávka po službách stálá, nevzniká problém. Pokud poptávka po službách kolísá a vznikají velké problémy, je třeba vytvářet a uplatňovat strategie pro zlepšení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou.

Nehmatatelnost - služby jsou nehmatatelné a na rozdíl od fyzických produktů si je nemůžeme před nákupem prohlédnout, ochutnat, poslechnout. Závěry o kvalitě služby bude dělat na základě znalosti místa, kde je poskytována, podle zaměstnanců, vybavení, propagačních materiálů, symbolů a ceny.

2.2 Studie proveditelnosti

„Studie proveditelnosti (anglicky Feasibility Study), někdy taky označovaná jako technicko-ekonomická studie, je dokument, který souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Jeho účelem je zhodnotit všechny realizační alternativy a posoudit realizovatelnost daného investičního projektu, jakož i poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí.“⁶

„Tento materiál je v různých podobách využíván při přípravě investičních záměrů v podnikatelské sféře i veřejném sektoru. Jak vyplývá z vymezeného účelu, studie je zpracovávána v přípravné tedy předinvestiční fázi projektu. Na jedné straně prostřednictvím důkladného plánu investičního projektu působí v roli materiálu vedoucího k investičnímu rozhodnutí vlastníka projektu, příp. k rozhodnutí potenciálního věřitele (či poskytovatele dotace) o poskytnutí úvěru. Na straně druhé je

⁶ Sieber, P. Studie proveditelnosti, metodická příručka, 2004, str. 6

to materiál sloužící jako základní nástroj pozdějšího projektového managementu ve fázi investiční.⁷

2.2.1 Postup zpracování studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti se skládá z několika jednotlivých kapitol, které jsou určeny dle problematiky, které v souvislosti s daným projektem řeší. Dané kapitoly projektu lze samozřejmě nejprve řešit jednu po druhé, ale musíme brát v úvahu, že zvolená řešení v rámci jednotlivých kapitol vyvolá nutnost navrácení se až o několik kroků zpět a hledání příčin neefektivity, kterou je nutno odstranit a vyhledat uspokojující řešení. Není tedy možné studii proveditelnosti zpracovat od začátku do konce bez neustálé kontroly, zda jsou nově zpracované části v souladu s částmi zpracovanými již dříve.⁸

Dalším charakteristickým znakem zpracování dané studie je nutnost variability a tvůrčího přístupu řešení, neboť každý reálný záměr je z jisté části originální. Daná originalita může spočívat v prostředí realizace projektu, v čase realizace nebo v subjektu, který o dané realizaci rozhoduje. Je samozřejmě možné využívat zkušenosti z minulých projektů, ale není možné k rozdílným projektům přistupovat stejně.

Vybrané části studie proveditelnosti:

1. Stručný popis podstaty projektu a jeho etap
2. Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix
3. Management a technologické řešení lidských zdrojů
4. Technické a technologické řešení projektu
5. Zajištění investičního majetku
6. Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)
7. Finanční plán a analýza projektu
8. Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

⁷ tamtéž, str. 6

⁸ Sieber, P. Studie proveditelnosti, metodická příručka, 2004, str. 7

2.2.2 Stručný popis podstaty projektu a jeho etap

Tato kapitola obsahuje úplný popis hlavních charakteristik projektu a jeho etap. Patří sem odpovědi na otázky, jakými jsou například název, smysl a zaměření projektu. Jaké služby, případně produkty, budou díky projektu poskytovány a jaký problém řeší. Kdo tento projekt zainvestuje, tedy kdo je jeho investorem, vlastníkem či provozovatelem projektu. Jaká je velikost projektu a taky jaká je jeho lokalizace, dále pak jakými etapami projekt prochází a čím jsou specifické.

2.2.3 Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix

Zahrnuje popis všech marketingových pojetí projektu. Jsou zde řešeny všechny odhady a doporučení týkající se potřeb finálních uživatelů, konkurenceschopnosti výstupů produktu, jak v případě veřejných tak i privátních projektů a to v následující struktuře, která vychází z výzkumné a analytické části (a) a přechází v části, které obsahují řešení daných problémů (b, c), ty jsou členěny dle rovin na strategické (b) a takticko-operativní (c).⁹

- a) Analýza trhu a odhad poptávky
- b) Marketingová strategie
- c) Marketingový mix

Analýza trhu a odhad poptávky

Protože nezbytným předpokladem úspěšnosti projektu je i jeho tržní realizace, je třeba věnovat pozornost marketingu, jehož úkolem je právě uspokojení potřeb kupujících a zájmu prodávajících na trhu výnosným způsobem.

Z analýzy trhu by měly vyplynout závěry týkající se zejména faktorů jako je poptávka, potřeby a vlastnosti cílových subjektů (potencionálních zákazníků resp. uživatelů

⁹ Sieber, P. Studie proveditelnosti, metodická příručka, 2004, str. 10

projektu a jeho výstupů), konkurence a způsobu uspokojení zjištěných potřeb. K analýze trhu můžeme použít například analýzu PEST a SWOT.

Marketingová strategie

„Marketingová strategie je ucelený způsob jednání organizace nejen vůči zákazníkům, ale v rozšířeném pojetí také vůči zájmovým skupinám, především vůči zaměstnancům firmy a jejím dodavatelům. Určuje např. způsob uvedení produktu na trh, způsob propagace, cenovou strategii, financování dalšího rozvoje produktu, postavení produktu na trhu vzhledem ke konkurenci. Jejím cílem je vytvoření podmínek pro realizaci projektovaných cílů.“¹⁰

Marketingový mix

Pro ovlivňování potřeb a přání, formujících se na cílových trzích, je určena řada aktivit, označovaných jako marketingový mix. Marketingový mix je interakcí čtyř hlavních proměnných veličin v rámci marketingového systému, a to produktu či služby, ceny, distribuce a propagace. Významem se tyto proměnné hodnoty liší v závislosti na odvětví, cílu podniku, povaze trhu, velikosti podniku, jakož i na celé řadě faktorů z okolního prostředí.

Mezi základní složky marketingového mixu se řadí tzv. 4P¹¹:

- **Produkt nebo služba** - je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu.
- **Cena (Price)** - hodnota vyjádřena v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.
- **Propagace (promotion)** – říká, jak se spotřebitelé o produktu dozvědí (od přímého prodeje přes reklamu a podporu prodeje).

¹⁰ Dolanský, V.; Měkota, V.; Němec, V. Projektový management, Grada Publishing, 1996, str. 302

¹¹ Fotr, J.; Souček, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, Grada Publishing, 2005, str. 39-40

- **Distribuce nebo místo (Place)** - uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.

2.2.4 Porterova analýza konkurenčního prostředí

(Porterův model pěti sil)

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici podniku, strukturu zákazníků, pověst mezi věřiteli i dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací v daném oboru.

„Podnik ve velmi atraktivním odvětví se může dostat do potíží působením konkurenčních sil, kdy agresivním chováním svých rivalů může být zatlačen do velmi nepříznivé pozice. Některé podniky dosahují větší výnosnosti než ostatní bez ohledu na průměrnou výnosnost odvětví. Proto musí podnik v průběhu procesu tvorby strategie věnovat dostatečnou pozornost analýze konkurenčních sil působících v daném odvětví.“¹²

„Analýza konkurenčních sil je orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci. Velmi úzce a přímo navazuje na analýzu odvětví vzhledem k tomu, že právě to bývá nejbližším konkurenčním okolím podniku, ve kterém se odehrává konkurenční boj, a kde tedy působí většina konkurenčních sil. Bezprostřední konkurenční okolí bývá vymezeno úžeji, například pomocí strategických konkurenčních skupin v odvětví. Na druhou stranu při zkoumání konkurenčních sil lze

¹² Sedláčková, H.; Buchta, K. Strategická analýza, Praha, C. H. Beck, 2006, str. 47

dospět i za hranice odvětví. Příkladem mohou být podniky v jiných odvětvích nabízející substituční výrobky, které jsou tudíž součástí analýza konkurenčních sil.“¹³

Analýza konkurenčních sil představuje první krok analýzy, směřující do oblasti charakteristiky konkurence působící v daném odvětví. Druhým krokem je analýza orientovaná na jednotlivé konkurenty. Cílem obou částí je získat „obraz“ konkurenčního prostředí, který by vytvářel užitečnou výchozí základnu pro zpracování strategie. Přestože má každé odvětví své vlastní specifické konkurenční charakteristiky, podstata konkurenčních sil v jednotlivých odvětvích je natolik podobná, že pro posouzení konkurenční situace v odvětvích lze použít jednotný analytický nástroj. Problém často spočívá v tom, že pro každý jednotlivý podnik může existovat značný počet ovlivňujících faktorů s rozdílným stupněm relevantnosti. Pro analýzu je proto účelné zpracovat určitý rámec, který odráží strukturu, na jejímž základě je možno si udělat představu o vlivech konkurenčního prostředí.

Významně přispěl k řešení tohoto problému M. Porter modelem pěti sil, jež je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administration. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Síly představují následující hrozby:¹⁴

1. Hrozba silné rivality v segmentu

Segment je neatraktivní, jestliže v něm již působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. Ještě více neatraktivní je tehdy, jestliže stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, jestliže jsou bariéry výstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti značnou motivaci udržet se v daném segmentu. Tyto podmínky povedou k častým cenovým

¹³ Tamtéž, str. 47

¹⁴ Keller, K. L. Marketing management, Grada Publishing a.s., 2007, str. 381

válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů, takže soupeření bude nákladnější. Tuhou konkurencí v důsledku rivality v segmentu zažili například výrobci mobilních telefonů.

2. Hrozba nově vstupujících konkurentů

Atraktivita segmentu se liší podle výšky bariér vstupu a výstupu. Nejatraktivnější segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Jen málo nových firem do něho dokáže vstoupit a špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít. Když jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, ziskový potenciál je také vysoký, ale firmy se vystavují většímu riziku, protože špatně si vedoucí firmy zůstávají a bojují dál. Když jsou bariéry vstupu i výstupu nízké, firmy do odvětví snadno vstupují a stejně snadno z něho odcházejí, přičemž zisky jsou stabilní a nízké. Nejhorší je případ, když jsou bariéry vstupu nízké a výstupu vysoké: firmy za dobrých časů vstupují, ale zjišťují, že ve špatných dobách je těžké odejít. Výsledkem je chronická nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny. Odvětví leteckých společností má nízké bariéry vstupu a vysoké bariéry výstupu, takže v něm mezi sebou všechny firmy při hospodářském poklesu nadále bojují.

3. Hrozba substitutu

Segment je neatraktivní, když existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu – tedy to, co může produkt nahradit. Substitut limituje ceny i zisky. Společnost musí pozorně sledovat cenové trendy. Jestliže se v odvětví těchto náhražek zvýší technologický pokrok nebo konkurence, spadnou pravděpodobně dolů i ceny a zisky v segmentu.

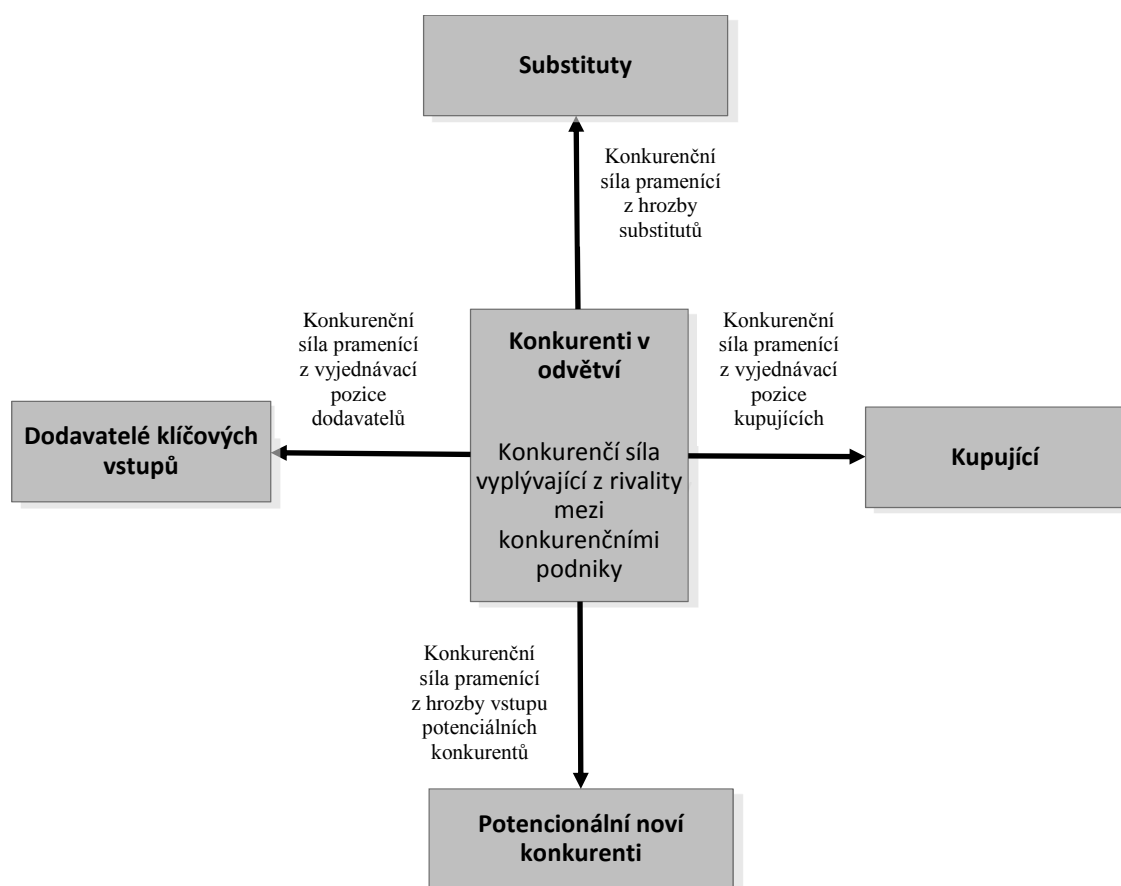
4. Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Segment je neatraktivní, mají-li zákazníci velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, když

výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu. Aby se prodejci chránili, měli by si vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat nebo možnost měnit dodavatele. Ještě výhodnější obrana spočívá ve vytvoření lepší nabídky, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.

5. Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů

Segment je neatraktivní, jsou-li dodavatelé schopní zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrovaní nebo organizovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výrobku, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopni integrace směrem dolů. Nejlepší obrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany, nebo lze využívat více zdrojů dodávek.



Graf 1 M. Porterův model pěti sil¹⁵

2.2.5 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Obsahem je plán a uspořádání problémů souvisejících s otázkou samotného managementu projektu. Pod tímto pojmem si lze představit veškeré plánování, organizování, řízení a kontrolu všech procesů, organizačních jednotek a veškerých lidských zdrojů.

2.2.6 Technické a technologické řešení projektu

Shrnuje veškeré podstatné technické a technologické aspekty projektu, jako je zvolená technologie, technické parametry jednotlivých zařízení, výhody a nevýhody těchto

¹⁵ Sedláčková, H.; Buchta, K. Strategická analýza, Praha, C. H. Beck, 2006, str. 48

předpokládaných řešení, vyplývající technická rizika, potřebné energetické a materiálové toky.¹⁶

Tato část kapitoly a jeho kvalita je zásadní hlavně u projektů, kde zvolená technika a technologie zásadním způsobem ovlivní investiční nebo provozní finanční toky projektu. A to ať již přímo prostřednictvím výdajů na tuto technologii či techniku nebo i prostřednictvím ostatních provozních výdajů.¹⁷

2.2.7 Zajištění investičního majetku

Vymezení struktury investičního majetku, určení výše investičních nákladů, problematika servisních podmínek a případného znovupořízení, amortizační schéma apod.

2.2.8 Řízení pracovního kapitálu

Aby byla realizace projektu efektivní, musí být zajištěny potřebné pracovní síly s odpovídající kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. Tato část studie by měla tyto kvantitativní požadavky, neboli požadavky počtu zaměstnanců a kvalitativní požadavky spočívající v již uvedené kvalifikaci, dovednostech, zkušenostech atd., specifikovat. Dále by se měla věnovat dostupnosti pracovních sil, navrhnout potřebné programy výcviku a samozřejmě i určit výši osobních nákladů. Výchozími informacemi pro zjištění potřeby pracovních sil jsou velikosti výrobní jednotky, technologický proces, typy výrobních zařízení a další.¹⁸

Ve fázi plánování je třeba věnovat pozornost faktorům, které ovlivňují dostupnost pracovních sil, jako jsou poptávka a nabídka pracovních sil v oblasti realizace projektu,

¹⁶ Sieber, P. Studie proveditelnosti, metodická příručka, 2004, str. 12

¹⁷ tamtéž, str. 25

¹⁸ Fotr, J.; Souček, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, Grada Publishing, 2005, str. 56-57

míra nezaměstnanosti, průměrné mzdy pracovníků daného regionu a věková struktura průřezového obyvatelstva daného regionu.¹⁹

2.2.9 Finanční plán a analýza projektu

Komplexní finanční zohlednění předchozích bodů v následující struktuře:²⁰

- 1) Základní kalkulace a analýza bodu zvratu
- 2) Finanční plán
 - a) Plán průběhu nákladů a výnosů
 - b) Plánované stavy majetku a zdrojů krytí
 - c) Plán průběhu cash flow

Hlavním úkolem **kalkulace** je spočítání vlastních nákladů kalkulační jednotky, obvykle nějakého výkonu. K tomu abychom mohli kalkulovat úplné náklady na jednotku výkonu, musíme být schopni oddělit náklady fixní od nákladů variabilních.

- **Fixní náklady** – nemění se s objemem produkce (např. nájemné prostor, ve kterých jsou služby poskytovány či vyráběny výsledné produkty)
- **Variabilní náklady** – rostou s každou dodatečnou jednotkou produkce (spotřeba materiálu)
- **Přímé náklady** – přímo je lze přiřadit jednotlivým druhům výrobků či služeb (mzdy nebo spotřebované suroviny)
- **Nepřímé náklady** – náklady vynakládané na určité společné množství výrobků, které není možné přiřadit přímo ke konkrétní kalkulační jednici.

Úkolem **analýzy bodu zvratu** je najít takový objem produkce výrobků (počtu poskytnutých služeb), při kterém bude výše zisku nulová.

¹⁹ Dolanský, V.; Měkota, V.; Němec, V. Projektový management, Grada Publishing, 1996, str. 348

²⁰ Sieber, P. Studie proveditelnosti, metodická příručka, 2004, str. 29-33

$$Q_{BZ} = \frac{\text{fixní náklady}}{p - b}$$

Kde:

- Q_{BZ} je takový objem produkce, při kterém je dosaženo nulového hospodářského výsledku,
- p je cena za jednotku produkce,
- b je jednotkový variabilní náklad,

Finanční plán je souhrn všech finančních etap projektu, jako je například: provedená kalkulace služeb, ceny a ostatní obchodní podmínky poskytování jednotlivých produktů, provedená analýza bodu zvratu a rozhodnutí o velikosti investičního celku a provozu.

V rámci **plánování nákladů a výnosů** je třeba spočítat a shrnout jednotlivé druhy nákladových položek pro jednotlivá plánovaná období, jakož i stanovit jejich výsledné saldo, kterým je hospodářský výsledek projektu.

V případě **plánované bilance projektu** jde o to odhadnout výši a strukturu potřebného majetku vloženého do projektu a využívaného k realizaci projektu v jakékoli jeho fázi, jakož i adekvátní a dosažitelnou výši a strukturu jemu odpovídajících pasiv.

Do plánu průběhu **cash flow** (příjmů a výdajů) patří:

- **Hotovostní tok** (Cash Flow) – tok ve finančním vyjádření, který může nabývat podobu příjmu či výdaje.
- **Příjem** – kladný tok peněz, doprovázený zvýšením stavu peněžních prostředků v pokladně nebo na některém z účtů.
- **Výdaj** – záporný tok peněz, doprovázený snížením stavu peněžních prostředků v pokladně nebo na některém z účtů.
- **Čistým hotovostním tokem** (Net Cash Flow) se má pak na mysli rozdíl kladných a záporných hotovostních toků.

2.2.10 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Ke zhodnocení ekonomické proveditelnosti projektu, nebo ke srovnání několika investičních projektů mezi sebou se využívají určitá kritéria, hlavní roli zde hrají tzv. kritériální neboli hodnotící ukazatele. Ukazatele, které jsou počítány z údajů uvedených ve finančním plánu. Jejich konstrukce je orientována na co nejlepší zobrazení rentability projektu. Kromě toho je možné provést klasickou finanční analýzu plánovaných výkazů.

Hlavní hodnotící ukazatele:

- **Současná hodnota** (PV – Present Value) – je součet všech budoucích toků (cash flow) plynoucích z investice převedených na jejich současnou hodnotu. Převod na současnou hodnotu se provádí takzvaným diskontováním budoucích toků.
- **Čistá současná hodnota** (NPV – Net Present Value) – je součet hodnoty budoucích hotovostních toků plynoucích z investice a hotovostního toku v nultém roce (investičních výdajů)
- **Vnitřní výnosové procento** (IRR – Internal Rate on Return) – je taková výše diskontní sazby, při níž bude čistá současná hodnota (NPV) toků plynoucích z investice rovna nule.
- **Index rentability** ($\frac{NPV}{I}$) – podíl čisté současné hodnoty projektu na hotovostním toku nultého období (na investičních výdajích)
- **Doba návratnosti** (DN) – je počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózované hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici.

3 Analýza problému a současné situace

Tato kapitola se zabývá vymezením problému, jímž je úspěšnost a životaschopnost podniku. S tím je spojená i analýza současné situace, která by měla posoudit šance této studie.

3.1 Analýzy obecného okolí

Při analýze obecného okolí firmy se zkoumají trendy zahraničního a národního prostředí, které společně působí na konkrétní podnik.

3.1.1 SLEPT analýza

V této části bych za pomoci SLEPT analýzy prozkoumal externí okolí budoucí restaurace, což mi pomůže blíže poznat prostředí, ve kterém bude firma působit.

S - analýza sociálního okolí

Restaurace se nachází v Jihomoravském kraji, v obci Kostelec u Kyjova. Obec má 830 obyvatel a rozkládá se na rozloze kolem 509 ha. Kostelec se nachází severovýchodně od města Kyjov. Poblíž obce je Přírodní park Chřiby, hojně navštěvovaný turisty, s mnoha chatovými oblastmi. Z hlediska turistiky nabízí region několik zajímavých lákadel. V Miloticích se nachází barokní zámek s parkem. Na úpatí Chřibů, asi 12 km severně od Kostelce, se rozkládá zřícenina hradu Cimburk. V obci Bukovany vyrostla v letech 2003–04 unikátní replika větrného mlýna Bukovanský mlýn, který nyní sloužící jako muzeum a rozhledna, ale pořádají se zde také různé kulturně-folklorní akce.

L – legislativa

Každý soukromý podnikatel má mnoho povinností, z nichž některé jsou:

- Umožnit prohlídku provozovny živnostenskému úřadu
- Uzavření provozovny ohlásit zákazníkům 3 dny předem
- Odpovědnost za zaměstnance
- Označit svoji provozovnu jménem, provozní dobou

Provozování restaurace je živností ohlašovací - řemeslnou. Pro provozování hostinské činnosti musí mít člověk především podnikatelské oprávnění, tedy živnostenský list. Podnikatel musí mít nejméně 18 let, být bezúhonný a nemít dluhy na finančním úřadě či na zdravotním a sociálním pojištění. Kromě všeobecných podmínek musí však u uvedené živnosti splňovat také další kritéria. Být odborně způsobilý, mít praxi v oboru a způsobilost pro práci s potravinami doloženou platným zdravotním průkazem. Odborná způsobilost pro hostinskou činnost znamená vzdělání v oboru případně jiné vzdělání a vždy příslušnou délku praxe. Tyto požadavky jsou stanoveny v paragrafu 21 a 22 živnostenského zákona číslo 455/1991. Veškeré tyto požadavky pan Josef Šalša, jako majitel objektu a také budoucí vedoucí restaurace, splňuje.

Jedním z prvních legislativních požadavků je nutnost kolaudace prostor určených k podnikání, případně stavební povolení. Dále je potřeba vyjádření hygieniků, hasičů a bezpečnosti práce. Vybavení restaurace musí splňovat přísné evropské normy, a to zejména v oblasti kuchyně.

Do legislativy podnikání spadá mnoho zákonů, následující zákony jsou z nich jen ty nejdůležitější:

- Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník
- Zákon č. 593/1992 Sb. o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví
- Zákon č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon

E – ekonomika

Daňové zákony významně ovlivní zkoumaný podnik, mezi ně patří právě změna zákona o DPH. Kdy některé služby spadají do 10% a některé do 20% sazby. Naši restauraci se budou týkat obě dvě sazby. 10% sazba daně se používá při dovážení jídel, při konzumaci jídla mimo prostory restaurace. A do 20% sazby daně spadají všechny ostatní služby, které jsou uvnitř restaurace.

Nejvíce ale ovlivní podnik právě probíhající krize, které nasvědčují i níže uvedené makroekonomické ukazatele. Největším problémem je získání úvěru. Banky kvůli krizi zpřísnily kritéria pro „přiklepnutí“ úvěru. Vysoká nezaměstnanost v okrese Hodonín by nám mohla dovolit dát menší plat než je obvyklé v podobných restauracích v jiných krajích.

- Inflace – 0,70% k 1. 1. 2010
- Nezaměstnanost v ČR k 1. 12. 2009 – 9,20%
- Nezaměstnanost v okrese Hodonín k 30. 11. 2009 - 14,1%
- Průměrná hrubá mzda v ČR k 3Q/09 – 23 350 Kč

P – politické faktory

Přísnější normy v souvislosti vstupu ČR do EU znamenají nutnost přebudování kuchyně, vybudování bezbariérového přístupu, přebudování skladových prostor tak, aby se např. zelenina skladovala odděleně od masa, nakoupení speciálního varného nádobí na polévky. Tyto změny zamezí větším ztrátám v důsledku kratšího povoleného skladování hotových jídel.

T – technologické okolí

V této gastronomické oblasti je spíše důležitá inovace v oblasti kuchyňského a případně i barového vybavení, které by usnadnilo práci nebo zrychlilo přípravu jídel a také následný úklid po něm.

Technologické faktory v řadě věcí souvisí právě s přísnějšími normami. Např. jiný postup při výrobě minulek, jiný postup při skladování minulek, speciální varné nádoby na minulek, bezdotykové baterie na sociálních zařízeních v kuchyni.

3.2 Analýza oborového okolí

Předpokladem úspěšného rozvoje podnikové strategie je analýza podniku samotného. Velký význam zde zaujímá postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí.

3.2.1 Sektor zákazníků

Analýza cílového zákazníka

Za potenciální zákazníky můžeme předpokládat zejména místní občany, lidi z nedalekého okolí, hosty na rekreaci v přílehlé oblasti, ale také například projíždějící občany, kteří se doslechli o našem podniku. U prvních tří skupin potenciálních klientů bude hrát hlavní roli při rozhodování, zda navštívit či nenavštívit podnik, zejména kvalita podávaných jídel a nápojů, schopnosti personálu a celková kvalita restaurace. U dojíždějících zákazníků, kterých bude největší procento, bude asi hlavním kritériem při rozhodování reklama a prestiž podniku. Tu je možné zajistit kupříkladu pořádáním tradičních dnů zahraniční kuchyně avizovaných v oblastních médiích a kvalitní, pestrou a přehlednou reklamou v určitém okolí podniku. Důležitost reklamy hraje především roli u příjíždějících potenciálních zákazníků. Jde především o to, aby si tito lidé všimli, že zde stojí nějaká restaurace, kde se mohou občerstvit a také se dobře najíst. Musí se vyrobit kvalitní – především dobře čitelné a jasné - poutače, které upozorní turisty a jiné hosty na tuto možnost a v případě jejich zájmu je velmi snadno a bez hledání k této restauraci přivedou.

Ideálním zákazníkem je osoba ve věkové skupině od 30 do 54 let, patřící minimálně do střední příjmové vrstvy, která je zároveň ochotna si připlatit za kvalitu jídla a prostředí.

Věkové rozmezí je dáno i umístěním restaurace, kdy je očekáván příjezd vlastním automobilem, případně využitím služeb taxi. V níže uvedené tabulce je procentuální poměr osob v Hodonínském okrese podle věkových skupin. Jak je vidět nejvíce obyvatel je ve věkové skupině od 30-34 let.

Počet obyvatel celkem	157 084								
Věková skupina	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64
Počet obyvatel	10 964	11 879	13 422	11 830	10 994	10 418	11 387	11 160	9 714
Procentuální poměr	6,98%	7,56%	8,54%	7,53%	7,00%	6,63%	7,25%	7,10%	6,18%

Tabulka 1 Počet obyvatel²¹

Skupiny zákazníků:

Zákazníci hledající kvalitu

Tento typ zákazníka požaduje určitou kvalitu služeb a je za to ochotný zaplatit. Je pro danou restauraci pokládán za ideálního zákazníka. Zákazníka by mělo přilákat příjemné prostředí, velmi kvalifikovaní zaměstnanci a kvalitní jídlo. V jídelním lístku budou přichystány speciality, které se obvykle v okolních restauracích neobjevují.

Firmy

Firmy mohou v dané restauraci pořádat různá soukromá setkání, večírky a podobné akce. Pro které bude nabídnuta určitá sleva a kvůli soukromí firemních hostů bude restaurace většinou pro ostatní hosty kompletně uzavřena.

²¹ Český statistický úřad Jihomoravský kraj [online]. 2009 [cit. 2010-05-12]. Věkové složení a pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraj. Dostupné z WWW: <<http://czso.cz/xb/edicniplan.nsf/p/644003-09>>.

Rekreační hosté

Tento typ zákazníka se rekreuje v přílehlé chatové oblasti a na své dovolené požaduje kvalitní stravování, za které je v rámci svého rekreování ochoten zaplatit. Větší příliv těchto zákazníků je očekáván hlavně v letním období.

Rodina s dětmi

Rodina s dětmi preferuje kvalitní a zdravé jídlo v příjemném, bezpečném a pravděpodobně i nekuřáckém prostředí. Pro tento typ zákazníků budou v restauraci připraveny dětské židle a také bezbariérový vstup nejen pro kočárky. K tomu bude upraven také jídelní lístek a to tak, aby poskytoval i speciální dětská jídla.

3.2.2 Analýza poptávky

V rámci analyzování tržního prostředí jsem vytvořil následující dotazník, který byl zaměřen na průzkum trhu. Vybral jsem si formu dotazníku, ten je totiž jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat různých typů průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají mnohem jednodušeji zpracovávat. Zvolil jsem formu uzavřených otázek, které nabízejí několik možných variant odpovědí, ze kterých si dotazovaný vybírá jednu nebo více odpovědí, které se nejvíce blíží jeho názoru.

Výhody uzavřených otázek:

- Jednoduché vyplnění odpovědi
- Nasměrování respondenta na to, co nás zajímá
- Snadné zpracování odpovědi

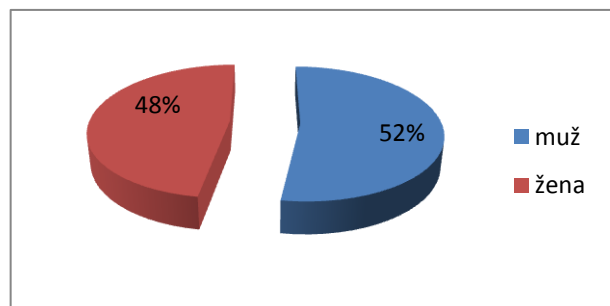
Nevýhody uzavřených otázek:

- Umožňují nahodilé vyplnění
- Nemusí vystihnout názor respondenta
- Složitější na vytváření

Formou dotazníků bylo dotázáno celkem 80 respondentů různých věkových kategorií a různého pohlaví. Průzkum probíhal převážně ve městě Kyjov a pak v okolních obcích v přibližné vzdálenosti 15 km od restaurace.

1. Jakého jste pohlaví?

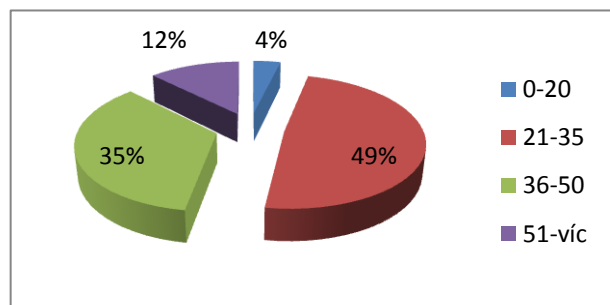
- Muž
- Žena



Graf 2: Jakého jste pohlaví?

2. Kolik je Vám let?

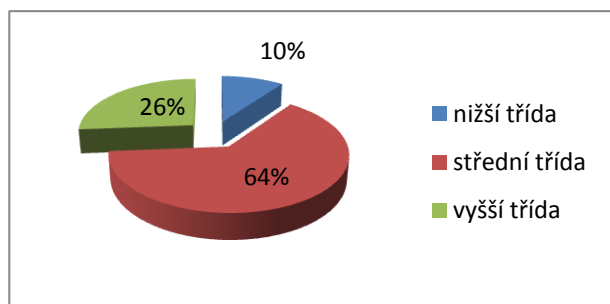
- 0-20
- 21-35
- 36-50
- 51 a více



Graf 3: Kolik je Vám let?

3. Do jaké příjmové skupiny byste se zařadili?

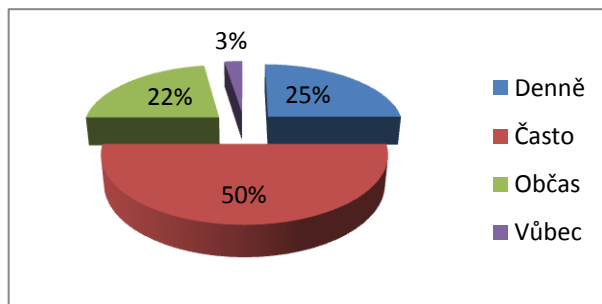
- Nižší třída
- Střední třída
- Vyšší třída



Graf 4: Do jaké příjmové skupiny byste se zařadili?

4. Jak často navštěvujete restaurační zařízení?

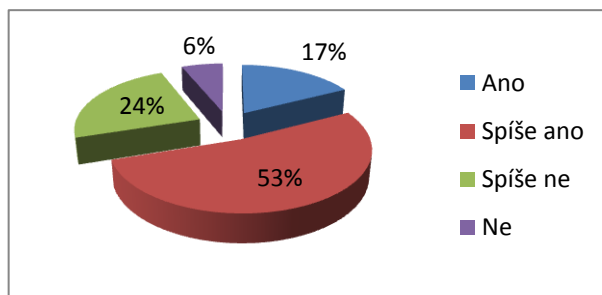
- Denně
- Často
- Občas
- Vůbec



Graf 5: Jak často navštěvujete restaurační zařízení?

5. Jste spokojeni s kvalitou restaurací na Kyjovsku?

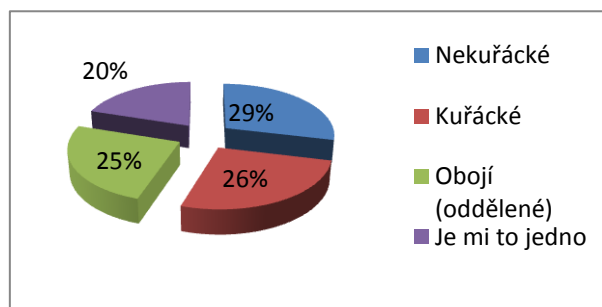
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



Graf 6: Jste spokojeni s kvalitou restaurací na Kyjovsku?

6. Jaká restaurační zařízení preferujete?

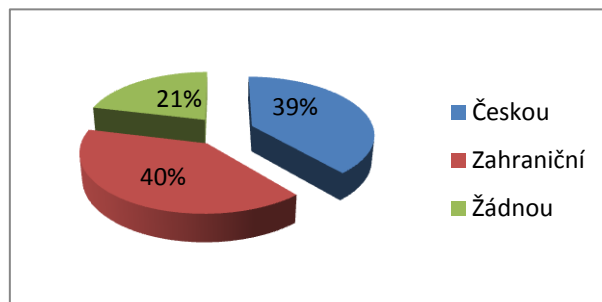
- Nekuřácké
- Kuřácké
- Obojí (oddělené)
- Je mi to jedno



Graf 7: Jaké restaurační zařízení preferujete?

7. Jakou kuchyni preferujete?

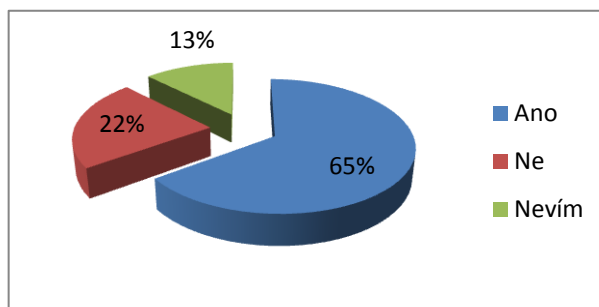
- Českou
- Zahraniční
- Žádnou



Graf 8: Jakou kuchyni preferujete?

8. Byli byste ochotni si připlatit za kvalitu jídla?

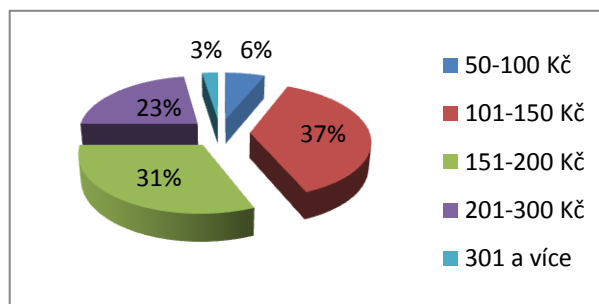
- Ano
- Ne
- Nevím



Graf 10: Byli byste ochotni si připlatit za kvalitní jídlo?

9. Jakou cenu byste byli maximálně ochotni zaplatit v restauraci?

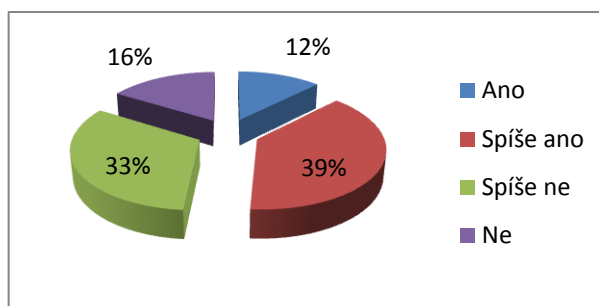
- 50-100 Kč
- 101-150 Kč
- 151-200 Kč
- 201-300 Kč
- 301 a více



Graf 11: Jakou cenu byste byli maximálně ochotni zaplatit v restauraci?

10. Byli byste ochotni přijet do restaurace v Kostelci u Kyjova?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



Graf 12: Byli byste ochotni přijet do restaurace v Kostelci u Kyjova?

Tento průzkum za pomoci dotazníku ukázal, že mezi dotázanými respondenty byli téměř na půl muži a ženy, hlavně ve věku 21 až 35 let ve střední příjmové třídě, kteří často navštěvují restaurační zařízení. Preferují spíše nekuřácké restaurace (ale pouze jen o 3% oproti kuřáckým) a v nich zahraniční kuchyni (zase pouze jen nepatrně víc, než českou kuchyni). Tito respondenti by byli ve velké míře ochotni připlatit si za kvalitní

jídlo, ze které by zaplatili od 101 do 200 Kč. Dále by větší část dotazovaných respondentů byla ochotna cestovat za kvalitním jídlem a prostředím do Kostelce.

3.2.3 Porterova analýza

Konkurence

Konkurence bude muset být podrobena nejdůkladnější analýze. V oblasti kde se nachází zkoumaný podnik, tj. Kyjovsko, je kolem 40 druhů²² restaurací různé kategorie a kvality podávaných služeb. Nejvíce konkurenčních podniků se nachází ve městě Kyjov.

Hospoda Na srubu

Nachází se u obce Osvětimany hned vedle lyžařské sjezdovky. Jedná se nekuřáckou restauraci s domácí kuchyní. Nabízí soukromé i firemní akce, venkovní posezení vedle krásné přírody, dále pak dětské hřiště a také menší zoo koutek.



Tuto restauraci považuju za konkurenci hlavně pro rekreační hosty, kteří si vyjedou nebo vyjdou na procházku do přírody a zaujme je budova ve stylu srubu nebo zoo koutek v blízkosti restaurace. Jídlo se pohybuje od 100 Kč až po 155 Kč pro speciality.

Bukovanský mlýn

Areál Bukovanský mlýn je postaven na vrcholu kopce mezi obcemi Bukovany a Ostrovánky u Kyjova. Celý areál je vystavěný v tradičním stylu moravského Slovácka se stylovými interiéry navozujícími neopakovatelnou atmosféru.

²² Kompletní průvodce regionem [online]. 2010 [cit. 2010-05-12]. Ubytování, stravování a ostatní služby na kyjovsku. Dostupné z WWW: <<http://www.kyjovsko.cz/sluzba/>>.

Bukovanský mlýn nabízí:

- Ubytování v „Mlynářském stavení“ a v samostatných „Slováckých chalupách“
- Stylovou nekuřáckou restauraci nabízející krajevou kuchyni pro 74 osob
- Vinný sklep s vinotékou Rotunda
- Zahradní restauraci s dětským hřištěm
- Mlýn s možností návštěvy expozice a vyhlídek do okolí

Tento areál považuji za největší konkurenci pro tzv. rekreační hosty. Jídla se pohybují od 100 Kč do 250 Kč, ale v průměru kolem 160 Kč.

Cafe bar restaurant Atlantic

Restaurace se nachází uprostřed města Kyjov. Nabízí jídelnu pro posezení u klasických stolů a vychutnání denního menu nebo nějakých specialit. Jídelna navazuje na kavárenskou oblast, kde si může zákazník vychutnat v pohodlných sedačkách šálek kávy nebo láhev dobrého vína. Dále pak restaurace umožňuje pronájem salonku na soukromé nebo firemní oslavy.

Jídla se pohybují okolo 130 Kč. Tuhle restauraci bych považoval za větší konkurenci jen na polední menu, kdy se zákazník může po jídle přesunout do kavárny.

Restaurace Gastronom

Jedná se o restauraci v samém středu města Kyjov a poskytuje tradiční českou kuchyni a denní menu s možností jídla s sebou. Dále pak restaurace nabízí snídaně, obědy, večeře ale i pořádání společenských akcí, rautů, svatebních hostin a oslav narozenin.

Vzhledem ke svému umístění, tj. poblíž radnice je pro naši restauraci konkurence ve společenských akcích, hlavně pak svatebních hostin.

Restaurace Bonanza

Restaurace Bonanza se nachází přímo v centru města Kyjova. Nabízí českou a mezinárodní kuchyni. Ve stylovém prostředí se objevují fotografie z historie města. Dále pak restaurace nabízí bohatý výběr desertů a kávových specialit.

Tuto restauraci nepovažuji za přílišnou konkurenci. Tento podnik se totiž řadí do tzv. obyčejných. Hlavní nedostatek vidím v nemožnosti platit kreditní kartou.

Vliv dodavatele

Bude nutné, aby si vedoucí restaurace obešel své potencionální dodavatele, a zjistil si všechny důležité informace (Co mu jsou schopni dodat? Za kolik? Za jak dlouho? V jaké kvalitě? S dopravou nebo bez ní? Atd.) a všechny tyto dodavatele srovnal a vybral ty nejideálnější.

Vzhledem k velikosti restaurace a k cenným kontaktům majitele, které nasbíral za uplynulé roky působící v oblasti pohostinství, není očekáván velký vliv dodavatele.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

S konkurencí to nebude lehké, i když jsou dva největší konkurenti relativně daleko od naší obce. Ale i přesto jsou tyto dva podniky hojně navštěvovány, kvůli své originalitě a prostředí, ve kterém se nachází.

Rivalita mezi konkurenčními podniky bude probíhat hlavně ve městě Kyjov a to především mezi klasickými restauracemi. Tyto restaurace vítězí v konkurenčním boji zejména svou lehkou dostupností a nižšími cenami.

Nejenom kvůli konkurenčnímu boji bude potřeba zavést:

- Příjemný personál
- Originální a přívětivé prostředí
- Kvalitní jídlo

Hrozba substitutu

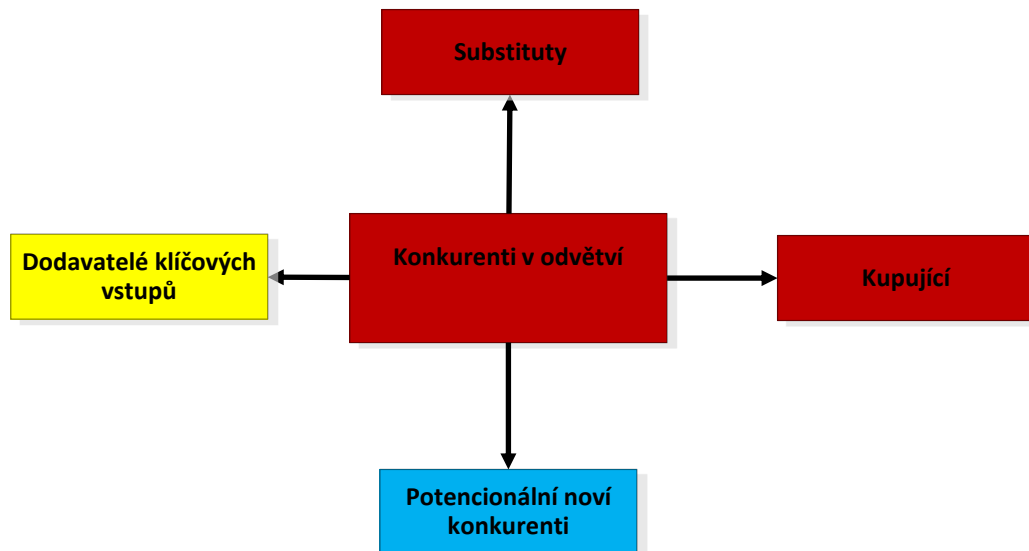
Hrozba substitutů pro naši restauraci je velická, hlavně kvůli vyššímu počtu klasických restaurací ve městě. Ale tato hrozba není pouze ze strany klasických restaurací, ale také od levných restauračních zařízení z nižší cenové kategorie a dále pak od různých bufetů a stánků s rychlým občerstvením. Jedna z výhod pro zákazníka jsou ušetřené peníze.

Přilákat zákazníky do nedaleké obce bude velmi těžké, proto budeme muset využít originality a spojení příjemného prostředí s kvalitním jídlem.

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů je velice vysoká a na naši restauraci by mohla mít velice negativní dopad. Největší hrozbou je pro nás otevření podobného restauračního zařízení ve městě Kyjov. Je pravděpodobné, že v případě úspěchu našeho podniku, bude chtít konkurence naši restauraci napodobit. Je proto velmi důležité si takové chování hlídat a případně udělat nějaká opatření.

Legenda: velikost závislosti



Graf 13 Porterova analýza²³

3.3 Analýzy interních faktorů

Tato kapitola je zaměřena na analýzu interních faktorů. Hodnotí se při ní faktory jako samotný podnik, jeho výkonnost a efektivnost, služby, marketing, prodej a distribuce.

3.3.1 Analýza 7S

Podle poradenské firmy McKinsey existuje sedm prvků úspěšného podnikání firmy, tzv. rámec „7S“. První tři prvky – strategie, struktura a systémy – jsou považovány za základní prvky úspěchu. Ostatní čtyři – styl, zaměstnanci, dovednosti a sdílené hodnoty – jsou považovány za pomocné prvky úspěchu.

²³ Vlastní tvorba

Strategie

Strategií naší restaurace je poskytovat svým zákazníkům služby na špičkové úrovni a tím přinášet majiteli podniku zisk.

Struktura

Organizační struktura restaurace bude jednoduchá. V podniku budou čtyři číšníci a čtyři kuchaři, z toho dva pomocní a dva vyučení kuchaři s praxí. Jeden z těchto vyučených kuchařů bude kuchař hlavní a má na starosti veškerý chod kuchyně, ostatní mu budou podřízeni.

Systémy

V podniku bude zaveden účetní program vhodný pro restaurace, do kterého bude personál zadávat veškeré informace týkající se chodu restaurace. Dále pak bude podnik využívat internetu, kdy bude mít své vlastní internetové stránky, přes které bude zákazníkům umožněno nahlédnout do jídelního lístku, rezervovat si stůl anebo objednat si polední menu.

Styl

Majitel restaurace volí, zejména k hlavnímu kuchaři, spíše demokratický styl řízení, k ostatním zaměstnancům pak spíše autoritativní styl.

Ve vztahu k zákazníkům se vyžaduje od zaměstnanců vždy ochotný a přátelský přístup. Majitel restaurace velice dbá na zpětnou vazbu od svých zákazníků a vychází jejich požadavkům maximálně vstřícně.

Zaměstnanci

Chtěli bychom, aby na všech pozicích pracovali ti nejlepší pracovníci z oboru. Výběr zaměstnanců bude proveden velmi důkladně. Právě na nich totiž z velké části závisí úspěšnost podnikání. Základním kritériem u číšníků je správné vystupování a výborná komunikace. Dále pak znalost alespoň jednoho světového jazyka. U kuchařů je nejdůležitější praxe a samotné umění vařit požadované jídlo.

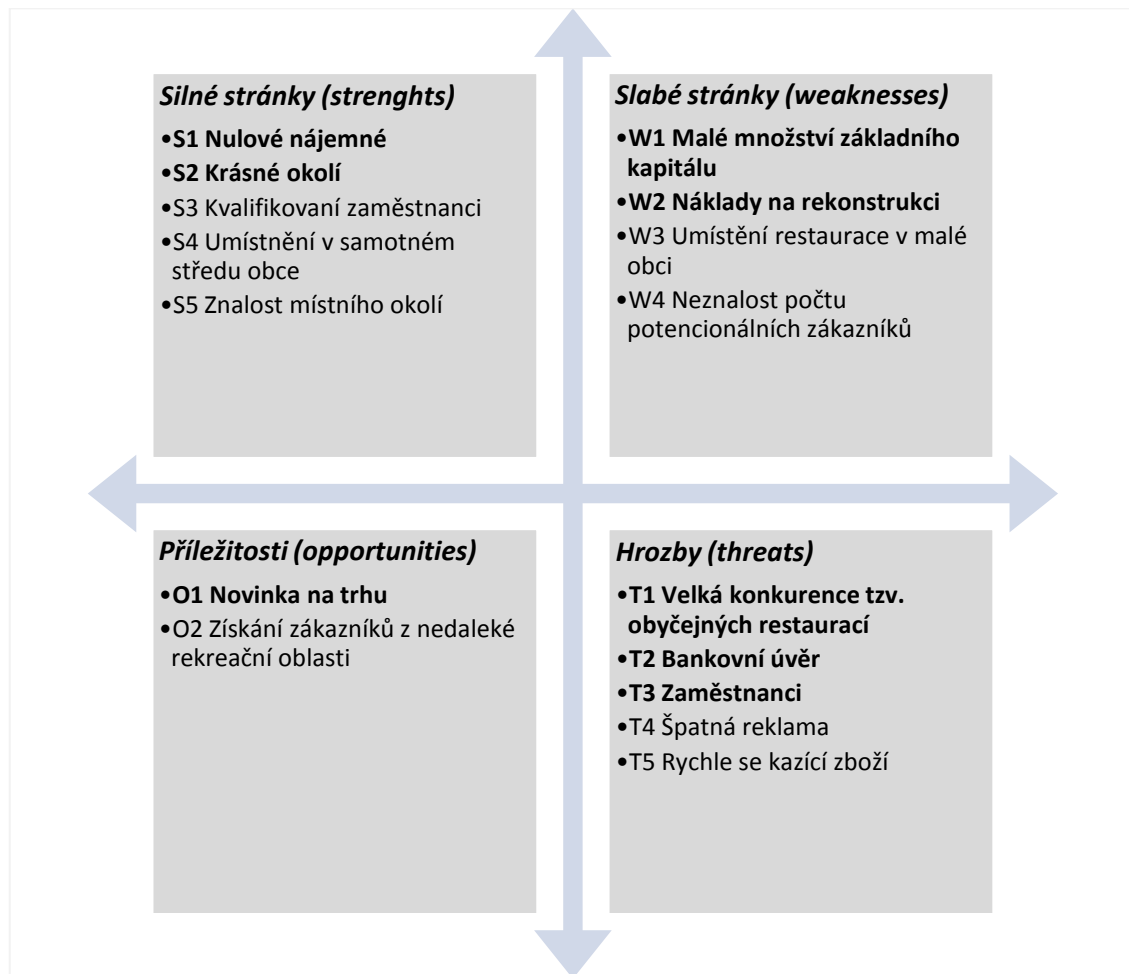
Dovednosti

Majitel budoucí restaurace Josef Šalša má mnohaleté zkušenosti s vedením restauračních zařízení. Za tuto dobu získal cenné informace a hlavně kontakty na dodavatele.

Sdílené hodnoty

Zaměstnanci restaurace budou motivováni prémiei v určité procentní výši ze zisku. Dále pak bude číšníkům rozděleno spropitné přesně na stejné části.

3.3.2 SWOT analýza



Graf 14 Swot analýza²⁴

Shrnutí situace na trhu

Byly provedené analýzy trhu a to z hlediska obecných, oborových a interních faktorů. V rámci obecné analýzy bylo zjištěno, které faktory a v jaké velikosti působí na náš podnik z okolí.

V rámci oborových faktorů byly zjištěny informace ohledně přání zákazníků a analýzy konkurence. Z dotazníku, který byl sestaven a použit pro získání vědomí a přání zákazníků, vyšlo, jakou maximální cenu by byli ochotni zákazníci zaplatit, jakou by

²⁴ Vlastní tvorba

preferovali kuchyni, jaké prostředí a jestli by vůbec do naší restaurace v malé obci zavítali. Výsledky dotazníků jsou uvedeny výše. Použitý dotazník je umístěn v příloze.

Další část analýzy se zaměřila na stávající konkurenci. Bylo zjištěno, že hlavní konkurence se nachází mimo město Kyjov. V obcích, které jsou od tohoto největšího města v blízkém okolí mnohem dál, než je naše restaurace. Další konkurence se skrývá v tzv. obyčejných restauračních zařízeních, které nám budou přebírat zákazníky hlavně kvůli vzdálenosti.

Poslední analýzou je vliv dodavatele. Protože má majitel restaurace dlouholeté zkušenosti s vedením restaurací, sám si vybral vhodné dodavatele, kteří splňují jeho kritéria.

Vzhledem k provedení těchto analýz jsem zjistil, že bude velmi těžké přitáhnout zákazníky do naší restaurace, ale díky originalitě, příjemnému prostředí a kvalitnímu jídlu by to mělo jít a podnik by mohl prosperovat.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Praktická část je jádrem celé diplomové práce. Vychází z teoretických poznatků a provedených analýz, které jsou obsahem předcházejících kapitol.

4.1 Cíle podniku

Mezi základní cíle podniku patří maximalizace zisku a tvoření hodnoty pro vlastníka. Aby mohly být tyto cíle splněny, je potřeba maximálně uspokojit zákazníky restaurace. Předpokládáme, že v prvním roce bude, vzhledem k bankovnímu úvěru, zisk ještě záporný.

Jako další cíl bych zařadil oblíbenost restaurace v okolí – tento cíl bychom chtěli dosáhnout poskytováním velmi kvalitních služeb a výborného jídla.

4.2 Založení společnosti

Na pokyn pana Josefa Šalší bude restauraci provozovat společnost ALFA s.r.o., kde je sám také jedním ze společníků.

4.2.1 Základní informace o společnosti²⁵

Datum zápisu:	12. května 1992
Obchodní firma:	ALFA s.r.o.
Sídlo:	Kostelec 300, okr. Hodonín

²⁵ Obchodní rejstřík. [online]. 09.04.2010 [cit. 2010-04-11]. Dostupné z WWW: <www.justice.cz>.

Identifikační číslo: 469 01 540

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: jednatel - společník: Josef Šalša
jednatel - společník: Ivana Šalšová
jednatel - společník: Marta Robková

Předmět podnikání:

- poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví
- nákup a prodej zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- hostinská činnost

4.2.2 Umístění podniku

Podnik se nachází vzhledem k umístění obce ve velmi výhodném místě v samotném středu Kostelce. Obec má 830 obyvatel a rozkládá se na pozemcích o celkové rozloze kolem 509 ha. Celý okres Hodonín, kam Kostelec spadá má 157 tis. potencialních zákazníků.

V okolí obce je čilý turistický ruch, o který se stará převážně Přírodní park Chřiby, barokní zámek s parkem v Miloticích, dále pak zřícenina hradu Cimburk a Bukovanský mlýn sloužící jako muzeum a rozhledna.



Obrázek 1 Umístění restaurace²⁶

Podnik je situován ve středu obce, naproti pošty a poblíž obecního úřadu. Budova, ve které se bude restaurace provozovat, je majetkem společníka firmy Alfa s.r.o. pana Josefa Šalši. Vedle budovy se nachází autobusová zastávka, kterou jak předpokládáme, nebudou naši zákazníci využívat v nějakém hojnějším počtu. Zajímavější pro naše hosty bude možnost parkování, kdy bohužel okolí neumožňuje jiné parkování než na autobusové točně vedle restaurace, popřípadě u přilehlých komunikací poblíž restaurace. V těsné blízkosti restaurace je možno zaparkovat kolem 10 až 12 aut.

Zásobování restaurace je umožněno ze zadní strany budovy, kde se nachází zásobovací rampa. Odpadá tak pohyb zaměstnanců dodavatelských firem po restauraci a tím i rušení našich hostů.

²⁶ [online] Dostupné z www.mapy.cz



Obrázek 2 Budova restaurace²⁷

4.2.3 Popis budovy

Nebytové prostory jsou umístěny v patře cihlové budovy, která byla postavena roku 1962. Do dnešní doby byly na budově dělány pouze základní, finančně nenáročné opravy. Pro vybudování kvalitní restaurace bude potřeba budovu zrekonstruovat.

Restaurace bude rozdělena na dvě místnosti. Menší místnost, kde bude bar, bude kuřácká. Větší místnost bude nekuřácká a bude připravena pro firemní akce, svatby apod. Tato místnost má svůj vlastní vchod. Místnosti jsou stavebně oddělené a kouř z cigaret proto ve větším množství neprochází z jedné místnosti do druhé. Tento fakt vyhovuje i připravované novele tzv. kuřáckého zákona, který je neustále velmi diskutovaným tématem. Celkový předpokládaný počet míst je kolem 70.

²⁷ Vlastní zdroj

Nezbytností je vybudování bezbariérového vstupu, dále pak vytvoření zcela nové kuchyně, WC a taky samotných prostor pro posezení pro hosty. Všechny úpravy musí splňovat požadavky EU. Dále bych doporučoval výrazné označení budovy, pro lepší orientaci potencionálních zákazníků a také celkové zateplení budovy kvůli snížení nákladů za teplo.

4.3 Produkt a služba

Gastronomická současnost vyžaduje jedinečnost. Uspěť mohou podniky s dokonalou a cíleně orientovanou nabídkou služeb s ohledem na demografii, stále se měnící životní styl a propojování jednotlivých kultur ve stravování a stolování. Prostor na trhu mohou zaujmout i gastronomické a restaurační řetězce, ale žádoucí je vytvářet zejména tradiční, regionální, rodinné restaurace a hospůdky. Ideální je podnik, který má identitu, výjimečnost, je jedinečný, s čitelným a jasným programem nabídky. Příkladem je uplatňování tradiční, regionální gastronomie (místní pokrm s místním vínem či pivem).

Proto bychom chtěli mít restauraci ve slováckém stylu, kde by se uplatňovaly regionální tradiční pokrmy a nabízeli nejenom víno z okolních vinných sklepů.

Cílem restaurace je našeho hosta maximálně uspokojit. To vyžaduje kromě výběru kvalitních surovin, zejména velmi dobré pracovníky v obsluze, kteří umějí informace správně vyhodnotit, zpracovat a předat klientům. Komunikativní obsluhující dovedou správně doporučit, ale hlavně prodat nabízené produkty s ohledem na maximální spokojenost jednotlivých zákazníků. Dalším hlediskem je cena, která by měla kopírovat poptávku spolu s ohledem na produkt a službu.

4.3.1 Produkty

Nealkoholické nápoje

Nealkoholické nápoje budeme nabízet pouze od společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., kvůli získání exkluzivity a tím i získání slevy na produkty této společnosti. Mezi další produkty nealkoholických nápojů uvažujeme nad výrobkem Kofola od společnosti Kofola a.s. Tento produkt bychom nabízeli jen, pokud by sleva od společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. nebyla dostatečně výrazná a pokud by výrobek Kofola důrazně žádali sami zákazníci.

Pivo

Protože se naše restaurace nachází v samotném středu malé obce a místní lidé tam byli zvyklí chodit jen kvůli konzumaci piva a jiných alkoholických nápojů, musíme tuto skupinu zákazníků přimět k hledání jiného podniku. Budeme nabízet produkty od společnosti Plzeňský Prazdroj a.s., konkrétně točené pivo Pilsner Urquell a -



Obrázek 3: Sklenice piva

kvůli stále se zvyšující oblíbenosti mezi zákazníky - i točené nealkoholické pivo Radegast birell. Další produkt od této společnosti, který budeme nabízet, je ještě například nápoj Frisco. Jedná se o moderní, osvěžující alkoholický drink, který je ochucen arómami z citronů a jablek.

Víno



Kromě renomovaných značek vín ze zahraničí, bychom chtěli podpořit hlavně místní proslulá vinařství, jako je například Rodinné vinařství Košut z Prušánek.

Obrázek 4: Logo Rodinné vinařství Košut

Káva

Velmi důležitým parametrem v restauraci je i kvalitní káva, která je tam podávána. Vybrali jsme si proto italskou společnost LUCAFFE CZ s.r.o. a její produkty. Společnost poradí typ kávovaru pro velikost naší restaurace, dále provádí servis těchto kávovarů a hlavně nabízí kvalitní a lahodnou kávu. Pokud odebereme měsíčně 10 kg kávy, což by při velikosti naší restaurace neměl být problém, zapůjčí nám společnost LUCAFFE CZ s.r.o. zdarma kávovar, který jinak stojí kolem 50 000 Kč.



Obrázek 5: Kávovar Lucaffé

Potraviny

Potraviny - jako je maso, pečivo a zelenina - bychom chtěli odebírat od místních výrobců, kteří by nám dováželi kvalitní potraviny častěji než velkoobchody. U místních výrobců bychom si totiž mohli klást různé podmínky, které by nám u velkoobchodů nebyly schváleny. Ostatní potraviny s delší trvanlivostí bychom kupovali u levnějších velkododavatelů.

4.3.2 Doplnkové služby

Kromě vaření a podávání chutných a kvalitních pokrmů s nápoji, bychom chtěli ještě zpříjemnit pobyt hostů v naší restauraci dalšími doplňkovými službami. Mezi které patří například kohoutková voda s ledem a ochucená plátky citronu. Ve světě se jedná o nový trend a stále se rozšiřující službu, která je mezi hosty restauračních zařízení velmi vítána. Tato voda bude čerstvě natočena s příchodem hosta a přinesena ke



Obrázek 6: Vzor karafy s vodou

stolu hned při prvním kontaktu číšníka s hostem. Karafa s ochucenou vodou bude podávána zdarma a to i bez ohledu na následnou objednávku zákazníka. S touto službou souvisí i pravidelná kontrola kvality vody z kohoutku.

Další zpříjemnění čeká hosta v podobě **internetu**, který se bude šířit pomocí **Wi-Fi signálu**. Využijí ho hlavně podnikatelé, lidé na firemních akcích, které se budou konat v prostorách naší restaurace a také mladí lidé, kteří požadují být neustále připojeni na různé sociální sítě apod. Mezi další služby bychom chtěli zařadit také **poslech rádia a jiné hudby**. Zde se ale vyskytuje problém s poplatky svazu OSA (Ochranný svaz autorský) a také zjištění optimální hlasitosti hudby, která se týká přímo hostů.

Protože očekáváme - kvůli Baby boomu minulých let - příjezd rodin s dětmi z okolních rekreačních oblastí, a to hlavně v letním období, vytvoříme v naší restauraci v nekuřácké části menší **dětský koutek** na hraní. Samozřejmě bude také možnost vypůjčení si dětských sedaček a nabídka širokého spektra dětských jídel. A to jak už dětských (polovičních) porcí, tak speciální stravy pro ty úplně nejmenší strávníky.

4.4 Propagační činnost

Většina restaurací se spoléhá na reklamu v místním tisku a na ústní doporučení zákazníků. Jejich reklamu v místě prodeje představuje venkovní vývěska a občasná speciální nabídka. Je známo, že zviditelnění každého podniku je velmi důležité.

4.4.1 Webové stránky

Mezi jednu z nejdůležitějších stránek fungující a prosperující restaurace považují propagaci a malou obměnu služeb. Pro podnikatele je důležitá finanční stránka firmy, proto bych volil nejefektivnější a zároveň pokud je ta možnost, tak i ty nejlevnější

způsoby reklamy. Existuje mnoho nástrojů reklamy. Podle mého názoru, základem propagační činnosti je vytvoření webových stránek, kde by potenciální i současní zákazníci našli mnoho informací o restauraci, o nabízených službách, o možnosti pořádání společenských akcí, o ceníku služeb, ale také možnost rezervace a dalších akcí. Za samozřejmost bych zde považoval kompletní fotogalerii jídel a celého restauračního zařízení. Dále pak určitou možnost diskuze návštěvníků a také hlasování v anketě například v oblíbenosti konkrétních jídel či zaměstnanců. Vedoucí restaurace by mohl díky anketě a diskuzi nějak reagovat na daný jídelní lístek či určitým způsobem usměrnit personál.

Tyto webové stránky by měli mít také svůj odkaz na mnoha jiných stránkách, počínaje stránkami obce Kostelec a města Kyjov až po recenze na mnoha turistických serverech. S tímto by měla pomoci firma, která se zabývá profesionální tvorbou internetových stránek.

4.4.2 Informační plakáty a letáky

Finančně nepříliš náročným způsobem reklamy je vylepení plakátů v okolních vesnicích a městech. Takováto reklama by se určitě vyplatila při plánování nějaké akce. S tím souvisí i roznášení informačních letáčků do schránek po městě Kyjově a v nejbližších okolních obcích. Na těchto letáčcích budou informace o tradiční kuchyni, otevírací době a kontakt na restauraci.

Dále bychom chtěli letáky rozeslat jmenovitě do okolních firem, kde bude dán důraz na využití restaurace pro firemní rauty a večírky.

Nemalou službu by nám také poskytlo pokládání informačních letáčků, které by předem avizovaly chystané akce, na jednotlivé stoly tak, aby si je zákazníci mohli vzít s sebou.

4.4.3 Reklama v rádiu

Reklama v rádiu nepatří zrovna mezi nejlevnější formy propagace, ale za to je jedna z neúčinnějších. Hlavně v oblasti s nízkým počtem regionálních rádiových stanic.

Reklama bude probíhat na nejposlouchanějším regionálním rádiu „Jih“ dvakrát denně, vždy dopoledne a odpoledne. Reklamní spot by měl posluchače zaujmout, být lehce zapamatovatelný a měl by mít v sobě lehkou míru humoru.

4.4.4 Inzerce v tisku

Další ne zrovna nejlevnější formou propagace, která má ale v prvních měsících založení restaurace poměrně velkou účinnost, je inzerce v místním tisku. Jedná se o Hodonínský deník, který je v okolí hodně populární. V této reklamě bude kladen důraz na tradiční kuchyni v příjemném prostředí, s možností soukromých akcí.

4.4.5 Směrové ukazatele

Jako další možnost propagace bych navrhnul pronájem směrových ukazatelů nejen v samotném Kostelci, ale také v okolních městech a vesnicích. Především na hlavním tahu přes město Kyjov a na severovýchodě od Kostelce, kde se nachází chatové oblasti.

4.5 Organizačně personální zajištění

4.5.1 Management a zaměstnanci

O restauraci se budou starat všichni tři společníci firmy ALFA s.r.o. spolu s dalšími zaměstnanci restaurace.

Společníci:

Josef Šalša

- odběratelsko-dodavatelské vztahy
- propagace restaurace
- řídí vývoj firmy

Ivana Šalšová

- vedení pracovního týmu
- starání se o vnitřní chod restaurace
- kontrola kalkulace cen

Marta Robková

- obstarávání podkladů pro účetnictví
- vedení podnikového účetnictví

Společníci již mají zkušenosti s vedením podobných menších hostinských zařízení. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Případný zisk nebo ztráta bude dělena rovným dílem mezi všemi jednateli.

4.5.2 Zaměstnanci

V restauraci budou dále zaměstnání:

- 2 hlavní kuchaři /HPP/
- 2 pomocní kuchaři /HPP/
- 4 číšníci /HPP/
- 1 uklízeč/ka /DPP/

V případě potřeby budou vypomáhat brigádníci.

Hlavní kuchař zodpovídá za:

- Sestavení jídelníčku
- Pořádek v kuchyni
- Dostatečné zásoby ve skladu
- Dodržování systému HACCP

Pomocný kuchař:

- sestavení jídelníčku
- pořádek v kuchyni
- dostatečné zásoby ve skladu

Číšník zodpovídá za:

- dostatečné zásoby nápojů
- čistotu na stolech a baru
- útratu od zákazníků
- spokojenost zákazníků

Ukližeč/ka zodpovídá za:

- čisté pracovní prostředí
- čisté toalety
- čisté stravovací prostředí

4.5.3 Mzdy zaměstnanců

Protože bychom chtěli v našem pohostinství zaměstnávat kvalitní personál, musíme také nabídnout odpovídající plat. Hrubá mzda v tabulce dole je vyšší, než je průměr

v okolních restauracích, ale zároveň pro nás není likvidační. K této hrubé mzdě bude vyplacena prémie, která bude závislá na velikosti tržeb.

Pozice	hrubá mzda v Kč
hlavní kuchař	16 500
pomocný kuchař	14 500
Číšník	14 500
uklizeč/ka	4 500

Obrázek 7 Hrubá mzda podle pozice²⁸

4.5.4 Požadavky na obsluhu

Jednotlivé požadavky kladené na pracovníky v obsluze se liší podnik od podniku a souvisí se způsobem nabídky a se segmentem zákazníků, kteří podnik navštěvují. Obsluha nemůže být taková, aby pouze splnila objednávku a podala hostům pokrmy a nápoje, ale v některých případech musí umět podat patřičné informace a také poradit, pokud to situace vyžaduje. Jedná se o navázání kontaktů s hostem a vyzorování typu klienta, jeho potřeb a momentální nálady.

Požadavky kladené na pracovníky v obsluze se dají rozdělit na²⁹:

Zdravotní požadavky (platí i pro kuchaře):

- Zdravotní způsobilost potvrzená lékařem – zdravotní průkaz

Profesní požadavky:

- Zvládnutí techniky jednoduché, složité a slavnostní obsluhy
- Praktická aplikace gastronomických pravidel
- Znalost charakteristiky nabízených pokrmů a nápojů
- Zvládnutí přípravných a úklidových prací

²⁸ Vlastní tvorba

²⁹ Gastro news [online]. 2009 [cit. 2010-05-12]. Umíme si vybrat obsluhující personál, který je základem úspěchu restaurace?. Dostupné z WWW: <http://servis-restaurace.gastronews.cz/umime_si_vybrat_obsluhujici_personal_ktery_je_zakladem_uspechu_restaurace>.

- Dodržování hygienických požadavků, požadavků na bezpečnost a estetiku provozu
- Ovládání pravidel společenského chování
- Komunikační schopnosti – jednání s hostem, umět poradit, řešení připomínek
- Jazykové znalosti

Požadavky osobní a charakterové:

- Fyzická a psychická zdatnost
- Dobrá paměť a dobré charakterové vlastnosti – trpělivost, zdvořilost, ochota
- Pevná vůle, sebeovládání, schopnost pracovat v kolektivu
- Loajalita vůči zaměstnavateli, flexibilita

Povaha obsluhy se změnila. Kromě řemeslných dovedností, které snad byly dostačující v předcházející době, je nezbytné, aby dnešní pracovník v obsluze měl schopnosti a způsobilosti také pro prodej. Obsluha sehrává významnou roli v naplňování záměrů a cílů obchodních konceptů – restauračních podniků. Pracovník obsluhy by měl mít:

- Schopnost jednání s hostem – komunikační schopnosti
- Schopnost využívat prodejní zručnosti a dovednosti
- Schopnost překonávat námitky a nesouhlas zákazníků
- Schopnost řešit stížnosti a připomínky
- Schopnost dělat rozhodnutí

4.5.5 Systém HACCP

Všichni zaměstnanci restaurace budou seznámeni se **Systém HACCP**, který budou také dodržovat. HACCP je termín pro analýzu nebezpečí a kritické kontrolní body. Lze říci, že jde o jakýsi systém preventivních opatření, která slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli. V ČR se zkratka HACCP velice rychle stala součástí slovníku odborné i laické veřejnosti, avšak v legislativě se setkáváme s označením "Systém kritických bodů". Systém kritických bodů stanovuje, jaké prostředky a postupy jsou nutné, aby se

předešlo nebezpečím, která by mohla ohrozit zdraví konzumenta ještě předtím, než se mohou projevit.³⁰

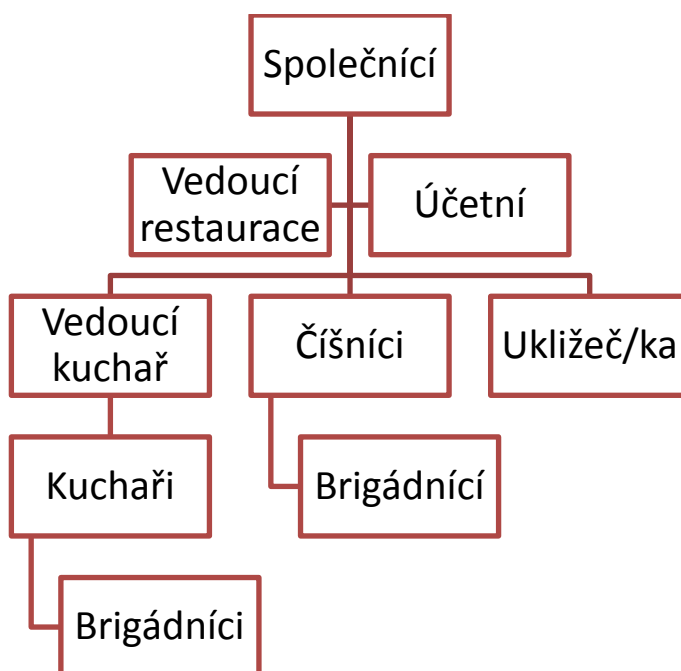
Jelikož je nezbytné aplikovat systém HACCP do celého potravního řetězce, ukládá současná legislativa povinnost zavedení Systému kritických bodů všem provozovatelům potravinářských podniků a stravovacích služeb.

Přínos systému HACCP:

- Při správně vypracovaném a zavedeném Systému kritických bodů snižuje provozovatel riziko ohrožení zdraví spotřebitele a zároveň je provozovatel sám chráněn v případě vymáhání náhrad za případné poškození zdraví
- Provozovna je schopna doložit produkci bezpečných zdravotně nezávadných potravin a pokrmů v případě stížností zákazníka
- Provozovatel tímto zároveň prokazuje dodržování právních předpisů a minimalizuje tak možnost sankcí ze strany orgánů státního dozoru

³⁰ HACCP [online]. 2009 [cit. 2010-05-12]. Co je to HACCP. Dostupné z WWW: <<http://www.haccp.estranky.cz/stranka/co-je-haccp>>

4.5.6 Organizační struktura podniku



Obrázek 8 Organizační struktura³¹

4.6 Finanční kalkulace

4.6.1 Počáteční a zřizovací náklady

Rekonstrukce objektu

Na objektu je nutné vyměnit všechna okna a poté celý objekt zateplit. Cena zateplení budovy je 1100 Kč za m² a výměna všech oken vychází přibližně na 70 000 Kč. Úpravy vnitřních prostor restaurace budou stát kolem 500 000 Kč. Patří k nim nová podlaha, malba, menší stavební úpravy, stoly, židle a nějaká menší dekorace. Ostatní dekoraci, která se zaměřením restaurace bude hlavně týkat tradiční kuchyně kyjovska a okolí, si budou majitele shánět sami (starožitnosti na vlastní půdě). Zařízení do kuchyně pro

³¹ Vlastní tvorba

velikost naší restaurace bude stát přibližně 900 000 Kč. Dále budeme potřebovat pokladnu pro účtování chodu restaurace i se softwarem za 65 000 Kč. A čtyři čističky vzduchu po dvou do každé místnosti, kde budou hlavně v kuřácké části čistit vzduch od cigaretového dýmu. Souhrnem bude stát rekonstrukce objektu něco málo přes 2 miliony korun.

Projekt	Částka v Kč
Zateplení objektu	400 000
Výměna oken	70 000
Vnitřní prostory restaurace	500 000
Kuchyň	900 000
Pokladna + software	65 000
Čističky vzduchu	140 000
Celkem	2 075 000

Tabulka 2 Náklady na rekonstrukci objektu³²

Počáteční zásoby

Počáteční zásoby na otevření naší restaurace o velikosti 70 míst se pohybují okolo 300 000 Kč.

4.6.2 Fixní náklady

Protože rekonstrukce objektu bude stát hodně peněz, které teď majitel nemá, bude si muset vzít úvěr na 2 miliony Kč na dobu 10 let, za přibližný roční úrok 8,5%. Za těchto podmínek bude splácet 24 797 Kč měsíčně. Odhadované fixní náklady na nejbližší tři roky fungování restaurace jsou v tabulce níže.

³² Vlastní tvorba

Fixní náklady	1. rok	2. rok	3. rok
Platy a odměny (včetně sociálního a zdravotního pojištění)	1 500 000	1 550 000	1 600 000
Nájemné a daně (včetně vytápění, světlo, opravy a náklady na údržbu atd.)	170 000	180 000	190 000
Kancelářské náklady (telefon, tisk, kancelářské potřeby a poštovné atd.)	50 000	55 000	58 000
Reklama	500 000	200 000	200 000
Právní a jiné poplatky (bankovní poplatky, pojištění, účetní poplatky atd.)	65 000	70 000	75 000
Cestovné (benzín, atd.)	25 000	30 000	35 000
Finanční náklady (úroky, atd.)	288 000	288 000	288 000
Celková režie	2 598 000	2 373 000	2 446 000

Tabulka 3 Přehled fixních nákladů³³

4.6.3 Variabilní náklady

Variabilní náklady se odvíjí od poptávky po naši restauraci. Čím větší bude poptávka, tím víc uvaříme jídel a tím více zaměstnanců budeme potřebovat. V prvních letech počítáme s tím, že budeme mít počet zaměstnanců uvedených výše v kapitole organizačně personální zajištění.

A v prvním roce fungování naší restaurace počítáme s průměrným výdejem jídel, který je uveden v následující tabulce:

Dny v týdnu	počet jídel na den
pondělí až čtvrtek	30
pátek a sobota	45 - 65
Neděle	40

Tabulka 4 Počet jídel na den³⁴

³³ Vlastní tvorba

³⁴ Vlastní tvorba

Pro uvedený počet jídel v „Tabulka 4 Počet jídel na den“ jsme spočítali odhadované variabilní náklady na suroviny na týden. Konkrétní sumy jsou uvedeny v „Tabulka 5 Variabilní náklady na suroviny“

Suroviny	týdně v Kč
Suroviny do kuchyně	25 000
Nealkoholické nápoje a pivo	10 000
Alkoholické nápoje	1 000

Tabulka 5 Variabilní náklady na suroviny³⁵

4.6.4 Předpověď tržeb

Průměrné denní tržby v okolních restauracích se pohybují kolem 13 000 Kč. Abychom dosáhli takové částky, musíme dodržovat následující minimální výši zisku vzhledem k nákladům z produktů:

- nealkoholické nápoje: 100%
- jídlo: 140%
 - kuřecí: 250%
- alkoholické nápoje: 200 až 300%

Z toho usuzujeme následující tabulku předpovědi roční tržeb.

Předpověď tržeb	1. rok	2. rok	3. rok
Pesimistická	2 800 000	3 600 000	4 500 000
Optimistická	3 600 000	4 600 000	5 900 000
Pravděpodobná	3 240 000	4 320 000	5 400 000

Tabulka 6 Předpověď tržeb³⁶

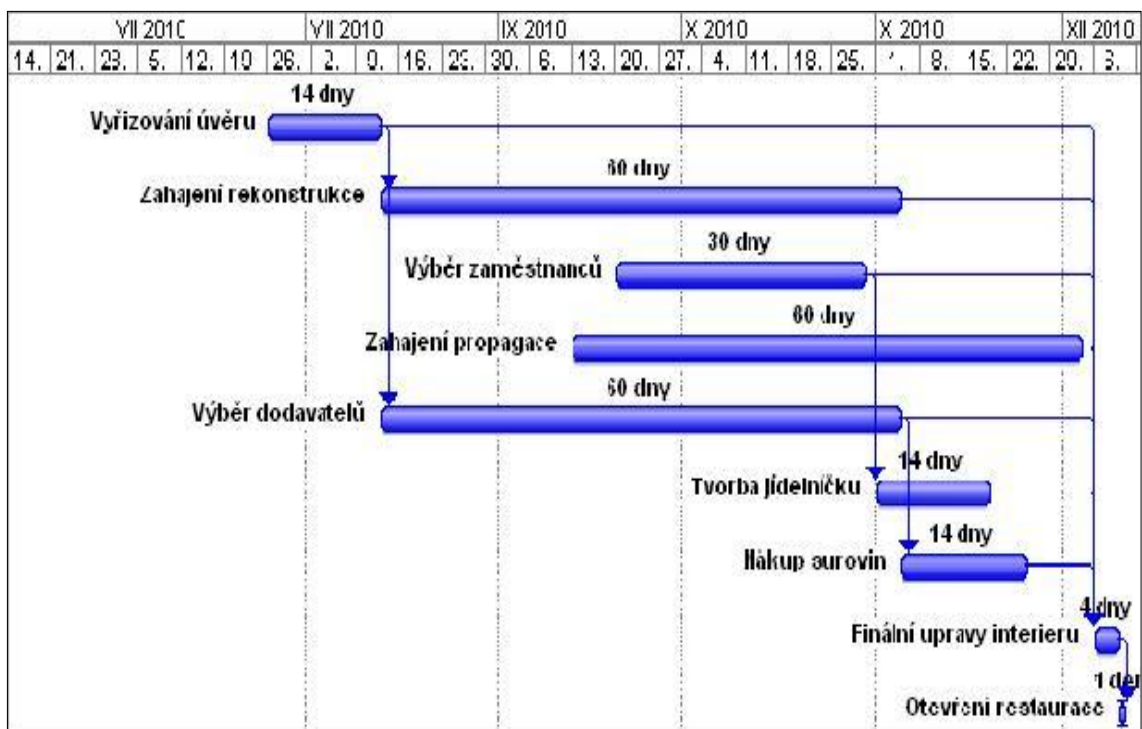
³⁵ Vlastní tvorba

³⁶ Vlastní tvorba

Očekávanou ztrátu v prvním roce bude společnost krýt vlastními zdroji z jiné podnikatelské činnosti.

4.7 Harmonogram

Ze všeho nejdřív by měl majitel podat žádost o úvěr. V našem harmonogramu jsme si vybrali 26. července 2010. Do 14 dnů by měl být úvěr schválen a mohla by začít rekonstrukce objektu, kterou předpokládáme, že zvládneme za 60 dní. A zároveň bychom měli začít hledat vhodné dodavatele a pár dní na to také nové zaměstnance. Zahájení propagace nově otevřené restaurace by mělo být co nejdříve, vybrali jsme proto 12. září 2010. Po vhodném výběru zaměstnanců můžeme začít tvořit vhodný jídelní lístek. Až bude hotový a budou vybráni i vhodní dodavatelé, můžeme provést nákup surovin. Po dokončení všech základních úkolů, budeme mít 4 dny na poslední finální úpravy interiéru.



Graf 15 Ganttův diagram³⁷

³⁷ Vlastní tvorba

5 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá studií proveditelnosti restauračního zařízení, které by mělo vyplnit skulinu na místním trhu.

Jak je již uvedeno v úvodu, práce je rozdělena do několika částí. V první části práce je popsán samotný problém této studie a cíl vypracování. Dále pak jsou sepsány základní teoretické pojmy, které by měl nejen začínající podnikatel znát. Na tyto pojmy navazuje teoretický postup vypracování samostatné studie proveditelnosti.

V druhé, analytické části diplomové práce, jsou provedeny analýzy trhu, co se týče obecných, oborových a interních faktorů. Tato kapitola nám prozrazuje, jestli má nová restaurace vůbec šanci na úspěch na místním trhu plném konkurence. Součástí této kapitoly byl dotazník, který zkoumal veřejné mínění o připravovaném pohostinství. Z dotazníku vzešel fakt, že zákazníci by měli zájem cestovat za kvalitní restaurací a poté si za ni i připlatit. Na základě provedených analýz vyšlo najevo, že pokud by si podnik držel popisující kvalitu, mohl by být reálný.

Ve třetí části práce je rozepsán vlastní návrh založení nové restaurace. Obsahuje popis podniku, popis vybavení, výběr dodavatelů. Dále pak zvolení vhodné marketingové strategie a obsáhlý popis organizačně personálního zajištění podniku. Jednou z nejdůležitějších částí je podrobný popis služby a produktů, které se budou v restauraci prodávat. Velký důraz je kladen také na reklamu, a to z toho důvodu, že se podnik nachází malé obci.

V závěru diplomové práce je provedena finanční kalkulace. Konkrétně odhadované fixní, variabilní a počáteční náklady na otevření požadovaného podniku. Tato část obsahuje také předpokládanou výši tržeb a to v reálné, pesimistické a optimistické variantě. Potvrdilo se, že podnik bude v prvním roce fungování ve ztrátě, ale v dalších letech by už měl dosahovat požadovaného zisku.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán - průvodce pro malé a střední podnikatele*. překlad - Jiří Tolman, Readers International Prague. 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
2. Dolanský, V.; Měkota, V.; Němec, V. *Projektový management*. Grada Publishing. 1996. 302 s. ISBN 80-7169-287-5.
3. Fotr, J.; Souček, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Grada Publishing. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
4. Keller, K. L. *Marketing management*. Grada Publishing a.s. 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
5. KORÁB, V., MIHALISKO, M.: *Založení a řízení společnosti*. Computer Press, Brno. 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
6. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: *Podnikatelský plán*. Computer Press. Brno. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
7. ROŠICKÝ S. *Základy marketingu – aplikační a systémový přehled*. 1. Vyd. Hradec Králové. Universita Hradec Králové 2002. 111 s. ISBN 80-7041-772-2.
8. Sedláčková, H.; Buchta, K. *Strategická analýza*. Praha. C. H. Beck. 2006. 116 s. ISBN 80-7179-367-1.
9. SIEBER, P. *Studie proveditelnosti = Feasibility study: metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 2004. 92 s. ISBN (Brož.). Sign: 2-1167.953.
10. SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Grada Publishin. Praha. 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7.

11. VEBER, J., SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing, Praha. 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Internetové zdroje

12. *Český statistický úřad Jihomoravský kraj* [online]. 2009. [cit. 2010-05-12]. Dostupné z <http://czso.cz>
13. *Dodavatel kávy - LUCAFFE CZ s.r.o.* Dostupné z <http://www.lucaffe.cz/>
14. *Dodavatel nealkoholických nápojů - Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.* Dostupné z <http://www.coca-cola.cz>
15. *Dodavatel piva – Plzeňský Prazdroj a.s.* Dostupné z <http://www.pilsner-urquell.cz/cz/>
16. *Dodavatel vína – Rodinné vinařství Košut.* Dostupné z <http://www.kosut.net>
17. *Finance.* Dostupné z <http://www.finance.cz>
18. *Komerční banka – sazebník a úrokové sazby.* Dostupné z <http://www.sazebnik-kb.cz>
19. *Kompletní průvodce regionem* [online]. 2010. [cit. 2010-05-12]. Dostupné z <http://kyjovsko.cz>
20. *Mapy* [online]. 2010. [cit. 2010-05-12]. Dostupné z <http://www.mapy.cz>
21. *Obchodní rejstřík* [online]. 2010. [cit. 2010-04-11]. Dostupné z <http://www.justice.cz>
22. *Stav ekonomiky.* Dostupné z <http://www.mpo.cz>
23. *Systém HACCP* [online]. 2009. [cit. 2010-05-12]. Dostupné z www.haccp.estranky.cz

24. *Výběr personálu* [online]. 2009. [cit. 2010-05-12]. Dostupné z <http://www.gastronews.cz>
25. *Výpočet mzdy*. Dostupné z <http://www.vypocet.cz>
26. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
27. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů a doplňků

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Umístění restaurace	50
Obrázek 2 Budova restaurace	51
Obrázek 3 Sklenice piva	53
Obrázek 4 Logo Rodinné vinařství Košut	53
Obrázek 5 Kávovar Lucaffè.....	54
Obrázek 6 Vzor karafy s vodou	54
Obrázek 7 Hrubá mzda podle pozice	60
Obrázek 8 Organizační struktura	63

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet obyvatel.....	34
Tabulka 2 Náklady na rekonstrukci objektu	64
Tabulka 3 Přehled fixních nákladů	65
Tabulka 4 Počet jídel na den.....	65
Tabulka 5 Variabilní náklady na suroviny.....	66
Tabulka 6 Předpověď tržeb.....	66

Seznam grafů

Graf 1 M. Porterův model pěti sil	25
Graf 2 Jakého jste pohlaví?	36
Graf 3 Kolik je Vám let?	36
Graf 4 Do jaké příjmové skupiny byste se zařadili?	36
Graf 5 Jak často navštěvujete restaurační zařízení?	37
Graf 6 Jste spokojeni s kvalitou restaurací na Kyjovsku?	37
Graf 7 Jaké restaurační zařízení preferujete?	37
Graf 8 Jakou kuchyni preferujete?	37
Graf 9 Jakou kuchyni preferujete?	37
Graf 10 Byli byste ochotni si připlatit za kvalitní jídlo?	38
Graf 11 Jakou cenu byste byli maximálně ochotni zaplatit v restauraci?	38
Graf 12 Byli byste ochotni přijet do restaurace v Kostelci u Kyjova?	38
Graf 13 Porterova analýza	43
Graf 14 Swot analýza	46
Graf 15 Ganttův diagram	67

Seznam použitých zkratk

- 4P - základní složky marketingového mixu začínající na písmeno P
- 7S - sedm prvků úspěšného podnikání začínajících na písmeno S
- HACCP - systém preventivních opatření, která slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s prací s nimi
- IRR - vnitřní výnosové procento
- ND - doba návratnosti
- NPV - čistá současná hodnota
- Q_{bz} - bod zvratu
- PV - současná hodnota investice
- SLEPT - analýza vnějších obecných faktorů působících na danou firmu
- SWOT - analýza, která hodnotí silné a slabé stránky společnosti, hrozby a příležitosti spojené s projektem.
- Wi-Fi - bezdrátová síť sloužící k připojení k internetu

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník	76
-----------------------------	----

Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Jmenuji se Martin Hošek a studuji Vysoké učení technické, fakultu podnikatelskou v Brně. V rámci diplomové práce provádím marketingový průzkum. Zajímá mě, co si myslíte o pohostinství v okolí. Je samozřejmě anonymní a zabezpečuji Vás, že všechny uvedené údaje budou použity jen pro moji diplomovou práci.

V následujících otázkách zaškrtněte, prosím, odpovídající variantu.

1. Jakého jste pohlaví?

Muž

Žena

2. Kolik je Vám let?

0-20

36-50

21-35

51 a více

3. Do jaké příjmové skupiny byste se zařadili?

Nižší třída

Střední třída

Vyšší třída

4. Jak často navštěvujete restaurační zařízení

Denně

Občas

Často

Vůbec

5. Jste spokojeni s kvalitou restauraci na Kyjovsku?

- Ano Spíše ne
 Spíše ano Ne

6. Jaké restaurační zařízení preferujete?

- Nekuřácké Obojí
 Kuřácké Je mi to jedno

7. Jakou kuchyni preferujete?

- Českou Zahraniční Žádnou

8. Byli byste ochotni si připlatit za kvalitu jídla?

- Ano Ne Nevím

9. Jakou cenu byste byli maximálně ochotni zaplatit v restauraci?

- 50-100 201-300
 101-150 301 a více
 151-200

10. Byli byste ochotni přijet do restaurace v Kostelci u Kyjova?

- Ano Spíše ne
 Spíše ano Ne

Děkuji Vám za Vaše odpovědi.