



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - SPOLEČNOST POSKYTUJÍCÍ CATERINGOVÉ SLUŽBY

BUSINESS PLAN - A COMPANY PROVIDING CATERING SERVICES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Daniel Stržinec

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Daniel Stržinec
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Jaroslav Rompotl
Akademický rok:	2017/18

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

Podnikatelský záměr – Společnost poskytující cateringové služby

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro společnost zabývající se poskytováním cateringových služeb. Práce analyzuje pesimistickou, optimistickou a realistickou variantu podnikání. Součástí bude ekonomické vyhodnocení celého uvažovaného podnikatelského záměru.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 13.7.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského záměru v odvětví cateringových služeb. Předmětná práce sestává ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá strukturou podnikatelského plánu, potřebnými analýzami, zdroji financování a možnostmi právní formy podniku. Praktická část je založena na poznatcích z odborné literatury a zkušenostech z oboru. Závěr je tvořen uceleným výběrem jedné nejvhodnější varianty, která je sestavena na základě širokých možností v jednotlivých kapitolách.

Abstract

The diploma thesis is focused on the business plan, which deals with catering services. The thesis is composed of two parts – theoretical and practical. The theoretical part focuses on the structure of the business plan, necessary analyses, sources of financing, and legal forms of business. The practical part comprises of knowledge gained from specialised literature and experience in this field. The conclusion involves a comprehensive choice of one most suitable option which is completed from a wide range of possibilities in separate chapters.

Klíčová slova

podnikatelský plán, společenské akce, kulturní akce, catering, SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterův model, finanční plán

Keywords

business plan, social events, cultural events, catering, SWOT analysis, SLEPT analysis, Porter's model, financial plan

Bibliografická citace

STRŽINEK, D. *Podnikatelský záměr - Společnost poskytující cateringové služby*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 89 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 29. 8. 2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Ing. Jaroslavu Rompotlovi, za odborné vedení mé diplomové práce a vedoucímu provozu gastrocentra Pavlu Loupalovi za cenné rady a trpělivost, kterou mi věnoval.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍL PRÁCE A METODIKA	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Podnikatelský plán	13
2.1.1 Účel a funkce	13
2.1.2 Požadavky podnikatelského plánu	14
2.2 Struktura sestavení podnikatelského plánu	14
2.2.1 Titulní strana a obsah	14
2.2.2 Exekutivní souhrn	15
2.2.3 Analýza trhu	15
2.2.4 Všeobecný popis podniku	16
2.2.5 Popis produktů/služeb	16
2.2.6 Marketingový plán	16
2.2.7 Výrobní nebo obchodní plán	16
2.2.8 Organizační struktura	17
2.2.9 Hodnocení rizik	18
2.2.10 Finanční plán	19
2.2.11 Přílohy	20
2.3 Bod zvratu	21
2.4 Model Canvas	22
2.5 Podpůrné analýzy	22
2.5.1 SLEPT analýza	22
2.5.2 Porterův model pěti hybných sil	25
2.5.3 SWOT analýza	29

2.6	Marketingový mix	31
2.7	Formy podnikání	34
2.8	Zdroje financování podniku	36
2.8.1	Bankovní úvěry	36
2.8.2	Leasing.....	37
2.8.3	Tichý společník.....	38
3	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	39
3.1	SLEPT analýza.....	39
3.1.1	Sociální faktory	40
3.1.2	Legislativní faktory	41
3.1.3	Ekonomické faktory	42
3.1.4	Politické faktory	43
3.1.5	Technologické faktory	43
3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	44
3.2.1	Vyjednávací síla zákazníků	44
3.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	44
3.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	45
3.2.4	Hrozba substitutů	45
3.2.5	Konkurence uvnitř odvětví	45
3.3	SWOT analýza	47
3.3.1	Silné stránky	47
3.3.2	Slabé stránky	48
3.3.3	Příležitosti	50
3.3.4	Hrozby	51
3.3.5	Vyplývající strategie SWOT.....	51
3.4	Marketingový výzkum	53

4	NÁVRH VLASTNÍHO ŘEŠENÍ	58
4.1	Popis společnosti.....	58
4.2	Vývařovna jídel.....	59
4.3	Personální zajištění a org. struktura	60
4.4	Vozový park.....	61
4.5	Marketingový mix.....	65
4.6	Model Canvas.....	66
4.7	Zdroje financování	68
4.8	Hodnocení rizik.....	70
4.9	Finanční plán.....	73
4.9.1	Zahajovací rozvaha.....	74
4.9.2	Pesimistická varianta – 380 lidí.....	74
4.9.3	Realistická varianta – 550 lidí	77
4.9.4	Optimistická varianta - 800 lidí	79
4.9.5	Bod zvratu.....	81
	ZÁVĚR.....	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	83
	SEZNAM TABULEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	87
	SEZNAM GRAFŮ	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Diplomová práce se bude zabývat tématem podnikatelského záměru pro společnost, která bude poskytovat cateringové služby na společenských a kulturních akcích. Vypracování podnikatelského plánu je stěžejní součástí pro podnikání. Plán slouží jak pro získání nutných počátečních financí, tak dále pro případnou strategii podnikání v daném oboru a pro analýzu daného prostředí, která napomůže odhalit možná rizika a bude zvyšovat úspěch v daném odvětví. Pro prostředí, které je zaměřeno na dané téma, je citlivé na ekonomické, legislativní a sociální faktory. Podnikání by mělo zajišťovat ziskovost, která bude založena na získání úctyhodné pozice na trhu v oblasti gastronomie a realizace společenských a kulturních akcí. Vypracovaný plán je pozitivně podpořen schopnostmi majitele v podobě zkušeností, manažerských dovedností a získaných kontaktů z předešlé činnosti.

Odvětví cateringových služeb je vnímáno jako rostoucí. Trh neupadá a dochází na něm k vysoké konkurenci z mnoha důvodů, které jsou zpracovány v analýzách v praktické části. Podnikání v daném oboru není nikterak obtížné, záleží silně na podnikateli, nakolik se mu podaří proniknout v rámci daného odvětví na základě zkušeností a schopností.

Podnikání v daném oboru jsem si vybral z důvodu předešlých zkušeností, kdy jsem dva roky pracoval v hotelu Vista v Brně na pozici realizátora cateringu a následně tři roky v cateringové společnosti Rychlík, s. r. o. na obdobné pozici. Zmíněná pracovní pozice v cateringových službách obnášela neustálou změnu prostředí a manažerské dovednosti. Vidím neustálý potenciál v zdokonalování těchto služeb, především v budoucím propojení cateringu a netradičních zážitků, kdy každá zajišťovaná akce je odlišná.

Diplomová práce je vytvořena na základě odborné literatury, zákonů, statistických údajů a konzultací s osobami podnikajícími v daném oboru.

1 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro společnost zabývající se poskytováním cateringových služeb. Práce analyzuje pesimistickou, optimistickou a realistickou variantu podnikání. Součástí bude ekonomické vyhodnocení celého uvažovaného podnikatelského záměru. V práci je pracováno s aktuálními statistickými údaji, odbornou literaturou a jsou brány v potaz získané zkušenosti z předchozího působení v daném oboru. Samotná práce se skládá z části teoretické a praktické.

Teoretická část pojednává o sestavení a struktuře podnikatelského plánu sloužícího k úspěchu v podnikání. Mezi další kapitoly v teoretické části patří analýzy a postup jejich vypracování tak, aby odhalily možná rizika a bylo možné rozhodnout o reálnosti daného záměru. Zmiňována část je dále tvořena bodem zvratu, marketingovým mixem, organizační strukturou, hodnocením rizik a formami podnikání. Formy podnikání v teoretické části dávají přehled o možných řešeních pro společnosti. Stěžejní roli pro možnost tohoto podnikání zastupuje poslední zahrnutá kapitola, která pojednává o zdrojích financování.

Praktická část se zabývá analýzou současné situace a samotným sestavením podnikatelského plánu pro cateringovou společnost. Tato část předkládá podnikatelský plán jak pro externí, tak interní potřeby. Vypracované analýzy a provedený výzkum jsou důležitým podkladem pro vypracování finálního podnikatelského plánu. V praktické části jsou dále vysvětleny možné varianty realizace, dochází k výčtu výhod, nevýhod a možných rizik. Jednotlivé varianty jsou porovnány a dochází k co nejefektivnějšímu výběru daných možností, ze kterých vychází finální podoba podnikatelského plánu. Poslední kapitolou v praktické části je finanční plán, který tvoří jednu z nejnáročnějších složek celého podnikatelského plánu a ukazuje ekonomickou reálnost záměru v souznění s objemem investic. Práce analyzuje pesimistickou, optimistickou a realistickou variantu podnikání. Součástí bude ekonomické vyhodnocení celého uvažovaného podnikatelského záměru.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska slouží jako podklad k vypracování praktické části. Tato část se bude zabývat náležitostmi podnikatelského plánu, bodem zvratu, marketingovým mixem, organizační strukturou, hodnocením rizik a analýzami.

2.1 Podnikatelský plán

Sestavení podnikatelského plánu se všemi náležitostmi je jednou z nejdůležitějších zásad pro podnikání. Vypracovaný plán je důležitý nejen pro vnitřní potřebu, ale také pro externí, kdy tento plán slouží jako podklad pro získání financí od finančních institucí, investorů nebo k získání potenciálních partnerů.

2.1.1 Účel a funkce

Interní využití podnikatelského plánu vede k utřídění myšlenek a k uvědomění si dílčích kroků, které jsou důležité pro jeho realizaci. Sestavení plánu vede k určení strategie v podnikání, nastiňuje následný možný rozvoj nebo změny. Nutností je, aby plán nepočítal pouze s variantou, která je pro podnikatele přínosná a je bez větších problémů, musíme počítat také s pesimistickou variantou, která poukazuje na možná rizika.

Vypracovaný plán dle nastudované literatury a s vypracovanými analýzami daného podnikání slouží především k získání financí, kdy jednou z podmínek k získání úvěru, investorů nebo partnerů je právě předložení podnikatelského plánu. Na jeho základě pak zainteresované strany posuzují rizika svých možných investic. Odmítnutí některých stran může vést k zdokonalení projektu a následně přepracovaný plán, pak může vést k úspěchu. (1, s. 14)

Podnikatelský plán pro interní a externí využití se liší. Interní využití plánu slouží jako nástroj, který vede podnikatele k rozhodovací funkci nebo ke kontrole, takto sestavované interní plány jsou často rozděleny na jednotlivé části pro určité organizace v podniku. Externí využití je vypracování pro externí subjekty a jsou zde obsaženy rozdílné informace než interní příjemci. Při takovém druhu plánu je nutno přesvědčit zainteresované strany o konkurenceschopnosti a o možnosti zhodnotit jejich investice.

2.1.2 Požadavky podnikatelského plánu

Mezi požadavky podnikatelského plánu patří určitá základní pravidla, která jsou níže abecedně seřazeny (2, s. 96):

- **logika** – konkrétní problémy by měly mít logickou posloupnost, nemělo by docházet k jejich konkretizaci bez znalosti teorie a jednotlivá tvrzení by se neměla navzájem vyvracet, aby pak ztrácela na svém smyslu,
- **pravdivost a reálnost** – nemělo by docházet k vyzdvihování pouze silných stránek projektu, údaje by neměly být zkreslené nebo lživé, reálnost projektu se bere jako samozřejmost,
- **respektování rizika** – budoucí vývoj podnikání s sebou nese i rizika, které je nutno zanalyzovat a v kritických momentech vybrat z vícero možných variant
- **srozumitelnost** – přehlednost nezajistíme dlouhým souvětí, v kterém budeme uvádět více myšlenek, jde o to zaručit jednoduchost a pro složitější případy vypracovat tabulku,
- **uváženost a stručnost** – základem je umět shrnout danou problematiku, ale neoslabovat shrnutí o základní fakta, která se již můžou zdát jasná, nelze však popisovat již zmíněné problémy, pokud nejsou stěžejní.

2.2 Struktura sestavení podnikatelského plánu

Při sestavování podnikatelského plánu nenalezneme pevně danou strukturu, musíme proto pracovat s tím, k čemu daný plán slouží a případně s požadavky subjektů, kterým plán poskytujeme. Struktura podnikatelského plánu není právně pevně stanovena. Podnikatelský plán bývá především sestavován při nedostatku financí a je tedy brán z pohledu investora. Investoři a banky mají rozdílné požadavky, můžeme se setkat s prezentací, která je přednášena před investory, naopak banka si může vyžádat nespočet dokumentů.

Osnova podnikatelského plánu je popsána níže, dle své nejčastější struktury (2, s. 99):

2.2.1 Titulní strana a obsah

Titulní strana nese název podnikatelského plánu a dále udává základní stručné informace v podobě jmen a kontaktů na referenční osoby, sídlo společnosti,

typ a povahy podnikání, částka potřebná k financování, popřípadě logo podniku. Pro zjednodušené vyhledávání a přehled informací se doporučuje přidělovat obsah.

2.2.2 Exekutivní souhrn

Kapitola exekutivního souhrnu je brána jako miniatura celého podnikatelského plánu. Exekutivní souhrn je zpravidla psán až po sestavení plánu, protože dochází k přesnému definování dané problematiky a nastínění situace. Rozsah záleží na typu podnikatelského záměru a zároveň také na požadované investici. Tento je souhrn předkládán v rozsahu dvou až sedmi stránek a jde v něm o zaujetí investora natolik, aby přečetl celý předložený podnikatelský plán. Jde tedy o první dojem, kde může být problémem rozsáhlý podnikatelský záměr vměstnat na pár stran tak, aby nepostrádal hlavní myšlenku a byly zachovány pravidla, která jsou uvedena v kapitole **2.1.2 Požadavky podnikatelského plánu**. Zároveň se pro úplnost a případně nedorozumění udává, pro koho je podnikatelský záměr určen. (3, s. 45)

2.2.3 Analýza trhu

Analýza trhu pojednává především o analýze konkurenčního prostředí. V případě nových produktů dochází často k špatnému podvědomí podnikatelů o tom, že nejsou přítomni žádní konkurenti. Toto podvědomí získávají především v momentě, kdy si myslí, že jejich výrobek je převratný, jedinečný nebo inovativní a ještě na trhu neexistuje něco podobného nebo stejného. Často používanými analýzami se zabývá kapitola **2.5 Podpůrné analýzy**.

Analýza musí proběhnout i na poli potenciálních zákazníků, kteří jsou odlišní v mnoha hledech, dochází k tvorbě tržní segmentace, kdy se heterogenní trh zákazníků specifikuje na menší homogenní trhy, kde jsou si zákazníci podobní díky finanční situaci, sociálním postojům, přáním, rase a ostatní, faktorům. Díky detailně zpracované analýze zákazníků je pak možné lépe určit cílovou skupinu nabízených produktů a služeb. (4, s. 34)

Z toho vyplývá, že lze pak účinněji najít prostřednictvím našich služeb a výrobků naši cílovou skupinu a uspokojit jejich potřeby.

2.2.4 Všeobecný popis podniku

Investor musí mít přehled o dané strategii a cestě podniku, kdy je cílem této kapitoly popsat podrobně tento podnik, který může být právě zakládáný nebo již existující.

Mezi klíčová hlediska patří (2, s. 100):

- předmět činnosti (výrobky/služby),
- umístění a velikost podniku,
- organizační schéma / personál,
- technické zázemí / vybavenost,
- praxe, zkušenosti podnikatele, dosažené úspěchy.

2.2.5 Popis produktů/služeb

Podnik přichází někdy pouze s jedním výrobkem nebo službou, s kterou se snaží investora zaujmout. Z tohoto důvodu je tato část velice důležitá. V této kapitole dostáváte prostor na představení svého produktu nebo služby, jde o to zaujmout svou jedinečností a přínosností pro daný trh. Popisujeme vlastnosti produktu, komu bude určen a výhody (unikátnost, design, cena, nezvyklé funkce). Je dobré uvědomit si, že investoři nejsou seznámeni s výrobky a službami v takovém rozsahu jako výrobce, z tohoto důvodu je nutné co nejpřesněji investorovi představit detailně myšlenku či služby výrobku.

2.2.6 Marketingový plán

Podnik může přijít s produktem či službou s výborným potenciálem, ale pokud nedojde k správnému nastolení strategie ve faktorech, které představuje marketingový mix, tak se nemusí uvedení na trh vůbec povést dle představ. Dojde tedy k neporažení do podvědomí zákazníků. Nestává se, aby se produkt nebo služba dostala do podvědomí zákazníků bez aplikovaného marketingového mixu. Prorazit na trh je nutno už v zárodku podnikatelského záměru. Jde o vytvoření strategie pro dosažení vytyčených cílů. Marketingové strategii se věnuje samostatná kapitola **2.6 Marketingový mix.**

2.2.7 Výrobní nebo obchodní plán

Výrobní nebo obchodní plán klade důraz na konkurenční výhody pro maximalizaci potenciálu společnosti. Tento potenciál má určité hranice a to základě typu podnikání

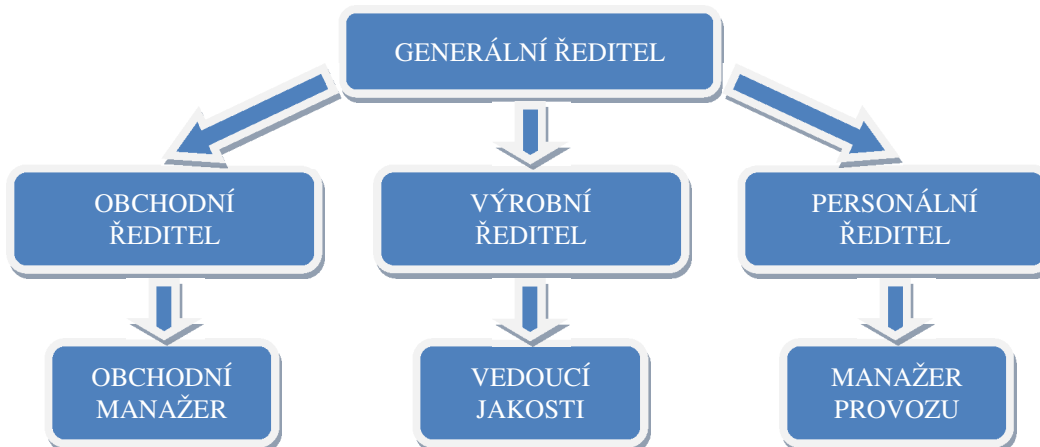
a nabídek výrobků nebo služeb. Pro zhotovení výrobního plánu by měly být zřejmé údaje o strojích, zařízeních a jejich výrobních kapacitách. V případě obchodních společností se jedná o znalosti a analyzování trhu. Výrobní plán by se měl také zabývat spektrem materiálů a surovin potřebných k dosažení kvality, která nemá na trhu obdoby. Měl by být také znám plán situování a technologie výroby v podniku nebo výrobní hale. Výrobní podnik se může dostat do situace, kdy se stává důležitým hráčem pro výrobu komponentů i za předpokladu, že dochází k výrobě levnějšími postupy. Tato situace může nastat při precizním vypracování plánů a případně jejich propojení. Vzniklou situaci můžeme nazvat jako mezeru mezi výrobcí při minimalizace výrobních nákladů. Nedílnou součástí vzniku této situace je navázání vztahu s dodavateli, který je prospěšný pro obě strany. (4, s. 36)

Stěžejní oblastní výrobního plánu:

- prostorové rozmístění strojů a zařízení v hale,
- kapacitní údaje udané výrobcem,
- suroviny a materiál ke zpracování a výrobě,
- vazby s dodavateli.

2.2.8 Organizační struktura

Organizační struktura dává jasno ve společnosti v rámci pravomocí, připravenosti manažerů, odpovědnosti a rozdělení úkolu mezi pracovníky. K porozumění dané struktury se používá organizační schéma. Podnik musí být založen na hierarchii a mít pravidla, jinak jej můžeme vnímat jako pouhý dav, který nemá vedení. (5, s. 122)



Obr. 1: Možná organizační struktura zaměstnanců (výr. podnik)

(Zdroj: vlastní tvorba)

2.2.9 Hodnocení rizik

Za podnikatelské riziko je označován takový stav nebezpečí, kdy se předpokládané výsledky nemusí shodovat s předpokládaným vývojem. První skupinou rizik jsou taková, která musí eliminovat, protože je on sám může ovlivnit a sníží tak hodnotu jejich dopadu. Tyto rizika se často objevují v marketingu, managementu, výrobě, technologickém vývoji nebo se předpokládají na základě odpovědi konkurence. Musí tak stanovit opatření, aby zamezil jejich vzniku.

Druhou skupinou rizik jsou ta, která nemůže ovlivnit a musí počítat se záložní variantou, při jejich výskytu. Tato kapitola dává investorovi najevo, že podnikatel si je vědom možných úskalí a snaží se na ně být maximálně připraven.

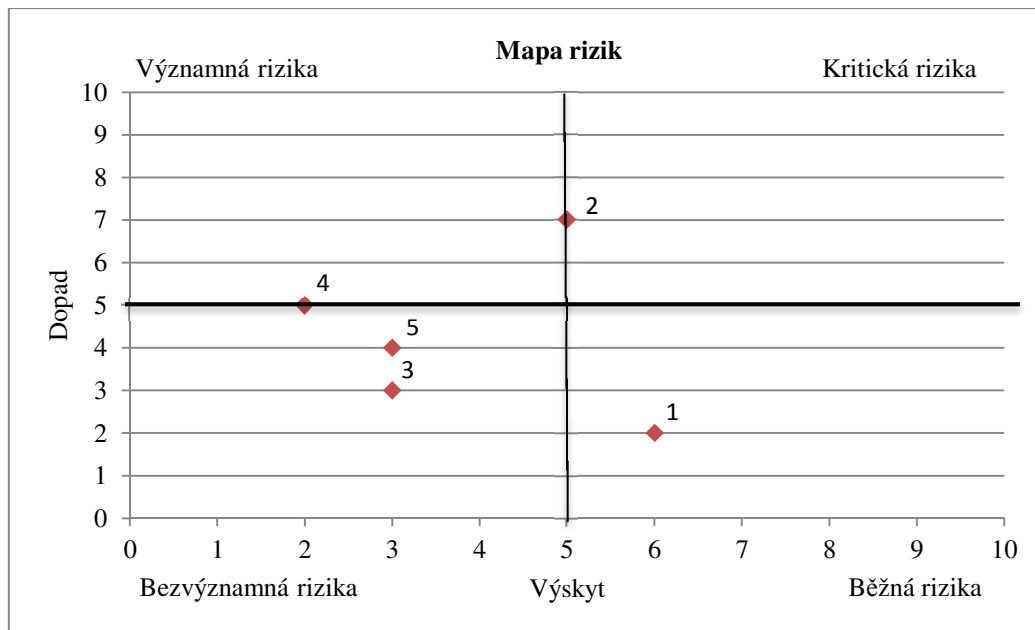
Pro analýzu jednotlivých rizik se může použít skórovací metoda, která znázorňuje jednotlivá rizika do tabulky společně s jejich hodnotou možného výskytu a míry dopadu. Vytvořená tabulka je založena na hodnotách nabývajících hodnot od 0 do 10, kdy čím vyšší číslo tím větší pravděpodobnost dopadu nebo výskytu.

Tab. 1: Skórovací tabulka s riziky

Riziko	Výskyt	Dopad	Skóre
Nezískání návrhových informací	6	2	12
Nevhodný kandidát zakázky	5	7	35
Dlouhá doba stavby	3	3	9
Příliš vysoká cena	2	5	10
Problematické uvedení do provozu	3	4	12

(Zdroj: vlastní tvorba)

Takto vytvořená mapa je znázorněna níže a obsahuje 5 blíže nespecifikovaných rizik, které mají určitou povahu výskytu a dopadu na základě jejich analýzy. Mapa rizik zde slouží pro představu metodiky vykreslování do grafu.



Graf 1: Mapa pro analyzování rizik

(Zdroj: vlastní tvorba)

Mapa rizik je vytvořena pro vyjasnění závažnosti rizik, které jsme si určili pro zkoumání. Mapa rizik je rozdělena na kvadranty, které určují závažnost daného rizika, pokud se objeví v určitém kvadrantu. Kvadranty jsou rozděleny na významná, kritická, bezvýznamná a běžná rizika.

2.2.10 Finanční plán

Nejen pro investora, ale také pro samotného podnikatele je finanční plán tou nejdůležitější kapitolou podnikatelského plánu. Vypracování dané kapitoly ukazuje ekonomickou zdatnost našeho záměru. Pracuje se s pesimistickou a optimistickou variantou, aby docházelo k objektivnímu měřítku z pohledu reálnosti podnikání v daném oboru. Investor tuto část vnímá jako jednu ze stěžejních, protože na základě finančního plánu rozhoduje o své investici. (6, s. 37)

Samotný finanční plán se zabývá těmito základními oblastmi:

- počáteční rozvaha (balance),
- hodnoty pro výkaz zisků a ztrát (výsledovka),
- hotovostní toky (cash-flow).

Tab. 2: Charakteristické rysy jednotlivých druhů plánování

Druh plánu	Obsah	Vnitřní členění	Celková doba	Plánovací základna
Dlouhodobé plánování	Plán HV Plán. bilance Ukazatele	Po letech	Zpravidla 5 let	Roční uzávěrky Minulé zkušenosti Ukazatele Zásadní rozhodnutí
Roční plánování	Peněžní toky Finanční účty Plán HV Plán. bilance	Po měsících	1 rok	Poslední uzávěrka Údaje o odbytu, nákupu, personálu a investicích
Krátkodobé plánování	Peněžní toky Běžný stav hotovosti	Dny Týdny Dekády	Do 3 měsíců	Smluvní závazky (objednávky, závazky, apod.)

(Zdroj: 7, s. 158)

Finanční plány se sestavují také z hlediska dlouhodobého a krátkodobého. Dlouhodobé plánování se uplatňuje v rozsahu dvou až pěti let, naopak krátkodobý plán pracuje s výhledem několika měsíců až jednoho roku. Krátkodobý plán je většinou sestavován pro zajištění krátkodobých finančních zdrojů s cílem zajistit likviditu firmy, jde o běžnou hospodářskou činnost. Pro delší plánovací období, je méně konkrétních údajů, na základě kterých by byl plán na roky dopředu sestavován. Doba návratnosti investice je představována dobou, za kterou peněžní příjmy z investic vyrovnají hladinu investic.

2.2.11 Přílohy

Mezi přílohy patří materiály informativního rázu, není nutné jejich začlenění do textu a to z důvodu jejich složitosti. Můžeme sem zařadit předběžné dohody, výzkumy, fotografie, certifikáty, licence, vyjádření institucí nebo popřípadě příslušných orgánů v případě potřeby. (8, s. 667)

2.3 Bod zvratu

Vztah mezi ziskem, objemem výroby, cenou a náklady je možno analyzovat skrze bod zvratu. Bodem zvratu je myšlený takový objem výroby, při kterém dochází k nulovému zisku, neboť tržby se rovnají nákladům. (9, s. 89)

Společnost, která vyrábí pouze jeden druh výrobku nebo služby je vzorec následovný.

$$Q = \frac{FN}{p - b}$$

Obsah vzorce:

Q – představuje bod zvratu v určených jednotkách (ks, tuny, atd.)

FN – jsou fixní náklady

p – cena výrobku nebo služby

b – variabilní náklady na 1ks výrobku či službu

U společnosti s různorodou produkcí, je ve vzorci zahrnuta hodnota bodu zvratu v CZK a proměnná h vyjadřující podíl variabilních nákladu, který připadá na 1 Kč tržeb. Vzorec pro různorodou produkci je uveden níže.

$$BZ = \frac{FN}{p - h} ; h = \frac{VN}{T}$$

Obsah vzorce:

BZ – představuje bod zvratu v měně

FN – jsou fixní náklady

p – cena výrobku nebo služby

h – proměnná h, var. náklady připadající na tržbu ve výšce 1 Kč

VN – variabilní náklady

T - tržby

2.4 Model Canvas

Model Canvas spočívá v popsání pochodů u společnosti při dosahování cílů díky vytváření, dodávání a podchycování hodnoty. Tento model slouží k analýze a inovaci v rámci business modelu, který se skládá z devíti částí, které tvoří základ pro obchodní model.

Model Canvas se skládá z těchto 9 složek (10, s. 16):

- zákaznické segmenty,
- poskytovaná hodnota,
- klíčové činnosti,
- klíčové zdroje,
- klíčová partnerství,
- vztahy se zákazníky,
- distribuční kanál,
- zdroje příjmu,
- struktura nákladů.

2.5 Podpůrné analýzy

Následující analýzy znázorňují různé faktory, které je nutno brát v potaz při podnikání. Tato kapitola se zabývá teoretickou přípravou na analytickou část a to pro analýzy SLEPT, Porterův model a SWOT. Při vypracovávání analýz je postupováno postupně, kdy je zanalyzováno odvětví a následně společnost.

2.5.1 SLEPT analýza

Analýza SLEPT se zabývá makroprostředím oproti SWOT analýze, která se zabývá mikroprostředím. Cílem analýzy není zkoumat pouze současnou situaci, ale umět reagovat na změny v okolí, které mohou nastat. SLEPT analýza předpokládá s určitým vývojem, které je nutno zanalyzovat v určených kategoriích a přidat faktory, které v daném odvětví působí na naši společnost.

SLEPT analýza se skládá z těchto kategorií (8, s. 537):

- social factors (sociální a demografické faktory),
- legal factors (legislativní faktory),
- economic factors (ekonomické faktory),
- political factors (politické faktory),
- technological factors (technologické faktory).

Sociální a demografické faktory

Mezi tyto faktory řadíme takové, které reflektují vlivy spojené s trendem životního stylu, demografické ukazatele, etnické a náboženské otázky, místní etiku, strukturu společnosti nebo například úroveň vzdělanosti. Dochází k výběru takových společenských hodnot, které mají vliv na podnikání v daném odvětví. Tyto změny mohou mít vliv na změnu poptávky po produktech a služeb společnosti. Mnohé faktory mohou zapříčinit neochotu pracovat pro danou společnost. Image společnosti je v rámci vývojového trendu sociálně-demografických faktorů korelující součástí. Podnik musí umět do budoucna reagovat s předstihem, aby získal výhodu před konkurenty. Chování jedinců není určeno pouze jejich vrozenými vlastnostmi a geny, ale jsou určitým způsobem i odrazem okolí, které na ně působí.

Legislativní faktory

Soupis norem, zákonů, vyhlášek a předpisů, může ovlivnit rozhodování podniku do budoucna, proto je nutné sledovat vývoj legislativy s časovým předstihem a určitou predikcí. Podnik je v mnohých situacích limitován těmito nařízeními a jeho chování je do značné míry ovlivněno.

Ekonomické faktory

Podniky jsou závislé na ekonomické situaci v závislosti na hospodářský cyklus na daném trhu, daňovou politiku, míru inflace, měnovou stabilitu a podporu exportu. V této oblasti analyzujeme také pobídky pro zahraniční investory. Dané faktory můžou strategii podniku výrazně ulehčit, ale také přitížit. Jde tedy o jejich identifikaci a určení síly jejich působení na vývoj pro budoucnost podniku. Tyto faktory s sebou nesou především odhady cen pracovní síly, produktů a služeb. Nesmíme zapomenout na oblast

investic, kdy musíme rozhodnout správný čas investice, aby nedošlo k zadlužení podniku nebo k zbytečně dlouhé návratnosti.

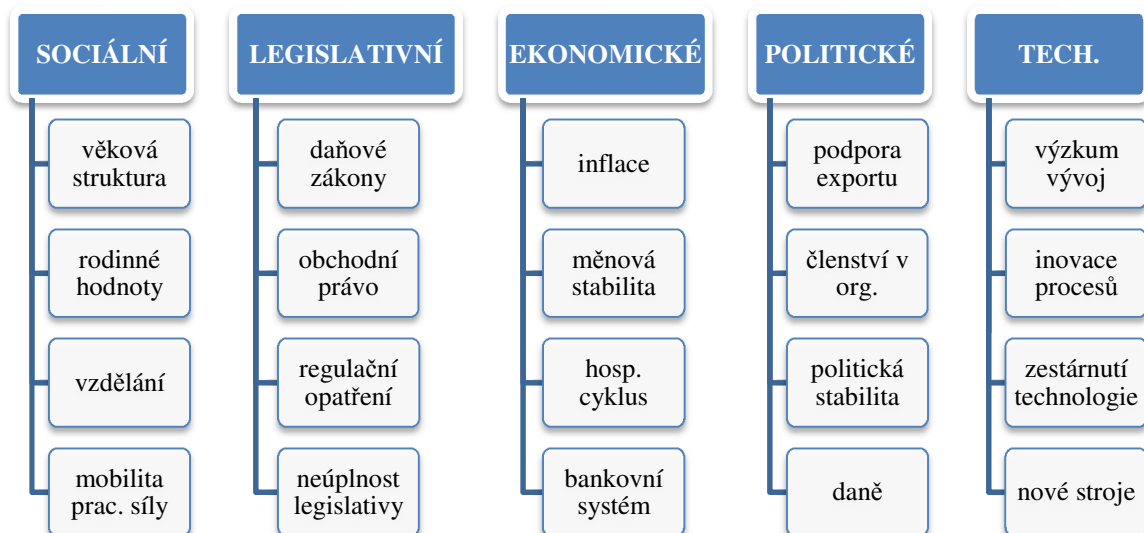
Politické faktory

Politické faktory jsou vlivným prvkem jak pro ekonomiku tak legislativu. Politika se neodehrává pouze na domácí scéně, ale také v zahraničí. Míra zatížení politických faktorů se mění v závislosti na odvětví, v kterém podnikáme. Pro zahraniční politiku je stěžejním bodem členství v organizacích a mezinárodní vztahy mající. Členství ve společenstvích může pro podnik znamenat mnohé příležitosti k rozmachu a prosperitě, ale zároveň nejistotu a ohrožení v podobě regulací a sankcí. Bereme v potaz i chování regulačních orgánů, které známe z odvětví energetiky nebo telekomunikací. Politické vztahy mají význam především na poli zahraničních národních podniků. Tyto faktory určují nejčastěji stabilitu politické scény, z čehož vyplývá i stabilita legislativního rámce.

Technologické faktory

Výzkum a vývoj je součástí každého podniku, neboť pouze tak se můžeme posouvat na trhu, co do pozice a vytlačování našich konkurentů. Cílem sledování technologických faktorů je tedy inovativní činnost, která udrží společnost životaschopnou. Technologické faktory mohou rázně ovlivnit okolí, v kterém se podnik nachází (8, s. 537).

Tabulka na následující straně rozděluje možné ovlivňující faktory, které jsou rozříděné do pěti standardizovaných kategorií analýzy SLEPT.



Obr. 2: Příklady faktorů podle oblastí – SLEPT

(Zdroj: vlastní tvorba)

2.5.2 Porterův model pěti hybných sil

Cílem modelu je zkoumání konkurenčního prostředí v daném odvětví. Jedná se o odhalení a pochopení sil, které na podnik působí. Dochází k identifikaci sil, které mají na podnik největší význam v budoucím vývoji. Podnik, který chce uspět, se musí se sílami vyrovnat, reagovat na ně a snažit se je změnit ve svůj prospěch.

Síly, které na podnik působí (13, s. 49):

- konkurence uvnitř odvětví,
- potenciální noví konkurenti,
- síla zákazníků (odběratelů),
- síla dodavatelů,
- substituce produktů.

Konkurence uvnitř odvětví

Konkurenční síla, jež vzniká z rivality podniků, které v daném odvětví působí. Záleží na počtu podniků, podílu trhu, ziskovosti, marži a nesmíme zapomenout také na vliv značky. Odvětví se může stát neatraktivním v případě, pokud se nerozvíjí či dokonce klesá a konkurenčních společností je mnoho. Daný trh se dále potýká s nezajímavostí

v případech velkých fixní náklady, vysokých bariér výstupu. Mezi další faktory můžeme brát v potaz možné nutné skokové navýšení výrobních kapacit, z toho vyplývá zmíněná skutečnost, že atraktivita odvětví není nikterak vysoká z důvodu rizikovosti a společnosti se stahují do pozice přežití. Nepřidává tomu ani fakt zainteresovaných podniků, které jsou založeny na vytrvání v daném segmentu. Konkurenční boj záleží na strategii a ochotě investic podniků. (13, s. 50). Konkurenční strategie směřuje k získání tržního úspěchu a dosažení náskoku v odvětví. Lze ji vnímat jako ofenzivní taktiku, která napomáhá k získání lepší pozice a zároveň obranu, kdy společnost ochraňuje svoji pozici na trhu. Pokud se podniky potýkají s malou ziskovostí, dochází k větší rivalitě díky nastolené taktice přežití.

Potenciální noví konkurenti

V tržním prostředí neexistují hrozby pouze v rámci odvětví, ale musíme vnímat také možné vstupy nových konkurentů, kteří vstupují na trh s novou společností nebo rozšiřují své produkty a služby do dalších odvětví. Nejatraktivnější segmenty jsou ty s vysokou ziskovostí. Některé segmenty jsou v rámci vstupu omezeny, neboť mohou existovat vysoké vstupní bariéry. Společností, které tedy chtějí proniknout do určitého odvětví, čelí vyššímu riziku, kdy zůstává větší počet konkurentů, kteří si nemohou dovolit odvětví opustit, protože tyto vysoké vstupní bariéry překonali. Varianta vysokých bariér vstupu a zároveň nízkých bariér výstupu se potýká s menším počtem nových podniků, ale v případě neziskovosti a minimální konkurenceschopnosti může daný sektor opustit. Varianta, kdy firmy volně přecházejí, mají jisté zisky avšak nezávratných sum, se vyznačují nízkými vstupními a výstupními bariérami. Nejhorší variantou pak zůstává podoba nízkých nákladů na vstup a vysokých na opuštění odvětví. Podniky v této variantě využívají pozitivní situace na trhu, kdy vytvořením analýzy trhu vyčkávají na správný čas svého vstupu. Situace na trhu se postupem času může nejen k lepšímu, ale také k nepříznivému stavu, kdy případ vystoupení z odvětví není lehký. (13, s. 54)

Mezi bariéry vstupu bereme v potaz regulaci vlády a státní nařízení, založení firmy, kapitál, rozmanitost výrobků, očekávaná opatření konkurentů, kvalifikovaný personál a management, kvalitní zázemí jako jsou pozemky, výrobní haly, sídlo firmy

a vybavení, marketing, přístup k distributorům, legislativní náležitosti v podobě licencí, certifikátů, povolení a zkušenosti.

Pokud existují vysoké bariéry výstupu, společnosti by mohly trati nemalé investice při svém výstupu. Z tohoto důvodu je nutné zvážit opuštění či setrvání v daném segmentu podnikání. Za výstupní bariéry bereme v potaz závazky vůči dodavatelům, zákazníkům a věřitelům, propouštění zaměstnanců s uhrazením odstupného, náklady na přeorientování výroby, nevyužití nakoupeného materiálu, snížená hodnota majetku, zajištění servisu a náhradních dílů. Společnosti se mohou potýkat s problémem při přeorientování na jiný trh, neboť je může provázet špatná pověst z předešlého odvětví.

Síla zákazníků (odběratelů)

Podstatou tvorby vyjednávací síly zákazníku je především široká konkurence, která zákazníkům předvádí možnosti změn v cenách zboží a služeb nebo jejich kvality. Zákazníci jsou na tyto faktory velmi citliví. Každý zákazník má jinou představu o kvalitě výrobku a má jiné potřeby. Síla zákazníků spočívá v jejich počtu, při velkém počtu jejich síla není dostatečně velká a netvoří pro společnost hrozbu, kdy by jejich úbytek znamenal citlivé ztráty. Opakem je případ menší skupiny zákazníků, kdy dochází k jejich seskupování a společnost je vystavena riziku, že zákazníci začnou požadovat větší kvalitu za nižší cenu a vytváří na společnost tlak. Existuje skupina odběratelů, která nemá dostatečné vysoké zisky, ale pro producenta jsou důležitým faktorem k tvorbě vlastního zisku, při zvýšení cen tak hrozí odběratelé svým odchodem a ukončením spolupráce s vidinou změny dodavatelské společnosti. Náklady přechodu ke konkurenci hrají významnou roli pro zákazníka, konkurence neustále nabízí a předvádí, co vše si může dovolit. Změny dodavatele nastávají často v případech, že výrobek je natolik standardizovaný, že jeho výroba není nikterak složitá a nepotřebuje záštitu specifických technologií nebo požadavků. Standardizace výrobků je způsobena malým počet odběratelů, kteří vykazují nákup většinové části výrobku či služeb, tito odběratelé mají velkou vyjednávací sílu. Při opačné situaci, kdy výrobek není standardizovaný, dochází k situaci, kdy je odběratel vystaven vysokým nákladům na změnu dodavatele, jeho síla pro ovlivnění podniku je malá. (13, s. 50) Výhodou pro společnost je faktor podílu na trhu v daném odvětví, pokud zajišťuje na trhu vysoký

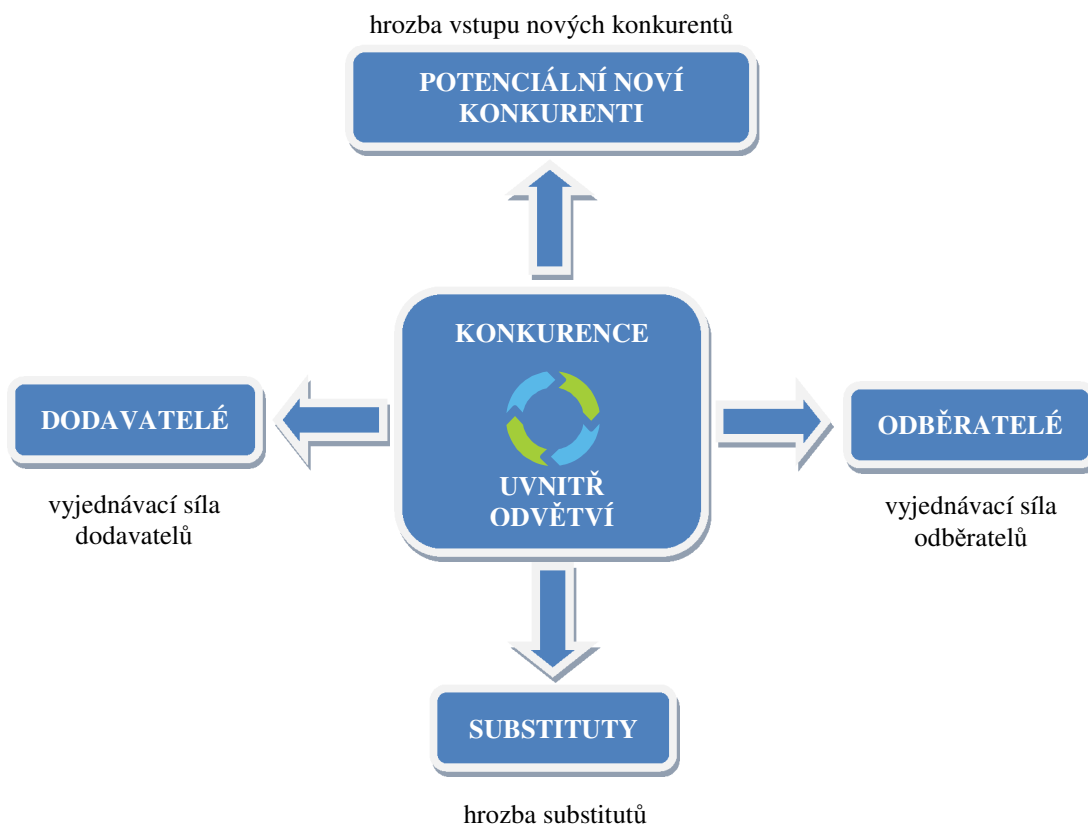
podíl, pak je schopen více eliminovat hrozící vyjednávací sílu u svých zákazníků. Podíl na trhu byl získán společností díky své výjimečnosti a nabídce. Pokud by společnost opustila dané odvětví, nedostali by zákazníci svým požadavkům od konkurence. Společností se k situaci podílu na trhu staví nejen z pohledu kvality a ceny, ale také možným skupováním a sjednocováním společností. Tyto praktiky nejsou pouze v rovině konkurentů, ale také zajišťování výroby a distribuce.

Síla dodavatelů

Eliminací síly dodavatelů je zajištění oboustranně prospěšných vztahů nebo využívání vícero dodavatelů. Dodavatelé svojí převahu získávají především v případech, kdy je jejich výrobek pro odběratele nejen důležitým vstupem ale také nahraditelný, popřípadě existují velké náklady na jejich změnu. Někteří dodavatelé se sdružují a získávají tak větší vyjednávací sílu. Tento jev může nastat, pokud je výroba specializována a podnik si nemůže dovolit zaostávat, zpomalil by se tak krok s konkurencí nebo by musel zastavit výrobu. Rostoucí dodavatelská síla nabývá na své moci, pokud je samotný dodavatel nezávislý na dodávkách z jiného odvětví a v distribučním kanálu, tak získává pevnou pozici. (13, s. 50) Každé odvětví je specifické, některé vytváří vysokou dodavatelskou konkurenci a z toho plynoucí menší možnou vyjednávací sílu. Obecně lze říci, že pokud je síla dodavatelů vyšší, tak je to za předpokladu, že je odběratel více závislý na daném distribučním kanálu daného dodavatele. Vyjednávací síla a určitá pozice tím vytvořená je pak předmětem pro zvyšování cen a možného snižování kvality zboží od dodavatele.

Substituce produktů

Některá odvětví nabízejí vysokou koncentraci substitutů. Existence výrobové substituce omezuje kvalitu i cenu a tím může docházet k omezení vytyčených zisků. Ceny a zisky prochází snížením v případech, kdy pokročí technologie a dochází k minimalizaci nákladů z pohledu výrobce nebo v daném odvětví proběhne nárůst konkurence. (13, s. 59) Při substituci produktů zákazník často vnímá změnu dodavatelské společnosti, neboť může zajistit snížení svých nákladů tak, že přejde ke konkurenci a mnohdy tak činí i za předpokladu, že tento přestup ovlivní kvalitu, která je mu nově nabídnuta, ale dochází k potřebnému uspokojení jeho potřeb.



Obr. 3: Porterův model pěti hybných sil
(Zdroj: vlastní tvorba, zpracováno dle 13, s. 49)

2.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů v mikroprostředí podniku. Tato analýza je velice univerzální a její použití je širokospektrální. SWOT analýza se nejčastěji používá v rámci strategického řízení. Zmíněná analýza by se měla provádět při každém následném plánování strategie podniku.

Analýza rozděluje faktory na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory mějme jako silné a slabé stránky podniku, které jsou v její kompetenci. Naopak příležitosti a hrozby již nejsou ve vnitřní kompetenci a tvoří tedy vnější prostředí podniku. Cílem SWOT analýzy je vyjádřit možné strategické varianty. Strategie jednotlivých prostředí jsou rozepsány pod obrázkem, který znázorňuje analyzované faktory.



Obr. 4: Kategorizace SWOT analýzy

(Zdroj: vlastní tvorba)

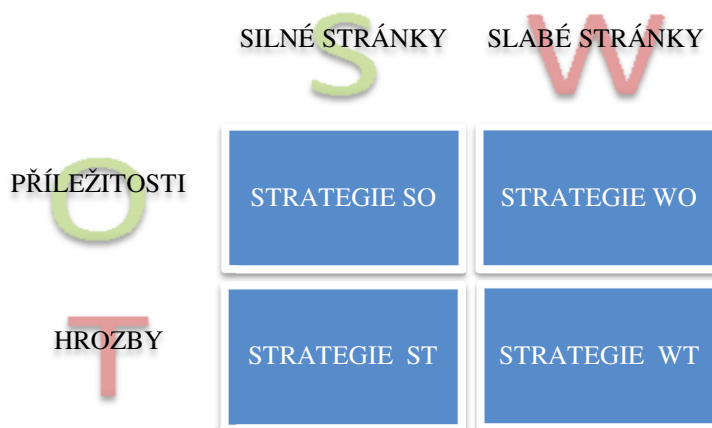
Cílem zpracování analýzy je odhalení slabých a silných stránek v rámci vnitřního prostředí a zjištění hrozeb a příležitostí v rámci prostředí vnějšího. V návaznosti na zpracovanou analýzu pak vznikají varianty strategie. Tyto strategie slouží k fungování podniku a nalezení případných problémů nebo odhalení potenciálu společnosti. Důležité je zpracování analýzy i do negativního smýšlení, nejde tedy pouze o kladné vyjádření, pak by analýza neměla vypovídací hodnotu. (11, s. 97)

SW (silné a slabé stránky) – analýza vnitřního prostředí

Mezi silné stránky řadíme naše výhody oproti konkurenci a trhu, které slouží k prosperitě podniku a jeho růstu. Na jejich základě podnik zakládá opatření pro eliminaci nedostatků. V návaznosti na zaujetí investora je dobré při odhalení slabých stránek vyrukovat následně s těmi silnými, kterými můžeme minimalizovat nebo úplně odstranit slabé stránky.

OT (příležitosti a hrozby) – analýza vnějšího prostředí

Z pohledu příležitostí se podnik snaží k jejich maximálnímu využití, v podobě hrozeb se naopak snaží o jejich eliminaci. Příležitosti by měly být kategorizovány podle atraktivnosti a potenciálního úspěchu. Hrozby jsou setříděny podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.



Obr. 5: Schéma SWOT strategií

(Zdroj: vlastní tvorba)

V návaznosti na uvedený obrázek docházíme k závěru, kdy z této analýzy máme na výběr čtyři strategie (12, s. 105):

- SO (maxi-maxi): maximalizaci silných stránek pro získání výhod
- WO (mini-maxi): překonávání slabých stránek díky využití příležitostí
- ST (maxi-mini): dochází k eliminaci hrozeb za podpory silných stránek
- WT (mini-mini): ústup, minimalizace nákladů při čelení hrozbám.

2.6 Marketingový mix

Systém marketingových nástrojů pro výrobky a služby společnosti je označován jako marketingový mix. Obsažené nástroje slouží k podpoře marketingové taktiky, kdy vytváří jeho přesnější podobu a pomocí vzniklé produktové strategie, která vznikla vyřešením strategických problémů jako je segmentace, zacílení a umístění se snaží naplnit předem stanovené cíle. Jde o jeden z nejdůležitějších základních nástrojů v oblasti marketingové taktiky. Marketingový mix je znám ve své základní podobě ve formě 4P (product, price, place, promotion). Dnešní společnosti pracují ve velké míře s rozšířeným modelem 7P, kdy dochází rozšíření přidáním kategorií – people, process, physical evidence. (14, s. 31)

Produkt

Cílem společnosti je kromě zisku také uspokojování potřeb svých zákazníků pomocí produktů, zboží, služeb, myšlenek a tak dále. Podstatou nabízeného je pro zákazníka vytvářet výhody, které naše portfolio představuje vůči konkurenci. Produkty nesou image podniku z pohledu designu, obalu, kvality, servisu, záruce, značky nebo rozmanitosti. Podstatou společnosti je tudíž vytváření hodnotových, motivačních a emočních faktorů, které dávají zákazníkovi důvod věrnosti naší společnosti. Jedná se vytvoření motivace zákazníka natolik, aby zůstal věrný danému produktu.

Cena

V rámci vytvořené nabídky pro zákazníka je důležitým aspektem cena, za kterou daný produkt nebo službu dostane. Strategie stanovení cen je odrazem mnoha faktorů, mezi které můžeme řadit náklady na vývoj, výrobu, distribuci a také konkurenční boj na trhu. Cenová politika při svém vytváření nebere v potaz pouze cenu, ale tvorbu ceníků, cenových úrovní pro spolehlivé a dlouhodobé zákazníky, podmínky pro platby a úvěry, slevy z účineného obratu, srážky a náhrady. (15, s. 129) Cena musí být akceptovatelná našimi zákazníky, aby nedošlo k nerespektování tržního prostředí, výjimku zde tvoří pouze monopol. Velké společnosti mnohdy mohou prodávat za nízké ceny při dosahování zisku, protože mají úctyhodnou pozici směrem k dodavatelům, pro svůj vysoký odbyt.

Distribuce

Nabídka našich služeb a produktů je závislá na distribuční síti, kterou můžeme nabídnout na základě dodání na správné místo, ve správný čas a v požadovaném množství, které si objednal. Existují dva pohledy na distribuci, mezi ně patří přímý a nepřímý způsob, za přímý považujeme dodávání vlastních služeb a výrobku ke koncovým zákazníkům. Jak už povaha věcí napovídá, naopak je tomu při nepřímém způsobu. Zde dochází k prodeji prostřednictvím prodejců a dealerů. Některé společnosti využívají strategii smíšenou a využívají nepřímý a přímý prodej. Tato strategie s sebou nese možná rizika a to taková, že společnosti musí strategii nastavit tak, aby nekonkurovala svým obchodním partnerům, pak by docházelo k snižování nepřímého prodeje.

Propagace

Dobře vypracovaná propagační taktika dává potenciál k získání velké klientely. Složkou propagace není pouze reklama, ale i podpůrné procesy jako je podpora prodeje, osobní prodej a vztahy s veřejností. Propagace je brána spíše jako nástroj v krátkém časovém horizontu. Propagace by měla dlouhodobě cílit na zákazníka, ukazovat odlišnost od konkurence.

Zaměstnanci

Zaměstnanci tvoří nedílnou součást každé společnosti, jde o stěžejní část určení strategie. Zaměstnanci vytváří kvalitu společnosti skrze všechny procesy. Pokud je zaměstnanecký kolektiv špatně vybrán, je složité plnit vytyčené cíle a naplňovat tak podstatu podnikání.

Proces

Pojem procesu je vnímán od samotné výroby po jeho distribuci a strategii prodeje. Pokud by procesy byly špatně nastaveny a nesynchronizovány mohlo by dojít k navyšování nákladu nebo kazit dojem naší společnosti.

Fyzický důkaz

Představení usilovné práce, která stojí za celým procesem vzniku služby nebo výrobku. Pro klienta vzniká určitá představa kvality a péče o zákazníky.

Marketingový mix – 4C

Samotná koncepce marketingového mixu v pojetí 7P může nabývat určitý dojem vnitřního přístupu a není vytvářeno podstatné pojetí ze strany zákazníka. Tato problematika je řešena marketingovým mixem - 4C, který je ze zákaznickova pohledu. Pohled zákazníka je především doplnění 4P, protože podstatou marketingu je vnímání očima zákazníka. Mix 4C je tedy brán jako prvotní podklad pro tvorbu mixu – P.

Skupiny 4C (16, s. 71):

- customer solution (řešení potřeb),
- cost (náklady pro zákazníka),
- convenience (dostupnost řešení),
- communication (komunikace).

2.7 Formy podnikání

Určení formy podnikání v sobě nese určitou schopnost vytvořit kompromis mezi výhodami a nevýhodami možných variant. Vybrání typu právní formy podpoří vytvoření názvu a zajištění potřebných podkladů. Formy podnikání dělíme na jednotlivce, obchodní korporace a státní podniky. (17, s. 29)

Kategorie jednotlivce obsahuje osoby, které podnikají na základě živnostenského oprávnění nebo na základě zvláštních předpisů. V České republice je platný živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Tento zákon definuje živnost v § 2 následovně: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“. Jsou-li splněny podmínky stanovené živnostenským zákonem, může živnost provozovat fyzická i právnická osoba. Živnostenská oprávnění dělíme na ohlašovací (řemeslná, vázaná, volná) a koncesované. První kategorie - ohlašovací živnosti je možno provozovat po splnění určitých podmínek např. odborné způsobilosti a lze je doložit výpisem ze živnostenského rejstříku. Druhá kategorie živností - koncesované, již s sebou nesou větší nároky na získání platného výpisu ze živnostenského. Musí dojít k jejich povolení přes příslušný úřad. Kategorie založená na zvláštních předpisech obsahuje činnosti a podnikání, ke kterým je většinou nutnost splnění státní zkoušky, jde o daňové poradce, advokáty, lékaře, soudní exekutory, notáře nebo burzovní makléře. Mezi případy bez státní zkoušky patří osoby řídící se autorským zákonem, jako jsou herci, spisovatelé, skladatelé nebo výtvarní umělci.

Specifická forma je sdružení fyzických osob za účelem spojení síly, kdy nedochází k zakládání nové společnosti a nemá tak právní subjektivitu. Sdružení fyzických osob vzniká v případech nezvládnutí určité zakázky nebo pouze pro určitý vymezený účel. Důležitým poznatkem je skutečnost, že účastníci sdružení ručí celým svým majetkem a nerozdílně za závazky. Přihlášení k dani je povinné pro všechny zúčastněné v případě, že minimálně jedna osoba ve sdružení již plátcem DPH je.

Do kategorie obchodních korporací spadají družstva a především obchodní společnosti. Společnostmi jsou: společnost s ručením omezeným (s. r. o.), veřejná obchodní

společnost (v. o. s.), akciová společnost (a. s.), komanditní společnost (k. s.). Obchodní společnosti se vyznačují společenskou smlouvou, které zakládá sdružení zainteresovaných osoby. Takto vzniklé společnosti se zapsáním do veřejného rejstříku nabývají práva a jejich vznik slouží k účelu podnikání. Obchodní společnosti lze rozdělit do dvou podkategorií, kterými jsou kapitálové a osobní. Podkategorie kapitálových obchodních společností zahrnuje společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Druhá podkategorie s přídomkem osobní, je tvořena veřejnou obchodní společností a komanditní společností. (17, s. 30)

Tab. 3: Charakteristika obchodních společností

	Osobní společnost		Kapitálová společnost	
	v. o. s.	k. s.	s. r. o.	a. s.
Zakladatelé společnosti	Min. 2 osoby	Min. 2 osoby (komplementář, komanditista)	Min. 1 osoba	Min. 1 právnícká osoba
Ručení společníka za závazky společnosti	Společně a nerozdílně celým svým majetkem	Komplementář celým svým majetkem; komanditista do výše nesplaceného kapitálu	Společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu	Akcionář neručí za závazky
Základní kapitál	Min. výše není stanovena	Komanditista min. 1 Kč	Min. 1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 tis. eur
Účast na zisku	Rovným dílem	Společenská smlouva nebo na půl	Poměr obchodních podílu nebo společenské smlouvy	Rozhodnutí valné hromady
Statutární orgán	Každý společník	Komplementáři	Jednatelé	Představenstvo

(Zdroj: převzato a upraveno z 18)

Všechny společnosti vznikají zápisem do Obchodního rejstříku. Výše uvedená tabulka popisuje základní charakteristiky obchodních společností dle občanského zákoníku.

2.8 Zdroje financování podniku

Zisk kapitálu je pro podnikání nejdůležitější částí, nejen při založení nové společnosti, ale v pozdějším čase i pro investici již vytvořené společnosti. Kapitál dělíme na dvě kategorie, kterými jsou vlastní a cizí.

Vlastní kapitál je představován vklady vlastníků, zisk, odpisy hmotného a nehmotného majetku a popřípadě prodej aktiv.

Cizí kapitál je představován především úvěry a půjčkami. Mezi další možnosti cizího financování řadíme leasing a tichého společníka.

Finanční zdroje lze dělit také z pohledu času a to na krátkodobé a dlouhodobé. Při plánování financování bychom měli hledět na soudržné krytí majetku. Krátkodobé zdroje kapitálu by měly financovat oběžný majetek a dlouhodobé zdroje dlouhodobý. Vlastní zdroje řadíme mezi dlouhodobé a cizí zdroje jsou dlouhodobé za předpokladu, že jejich splatnost je delší než jeden rok. Splatnost menší než jeden rok nám tyto zdroje řadí mezi krátkodobé. (5, s. 61)

2.8.1 Bankovní úvěry

Z pohledu cizího financování uvedeného výše, jsou bankovní úvěry rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé.

Krátkodobé úvěry slouží k přímé úhradě potřeb jako je zaplacení faktur za suroviny a materiál nebo v případě nutnosti ke splacení jiných úvěrů, kde ale dochází ke dluhové spirále. Řadíme mezi ně krátkodobou bankovní půjčku a úvěry, které jsou známé s přívlastky: revolvingový, lombardní, kontokorentní, eskontní, akceptační a avalový.

Dlouhodobé úvěry rozdělujeme na investiční a hypotéční. Investiční úvěr je určen na financování projektu, řeší dlouhodobější horizont pro firmu a jeho předností bývá možnost odložit splátky do doby, kdy je společnost schopna splácet díky realizovanému projektu. Hypotéční úvěr připadá v úvahu ve spojení s nemovitostmi. Existují dva typy hypoték a to účelová a neúčelová, která je označována jako hypotéka americká (většina bank nedovoluje použít na podnikání)

2.8.2 Leasing

Leasing rozdělujeme na finanční, operativní a zpětný.

Finanční leasing

Majetek je ve vlastnictví leasingové společnosti, která jej pronajímá na dobu určitou, po této době dochází k odkupu do osobního vlastnictví za zůstatkovou cenu. Splátky jsou navýšeny o povinné pojištění, úroky a zajištění finančních služeb.

Operativní leasing

Leasingová společnost se zavazuje o úhradu všech nákladů spojených s majetkem po dobu využívání klientem. Závěr smlouvy nekončí odkupem majetku za zůstatkovou cenu, ale zůstává leasingové společnosti.

Zpětný leasing

V případech, kdy se snažíme zajistit likviditu společnosti, můžeme využít zpětného leasingu, který spočívá v prodeji vlastního majetku leasingové společnosti a následném pronájmu. (22, s. 72)

Následující tabulka vykazuje výhody a nevýhody financování díky úvěru nebo finančního leasingu.

Tab. 4: Porovnání finančního leasingu a bankovního úvěru

Finanční leasing	Bankovní úvěr
Výhody	
Jednoduché sjednání	Vlastnictví společnosti
Rychlé vyřízení	Libovolná doba splácení
Akční nabídky s pojištěním	Předčasné splacení
Riziko inflace nese LS	Odpisy
Nevýhody	
Vlastnická práva LS	Ručení
Bankrot LS	Nutné podklady
Penále za vypovězení	Úroky
Akontace	Riziko bankovního registru

(Zdroj: vlastní tvorba)

2.8.3 Tichý společník

Možnost cizího financování v rámci tichého společníka spočívá v účastnění se obchodní smlouvy o tichém společenství. Takový společník není podnikatelem, spolupracující osobou nebo společníkem. Role tichého společníka je založena na investování vlastních prostředků, bez povinnosti účastnit se investovaného podnikání, často zůstává v anonymitě. Závaznost pro společnost je v podobě vyplacení vkladu tichého společníka, jenž je zvýšený nebo snížený o podíl na výsledku podnikání. V ohledu podílu je jeho účast na zisku nebo ztrátě stejná, kdy se na ztrátě podílí maximálně do výše své předešlé investice. (2, s. 77)

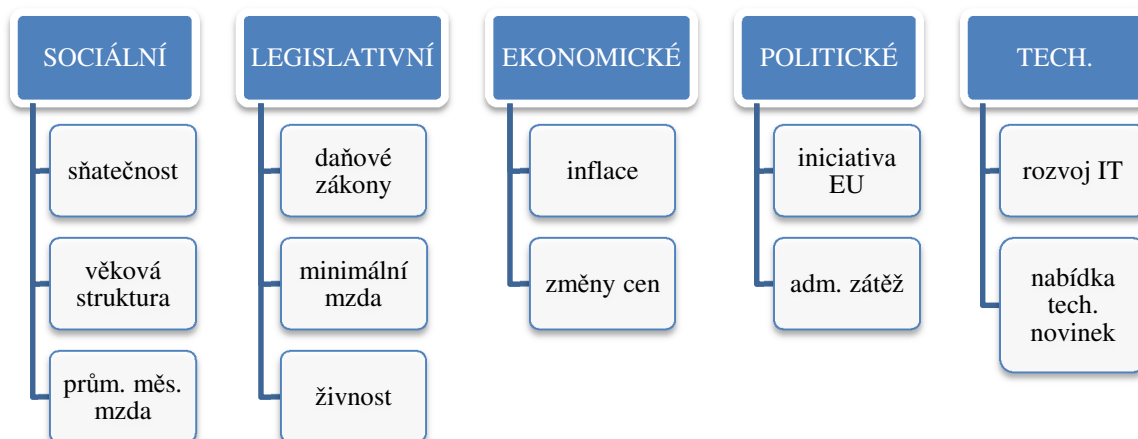
3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tato část diplomové práce se zaměřuje na analýzy, které budou sloužit jako podklad pro sestavení uceleného podnikatelského záměru a zhodnocení situace pro jeho realizaci v odvětví gastronomie.

První zpracovanou analýzou je SLEPT, která nahlédne na vnější faktory při podnikání v rámci svých kategorií v daném odvětví. Zde spadají především socioekonomické faktory obyvatelstva a ekonomické faktory státu. Dále je vypracována Porterova analýza pěti hybných sil. Nedílnou součástí analýzy je využití metody SWOT, která pojednává o silných stránkách a slabých stránkách v rámci mikroprostředí. Proběhnutý marketingový průzkum napoví taktiku na trhu z pohledu služeb vůči zákazníkovi.

3.1 SLEPT analýza

Analýza SLEPT uvádí faktory vnějšího prostředí v rámci pěti zmíněných kategorií v teorii. Pro zopakování jsou to kategorie sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů. Zmíněné kategorie mají přiřazeny faktory, které mohou ovlivnit vzniklou společnost na poli podnikání v dané oblasti.



Obr. 6: Faktory analýzy SLEPT

(Zdroj: vlastní tvorba)

3.1.1 Sociální faktory

Počet zákazníků závisí na sociální struktuře města Brna a na sňatečnosti obyvatel v Jihomoravském kraji.

Sňatečnost

Sňatečnost má v Jihomoravském kraji v posledních třech sledovaných obdobích mírný trend růstu.

Tab. 5: Sňatečnost - JmK

Období	Počet sňatků
2015	5 414
2016	5 837
2017	6 040

(Zdroj: 23)

Zmíněný ukazatel nasvědčuje možnému růstu podnikání v této oblasti v období od jara do podzimu z důvodu většího konání svatebních hostin.

Věková struktura

Následující tabulka ukazuje věkové rozdělení Jihomoravského kraje v posledních dvou letech, kde lze vyčíst pokles obyvatel v naší cílené věkové skupině. Nárůst sňatečnosti je nejvyšší v kategorii 25 – 36 let, pokles počtu obyvatel tedy přímo nesouvisí s nižším počtem občanů v dané věkové kategorii.

Tab. 6: Věkové složení obyvatelstva - JmK

Věková kategorie	2016	2017
19-24	71 307	67 711
25-30	93 307	92 378
31-36	105 280	103 880
37-42	123 458	120 776

(Zdroj: 24)

Nárůst sňatečnosti je nejvyšší v kategorii 25 – 36 let, pokles počtu obyvatel dle tabulky tedy není přímým faktorem snižujícím sňatečnost.

Průměrná hrubá měsíční mzda

Analýza mzdy, kdy by potenciální zákazník mohl použít nárůst své mzdy na financování poptávaných akcí nebo jejich zúčastnění se. Následující tabulka ukazuje hodnotu a vývoj hrubých mezd v Jihomoravském kraji za poslední tři roky.

Tab. 7: Vývoj měs. hrubé mzdy - JmK

Rok	Prům. hrubá měs. mzda
2015	25 625 Kč
2016	26 752 Kč
2017	28 549 Kč

(Zdroj: 25)

Dle ČSÚ dosáhla průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji za rok 2017 - 28 549 Kč, s touto hodnotou je nárůst oproti roku 2016 v hodnotě 1 797 Kč. Průměrná mzda je náchylná na velké extrémy, proto se používá medián, který určí hodnotu uprostřed mzdového rozdělení, jeho výpovědní hodnota je tak mnohem vyšší. Z daného ukazatele lze vyčíst, že vzniká předpoklad, že lidé budou více utrácet za své pohodlí a komfort, do něhož mohou zahrnout i společenské události.

3.1.2 Legislativní faktory

Daňové zákony

Zvýšení a snížení daní, slouží k rozpočtové úpravě státu a veřejné správy. Stát tímto může ovlivňovat spotřebu určitého zboží ve smyslu ochrany obyvatelstva. Může dojít k situaci, kdy dojde k podpoře nižších vrstev na základě uvalení daní pro vyšší vrstvu. Poslední zmíněný bod je smyslem socialismu, kdy vyšší vrstva podniká částečně ve prospěch nižší vrstvy. Tyto změny ovlivňují náklady podnikatele a smysl podnikatelské činnosti. Zároveň může dojít ke změnám sazby daně z příjmu.

Minimální mzda

Částka, kterou je zaměstnavatel povinen uhradit svému zaměstnanci. Cateringové služby se odvíjejí citelně na počtu zakázek. Z důvodu předpokladu najímání levné pracovní síly v podobě učňů, kteří mají nárok na 40% z minimální mzdy, je uvedena tabulka níže.

Tab. 8: Vývoj minimální měs. mzdy

Období	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
2016	9 900	58,70
2017	11 000	66,00
2018	12 200	73,20

(Zdroj: 26)

Trend vývoje minimální měsíční mzdy je rostoucí a zapříčiní tak, vyšší náklady na mzdy zaměstnanců.

Živnost

Pro provozování podnikání je nutné vlastnit v některých případech živnostenská oprávnění. Živnost může provozovat fyzická i právnická osoba, pokud splní zákonné podmínky, které uvádí Živnostenský zákon. Cateringové služby zahrnují živnosti uvedené v praktické části, které nejsou pouze z oblasti gastronomie, ale také z ostatních oblastí, které tvoří ucelený systém cateringu.

3.1.3 Ekonomické faktory

Inflace

Snižování kupní síly v podobě inflace zapříčiňuje nárůst cenové hladiny zboží a služeb. Vývoj inflace za poslední tři roky v ČR je uveden v tabulce níže.

Tab. 9: Míra inflace v ČR

Období	2015	2016	2017
Výše inflace v procentech	0,3	0,7	2,5

(Zdroj: 27)

Inflace je vyjádřena přírůstkem ročního průměrného indexu spotřebitelských cen. Podstatou je hodnota procentní změny průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců. V roce 2017 lze vidět procentní změnu vyšší než v předchozích letech, znamená to pro nás znehodnocování našeho kapitálu. Pozitivem může být fakt, že na to doplácí i banka v případě podnikatelského úvěru nebo leasingové společnosti.

Změny cen

Možný nárůst nákladů v podobě nákupů surovin, pohonných hmot a energií. Zamezení zvyšování nákladů, můžeme korigovat díky změnám dodavatele, změny sídla společnosti. Předmětem našeho podnikání by neměl být nákup levnějších surovin, měli bychom udržet kvalitu i za zvýšení nákladů, případně při nepatrné úpravě ceny.

3.1.4 Politické faktory

Iniciativa EU

Vstupem České republiky do EU v roce 2014 vzniklo mnoho nařízení. Příkladem může být nařízení týkající se poskytování informací o potravinách spotřebitelům nebo hygienické předpisy. Normy, předpisy a nařízení jsou v rámci EU neustále zpřísnovány, je tedy nutné vědět nejaktuálnější stav.

Administrativní zátěž

Zátěž pro společnost může vznikat na základě kontrolního hlášení nebo evidencí tržeb, s tím rostou i náklady společnosti pro zajištění potřebných zařízení nebo vyššího vytyčení časového fondu pro zařizování administrativních činností.

3.1.5 Technologické faktory

Mezi technologické faktory můžeme zařadit rozvoj IT a nabídku technologických novinek v rámci eventové zábavy. Do technologických faktorů mohou být brány v potaz i nové kuchyňské stroje, kde ovšem rozvoj není natolik rychlý a obměna strojů není v gastronomii ve větší míře praktikována.

Rozvoj IT

Rozvoj informačních technologií se v daném odvětví nese v duchu rozmachu sociálních sítí, které jsou nezbytným prvkem pro komunikaci s trhem potažmo koncovým zákazníkem. Je důležité, aby společnost byla viděna v rámci www stránek a profilů na sociálních sítích a vykazovala aktivitu, aby zákazník viděl snahu pro tvorbu hodnoty. Zde můžeme například zařadit e-shop, který u cateringových služeb není často veden, ale najdou se zákazníci, kteří dopředu vědí, co přesně chtějí. Takových zákazníků je málo a jedná se spíše o malé akce, kde společnosti poskytují pouze dovoz bez ostatních služeb. Zákazník si zboží pouze převezme a vše ostatní je v jeho režii.

Nabídka technologických novinek

Technologické novinky v rámci eventové zábavy nabývají na síle, neboť se objevují prvky založené na virtuální realitě nebo na laserových technologiích, jako jsou například střelnice. K využití těchto prvků dojde v pokročilém stádiu společnosti, kdy hodlá investovat zisk do rozvoje své nabídky zábavy.

3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model poslouží k analyzování síly určitých kategorií, mezi které patří, zákazníci, dodavatelé, nový konkurenti, substituty nejen v podobě produktů ale i služeb a aktuální konkurence v daném odvětví.

3.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník je citlivý na cenu a každý má jiné potřeby a požadavky, proto se naše společnost bude snažit vyjít všem požadavkům vstříc, tím si může upevnit svou pozici na trhu. Vyjednávací síla zákazníku v kategorii 25 – 36 je přiměřená, jde o skupinu, která tvoří největší podíl na zisku, ale na trhu je v této kategorii vysoké zastoupení a je zde prostor pro akvizici klientely. Kategorie velkých podniků má jednoznačně větší vyjednávací sílu a to z důvodu většího podílu na zisku. Konkurence v daném odvětví je vysoká a tak pro zákazníka není problémem zajistit si tyto služby jinde. Situace se může zhoršit, pokud podnik po změně dodavatele zjistí, že nabízené služby mají lepší charakter a může tak dojít k rozšíření vědomí mezi zákazníky, že naše firma není nejlepší. Společnost se bude snažit těžit z cen, které jsou tvořeny odrazem restauračních cen a to z důvodu minimálních nákladů na vybavení a mzdy zaměstnanců.

3.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Při nespokojenosti dodávaných surovin nebo nepřistoupení na požadavky, není společnost závislá pouze na určitém dodavateli - Fresheria s. r. o., jeho nahraditelnost je vysoká. Na poli dodavatelů působí mnoho společností, z toho plyne velká vyjednávací síla odběratele a malá z pohledu dodavatele, zde ale záleží na odbytu a jaký vliv odchodu by pro dodavatele znamenal odchod odběratele. Pokud by došlo k situaci, kdy se nepohodneme s dodavatelem, přichází v úvahu spolupráce se společností Rychlík, s.r.o., která by společnosti nabízela poptávky na menší akce, které už pro ni nejsou z pohledu zisku zajímavé.

3.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Odvětví cateringových služeb je vnímáno jako přesycené a v rámci kvality a kvantity stagnuje, naše společnost bude těžit na základě nízké nákladovosti za tvorby zisku a vytvářet eventovou agenturu, kde je trend stoupající. Založení cateringové společnosti není nikterak obtížné, záleží silně na podnikateli, nakolik se mu podaří proniknout v rámci daného odvětví na základě zkušeností a schopností, vstupní bariéry jsou řešitelné a jejich hodnota v rámci financí není natolik vysoká, aby odvětví bylo nedosažitelné pro nové konkurenty. Nárůst konkurence nás může přinutit snížit ceny a dojde tak k zvýšení nákladů, což vyústí v menší ziskovost.

3.2.4 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je vysoká a společnost se jí snaží zajistit specializovanou externí společností, která v gastronomii podniká na základě trendů, které jsou ve společnosti mezi lidmi aktuální. Dalším faktorem pro lehkou substituci produktů je nízká náročnost vzdělání a odbornosti v daném odvětví. Pro eliminace dané hrozby naše společnost nabízí ochutnávku, aby si člověk mohl vytvořit představu o našich službách a produktech a nebyl nucen změnit dodavatele, neboť v gastronomii lze nahradit vesměs vše.

3.2.5 Konkurence uvnitř odvětví

Na poli cateringových služeb existuje v Brně velké množství podniků, které se zabývají primárně danou činností. Nesmíme zapomínat také na velkou četnost podniků, které mají cateringové služby nebo rozvoz jako vedlejší činnost. Podniky, které působí v daném odvětví, však často přichází s rozmachem typu přivezení jídla na počkání. Společnost nebere tento typ rozvozu za konkurenční, protože v dané službě se nejedná o primární činnost společnosti. Výhodou společnosti je tedy nepochybně catering šitý na míru, který má nízkou konkurenci v dané nastavené cenové kategorii. Zákazníci jsou vysoce náchylní na kvalitu jídla a raději si připlatí, aby byli spokojeni. Společností, které nabízejí gastronomické služby je v Brně mnoho, pro příklad budou uvedeni konkurenti, kteří se zabývají hostinskou a cateringovou činností. Musíme předpokládat, že nezajištěním akce nebo jejího odmítnutí, přicházíme později v budoucnu o nové potenciální zákazníky, které získá konkurence.

Hotel Vista

Tento hotel se nachází v městské části Brno – Medlánky. Na rozdíl naší společnosti nabízí ubytování v tříhvězdičkovém a čtyřhvězdičkovém prostředí. Hotel se nezabývá rozvozem jídel, ale cateringovou činností a celodenně otevřenou restaurací. Výhodou zajišťování cateringu je odbornost personálu, který ovšem zvyšuje cenovou kalkulaci akce. Odbornost personálu se jeví pro společnost jako zbytečná, protože nároky nejsou vysoké, jde tak pouze o šikovnost a praxi zaměstnanců. Tato konkurenční výhoda může být lehce smazána, na základě správného zajištění personálu při cateringu. Výhodou této společnosti může být lepší cateringové vybavení v podobě stanů. Analyzovaná společnost této práce se zaměří na toto vybavení až při vzniku přebytečných financí.

Butchers

Tato společnost je založena především na náročné klientele, co se týče jídel. Tomu odpovídají i ceny. Společnost je dobře financována a dochází k využívání nejnovějšího cateringového vybavení a jsou nabízeny i doplňkové služby. Společnost má dobré reference a jako konkurence je v značném předstihu. Za výhodu této společnosti můžeme brát tým kuchařů, který je na velké úrovni.

Royal Party Servis

Jedna z mála z cateringových společností, která využívá marketing v podobě médií, přesněji v rádiu. Zajímavostí této společnosti je nabízený e-shop s cateringem, kde existuje katalog jídel a vy si tak můžete bez nutnosti telefonického objednávání a konzultací, objednat rychle a pohodlně až do domu občerstvení nebo na firemní akci. Zároveň společnost nabízí k vypůjčení cateringové vybavení pro všechny možné příležitosti jako jsou například ohřívací lampy a grilly. Při podrobném zkoumání konkurentů si všímáme, že konkurenční Butchers mají k dispozici v segmentu půjčovny pouze základní vybavení, jako jsou skleničky, talíře, ubrusy, příbory, stoly nebo chaffingy.

Cool Fresh Catering

Společnost se zabývá pouze cateringovou činností. Tato společnost dosahuje na trhu vysokých kvalit na základě nabízených doplňkových služeb. Pole doplňkových služeb je pro příklad tvořeno zajištěním ohňostroje, kapely, kouzelníka, DJ nebo barmanskou

show a dalších zážitků. Produkty jsou v tomto oboru lehce nahraditelné z důvodu vysoké konkurence a nenáročného vzdělání nebo odbornosti.

3.3 SWOT analýza

Přehled silných a slabých stránek při založení eventové agentury v daném odvětví je uveden v následující části společně s komentářem.



Obr. 7: Zpracování SWOT analýzy

(Zdroj: vlastní tvorba)

3.3.1 Silné stránky

Zkušenosti z oboru

Stěžejní součástí silných stránek jsou zkušenosti z oboru, které dávají silný podklad vytvoření cenové strategie a vypořádání se s konkurencí. Dochází k možnostem snižování nákladů pro provoz kuchyně, která je zprostředkována externím dodavatelem. Na základě získaných zkušeností jsou vyjednávány lepší podmínky s dodavatelem a případným náhradním dodavatelem. Získané kontakty v rámci oboru poslouží zároveň k možné zápůjčce cateringového vybavení za podstatně nižší ceny, jako by to bylo v případě, že bude naše společnost bez zkušeností vstupovat na nový trh a také k přísunu prvních klientů. Cenová strategie v podobě restauračních cen, kdy dodavatel dostává marži 20 % je nejschůdnější variantou.

Nahraditelnost pracovníků

Podstatnou výhodou oproti konkurenci je možné uzavření spolupráce mezi společností a odborným učilištěm, kdy dochází k poskytování praxe pro studenty a je jim vyplácena mzda ve výši 40% z minimální mzdy. Konkurence v daném odvětví pracuje s danými pracovníky opatrně, naše společnost by si chtěla vychovat tým učňů, kteří budou pravidelně obstarávat akce a budou spolehliví. V případě, že nelze zajistit vytvoření spolehlivého týmu, pokračuje vyhledávání dále i v rámci studentů vysokých škol.

Minimalizace nákladů

Silná stránka v podobě minimalizaci nákladů s sebou nese již zmíněné skutečnosti v podobě personálního zajištění díky odbornému učilišti. Zároveň jsou náklady sníženy v rámci externí společnosti, kde nedochází k našim vstupním nákladům na pořízení kuchyně, která je zajištěna společností Fresheria s.r.o. v Brně. Vzhledem ke skutečnosti, že byl vložen vlastní kapitál majitele, dochází ke snižování budoucích nákladů v rámci splátek úvěru, kdy při jeho nízké hodnotě nedochází k vysokým přeplatkům díky úrokům.

Nízké nároky na odbornost a vzdělání

Odbornost a kvalifikace není stěžejním faktorem v daném odvětví. Kvalifikovanost v podobě kuchařů leží na bedrech externí společnosti, která zajišťuje zároveň i jejich finanční ohodnocení. Naše společnost se spoléhá na mladou generaci v podobě studentů pro zajišťování cateringových akcí.

3.3.2 Slabé stránky

Nárazový provoz

Společnost se bude potýkat s nárazovým provozem, proto je stěžejním bodem vytvořit návrh podnikatelského plánu, který minimalizuje náklady. Mezi minimalizované náklady nepatří jen fixní, ale také variabilní. Nárazový provoz je samozřejmostí, pokud společnost nemá kuchyni a nezajišťuje restaurační nebo hotelovou činnost. Společnost si musí zajistit klientelu pomocí dobře realizovaných akcí. Nárazový provoz lze tedy částečně eliminovat ziskem podílu na trhu. Nesmíme zapomínat, že pro společnost je nárazový provoz problematický v rámci zajištění personálních zdrojů.

Zákaznické reference

Mezi slabé stránky řadíme absenci zákaznických referencí, neboť podnikatelský záměr počítá především s nově vstupující společností na trh v daném odvětví. V dané oblasti musí dojít k vybudování silné pozice mezi zákazníky, díky kvalitním surovinám pro výrobu produktů, které jsou nabízeny skrze naše služby. Eliminace může být tvořena díky kontaktům na společnosti Rychlik, s. r. o. a Gastrocentrum Vyškov, které na základě svých zkušeností postoupily k realizaci větších projektů a malé akce nerealizují a mohlo by dojít k jejich realizaci naší společností.

Kvalita personálu

Faktor, který ovlivňuje společnost natolik, že může být zapsána v podvědomí zákazníků za průměrnou nebo nedostačující, je kvalita personálu. Může vzniknout problém, který zapříčiní menší poptávání akcí i přes vysokou kvalitu produktů a služeb, které společnost bude nabízet. V rámci nabízení praxe pro učně je nutno vybírat na základě referencí od vyučujících a dbát na rozšiřování jejich znalostí a schopné jedince motivovat případně vyšší odměnou.

Počáteční eventová nabídka

Cateringová společnost by mohla zajišťovat veškeré služby a zábavu v rámci pořádání akcí, díky ohňostrojům, DJ, kapel, moderátorů, fotokoutků, laserových střelnic a ostatního doplňkového programu. Počáteční kapitál není dostačující na vytvoření skladových zásob pro realizaci z vlastních sil, neboť společnost nechce navyšovat náklady. Tyto náklady považuje ve svých počátcích nastaveného konceptu za zbytečné, a chce tvořit doplňkové služby na základě vytvořeného zisku, díky kterému bude nakupovat eventové vybavení a případně jej pronajímat. V případě, kdy zákazník bude poptávat doplňkové služby, je společnost v situaci, kdy musí přistoupit na poptávání u specializovaných společností na dané služby, tím mohou vznikat vyšší náklady a je navýšena cena také pro koncového zákazníka o větší procento než by tomu bylo při realizaci služeb ve vlastní režii.

3.3.3 Příležitosti

Korporátní klientela

Společnost má vizi proniknout do korporátní klientely, kde jsou zisky za večírky a pořádané akce vyšší, neboť dochází k specifitější poptávce a zde si společnost může dovolit zajišťování doplňkových služeb externě. K tomu dochází na základě pomoci specializovaných společností, protože vzniká vyšší jistota v otázce pokrytí nákladů na vyvinutou činnost spojenou se zajištěním vícero společností při realizaci jediné akce.

Zisk konkurenčních zákazníků

Zákazníci v daném odvětví slyší na cenu a kvalitu, proto je nutností zajistit tento poměr přijatelný pro zákazníka. Tato příležitost bude využita díky společnosti Fresheria s. r. o., která na trhu vyvíjí podnikatelskou činnost založenou na posledních trendech v gastronomii. Nastavené ceny jsou odrazem praxe, kdy jsou zákazníci schopni připlatit za specifitější gastronomické výrobky. Trh cateringových služeb je stagnující a je zde nutností vytvářet hodnotu pro zákazníka, který si může vybrat z mnoho společností v daném odvětví.

Pyramidový růst klientely

Jedná se o využití potenciálních zákazníků, kteří navštěvují akce, které jsou realizované naší společností. Nabízené produkty a služby musí být na takové úrovni, aby došlo k vytvoření emocí u účastníků akcí. Společnost tak může docílit toho, aby vznikaly dobré reference a vztahy, které zapříčiní vyšší poptávku u naší společnosti, Samotná praxe ukazuje, že se setkávám s již známými tvářemi při pořádání svatebních hostin a korporátních večírků.

Mezera na trhu

Trend vývoje v daném odvětví je založen na pořádání akcí ve větším měřítku, kde dochází k většímu konkurenčnímu boji. Společnost počítá s pořádáním menších akcí, kde ale bude vytvářet hodnotu pro zákazníka natolik silnou, že zákazník nebude nucen změnit realizátora svých následujících akcí. Mezera na trhu je založena na úzké spolupráci a jednání se zákazníky. Většina společností nabízí doplňkové služby přes externí společnosti a dochází k problémům synchronizování logistiky. Budoucností pro společnost je snažit se vytvářet ze zisku vlastní nabídku, bude tedy investovat tak,

aby při pořádání akcí byla jediným dodavatelem a nabízela služby jako ucelený balíček, kdy i pro zákazníka vznikají menší náklady a starosti.

3.3.4 Hrozby

Vysoká konkurence

Konkurence na poli gastronomie je vysoká a mnoho společností nabízí cateringové služby, zde ale dochází k jistým problémům. Tyto problémy jsou založeny na faktu, že společnosti jsou primárně hotely a restaurace. Společnost bude založena na konceptu, kdy se specializuje pouze na catering a později na celou eventovou nabídku a tím chce konkurenci přebýt.

Navýšení nákladů

Hrozba v pojetí navýšení nákladů může být zapříčiněna nutností zajištění eventového vybavení již v počátcích založení společnosti, neboť se jí nepodaří proniknout na trh v rámci pouze služeb cateringu.

Nízké vstupní bariéry

Nízké vstupní bariéry podporují růst konkurence na trhu i přesto, že trh stagnuje. Na tento stagnující trh přicházejí stále noví konkurenti, neboť vstupní i výstupní bariéry nedosahují vysokých částek.

Sezónní závislost

Sňatečnost je vysoce ovlivňujícím prvkem cateringového odvětví, tento fakt lze pozorovat v rámci zimních a podzimních měsíců. Tyto poklesy jsou spjaty s nárazovostí provozu a považujeme za hrozbu v podobě sezónní závislosti. Pro eliminaci daného faktoru je nutné, aby společnost rozvinula svou činnost natolik, aby mohla proniknout do korporátní sféry, kde jsou akce pořádány v rámci konferencí, večírků a oslav.

3.3.5 Vyplyvající strategie SWOT

SO strategie - silné stránky zhodnocují příležitosti

Společnost využije silné stránky k zhodnocení příležitostí v následující podobě. Zkušenosti z oboru slouží k zisku korporátní klientely a tvoření specifických nabídek, které obsahují požadavky širokého spektra účastníků akce. Nahraditelnost pracovníků zajišťuje možnosti, pokud by došlo k růstu klientely natolik, že by probíhalo vícero akcí

současně. Minimalizace nákladů je podkladem pro maximální využití mezery na trhu, aby nebyly vysoké investice a růst byl vyšší a případná konkurence musela mít vyšší náklady a nevyužila by možný potenciál mezery na trhu. Nízké nároky na odbornost jsou spjaty s možností zařizovat více akcí současně nebo pořádat korporátní večírky, neboť mít zajištěný kvalifikovaný personál je v různých odvětvích obtížné.

WO strategie - odstranění slabých stránek využitím příležitostí

Při zisku korporátních společností pro pořádání večírků a oslav bude eliminován nárazový provoz a dají vzniku zákaznických referencí, které se budou čířit napříč mezi lidmi. Pokud společnost bude realizovat mnoho akcí, dojde k zvýšení kvality jejich pracovníků. Mezera na trhu bude využita k získání dostatečného kapitálu, který bude sloužit jakožto investice k vytvoření rozsáhlejší eventové nabídky.

ST strategie - silné stránky jsou využity k minimalizaci hrozeb

Zkušenosti z oboru eliminují hrozbu v podobě vysoké konkurence a nastolí cenovou hladinu na přijatelnou úroveň, kdy je konkurence potlačena a dojde také k vyrovnaní sezónní závislosti, neboť získáme širší klientelu. Nízké vstupní bariéry pro konkurenci budou částečně eliminovány skutečností, že společnost bude zajišťovat i malé akce do 30 osob a vytvářet si pozici napříč veškerými druhy cateringových akcí i v rámci menšího rozsahu. Nahraditelnost pracovníků a nízké nároky na odbornost vyvažují hrozbu v podání sezónní závislosti, protože jsme schopni při nečekané poptávce zajistit personál pro realizaci objednávky.

WT strategie - minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám

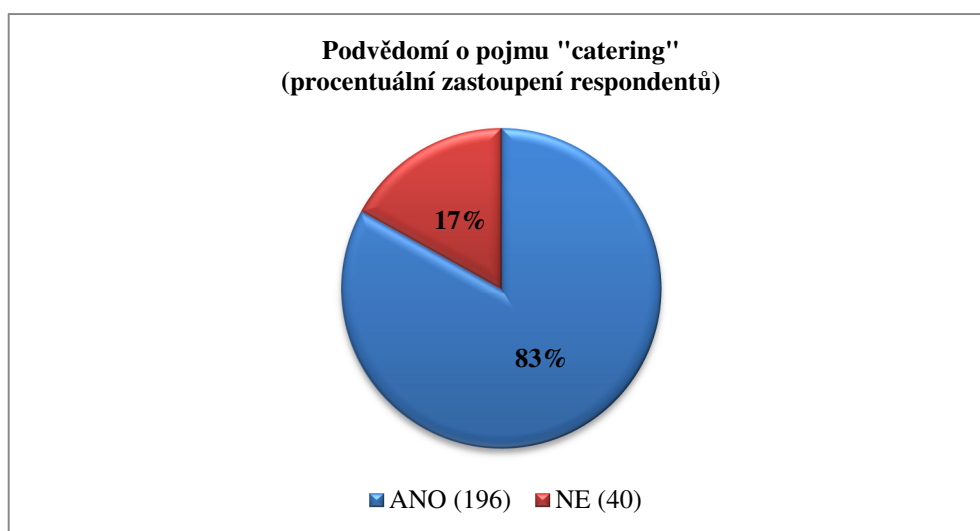
Společnost na základě zpracované analýzy minimalizuje slabou stránku v podobě kvality pracovníků způsobem, že bude pracovat pouze s určitým vzorkem učňů a bude se snažit vytvořit kvalitní tým. Díky tomu je možnost, aby docházelo k menším výkyvům u sezónní závislosti, protože budou zajišťovány kvalitní služby společně s produkty a klientela bude nabírat na šířce a i přes zimní a podzimní měsíce budou pořádány akce ve vnitřních prostorách. Tím se také minimalizuje nárazový provoz a nedojde k navýšením nákladů, které by vznikaly například v podobě mezd, kdy za stejný časový fond se stejným počtem učňů bylo obslouženo méně lidí na akci.

3.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum byl založen na formě dotazníku, který byl šířen pomocí sociálních sítí, v elektronické podobě a v průběhu terénního výzkumu v podobě tištěné. Dotazníků se zúčastnilo 236 respondentů. Výsledky průzkumu jsou znázorněny v následujících grafech společně s komentářem. Výzkum slouží k nastolení marketingu, služeb a financování.

1. otázka - Víte co znamená pojem "catering" ?

Otázka o podvědomí cateringových služeb byla v dotazníku uvedena jako první, aby zaujala zákazníka. Respondenti vykazali vysokou míru vědění (83%), co tento pojem znamená. Z takto vysoké míry je možno vyčíst, že dané odvětví není novinkou a působí zde mnoho konkurentů, z kterých si zákazník může vybrat. Cílem je především umět zaujmout při realizování akce díky vlastním produktům a služeb.

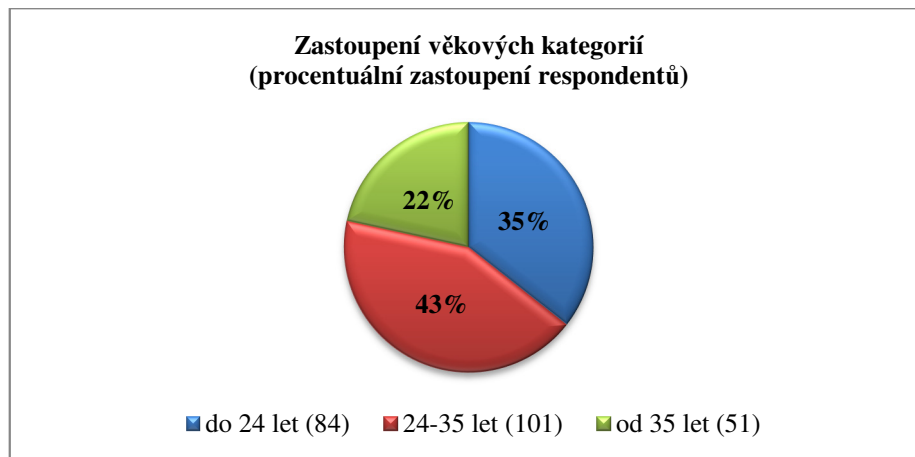


Graf 2: Podvědomí o pojmu "catering"

(Zdroj: vlastní tvorba)

2. otázka – Do jaké věkové kategorie spadáte?

Rozpad na věkovou strukturu respondentů z detailnějšího pohledu ukázal, že byla vybrána cílová skupina, které společnost zamýšlí vytvářet přidanou hodnotu ze své činnosti. Tím se následující odpovědi staly více vypovídající pro nabízené služby.



Graf 3: Zastoupení věkových kategorií

(Zdroj: vlastní tvorba)

3. otázka – Pokud byste realizoval svatbu, zahradní oslavu nebo večírek, využil byste externí společnosti k zajištění gastronomie?

Výsledky otázky pro typ organizace při pořádání společenských akcí vykreslují, že by lidé spíše využívali služeb namísto vlastní realizace.

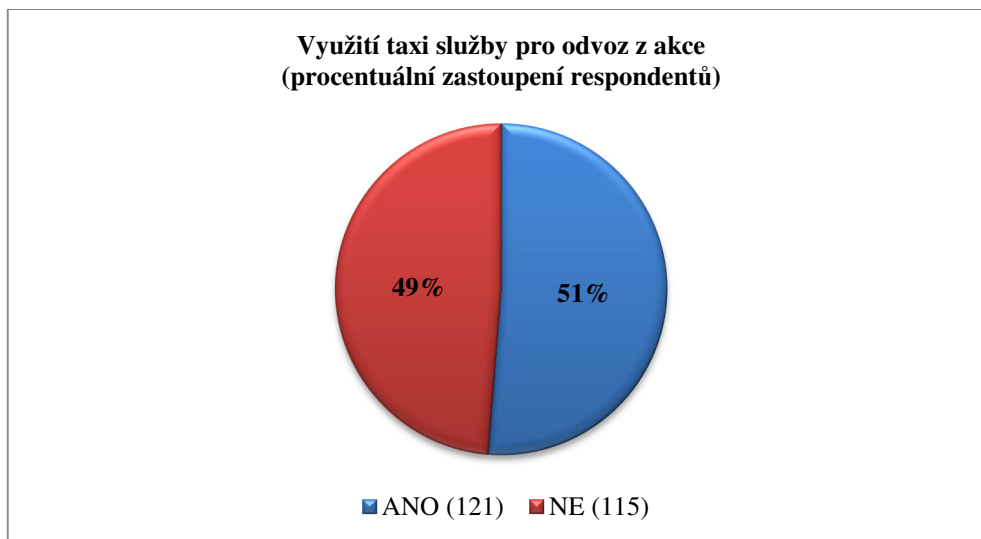


Graf 4: Organizace externí společností

(Zdroj: vlastní tvorba)

4. otázka – Využíváte odvoz taxi služby resp. drink drive z akce domů?

Další otázka poukázala na skutečnost, že zamýšlení provozu odvozu hostů ze společenských akcí nemá u respondentů potřebu. Založená společnost tyto služby v podobě taxi nabízet bude, protože řidiči na akcích často čekají na skončení akce.

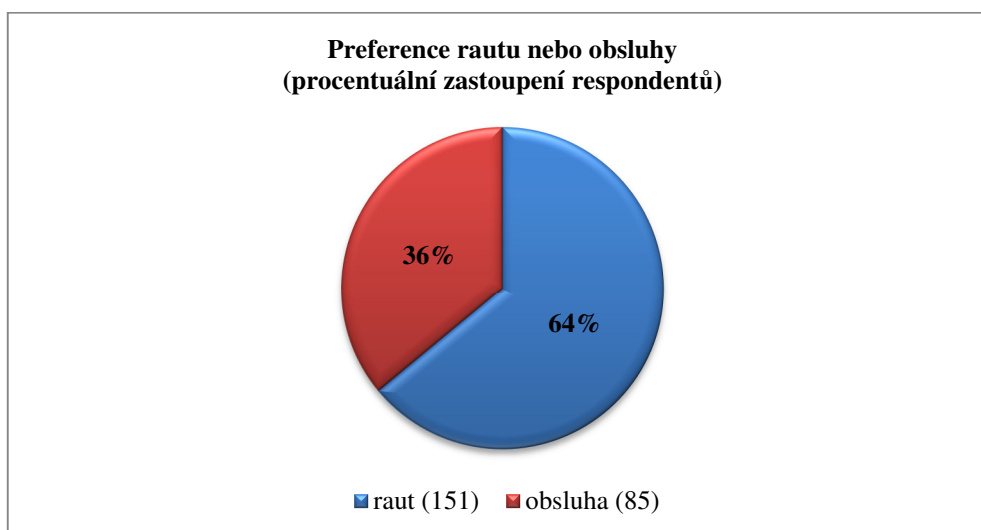


Graf 5: Využíváte taxi služby pro odvoz z akce

(Zdroj: vlastní tvorba)

5. otázka - Preferujete při akcích rauty nebo obsluhu?

Otázka směřovala ke zjištění, zda bude výhodné najímat učně, aby byla plněna podmínka, že nedojde k nastolení odvodům z platu.



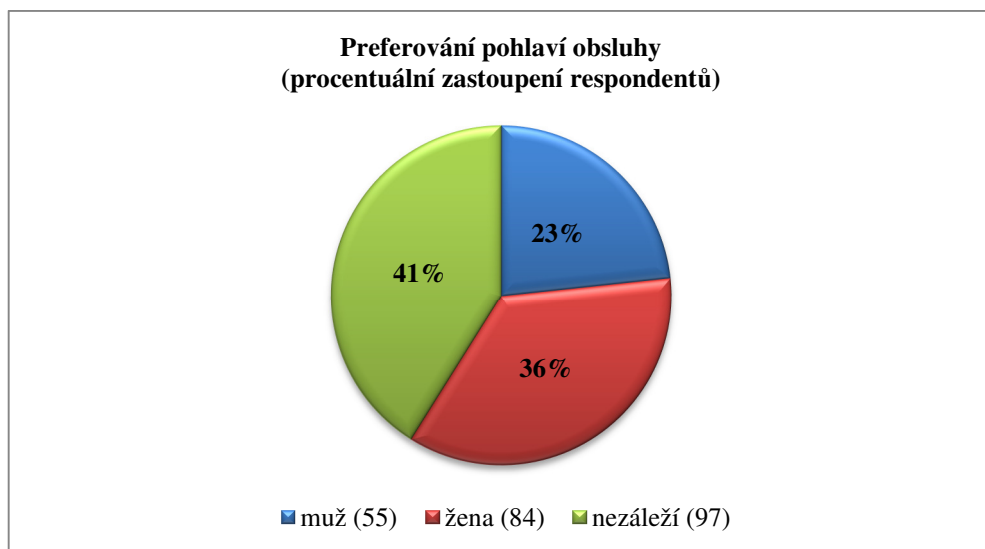
Graf 6: Pohlaví personálu

(Zdroj: vlastní tvorba)

Zároveň vzniká představa časové náročnosti realizování akce. Praxe ukazuje, že pro mnoho lidí je pohodlnější typem zajištění akce podoba rautu.

6. otázka – Preferujete při akcích obsluhu v podobě ženy nebo muže?

Tato otázka vykazuje skutečnost, že nezáleží na pohlaví obsluhy. Zjištění této situace je pro společnost důležité, neboť při využívání cateringových akcí jde především o složení mužského týmu s doplněním o příjemné slečny. Důvodem pro takové složení týmu je především z důvodu nakládky a vykládky příborů talířů, várníc, termoportů a sudů.

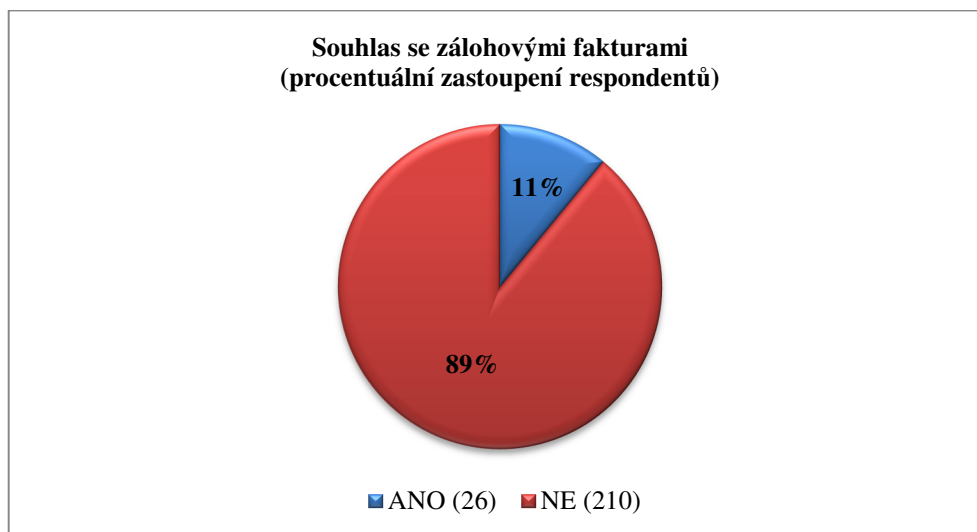


Graf 7: Preferované pohlaví obsluhy

(Zdroj: vlastní tvorba)

7. otázka - Souhlasíte se zálohovými platbami?

Otázka zálohových plateb byla položena respondentům z důvodu, že společnost nemá dostatek financí pro první nákupy surovin a výplaty personálu. Z těchto důvodů je nutné, aby společnost počítala s možností cizího kapitálu v podobě podnikatelského úvěru. Názor ohledně zálohových plateb v cateringu je stejný jako v průzkumu.



Graf 8: Souhlas se zálohovými fakturami

(Zdroj: vlastní tvorba)

Vzhledem k prvotnímu sběru dat v elektronické formě, muselo dojít na terénní výzkum, aby docházelo k pokrytí všech věkových kategorií. Dotazník obsahoval 7 otázek (viz příloha). Otázky byly kladeny jednoduše a odpovědi nastaveny tak, aby měly pravdivou vypovídací hodnotu a nedocházelo k velkým rozptylům při zacílení služeb.

4 NÁVRH VLASTNÍHO ŘEŠENÍ

Na základě vypracování analýzy současné situace, odborné literatury a zkušeností z oboru je vypracováno vlastní řešení, které se snaží minimalizovat vstupní a i pozdější náklady. Návrh vlastního řešení porovnává varianty, které by v dále zmíněných podkapitolách mohly být brány v úvahu. Jednotlivé kapitoly vždy v závěru představují finální řešení, které je založeno na porovnání variant a přináší tak ucelený realizovatelný podnikatelský plán.

4.1 Popis společnosti

Předmětem podnikatelského záměru je zajištění společenských a kulturních akcí z pohledu gastronomie a případně zábavy. Vypracovaný plán počítá s variantou společnosti ve formě kapitálové společnosti jako s.r.o. se sídlem a provozovnou ve městě Brně v areálu BVV.

Společnost se na základě podnikatelského záměru zabývá akcemi, jako jsou výroční a vánoční večírky, svatby, rauty, bankety, zahradní oslavy, narozeniny, slavnosti a další. Všechny zmíněné události jsou nepochybně spjaty s gastronomickými zážitky a zábavou.

Živnostenská oprávnění, která jsou nutná pro podnikání v cateringových službách dle vypracovaného podnikatelského plánu jsou následující. Ohlašovací řemeslná živnost „Hostinská činnost“, kdy v případě, že nevlastníme osvědčení z oboru nebo nemáme splněnou dobu praxe, hledáme odpovědnou osobu pro podnik. V daném případě by odborná způsobilost byla zajištěna odpovědným zástupcem v podobě bývalého ředitele Hotel Vista v Medlánkách. Vyhneme se tím zajištěním osoby z řad personálu, kdy může dojít k neshodám, které vedou k propouštění a nutné změně odpovědné osoby. Pro veškeré činnosti společnosti, které jsou obsahem tohoto vypracování, je nutné přidat další živnosti dle "Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona", v rozsahu oborů těchto činností: č. 47 - Zprostředkování obchodu a služeb, č. 48 - Velkoobchod a maloobchod, č. 52 - Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě, č. 59 - Pronájem a půjčování věcí movitých a č. 73 - Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních

zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí. Zajištění lihovin je specifikováno v oblasti koncesních živnosti pod názvem „Prodej kvasného lihu, konzumního lihunebo lihovin“.

Pracovní doba je nepravidelná s flexibilními prvky dle požadavků z důvodů cateringových akcí. Společnost disponuje vlastním vkladem 500 000 Kč, které poslouží k vstupním investicím.

4.2 Vývařovna jídel

Zajištění gastronomie je stěžejní částí celého smyslu podnikání v daném odvětví. V diplomové práci jsou analyzovány následující varianty, z kterých došlo k určitým závěrům, tak aby dále navazovaly na analýzu současné situace. Výsledkem možných variant by mělo být zamezení vzniku vysokých počátečních investic v souladu s možnostmi pružně reagovat na možné sezónní výkyvy a poklesy v poptávkách.

Varianta A – pronájem kuchyně

První varianta je založena na nalezení prostor, které jsou již vybaveny a poslouží k našim účelům a to v areálu BVV. Vybavení není kompletní a bylo by nutné počítat s investicí přibližně kolem 300 tisíc Kč. S měsíčním nájmem 50 tisíc Kč a zmíněnou vstupní investicí. Tato varianta se nejeví jako přípustná, neboť společnost chce minimalizovat zdroje financování z cizích zdrojů a dále jsou zde rizika v podobě ukončení nájemní smlouvy, odpovědnost za kuchyňské vybavení a nárazovost provozu. Proto dochází k projednání varianty B, která má diametrálně odlišné řešení, protože ani případ vybavení vlastní kuchyně by nám neřešil vysoké vstupní náklady a hodnota investice by byla vyšší než v případě pronájmu kuchyně.

Tab. 10: Hodnocení pronájmu kuchyně

Pronájem kuchyně	
Výhody	Nevýhody
Vlastní kontrola kvality	Nárazový provoz
Předem vybaveno	Personální management
	Nájemní smlouva

(Zdroje: vlastní tvorba)

Varianta B – zajištění externí společností

Druhá varianta je založena na zadávání zakázek společnosti Fresheria s. r. o., které je restauračním zařízením a sídlí v Brně. Spolupráce by byla založena na základě smlouvy o zajištění gastronomických pokrmů s výší marže 20 %. Daná varianta je příhodnější a její výhody a nevýhody jsou zobrazeny v tabulce níže.

Tab. 11: Hodnocení předávání objednávek

Předávání objednávek	
Výhody	Nevýhody
Bez vstupních investic	Kontrola kvality surovin
Zajištění personálu	Kolize akcí
Přijatelná marže	

(Zdroje: vlastní tvorba)

Vlastní návrhy řešení pro zajištění gastronomie

Finálním řešením je varianta B - svěřit vaření do rukou společností, která je stabilní a má dobré zákaznické reference. Na základě těchto skutečností by vzájemná smlouva byla dohodnuta na 20% marži, neboť pro externí společnost by šlo o jednoduchý zisk. Marže je připočtena k hodnotě nákladové ceny připraveného jídla až po expedici a k převzetí naší logistikou. Nákladová cena v průměru činí 25 Kč / jídlo. Společnost má provozovnu v centru Brna, což vzhledem k sídlu a skladu naší společnosti v areálu BVV je dostupná lokace.

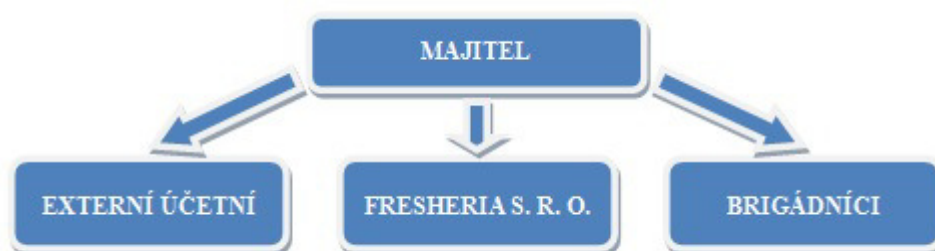
4.3 Personální zajištění a org. struktura

Organizační struktura a personální zajištění je navrženo v podobě vedení společnosti majitelem, který je zároveň i jednatelem, zaměstnávat osoby bude na základě dohody o provedení práce a o pracovní činnosti. Tento typ dohody je využíván z důvodu nárazového provozu. Pro případ levné síly můžeme dát vznik smlouvy s odborným učilištěm, protože dle zákona jsme povinni jim hradit minimálně 40% z minimální mzdy. Účetnictví bude spravováno externí účtárnou za paušální poplatek 15 000 Kč měsíčně.

Varianta dohody o provedení práce s sebou nese omezení 300 odpracovaných hodin za rok a také nesmí dojít k přesáhnutí 12 hodin práce během 24 hodin po sobě jdoucích.

Zde je výhodou úleva od odvodů na zdravotní a sociální pojištění v případě, že měsíčně odměna nepřesáhne 10 000 Kč, jinak dojde k jejímu zpojištění.

V případě zajištění personálu na základě dohody o pracovní činnosti, kdy celkový rozsah nepřesahuje v průměru polovinu týdenní pracovní doby. Tento typ dohody by společnost využívala, pokud by brigádník dosahoval na vícero než 300 hodin ročně u dané společnosti. Tato výpomoc je ohodnocena od 90 – 110 Kč/h. Výdaje na pomocnou sílu jsou závislé na pesimistické, realistické a optimistické variantě počtu zařizovaných akcí.



Obr. 8: Organizační struktura

(Zdroj: vlastní tvorba)

4.4 Vozový park

Zpracovaná myšlenka vozového parku je postavena na dvou vozidlech a to ve verzi pick-up a dodávky v provedení s ložnou plochou a šesti sedadly, která budou využívána na logistiku při zajištění personálu. Samozřejmostí je i provoz obou vozidel zaráz.

Cateringové služby se mohou v budoucnu rozšiřovat na základě zisku o vybavení pro eventovou zábavu, kde může být využito laserových střelnic, autíček na ovládání, herních konzolí, ledové plochy, čtyřkolek, zorbingových koulí, stanů atd., na základě tohoto možného vývoje služeb je vozový park dimenzován ve výše zmíněné podobě. Pro zajištění logistiky na dané akce jsou brány varianty pronájmu vozidel, leasingu nebo osobního vlastnictví.

Varianta A - Pronájem

Využití pronájmu vozidel s sebou nese některé výhody, ale také určitá rizika. Za výhody bereme v potaz, že nevznikají náklady na pojištění, opravu a servis vozidel.

Kvůli určitému výkyvu při provozování cateringových služeb, by navíc nevznikly vyšší vstupní náklady na pořízení vozidel a jejich financování, kdy by nebyly využívány.

Za rizika s tím spojená je ovšem možnost, že nelze rezervovat vozidlo, které potřebujeme. Zvyšuje se nám časová náročnost realizace akce až po její skončení, neboť si pro auto musíme přijet a později ho vrátit. Další nevýhodou je cenová nabídka, která je počítána většinou na celé dny a tím dochází k nevyužití zaplacené služby pronájmu.

Tab. 12: Pronájem vozidel – shrnutí

Pronájem vozidel	
Výhody	Nevýhody
Bez nákladů na provoz vozidla	Dostupnost
Nízké vstupní náklady	Zóny pronájmu
Vozidla nestojí nevyužita na sídle	Časová náročnost

(Zdroj: vlastní tvorba)

Varianta B - Leasing

Další variantou je možnost leasingu, která je v dnešní době hojně využívanou formou. Existují dva typy leasingu, operativní a finanční. Finanční leasing nese svou výhodu ve skutečnosti, že po splacení výše požadované částky přechází vozidlo do vlastnictví klienta, oproti finančnímu, kdy se vrací zpět leasingové společnosti nebo jej lze vozidlo odkoupit za zůstatkovou cenu. Finanční leasing lze nasadit na odkup již použitých vozidel nebo strojů. Operativní leasing má výhodu, že neskládáme počáteční akontaci, což u finančního leasingu je zřídka kdy možné také. Vznikají ale nevýhody v podobě omezení nájezdu kilometrů, kdy při překročení doplácíme. Specifičtější typ vozidla nemusí být možný. Splátka vozidla obsahuje určitá úskalí v podobě jejího obsahu, neboť u finančního leasingu existuje počáteční akontace a splátka je celková cena vozidla, kdy u operativního platíme rozdíl mezi pořizovací a zůstatkovou cenou. Splátka v operativním leasingu obsahuje však skoro veškeré služby spojené s provozem vozidla, a mnohdy je ani nevyužijeme.

Tab. 13: Leasing vozidel

Finanční leasing	
Výhody	Nevýhody
Vlastnictví po splacení	Počáteční akontace
Rozložení splátek	Splátky – nové vozidlo
Z druhé ruky	Nájemce platí náklady
Operativní leasing	
Výhody	Nevýhody
Aktualizace vozidel	Specifikace vozidel
Bez akontace	Doplácení při skončení
Splátka obsahuje náklady	Omezený nájezd

(Zdroj: vlastní tvorba)

Varianta C – osobní vlastnictví

Osobní vlastnictví vozidel s sebou nese vyšší vstupní náklady a je tak nutné zajistit zdroj financování, protože nelze spoléhat na výkony společnosti. Majetek je ovšem v rukou společnosti a může s ním být nadále nakládáno a není podřízen v tomto ohledu smlouvě. Vozidla používaná v našem odvětví různými zaměstnanci budou náročnější na údržbu, výhodou je tedy naplánování oprav nebo jejich ponechání pokud neznemožňují provoz vozidla.

Tab. 14: Osobní vlastnictví vozidel

Osobní vlastnictví	
Výhody	Nevýhody
Nakládání s majetkem	Vyšší vstupní investice
Odložení oprav	Servisní opravy
Vlastní pojištění	Auto bez užitku

(Zdroje: vlastní tvorba)

Vlastní návrh řešení vozového parku

Společnost se rozhodla pro osobní vlastnictví vozidel, která bude rovnoměrně odepisovat po dobu 5 let, kdy je v prvním roce odpis 11 % a v dalších letech 22,25 % ze základu daně. Bude provozovat již dvě zmíněná vozidla, aby zajistila svůj provoz a mohla z vozidel i profitovat. Společnost se rozhodla v případě dodávky k možnému pronajímání. Důvody jsou prosté, aby byla eliminována skutečnost nevyužití tohoto

vozidla. Společnost nevyžaduje častou obměnu vozového parku v podobě operativního leasingu a nájezdy budou s určitostí překračovat roční nájezdy leasingových společností u tohoto typu. Na základě získaných informací od autobazarů a jejich nabídky je pro přehled zpracována tabulka s vybranými faktory, které budou mít vliv na naše rozhodování, který vůz do osobního vlastnictví pořídíme, kdy jsou srovnávány vozidla s co nejbližšími nájezdy kilometrů.

Tab. 15: Porovnání nabídky dodávek POLOCOMBI

Faktory	Ford Custom	Renault Traffic	Peugeot Partner
Cena s DPH	371 569 Kč	427 900 Kč	580 800 Kč
Nákladní prostor	3,2 m ³	3,2 m ³	3,2 m ³
Motorizace	2,0 104k	1,6 95k	1,6 95k
Spotřeba na 100 km (kombinovaná)	6,3 l	6,5 l	6 l

(Zdroj: vlastní tvorba, nabídka autobazarů)

Z přehledu nabídky a specifikace vozidel vyplývá skutečnost, že parametry jsou srovnatelné až na cenu. Podnikatelský plán počítá s vozidlem značky Ford, s cenou je na prvním místě a v rámci uvedené motorizace by mohlo dojít k nižší spotřebě paliva než u slabších motorů. Uvedená cena značky Ford je nejnižší z důvodu modelové řady z dřívějších let, oproti nabídkám dalších automobilek modelů z následujících let.

Tab. 16: Cenová kalkulace vozového parku

Vozidlo	Cena s DPH
Ford Custom	371 569 Kč
Citroen Berlingo	228 431 Kč
Celkem	600 000 Kč

(Zdroj: nabídka autobazaru)

4.5 Marketingový mix

Následující kapitola pohlíží na složky marketingového mixu v klasickém podání 4P.

Produkt

Vzhledem ke skutečnosti, že zákazníci jsou velice náchylní na kvalitu jídel, je nutno eliminovat možné riziko s tím spojené. Hlavním smyslem nákupčí strategie surovin, která probíhá společně s externí společností, která má jejich nákup na starost. Nutností je eliminování nekvalitních potravin, za předpokladu, že dojde k přípravě pokrmů pouze z kvalitních surovin, které budou také dobře zpracované. Nekvalitní suroviny nejdou ruku v ruce s kvalitní přípravou, protože tento výsledný výrobek nelze pokládat za přidanou hodnotu pro zákazníka. Nedílnou součástí je sledování trendů v oblasti gastronomie v rámci cateringových akcí a snažit se naplňovat i specifitější přání zákazníků u poptávaných akcí pro vegetariánské, veganské a bezlepkové stravníky. Podnikatelský plán poukazuje na skutečnost nakoupení cateringového vybavení, které je nutnou složkou vstupních investic a dochází tím k ucelenější nabídce pro zákazníka.

Cena

Podnikatelský plán je vypracován na bázi eliminace nákladů, které by zvyšovaly cenu a dochází tak ke snížení vstupních investic na minimum společné s provozními náklady, které nastanou v průběhu činnosti. Cena výrobku je nastavena s přibližně 55% marží. Kdy hrubý průměr z praxe ukazuje nákupní cenu v potravinách s přípravou na 300 Kč bez zajišťování nápojů. Podnikatelský plán je vypracován s průměrnou cenou 660 Kč na jednu osobu, kdy ceny jsou uváděny v základu daně. Cena odpovídá do budoucna konceptu společnosti, která se chce věnovat větším akcím v podobě svateb, konferencí a korporátních večírků, ať už vánočních nebo výročních. Marže pro externí společnost je ve výši 20 %. V rámci oboru je nastavená cena a s ní spojená marže přijatelná pro zákazníka, neboť praxe ukazuje na vyšší hodnoty marže u ostatních společnostech.

Distribuce

Distribuční kanál pro zákazníka je vytvořen dvěma vozidly, která jsou zmíněny v kapitole **4.4 Vozový park**. Společnost by se díky nim starala o naplnění definice logistiky, která je založena na včasném dodání, na správné místo a ve správném

množství. Distribuce je zajišťována různorodými typy vozidel, aby byla zajištěna nižší nákladovost na pohonné hmoty a časový fond pro realizaci akce. Plán dále počítá s nabízením možnosti přepravy osob v rámci realizované akce a vytvářet, tak službu pro zákazníka v oblasti logistiky. Pro nákup surovin je využíváno externí společnosti, které jsou díky svému trvalému odbytu u svých dodavatelů nabízeny lepší cenové nabídky nejen v rámci nákupu, ale také logistiky.

Propagace

V rámci podnikání v dané činnosti je propagace složitější a závisí dosti na referencích, zde je počítáno s možnostmi, která v sobě obsahuje polepy vozidel, www stránky nebo ubrousky. Propagace v daném odvětví závisí silně na zmíněných referencích za jejich pozdějšího sdílení zážitků mezi zákazníky na trhu. Z tohoto důvodu společnost musí klást vysoké nároky na výrobky z externí společnosti a na své služby.

4.6 Model Canvas

Obchodní model společnosti dle modelu CANVAS, znázorňuje následujících 9 oblastí: zákaznické segmenty, hodnotové segmenty, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčové partnerství a struktura nákladů.

Oblast zákaznického segmentu je dána sociologickými jevy ve společnosti pro zajištění cateringových akcí. Zákaznický segment je zastoupen nejčastěji mladší generací v rozmezí 25 – 35 let. Věková struktura našich zákazníků pramení z vývoje sňatečnosti a společenských akcí, které navštěvují tyto akce častěji než lidé po 35 letech dosaženého věku.

Hodnotové segmenty cateringových služeb jsou pro zákazníka tvořeny nejen objednávkami rutinními, ale také přímo šitými na míru, kdy dochází k vzájemné konzultaci a poradenství pro novomanžele nebo manažery společností, které plánují společenské akce pro své zaměstnance nebo klientelu. Hlavním cílem vyplnit všechny přání a potřeby svých zákazníků v oboru gastronomie.

Oblast kanálů a vztahů se zákazníky je zajištěna distribuční sítí vlastním vozovým parkem, nedochází zde k externí pomoci založené na pronájmu vozidel nebo externím

přepravcem. Vlastním vozovým parkem si společnost zajišťuje včasné dodání a neustálou kontrolu celého postupu od expedice společností pro vaření jídel až po doručení na místo určení.

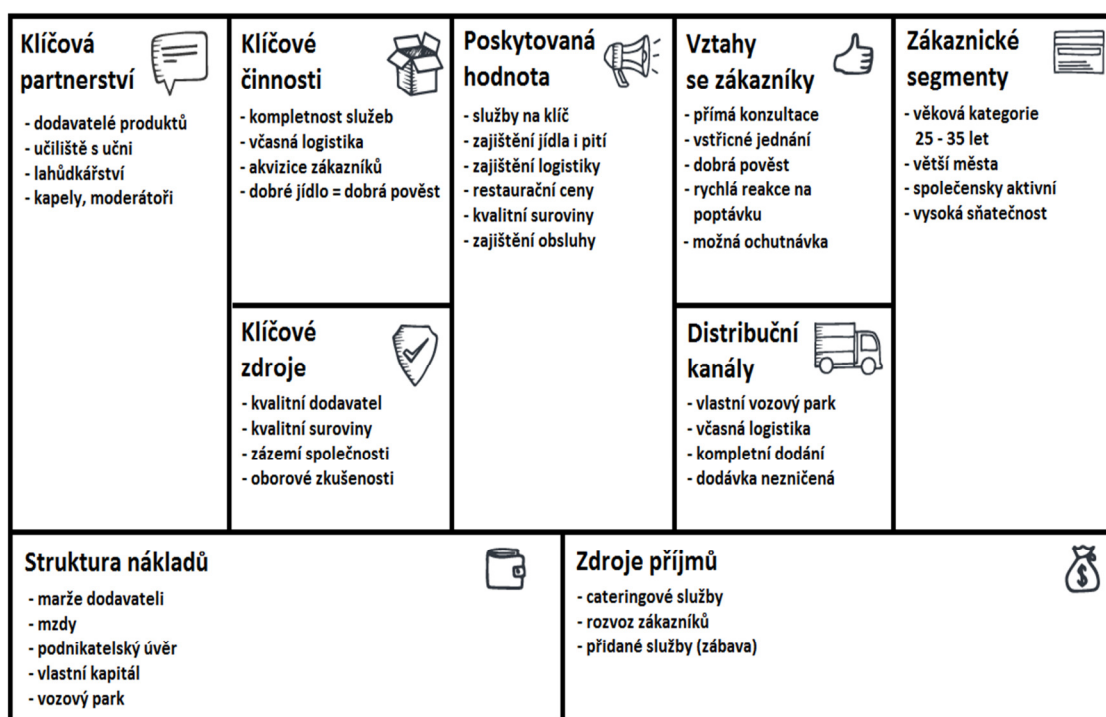
Marketing je složkou, která nezabírá v daném podnikatelském plánu prostor vysokých nákladů. Kontakt se zákazníky je založen nejen na elektronické domluvě a telefonní, ale také především na přímé konzultaci face to face, aby bylo docíleno maximální spokojenosti zákazníků. Vztahy se zákazníky nejvíce podporují realizované akce, kde se jedná o hmatatelný produkt se zážitkem chuti, čímž dochází k vytvoření podvědomí o společnosti a její kvalitě. Zdroje příjmů jsou založeny na poskytované hodnotě zákazníkovi, který platí za služby a produkty společnosti. Mezi klíčové zdroje patří dobré zázemí cateringové firmy v podobě zkušeného dodavatele, který vaří z kvalitních surovin a zkušenosti z oboru. K financování dochází přes podnikatelský úvěr, příjmy z činnosti a vklad majitele.

Do klíčové činnosti společnosti patří, jak již bylo zmíněno - cateringová činnost. Klíčové partnerství je založeno na dodavateli Fresheria s. r. o., kde dochází k snižování ceny při velkém odběru a již samotná marže v podobě 20 % je přijatelná pro obě strany. Nesmíme zapomínat na zajištění personálu ze strany odborného učiliště. Společnost dále bude rozvíjet své služby a kontaktovat kapely a moderátory.

Struktura nákladů je zaměřena na nájemné za kancelářské prostory a sklad, suroviny, mzdy a náklady spojené s provozem vozového parku, ať už jde o pojištění nebo PHM. Hlavním prvkem podnikatelského záměru je vytvářet hodnotu s ohledem na nákladovost, při zajišťování co nejlepších surovin i za vyšší cenu. Dalším prvkem je dohlížení na přednes svých zaměstnanců v podobě učňů, aby zákazníkovi byly pokrmy z kvalitních surovin nabízeny i kvalitní obsluhou.

Pokud se podíváme na tyto oblasti z hlediska obchodního modelu CANVAS, docházíme k závěru, že společnost má přehled o tvorbě své hodnoty a snaží se vyplňovat každou oblast modelu. Z modelu lze vidět, že marketingová část, která by měla být obsažena v oblasti kanálu je zmiňována pouze okrajově a to z důvodu zachování nízkých nákladů. Marketing v dané záměru není významným faktorem, protože určité oslovení zákazníků probíhá prostřednictvím každého výrobku a představa

marketingu je v podobě loga, www stránek a ubrousků, případně ubrusů. Z praxe vyplývá skutečnost, že pokud se pořádají cateringové akce pod záštitou určité společnosti, tak bývá zcela pravidlem, že následující roky jsou poptávky od návštěvníků těchto akcí. Postavení firmy na trhu bude z hlediska nastavení běžných restauračních cen pevné a udržitelné s možným rozvojem. Ideálním stavem společnosti je možnost odmítání malých zakázek s hranicí 30 osob. Vznikají tím poměrově nižší tržby s pohledem na náklady.



Obr. 9: Vypracovaný model Canvas

(Zdroj: vlastní tvorba)

4.7 Zdroje financování

Podnikatelský plán počítá s financováním díky vlastnímu a cizímu kapitálu. Pod vlastní kapitál spadá vklad majitele ve výši 500 000 Kč a hodnota cizího kapitálu je ve výši 300 000 Kč v podobě bankovního úvěru. Vlastní kapitál slouží k vstupním nákladům, které slouží k financování vozového parku, nákupu cateringového vybavení, marketingu, administrativy a nákup HW a SW.

Řešení podnikatelského plánu omezilo výši vstupních nákladů, neboť nákup kuchyňských strojů a vybavení kuchyně se pohybuje v rozmezí od přibližně 500 000 Kč

do 900 000 Kč. Rozmezí je stanoveno na typu přístrojů a jeho použití, kdy může dojít k odkoupení již použitého vybavení. Pro představu je vypracována tabulka, která počítá s novým vybavením kuchyně.

Tab. 17: Přehled cen - nové vybavení kuchyně

Vybavené	Cena
Konvektomat	350 000 Kč
Varný kotel 150l	80 150 Kč
Smažicí pánev 50l	66 350 Kč
Lednice	50 300 Kč
Šokový mraz.	50 000 Kč
Chladicí box	45 323 Kč
Sporák	43 600 Kč
Myčka nádobí	40 800 Kč
Fritéza	28 770 Kč
Robot	25 850 Kč
Vodní lázně	22 520 Kč
Tyčový mixér	11 200 Kč
Celkem	814 863 Kč

(Zdroj: vlastní tvorba)

Vstupní investice by pro podnik byla vysoká, a proto je využíváno externí vývařovny, která zároveň eliminuje možnosti nárazového provozu v případě provozu vlastní kuchyně nebo nájmu. Pokud by společnost financovala vlastní kuchyni, musela by si vzít vyšší úvěr a vykazovala by vyšší náklady na energie a prostory.

Dle analýzy trhu s možností poskytnutí úvěru byl vybrán investiční úvěr u bankovní společnosti Raiffeisenbank, která je na trhu svolnější k poskytnutí úvěru než ostatní banky. Pro získání úvěru je potřebná část vlastních prostředků nebo daňové příznání z minulých let. Může dojít k navýšení úrokové sazby na základě nové společnosti bez podnikatelské historie. Předpoklad splácení je nastavený po dobu 5 let s měsíční splátkou.

Tab. 18: Podnikatelské úvěry na trhu – 300 000 Kč

	Raiffeisenbank Investiční úvěr	UniCredit Bank Provozní úvěr	SBERBANK FÉR úvěr
Úrok (p. a.)	4,29 %	5,8 %	6,7 %
Doba splácení	5 let	5 let	5 let
Měsíční splátka	5 564 Kč	5 772 Kč	5 898 Kč
Úroky	33 858 Kč	46 319 Kč	53 879 Kč

(Zdroj: vypracováno dle nabídek bank)

4.8 Hodnocení rizik

Kapitola hodnocení rizik se zabývá analyzováním rizik na základě jejich dopadu a výskytu pro společnost. Společnost se snaží na základě vypracované mapy rizik určit strategii pro snížení významnosti a výskytu.

Odliv zákazníků

Riziko spojené v odlivu zákazníků spočívá především ve skutečnosti, že v rámci odvětví cateringu a eventových agentur existuje velké množství společností. Zákazníci jsou velmi náchylní na cenu a kvalitu výrobku a služeb. Odliv zákazníků nemá vysoký dopad, neboť potenciálních zákazníků na daném trhu je vysoký.

Nárazovost provozu

Společnost vnímá nárazovost v daném odvětví, neboť existuje určitá sezónní závislost. Zmíněná závislost je založena na faktu, že jarní a podzimní období se potýká s menší mírou poptávek. Tento trend je založen na počtu svateb, zahradních oslav a podobných akcí, které neprobíhají ve zmíněných obdobích. Jarní období je silnější než podzimní, Letní období je založeno především na svatbách a zimní se zaměřuje především na období Vánoc, kdy probíhají různé večírky. Nárazovost provozu je eliminována částečně za předpokladu, že dojde k dobré pověsti podniku a bude poptáváno více akcí například v podobě konferencí nebo společenských akcí, které se konají ve všech ročních obdobích.

Kvalita personálu

Míra kvality personálu se opírá o fakt, že nejsou kladeny vysoké nároky na odbornost. Společnost je založena na spolupráci s odbornými učiteli, kde se studenti teprve učí a my dopomáháme k jejich praxi. Druhá skupina nárazových zaměstnanců v podobě

brigádníků je náchylná na zkušenosti a vrozené vlastnosti. Společnost nevkládá finanční prostředky na školení a dochází k výběru na základě referencí nebo předešlých zkušeností.

Špatné reference

Dobrá pověst je stěžejní částí daného faktoru. Vytváření přidané hodnoty a nabídkou kvalitních výrobků a služeb může docházet k eliminaci daného rizika. Díky zanesení vlastních zkušeností do plánu lze předčít konkurenci, která na trh vstupuje bez znalostí z praxe a snaží se zákazníkovi nabízet rozumnou cenu za výbornou kvalitu.

Nekvalitní suroviny

Proces nákupu nekvalitních surovin může vznikat díky konceptu společnosti, kdy je vařeno externí společnostmi. Na základě zkušeností majitele nejen ze závodních provozů, ale také z cateringových akcí, musí docházet k selektování surovin pro nákup, aby bylo dodrženo eliminační pravidlo špatně pověsti a odlivu zákazníků.

Mezi rizika spojená v daném odvětví pro realizační návrh patří rizika odlivu zákazníků, nárazovosti provozu, kvality personálu, špatných referencí a nekvalitních surovin.

Tab. 19: Hodnocení aspektů rizik

Riziko	Označení	Výskyt	Dopad	Skóre
Odliv zákazníků	OZ	7	2	14
Nárazovost provozu	NP	5	3	15
Kvalita personálu	KP	3	5	15
Špatné reference	ŠR	3	4	12
Nekvalitní suroviny	NS	3	7	14

(Zdroj: vlastní tvorba)

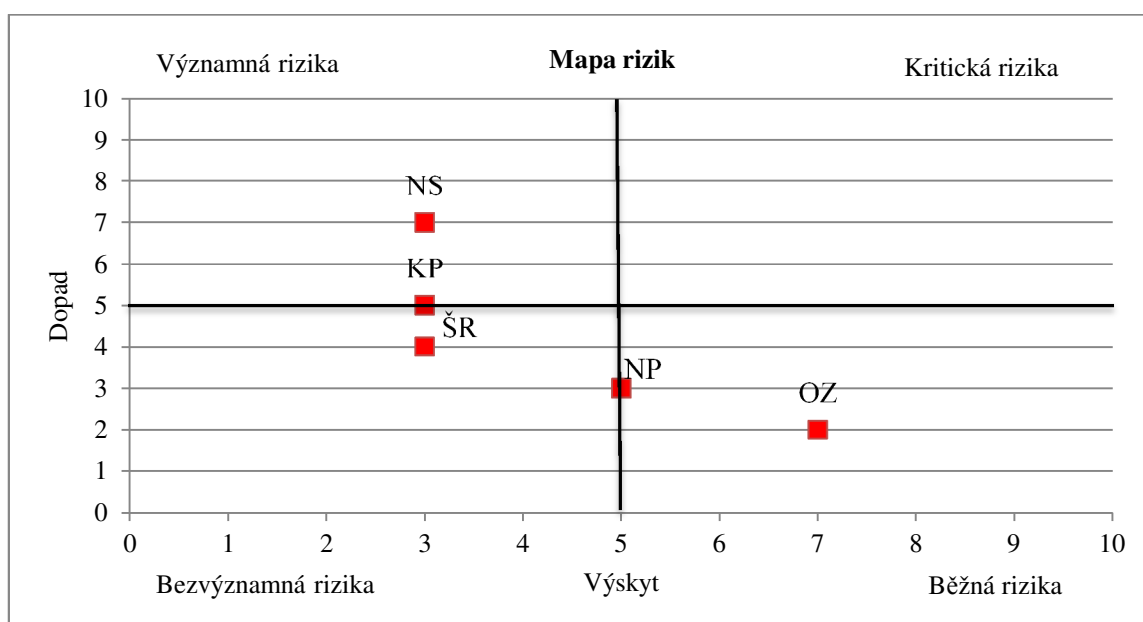
Níže vypracovaná tabulka slouží ke slovní představě pro uvedené hodnoty v rámci výskytu a dopadu, které nabývají hodnot 0 až 10.

Tab. 20: Slovní vyjádření hodnot

Hodnota	Výskyt / Dopad
1-2	velmi malý
3-4	malý
5-6	střední
7-8	velký
9-10	velmi velký

(Zdroj: vlastní tvorba)

Po vykreslení analyzovaných rizik do mapy, dostáváme bližší představu, kam daná rizika spadají.



Graf 9: Mapa analyzovaných rizik

(Zdroj: vlastní tvorba)

Vykreslená tabulka do mapy rizik poukazuje na skutečnost, že se rizika pohybují v kvadrantu významných rizik, která ale z hlediska svého výskytu nejsou moc častá.

4.9 Finanční plán

Stěžejní část diplomové práce finančního plánu spočívá v kalkulaci předpokládaných tržeb ve spojitosti s náklady fixními a variabilními. Finanční plán počítá s třemi možnými variantami, které jsou v měřítku pesimistického, realistického a optimistického ražení. Vypracovaný plán bude sloužit jako podklad pro získání cizího kapitálu v podání bankovního úvěru ve výši 300 000 Kč. V daném plánu je zahajovací rozvaha a v jednotlivých variantách jsou vypracovány hodnoty pro výkaz zisku a ztráty, cash flow a bod zvratu pro lepší představu při jaké produkci nevzniká zisk a ani ztráta.

Společnost počítá s jednorázovými vstupními náklady, které jsou uvedeny v tabulce níže. Tyto vstupní investice budou financovány z vlastních zdrojů, které jsou ve výšce 500 000 Kč dostačující. Všechny varianty jsou zpracovány na dobu 6 let, z důvodu ukončení odpisování vozového parku a představě v delším časovém horizontu podnikání.

Tab. 21: Jednorázové vstupní investiční náklady

Typ nákladu	Cena
Cateringové vybavení	110 000 Kč
Vozový park	600 000 Kč
Administrativní poplatky	15 000 Kč
HW a SW	25 000 Kč
Celkem	416 628 Kč

(Zdroj: vlastní tvorba)

Zmíněné náklady jsou nedílnou součástí pro provozování podnikání dané činnosti dle zamýšleného záměru a jsou zavedeny s DPH. Cateringové vybavení obsahuje položky jako várnice, přepravní termoporty, přístroje, nádobí, ubrusy, skirty, schaffingy a další. Největší vstupní investice je zastoupena vozovým parkem, který bude rovnoměrně odepisován. Administrativní poplatky jsou spojeny s dokumentací, smlouvami a vyřizováním založení pro založení společnosti. Položky HW a SW jsou určeny pro fungování společnosti a pro komunikaci se zákazníkem a dále pro evidenci poptávek a nabídek.

4.9.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha ke dni, ke kterému by společnost vznikla zapsáním do Obchodního rejstříku na základě využití tohoto podnikatelského plánu.

Tab. 22: Zahajovací rozvaha

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobá aktiva		Vlastní zdroje	
Hmotný majetek	725 000 Kč	Základní kapitál	500 000 Kč
(vozový park, cateringové vybavení, PC)		Kapitálové fondy	0 Kč
		Rezervní fondy	0 Kč
Nehmotný majetek	10 000 Kč	VH minulých let	0 Kč
Finanční majetek	0 Kč	VH běžného období	0 Kč
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Zásoby	0 Kč	Rezervy	0 Kč
Pohledávky	0 Kč	Krátkodobé závazky	0 Kč
Peněžní prostředky	65 000 Kč	Dlouhodobé závazky	300 000 Kč
Aktiva	800 000 Kč	Pasiva	800 000 Kč

(Zdroj: vlastní tvorba)

Položky v aktivech u dlouhodobého hmotného majetku jsou zastoupeny vozovým parkem, který obsahuje dvě vozidla, dále počítač a důležité cateringové vybavení, které tvoří ucelenost nabízených služeb a hodnotu pro zákazníka. Nehmotný majetek je zastoupen softwarem, který je potřebný pro administrativu společnosti.

Pasiva jsou v rámci vlastního kapitálu zastoupena peněžním vkladem 500 000 Kč a dále je využito bankovního úvěru, který zastupuje dlouhodobé závazky s hodnotou 300 000 Kč.

4.9.2 Pesimistická varianta – 380 lidí

Základem pesimistické varianty je její pojetí. Společnost na trhu bude nová a bude se muset vypořádat s konkurencí, která je v daném odvětví vysoká. Pesimistická varianta je založena na pomalejším růstu společnosti než dojde k jejímu vnímání potenciálními zákazníky, zároveň počítá s určitou možností nárazovosti v podání počátečních výkyvu v poptávce. Ze zkušeností z oboru při vzniku nových společností pro rozvoz jídel a pořádání cateringových akcí, byl odbyt určen pro 380 lidí.

Tab. 23: Náklady pro pesimistickou variantu - 380 ks

Fixní náklady	
Typ nákladu	Měsíčně
Nájem kanceláře	8 000 Kč
Nájem skladu	7 000 Kč
Pojištění vozidel	3 000 Kč
Silniční daň	1 000 Kč
Telefon	619 Kč
Režijní materiál	2 000 Kč
Vedení účetnictví	15 000 Kč
Splátka úvěru	5 564 Kč
Energie	1 000 Kč
Mzda majitele	60 000 Kč
Propagace	5 000 Kč
Variabilní náklady	
Mzdy	15 000 Kč
Pohonné hmoty	12 000 Kč
Údržba vozidel	2 000 Kč
Gastronomické produkty	114 000 Kč
Celkem	251 183 Kč

(Zdroj: vlastní tvorba)

Výše uvedená tabulka obsahuje fixní a variabilní náklady pro určené pesimistické množství. V tabulce jsou uvedeny nákladové položky, které se objevují při provozování činnosti. Mezi fixními náklady jsou započteny neměnné položky, kdy naopak u variabilních nákladů dochází ke změně výše položek, které jsou závislé na produkci.

Tab. 24: Výnosy pro pesimistickou variantu - 380 ks

Výnosy	
Typ výnosu	Měsíčně
Gastronomické produkty	250 800 Kč
Pronájem vozidla	16 000 Kč
Rozvoz účastníků akce	4 500 Kč
Celkem	271 300 Kč

(Zdroj: vlastní tvorba)

Tabulka na předchozí straně poukazuje na výnosy, které budou spojeny s realizací poptávek od zákazníků v dané variantě. Pro vytvoření finančního plánu je důležité odhadnout také výnosy z dané činnosti, kdy nejen tyto údaje ale i mnohé další vnášíme do Výkazu zisku a ztráty.

Tab. 25: Hodnoty pro Výkaz zisku a ztrát v celých tis. – pesimistická varianta

Označení	1.	2. – 5.	6.
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 255	3 255	3 255
Výkonová spotřeba	2 114	2 114	2 114
Osobní náklady	900	900	900
Úpravy hodnot v provozní činnosti	54	110	
Provozní výsledek hospodaření	187	131	241
Výsledek hospodaření před zdaněním	187	131	241
Daň z příjmů	36	25	46
Výsledek hospodaření po zdanění	151	106	195

(Zdroj: vlastní tvorba)

Zisk po zdanění netvoří pro podnik hodnotu dalších investic, které by rozšířily portfolio nabízených služeb, a splácení vkladu majitele není možné. Pesimistická situace, nedostává podnik do zadlužení, ale vzniklá situace jde označit laicky za “přežívání“. Tento vygenerovaný zisk zůstane společnosti nadále k dispozici pro pokrytí nečekaných obchodních, technických výpadků nebo nemoci majitele.

Tab. 26: Předpokládané cash flow v celých tis. – pesimistická varianta

Označení	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Počáteční stav prostředků	500	433	710	977	1 243	1 509
Peněžní vklady	300	0	0	0	0	0
Příjmy	3 255	3 255	3 255	3 255	3 255	3 255
Výdaje	- 3 014	- 3 014	- 3 014	- 3 014	- 3 014	- 3 014
Pořízení DHM	- 735	0	0	0	0	0
Vratka DPH	127	0	0	0	0	0
Daň z příjmů	0	36	25	25	25	25
Konečný stav prostředků	433	710	977	1 243	1 509	1 776

(Zdroj: vlastní tvorba)

4.9.3 Realistická varianta – 550 lidí

Realistická varianta počítá s vyrovnání se s konkurencí a poukazuje na skutečnost, že společnost se dokázala prosadit na trhu a nedochází k výkyvům v poptávce, neboť dokáže zacílit na své potenciální zákazníky. Tato varianta je spojena s průměrností a vykazovaný zisk může vytvářet možnosti pro další rozvoj.

Tab. 27: Náklady pro realistickou variantu - 550 ks

Fixní náklady	
Typ nákladu	Měsíčně
Nájem kanceláře	8 000 Kč
Nájem skladu	7 000 Kč
Pojištění vozidel	3 000 Kč
Silniční daň	1 000 Kč
Telefon	619 Kč
Režijní materiál	2 000 Kč
Vedení účetnictví	15 000 Kč
Splátka úvěru	5 564 Kč
Energie	1 000 Kč
Mzda majitele	60 000 Kč
Propagace	5 000 Kč
Variabilní náklady	
Mzdy	20 000 Kč
Pohonné hmoty	17 000 Kč
Údržba vozidel	3 500 Kč
Gastronomické produkty	165 000 Kč
Celkem	313 683 Kč

(Zdroj: vlastní tvorba)

Z uvedené tabulky vidíme neměnnou situaci u položek fixních nákladů, naopak u variabilních nákladů dochází ke změnám, které jsou navyšovány, protože dochází k většímu realizování poptávek.

Tab. 28: Výnosy pro realistickou variantu - 550 ks

Výnosy	
Typ výnosu	Měsíčně
Gastronomické produkty	363 000 Kč
Pronájem vozidla	10 000 Kč
Rozvoz účastníků akce	7 000 Kč
Celkem	380 000 Kč

(Zdroj: vlastní tvorba)

Tabulka výnosu ukazuje, že dochází k vyšším výnosům nejen na produktech, ale také na rozvozu účastníku akce, kdy je potenciál jejich počtu vyšší, protože došlo k navýšení počtu osob. Výnosnost u pronájmu vozidla je snížena z důvodu častějšího využívání vozidla, které si tedy společnost nemůže dovolit nabízet k pronájmu.

Tab. 29: Hodnoty pro Výkaz zisku a ztráty v celých tis. – realistická varianta

Označení	1.	2. – 5.	6.
Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 560	4 560	4 560
Výkonová spotřeba	2 824	2 824	2 824
Osobní náklady	940	940	940
Úpravy hodnot v provozní činnosti	54	110	
Provozní výsledek hospodaření	742	686	796
Výsledek hospodaření před zdaněním	742	686	796
Daň z příjmů	142	131	152
Výsledek hospodaření po zdanění	600	555	644

(Zdroj: vlastní tvorba)

Výše uvedená tabulka ukazuje nárůst tržeb a s tím spojený nárůst výkonové spotřeby. Osobní náklady se navyšují v podobě mezd brigádníkům, kdy plat majitele ve všech třech variantách zůstává na 60 tis. Kč hrubého. Odpisy jako i v předešlé variantě jsou v prvním roce s 11 % a v dalším roce s 22,25 % z hodnoty vozidel.

Výsledek hospodaření je přívětivější než v pesimistické variantě a vzniká rezerva pro nákup cateringového vybavení a případně může být splácen vklad majitele. Vygenerovaný zisk by neměl ze společnosti zmizet v prvních letech, neboť dochází k opotřebování majetku a následující roky bude nutná jeho obměna, na kterou se generují finanční prostředky v podobě odpisů.

Tab. 30: Předpokládané cash flow v celých tis. – realistická varianta

Označení	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Počáteční stav prostředků	500	988	1 925	2 851	3 777	4 703
Peněžní vklady	300	0	0	0	0	0
Příjmy	4 560	4 560	4 560	4 560	4 560	4 560
Výdaje	- 3 764	- 3 764	- 3 764	- 3 764	- 3 764	- 3 764
Pořízení DHM	- 735	0	0	0	0	0
Vratka DPH	127	0	0	0	0	0
Daň z příjmů	0	142	131	131	131	131
Konečný stav prostředků	988	1 925	2 851	3 777	4 703	5 629

(Zdroj: vlastní tvorba)

4.9.4 Optimistická varianta - 800 lidí

Optimistická varianta odbourává aspekty nové společnosti, na poli konkurenci si vede dobře a zaujímá velký podíl na trhu.

Tab. 31: Náklady pro optimistickou variantu - 800 ks

Fixní náklady	
Typ nákladu	Měsíčně
Nájem kanceláře	8 000 Kč
Nájem skladu	7 000 Kč
Pojištění vozidel	3 000 Kč
Silniční daň	1 000 Kč
Telefon	619 Kč
Režijní materiál	2 000 Kč
Vedení účetnictví	15 000 Kč
Splátka úvěru	5 564 Kč
Energie	1 000 Kč
Mzda majitele	60 000 Kč
Propagace	5 000 Kč
Variabilní náklady	
Mzdy	30 000 Kč
Pohonné hmoty	20 000 Kč
Údržba vozidel	4 000 Kč
Gastronomické produkty	240 000 Kč
Celkem	402 183 Kč

(Zdroj: vlastní tvorba)

Společnosti rostou náklady variabilní, které odráží nárůst produkce. V návaznosti na rostoucí produkci se tento fakt odráží také ve větších výnosech, které jsou zaznamenány v tabulce níže.

Tab. 32: Výnosy pro optimistickou variantu - 800 ks

Výnosy	
Typ výnosu	Měsíčně
Gastronomické produkty	528 000 Kč
Pronájem vozidla	7 000 Kč
Rozvoz účastníků akce	12 000 Kč
Celkem	547 000 Kč

(Zdroj: vlastní tvorba)

Optimistická varianta vytváří velkou rezervu pro nakládání s vygenerovaným ziskem, který může být použit na rozšíření portfolia nabízených služeb a může tak docházet ke specifičtějším nabídkám pro zákazníky a cílit případně na zákazníky, kteří neznají pouze gastronomické zážitky, ale přejí si ucelenou nabídku od hostiny až po zábavu například v podobě laserových střelnic, čtyřkolek nebo ohňostrojů.

Tab. 33: Hodnoty pro Výkaz zisku a ztráty v celých tis. – optimistická varianta

Označení	1.	2. – 5.	6.
Tržby z prodeje výrobků a služeb	6 564	6 564	6 564
Výkonová spotřeba	3 746	3 746	3 746
Osobní náklady	1 080	1 080	1 080
Úpravy hodnot v provozní činnosti	54	110	
Provozní výsledek hospodaření	1 684	1 628	1 737
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 684	1 628	1 737
Daň z příjmů	320	309	330
Výsledek hospodaření po zdanění	1 364	1 319	1 407

(Zdroj: vlastní tvorba)

Výsledek hospodaření v dané variantě poukazuje na skutečnost, že by mohlo dojít ke splacení vkladu majitele a zároveň by mohl být předčasně splacen úvěr, tím by společnost ale oželela svůj další rozvoj. V prvních letech je doporučením peníze ve společnosti ponechat, aby mohlo docházet k rozvoji společnosti a získávala ve svých počátcích rychlejším tempem podíl na trhu.

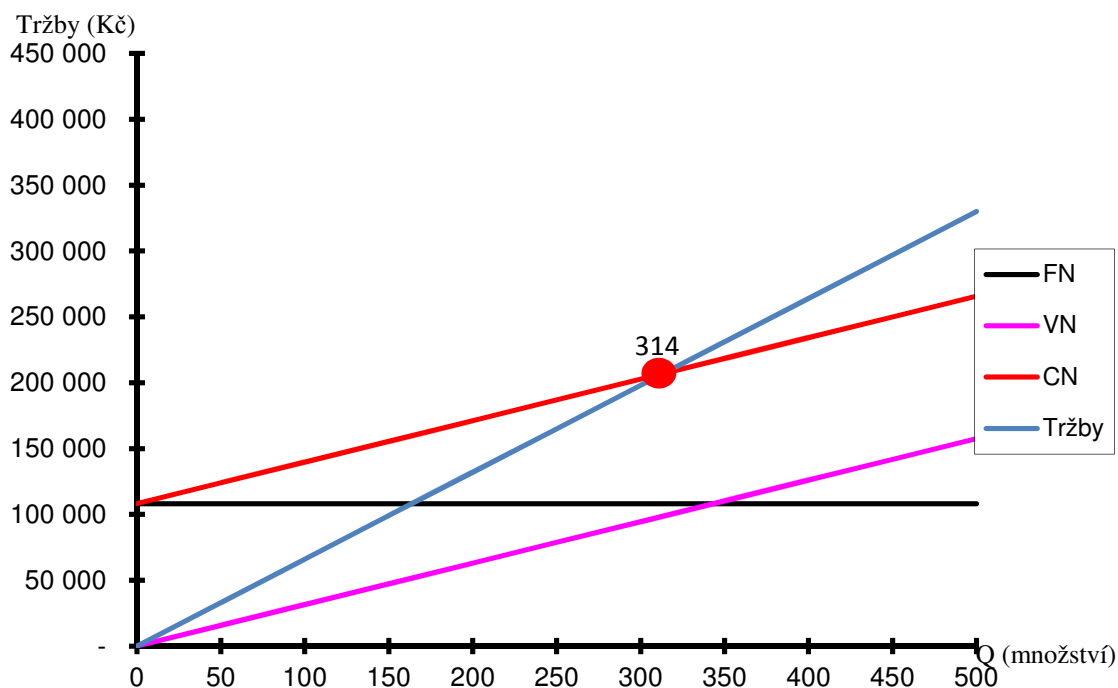
Tab. 34: Předpokládané cash flow v celých tis. – optimistická varianta

Označení	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Počáteční stav prostředků	500	1 930	3 987	6 035	8 082	10 129
Penežní vklady	300	0	0	0	0	0
Příjmy	6 564	6 564	6 564	6 564	6 564	6 564
Výdaje	- 4 826	- 4 826	- 4 826	- 4 826	- 4 826	- 4 826
Pořízení DHM	- 735	0	0	0	0	0
Vratka DPH	127	0	0	0	0	0
Daň	0	320	309	309	309	309
Konečný stav prostředků	1 930	3 987	6 035	8 082	10 129	12 176

(Zdroj: vlastní tvorba)

4.9.5 Bod zvratu

Bod zvratu vykazuje hodnotu 314 ks, která je blízká předpokladu pesimistické varianty. Z vytvořených analýz a logiky věci je pochopitelné, že čím blíže se budou výsledky přibližovat realistické variantě, tím dříve bude moci být splacen nejen úvěr, ale také vklad. Bod zvratu je vztažen ke kritickému objemu hlavního produktů při tržbě 206 959 Kč.



Graf 10: Bod zvratu
(Zdroj: vlastní tvorba)

ZÁVĚR

Moje diplomová práce se zabývala vypracováním podnikatelského plánu pro cateringové služby. Vzhledem k tomu, že gastronomický trh je stabilizovaný, je nutno uvažovat nejen s dovozem stravy, ale je nutné přiblížit se v co nejkratší době činnosti eventové agentury. Podnikatelský plán v sobě zahrnuje komplexní činnosti cateringové společnosti ve vzájemných vazbách a souvislostech tak, že se projekt ukazuje jako životaschopný, ziskový, se stanovením rizikové varianty charakterizované bodem zvratu. Ověřením bodu zvratu jsem dospěl k výsledku potřebné nejnižší produkce pro zachování bezztrátového provozu společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vychází z odborné literatury, mých osobních zkušeností, marketingové analýzy a vypracováním základních analýz. Praktická část v sobě zahrnuje vznik a provoz společnosti charakterizované splněním oficiálních a zákonných požadavků na vznik a provoz v daném odvětví. Časové požadavky na veškeré tyto úkony jsou zváženy v rozsahu minimálních a maximálních časů.

Mnou vypracovaný podnikatelský záměr uvažuje s podpůrnou činností subdodavatele, což snižuje nároky na vlastní investice a tím je snížen požadavek na výši potřebného kapitálu pro zahájení podnikatelské činnosti. Tento stav snižuje riziko vyplývající z neplnění finančních závazků, pokud by se společnost dostala do dočasné krize. Provozní náklady a marže vychází z mých dlouhodobých poznatků získaných v gastronomickém provozu. Společnost bude mít splaceno své dlouhodobé závazky v krátké době tři až pěti let, což je přiměřená doba návratnosti z hlediska obecného pojetí a je tím také dána dlouhodobá perspektiva pro manažerskou činnost před odchodem v budoucnosti do důchodu bez obavy ze změn v politické sféře s vazbou na případné změny v sazbách daní. V tomto ohledu je podnikání v oblasti gastronomie nejrychleji se přizpůsobivším oborem v prostředí neustálých změn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
2. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
3. STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-12-8.
4. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
5. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
6. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
7. ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
8. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
9. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
10. OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. Přeložil Markéta POLOCHOVÁ. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0452-8.
11. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
13. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115..
14. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
15. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

16. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
17. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.
18. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů
19. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
20. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
21. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80901991-6-x.
22. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
23. Český statistický úřad. Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce. CZSO [online]. © 2018 [cit. 2018-19-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2017>
24. Český statistický úřad. Věkové složení obyvatelstva - 2017. CZSO [online]. © 2018 [cit. 2018-19-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2017>
25. Český statistický úřad. Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. CZSO [online]. © 2018 [cit. 2018-19-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>
26. MPSV. Přehled o vývoji částky minimální mzdy. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. © 2018 [cit. 2018-19-05]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
27. Český statistický úřad. Statistické údaje jednotlivých ukazatelů. CZSO [online]. © 2018 [cit. 2018-19-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Skórovací tabulka s riziky	18
Tab. 2: Charakteristické rysy jednotlivých druhů plánování	20
Tab. 3: Charakteristika obchodních společností	35
Tab. 4: Porovnání finančního leasingu a bankovního úvěru	37
Tab. 5: Sňatečnost - JmK	40
Tab. 6: Věkové složení obyvatelstva - JmK	40
Tab. 7: Vývoj měs. hrubé mzdy - JmK	41
Tab. 8: Vývoj minimální měs. mzdy	42
Tab. 9: Míra inflace v ČR	42
Tab. 10: Hodnocení pronájmu kuchyně	59
Tab. 11: Hodnocení předávání objednávek.....	60
Tab. 12: Pronájem vozidel – shrnutí.....	62
Tab. 13: Leasing vozidel.....	63
Tab. 14: Osobní vlastnictví vozidel	63
Tab. 15: Porovnání nabídky dodávek POLOCOMBI.....	64
Tab. 16: Cenová kalkulace vozového parku.....	64
Tab. 17: Přehled cen - nové vybavení kuchyně.....	69
Tab. 18: Podnikatelské úvěry na trhu – 300 000 Kč.....	70
Tab. 19: Hodnocení aspektů rizik	71
Tab. 20: Slovní vyjádření hodnot	72
Tab. 21: Jednorázové vstupní investiční náklady	73
Tab. 22: Zahajovací rozvaha	74
Tab. 23: Náklady pro pesimistickou variantu - 380 ks.....	75
Tab. 24: Výnosy pro pesimistickou variantu - 380 ks	75
Tab. 25: Hodnoty pro Výkaz zisku a ztrát v celých tis. – pesimistická varianta	76
Tab. 26: Předpokládané cash flow v celých tis. – pesimistická varianta	76
Tab. 27: Náklady pro realistickou variantu - 550 ks.....	77
Tab. 28: Výnosy pro realistickou variantu - 550 ks.....	78
Tab. 29: Hodnoty pro Výkaz zisku a ztráty v celých tis. – realistická varianta	78
Tab. 30: Předpokládané cash flow v celých tis. – realistická varianta	79

Tab. 31: Náklady pro optimistickou variantu - 800 ks.....	79
Tab. 32: Výnosy pro optimistickou variantu - 800 ks	80
Tab. 33: Hodnoty pro Výkaz zisku a ztráty v celých tis. – optimistická varianta ..	80
Tab. 34: Předpokládané cash flow v celých tis. – optimistická varianta	81

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Možná organizační struktura zaměstnanců (výr. podnik)	17
Obr. 2: Příklady faktorů podle oblastí – SLEPT	25
Obr. 3: Porterův model pěti hybných sil	29
Obr. 4: Kategorizace SWOT analýzy	30
Obr. 5: Schéma SWOT strategií.....	31
Obr. 6: Faktory analýzy SLEPT	39
Obr. 7: Zpracování SWOT analýzy	47
Obr. 8: Organizační struktura	61
Obr. 9: Vypracovaný model Canvas	68

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Mapa pro analyzování rizik	19
Graf 2: Podvědomí o pojmu "catering"	53
Graf 3: Zastoupení věkových kategorií	54
Graf 4: Organizace externí společností.....	54
Graf 5: Využíváte taxi služby pro odvoz z akce.....	55
Graf 6: Pohlaví personálu	55
Graf 7: Preferované pohlaví obsluhy	56
Graf 8: Souhlas se zálohovými fakturami	57
Graf 9: Mapa analyzovaných rizik.....	72
Graf 10: Bod zvratu	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník	I
Příloha 2: Cenová nabídka cateringu pro 35 osob	II

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK – CATERINGOVÉ SLUŽBY

Dobrý den, jsem studentem VUT Fakulty podnikatelské. Prosím Vás o vyplnění dotazníku na téma gastronomických služeb. Dotazník je anonymní a slouží jako podklad k mé diplomové práci.

1. otázka - Víte co znamená pojem “catering“ ?

ANO NE

2. otázka - Do jaké věkové kategorie spadáte?

pod 24 24 -35 nad 35

3. otázka - Pokud byste realizoval svatbu, zahradní oslavu nebo večírek, využil byste externí společnosti k zajištění gastronomie?

ANO NE

4. otázka - Využíváte odvoz taxi služby resp. drink drive z akce domů?

ANO NE

5. otázka – Preferujete při akcích obsluhu v podobě ženy nebo muže?

ŽENA MUŽ NEZÁLEŽÍ

6. otázka - Preferujete při akcích rauty nebo obsluhu?

RAUTY OBSLUHU

7. otázka - Souhlasíte se zálohovými platbami?

ANO NE

Děkuji za vyplnění!

Příloha 2: Cenová nabídka cateringu pro 35 osob

Teplý bufet:

40x 50g	Kuřecí banketní řízečky	1 655,-
40x 50g	Vepřové banketní řízečky	1 500,-
40x 60g	Kuřecí nuggety z vykostěných stehýnek pečených na rozmarýnu a bílém víně s jemnou sýrovou omáčkou	1 550,-
20x 100g	Jelení ragú na červeném víně s houbami a zeleninou	2 000,-
40x	Plněný žampion slaninou, šunkou, cibulkou a variací sýrů	925,-

Zeleninové saláty a ovoce:

3 Kg	Míchaný zeleninový salát s červenou cibulkou a balkánským sýrem	800,-
2 kg	Zelný salát „Coleslaw“	300,-
2 Kg	Mix salátků s mrkví, cherry rajčátky a ředkvičkami - dresink z řeckého jogurtu s koprem, dijonský	900,-
5 Kg	Ovoce mix	700,-
2 ks	Cibulový koláč s chorizem, slaninou a jarní cibulkou	900,-
1 ks	Dýňový s ricottou, cibulkou a tymiánem	500,-

Studený raut:

2 Kg	Mozzarella s cherry rajčátky na jehle, ricottové kuličky, Nivové kuličky, gouda, krolewski, Madeland, korbáčky camembert, ementál, ...	1 200,-
1 Kg	Tatarský biftek z hovězího zadního, 80ks topinky	1 000,-

Přílohy:

100 ks	Variace různých druhů pečiva + bezlepkové pečivo	550,-
6 Kg	Bramborový salát s majonézou	1 250,-
8 Kg	Pečené brambory glazované máslem a sypané pažitkou	1 650,-
2,5 Kg	Domácí bramboráčky	650,-

Cena za výše uvedený sortiment ***18 030,-***

Ostatní:

3x	Obsluha	15-22h	4 000,-
----	---------	--------	---------